

BUKU REFERENSI

KEPEMIMPINAN EMPAT DIMENSI

TRADISIONAL, KONVENSIIONAL, TRANSFORMASIONAL, DAN DIGITAL

Prof. Dr. Akmal Umar, S.E., M.Si.

BUKU REFERENSI

KEPEMIMPINAN EMPAT DIMENSI

TRADISIONAL, KONVENSIONAL, TRANSFORMASIONAL, DAN DIGITAL

Prof. Dr. Akmal Umar, S.E., M.Si.

KEPEMIMPINAN EMPAT DIMENSI

TRADISIONAL, KONVENSIONAL, TRANSFORMASIONAL, DAN DIGITAL

Ditulis oleh:

Prof. Dr. Akmal Umar, S.E., M.Si.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7305-89-3
IV + 217 hlm; 18,2 x 25,7cm.
Cetakan I, Oktober 2025

Desain Cover dan Tata Letak:
Melvin Mirsal

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan yang diharapkan. Seiring dengan perkembangan peradaban dan perubahan lanskap sosial, ekonomi, serta teknologi, model kepemimpinan pun terus mengalami evolusi. Dimulai dari gaya kepemimpinan tradisional yang berbasis pada nilai-nilai budaya dan hierarki sosial, berkembang ke arah model konvensional yang menekankan efisiensi dan struktur formal, hingga ke bentuk transformasional yang menginspirasi perubahan melalui visi dan pemberdayaan. Kini, dunia memasuki era kepemimpinan digital yang menuntut kecepatan adaptasi terhadap teknologi, kolaborasi virtual, serta pengambilan keputusan berbasis data.

Buku referensi “Kepemimpinan 4 Dimensi” membahas secara komprehensif empat pendekatan utama dalam kepemimpinan, yaitu tradisional, konvensional, transformasional, dan digital. Buku referensi ini membahas konsep, karakteristik, kelebihan, serta studi kasus dari masing-masing dimensi kepemimpinan tersebut. Buku referensi ini juga membandingkan keempat gaya secara sistematis, membahas model kepemimpinan integratif, serta membahas aplikasinya dalam konteks organisasi di Indonesia. Dengan pendekatan teoritis dan praktis, buku referensi ini memberikan panduan bagi para pemimpin dalam menghadapi tantangan dan perubahan zaman secara adaptif dan strategis.

Semoga buku referensi ini dapat menjadi sumber inspirasi, pemahaman, dan panduan praktis bagi para pembaca dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang adaptif terhadap dinamika zaman.

Salam Hangat,

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang dan Urgensi Pembahasan	1
B. Perubahan Lanskap Kepemimpinan di Era Digital	12
C. Tujuan dan Kontribusi Buku	15
D. Konsep “Empat Dimensi Kepemimpinan”	21
 BAB II KEPEMIMPINAN TRADISIONAL.....	 27
A. Pengertian dan Karakteristik.....	27
B. Basis Nilai: Kultural, Agama, Adat, dan Senioritas	31
C. Studi Kasus: Kepemimpinan Tokoh Adat, Pemuka Agama, Raja, Dll.....	49
D. Kelebihan dan Keterbatasan di Masa Kini.....	52
 BAB III KEPEMIMPINAN KONVENSIONAL.....	 61
A. Lahirnya Manajemen Ilmiah dan Kepemimpinan Formal	61
B. Gaya Otoritatif, Birokratis, dan Hirarkis	66
C. Contoh dalam Organisasi Modern (ASN, Perusahaan Klasik, Militer).....	80
D. Perubahan yang Terjadi Setelah Reformasi Sistem.....	82
 BAB IV KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	 87
A. Definisi dan Landasan Teori (Bass, Burns, Dkk.).....	87
B. Fokus pada Visi, Inspirasi, dan Perubahan.....	92
C. Ciri Khas: Karisma, Motivasi, Pertumbuhan SDM	102
D. Studi Kasus Kepemimpinan Transformasional (CEO, Pemimpin NGO, Rektor, Dsb.).....	112
 BAB V KEPEMIMPINAN DIGITAL	 117
A. Apa Itu <i>Digital Leadership</i> ?	117
B. Tantangan Memimpin Generasi Digital (Gen Z & Alpha)	121
C. Teknologi, data, AI, dan Pengambilan Keputusan Modern..	125

D.	Studi Kasus: Startup, <i>Hybrid Teams</i> , <i>Digital Governance</i>	142
BAB VI PERBANDINGAN EMPAT GAYA KEPEMIMPINAN		147
A.	Tabel Komparatif: Karakteristik, Kekuatan, dan Kelemahan	147
B.	Kapan dan Bagaimana Gaya Ini Relevan	149
C.	Implikasi pada Budaya Kerja, Organisasi, dan Pendidikan	156
BAB VII MODEL INTEGRATIF KEPEMIMPINAN EMPAT DIMENSI		167
A.	Merancang Model Gabungan yang Adaptif dan Kontekstual.....	167
B.	Kepemimpinan Situasional dalam 4 Dimensi	171
C.	Panduan Praktis Menerapkan Kombinasi Gaya Kepemimpinan.....	176
BAB VIII STUDI KASUS DAN APLIKASI DI INDONESIA		181
A.	Pemimpin Desa vs Kepala Dinas vs CEO Startup	181
B.	Transformasi ASN dan BUMN dalam Era Digital	185
C.	Kepemimpinan Lintas Generasi di Lembaga Pendidikan.....	187
BAB IX KESIMPULAN		193
DAFTAR PUSTAKA.....		197
GLOSARIUM		209
INDEKS		211
BIOGRAFI PENULIS.....		215
SINOPSIS		217



BAB I

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan yang diinginkan, dan dalam perjalanannya berkembang melalui berbagai dimensi. Dimensi tradisional kepemimpinan menekankan pada struktur hierarki yang kuat, kewenangan formal, serta kepatuhan terhadap aturan yang sudah mapan. Sementara itu, kepemimpinan konvensional mulai menunjukkan pendekatan yang lebih komunikatif dan berorientasi pada hubungan interpersonal yang harmonis. Seiring perubahan zaman, muncul dimensi transformasional yang mendorong pemimpin untuk menjadi inspirator perubahan melalui visi yang kuat dan pemberdayaan individu. Kini, dalam era teknologi, kepemimpinan digital menjadi dimensi baru yang menuntut pemanfaatan teknologi informasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi, serta membentuk budaya kerja yang adaptif dan inovatif.

A. Latar Belakang dan Urgensi Pembahasan

Untuk menghadapi kompleksitas dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi di era modern, organisasi dituntut memiliki pemimpin yang adaptif terhadap berbagai situasi dan zaman. Kepemimpinan tidak lagi bisa dipahami secara tunggal, melainkan harus dilihat dari berbagai dimensi yang berkembang sesuai konteks dan kebutuhan zaman. Oleh karena itu, pembahasan mengenai kepemimpinan dalam empat dimensi tradisional, konvensional, transformasional, dan digital menjadi sangat relevan untuk menggambarkan evolusi pendekatan kepemimpinan dari masa ke masa.

1. Latar Belakang Pembahasan Kepemimpinan 4 Dimensi

Kepemimpinan merupakan elemen sentral dalam menentukan arah, keberhasilan, dan daya tahan suatu organisasi. Seiring dengan perubahan lingkungan sosial, ekonomi, budaya, dan teknologi,

pendekatan kepemimpinan juga turut berevolusi. Dalam konteks ini, muncul kebutuhan untuk memahami kepemimpinan dari berbagai dimensi, yang secara umum dapat dikategorikan ke dalam empat bentuk utama:

a. Kepemimpinan Tradisional

Kepemimpinan Tradisional merupakan bentuk awal dari praktik kepemimpinan yang berkembang dalam struktur sosial masyarakat sejak zaman dahulu. Model ini berakar kuat pada nilai-nilai budaya, adat istiadat, norma kolektif, dan sistem hierarki yang telah tertanam secara turun-temurun. Dalam konteks ini, pemimpin sering diposisikan sebagai figur yang dihormati karena kedudukannya secara sosial maupun keturunan, bukan semata karena kompetensi teknis atau kinerja. Kepemimpinan tradisional berperan penting dalam menjaga stabilitas sosial dan kohesi kelompok, terutama di komunitas-komunitas yang menjunjung tinggi warisan leluhur. Menurut Rahmawati (2021), kepemimpinan tradisional menekankan pentingnya simbol kekuasaan dan legitimasi sosial yang diperoleh melalui penerimaan masyarakat secara kolektif.

Di banyak wilayah, model kepemimpinan tradisional masih dijadikan rujukan, terutama dalam penyelesaian konflik komunitas, pengambilan keputusan kolektif, serta dalam sistem pemerintahan lokal berbasis adat. Kepemimpinan jenis ini menonjolkan pendekatan yang bersifat paternalistik, di mana pemimpin dianggap sebagai “bapak” atau pelindung yang memprioritaskan kesejahteraan warganya melalui kebijakan yang berlandaskan nilai kekeluargaan. Peran simbolik dari seorang pemimpin tradisional menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan masyarakat, sehingga kepercayaan menjadi landasan utama dalam pelaksanaan wewenangnya. Dalam konteks organisasi modern, unsur-unsur kepemimpinan tradisional juga tetap relevan, terutama dalam membangun loyalitas dan identitas kolektif di lingkungan kerja. Oleh karena itu, meskipun terkesan konservatif, kepemimpinan tradisional memiliki kontribusi penting dalam membentuk etos kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai kemasyarakatan.

b. Kepemimpinan Konvensional

Kepemimpinan Konvensional berkembang seiring dengan modernisasi organisasi dan berkembangnya sistem manajerial berbasis struktur formal, aturan tertulis, dan pembagian tugas yang sistematis. Gaya kepemimpinan ini banyak diterapkan dalam institusi pemerintahan, perusahaan swasta, dan lembaga pendidikan yang menekankan stabilitas, keteraturan, serta kepatuhan terhadap prosedur. Dalam model ini, pemimpin bertindak sebagai pengatur, pengendali, dan pengarah utama yang bertanggung jawab atas jalannya operasional organisasi secara efisien. Kepemimpinan konvensional juga sering dikaitkan dengan prinsip birokrasi di mana hirarki dan wewenang formal menjadi landasan dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Wibowo (2019), kepemimpinan konvensional menitikberatkan pada pemanfaatan wewenang formal dan peran struktural pemimpin dalam menjaga kesinambungan fungsi organisasi.

Meskipun terkesan kaku, kepemimpinan konvensional memberikan kontribusi penting dalam membangun sistem kerja yang tertib, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan, terutama dalam lingkungan kerja yang memerlukan konsistensi dan kepastian prosedural. Gaya kepemimpinan ini mampu meminimalkan konflik internal karena adanya pedoman yang jelas mengenai hak, kewajiban, serta alur pelaporan. Dalam konteks ini, pemimpin lebih banyak mengedepankan kontrol terhadap kinerja bawahan melalui indikator keberhasilan yang bersifat kuantitatif. Namun demikian, pendekatan ini juga memiliki keterbatasan, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang cepat dan tidak terduga. Oleh karena itu, meskipun penting dalam menciptakan stabilitas, kepemimpinan konvensional perlu dikombinasikan dengan pendekatan yang lebih fleksibel agar tidak terjebak dalam pola otoriter dan kurang inovatif.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, inovasi, dan pengembangan potensi individu dalam organisasi secara menyeluruh. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada bagaimana

seorang pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangkitkan semangat kolektif untuk mencapai visi yang lebih besar dari sekadar tujuan individual atau operasional. Pemimpin transformasional tidak hanya mengatur atau mengawasi, tetapi juga menjadi sumber inspirasi yang mampu mentransformasi nilai, budaya, serta cara berpikir anggota organisasi. Kepemimpinan ini sangat dibutuhkan dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks, di mana kemampuan beradaptasi dan menciptakan perubahan menjadi kunci keberhasilan jangka panjang. Seperti dijelaskan oleh Nurhadi (2020), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mendorong inovasi dan komitmen tinggi melalui hubungan emosional antara pemimpin dan pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional menekankan empat elemen utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, yang secara keseluruhan memperkuat loyalitas dan kinerja tim. Dalam praktiknya, pemimpin transformasional cenderung memperhatikan kebutuhan pengembangan personal tiap anggota dan menciptakan iklim kerja yang mendukung kreativitas serta eksperimentasi. Pola kepemimpinan ini sangat efektif diterapkan dalam organisasi yang sedang mengalami proses perubahan struktural, inovasi teknologi, atau pengembangan sumber daya manusia secara intensif. Melalui pendekatan ini, karyawan merasa lebih dihargai dan diberdayakan, sehingga keterlibatan dan rasa kepemilikan terhadap organisasi semakin tinggi. Akibatnya, transformasi yang terjadi tidak hanya bersifat teknis atau struktural, melainkan menyentuh aspek nilai, budaya, dan perilaku organisasi secara menyeluruh.

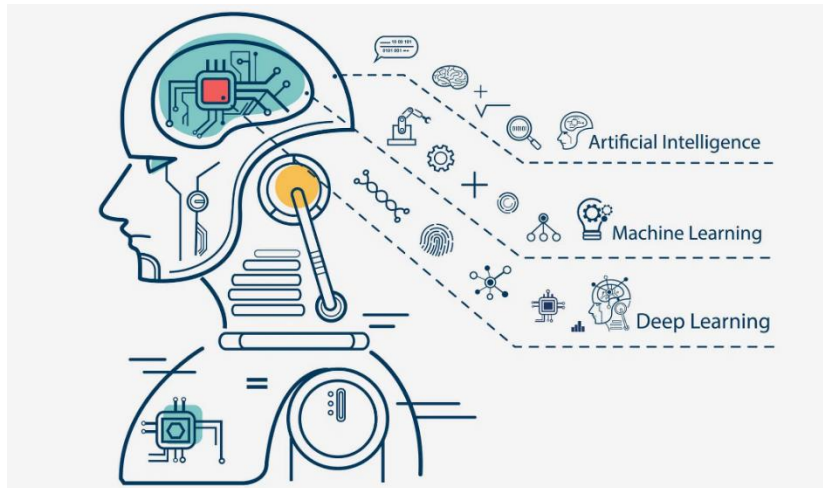
d. Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan Digital merupakan bentuk evolusi dari gaya kepemimpinan yang lahir sebagai respons atas kemajuan teknologi informasi, globalisasi, dan perubahan pola kerja yang semakin terdigitalisasi. Pemimpin digital dituntut untuk tidak hanya menguasai keterampilan manajerial konvensional, tetapi juga memiliki literasi digital yang tinggi, kemampuan membaca data secara *real-time*, serta ketangkasan dalam menghadapi disrupsi teknologi. Dalam lingkungan organisasi yang kini

didominasi oleh sistem kerja *hybrid*, kolaborasi virtual, dan otomatisasi, kepemimpinan digital menjadi pondasi penting dalam menciptakan arah strategis yang relevan dan inovatif. Kepemimpinan ini menekankan fleksibilitas, keteladanan dalam pemanfaatan teknologi, dan keterbukaan terhadap ide-ide baru dari tim yang multigenerasi dan multikultural. Menurut Hidayat (2022), kepemimpinan digital menuntut kemampuan adaptif yang tinggi dalam mengelola perubahan berbasis teknologi, membangun komunikasi yang efektif secara virtual, dan menciptakan budaya kerja yang agile serta kolaboratif.

Pada praktiknya, pemimpin digital perlu hadir sebagai fasilitator yang mampu menjembatani kebutuhan bisnis dengan solusi teknologi yang tepat, serta memastikan setiap anggota tim mampu beradaptasi dengan perangkat digital yang digunakan. Kepemimpinan ini juga erat kaitannya dengan pola pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*), yang memerlukan kecepatan dan ketepatan dalam merespons dinamika pasar dan organisasi. Di tengah ekspektasi tinggi terhadap transformasi digital, pemimpin digital berperan sebagai katalisator dalam mendorong inovasi serta pengembangan kompetensi digital di seluruh lapisan organisasi. Tidak hanya itu, pemimpin harus memiliki kepekaan terhadap isu-isu etika dan privasi digital, memastikan bahwa penggunaan teknologi dilakukan secara bertanggung jawab dan berkelanjutan. Maka dari itu, kepemimpinan digital bukan hanya soal teknologi itu sendiri, melainkan tentang bagaimana mengorkestrasi manusia, sistem, dan nilai untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Gambar 1. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Course Net*

Dengan realitas dunia kerja yang terus berubah akibat kecanggihan teknologi seperti kecerdasan buatan, *big data*, dan *Internet of Things*, kebutuhan akan kepemimpinan digital menjadi semakin mendesak. Tanpa sosok pemimpin yang cakap secara digital, organisasi akan kesulitan dalam melakukan transformasi, menghadapi perubahan pasar, dan mempertahankan relevansinya di tengah persaingan global. Kepemimpinan digital juga menjadi landasan penting dalam pengembangan budaya organisasi yang progresif dan terbuka terhadap pembelajaran berkelanjutan. Hal ini menjadi kunci dalam membangun organisasi masa depan yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam menciptakan inovasi. Oleh sebab itu, kemampuan untuk memahami, mengimplementasikan, dan mengembangkan kepemimpinan digital merupakan keharusan strategis bagi setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam era industri 4.0 dan society 5.0.

2. Urgensi Pembahasan Kepemimpinan 4 Dimensi

Pembahasan tentang empat dimensi kepemimpinan ini menjadi penting karena berbagai alasan strategis berikut:

a. Perubahan Lingkungan Eksternal dan Internal Organisasi

Perubahan lingkungan eksternal organisasi yang meliputi faktor-faktor seperti globalisasi, kemajuan teknologi, pergeseran

pasar, dan regulasi yang dinamis memberikan tekanan besar bagi organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan efektif agar tetap kompetitif. Di tengah kompleksitas tersebut, pemimpin dihadapkan pada tantangan untuk mengambil keputusan strategis yang tidak hanya mengandalkan pengalaman masa lalu, tetapi juga kemampuan membaca tren dan prediksi masa depan. Lingkungan internal yang terus berubah, termasuk dinamika budaya organisasi, struktur manajerial, dan pola komunikasi, juga memerlukan penyesuaian gaya kepemimpinan agar dapat menjaga produktivitas dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, pemahaman multidimensi kepemimpinan menjadi penting untuk dapat menyesuaikan pendekatan dengan konteks perubahan yang sedang dihadapi. Menurut Santoso (2023), kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan respons adaptif terhadap perubahan eksternal dan internal guna menjaga keberlangsungan organisasi.

Lingkungan eksternal yang tidak stabil dan penuh ketidakpastian menuntut pemimpin memiliki fleksibilitas dan kecerdasan dalam merancang strategi yang adaptif dan inovatif, sehingga organisasi tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang. Sementara itu, lingkungan internal yang heterogen dan dinamis membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengelola perbedaan, menginspirasi keterlibatan, serta membangun budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif. Kepemimpinan tradisional, konvensional, transformasional, maupun digital masing-masing menawarkan pendekatan yang dapat diaplikasikan secara selektif sesuai dengan kondisi lingkungan yang spesifik tersebut. Penguasaan keempat dimensi kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin untuk merespons secara holistik dan menyeluruh terhadap berbagai perubahan sekaligus. Dengan demikian, adaptasi gaya kepemimpinan bukan sekadar kebutuhan, melainkan strategi utama dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern.

b. Kebutuhan Adaptasi Gaya Kepemimpinan

Kebutuhan adaptasi gaya kepemimpinan menjadi semakin krusial dalam menghadapi realitas organisasi yang kompleks, dinamis, dan penuh ketidakpastian. Pemimpin tidak dapat lagi terpaku pada satu pendekatan tunggal, melainkan harus mampu

menyesuaikan strategi kepemimpinan sesuai dengan karakteristik tim, tantangan situasional, serta tujuan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin dituntut memiliki fleksibilitas kognitif dan emosional untuk memilih dan memadukan dimensi kepemimpinan yang sesuai, baik itu tradisional, konvensional, transformasional, maupun digital. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengandalkan otoritas struktural, tetapi juga mampu membaca kebutuhan psikologis dan profesional individu dalam timnya. Seperti dikemukakan oleh Wulandari (2020), pemimpin yang adaptif memiliki kemampuan untuk mengubah gaya kepemimpinannya berdasarkan perubahan konteks kerja dan dinamika organisasi yang dihadapinya.

Tantangan organisasi modern tidak lagi bersifat linier, melainkan multidimensional, mulai dari tekanan pasar, perubahan teknologi, hingga pergeseran nilai-nilai kerja generasi baru yang menuntut gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan visioner. Dalam situasi tertentu, gaya kepemimpinan konvensional mungkin lebih efektif untuk menjaga ketertiban dan efisiensi, sementara dalam fase inovasi, gaya transformasional lebih dibutuhkan untuk memotivasi tim dan menstimulasi perubahan. Pada saat bersamaan, era digital mengharuskan pemimpin menguasai teknologi, mengelola tim jarak jauh, dan mengambil keputusan berbasis data, sehingga kepemimpinan digital menjadi dimensi yang tak terhindarkan. Begitu pula dalam konteks sosial-budaya tertentu, nilai-nilai kepemimpinan tradisional masih berperan penting dalam membangun legitimasi dan kepercayaan. Oleh karena itu, kemampuan adaptasi gaya kepemimpinan memungkinkan pemimpin merespons berbagai tantangan secara tepat dan kontekstual, meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

c. Pengembangan Kepemimpinan Masa Depan

Pengembangan kepemimpinan masa depan merupakan aspek strategis yang sangat penting dalam menjawab tantangan organisasi yang semakin kompleks, cepat berubah, dan didorong oleh kemajuan teknologi serta pergeseran nilai-nilai generasi. Pemimpin masa depan tidak hanya dituntut memiliki kemampuan

teknis dan manajerial, tetapi juga harus mampu memahami konteks sosial, budaya, dan teknologi yang terus berkembang secara dinamis. Untuk itu, diperlukan pendekatan multidimensi yang mencakup kepemimpinan tradisional, konvensional, transformasional, dan digital sebagai bekal dalam membentuk karakter pemimpin yang adaptif, progresif, dan visioner. Dimensi-dimensi ini saling melengkapi, memberikan fondasi nilai, struktur, inovasi, serta kecakapan teknologi yang diperlukan untuk merespons realitas masa depan yang tidak pasti. Menurut Yuliana (2021), pengembangan kepemimpinan masa depan menuntut integrasi berbagai pendekatan kepemimpinan agar pemimpin mampu menjawab tantangan lintas generasi, teknologi, dan budaya organisasi secara bersamaan.

Organisasi yang berhasil membentuk kader pemimpin dengan pendekatan empat dimensi akan memiliki keunggulan dalam hal keberlanjutan, inovasi, dan ketahanan menghadapi disrupsi. Kepemimpinan tradisional memberikan dasar etika dan legitimasi sosial, konvensional menawarkan ketertiban dan stabilitas, transformasional menginspirasi perubahan, dan digital membuka ruang untuk pemanfaatan teknologi secara strategis. Pengembangan ini tidak hanya berfokus pada aspek pengetahuan, tetapi juga melibatkan proses internalisasi nilai, latihan keterampilan adaptif, serta penguatan kepekaan kontekstual terhadap lingkungan sekitar. Dengan pendekatan tersebut, pemimpin masa depan akan memiliki kompetensi untuk bertindak cepat, tepat, dan relevan dalam berbagai kondisi, baik krisis maupun saat pertumbuhan. Hal ini menjadikan kerangka empat dimensi kepemimpinan sebagai pilar utama dalam pendidikan, pelatihan, dan pembinaan kepemimpinan jangka panjang.

d. Menjembatani Generasi dan Budaya Organisasi

Menjembatani perbedaan generasi dan keberagaman budaya organisasi merupakan kebutuhan strategis dalam dunia kerja modern yang ditandai oleh interaksi antarindividu dengan latar belakang usia, pengalaman, dan nilai yang sangat beragam. Perbedaan preferensi kerja, gaya komunikasi, hingga orientasi nilai antara generasi Baby Boomers, Generasi X, Y (Milenial), dan Z menuntut pemimpin untuk mampu mengakomodasi

kebutuhan yang beragam agar tercipta harmoni dan produktivitas. Dalam situasi ini, pendekatan kepemimpinan tunggal tidak lagi mencukupi untuk menghadapi dinamika dan tantangan yang kompleks, sehingga integrasi empat dimensi kepemimpinan menjadi sangat penting untuk menjawab realitas tersebut. Kepemimpinan tradisional menawarkan nilai-nilai keteladanan dan penghormatan, kepemimpinan konvensional mengedepankan stabilitas struktural, kepemimpinan transformasional mendorong inovasi lintas batas usia, dan kepemimpinan digital menjawab kebutuhan generasi muda yang akrab dengan teknologi. Menurut Sari (2022), kepemimpinan yang mampu menyesuaikan gaya dengan perbedaan generasi dan budaya organisasi akan menciptakan iklim kerja yang inklusif dan kohesif di tengah keragaman yang ada.

Kepemimpinan 4 dimensi memungkinkan pemimpin untuk membangun koneksi lintas generasi dengan pendekatan yang tepat dan menghargai nilai-nilai yang dibawa masing-masing kelompok usia dalam organisasi. Gaya tradisional dan konvensional dapat digunakan dalam konteks yang membutuhkan stabilitas, hierarki, dan penghormatan terhadap senioritas, sementara gaya transformasional dan digital lebih cocok untuk mengelola ekspektasi keterlibatan, kebebasan berpendapat, dan inovasi dari generasi muda. Ketika keempat pendekatan ini digunakan secara proporsional dan kontekstual, pemimpin akan lebih mudah menyatukan perbedaan budaya kerja dan menciptakan ruang kolaboratif antarindividu dari berbagai latar belakang. Kepemimpinan seperti ini mendorong keterbukaan, membangun rasa saling percaya, dan menurunkan potensi konflik yang timbul akibat kesenjangan generasi atau perbedaan sistem nilai. Dengan demikian, strategi kepemimpinan multidimensi menjadi alat penting dalam merawat keberagaman organisasi dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia lintas generasi.

e. Meningkatkan Efektivitas Kepemimpinan Secara Menyeluruh

Meningkatkan efektivitas kepemimpinan secara menyeluruh merupakan tujuan strategis yang hanya dapat dicapai jika seorang pemimpin mampu menerapkan pendekatan yang beragam dan kontekstual sesuai dengan dinamika yang terjadi di dalam

organisasi. Setiap situasi menuntut respons kepemimpinan yang berbeda, sehingga pemimpin yang hanya mengandalkan satu gaya kepemimpinan cenderung mengalami keterbatasan dalam menyelesaikan persoalan organisasi secara komprehensif. Kepemimpinan tradisional memberikan fondasi etika dan nilai, kepemimpinan konvensional menekankan struktur dan stabilitas, kepemimpinan transformasional menginspirasi perubahan dan inovasi, sementara kepemimpinan digital memperkuat kemampuan adaptasi teknologi dan kecepatan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan empat dimensi menjadi penting untuk menjangkau berbagai kebutuhan organisasi secara fungsional, emosional, teknis, dan strategis. Seperti dijelaskan oleh Nugroho (2020), efektivitas kepemimpinan akan tercapai secara maksimal apabila pemimpin mampu mengombinasikan berbagai gaya secara situasional dan terintegrasi dalam menjalankan fungsi manajerial dan visionernya.

Integrasi dari empat dimensi kepemimpinan tersebut memungkinkan seorang pemimpin untuk menciptakan pengaruh positif yang merata di seluruh level organisasi, mulai dari level operasional hingga level strategis. Pendekatan tradisional dan konvensional dapat memperkuat ketaatan prosedural dan disiplin organisasi, sedangkan pendekatan transformasional dan digital mendorong partisipasi aktif serta inovasi yang relevan dengan tantangan zaman. Hal ini menjadi penting karena efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari keberhasilan mencapai target, tetapi juga dari kemampuannya dalam membentuk budaya kerja yang produktif, responsif, dan berdaya saing. Seorang pemimpin yang efektif harus bisa menjadi panutan dalam nilai, pengarah dalam struktur, inspirator dalam visi, dan fasilitator dalam teknologi serta kolaborasi modern. Dengan penguasaan dan penerapan dimensi kepemimpinan yang beragam, pemimpin dapat membangun sinergi antarfungsi dan memastikan seluruh potensi organisasi berjalan secara optimal.

B. Perubahan Lanskap Kepemimpinan di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah secara drastis mengubah lanskap kepemimpinan dalam organisasi, institusi, dan sektor publik maupun privat. Kepemimpinan di era digital tidak lagi hanya berfokus pada pengambilan keputusan hierarkis dan komunikasi satu arah, melainkan menuntut keterbukaan, kolaborasi, serta kecepatan dalam merespon perubahan. Pemimpin kini dituntut untuk adaptif terhadap teknologi, memahami data, serta mampu memberdayakan tim yang tersebar secara geografis dan multigenerasi. Berikut ini adalah beberapa perubahan signifikan dalam lanskap kepemimpinan di era digital:

1. Peran Teknologi sebagai Katalis Kepemimpinan

Peran teknologi sebagai katalis kepemimpinan menjadi faktor penentu dalam transformasi organisasi di era digital. Teknologi tidak lagi sekadar alat bantu, melainkan fondasi strategis yang memungkinkan pemimpin untuk mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan nilai baru bagi pelanggan serta pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, teknologi menjadi penggerak utama dalam membentuk model kepemimpinan yang lebih responsif, kolaboratif, dan terbuka terhadap inovasi. Menurut Kane et al. (2019), pemimpin yang efektif di era digital adalah yang mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi organisasi dan memimpin perubahan digital secara proaktif. Kutipan ini menekankan bahwa kepemimpinan digital bukan hanya soal penggunaan teknologi, melainkan soal kemampuan mengorkestrasi perubahan yang didorong oleh teknologi tersebut.

Transformasi digital menuntut pemimpin untuk memiliki kecakapan dalam memahami data dan teknologi sebagai bagian dari kompetensi kepemimpinannya. Perubahan lanskap ini menuntut pergeseran dari pola kepemimpinan yang otoritatif menjadi kepemimpinan berbasis data dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Pemimpin digital harus dapat menganalisis data *real-time*, menginterpretasikan informasi dari sistem digital, dan menerjemahkannya ke dalam strategi yang relevan dan tangkas. Ini menciptakan tuntutan baru bagi pemimpin untuk tidak hanya visioner, tetapi juga mampu memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk menginspirasi dan memobilisasi tim. Oleh karena itu, literasi digital dan

keberanian mengambil risiko berbasis informasi menjadi elemen krusial dalam menjalankan kepemimpinan yang transformatif.

2. Kepemimpinan yang Agile dan Adaptif

Kepemimpinan yang agile dan adaptif menjadi salah satu tuntutan utama dalam lanskap organisasi digital yang serba cepat, dinamis, dan penuh ketidakpastian. Pemimpin tidak lagi bisa bertumpu pada pendekatan manajerial konvensional yang kaku dan linear, melainkan harus mampu merespons perubahan dengan cepat, fleksibel, dan penuh ketegasan yang berbasis pada data dan konteks. Kepemimpinan semacam ini menuntut kemampuan untuk mendorong eksperimentasi, merespons kegagalan dengan pembelajaran cepat, serta berani mengambil keputusan dalam kondisi volatil. Menurut Northouse (2021), pemimpin adaptif adalah yang mampu membaca kompleksitas situasi dan mengarahkan tim dengan pola pikir terbuka serta fleksibilitas tinggi dalam menyikapi perubahan. Kutipan ini menegaskan bahwa fleksibilitas dalam berpikir dan bertindak adalah prasyarat utama bagi kepemimpinan yang relevan di era digital.

Pada praktiknya, kepemimpinan yang agile tidak hanya mencerminkan kecepatan, tetapi juga kemampuan untuk melakukan iterasi strategis berdasarkan umpan balik dan hasil yang nyata. Para pemimpin dituntut membangun struktur tim yang lincah, mendukung kolaborasi lintas fungsi, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk berinovasi. Ketika organisasi menghadapi disrupsi, pemimpin agile mampu memobilisasi sumber daya secara efisien dan cepat menyesuaikan strategi untuk mengatasi tantangan tanpa kehilangan arah jangka panjang. Ini menciptakan keunggulan kompetitif melalui adaptasi berkelanjutan, bukan hanya melalui perencanaan yang preskriptif. Keberhasilan dalam mengelola ketidakpastian menjadi indikator nyata dari efektivitas kepemimpinan yang agile dan adaptif.

3. Transformasi Komunikasi dan Kolaborasi

Fokus pada inovasi dan pemberdayaan tim menjadi aspek krusial dalam perubahan lanskap kepemimpinan di era digital, di mana pemimpin dituntut tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator kreativitas dan pertumbuhan kolektif. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan penuh disrupsi, pemimpin harus mampu menciptakan ruang yang mendukung eksperimen, toleransi

terhadap kegagalan, serta dorongan untuk berpikir di luar kebiasaan. Kepemimpinan semacam ini memungkinkan tim untuk merasa memiliki kebebasan dalam membahas ide-ide baru yang relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar yang cepat berubah. Menurut Pisano (2019), inovasi tidak akan berkembang tanpa budaya organisasi yang memberdayakan tim untuk mengambil risiko dan belajar dari kesalahan dalam prosesnya. Kutipan ini menekankan bahwa inovasi bukan sekadar hasil teknologi, tetapi juga buah dari kepemimpinan yang mendukung penciptaan nilai melalui pemberdayaan sumber daya manusia.

Pemimpin yang fokus pada inovasi perlu mengembangkan pola pikir terbuka (*open mindset*) dan berani menggeser struktur organisasi yang kaku menjadi sistem kerja yang lebih dinamis, horizontal, dan kolaboratif. Dalam lingkungan seperti ini, setiap individu dalam tim merasa dihargai kontribusinya dan didorong untuk terus berkembang melalui pembelajaran berkelanjutan serta keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Pemberdayaan tim juga berarti memberikan kepercayaan untuk mengelola proyek secara otonom, sekaligus menciptakan mekanisme umpan balik yang mendorong refleksi dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, pemimpin tidak lagi menjadi pusat kontrol, melainkan penggerak yang menginspirasi pertumbuhan bersama dan memperluas kapasitas inovasi organisasi secara menyeluruh. Model kepemimpinan ini memadukan kepekaan sosial, kecanggihan teknologi, dan orientasi strategis yang terfokus pada masa depan.

4. Fokus pada Inovasi dan Pemberdayaan Tim

Fokus pada inovasi dan pemberdayaan tim merupakan elemen fundamental dalam lanskap kepemimpinan di era digital yang ditandai oleh kompleksitas, disrupsi teknologi, dan perubahan ekspektasi sumber daya manusia. Pemimpin tidak lagi dipandang sebagai satu-satunya sumber otoritas atau ide, melainkan sebagai fasilitator yang menciptakan ruang aman bagi tim untuk bereksperimen, berinovasi, dan menyumbangkan ide-ide kreatif secara terbuka. Dalam lingkungan kerja yang serba cepat dan terkoneksi, pemberdayaan menjadi kunci agar anggota tim dapat beradaptasi secara otonom dan mengambil keputusan yang tepat tanpa harus menunggu instruksi struktural dari atas. Menurut Ibarra dan Hansen (2020), pemimpin yang efektif di era digital adalah

yang menciptakan jaringan kerja kolaboratif yang mendorong inovasi, bukan hanya memimpin secara hierarkis. Kutipan ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan di masa kini harus menciptakan sistem yang mendukung partisipasi aktif dan pengembangan kapasitas inovatif secara kolektif.

Dengan semakin meningkatnya ketergantungan terhadap teknologi, pemimpin perlu membangun budaya inovatif yang tidak hanya bergantung pada perangkat digital, tetapi juga pada kemampuan manusia untuk berpikir kritis, bekerja sama lintas disiplin, dan berinovasi secara berkelanjutan. Memberdayakan tim berarti memberikan kepercayaan, otonomi, dan tanggung jawab, serta menyediakan akses terhadap informasi dan alat yang dibutuhkan untuk menciptakan solusi yang berdampak. Dalam kerangka ini, pemimpin harus menjadi role model yang mendukung pembelajaran, toleransi terhadap kegagalan, dan keberanian untuk mencoba pendekatan baru dalam menghadapi tantangan bisnis. Pemberdayaan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi karena merasa dilibatkan dan dipercaya dalam proses transformasi. Oleh karena itu, inovasi tidak akan pernah menjadi bagian organik dari organisasi jika tidak ditopang oleh gaya kepemimpinan yang mendorong kebebasan berpikir dan tanggung jawab bersama.

C. Tujuan dan Kontribusi Buku

Buku referensi Kepemimpinan 4 Dimensi bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai berbagai model kepemimpinan yang berkembang dari masa ke masa, mulai dari pendekatan tradisional hingga yang paling modern, yaitu digital. Dengan mengkaji empat dimensi kepemimpinan ini, buku ini ingin membantu pembaca memahami bagaimana kepemimpinan harus beradaptasi dengan dinamika zaman dan teknologi yang terus berubah. Tujuan utama buku ini adalah memberikan wawasan dan alat praktis bagi para pemimpin, manajer, akademisi, dan praktisi agar dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai konteks organisasi dan perkembangan sosial-ekonomi. Buku ini juga bertujuan untuk menghubungkan teori dan praktik kepemimpinan melalui analisis mendalam dari empat dimensi tersebut. Buku ini memberikan kontribusi signifikan dalam literatur kepemimpinan dengan cara berikut:

1. Mengintegrasikan Empat Dimensi Kepemimpinan

Buku Kepemimpinan 4 Dimensi memberikan kontribusi signifikan dalam literatur kepemimpinan dengan mengintegrasikan empat dimensi utama yaitu tradisional, konvensional, transformasional, dan digital ke dalam satu kerangka yang holistik. Pendekatan ini memungkinkan pembaca untuk memahami bagaimana berbagai model kepemimpinan tersebut saling melengkapi dan berinteraksi dalam konteks organisasi yang berbeda, terutama di tengah perubahan zaman dan perkembangan teknologi yang pesat. Dengan menggabungkan dimensi kepemimpinan yang selama ini sering dibahas secara terpisah, buku ini menawarkan perspektif yang lebih luas dan aplikatif bagi para pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia dan memimpin organisasi. Integrasi ini juga mempermudah pemahaman tentang perjalanan evolusi kepemimpinan dari masa ke masa, memberikan gambaran yang jelas mengenai dinamika kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Sejalan dengan pandangan ahli, integrasi berbagai gaya kepemimpinan dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam menghadapi kompleksitas dunia modern (Northouse, 2018).

Buku ini menekankan pentingnya pemahaman menyeluruh tentang empat dimensi tersebut agar pemimpin dapat memilih dan mengkombinasikan gaya yang paling relevan sesuai situasi dan kebutuhan organisasi. Dimensi tradisional dan konvensional membahas aspek kepemimpinan yang bersifat struktural dan hierarkis, yang masih relevan dalam konteks stabilitas dan aturan yang jelas, sementara dimensi transformasional dan digital menekankan pada perubahan, inovasi, dan adaptasi terhadap teknologi digital. Dengan demikian, integrasi ini bukan hanya sebagai penjelasan teoritis, tetapi juga sebagai panduan praktis yang membantu pemimpin dalam mengambil keputusan strategis secara fleksibel dan visioner. Buku ini memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan yang efektif bukan hanya bergantung pada satu gaya, melainkan pada kemampuan untuk menggabungkan dan mengimplementasikan berbagai dimensi tersebut secara dinamis. Pendekatan ini sangat penting untuk menjawab tuntutan kepemimpinan yang semakin kompleks dan multi-dimensional di era globalisasi.

2. Membedah Evolusi Kepemimpinan

Buku referensi Kepemimpinan 4 Dimensi memberikan kontribusi penting dalam literatur kepemimpinan melalui upaya sistematis dalam membedah evolusi kepemimpinan dari masa ke masa secara historis dan konseptual. Dengan menelusuri perjalanan kepemimpinan mulai dari pendekatan tradisional yang berbasis pada otoritas dan ketundukan, menuju model konvensional yang menekankan sistem dan struktur organisasi yang mapan, buku ini menunjukkan transformasi konsep kepemimpinan yang terus berkembang mengikuti dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi. Pendekatan ini tidak hanya mengungkap perubahan bentuk kepemimpinan, tetapi juga memperlihatkan bagaimana setiap era melahirkan kebutuhan baru akan pemimpin yang mampu menjawab tantangan zaman. Melalui penggambaran ini, buku tersebut memperlihatkan bahwa evolusi kepemimpinan merupakan respons terhadap tekanan eksternal maupun internal yang dihadapi organisasi dan masyarakat secara luas. Menurut Yukl (2020), pemahaman terhadap evolusi kepemimpinan sangat penting karena membantu pemimpin dan organisasi menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan secara efektif.

Buku ini membedah peralihan dari gaya kepemimpinan yang birokratis ke model transformasional yang lebih berfokus pada inspirasi, motivasi, dan visi masa depan, serta bagaimana gaya tersebut berkembang ke kepemimpinan digital yang menuntut penguasaan teknologi dan kemampuan berinovasi dalam ruang digital. Evolusi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak bersifat statis, melainkan selalu berevolusi dan menyesuaikan diri dengan tantangan baru seperti globalisasi, disrupsi teknologi, dan perubahan budaya kerja. Melalui pendekatan ini, buku ini berhasil membangun pemahaman bahwa pemimpin masa kini harus memiliki kapasitas historis dan futuristik dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang relevan. Penjelasan mengenai transisi setiap dimensi kepemimpinan juga membantu pembaca melihat pola perkembangan kepemimpinan secara lebih utuh dan mendalam. Hal ini menjadikan buku ini sebagai referensi yang tidak hanya informatif, tetapi juga reflektif bagi siapa saja yang ingin memahami akar dan arah perkembangan kepemimpinan.

3. Memberikan Panduan Praktis

Buku Kepemimpinan 4 Dimensi memberikan kontribusi penting dalam literatur kepemimpinan dengan menyediakan panduan praktis yang dapat langsung diterapkan oleh para pemimpin dalam mengelola dinamika organisasi modern. Panduan tersebut dirancang untuk membantu pemimpin memahami kapan dan bagaimana menerapkan gaya kepemimpinan tradisional, konvensional, transformasional, atau digital sesuai dengan konteks, tantangan, dan tujuan organisasi yang sedang dihadapi. Melalui pendekatan yang sistematis dan berbasis kasus nyata, buku ini menyajikan langkah-langkah operasional dan strategi aplikatif yang mampu menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik kepemimpinan. Buku ini juga dilengkapi dengan indikator keberhasilan serta metode reflektif yang dapat digunakan oleh pembaca untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan secara berkala. Seperti ditegaskan oleh Rosing, Rosenbusch, dan Frese (2022), kepemimpinan yang efektif membutuhkan panduan konkret yang mendukung fleksibilitas dalam merespons dinamika organisasi dan perubahan lingkungan secara cepat dan tepat.

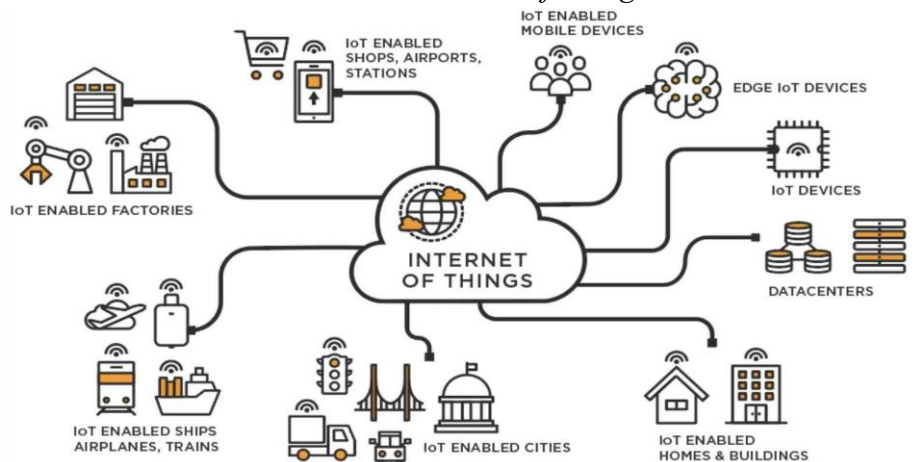
Panduan praktis yang disajikan dalam buku ini menjadi sangat relevan di tengah tuntutan era kerja yang kompleks, dinamis, dan serba digital, di mana pemimpin tidak hanya dituntut untuk berpikir strategis tetapi juga mampu bertindak secara taktis dan terukur. Dengan menyajikan berbagai contoh situasi kepemimpinan dan alternatif pendekatan berdasarkan empat dimensi utama, buku ini memperkuat peran literatur kepemimpinan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan manajerial yang adaptif dan bertanggung jawab. Buku ini tidak hanya menawarkan teori sebagai dasar konseptual, tetapi juga menyediakan kerangka tindakan yang konkret, sehingga pembaca mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang personal namun tetap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Pendekatan ini membuat pemimpin memiliki kejelasan dalam membangun komunikasi, memotivasi tim, menyelesaikan konflik, hingga menjalankan perubahan organisasi dengan lebih terarah. Dengan demikian, buku ini berfungsi sebagai “peta jalan” yang memandu pemimpin dalam membahas kompleksitas kepemimpinan masa kini secara bijaksana.

4. Menjawab Tantangan Era Digital

Buku Kepemimpinan 4 Dimensi memberikan kontribusi signifikan dalam literatur kepemimpinan dengan menjawab tantangan era digital yang terus berkembang melalui dimensi kepemimpinan digital yang dibahas secara mendalam. Dalam konteks ini, buku tidak hanya menjelaskan pentingnya adopsi teknologi oleh pemimpin, tetapi juga membahas bagaimana kepemimpinan harus berubah dalam menghadapi transformasi digital, termasuk dalam hal komunikasi, pengambilan keputusan berbasis data, dan pengelolaan tim virtual. Buku ini membekali pembaca dengan pemahaman bahwa kepemimpinan di era digital memerlukan kombinasi antara kecakapan teknologi dan kecerdasan emosional untuk menghadapi tantangan seperti disrupsi, volatilitas, dan kompleksitas pasar global. Dengan memberikan kerangka konseptual serta strategi implementatif yang relevan, buku ini memperkuat kapasitas pemimpin untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berinovasi dalam iklim organisasi digital. Sejalan dengan hal tersebut, Duan et al. (2019) menekankan bahwa pemimpin digital harus mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kepemimpinan agar dapat menciptakan nilai kompetitif yang berkelanjutan.

Pemimpin yang tidak memahami konteks digitalisasi akan kesulitan menghadapi perubahan perilaku karyawan, dinamika kerja jarak jauh, serta ekspektasi pelanggan yang semakin terdigitalisasi, sehingga buku ini hadir sebagai referensi penting dalam merespons pergeseran paradigma tersebut. Buku ini menunjukkan bagaimana pemimpin digital dituntut untuk memiliki fleksibilitas kognitif, literasi digital, dan pola pikir inovatif agar tetap relevan di tengah perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan, *big data*, dan *Internet of Things* (IoT). Buku ini juga membahas bagaimana pendekatan kepemimpinan digital dapat digunakan untuk menciptakan budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi masa depan, dengan menyeimbangkan antara aspek teknis dan nilai-nilai kemanusiaan. Panduan ini membuat pembaca menyadari bahwa kepemimpinan digital bukan hanya soal penggunaan teknologi, tetapi juga tentang membangun struktur organisasi yang gesit dan responsif terhadap perubahan digital. Dengan begitu, buku ini menjadi salah satu kontribusi paling relevan dalam memperluas cakrawala literatur kepemimpinan di era industri 4.0 dan menuju society 5.0.

Gambar 2. *Internet of Things*



Sumber: *Dicoding*

Buku ini mendorong terjadinya perubahan pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia, di mana pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator inovasi, pembelajaran digital, dan pemberdayaan tim melalui platform teknologi. Strategi yang disampaikan dalam buku ini meliputi adopsi kepemimpinan berbasis teknologi, penguatan kepercayaan dalam kerja virtual, dan pembentukan struktur kerja yang terdesentralisasi namun terkoneksi secara digital. Buku ini juga mengajak pemimpin untuk berpikir kritis terhadap risiko digital seperti keamanan data, etika algoritma, dan kecanduan teknologi, sehingga memberikan panduan yang seimbang antara efisiensi dan tanggung jawab sosial. Dengan cakupan yang luas dan pendekatan yang aplikatif, buku ini menjadi jembatan antara teori kepemimpinan konvensional dan kebutuhan nyata organisasi masa kini yang terdigitalisasi. Oleh sebab itu, *Kepemimpinan 4 Dimensi* menempatkan dirinya sebagai sumber literatur yang tidak hanya menjelaskan, tetapi juga memandu pemimpin dalam menavigasi era digital secara strategis dan berkelanjutan.

5. Mendorong Kepemimpinan Adaptif

Buku referensi *Kepemimpinan 4 Dimensi* memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur kepemimpinan dengan mendorong terbentuknya kepemimpinan yang adaptif, yakni kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri secara cepat dan efektif terhadap perubahan internal maupun eksternal organisasi. Dalam buku ini dijelaskan bahwa pemimpin masa kini tidak dapat lagi mengandalkan

satu gaya kepemimpinan yang statis, melainkan harus memiliki kemampuan untuk berpindah dan mengombinasikan gaya tradisional, konvensional, transformasional, dan digital sesuai dengan dinamika yang dihadapi. Konsep kepemimpinan adaptif ini dirancang untuk merespons kompleksitas zaman yang ditandai oleh ketidakpastian, percepatan teknologi, dan perubahan struktur sosial-ekonomi yang drastis. Buku ini menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi bukan hanya terkait dengan penyesuaian perilaku, tetapi juga menyangkut kecerdasan situasional, fleksibilitas strategi, dan kesiapan menghadapi tantangan baru secara proaktif. Seperti ditegaskan oleh Heifetz, Grashow, dan Linsky (2019), kepemimpinan adaptif adalah kapasitas untuk menggerakkan orang melewati tantangan yang tidak memiliki solusi teknis dengan cara baru yang inovatif dan kontekstual.

Pemikiran dalam buku ini menyadarkan pembaca bahwa organisasi masa kini membutuhkan pemimpin yang tidak hanya tanggap terhadap perubahan, tetapi juga mampu mengantisipasi serta memfasilitasi proses adaptasi kolektif di semua level organisasi. Pendekatan empat dimensi kepemimpinan yang disajikan secara fleksibel dalam buku ini memberikan kerangka yang jelas bagi pemimpin untuk mendiagnosis tantangan dan memilih respons yang tepat berdasarkan nilai, budaya, dan urgensi situasi. Dengan demikian, kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai posisi otoritatif semata, melainkan sebagai proses pembelajaran berkelanjutan yang memerlukan refleksi, evaluasi, dan inovasi secara konsisten. Buku ini menekankan pentingnya kesiapan mental dan emosional seorang pemimpin dalam menghadapi tekanan, konflik, serta ambiguitas yang menyertai perubahan, menjadikan adaptasi sebagai keterampilan utama yang harus dimiliki oleh pemimpin masa kini. Dengan dasar itu, buku ini memperkuat posisi literatur kepemimpinan yang berbasis pada fleksibilitas dan ketahanan dalam menghadapi lingkungan organisasi yang tidak stabil.

D. Konsep “Empat Dimensi Kepemimpinan”

Konsep “Empat Dimensi Kepemimpinan” merupakan kerangka berpikir komprehensif yang menggambarkan beragam pendekatan kepemimpinan yang berkembang seiring waktu dan konteks. Konsep ini mencakup kepemimpinan Tradisional, Konvensional, Transformasional,

dan Digital, yang masing-masing merepresentasikan paradigma berbeda dalam memimpin individu, tim, maupun organisasi. Pemahaman terhadap keempat dimensi ini sangat penting bagi pemimpin modern karena dapat membantunya menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai kebutuhan organisasi dan tuntutan zaman. Setiap dimensi memiliki karakteristik, orientasi, serta fokus yang khas, mulai dari pendekatan berbasis otoritas hingga kepemimpinan yang berbasis teknologi dan inovasi. Dengan mengintegrasikan keempat dimensi ini, pemimpin dapat mengambil keputusan yang lebih bijak, adaptif, dan strategis dalam mengelola sumber daya manusia dan tantangan organisasi. Berikut ini adalah penjabaran rinci dari keempat dimensi kepemimpinan tersebut:

1. Kepemimpinan Tradisional

Kepemimpinan Tradisional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berakar pada struktur hierarkis dan kontrol yang kuat dari atasan terhadap bawahan, di mana otoritas terpusat menjadi ciri utama dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial. Gaya kepemimpinan ini biasanya menempatkan pemimpin sebagai figur yang dominan dan menentukan arah organisasi tanpa banyak melibatkan partisipasi dari anggota tim, karena kepercayaan terhadap otoritas dianggap lebih penting dibanding kolaborasi. Kepemimpinan tradisional juga menekankan pada stabilitas organisasi, pemeliharaan budaya kerja yang mapan, serta penghargaan terhadap loyalitas dan ketaatan terhadap aturan formal yang berlaku. Menurut Ginter et al. (2020), pemimpin tradisional cenderung mempertahankan tatanan yang sudah ada dengan harapan tercapainya efisiensi dan kepatuhan struktural yang maksimal dalam organisasi. Oleh karena itu, dalam konteks perubahan yang cepat dan dinamis, model ini kerap dianggap kurang adaptif terhadap tuntutan inovasi dan partisipasi lintas generasi.

Kepemimpinan tradisional tetap memiliki relevansi dalam situasi-situasi tertentu yang membutuhkan ketegasan dan kepastian dalam pengambilan keputusan, terutama di organisasi yang bersifat birokratis atau militeristik. Dalam organisasi dengan sistem kerja yang rutin dan terstruktur, gaya kepemimpinan ini memungkinkan adanya ketertiban dan kejelasan peran yang lebih tegas antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan tradisional juga efektif dalam konteks budaya organisasi yang menjunjung tinggi senioritas dan struktur formal, di mana penghormatan terhadap posisi menjadi dasar utama dalam

komunikasi kerja. Meskipun gaya ini jarang menekankan pada inovasi dan kreativitas, ia justru unggul dalam menjaga keteraturan dan konsistensi dalam operasional sehari-hari organisasi. Oleh sebab itu, keberadaan kepemimpinan tradisional masih sering dijadikan landasan dalam pelatihan dasar kepemimpinan, terutama dalam instansi pemerintahan atau sektor-sektor yang sangat terikat regulasi.

2. Kepemimpinan Konvensional

Kepemimpinan Konvensional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada sistem kerja yang terstruktur, prosedural, dan berorientasi pada efisiensi operasional serta pencapaian target jangka pendek. Pemimpin dalam dimensi ini cenderung berperan sebagai manajer yang mengawasi kinerja, memastikan pelaksanaan rencana kerja, serta menjaga stabilitas organisasi melalui pengelolaan sumber daya yang efektif dan sistematis. Komunikasi dalam kepemimpinan konvensional bersifat dua arah secara terbatas, di mana umpan balik dari bawahan diterima tetapi tetap dalam kerangka kontrol dan hierarki. Gaya kepemimpinan ini juga mengedepankan kejelasan peran, pembagian tugas yang tegas, dan akuntabilitas terhadap hasil kerja berdasarkan indikator yang terukur. Seperti dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2021), kepemimpinan konvensional berlandaskan pada prinsip organisasi yang fungsional dan efisien melalui pendekatan yang sistematis terhadap tugas dan wewenang.

Meskipun tidak seeksprusif atau seinklusif gaya kepemimpinan modern lainnya, kepemimpinan konvensional tetap relevan dalam struktur organisasi yang membutuhkan keteraturan tinggi dan kestabilan operasional jangka panjang. Dalam dunia industri atau institusi dengan rutinitas kerja yang mapan, kepemimpinan konvensional memungkinkan terciptanya kejelasan arah serta prediktabilitas dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Model ini juga memperkuat kedisiplinan, tanggung jawab, dan penegakan kebijakan internal yang konsisten, terutama di lingkungan kerja yang membutuhkan kepatuhan terhadap standar mutu dan prosedur teknis. Selain itu, keunggulan lain dari pendekatan ini adalah kemampuannya menjaga kesinambungan organisasi ketika perubahan eksternal tidak menjadi prioritas atau ketika inovasi belum menjadi kebutuhan mendesak. Oleh karena itu, kepemimpinan konvensional masih menjadi kerangka berpikir dominan dalam

organisasi yang bersifat administratif atau layanan publik yang sangat regulatif.

3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan membentuk nilai-nilai baru dalam diri pengikutnya demi mencapai perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan individu dan peningkatan semangat kolektif yang berorientasi pada visi jangka panjang. Gaya kepemimpinan ini menuntut pemimpin untuk memiliki karisma, empati, dan kemampuan komunikasi yang kuat agar mampu menggerakkan perubahan dari dalam organisasi. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan transformasional berperan dalam mengangkat motivasi moral dan kinerja anggota tim dengan cara membangun hubungan yang bermakna dan mengarahkannya menuju potensi tertinggi. Melalui pendekatan ini, pemimpin tidak sekadar mengatur, tetapi juga menjadi sumber inspirasi yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif.

Implementasi kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam menghadapi lingkungan organisasi yang dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian, karena pendekatan ini mendorong terjadinya proses pembelajaran berkelanjutan serta penciptaan solusi kreatif. Pemimpin transformasional umumnya menanamkan visi yang kuat dan menggugah, yang kemudian diterjemahkan dalam tindakan nyata dan komunikasi strategis untuk membangun kepercayaan dan komitmen dari seluruh anggota organisasi. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dan anggota tim bersifat partisipatif, di mana terjadi dialog dua arah yang mendorong tim untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Selain itu, pemimpin dalam dimensi ini berperan sebagai mentor dan fasilitator, bukan hanya sebagai pengarah, sehingga memungkinkan terjadinya pemberdayaan yang optimal di seluruh level organisasi. Gaya kepemimpinan ini juga memperkuat budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan dan berbasis pada nilai-nilai moral serta etika kepemimpinan.

4. Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan Digital merupakan pendekatan kepemimpinan modern yang lahir sebagai respons terhadap transformasi teknologi yang masif, terutama dalam era industri 4.0 dan revolusi digital global yang terus berkembang. Pemimpin digital tidak hanya dituntut memahami teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikannya dalam pengambilan keputusan, manajemen tim, dan inovasi organisasi secara strategis dan berkelanjutan, harus memiliki literasi digital yang tinggi, ketangkasan berpikir, serta kesiapan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan sistem kerja berbasis data, platform digital, dan kecerdasan buatan. Kepemimpinan ini menekankan nilai-nilai kolaboratif, transparansi, dan komunikasi *real-time* untuk menciptakan konektivitas dan efisiensi kerja di berbagai level organisasi. Seperti dikemukakan oleh Kane et al. (2019), pemimpin digital bukan hanya menggunakan teknologi, tetapi mampu membentuk budaya organisasi yang mendukung transformasi digital secara menyeluruh.

Pada praktiknya, kepemimpinan digital memerlukan kemampuan untuk mengelola tim secara virtual, memimpin proyek digital lintas divisi, serta membangun sinergi antara teknologi dan human capital agar tetap relevan dalam pasar yang kompetitif. Pemimpin harus mampu menciptakan visi digital yang jelas, mengarahkan organisasi menuju pemanfaatan teknologi yang berkelanjutan, dan memastikan proses transformasi berjalan inklusif dan tidak menimbulkan kesenjangan digital internal. Tantangan dalam kepemimpinan digital tidak hanya terkait dengan perangkat dan sistem, tetapi juga dengan perubahan pola pikir sumber daya manusia yang perlu diberdayakan agar mampu beradaptasi secara cepat. Karena itu, empati, coaching berbasis teknologi, serta pendekatan kepemimpinan partisipatif menjadi bagian penting dari gaya kepemimpinan ini. Dengan keterampilan tersebut, pemimpin dapat mempercepat proses inovasi, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan ketahanan organisasi terhadap disrupsi.



BAB II

KEPEMIMPINAN TRADISIONAL

Kepemimpinan tradisional merupakan bentuk kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai, norma, dan struktur sosial yang telah lama berlaku dalam suatu masyarakat atau organisasi. Gaya kepemimpinan ini umumnya menekankan pada hierarki, kewenangan, dan penghormatan terhadap pemimpin yang dianggap memiliki legitimasi berdasarkan warisan, usia, atau pengalaman. Dalam praktiknya, kepemimpinan tradisional cenderung bersifat otoritatif dan memusatkan pengambilan keputusan pada satu figur utama. Meskipun demikian, pendekatan ini seringkali mampu menciptakan stabilitas dan keteraturan, terutama dalam lingkungan yang menjunjung tinggi adat dan budaya. Namun, dalam konteks modern yang dinamis, kepemimpinan tradisional menghadapi tantangan untuk tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan zaman.

A. Pengertian dan Karakteristik

Kepemimpinan tradisional merupakan bentuk kepemimpinan yang bersumber dari norma-norma adat, nilai budaya, serta struktur sosial yang telah mengakar dan berlangsung secara turun-temurun dalam suatu komunitas. Tipe kepemimpinan ini umumnya muncul di masyarakat yang menjunjung tinggi warisan leluhur, di mana otoritas pemimpin diperoleh bukan melalui proses demokratis, melainkan melalui garis keturunan, pengaruh sosial, atau legitimasi adat. Pemimpin tradisional seringkali dihormati karena dianggap sebagai perwakilan dari nilai-nilai luhur yang diwariskan dari generasi ke generasi, dan kepemimpinannya diterima secara kolektif oleh masyarakat sebagai bagian dari sistem sosial yang mapan. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan tidak hanya sekadar memerintah, tetapi juga menjaga keharmonisan, menyatukan kelompok, serta melestarikan nilai-nilai budaya yang dianggap sakral dan tak tergantikan. Oleh karena itu,

keberadaan pemimpin tradisional memiliki dimensi historis dan simbolis yang kuat dalam tatanan sosial masyarakat.

Kepemimpinan tradisional biasanya berkembang dalam masyarakat yang belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem pemerintahan modern atau birokrasi formal. Dalam masyarakat semacam ini, pemimpin berperan sebagai figur sentral yang mengatur kehidupan sosial, memberikan keputusan penting, serta menjadi penengah dalam konflik berdasarkan kebijaksanaan yang bersumber dari nilai-nilai tradisional. Meskipun kepemimpinan ini dianggap efektif dalam menjaga keteraturan dan identitas budaya, peranannya juga menghadapi tantangan ketika harus beradaptasi dengan dinamika globalisasi dan perubahan sosial yang cepat. Namun demikian, kepemimpinan tradisional tetap menjadi bagian penting dari sistem sosial di banyak daerah, terutama dalam konteks pelestarian budaya, penguatan komunitas lokal, dan pembangunan berbasis kearifan lokal. Keberlanjutan kepemimpinan ini sangat bergantung pada sejauh mana masyarakat masih mengakui dan menghormati otoritas adat sebagai bagian dari jati diri kolektif.

Kepemimpinan tradisional memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari bentuk kepemimpinan lainnya, terutama karena keterikatannya pada norma adat, nilai budaya, dan warisan leluhur. Kepemimpinan ini tumbuh dalam struktur sosial yang masih memegang teguh sistem patriarkal, keturunan, dan simbolisme. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari kepemimpinan tradisional:

1. Legitimasi Berdasarkan Adat dan Keturunan

Legitimasi berdasarkan adat dan keturunan merupakan ciri utama dalam kepemimpinan tradisional yang menjadikan garis silsilah dan norma adat sebagai dasar utama untuk menetapkan seorang pemimpin, tanpa mempertimbangkan proses demokratis ataupun kompetensi administratif modern. Dalam struktur sosial tradisional, pemimpin biasanya diangkat karena memiliki hubungan darah langsung dengan pemimpin sebelumnya atau berasal dari keluarga yang dianggap sakral dan memiliki hak warisan kepemimpinan yang tidak bisa dipertanyakan oleh masyarakat. Bentuk legitimasi ini dipertahankan secara turun-temurun sebagai bagian dari kelangsungan tatanan sosial dan dianggap sebagai manifestasi kehendak leluhur serta kesepakatan adat yang harus dihormati. Menurut Wibowo (2020), kepemimpinan tradisional

memperoleh kekuatan dari sistem nilai lokal yang menempatkan garis keturunan sebagai penentu utama otoritas dan keabsahan kepemimpinan dalam komunitas adat.

Konsep legitimasi yang berakar pada adat ini memberikan kekuatan simbolik yang kuat kepada pemimpin karena keberadaannya dipandang tidak hanya sebagai pemegang kuasa, tetapi juga sebagai perwujudan nilai-nilai luhur dan pelestari kearifan lokal. Masyarakat dalam sistem ini cenderung menerima kepemimpinan tanpa mempertanyakan proses pemilihannya karena telah melekat dalam kepercayaan kolektif bahwa otoritas diperoleh dari warisan budaya, bukan dari persaingan terbuka atau pemungutan suara. Oleh sebab itu, keberadaan pemimpin sering dikaitkan dengan kekuatan spiritual, moral, dan budaya yang mempertegas posisi sosialnya dalam komunitas. Meskipun sistem ini menjaga stabilitas dan keberlangsungan nilai tradisional, ia juga dapat membatasi peluang kepemimpinan dari individu di luar garis keturunan yang sah.

2. Relasi Bersifat Paternalistik

Relasi bersifat paternalistik dalam kepemimpinan tradisional menggambarkan hubungan antara pemimpin dan pengikut yang menyerupai ikatan antara seorang ayah dengan anak-anaknya, di mana pemimpin bertindak sebagai pelindung, pembimbing, dan pengatur kehidupan masyarakatnya secara menyeluruh. Dalam pola ini, pemimpin tidak hanya bertugas mengatur urusan pemerintahan atau sosial, tetapi juga mengayomi, memberi nasihat, dan mengarahkan perilaku warganya sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam komunitas adat. Hubungan ini memperlihatkan adanya ketergantungan emosional dan moral antara masyarakat dan pemimpinnya, karena sang pemimpin dianggap memiliki kebijaksanaan lebih tinggi dan tanggung jawab untuk menjaga kesejahteraan kolektif. Seperti dikemukakan oleh Nurhadi (2019), dalam kepemimpinan tradisional, relasi paternalistik terbentuk dari kepercayaan bahwa pemimpin adalah figur yang harus dihormati dan ditaati karena ia membawa nilai-nilai luhur serta bertindak demi kebaikan bersama.

Paternalistik dalam konteks ini juga menciptakan ruang di mana pemimpin memegang otoritas besar dalam menentukan arah dan keputusan komunitas, sering kali tanpa tantangan dari anggota masyarakat karena dipandang sebagai sosok yang tidak boleh dibantah.

Pola ini memunculkan kepatuhan yang kuat, namun juga berpotensi menghambat partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan karena peran rakyat lebih banyak sebagai penerima kebijakan. Masyarakat menerima arahan dari pemimpin tanpa banyak perdebatan karena rasa hormat dan kepercayaan yang tinggi terhadap sosok pemimpin sebagai figur moral dan simbol keutuhan budaya. Dengan demikian, karakter paternalistik ini berperan penting dalam menciptakan stabilitas dan solidaritas sosial, meskipun terkadang berseberangan dengan nilai-nilai demokratis yang menuntut keterlibatan publik lebih luas.

3. Struktur Kekuasaan Hierarkis dan Stabil

Struktur kekuasaan yang hierarkis dan stabil merupakan salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan tradisional, di mana posisi dan kewenangan dalam masyarakat ditentukan secara jelas melalui jenjang yang teratur dan bersifat tetap. Dalam sistem ini, pemimpin berada pada puncak struktur sosial dengan wewenang tertinggi, sementara anggota masyarakat lainnya menempati posisi-posisi di bawahnya sesuai dengan kedudukan sosial, usia, atau garis keturunan. Stabilitas dalam struktur kekuasaan ini dijaga melalui mekanisme adat dan norma budaya yang mengatur hubungan antarindividu serta mencegah terjadinya perebutan kekuasaan atau konflik internal. Menurut Hartanto (2021), kepemimpinan tradisional cenderung mempertahankan tatanan sosial yang mapan dengan mengandalkan hierarki kekuasaan yang jelas dan sulit diganggu oleh dinamika perubahan eksternal.

Hierarki kekuasaan yang terbangun dalam kepemimpinan tradisional biasanya tidak bersifat fleksibel karena sudah ditentukan oleh sistem adat, sehingga mobilitas sosial menjadi terbatas dan perubahan struktur dianggap sebagai pelanggaran terhadap nilai budaya. Pola ini menciptakan keteraturan dalam masyarakat karena setiap individu memahami perannya dalam struktur sosial dan menjalankan fungsi masing-masing sesuai dengan kedudukannya. Pemimpin dalam sistem ini juga menjaga stabilitas melalui peran simbolik dan normatif, seperti menjadi penengah sengketa, penegak hukum adat, dan pelindung nilai-nilai leluhur. Dengan cara ini, kekuasaan yang stabil menjadi landasan bagi kelangsungan tradisi dan kelestarian budaya komunitas lokal.

4. Pengambilan Keputusan Berbasis Tradisi

Pengambilan keputusan berbasis tradisi merupakan ciri utama dalam kepemimpinan tradisional, di mana setiap keputusan pemimpin tidak hanya didasarkan pada logika rasional modern, tetapi mengacu kuat pada nilai-nilai adat, kebiasaan leluhur, dan norma budaya yang telah berlaku secara turun-temurun. Proses ini memperlihatkan bahwa keputusan yang diambil tidak bersifat individualistik atau pragmatis semata, melainkan harus sejalan dengan prinsip-prinsip yang dihormati oleh komunitas sebagai bentuk pelestarian identitas kolektif. Pemimpin bertindak sebagai penjaga dan pelaksana kehendak tradisi, sehingga arah kebijakan yang ditetapkan kerap mengandung makna simbolik dan spiritual yang dalam bagi masyarakat. Sebagaimana dijelaskan oleh Anwar (2022), kepemimpinan tradisional menjalankan fungsi pengambilan keputusan berdasarkan konsensus adat dan warisan budaya yang dianggap sebagai sumber kebenaran dan legitimasi sosial.

Pada praktiknya, proses pengambilan keputusan ini melibatkan musyawarah dengan tokoh adat, tetua kampung, atau sesepuh yang memiliki pemahaman mendalam terhadap norma lokal dan nilai-nilai sakral komunitas. Setiap keputusan yang dihasilkan harus melalui pertimbangan adat dan tidak boleh menyimpang dari pola yang telah ditetapkan secara kolektif oleh generasi sebelumnya, sehingga memperkuat keberlanjutan budaya dan menghindari konflik sosial. Meskipun tampak lambat dan konservatif, mekanisme ini justru menciptakan stabilitas sosial karena semua pihak merasa dihargai dalam proses musyawarah, dan keputusan tersebut dianggap sah karena berakar dari nilai bersama. Dengan demikian, kepemimpinan tradisional tidak hanya menegaskan kekuasaan pemimpin, tetapi juga memperkuat solidaritas dan keharmonisan komunitas melalui keputusan-keputusan yang diterima secara moral dan kultural.

B. Basis Nilai: Kultural, Agama, Adat, dan Senioritas

Pada sistem kepemimpinan tradisional, legitimasi dan kewibawaan seorang pemimpin tidak semata-mata ditentukan oleh kekuasaan formal, melainkan bertumpu pada nilai-nilai yang telah mengakar dalam struktur sosial budaya masyarakat. Nilai-nilai tersebut mencakup dimensi kultural, agama, adat, dan senioritas yang masing-masing membentuk landasan moral, sosial, serta spiritual bagi

kepemimpinan yang dijalankan. Setiap elemen nilai ini tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkelindan dan memperkuat posisi pemimpin sebagai figur sentral yang dihormati dan ditaati. Melalui integrasi keempat basis nilai tersebut, kepemimpinan tradisional berperan penting dalam menjaga keharmonisan, kesinambungan, dan identitas kolektif suatu komunitas. Oleh karena itu, memahami keempat aspek ini menjadi kunci untuk mengerti bagaimana kepemimpinan tradisional berfungsi dan diterima secara luas dalam masyarakat.

1. Basis Nilai Kultural dalam Kepemimpinan Tradisional

Basis nilai kultural dalam kepemimpinan tradisional merujuk pada prinsip-prinsip, norma, simbol, dan keyakinan kolektif yang tumbuh dan berkembang dalam suatu komunitas sebagai warisan budaya. Nilai-nilai ini menjadi fondasi bagi legitimasi kepemimpinan tradisional karena mencerminkan identitas sosial, pola komunikasi, serta sistem nilai yang diyakini masyarakat. Seorang pemimpin tradisional dianggap sah dan dihormati jika perilaku, keputusan, serta gaya kepemimpinannya mencerminkan dan menjaga nilai-nilai budaya lokal. Dalam hal ini, pemimpin bukan hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penjaga budaya (*cultural guardian*) dan simbol kesinambungan tradisi.

Nilai kultural juga membentuk cara masyarakat memandang otoritas, termasuk mekanisme pengangkatan, penurunan, dan peran sosial pemimpin. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin tradisional tidak hanya diukur dari kinerjanya secara administratif, tetapi dari kemampuannya dalam menjaga harmoni sosial, menjunjung tata krama budaya, serta mengayomi masyarakat sesuai norma yang berlaku. Nilai-nilai ini memperkuat keterikatan emosional dan kepercayaan antara pemimpin dan rakyatnya. Berikut adalah beberapa aspek utama dari basis nilai kultural dalam kepemimpinan tradisional:

a. Legitimasi Budaya

Legitimasi budaya merupakan aspek utama dalam kepemimpinan tradisional karena menjadi dasar penerimaan masyarakat terhadap sosok pemimpin yang dianggap sah secara sosial dan kultural. Seorang pemimpin memperoleh pengakuan bukan karena kekuatan politik atau administratif, melainkan karena kemampuannya merepresentasikan nilai, simbol, serta norma budaya yang hidup dalam masyarakatnya. Kepemimpinan

yang berlandaskan legitimasi budaya menunjukkan hubungan yang kuat antara pemimpin dan komunitas, di mana eksistensi pemimpin dipahami sebagai bagian dari warisan kolektif dan sejarah lokal yang dijaga secara turun-temurun. Menurut Herdiansyah (2020), legitimasi dalam konteks budaya bukan hanya soal penerimaan formal, tetapi mencerminkan keterikatan emosional dan simbolik masyarakat terhadap figur yang dianggap mencerminkan jati diri kultural.

Pada praktiknya, legitimasi budaya diwujudkan melalui peran pemimpin sebagai pelestari nilai-nilai lokal, penjaga warisan leluhur, dan pelaku utama dalam berbagai ritus tradisional yang sarat makna simbolik. Kehadirannya dalam upacara adat, pemaknaan terhadap mitos leluhur, serta penguasaan terhadap filosofi hidup komunitas menjadi indikator kuat dari pengakuan sosial yang ia miliki. Tanpa legitimasi budaya, seorang pemimpin tradisional akan kehilangan wibawa dan otoritas moral di tengah masyarakat, karena posisi tersebut bukan sekadar jabatan, melainkan representasi dari identitas kolektif yang dihormati bersama. Oleh karena itu, legitimasi budaya tidak hanya membentuk landasan kepemimpinan, tetapi juga menjaga kesinambungan tatanan sosial dan kultural dari generasi ke generasi.

b. Pemeliharaan Identitas Lokal

Pemeliharaan identitas lokal merupakan aspek esensial dari basis nilai kultural dalam kepemimpinan tradisional karena melalui identitas tersebut, masyarakat mempertahankan eksistensi, jati diri, dan keutuhan sosial budaya di tengah arus perubahan. Seorang pemimpin tradisional tidak hanya berfungsi sebagai pengatur tata sosial, tetapi juga sebagai penjaga simbol-simbol lokal seperti bahasa, seni, sistem kepercayaan, serta praktik kehidupan yang diwariskan secara turun-temurun dalam komunitasnya. Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi wahana pelestarian nilai-nilai lokal yang membentuk karakter kolektif masyarakat dan menjadi pembeda antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Tjiptoherijanto (2019), pemimpin tradisional yang berakar kuat pada nilai budaya lokal memiliki fungsi strategis dalam

menguatkan identitas budaya komunitas yang dipimpinnya sebagai bentuk resistensi terhadap homogenisasi global.

Dengan peranannya dalam memimpin ritual adat, menggunakan simbol-simbol kebudayaan lokal, serta menjaga narasi sejarah yang diwariskan leluhur, pemimpin tradisional memastikan agar identitas lokal tetap menjadi pedoman dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam setiap kebijakan, tindakan, dan keputusan yang diambil, pemimpin selalu mengacu pada nilai-nilai lokal yang hidup dalam kesadaran kolektif masyarakat, sehingga mampu menjaga kontinuitas budaya. Tanpa komitmen terhadap pelestarian identitas lokal, pemimpin tradisional akan kehilangan relevansi sosialnya karena dianggap tidak lagi mewakili akar budaya tempat ia berasal. Oleh karena itu, pemeliharaan identitas lokal menjadi tugas moral yang melekat dalam peran kepemimpinan tradisional dan menjadi ukuran keabsahan kulturalnya di mata masyarakat.

c. Kedekatan Sosial dan Emosional

Kedekatan sosial dan emosional merupakan aspek utama dari basis nilai kultural dalam kepemimpinan tradisional karena mencerminkan relasi langsung dan bersifat personal antara pemimpin dan masyarakat yang dipimpinnya. Dalam sistem tradisional, pemimpin tidak diposisikan sebagai figur yang berjarak secara sosial, melainkan sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari masyarakat yang mengenal secara langsung nilai, perasaan, dan harapan kolektif komunitasnya. Ikatan emosional ini dibangun melalui interaksi yang intens, kehadiran dalam berbagai kegiatan sosial dan adat, serta kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan dan keharmonisan masyarakatnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Suyatno (2021), kedekatan sosial dan emosional antara pemimpin dan rakyat dalam kepemimpinan tradisional menciptakan loyalitas dan penghormatan yang lahir bukan dari paksaan, melainkan dari rasa percaya yang tumbuh dalam keseharian bersama.

Hubungan yang bersifat personal dan penuh keakraban tersebut memungkinkan pemimpin untuk memahami persoalan masyarakat secara lebih mendalam dan memberikan solusi yang sesuai dengan konteks sosial-budaya lokal. Kedekatan ini juga memperkuat posisi pemimpin sebagai figur ayah atau ibu

masyarakat, yang tidak hanya memberi arahan, tetapi juga menjadi tempat mengadu dan meminta pertolongan saat terjadi kesulitan. Karena terbangun melalui interaksi yang terus-menerus dan berlandaskan rasa empati, kedekatan ini menjadikan pemimpin sebagai perpanjangan dari aspirasi dan kehendak rakyat, bukan entitas yang terpisah dari realitas hidup komunitas. Maka, pemimpin tradisional yang berhasil menjalin hubungan emosional yang kuat akan lebih mudah diterima dan dihormati dalam pengambilan keputusan kolektif.

d. Sistem Musyawarah

Sistem musyawarah merupakan aspek utama dalam basis nilai kultural kepemimpinan tradisional karena mencerminkan prinsip kolektifitas, kesetaraan, dan kebijaksanaan bersama dalam pengambilan keputusan. Dalam masyarakat tradisional, kepemimpinan tidak dijalankan secara otoriter, melainkan melalui proses deliberatif yang melibatkan tokoh-tokoh adat, tetua, serta perwakilan masyarakat untuk mencapai mufakat yang adil dan dapat diterima semua pihak. Musyawarah menjadi sarana penting untuk menjaga harmoni sosial dan mencegah dominasi satu pihak, karena keputusan yang diambil mencerminkan suara bersama dan bukan kehendak personal pemimpin. Menurut Mustaghfiri (2020), musyawarah dalam budaya lokal merupakan bentuk konkret dari demokrasi partisipatif yang mengutamakan nilai kebersamaan dan keadilan sosial dalam sistem kepemimpinan tradisional.

Proses musyawarah ini tidak hanya bersifat formal, tetapi juga menjadi wadah pembelajaran sosial bagi masyarakat dalam memahami tata nilai, norma, dan tanggung jawab bersama terhadap keputusan yang dihasilkan. Pemimpin yang menghormati sistem musyawarah akan menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai luhur komunitas dan menjamin bahwa kekuasaannya tetap berada dalam koridor kepentingan kolektif. Dalam berbagai keputusan penting seperti penyelesaian konflik, penetapan hari adat, hingga pengelolaan sumber daya alam, musyawarah menjadi mekanisme utama untuk menjaring pendapat yang selaras dengan tradisi lokal. Oleh karena itu, musyawarah tidak hanya menjadi cara untuk mencari solusi,

tetapi juga sarana memperkuat rasa memiliki masyarakat terhadap hasil keputusan yang diambil bersama.

2. Basis Nilai Agama dalam Kepemimpinan Tradisional

Basis nilai agama dalam kepemimpinan tradisional merujuk pada pemahaman bahwa kekuasaan dan legitimasi pemimpin bersumber dari ajaran atau prinsip keagamaan yang diyakini oleh masyarakat. Dalam banyak komunitas tradisional, agama menjadi sumber utama nilai-nilai moral, hukum, dan tatanan sosial. Oleh karena itu, seorang pemimpin tradisional tidak hanya dipandang sebagai tokoh politik atau sosial, tetapi juga sebagai tokoh spiritual yang memiliki kedekatan dengan Tuhan atau leluhur suci. Kepemimpinannya dianggap sah apabila sesuai dengan ajaran agama, dan tindakannya mencerminkan keadilan, kejujuran, dan kesucian hidup.

Nilai-nilai agama juga membentuk karakter kepemimpinan yang beretika dan bertanggung jawab secara spiritual. Pemimpin tradisional yang berpijak pada nilai agama berfungsi sebagai penghubung antara dunia manusia dan dunia spiritual. Ia sering terlibat dalam ritual keagamaan, memimpin doa-doa adat, dan menjaga kesucian tempat-tempat sakral. Peran ini memberikan bobot moral yang besar terhadap semua kebijakan atau keputusan yang diambilnya, karena dianggap telah mendapat restu ilahi atau leluhur. Berikut adalah aspek-aspek utama dari basis nilai agama dalam kepemimpinan tradisional:

a. Legitimasi Spiritual

Legitimasi spiritual merupakan aspek utama dalam basis nilai agama yang memperkuat posisi pemimpin tradisional sebagai sosok yang tidak hanya memiliki otoritas sosial, tetapi juga dianggap memiliki hubungan khusus dengan kekuatan transenden, baik itu Tuhan, leluhur suci, maupun entitas spiritual lainnya. Dalam masyarakat tradisional, pemimpin sering kali dipandang sebagai utusan atau wakil dari entitas sakral yang berperan menjaga keseimbangan antara dunia lahir dan batin, serta antara manusia dan alam semesta. Kepercayaan ini memberikan dimensi moral dan sakral terhadap kepemimpinan, sehingga setiap tindakan pemimpin dinilai bukan hanya dari aspek duniawi, tetapi juga dari kesesuaiannya dengan kehendak ilahi. Seperti dikemukakan oleh Yustiningrum (2020), legitimasi spiritual menjadi dasar kuat yang membuat masyarakat tunduk

secara sukarela kepada pemimpin tradisional karena percaya bahwa kekuasaan yang dimiliki berasal dari sumber kekuatan yang lebih tinggi dan suci.

Peran spiritual seorang pemimpin terlihat dalam pelibatan dirinya pada berbagai ritus keagamaan, doa bersama, serta upacara adat yang bertujuan menjaga keseimbangan kosmos dan kesejahteraan kolektif masyarakat. Keterlibatan ini bukan hanya bersifat simbolik, tetapi mencerminkan tanggung jawab moral dan religius pemimpin terhadap kesejahteraan spiritual komunitasnya yang diyakini saling berkaitan erat dengan kondisi sosial dan alam. Pemimpin tradisional yang memperoleh legitimasi spiritual dipercaya mampu menengahi konflik, menetralisasi gangguan supranatural, serta memberikan ketenangan batin melalui kehadirannya yang membawa berkah. Dalam hal ini, kekuatan kepemimpinan tidak bersandar pada senjata atau hukum positif, melainkan pada wibawa yang lahir dari kepercayaan kolektif akan kedekatannya dengan entitas yang tidak kasatmata namun diyakini nyata pengaruhnya.

b. Etika dan Moralitas Religius

Etika dan moralitas religius merupakan aspek utama dari basis nilai agama yang menuntun perilaku pemimpin tradisional dalam menjalankan tanggung jawab sosial dan spiritual di tengah masyarakat. Seorang pemimpin yang memegang teguh nilai-nilai agama dipandang sebagai figur yang adil, jujur, bertanggung jawab, serta mengedepankan kebaikan umum di atas kepentingan pribadi atau kelompok. Etika religius ini menjadi pedoman bagi pemimpin dalam mengambil keputusan, memecahkan konflik, serta menegakkan keadilan dengan mempertimbangkan nilai-nilai luhur yang bersumber dari kitab suci atau ajaran leluhur yang sakral. Menurut Nurochim (2021), moralitas dalam kepemimpinan tradisional memiliki kedudukan penting karena masyarakat memercayai bahwa pemimpin yang saleh akan membawa keberkahan dan keseimbangan dalam kehidupan komunal.

Kehadiran pemimpin yang menjunjung tinggi etika agama menciptakan kepercayaan dan keteladanan di tengah masyarakat karena ia diyakini bertindak dengan niat tulus dan menghindari penyalahgunaan kekuasaan demi kepentingan pribadi. Pemimpin

semacam ini biasanya sangat berhati-hati dalam bersikap dan berbicara, serta selalu mempertimbangkan nilai-nilai spiritual dalam setiap kebijakan yang diambil, karena ia menyadari bahwa kepemimpinannya bukan hanya dipertanggungjawabkan kepada rakyat, tetapi juga kepada Tuhan. Oleh karena itu, kepemimpinan tradisional yang dilandasi moralitas religius memperkuat legitimasi spiritual dan memperkuat hubungan emosional antara pemimpin dan masyarakatnya. Keteladanan ini juga menjadi alat pendidikan moral bagi masyarakat karena nilai-nilai yang ditunjukkan pemimpin akan ditiru dan diwariskan secara tidak langsung dari generasi ke generasi.

c. Peran dalam Ritual Keagamaan

Peran dalam ritual keagamaan merupakan aspek utama dari basis nilai agama dalam kepemimpinan tradisional karena melalui peran tersebut, seorang pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga tampil sebagai mediator spiritual yang menjaga hubungan antara manusia, alam, dan kekuatan transendental. Dalam banyak komunitas adat, pemimpin dipercaya memiliki kedekatan khusus dengan dunia spiritual, sehingga kehadirannya dalam upacara keagamaan seperti selamat, tolak bala, panen raya, atau peringatan leluhur dianggap membawa berkah dan legitimasi sakral terhadap tatanan sosial yang ada. Fungsi ini memperkuat persepsi masyarakat bahwa pemimpin adalah figur yang tidak hanya mengatur kehidupan duniawi, tetapi juga menjadi perantara yang menjaga keharmonisan kosmis. Seperti dikemukakan oleh Nurrohman (2019), dalam masyarakat tradisional, pemimpin memiliki tanggung jawab moral untuk hadir dan memimpin dalam setiap aktivitas keagamaan sebagai simbol keterikatan kekuasaan dengan nilai-nilai spiritual yang dihormati bersama.

Keterlibatan pemimpin dalam ritus-ritus keagamaan bukan hanya sebagai formalitas simbolik, melainkan juga bentuk manifestasi nilai religius yang dijalankan secara konsisten dan menyatu dengan fungsi sosialnya sebagai penjaga tradisi. Melalui ritual, pemimpin memperlihatkan pengabdian kepada Tuhan atau leluhur, serta menunjukkan komitmen terhadap pelestarian nilai-nilai budaya yang berakar pada ajaran spiritual komunitas. Tindakan ini juga memperkuat kepercayaan rakyat karena

melihat bahwa pemimpin hadir tidak hanya untuk memerintah, tetapi juga untuk melayani dan menyucikan kehidupan bersama melalui doa dan pengabdian spiritual. Maka dari itu, partisipasi aktif dalam ritual keagamaan menjadikan sosok pemimpin sebagai representasi nilai sakral yang menjadi sumber ketenteraman dan keberkahan dalam kehidupan sosial masyarakat.

d. Simbol Kesucian dan Kehormatan

Simbol kesucian dan kehormatan merupakan aspek utama dari basis nilai agama dalam kepemimpinan tradisional karena memperlihatkan kedudukan pemimpin sebagai sosok yang tidak hanya dihormati secara sosial, tetapi juga dimuliakan secara spiritual oleh komunitasnya. Dalam konteks ini, pemimpin tradisional diposisikan sebagai figur suci yang mewakili kemurnian moral, kebajikan spiritual, dan martabat religius yang melekat dalam setiap tindakan dan perkataannya, sehingga menjadikannya panutan yang dihormati dan ditaati tanpa paksaan. Pemimpin dianggap memiliki aura kesakralan yang tidak dimiliki oleh orang biasa karena diyakini membawa pesan dan restu dari kekuatan ilahiah atau leluhur, menjadikannya simbol yang menyatukan nilai-nilai transendental dengan kehidupan duniawi. Seperti dikemukakan oleh Mulyono (2022), kepemimpinan tradisional dalam masyarakat berbasis religius sering kali menempatkan pemimpin sebagai representasi kesucian yang disakralkan oleh nilai kepercayaan dan penghormatan kolektif dari masyarakatnya.

Penggambaran pemimpin sebagai simbol kesucian dan kehormatan juga tampak dari atribut-atribut khusus yang disematkan padanya, seperti pakaian adat yang sakral, gelar kehormatan, serta hak untuk memimpin ritual dan memasuki ruang-ruang suci yang tidak dapat diakses oleh orang biasa. Simbolisasi ini menjadi penegas bahwa pemimpin bukan hanya memiliki kekuasaan administratif, melainkan juga mengemban beban moral dan spiritual untuk menjaga tatanan kehidupan sesuai kehendak ilahi atau norma-norma religius yang dijunjung tinggi masyarakatnya. Status kesucian tersebut menempatkan pemimpin dalam posisi yang sangat terhormat dan tidak sembarangan dapat dikritik atau ditentang, karena segala

keputusannya dianggap dilandasi oleh kebijaksanaan yang bersumber dari nilai-nilai suci. Dengan demikian, simbol kesucian bukan hanya berfungsi sebagai penghias jabatan, tetapi menjadi penanda integritas spiritual yang melekat pada identitas pemimpin tradisional.

3. Basis Nilai Adat dalam Kepemimpinan Tradisional

Basis nilai adat dalam kepemimpinan tradisional merupakan landasan penting yang menentukan struktur, proses, serta legitimasi seorang pemimpin dalam masyarakat adat. Nilai adat adalah seperangkat aturan, norma, dan tradisi yang telah diwariskan turun-temurun dan diakui sebagai hukum yang hidup dalam komunitas. Dalam konteks ini, pemimpin tradisional bukan hanya bertugas mengatur masyarakat, tetapi juga menegakkan dan melestarikan nilai-nilai adat sebagai bagian tak terpisahkan dari sistem sosial. Kekuasaan dan kewenangannya seringkali tidak diperoleh melalui pemilihan bebas, melainkan melalui mekanisme adat seperti keturunan, musyawarah tetua, atau pengakuan masyarakat.

Kepemimpinan yang berbasis nilai adat mengutamakan keselarasan antara tindakan pemimpin dengan norma adat. Seorang pemimpin dianggap bijak apabila ia mampu menjaga tatanan sosial, menyelesaikan sengketa berdasarkan hukum adat, dan menjadi panutan dalam pelaksanaan upacara-upacara adat. Selain itu, pemimpin tradisional juga berperan dalam memastikan nilai-nilai kolektif tetap hidup dan tidak terkikis oleh perubahan zaman, terutama dalam menghadapi modernisasi yang sering kali bertentangan dengan adat lokal. Berikut adalah aspek-aspek utama dari basis nilai adat dalam kepemimpinan tradisional:

a. Legitimasi Berdasarkan Adat

Legitimasi berdasarkan adat merupakan aspek utama dari basis nilai adat dalam kepemimpinan tradisional karena menjadi fondasi yang menentukan sah tidaknya seorang pemimpin di mata masyarakat adat secara turun-temurun. Dalam sistem sosial tradisional, seorang pemimpin tidak dapat dianggap sah hanya dengan pengangkatan formal, tetapi harus melalui mekanisme adat seperti musyawarah para tetua, proses penobatan ritus adat, atau garis keturunan yang diakui oleh masyarakat adat. Proses ini memperkuat kepercayaan masyarakat bahwa kepemimpinan bukan sekadar jabatan administratif, melainkan peran yang

diwariskan secara kultural dan disahkan melalui konsensus adat yang telah berlangsung selama generasi. Menurut Santosa (2020), legitimasi adat menjadi inti dari kepemimpinan tradisional karena sistem nilai lokal yang mengaturnya mencerminkan kepercayaan kolektif terhadap figur pemimpin sebagai simbol kontinuitas budaya dan pelindung norma sosial.

Kepemimpinan yang dilegitimasi oleh adat memperlihatkan bahwa pemimpin tidak berdiri di luar struktur sosial masyarakat, tetapi merupakan bagian dari jaringan adat yang telah mapan dan memiliki mekanisme penyeimbang internal. Proses penetapan pemimpin melalui adat menekankan bahwa kekuasaan bukan dimiliki oleh individu, melainkan merupakan amanah sosial yang diserahkan melalui kesepakatan adat yang dijaga dengan ketat. Keabsahan tersebut bersifat simbolik dan spiritual, karena pemimpin yang sah secara adat diyakini membawa warisan leluhur dan bertanggung jawab menjaga keharmonisan hidup masyarakat, lingkungan, dan hubungan antargenerasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang tidak melalui jalur adat atau melanggar norma adat dapat kehilangan wibawa dan tidak lagi dianggap layak memimpin oleh komunitasnya, meskipun secara struktural ia mungkin tetap memegang jabatan.

b. Peran Sebagai Penjaga Hukum Adat

Peran sebagai penjaga hukum adat merupakan aspek utama dari basis nilai adat dalam kepemimpinan tradisional karena mengukuhkan posisi pemimpin sebagai figur yang tidak hanya mengatur, tetapi juga menegakkan norma dan keadilan berdasarkan tata hukum yang hidup dalam komunitasnya. Dalam masyarakat tradisional, hukum adat berfungsi sebagai pedoman perilaku sosial yang mengatur hubungan antarindividu, keluarga, dan kelompok, serta menyelaraskan interaksi manusia dengan alam dan leluhur, sehingga pemimpin adat dituntut untuk memahami, memelihara, dan menegakkannya secara konsisten dan bijaksana. Kewibawaan seorang pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya dalam menyelesaikan konflik melalui mekanisme adat seperti sidang balai, pertemuan tetua, atau musyawarah adat, karena legitimasi sosial yang ia miliki muncul dari kepercayaan masyarakat terhadap kemampuannya menegakkan nilai keadilan kolektif. Menurut Indrawati (2021),

pemimpin adat dipandang sebagai pusat moral yang menjaga keberlangsungan hukum adat, sebab masyarakat mempercayakan pemeliharaan harmoni sosial dan etika bersama kepadanya sebagai bentuk penghormatan terhadap warisan leluhur.

Sebagai penjaga hukum adat, pemimpin tidak hanya menghafal aturan atau menghukum pelanggar, tetapi juga menjadi penghubung antara norma-norma adat dan perubahan zaman, memastikan bahwa hukum yang berlaku tetap kontekstual namun tidak kehilangan nilai dasarnya. Ia harus mampu membedakan antara pelanggaran ringan dan berat, mempertimbangkan aspek kearifan lokal dalam setiap putusan, serta melibatkan komunitas dalam proses penyelesaian sebagai bentuk partisipasi sosial yang berakar dari budaya kolektif. Dalam proses ini, pemimpin adat berperan yang kompleks: sebagai mediator, pendidik nilai, dan simbol netralitas, sehingga keputusan yang diambil bukan hanya menyelesaikan masalah tetapi juga memperkuat solidaritas sosial. Oleh karena itu, posisi pemimpin sebagai penjaga hukum adat tidak dapat digantikan oleh sistem hukum modern tanpa mengorbankan struktur nilai lokal yang telah terbukti efektif dalam menciptakan ketertiban dan rasa keadilan dalam komunitas.

c. Pelestarian Upacara dan Simbol Adat

Pelestarian upacara dan simbol adat merupakan aspek utama dari basis nilai adat dalam kepemimpinan tradisional karena upacara dan simbol merupakan wujud konkret dari identitas budaya serta media untuk memperkuat kohesi sosial dalam masyarakat. Seorang pemimpin tradisional memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap ritus adat yang diwariskan leluhur tetap dijalankan secara utuh dan bermakna, baik dalam bentuk prosesi, pakaian, bahasa ritual, maupun lambang-lambang sakral yang menyertainya. Upacara adat seperti pernikahan tradisional, panen raya, penyambutan tamu kehormatan, hingga upacara kematian bukan hanya kegiatan seremonial, melainkan memiliki fungsi simbolik sebagai pengingat akan nilai-nilai kehidupan, kosmologi, dan kearifan lokal. Menurut Widyastuti (2020), pemimpin adat berperan vital dalam menjaga eksistensi upacara dan simbol adat karena keduanya menjadi pengikat

antara generasi masa kini dengan warisan budaya leluhur yang menjadi fondasi sistem sosial tradisional.

Pemimpin tradisional yang aktif melestarikan upacara dan simbol adat tidak hanya memperkuat legitimasi kulturalnya, tetapi juga membentuk kesadaran kolektif masyarakat terhadap pentingnya menjaga warisan budaya sebagai bagian dari jati dirinya. Keikutsertaannya dalam setiap prosesi adat menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak terpisah dari kehidupan spiritual dan budaya masyarakat, melainkan menyatu secara utuh dalam alur ritus dan makna simbolis yang dijunjung tinggi bersama. Pemimpin juga menjadi sosok pengarah bagi generasi muda untuk mengenal dan menghormati nilai-nilai adat, dengan menghidupkan kembali makna di balik simbol seperti tombak, selendang, gong, atau sesaji yang masing-masing mengandung filosofi yang dalam. Oleh karena itu, pelestarian simbol dan upacara adat bukan sekadar mempertahankan kebiasaan lama, tetapi merupakan bentuk perlawanan terhadap pelapukan identitas budaya akibat arus modernisasi yang mengancam nilai-nilai tradisional.

d. Struktur Hierarkis Berdasarkan Nilai Adat

Struktur hierarkis berdasarkan nilai adat merupakan aspek utama dari basis nilai adat dalam kepemimpinan tradisional karena menunjukkan tatanan sosial yang tersusun rapi, di mana setiap individu atau kelompok memiliki kedudukan, peran, dan tanggung jawab yang diakui secara kultural. Dalam sistem ini, posisi pemimpin adat berada di puncak struktur, namun kekuasaan tersebut dijalankan dalam koridor nilai-nilai kolektif yang mengatur bagaimana seorang pemimpin harus bertindak, memutuskan, dan berinteraksi dengan masyarakat berdasarkan strata sosial yang diakui secara turun-temurun. Struktur hierarkis ini tidak bersifat represif, melainkan mencerminkan kesinambungan tradisi dan stabilitas sosial yang telah teruji dalam menjaga harmoni dalam komunitas, terutama karena setiap jenjang kepemimpinan memiliki fungsi dan otoritas masing-masing. Menurut Rukmana (2021), sistem hierarki adat menciptakan pola kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara sosial, tetapi juga memberikan legitimasi simbolik dan spiritual

yang berasal dari struktur tradisi yang telah mengakar kuat dalam masyarakat.

Pada praktiknya, struktur ini dapat dilihat melalui keberadaan tokoh-tokoh adat seperti kepala suku, tetua adat, pemangku adat, dan pengurus ritus yang masing-masing menjalankan fungsi penting dalam menjaga kesinambungan norma dan pelaksanaan adat istiadat secara kolektif. Pengakuan terhadap jenjang kekuasaan ini bersumber dari konsensus masyarakat adat yang menghormati senioritas, garis keturunan, pengalaman, serta penguasaan terhadap hukum dan ritus adat sebagai dasar legitimasi kepemimpinan. Dengan demikian, posisi dalam struktur ini bukanlah hasil ambisi individu, melainkan hasil proses sosial-kultural yang berlangsung secara alami dan penuh pertimbangan nilai tradisional yang dijunjung tinggi oleh masyarakat. Hierarki adat ini menjamin agar kepemimpinan berjalan selaras dengan sistem sosial yang mapan, di mana kepatuhan masyarakat tidak hanya berdasarkan perintah, tetapi juga pada penghormatan terhadap sistem nilai yang diwariskan secara turun-temurun.

4. Basis Nilai Senioritas dalam Kepemimpinan Tradisional

Basis nilai senioritas dalam kepemimpinan tradisional menempatkan usia, pengalaman hidup, dan kebijaksanaan sebagai dasar utama untuk menentukan otoritas seseorang dalam memimpin. Dalam masyarakat tradisional, orang yang lebih tua dianggap memiliki pengetahuan yang mendalam tentang sejarah, adat, serta nilai-nilai sosial yang berlaku, dipandang sebagai sosok yang telah melewati berbagai fase kehidupan, sehingga diyakini memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menimbang keputusan secara adil, bijak, dan menyeluruh. Oleh sebab itu, pemimpin tradisional sering kali berasal dari kalangan yang lebih senior dalam struktur sosial masyarakat.

Kepemimpinan yang berlandaskan nilai senioritas tidak hanya dilihat dari usia semata, tetapi juga dari sejauh mana seseorang dihormati karena kontribusi, keteladanan, dan wibawanya di tengah komunitas. Pemimpin senior dipercaya mampu menjaga stabilitas sosial karena sikapnya yang lebih tenang, sabar, dan memahami konteks kultural masyarakat, juga berperan penting dalam mendidik generasi muda melalui teladan hidup dan penyampaian nilai-nilai leluhur. Senioritas

menciptakan hierarki sosial yang dihormati secara alamiah tanpa paksaan, karena telah teruji oleh waktu dan pengalaman. Berikut adalah aspek-aspek utama dari basis nilai senioritas dalam kepemimpinan tradisional:

a. Pengakuan Berbasis Usia dan Pengalaman

Pengakuan berbasis usia dan pengalaman merupakan aspek utama dari basis nilai senioritas dalam kepemimpinan tradisional karena keduanya dipandang sebagai indikator utama kebijaksanaan, kematangan moral, dan kemampuan menyelesaikan persoalan sosial secara arif. Dalam masyarakat tradisional, usia tua tidak hanya diidentikkan dengan lamanya hidup, tetapi juga menunjukkan panjangnya proses belajar dan keterlibatan dalam dinamika sosial-budaya komunitas yang membentuk pengetahuan praktis dan etika sosial seorang individu. Sosok yang berusia lanjut dengan rekam jejak panjang dianggap memiliki wawasan luas tentang adat, sejarah, dan norma lokal, sehingga lebih layak dan pantas dijadikan pemimpin yang menjadi panutan serta pengambil keputusan penting. Menurut Prasetyo (2021), dalam struktur sosial tradisional, senioritas yang dibentuk oleh usia dan pengalaman menumbuhkan kepercayaan kolektif karena masyarakat merasa lebih aman jika dipimpin oleh figur yang telah teruji dalam menghadapi berbagai dinamika kehidupan komunal.

Nilai-nilai senioritas tersebut berkembang dalam konteks relasi sosial yang menempatkan orang tua atau tetua adat sebagai sumber kearifan, pengetahuan lokal, serta mediator dalam konflik yang membutuhkan pertimbangan matang dan solusi yang dapat diterima oleh seluruh pihak. Pemimpin yang lahir dari pengakuan usia dan pengalaman bukanlah hasil kompetisi politik, tetapi hasil penghormatan terhadap perjalanan hidup yang penuh pelajaran dan kontribusi nyata terhadap kelangsungan komunitas. Kepercayaan ini tidak datang secara tiba-tiba, melainkan terbentuk dari proses sosial yang panjang, di mana masyarakat menyaksikan langsung dedikasi dan keteguhan seseorang dalam menjaga nilai-nilai adat dan norma sosial. Oleh karena itu, penempatan figur senior sebagai pemimpin merupakan bentuk penghargaan terhadap proses alami pembelajaran sosial yang tak tertulis namun diakui secara luas dalam komunitas tradisional.

b. Wibawa dan Kehormatan Alamiah

Wibawa dan kehormatan alamiah merupakan aspek utama dari basis nilai senioritas dalam kepemimpinan tradisional karena keduanya muncul secara spontan dari pengakuan sosial yang didasarkan pada perjalanan hidup, kedalaman pengalaman, serta integritas pribadi yang telah terbukti dalam kehidupan sehari-hari. Dalam masyarakat tradisional, seseorang yang memiliki usia lebih tua dan pengalaman yang luas sering kali memancarkan kewibawaan tanpa perlu menunjukkan kekuasaan secara eksplisit, karena dirinya telah dikenal sebagai figur yang arif, tenang, dan mampu menjaga keseimbangan sosial dengan keteladanan yang konsisten. Wibawa ini bukan dibentuk melalui jabatan formal atau kekuatan struktural, melainkan berasal dari nilai-nilai moral yang dijunjung tinggi oleh komunitas, seperti kejujuran, pengendalian diri, kesabaran, dan kemampuan menyelesaikan persoalan dengan bijaksana. Seperti yang dijelaskan oleh Lestari (2020), dalam konteks tradisional, kehormatan seorang pemimpin tidak diberikan melalui paksaan, tetapi tumbuh secara alamiah dari penghormatan masyarakat terhadap kualitas pribadi yang terpancar dari keteladanan hidupnya.

Kehormatan alamiah ini menjadikan pemimpin tradisional dihormati tanpa perlu meminta dihormati, karena masyarakat secara sadar memberikan penghargaan tinggi kepada yang telah membuktikan dedikasi dan kesetiaannya terhadap norma dan adat secara konsisten. Sosok seperti ini biasanya tidak banyak berbicara atau menunjukkan ambisi, namun ketika ia bersuara atau memberikan pendapat, kata-katanya didengar dengan sungguh-sungguh dan dijadikan rujukan oleh berbagai lapisan masyarakat, termasuk generasi muda. Pemimpin yang memiliki wibawa alamiah juga cenderung menjadi peredam konflik, karena kehadirannya membawa suasana sejuk, penuh pertimbangan, dan menjembatani perbedaan dengan kearifan yang sulit ditandingi oleh pemimpin yang hanya mengandalkan otoritas formal. Oleh sebab itu, kehormatan semacam ini membentuk dasar yang kokoh bagi legitimasi sosial seorang pemimpin, yang membuatnya tetap berpengaruh meskipun mungkin sudah tidak lagi memegang jabatan struktural.

c. Penjaga Tradisi dan Nilai Leluhur

Penjaga tradisi dan nilai leluhur merupakan aspek utama dari basis nilai senioritas dalam kepemimpinan tradisional karena individu yang dianggap senior biasanya memiliki pengetahuan mendalam tentang warisan budaya, adat istiadat, serta ajaran moral yang diwariskan secara turun-temurun dari nenek moyang. Dalam masyarakat tradisional, pemimpin yang dituakan tidak hanya dihormati karena usianya, tetapi juga karena kemampuannya dalam melestarikan narasi-narasi leluhur, makna simbolik upacara adat, serta kearifan lokal yang membentuk identitas komunal dan menjadi fondasi kehidupan sosial masyarakat. Ia menjadi sumber referensi budaya yang hidup dan diandalkan untuk mengarahkan generasi muda agar tidak terlepas dari akar tradisinya, sekaligus berperan sebagai benteng pertahanan terhadap pengaruh luar yang berpotensi merusak tatanan nilai lokal. Menurut Rinaldi (2019), dalam sistem kepemimpinan tradisional, figur senior dihormati sebagai penjaga ingatan kolektif masyarakat karena mewarisi nilai-nilai leluhur yang menjadi rujukan moral dan spiritual dalam kehidupan komunitas.

Pemimpin senior memegang tanggung jawab besar dalam memastikan bahwa nilai-nilai luhur seperti gotong royong, kejujuran, penghormatan kepada alam, dan keseimbangan hidup tetap dijalankan dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, baik melalui pengajaran langsung maupun melalui keteladanan nyata dalam tindakannya. Nilai-nilai tersebut biasanya ditanamkan melalui cerita, peribahasa, simbol adat, hingga penyelenggaraan ritus dan upacara yang memiliki makna mendalam, di mana peran pemimpin senior sangat penting sebagai penghubung antara generasi kini dengan warisan masa lampau. Dalam konteks ini, keberadaan pemimpin yang dituakan menjadi penguat identitas budaya sekaligus penjaga kontinuitas nilai, sehingga komunitas tetap memiliki arah dan keutuhan dalam menghadapi tantangan zaman. Tradisi yang dijaga bukan sekadar kebiasaan turun-temurun, melainkan merupakan sistem nilai yang kompleks dan menyatu dalam struktur sosial, spiritual, serta budaya masyarakat tradisional.

d. Stabilisator Sosial dan Emosional

Stabilisator sosial dan emosional merupakan aspek utama dari basis nilai senioritas dalam kepemimpinan tradisional karena sosok yang dituakan biasanya memiliki kemampuan alami dalam meredam konflik, menenangkan suasana, dan menjaga harmoni kolektif dengan pendekatan yang bijak serta emosional yang stabil. Pemimpin yang berasal dari golongan senior tidak hanya dihormati karena usianya, tetapi juga karena pengalaman panjangnya dalam menghadapi dinamika sosial, sehingga ia mampu menjadi penengah yang adil dan tidak mudah terprovokasi dalam situasi tegang atau penuh tekanan. Keberadaannya sering kali menjadi penyejuk dalam berbagai forum adat atau pertemuan masyarakat, karena masyarakat mempercayai bahwa ketenangan dan kebijaksanaan lahir dari kedalaman batin dan pemahaman sosial yang luas. Seperti dijelaskan oleh Handayani (2020), pemimpin tradisional yang senior umumnya memiliki kemampuan regulasi emosi yang tinggi, menjadikannya tokoh penentu yang menciptakan kestabilan psikologis dan solidaritas dalam komunitas adat yang dipimpin.

Kemampuan sebagai stabilisator ini menjadi sangat penting terutama dalam masyarakat yang menjunjung tinggi nilai kekeluargaan, di mana konflik bisa berdampak pada hubungan sosial jangka panjang, sehingga pemimpin yang sabar, tenang, dan tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan sangat dihargai. Sosok senior akan lebih banyak menggunakan pendekatan persuasif dan musyawarah dalam menyelesaikan persoalan, bukan kekuasaan atau tekanan, karena ia memahami bahwa keharmonisan lebih bernilai daripada kemenangan sepihak. Dalam banyak kasus, pemimpin semacam ini mampu mendamaikan perselisihan antar keluarga, antar suku, bahkan antar generasi, karena kehadirannya membawa rasa aman dan kepercayaan yang tidak bisa diperoleh dari pemimpin muda yang belum teruji secara emosional. Oleh karena itu, senioritas bukan hanya simbol umur, tetapi juga simbol kedewasaan psikologis yang menjadi kunci dalam menjaga stabilitas sosial dan relasi antarmanusia dalam komunitas tradisional.

C. Studi Kasus: Kepemimpinan Tokoh Adat, Pemuka Agama, Raja, Dll.

Studi Kasus 1: Kepemimpinan Tokoh Adat dalam Menyelesaikan Sengketa Tanah di Papua

Kepemimpinan tokoh adat di Papua berperan sentral dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di tengah masyarakat adat. Sengketa tanah yang melibatkan dua marga sering kali tidak dapat diselesaikan melalui jalur hukum formal karena masyarakat lebih percaya pada hukum adat yang telah diwariskan secara turun-temurun. Tokoh adat seperti Ondoafi berperan sebagai pemimpin yang dihormati dan memiliki otoritas moral untuk menengahi perselisihan yang terjadi. Melalui musyawarah adat yang melibatkan seluruh unsur masyarakat, keputusan yang diambil didasarkan pada nilai-nilai keadilan dan keseimbangan yang sesuai dengan norma adat setempat. Pendekatan ini mencerminkan kepercayaan kolektif masyarakat terhadap kebijaksanaan pemimpin adat dalam menjaga harmoni sosial.

Proses penyelesaian sengketa tanah yang dilakukan tokoh adat tidak hanya berfokus pada penyelesaian konflik material, tetapi juga menjaga hubungan kekeluargaan antar marga yang terlibat. Musyawarah adat menjadi wadah untuk menyampaikan pendapat secara terbuka dan mencari solusi yang tidak merugikan salah satu pihak. Keputusan yang dihasilkan kemudian diperkuat dengan ritual adat yang bertujuan untuk memperkuat komitmen dan kepercayaan semua pihak terhadap hasil musyawarah. Tokoh adat dalam hal ini tidak hanya bertindak sebagai penengah, tetapi juga sebagai penjaga nilai-nilai kearifan lokal yang menjadi pedoman hidup masyarakat. Peran ini memperlihatkan pentingnya kepemimpinan berbasis nilai tradisional dalam menciptakan kedamaian yang berkelanjutan.

Kepemimpinan tokoh adat di Papua juga menjadi contoh bagaimana model kepemimpinan tradisional mampu bertahan di tengah tantangan modernisasi. Masyarakat adat tetap memegang teguh prinsip-prinsip yang diwariskan oleh leluhurnya dalam menyelesaikan permasalahan sosial yang kompleks. Kekuatan tokoh adat terletak pada kemampuan untuk mengedepankan musyawarah, kebersamaan, dan keadilan dalam setiap pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tradisional masih relevan dalam konteks penyelesaian konflik yang melibatkan aspek sosial, budaya, dan

emosional masyarakat. Dengan demikian, tokoh adat menjadi figur pemersatu yang mampu menjaga keseimbangan dan ketentraman dalam kehidupan bermasyarakat.

Studi Kasus 2: Kepemimpinan Pemuka Agama dalam Meredam Konflik Sosial di Aceh

Kepemimpinan pemuka agama di Aceh memiliki peran penting dalam meredam konflik sosial yang sering muncul akibat perbedaan pandangan dan kepentingan antar kelompok masyarakat. Pemuka agama dihormati karena mampu menyampaikan pesan perdamaian yang bersumber dari ajaran agama yang diyakini oleh mayoritas masyarakat. Melalui ceramah, majelis taklim, dan pertemuan komunitas, pemuka agama mengajak masyarakat untuk menjaga kerukunan dan saling menghormati perbedaan yang ada. Pendekatan ini dilakukan dengan bahasa yang sederhana namun menyentuh hati sehingga mampu mengurangi ketegangan dan permusuhan. Peran pemuka agama sebagai penyejuk di tengah konflik memperlihatkan pentingnya kepemimpinan moral dan spiritual dalam membangun harmoni sosial.

Pemuka agama di Aceh juga bertindak sebagai mediator yang memfasilitasi dialog antara pihak-pihak yang bertikai. Melalui pendekatan kekeluargaan dan musyawarah, konflik yang awalnya sulit diselesaikan dapat diatasi secara damai tanpa kekerasan. Pemuka agama menggunakan nilai-nilai agama sebagai landasan untuk menumbuhkan rasa saling percaya dan saling memaafkan antara pihak-pihak yang berselisih. Kepemimpinan seperti ini memperlihatkan bagaimana peran seorang tokoh agama bukan hanya dalam aspek ritual, tetapi juga dalam menjaga ketertiban sosial di lingkungan masyarakatnya. Dengan demikian, pemuka agama mampu menciptakan solusi yang adil dan diterima oleh semua pihak.

Kepemimpinan pemuka agama dalam meredam konflik sosial di Aceh juga menjadi teladan bagaimana nilai-nilai keagamaan dapat menjadi pedoman hidup bermasyarakat. Di tengah tantangan perubahan sosial dan politik, pemuka agama tetap konsisten menyuarakan pentingnya persatuan dan persaudaraan. Hadir di tengah masyarakat bukan hanya sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai figur yang mampu menjaga keseimbangan hubungan sosial. Keberhasilan meredam konflik menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis agama memiliki kekuatan untuk mengatasi persoalan yang kompleks secara damai.

Dengan peran ini, pemuka agama menjadi simbol keharmonisan dan persatuan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Studi Kasus 3: Kepemimpinan Raja dalam Pelestarian Budaya Lokal di Kesultanan Yogyakarta

Kepemimpinan raja di Kesultanan Yogyakarta memiliki peranan penting dalam menjaga kelestarian budaya lokal yang menjadi identitas masyarakatnya. Raja tidak hanya menjalankan fungsi simbolik sebagai pemimpin adat, tetapi juga aktif dalam melestarikan tradisi melalui berbagai kegiatan budaya. Festival keraton, upacara adat, dan pertunjukan seni tradisional secara rutin diselenggarakan untuk memperkuat nilai-nilai budaya di tengah perkembangan zaman. Kepemimpinan raja dalam konteks ini menunjukkan komitmen menjaga warisan leluhur agar tetap relevan dan dihargai oleh generasi muda. Dengan demikian, budaya lokal tetap hidup berdampingan dengan modernisasi yang berkembang di wilayah Yogyakarta.

Raja juga berperan dalam membentuk kebijakan daerah yang berorientasi pada pelestarian budaya, seperti mendukung pendidikan budaya di sekolah dan mempromosikan pariwisata budaya. Tindakan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan tradisional mampu beradaptasi dengan tuntutan zaman tanpa meninggalkan akar budaya yang kuat. Peran raja sebagai pelindung budaya memberikan inspirasi bagi masyarakat untuk ikut melestarikan nilai-nilai budaya dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, raja juga menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai kebersahajaan, kebijaksanaan, dan penghormatan terhadap tradisi. Kepemimpinan yang bersifat inklusif ini memperkuat posisi budaya lokal sebagai bagian penting dari pembangunan daerah.

Kepemimpinan raja dalam pelestarian budaya lokal di Yogyakarta juga mencerminkan keseimbangan antara tradisi dan kemajuan sosial. Melalui keterlibatan aktif dalam kegiatan sosial dan budaya, raja menjaga hubungan yang harmonis antara keraton dan masyarakat luas. Upaya ini tidak hanya mempertahankan budaya sebagai warisan sejarah, tetapi juga menghidupkan kembali nilai-nilai moral dan etika yang terkandung di dalamnya. Kepemimpinan yang mengutamakan dialog dan keterbukaan membuat budaya lokal menjadi bagian dari identitas kolektif masyarakat Yogyakarta. Oleh karena itu, peran raja dalam melestarikan budaya lokal menjadi salah satu contoh kepemimpinan tradisional yang relevan hingga saat ini.

D. Kelebihan dan Keterbatasan di Masa Kini

Kepemimpinan tradisional merupakan bentuk kepemimpinan yang bersumber dari nilai-nilai warisan budaya, agama, adat, serta struktur sosial yang sudah lama mengakar dalam masyarakat. Meskipun telah berkembang berbagai bentuk kepemimpinan modern, kepemimpinan tradisional tetap eksis dan memiliki pengaruh signifikan di banyak komunitas, khususnya di wilayah-wilayah yang menjunjung tinggi nilai kultural dan historis. Namun, di tengah dinamika sosial-politik dan kemajuan teknologi saat ini, bentuk kepemimpinan ini mengalami tantangan dan perlu dikaji baik dari sisi kelebihan maupun keterbatasannya. Berikut adalah uraian rinci mengenai kelebihan dan keterbatasan kepemimpinan tradisional di masa kini:

1. Kelebihan Kepemimpinan Tradisional

Pemimpin tradisional umumnya berperan tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pelindung budaya lokal dan penjaga keharmonisan sosial. Dengan latar belakang nilai-nilai luhur yang diwariskan secara turun-temurun, kepemimpinan tradisional mampu menjadi perekat komunitas yang menjaga persatuan dan kesatuan di tengah perubahan sosial yang cepat. Berikut adalah penjelasan secara rinci mengenai kelebihan kepemimpinan tradisional di masa kini:

a. Memiliki Legitimasi Moral dan Sosial yang Kuat

Kepemimpinan tradisional di masa kini masih menunjukkan keunggulan dalam hal legitimasi moral dan sosial yang kuat karena kepercayaan masyarakat yang terbentuk dari nilai-nilai turun-temurun yang telah mengakar dalam budaya komunitas. Pemimpin tradisional dihormati bukan semata-mata karena jabatan formalnya, tetapi karena keteladanan moral yang telah teruji dalam kehidupan bermasyarakat sehingga kehadirannya memberikan rasa aman dan kepercayaan kolektif. Legitimasi moral ini memungkinkan seorang pemimpin tradisional menjadi panutan dalam berbagai aspek kehidupan sosial, mulai dari penyelesaian konflik hingga pengambilan keputusan penting yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Selain itu, legitimasi sosial yang dimiliki bersifat alami dan tidak dibuat-buat karena muncul dari hasil penerimaan masyarakat secara

sukarela tanpa paksaan birokratis. Menurut Ratri & Hapsari (2020), legitimasi kepemimpinan tradisional terbentuk melalui interaksi sosial yang konsisten dan pengakuan kolektif masyarakat terhadap nilai-nilai budaya yang dipertahankan pemimpin tersebut.

Di tengah modernisasi dan perkembangan teknologi, kekuatan legitimasi moral dan sosial kepemimpinan tradisional tetap mampu menjembatani jarak antara masyarakat dengan nilai-nilai leluhur yang sering kali terabaikan dalam kepemimpinan modern. Pemimpin tradisional mampu menempatkan dirinya bukan hanya sebagai pengendali kekuasaan tetapi juga sebagai pelayan masyarakat yang berpegang teguh pada prinsip-prinsip etika dan moralitas lokal. Hal ini menjadikan kehadirannya tetap relevan dalam menjaga stabilitas sosial dan memperkuat identitas budaya di tengah arus globalisasi yang cenderung homogen. Kepercayaan masyarakat kepada pemimpin tradisional bukan hanya didasarkan pada aturan tertulis tetapi juga pada keteladanan hidup yang ditunjukkan dalam kesehariannya. Dengan demikian, peran moral yang melekat pada kepemimpinan tradisional mampu menjadi benteng pertahanan budaya lokal dalam menghadapi gempuran nilai-nilai luar yang belum tentu sesuai dengan kearifan lokal.

b. Dekat dengan Rakyat dan Memahami Kebutuhan Lokal

Kepemimpinan tradisional di masa kini memiliki keunggulan dalam hal kedekatan dengan rakyat dan pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan lokal karena pemimpin biasanya berasal dari lingkungan yang sama dan tumbuh bersama dengan masyarakat yang dipimpinnya. Proses sosial yang terbangun sejak lama antara pemimpin dan masyarakat membuat interaksi berlangsung secara alami dan penuh kepercayaan, sehingga kebutuhan-kebutuhan warga dapat dikenali tanpa harus melalui proses birokrasi yang rumit. Pemimpin tradisional tidak hanya memahami persoalan secara kasat mata, tetapi juga mampu menangkap aspirasi yang tidak tersampaikan secara langsung karena kedekatannya dengan konteks sosial dan budaya setempat. Hubungan yang erat ini menjadikan kepemimpinan tradisional bersifat partisipatif secara informal, karena keputusan

yang diambil umumnya berdasarkan musyawarah bersama yang mencerminkan kehendak masyarakat. Sebagaimana diungkapkan oleh Wardani (2021), pemimpin tradisional memiliki akses langsung terhadap dinamika sosial karena keterlibatannya dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, sehingga keputusan yang diambil lebih kontekstual dan sesuai dengan realitas lokal.

Pemahaman yang baik terhadap kebutuhan lokal menjadi nilai strategis yang sulit diperoleh dalam kepemimpinan modern yang sering terpisah oleh struktur birokratis dan formalitas administratif. Dalam masyarakat pedesaan atau komunitas adat, kepemimpinan tradisional menjadi tempat masyarakat menyampaikan keluhan dan harapan tanpa rasa takut atau jarak sosial yang kaku. Ketika pemimpin mengenal karakteristik warganya secara personal, maka kebijakan atau langkah-langkah yang diambil pun menjadi lebih tepat sasaran karena berdasarkan pengalaman nyata dan pengamatan langsung. Hal ini memperkuat kepercayaan masyarakat dan menciptakan iklim kepemimpinan yang inklusif dan membumi. Bahkan dalam kondisi darurat atau konflik, pemimpin tradisional kerap menjadi pihak yang pertama dihubungi karena kehadirannya yang dekat dan cepat dalam merespons permasalahan tanpa prosedur yang rumit.

c. Menjaga dan Melestarikan Nilai Budaya Lokal

Kepemimpinan tradisional di masa kini memiliki keunggulan penting dalam menjaga dan melestarikan nilai budaya lokal karena pemimpin tradisional berperan sebagai penjaga warisan leluhur yang diwariskan secara turun-temurun. Nilai budaya lokal yang terwujud dalam adat istiadat, upacara, bahasa, hingga norma sosial tetap terjaga eksistensinya karena dipelihara melalui kepemimpinan yang mengutamakan kearifan lokal. Pemimpin tradisional tidak hanya berfungsi sebagai figur otoritatif tetapi juga sebagai pengayom yang melestarikan praktik-praktik budaya agar tidak hilang tergerus modernisasi global. Secara aktif menghidupkan budaya lokal melalui kegiatan-kegiatan sosial, spiritual, dan adat yang menjadi sarana transfer nilai kepada generasi muda. Menurut Putra (2019), kepemimpinan tradisional menjadi pilar utama dalam melestarikan budaya lokal karena dianggap sebagai simbol dan

pelaku utama yang menjaga kesinambungan nilai budaya dari generasi ke generasi.

Untuk menghadapi tantangan globalisasi yang cenderung menyeragamkan budaya, pemimpin tradisional berfungsi sebagai benteng pertahanan budaya lokal dengan mengintegrasikan nilai adat dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Kepemimpinan tradisional tidak sekadar mempertahankan tradisi secara simbolis, tetapi juga memastikan bahwa nilai-nilai tersebut relevan dengan konteks kehidupan modern tanpa menghilangkan esensi budayanya. Hal ini terlihat dari kemampuan pemimpin tradisional dalam mengadaptasikan budaya lokal dalam kegiatan pendidikan, sosial, dan tata kelola komunitas, juga memfasilitasi regenerasi kepemimpinan budaya dengan melibatkan generasi muda dalam berbagai kegiatan adat, sehingga budaya lokal tetap hidup dan berkembang sesuai zamannya. Dengan demikian, kepemimpinan tradisional memiliki peran strategis dalam menjaga keseimbangan antara pelestarian budaya lama dengan kebutuhan masyarakat modern.

d. Membangun Harmoni Sosial

Kepemimpinan tradisional di masa kini memiliki keunggulan dalam membangun harmoni sosial karena berlandaskan pada nilai-nilai kebersamaan, musyawarah, dan saling menghormati yang sudah menjadi bagian dari kehidupan masyarakat sejak lama. Pemimpin tradisional memposisikan dirinya sebagai penjaga keseimbangan sosial dengan mengutamakan penyelesaian masalah melalui dialog dan konsensus bersama, bukan dengan kekuasaan yang memaksa. Melalui pendekatan yang humanis, pemimpin tradisional mampu meredam potensi konflik sosial dengan memberikan ruang bagi setiap anggota masyarakat untuk didengar aspirasinya secara adil dan bijaksana. Harmoni sosial yang dibangun tidak hanya bersifat sementara, tetapi terus dipelihara melalui kegiatan adat, ritual keagamaan, dan pertemuan komunitas yang mempererat rasa persatuan. Seperti yang dijelaskan oleh Hidayat (2022), kepemimpinan tradisional berperan penting dalam menciptakan stabilitas sosial karena mengedepankan dialog budaya yang memperkuat kohesi sosial di tengah keberagaman masyarakat.

Pada konteks masyarakat modern yang kerap menghadapi tantangan sosial seperti perbedaan pandangan, kepemimpinan tradisional mampu menjadi perekat yang menyatukan berbagai kelompok melalui pendekatan nilai luhur yang dimiliki secara kolektif. Pemimpin tradisional tidak hanya bertugas menjaga tatanan adat, tetapi juga bertanggung jawab dalam memfasilitasi kerukunan antarwarga dengan membangun komunikasi lintas kelompok yang harmonis. Kehadirannya di tengah masyarakat memberikan rasa aman secara sosial karena masyarakat percaya bahwa pemimpin tradisional mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi atau golongan. Melalui forum-forum adat dan musyawarah kampung, pemimpin tradisional secara aktif mengupayakan penyelesaian persoalan tanpa menimbulkan gesekan sosial yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tradisional tetap relevan dalam menjaga harmoni sosial sebagai kebutuhan mendasar di tengah kehidupan masyarakat yang semakin kompleks.

2. Keterbatasan Kepemimpinan Tradisional

Meskipun kepemimpinan tradisional masih memiliki tempat dalam struktur sosial masyarakat, khususnya di wilayah yang menjunjung tinggi adat dan budaya lokal, bentuk kepemimpinan ini menghadapi sejumlah keterbatasan dalam merespons kompleksitas zaman modern. Berikut adalah penjelasan secara rinci mengenai keterbatasan kepemimpinan tradisional di masa kini:

a. Minimnya Akuntabilitas dan Transparansi

Minimnya akuntabilitas dan transparansi menjadi salah satu keterbatasan utama kepemimpinan tradisional di masa kini karena sistem kepemimpinan ini lebih banyak didasarkan pada legitimasi budaya dan moral daripada mekanisme pertanggungjawaban formal yang terstruktur. Dalam banyak kasus, keputusan yang diambil oleh pemimpin tradisional cenderung bersifat sepihak atau hanya melibatkan lingkaran terbatas tanpa adanya mekanisme evaluasi publik secara terbuka dan objektif. Hal ini menyebabkan masyarakat tidak memiliki akses yang memadai untuk mengetahui alasan di balik setiap kebijakan atau keputusan yang diambil, sehingga membuka celah terjadinya penyalahgunaan wewenang. Kepemimpinan

tradisional lebih mengutamakan pendekatan personal dan norma adat yang bersifat informal sehingga tidak memiliki sistem dokumentasi atau pelaporan yang transparan. Menurut Sari (2019), keterbatasan akuntabilitas dalam kepemimpinan tradisional terjadi karena belum adanya sistem pengawasan yang sistematis dan prosedural dalam pelaksanaan kepemimpinan berbasis adat.

Kondisi minimnya transparansi dalam kepemimpinan tradisional ini semakin menjadi tantangan ketika masyarakat mulai terbiasa dengan budaya keterbukaan informasi dan partisipasi publik yang diusung oleh tata kelola modern. Akibatnya, muncul potensi ketidakpercayaan masyarakat terutama generasi muda yang menginginkan kepemimpinan yang terbuka, akuntabel, dan dapat dikritisi secara rasional. Tanpa adanya transparansi, keputusan pemimpin tradisional kerap kali dianggap hanya mewakili kepentingan kelompok tertentu atau golongan elit adat, bukan mewakili kepentingan seluruh komunitas secara adil. Kurangnya keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan juga menyulitkan masyarakat dalam menilai apakah keputusan tersebut benar-benar berorientasi pada kesejahteraan bersama atau sekadar mempertahankan status quo. Hal ini tentu bertentangan dengan prinsip-prinsip demokratis yang menekankan keterbukaan, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam tata kelola kepemimpinan.

b. Terbatasnya Partisipasi Demokratis

Kepemimpinan tradisional di masa kini menghadapi keterbatasan dalam membuka ruang partisipasi demokratis karena mekanisme pengambilan keputusan cenderung bersifat tertutup dan hanya melibatkan kalangan tertentu yang memiliki kedekatan kultural atau genealogis dengan pemimpin. Dalam praktiknya, keputusan-keputusan penting lebih banyak ditentukan oleh pemimpin atau kelompok elite adat tanpa melalui forum terbuka yang mengakomodasi suara masyarakat secara keseluruhan. Hal ini menyebabkan aspirasi masyarakat, khususnya kelompok muda dan perempuan, sering kali tidak terwadahi dalam proses kepemimpinan tradisional yang masih dominan patriarkis dan hierarkis. Terbatasnya ruang dialog publik membuat masyarakat hanya berperan sebagai penerima

keputusan, bukan sebagai subjek yang terlibat aktif dalam merumuskan kebijakan komunitasnya sendiri. Seperti diungkapkan oleh Wijaya (2020), kepemimpinan tradisional masih mempertahankan pola komunikasi satu arah yang memperkecil peluang masyarakat untuk berpartisipasi dalam menentukan arah pembangunan komunitas.

Keterbatasan partisipasi demokratis ini berpotensi menimbulkan ketimpangan sosial karena hanya segelintir orang yang memiliki akses untuk mempengaruhi keputusan, sementara kelompok masyarakat lainnya tetap berada dalam posisi pasif. Dalam konteks masyarakat modern yang semakin melekat demokrasi dan keterbukaan, pola kepemimpinan semacam ini mulai dipertanyakan terutama oleh generasi muda yang kritis terhadap praktik kekuasaan yang eksklusif. Partisipasi yang terbatas juga menghambat inovasi sosial karena keputusan tidak melibatkan ide-ide baru yang lahir dari dinamika kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Akibatnya, kepemimpinan tradisional berisiko kehilangan relevansi ketika tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman yang mengedepankan musyawarah inklusif dan pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh unsur masyarakat. Oleh karena itu, keterbukaan ruang partisipasi menjadi salah satu tantangan utama yang harus dihadapi oleh kepemimpinan tradisional agar tetap relevan di era demokratisasi saat ini.

c. Bersifat Turun-Temurun dan Kurang Selektif

Kepemimpinan tradisional di masa kini masih menghadapi keterbatasan yang cukup mendasar karena sistem pemilihannya yang bersifat turun-temurun dan kurang memperhatikan aspek seleksi berdasarkan kompetensi atau kapabilitas kepemimpinan. Dalam banyak komunitas adat, jabatan pemimpin diwariskan secara otomatis kepada keturunan langsung atau kerabat terdekat tanpa melalui proses evaluasi yang objektif tentang kemampuan kepemimpinan, wawasan strategis, atau kecakapan manajerial individu tersebut. Model pewarisan seperti ini menciptakan peluang munculnya pemimpin yang tidak siap menghadapi tantangan zaman modern karena hanya mengandalkan legitimasi garis keturunan tanpa penguatan kapasitas diri. Akibatnya, kepemimpinan tradisional rawan stagnasi karena tidak ada

inovasi dalam pola pikir kepemimpinan maupun pembaruan strategi dalam menghadapi persoalan masyarakat yang semakin kompleks. Sebagaimana disampaikan oleh Susanto (2021), kepemimpinan tradisional yang diwariskan secara turun-temurun cenderung mengabaikan prinsip meritokrasi sehingga tidak menjamin terpilihnya pemimpin yang paling kompeten dalam mengelola kepentingan masyarakat.

Fenomena kepemimpinan yang diwariskan secara turun-temurun juga menyebabkan regenerasi kepemimpinan menjadi sempit karena hanya terbatas pada lingkaran keluarga atau kelompok tertentu tanpa memberi ruang bagi tokoh-tokoh masyarakat lain yang berpotensi memimpin dengan lebih baik. Dalam masyarakat yang semakin terbuka dan kritis terhadap kualitas kepemimpinan, kondisi ini menjadi salah satu penyebab berkurangnya kepercayaan sebagian warga terutama generasi muda yang lebih mengedepankan kinerja daripada silsilah keturunan. Kepemimpinan yang kurang selektif berisiko menghadirkan figur pemimpin yang tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi, tata kelola pemerintahan modern, maupun dinamika sosial yang menuntut keterbukaan dan kecepatan dalam bertindak. Selain itu, pola pewarisan seperti ini kerap memunculkan konflik internal ketika ada anggota masyarakat yang merasa lebih layak namun tidak mendapat kesempatan memimpin hanya karena bukan berasal dari garis keturunan pemimpin sebelumnya. Oleh karena itu, meskipun masih dihormati, sistem kepemimpinan turun-temurun mulai dianggap tidak lagi relevan jika tidak dibarengi dengan mekanisme seleksi yang mempertimbangkan kompetensi aktual calon pemimpin.

d. Kurang Responsif terhadap Perubahan Zaman

Kepemimpinan tradisional di masa kini menghadapi keterbatasan dalam hal responsivitas terhadap perubahan zaman karena sistem kepemimpinannya lebih terfokus pada pelestarian tradisi daripada inovasi atau adaptasi terhadap perkembangan modern. Pemimpin tradisional cenderung berpegang teguh pada norma-norma lama yang telah diwariskan secara turun-temurun, sehingga membuatnya kurang tanggap terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berubah dengan cepat.

Keterbatasan ini membuat kepemimpinan tradisional lambat dalam merespons tantangan-tantangan baru yang muncul dalam masyarakat modern, seperti perkembangan digitalisasi, pendidikan global, serta kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih cepat dan efisien. Selain itu, pola pikir konservatif yang melekat pada kepemimpinan tradisional menyebabkan sulitnya menerima gagasan-gagasan baru yang sebenarnya dibutuhkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal. Menurut Rahman (2020), kepemimpinan tradisional sering kali mengalami keterlambatan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan karena terlalu terikat pada pola lama yang dianggap paling benar dan tidak dapat digantikan.

Kurangnya respons terhadap perubahan zaman ini menyebabkan kepemimpinan tradisional kerap tertinggal dalam berbagai aspek pembangunan yang menuntut kecepatan dan inovasi, seperti tata kelola komunitas, pengelolaan sumber daya alam, dan pengembangan ekonomi lokal. Masyarakat yang semakin terpapar oleh teknologi informasi dan budaya global mulai mempertanyakan relevansi kepemimpinan tradisional yang masih bersandar pada cara-cara lama yang kurang efektif dalam menyelesaikan permasalahan kontemporer. Ketika pemimpin tradisional tidak mampu mengikuti perkembangan zaman, maka kehilangan kesempatan untuk membimbing komunitasnya menghadapi tantangan global seperti perubahan iklim, krisis ekonomi, maupun pergeseran nilai sosial. Akibatnya, kepemimpinan tradisional hanya berfungsi sebagai simbol budaya yang bersifat seremonial, bukan sebagai agen perubahan yang membawa komunitasnya maju sesuai tuntutan zaman. Situasi ini memperlemah peran strategis kepemimpinan tradisional dalam merancang masa depan komunitas yang berkelanjutan dan adaptif terhadap realitas global.

BAB III

KEPEMIMPINAN KONVENSIONAL

Kepemimpinan konvensional merupakan bentuk kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang telah lama berlaku dalam suatu masyarakat atau organisasi. Model kepemimpinan ini umumnya menekankan pada penghormatan terhadap tradisi, hierarki kekuasaan, dan aturan-aturan yang sudah mapan. Pemimpin konvensional biasanya memperoleh otoritasnya melalui warisan budaya, kedudukan sosial, atau pengakuan komunitas, bukan melalui proses modern seperti pemilihan terbuka atau kompetensi profesional. Meskipun terkesan stabil dan menjaga keteraturan, kepemimpinan ini seringkali menghadapi tantangan dalam menghadapi dinamika perubahan zaman yang cepat. Oleh karena itu, kepemimpinan konvensional tetap relevan namun perlu beradaptasi agar mampu menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat masa kini.

A. Lahirnya Manajemen Ilmiah dan Kepemimpinan Formal

Lahirnya manajemen ilmiah dan kepemimpinan formal dalam kepemimpinan konvensional merupakan transformasi penting yang mengubah pola kepemimpinan tradisional menjadi lebih rasional dan terstruktur. Manajemen ilmiah, yang berkembang pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20, menekankan penggunaan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi kerja dan produktivitas organisasi. Dalam konteks kepemimpinan konvensional, konsep ini mendorong pemimpin untuk tidak hanya mengandalkan intuisi atau kebiasaan lama, tetapi menggunakan pendekatan yang terukur, logis, dan berbasis data. Kepemimpinan formal lahir sebagai bagian dari pembentukan struktur organisasi yang lebih jelas, di mana setiap individu memiliki peran, wewenang, dan tanggung jawab yang diatur secara resmi. Hal ini menjadikan organisasi lebih teratur, hierarkis, dan mudah dikendalikan, berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang cenderung informal dan berbasis relasi personal. Secara rinci, lahirnya manajemen ilmiah dan

kepemimpinan formal membawa beberapa perubahan mendasar dalam kepemimpinan konvensional, antara lain:

1. Pendekatan Berbasis Ilmu Pengetahuan

Pendekatan berbasis ilmu pengetahuan merupakan perubahan mendasar yang menandai lahirnya manajemen ilmiah dan kepemimpinan formal dalam kepemimpinan konvensional, di mana proses kerja tidak lagi dijalankan berdasarkan intuisi atau pengalaman semata, melainkan melalui metode analisis yang rasional dan terukur untuk mencapai efisiensi optimal. Manajemen ilmiah memperkenalkan studi sistematis tentang gerakan kerja, waktu pengerjaan, dan pengaturan tugas yang paling efektif sehingga produktivitas dapat ditingkatkan secara signifikan dalam lingkungan kerja yang terorganisir dengan baik. Dalam konteks kepemimpinan konvensional, hal ini mendorong pemimpin untuk berperan sebagai perancang dan pengatur sistem kerja yang didasarkan pada prinsip ilmiah, bukan sekadar pemegang otoritas tradisional yang mengandalkan karisma atau senioritas. Sebagaimana ditegaskan oleh Mulyana (2019), pendekatan ilmiah ini menuntut pemimpin untuk mengutamakan logika, perencanaan terstruktur, dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang obyektif dan terukur.

Perubahan ini membawa dampak yang signifikan pada struktur organisasi, di mana segala aktivitas kerja diatur melalui pembagian tugas yang jelas, prosedur yang baku, serta pengawasan yang sistematis untuk memastikan bahwa setiap individu bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan secara ilmiah. Pemimpin dalam model kepemimpinan formal tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai analis dan evaluator yang bertanggung jawab dalam merancang proses kerja secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara rasional. Pendekatan ilmiah ini mendorong organisasi untuk meninggalkan kebiasaan kerja yang bersifat informal dan digantikan dengan praktik manajemen yang terstandarisasi, terencana, dan terdokumentasi dengan baik. Dengan demikian, lahirnya manajemen ilmiah dan kepemimpinan formal dalam kepemimpinan konvensional menjadi fondasi utama bagi lahirnya pola kepemimpinan modern yang lebih adaptif terhadap tantangan efisiensi dan produktivitas kerja.

2. Struktur Organisasi yang Formal

Struktur organisasi yang formal merupakan salah satu perubahan mendasar dalam lahirnya manajemen ilmiah dan kepemimpinan formal

dalam kepemimpinan konvensional, di mana organisasi tidak lagi disusun berdasarkan relasi personal atau tradisi, melainkan diatur secara sistematis melalui pembagian wewenang, tanggung jawab, dan alur komando yang jelas. Struktur ini memisahkan secara tegas peran pemimpin dan bawahan, sehingga setiap individu memahami batasan tugasnya dan mengikuti jalur komunikasi yang resmi dalam menjalankan fungsi organisasi. Kepemimpinan formal mendudukan pemimpin sebagai pengendali utama organisasi, bukan hanya karena status sosial atau senioritasnya, tetapi karena posisi fungsional yang memiliki otoritas berdasarkan aturan organisasi yang tertulis. Menurut Prasetyo (2020), struktur formal ini berfungsi untuk memastikan keteraturan kerja, mengurangi konflik kewenangan, serta menciptakan koordinasi yang terarah dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Penerapan struktur organisasi yang formal menjadikan organisasi lebih terukur dalam proses kerja, di mana hubungan antarunit kerja ditata dalam hierarki yang runtut dan tugas masing-masing bagian ditetapkan secara tertulis sehingga memudahkan koordinasi dan kontrol kerja. Dalam kepemimpinan konvensional, struktur formal ini menjadi alat penting untuk meminimalkan ketergantungan organisasi pada figur pemimpin secara pribadi dan menggantinya dengan sistem yang dapat berjalan secara mandiri melalui pembagian kerja yang jelas. Hal ini juga mencerminkan perubahan budaya organisasi dari pola kerja yang bersifat fleksibel dan informal menjadi lebih terstruktur dan terstandarisasi, dengan fokus pada pelaksanaan tugas sesuai dengan peran yang telah ditentukan dalam struktur formal. Dengan demikian, struktur organisasi yang formal memperkuat fondasi kepemimpinan konvensional yang berbasis pada sistem, bukan pada karakteristik pribadi pemimpinnya.

3. Pemimpin Sebagai Manajer Teknis

Pemimpin sebagai manajer teknis merupakan perubahan mendasar yang muncul seiring lahirnya manajemen ilmiah dan kepemimpinan formal dalam kepemimpinan konvensional, di mana peran pemimpin tidak lagi hanya sebagai figur otoritatif yang dihormati secara sosial, tetapi juga sebagai pengelola teknis yang bertanggung jawab atas efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Dalam pendekatan ini, pemimpin dituntut memiliki kemampuan analitis dan teknis untuk merancang proses kerja, menetapkan prosedur operasional, serta mengatur sumber daya secara rasional dan terukur sesuai prinsip

manajemen ilmiah. Pemimpin tidak lagi hanya memberi instruksi berdasarkan pengalaman pribadi, tetapi harus memahami secara mendalam aspek teknis dari pekerjaan yang dipimpinnya untuk mengoptimalkan produktivitas tenaga kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Sudrajat (2019), peran pemimpin dalam konteks ini adalah sebagai perancang sistem kerja yang rasional dan ilmiah guna memastikan setiap bagian organisasi bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan.

Perubahan peran pemimpin ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan konvensional mulai bergeser dari model yang berpusat pada figur karismatik menjadi peran manajerial yang menekankan kemampuan teknis dan manajerial dalam mengelola proses kerja sehari-hari. Pemimpin sebagai manajer teknis juga dituntut untuk mampu mengevaluasi hasil kerja, mengidentifikasi hambatan produksi, serta menerapkan inovasi proses kerja yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya sekadar mengawasi secara umum, tetapi turut bertanggung jawab dalam mendesain ulang sistem kerja agar lebih adaptif terhadap tantangan efisiensi dan perkembangan teknologi. Oleh sebab itu, pergeseran ini menegaskan pentingnya kemampuan teknis dan manajerial sebagai kompetensi utama pemimpin dalam era kepemimpinan konvensional yang mulai mengadopsi prinsip-prinsip manajemen ilmiah.

4. Pemisahan Perencanaan dan Pelaksanaan

Pemisahan perencanaan dan pelaksanaan merupakan salah satu perubahan mendasar yang dibawa oleh manajemen ilmiah dan kepemimpinan formal dalam kepemimpinan konvensional, di mana tanggung jawab untuk merancang strategi kerja dipisahkan secara jelas dari pelaksanaan tugas di lapangan. Dalam konteks ini, pemimpin sebagai perencana bertugas menyusun metode kerja yang efisien dan efektif berdasarkan analisis ilmiah, sedangkan pelaksanaan diserahkan kepada para pekerja yang menjalankan instruksi sesuai prosedur yang telah dirancang secara sistematis. Model ini memperjelas peran antara pemimpin dan bawahan, sehingga tidak terjadi tumpang tindih kewenangan yang sebelumnya sering terjadi dalam kepemimpinan yang berbasis tradisi atau karisma pribadi. Sebagaimana dijelaskan oleh Wibowo (2021), pemisahan fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan fokus dan efektivitas kerja dengan memastikan perencana dan pelaksana

menjalankan tugasnya masing-masing secara optimal sesuai dengan kompetensi.

Pemisahan ini mencerminkan pergeseran paradigma kepemimpinan konvensional yang semula berorientasi pada kepemimpinan terpusat menjadi lebih terdistribusi sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab kerja yang terdefinisi dengan baik. Dengan adanya pembagian yang jelas, pemimpin dapat lebih fokus dalam mengembangkan strategi, merancang prosedur kerja, dan memantau pencapaian target, sementara pelaksana lebih berkonsentrasi dalam menjalankan tugas tanpa harus terbebani dengan tanggung jawab perencanaan yang bersifat teknis. Selain itu, pemisahan ini mendorong terciptanya spesialisasi dalam organisasi, di mana setiap individu difokuskan pada peran tertentu untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi dalam operasional organisasi. Oleh karena itu, perubahan ini membawa dampak signifikan terhadap pola kerja organisasi, yang sebelumnya bersifat informal dan serba tergantung pada pengalaman individu, kini menjadi lebih profesional dan terstruktur.

5. Standarisasi Proses Kerja

Standarisasi proses kerja merupakan salah satu perubahan mendasar yang muncul bersamaan dengan lahirnya manajemen ilmiah dan kepemimpinan formal dalam kepemimpinan konvensional, di mana segala aktivitas kerja dirancang untuk mengikuti prosedur yang telah diuji secara ilmiah guna mencapai hasil yang konsisten dan efisien. Dalam paradigma ini, pemimpin bertanggung jawab untuk menetapkan standar operasional yang baku agar setiap pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang sama tanpa bergantung pada kebiasaan atau interpretasi individu pelaksana. Standarisasi ini memungkinkan organisasi mengurangi variasi dalam hasil kerja, meningkatkan kualitas produk atau layanan, serta menciptakan kestabilan operasional yang lebih mudah dikendalikan dan diawasi. Menurut Handoko (2020), penerapan standar kerja bertujuan untuk menyederhanakan proses, memperjelas tanggung jawab, serta memastikan produktivitas yang optimal melalui metode kerja yang terstruktur dan seragam.

Dengan adanya standarisasi proses kerja, peran pemimpin tidak hanya sekadar memberikan arahan umum, tetapi juga memastikan bahwa seluruh anggota organisasi menjalankan tugasnya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan secara ilmiah dan terdokumentasi. Hal ini

membawa dampak signifikan dalam membentuk budaya kerja yang disiplin, di mana karyawan tidak lagi bekerja berdasarkan inisiatif pribadi yang belum tentu efisien, tetapi mengikuti pedoman yang dirancang untuk menghasilkan output yang konsisten dan berkualitas. Kepemimpinan formal menjadikan standar kerja sebagai alat kontrol yang efektif untuk mengukur kinerja dan memberikan umpan balik yang obyektif terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari. Oleh sebab itu, standarisasi proses kerja telah memperkuat fondasi kepemimpinan konvensional menjadi lebih rasional, terstruktur, dan berbasis pada prinsip efisiensi kerja.

B. Gaya Otoritatif, Birokratis, dan Hirarkis

Pada sistem kepemimpinan konvensional, pola hubungan antara pemimpin dan bawahan umumnya dibentuk melalui struktur yang tegas, aturan yang baku, serta pembagian kekuasaan yang berjenjang. Tiga gaya utama yang menonjol dalam pendekatan ini adalah gaya otoritatif, birokratis, dan hirarkis, yang masing-masing merepresentasikan cara pengelolaan organisasi berdasarkan kontrol pusat, prosedur formal, dan tingkat kewenangan yang sistematis. Ketiganya mencerminkan karakteristik kepemimpinan yang mengutamakan stabilitas, ketertiban, dan kepatuhan sebagai dasar dalam menjalankan roda organisasi. Meskipun kerap dianggap kaku dan kurang responsif terhadap perubahan, gaya-gaya ini telah menjadi fondasi dalam banyak struktur pemerintahan, institusi formal, dan organisasi tradisional yang menuntut keteraturan dan disiplin. Oleh karena itu, memahami ketiga gaya tersebut menjadi penting untuk menelaah bagaimana kepemimpinan konvensional membentuk perilaku organisasi dan mengarahkan jalannya operasional secara keseluruhan.

1. Gaya Otoritatif dalam Kepemimpinan Konvensional

Gaya otoritatif dalam kepemimpinan konvensional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kekuasaan tunggal yang terpusat di tangan pemimpin. Dalam pendekatan ini, pemimpin bertindak sebagai pusat kendali yang membuat keputusan strategis maupun operasional tanpa banyak melibatkan partisipasi dari bawahan. Kepemimpinan otoritatif menekankan pada ketaatan, kontrol ketat, dan penegakan aturan secara tegas sebagai dasar menjalankan organisasi.

Model kepemimpinan ini sering digunakan dalam sistem pemerintahan atau organisasi tradisional di mana pemimpin dianggap sebagai figur yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan kewenangan tertinggi. Pemimpin otoritatif biasanya memerintahkan, menetapkan tujuan, serta mengawasi pelaksanaannya secara langsung dan ketat. Kekuatan dan kepercayaan terhadap figur pemimpin menjadi kunci efektivitas gaya ini.

Gaya otoritatif bisa efektif dalam situasi krisis atau keadaan darurat yang menuntut keputusan cepat dan tegas. Namun, dalam konteks organisasi modern yang mengedepankan kolaborasi dan inovasi, gaya ini sering dianggap terlalu kaku dan berpotensi menghambat pertumbuhan kreativitas serta partisipasi anggota tim. Berikut adalah ciri-ciri utama gaya otoritatif dalam kepemimpinan konvensional:

a. Sentralisasi Kekuasaan

Sentralisasi kekuasaan merupakan ciri paling menonjol dalam gaya otoritatif yang menempatkan seluruh pengambilan keputusan pada figur pemimpin tunggal sebagai pusat kendali. Dalam sistem ini, pemimpin memiliki otoritas penuh dalam menentukan arah organisasi, menetapkan kebijakan, serta mengatur pelaksanaan tugas tanpa melibatkan partisipasi berarti dari bawahan. Dominasi ini menjadikan organisasi sangat bergantung pada keputusan dan perintah yang berasal dari puncak hierarki, sehingga seluruh kegiatan operasional mengacu pada kehendak pemimpin. Gaya ini tidak hanya menciptakan kontrol yang kuat, tetapi juga menekankan pada loyalitas dan ketaatan mutlak terhadap pemimpin sebagai satu-satunya sumber legitimasi. Menurut Prasetyo dan Santosa (2020), sentralisasi dalam kepemimpinan otoritatif menjadikan pemimpin sebagai titik fokus pengambilan keputusan yang minim delegasi, sehingga seluruh proses berjalan secara vertikal dan terpusat.

Sentralisasi kekuasaan dalam gaya otoritatif juga sering dikaitkan dengan kepemimpinan yang menuntut ketertiban dan efisiensi, khususnya dalam situasi krisis atau lingkungan organisasi yang kompleks dan penuh tekanan. Dalam konteks ini, pemimpin diharapkan mampu bertindak cepat dan tegas tanpa harus menunggu persetujuan dari banyak pihak, karena adanya persepsi bahwa kebijakan yang bersifat kolektif bisa memperlambat solusi. Namun, sistem yang terlalu terpusat juga

berisiko menciptakan organisasi yang tidak adaptif dan lambat dalam menerima masukan atau inovasi dari bawah. Ketika pemimpin menjadi satu-satunya sumber keputusan, maka inisiatif individu dalam struktur organisasi menjadi terbatas dan potensi berkembangnya pemikiran kritis pun menurun drastis. Akibatnya, organisasi bisa saja terlihat stabil di permukaan, namun secara internal kurang dinamis dan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan yang cepat.

b. Komunikasi Satu Arah

Komunikasi satu arah merupakan ciri khas yang melekat erat dalam gaya otoritatif, di mana informasi, perintah, dan kebijakan hanya mengalir dari pemimpin kepada bawahan tanpa ruang bagi umpan balik yang konstruktif dari bawah ke atas. Dalam struktur seperti ini, pemimpin berperan dominan sebagai sumber utama informasi dan pengambil keputusan, sementara peran bawahan terbatas pada pelaksanaan instruksi yang telah ditetapkan. Gaya komunikasi ini dipandang sebagai cara untuk menjaga stabilitas, disiplin, dan konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan, khususnya dalam organisasi yang menuntut kepatuhan tinggi. Namun, pendekatan satu arah sering kali menimbulkan kesenjangan pemahaman antara pemimpin dan bawahan, karena tidak adanya mekanisme klarifikasi atau dialog yang terbuka. Seperti diungkapkan oleh Nurhadi (2021), komunikasi satu arah dalam gaya kepemimpinan otoritatif memperlihatkan kecenderungan pemimpin untuk mendominasi narasi organisasi dan membatasi partisipasi komunikasi dari pihak bawahan.

Ketika komunikasi hanya dilakukan secara vertikal dari atas ke bawah, maka informasi yang disampaikan tidak selalu mencerminkan kondisi riil di lapangan karena bawahan tidak diberi kesempatan menyampaikan aspirasi atau kendala yang dihadapi. Hal ini dapat menciptakan kesenjangan informasi, pengambilan keputusan yang tidak akurat, bahkan kegagalan implementasi kebijakan karena tidak sesuai dengan kebutuhan dan kenyataan operasional. Selain itu, komunikasi satu arah dapat menyebabkan bawahan merasa tidak dihargai dan terpinggirkan, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Kurangnya komunikasi timbal balik juga menghilangkan potensi kolaborasi dan inovasi yang

seharusnya dapat muncul dari interaksi terbuka antara pimpinan dan staf. Dalam jangka panjang, organisasi yang menerapkan pola komunikasi semacam ini cenderung menjadi tertutup terhadap kritik dan gagasan baru, serta sulit berkembang mengikuti dinamika perubahan.

c. Penekanan pada Disiplin dan Taat Perintah

Penekanan pada disiplin dan taat perintah merupakan ciri utama gaya otoritatif dalam kepemimpinan konvensional yang menekankan pentingnya kepatuhan mutlak terhadap instruksi dan regulasi yang ditetapkan oleh pemimpin. Gaya ini mengandaikan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada keteraturan, ketepatan pelaksanaan tugas, serta sikap hormat bawahan terhadap kewenangan pimpinan tanpa mempertanyakan kebijakan yang ada. Disiplin dipandang sebagai fondasi utama untuk menjaga stabilitas organisasi dan menjamin bahwa setiap individu bekerja sesuai jalur yang telah ditentukan tanpa deviasi atau inisiatif yang menyimpang. Kepemimpinan otoritatif secara aktif mengontrol perilaku bawahannya melalui sistem sanksi dan reward, guna memastikan bahwa setiap instruksi dijalankan secara konsisten dan tepat waktu. Sebagaimana dijelaskan oleh Sari dan Widodo (2019), dalam kepemimpinan otoritatif, ketaatan terhadap perintah dan kedisiplinan menjadi alat utama untuk menjaga kekuasaan serta menjamin kelangsungan sistem organisasi secara terpusat.

Sikap disiplin yang dipaksakan dalam gaya otoritatif menciptakan kultur organisasi yang sarat dengan kepatuhan struktural, namun minim ruang untuk aspirasi atau kreativitas dari anggota tim. Meskipun hal ini mampu menciptakan efektivitas jangka pendek karena semua individu bergerak dalam koridor yang sama, dalam jangka panjang dapat menghambat pengembangan inisiatif individu dan pertumbuhan profesional para bawahan. Pemimpin yang menuntut disiplin tinggi cenderung menggunakan pendekatan pengawasan ketat dan tidak memberi toleransi terhadap kesalahan, bahkan untuk hal-hal yang sifatnya minor. Dalam kondisi tertentu, hal ini memang dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi penyimpangan, tetapi juga bisa menimbulkan tekanan psikologis dan ketegangan dalam hubungan kerja. Terlebih lagi, bila kedisiplinan diterapkan tanpa

memperhatikan keadilan dan kebutuhan nyata dari lingkungan kerja, maka loyalitas dan moral karyawan dapat menurun secara signifikan.

d. Pemimpin sebagai Figur Otoritatif Tertinggi

Pada gaya otoritatif pada kepemimpinan konvensional, pemimpin diposisikan sebagai figur otoritatif tertinggi yang tidak hanya memegang kendali administratif, tetapi juga simbol utama kekuasaan dan legitimasi organisasi. Seluruh kebijakan, perintah, dan arahan strategis bersumber dari pemimpin, sehingga otoritas kepemimpinan bersifat sangat sentral dan jarang dipertanyakan. Pemimpin dianggap sebagai sosok yang paling memahami kepentingan organisasi dan dipercaya memiliki kebijaksanaan mutlak dalam menetapkan arah dan tindakan yang harus diikuti oleh semua anggota. Dalam struktur semacam ini, loyalitas kepada pemimpin menjadi ukuran utama ketaatan bawahan, dan setiap bentuk penyimpangan dari arahan pemimpin bisa dianggap sebagai bentuk pembangkangan terhadap sistem. Menurut Kurniawan (2020), dalam sistem otoritatif, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai simbol absolut yang harus ditaati dan dihormati tanpa perdebatan.

Kedudukan pemimpin sebagai figur sentral ini menimbulkan konsekuensi bahwa seluruh dinamika organisasi sangat bergantung pada kapasitas dan arah kepemimpinannya. Jika pemimpin menunjukkan kualitas kepemimpinan yang tegas, adil, dan berwawasan, maka organisasi dapat berjalan dengan stabil dan disiplin tinggi; namun sebaliknya, jika kepemimpinan bersifat represif atau tidak adaptif, maka organisasi mudah terjebak dalam stagnasi atau konflik internal. Dalam banyak kasus, pemimpin otoritatif tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga menetapkan cara, waktu, dan alat untuk mencapainya, sehingga bawahan hanya berperan sebagai pelaksana yang tidak memiliki ruang kreatif. Ini menciptakan iklim kerja yang sangat tergantung pada kehendak pemimpin, sehingga perubahan hanya mungkin terjadi jika diinisiasi dari atas. Ketika pemimpin terlalu dominan, maka organisasi kehilangan daya refleksi internal karena tidak ada mekanisme kontrol sosial yang dapat menyeimbangkan keputusan pucuk pimpinan.

2. Gaya Birokratis dalam Kepemimpinan Konvensional

Gaya birokratis merupakan bentuk kepemimpinan konvensional yang mengedepankan struktur formal, aturan tertulis, dan prosedur administratif dalam menjalankan organisasi. Gaya ini berkembang seiring dengan kebutuhan organisasi yang besar dan kompleks agar dapat dikelola secara sistematis dan efisien. Pemimpin dengan gaya birokratis tidak semata-mata mengandalkan karisma atau otoritas pribadi, melainkan mendasarkan tindakannya pada regulasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Kepemimpinan birokratis sangat dipengaruhi oleh teori birokrasi Max Weber yang menekankan pentingnya pembagian kerja, hierarki otoritas, dan sistem aturan yang rasional. Dalam praktiknya, gaya ini menuntut setiap individu dalam organisasi untuk menjalankan tugas sesuai dengan prosedur standar yang berlaku. Pemimpin dalam sistem birokratis bertugas memastikan bahwa semua aktivitas organisasi berjalan sesuai jalur yang telah ditetapkan tanpa banyak improvisasi.

Gaya kepemimpinan ini sangat cocok untuk organisasi pemerintahan, institusi pendidikan, lembaga hukum, dan perusahaan besar yang menuntut stabilitas, konsistensi, dan akuntabilitas tinggi. Meskipun demikian, gaya ini sering dikritik karena terlalu kaku dan lamban dalam merespons perubahan atau inovasi yang cepat. Berikut adalah ciri-ciri utama gaya birokratis dalam kepemimpinan konvensional:

a. Kepatuhan terhadap Aturan Formal

Kepatuhan terhadap aturan formal merupakan ciri utama dalam gaya birokratis yang menekankan pentingnya sistem hukum dan prosedur tertulis sebagai pedoman dalam menjalankan organisasi secara tertib dan rasional. Dalam kepemimpinan konvensional yang bersifat birokratis, setiap tindakan, keputusan, dan proses kerja harus dilandaskan pada regulasi resmi yang telah disusun dan disepakati secara institusional. Kepemimpinan semacam ini menolak pendekatan personal atau improvisasi dalam pengambilan keputusan, karena aturan dianggap sebagai mekanisme yang menjamin keadilan, kesetaraan, dan efisiensi. Dengan berpegang pada aturan formal, organisasi mampu menciptakan sistem kerja yang konsisten, dapat diaudit, dan terhindar dari penyalahgunaan wewenang atau konflik kepentingan. Seperti dijelaskan oleh Ramadhan (2021),

gaya kepemimpinan birokratis menjadikan kepatuhan terhadap aturan sebagai prinsip fundamental dalam menciptakan stabilitas organisasi dan membatasi kekuasaan pribadi pemimpin agar tetap dalam kerangka legal formal.

Ketika kepatuhan terhadap aturan dijadikan pondasi utama, maka seluruh anggota organisasi diharuskan untuk menjalankan peran dan tugasnya sesuai dengan prosedur operasional standar yang berlaku. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk menilai kinerja bawahannya secara objektif berdasarkan kriteria administratif yang telah ditentukan, bukan atas dasar subjektivitas atau kedekatan personal. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai pengawal sistem yang memastikan bahwa tidak ada pelanggaran terhadap mekanisme formal yang telah dirancang demi menjaga ketertiban dan legitimasi keputusan. Kepatuhan terhadap aturan formal juga memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab masing-masing individu dalam struktur organisasi, sehingga menghindarkan tumpang tindih tugas dan kewenangan. Namun demikian, penerapan aturan yang terlalu kaku dapat mengurangi fleksibilitas organisasi dalam merespons dinamika lingkungan atau kebutuhan khusus yang tidak tercantum dalam regulasi.

b. Struktur Organisasi yang Kaku dan Hierarkis

Struktur organisasi yang kaku dan hierarkis merupakan salah satu ciri utama gaya birokratis dalam kepemimpinan konvensional yang menekankan pembagian otoritas secara tegas dalam susunan vertikal. Dalam struktur ini, setiap posisi memiliki batasan tanggung jawab yang jelas dan hubungan kerja diatur berdasarkan tingkatan jabatan yang tidak dapat dilampaui tanpa izin dari atasan langsung. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan keteraturan dan efisiensi, dengan memastikan bahwa setiap perintah dan kebijakan mengalir melalui jalur komando yang sudah ditentukan. Hierarki yang kaku juga menjadikan pengawasan lebih mudah dilakukan karena adanya rantai otoritas yang jelas dari tingkat pimpinan tertinggi hingga staf pelaksana. Menurut Wibowo (2022), struktur hierarkis yang tegas dalam birokrasi dimaksudkan untuk menghindari tumpang tindih wewenang dan memelihara kestabilan organisasi dengan mengatur interaksi secara formal dan berjenjang.

Pada praktiknya, struktur yang terlalu hierarkis dapat menimbulkan hambatan komunikasi antara tingkat atas dan bawah, karena setiap informasi harus melalui beberapa lapisan manajemen sebelum mencapai tujuan akhir. Hal ini dapat memperlambat proses pengambilan keputusan, terlebih ketika situasi membutuhkan respons cepat atau adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Bawahan cenderung ragu untuk menyampaikan pendapat atau inovasi karena jalur formal yang panjang dan kekhawatiran terhadap pelanggaran etika jabatan. Ketergantungan pada jalur struktural juga menyebabkan organisasi menjadi kurang fleksibel dalam menanggapi permasalahan operasional yang bersifat mendesak. Dalam konteks tertentu, kaku dan panjangnya rantai komando bisa menyebabkan terjadinya miskomunikasi atau bahkan pengaburan informasi dari satu level ke level lainnya.

c. Pembagian Tugas yang Terperinci

Pembagian tugas yang terperinci merupakan ciri fundamental dalam gaya birokratis pada kepemimpinan konvensional yang bertujuan untuk menciptakan efisiensi, keteraturan, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kerja organisasi. Dalam sistem ini, setiap individu ditempatkan dalam posisi tertentu dengan deskripsi tugas yang jelas, batasan wewenang yang tegas, serta tanggung jawab yang tidak tumpang tindih dengan peran lainnya. Dengan penataan yang rinci tersebut, organisasi dapat meminimalkan kebingungan struktural, mempercepat pelaksanaan tugas, dan menghindari konflik antarbagian yang kerap muncul akibat ketidakjelasan pembagian peran. Kepemimpinan birokratis melihat spesialisasi kerja sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja melalui pemanfaatan tenaga kerja sesuai dengan kompetensi masing-masing. Seperti dijelaskan oleh Hamdani (2021), sistem birokrasi menuntut adanya pembagian kerja yang terstruktur dan formal untuk menjamin setiap bagian dalam organisasi bekerja sesuai garis koordinasi dan otoritas yang ditentukan.

Ketika pembagian tugas dilakukan secara sistematis dan rinci, maka organisasi mampu mengidentifikasi secara tepat siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu masalah atau capaian tertentu, sehingga proses evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan

objektif. Hal ini juga mendorong efisiensi karena setiap individu fokus pada satu bidang kerja sesuai keahlian, tanpa perlu mencampuri tugas pihak lain yang telah memiliki tanggung jawab masing-masing. Namun, kejelasan pembagian ini tidak jarang menimbulkan keterbatasan dalam fleksibilitas kerja, terutama dalam menghadapi situasi yang membutuhkan kolaborasi lintas fungsi atau pendekatan multidisipliner. Pegawai dapat merasa terkungkung dalam peran administratif yang sempit dan kurang diberi kesempatan untuk berkembang di luar tugas formal yang ditentukan oleh struktur organisasi. Keterbatasan ini menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

d. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Prosedur Standar

Pengambilan keputusan berdasarkan prosedur standar merupakan karakteristik inti dari gaya birokratis dalam kepemimpinan konvensional yang menjadikan aturan tertulis dan mekanisme formal sebagai acuan utama dalam menjalankan fungsi organisasi secara konsisten dan tertib. Keputusan-keputusan dalam struktur birokratis tidak dilakukan secara spontan atau berdasarkan intuisi pribadi pemimpin, melainkan mengikuti tahapan administratif yang telah disusun secara sistematis untuk menjamin objektivitas dan kepatuhan terhadap norma institusional. Pendekatan ini menekankan bahwa setiap langkah harus dirancang, dicatat, dan dijalankan sesuai dengan ketentuan organisasi, agar hasilnya dapat diaudit dan dipertanggungjawabkan secara administratif maupun hukum. Dengan demikian, pemimpin tidak dapat bertindak sewenang-wenang karena ruang geraknya dibatasi oleh sistem yang memerlukan verifikasi, dokumentasi, dan persetujuan formal pada tiap tingkat pengambilan keputusan. Menurut Hidayat (2020), dalam sistem birokrasi modern, prosedur standar merupakan alat kendali yang memastikan bahwa setiap kebijakan tidak hanya legal secara hukum, tetapi juga logis dalam pelaksanaannya.

Keunggulan pendekatan prosedural ini terletak pada kemampuannya menciptakan pola kerja yang stabil dan minim risiko penyalahgunaan wewenang, karena semua pihak

diwajibkan mematuhi mekanisme yang telah disepakati bersama secara formal. Dengan jalur prosedural yang terstruktur, organisasi mampu membagi tanggung jawab dengan lebih adil, meminimalkan konflik internal, dan mengefisienkan proses supervisi karena indikator keberhasilan dapat dirumuskan dari standar yang ditetapkan. Namun, dalam praktiknya, pengambilan keputusan berbasis prosedur bisa menjadi lambat dan kurang adaptif, terutama ketika organisasi dihadapkan pada situasi mendesak yang menuntut respons cepat dan fleksibel. Prosedur yang terlalu kaku juga bisa menghambat inovasi karena ide-ide baru sering kali tidak sesuai dengan kerangka administratif yang telah ada, sehingga berisiko ditolak bukan karena kualitas, melainkan karena ketidaksesuaian format. Ketika aturan menjadi lebih penting daripada hasil, organisasi cenderung mengedepankan kepatuhan administratif dibandingkan efektivitas kebijakan.

3. Gaya Hirarkis dalam Kepemimpinan Konvensional

Gaya hirarkis dalam kepemimpinan konvensional merujuk pada sistem kepemimpinan yang terstruktur secara vertikal, di mana otoritas dan tanggung jawab dibagi dalam tingkatan yang jelas mulai dari pimpinan tertinggi hingga bawahan terbawah. Setiap level dalam hierarki memiliki wewenang dan peran yang spesifik, dan setiap individu dalam sistem tersebut harus tunduk pada atasan langsungnya.

Pada sistem ini, kepemimpinan dijalankan dengan prinsip “*top-down*”, artinya arah dan kebijakan berasal dari pucuk pimpinan dan dilaksanakan secara berjenjang ke bawah. Model ini menciptakan struktur organisasi yang rapi, memudahkan pengawasan, dan menegaskan batasan tanggung jawab di setiap level. Kepemimpinan hirarkis sering dijumpai dalam lembaga-lembaga formal seperti militer, birokrasi pemerintahan, dan organisasi besar yang memerlukan pembagian tugas secara sistematis dan kontrol yang ketat.

Meskipun struktur ini memberikan kejelasan peran dan stabilitas organisasi, ia juga bisa menyebabkan keterbatasan dalam komunikasi horizontal, lambatnya respons terhadap perubahan, dan minimnya partisipasi dari level bawah dalam proses pengambilan keputusan strategis. Berikut adalah ciri-ciri utama gaya hirarkis dalam kepemimpinan konvensional:

a. Struktur Vertikal yang Jelas

Struktur vertikal yang jelas merupakan fondasi utama dalam gaya hirarkis pada kepemimpinan konvensional, di mana setiap posisi dalam organisasi diatur secara bertingkat dari otoritas tertinggi hingga pelaksana terbawah. Model ini menempatkan pemimpin di puncak rantai komando dengan tanggung jawab utama dalam pengambilan keputusan, sementara bawahan menjalankan instruksi sesuai dengan peran dan posisi yang telah ditetapkan dalam hierarki. Keteraturan ini bertujuan untuk menciptakan sistem kerja yang tertib, efisien, dan mudah dikendalikan, karena setiap level memiliki tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang tidak tumpang tindih. Hubungan kerja yang terstruktur secara vertikal juga memberikan kejelasan alur pelaporan dan pengawasan, sehingga memungkinkan pemimpin untuk memantau pelaksanaan tugas dengan lebih efektif. Seperti dinyatakan oleh Setiawan (2019), struktur vertikal dalam gaya hirarkis tidak hanya mengatur pembagian kekuasaan, tetapi juga berfungsi sebagai sarana untuk menjaga stabilitas dan kendali dalam organisasi melalui sistem perintah satu arah yang sistematis.

Kehadiran struktur vertikal yang kuat menjadikan organisasi lebih mudah dalam menetapkan garis koordinasi dan pengambilan kebijakan, karena semua proses diarahkan dari atas ke bawah dengan jalur komando yang baku. Setiap individu dalam organisasi memahami kepada siapa ia harus bertanggung jawab, serta dari mana ia menerima perintah, sehingga tidak ada ambiguitas dalam rantai otoritas. Hal ini sangat membantu dalam institusi yang bersifat formal dan memerlukan pengendalian ketat seperti lembaga militer, pemerintahan, atau perusahaan besar dengan kompleksitas tinggi. Namun, struktur yang terlalu vertikal juga dapat menghambat inisiatif individu dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, karena semua kebijakan diputuskan secara sentral dan tidak memberi ruang bagi diskusi horizontal. Dalam jangka panjang, pola ini berisiko menciptakan budaya kerja yang pasif, kaku, dan kurang responsif terhadap perubahan lingkungan yang memerlukan inovasi atau pendekatan kolaboratif.

b. Pembagian Wewenang Berdasarkan Posisi

Pembagian wewenang berdasarkan posisi merupakan ciri esensial dalam gaya hirarkis pada kepemimpinan konvensional yang menekankan pelimpahan otoritas secara sistematis sesuai tingkat jabatan dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan memiliki otoritas dan tanggung jawab yang berbeda, sehingga keputusan strategis berada di tangan pimpinan puncak, sedangkan pelaksanaan teknis diserahkan kepada unit atau personel di level bawah sesuai porsi tugas yang telah ditetapkan. Model ini menciptakan keteraturan organisasi karena peran dan batas wewenang setiap individu sudah jelas, sehingga mengurangi kemungkinan tumpang tindih tanggung jawab atau konflik kewenangan antarbagian. Dengan adanya struktur seperti ini, organisasi lebih mudah mengatur sistem komando, pelaporan, dan pertanggungjawaban sesuai dengan hierarki yang berlaku. Menurut Rosyadi (2021), pembagian wewenang berdasarkan posisi dalam sistem hirarkis adalah mekanisme penting untuk memastikan bahwa kekuasaan tidak terpusat secara sembarangan, melainkan disalurkan melalui saluran formal yang terstruktur.

Implementasi pembagian wewenang berdasarkan posisi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tertib, karena setiap unit hanya mengelola urusan sesuai dengan lingkup otoritasnya, dan keputusan yang bersifat lintas sektor harus disetujui oleh tingkat yang lebih tinggi. Hal ini memperkuat sistem kontrol organisasi karena tanggung jawab melekat pada posisi struktural, bukan pada individu, sehingga ketika terjadi kesalahan atau penyimpangan, evaluasi dapat langsung diarahkan kepada jenjang posisi yang relevan. Dalam konteks ini, loyalitas lebih banyak diberikan kepada sistem dan struktur jabatan dibandingkan dengan personalitas pemimpin, karena kekuasaan dipandang sebagai produk dari kedudukan formal. Di sisi lain, mekanisme ini juga menciptakan budaya kerja yang sangat administratif, di mana segala keputusan harus melewati prosedur struktural tanpa memperhitungkan konteks situasional yang lebih fleksibel. Dalam jangka panjang, jika tidak diimbangi dengan keluwesan berpikir dan koordinasi lintas fungsi, struktur ini dapat menghambat kecepatan respons organisasi terhadap perubahan.

c. Komunikasi Bersifat Formal dan Berjenjang

Komunikasi yang bersifat formal dan berjenjang merupakan ciri utama gaya hirarkis dalam kepemimpinan konvensional, di mana aliran informasi dikendalikan secara ketat sesuai dengan struktur jabatan dalam organisasi. Setiap pesan, instruksi, atau laporan disampaikan melalui saluran yang sudah ditetapkan secara resmi, sehingga tidak ada komunikasi langsung antara level bawah dan atas tanpa melewati perantara yang sesuai dalam rantai komando. Pola ini dirancang untuk menjaga keteraturan, keharmonisan, dan disiplin komunikasi dalam organisasi, serta memastikan bahwa setiap informasi tercatat secara administratif dan terdokumentasi dengan baik. Pemimpin yang menerapkan gaya hirarkis cenderung mengandalkan komunikasi vertikal satu arah dari atasan ke bawahan, serta menuntut agar semua laporan atau permintaan mengikuti jalur resmi tanpa lompatan hierarki. Menurut Putra (2020), sistem komunikasi formal dan berjenjang dalam kepemimpinan hirarkis merupakan mekanisme penting untuk menjaga stabilitas dan efektivitas koordinasi dalam struktur organisasi yang bersifat otoritatif.

Mekanisme komunikasi seperti ini meminimalkan risiko kesalahpahaman dan mencegah terjadinya pelanggaran etika komunikasi dalam organisasi, karena setiap pihak berbicara sesuai kapasitas dan kewenangan strukturalnya. Di sisi lain, komunikasi formal juga mendukung akuntabilitas karena semua proses pertukaran informasi terdokumentasi dan dapat ditelusuri apabila terjadi permasalahan administratif maupun operasional. Namun, struktur yang terlalu kaku ini sering kali memperlambat arus informasi karena setiap pesan harus melewati banyak lapisan birokrasi sebelum mencapai sasaran akhir, terutama dalam organisasi yang berskala besar. Keterlambatan informasi ini dapat menghambat respons organisasi terhadap dinamika lingkungan, serta mengurangi efektivitas koordinasi antarunit yang saling bergantung satu sama lain. Selain itu, adanya batasan komunikasi lintas jenjang juga berpotensi menimbulkan kesenjangan informasi antara pimpinan puncak dan pegawai pelaksana yang berhadapan langsung dengan permasalahan teknis di lapangan.

d. Pemimpin Tingkat Atas Memegang Keputusan Strategis

Pada gaya hirarkis pada kepemimpinan konvensional, pemimpin tingkat atas memegang kendali utama atas semua keputusan strategis organisasi yang berkaitan dengan arah, visi, dan kebijakan jangka panjang. Pemusatan keputusan ini didasarkan pada anggapan bahwa pimpinan tertinggi memiliki wawasan menyeluruh, pengalaman yang lebih matang, serta akses terhadap informasi penting yang dibutuhkan untuk menetapkan prioritas organisasi. Dengan otoritas penuh di tangan pemimpin puncak, organisasi dapat menjaga konsistensi kebijakan, menghindari fragmentasi keputusan, dan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil berada dalam kerangka visi sentral yang telah dirancang secara *top-down*. Keputusan-keputusan strategis seperti penetapan tujuan jangka panjang, alokasi sumber daya utama, dan penunjukan pejabat penting dilakukan melalui jalur vertikal yang tidak memungkinkan partisipasi dari jenjang bawah. Seperti ditegaskan oleh Mulyana (2021), dalam sistem kepemimpinan hirarkis, konsentrasi keputusan strategis di tingkat atas diperlukan untuk menjaga kesatuan arah dan menghindari benturan kepentingan yang muncul dari bawah.

Kecenderungan pemusatan keputusan strategis pada tingkat atas menciptakan struktur organisasi yang sangat tergantung pada kualitas visi dan ketegasan pemimpin dalam menetapkan kebijakan. Jika keputusan diambil secara matang dan berdasarkan pertimbangan menyeluruh, maka organisasi dapat bergerak secara terpadu dan efisien sesuai jalur yang telah ditentukan. Namun, ketika pemimpin kurang responsif terhadap masukan dari jenjang bawah atau tidak memahami kondisi operasional secara langsung, maka keputusan strategis bisa saja tidak sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Struktur seperti ini juga menyebabkan minimnya partisipasi dari manajer menengah atau staf pelaksana, karena tidak memiliki ruang dalam menentukan arah kebijakan, melainkan hanya bertugas menjalankan perintah yang telah dirumuskan dari atas. Hal ini dapat berdampak pada menurunnya rasa kepemilikan terhadap visi organisasi serta melemahkan motivasi individu dalam memberikan kontribusi strategis.

C. Contoh dalam Organisasi Modern (ASN, Perusahaan Klasik, Militer)

1. ASN (Aparatur Sipil Negara)

Kepemimpinan konvensional dalam lingkungan ASN (Aparatur Sipil Negara) ditandai oleh struktur birokrasi yang hierarkis dan formal. Pengambilan keputusan umumnya dilakukan secara top-down, di mana pimpinan memiliki peran dominan dalam mengarahkan dan mengontrol bawahannya. Prosedur dan regulasi menjadi pedoman utama dalam pelaksanaan tugas, sehingga kreativitas dan inovasi sering kali terbatas. Model kepemimpinan ini menekankan kepatuhan terhadap aturan dan stabilitas organisasi sebagai prioritas utama. ASN dalam sistem ini lebih difokuskan pada pelaksanaan instruksi ketimbang partisipasi dalam proses kebijakan.

Pada praktiknya, pemimpin ASN dengan gaya konvensional biasanya mengandalkan kekuasaan formal dan wewenang struktural untuk memastikan kinerja organisasi berjalan sesuai target. Evaluasi kinerja pegawai lebih berorientasi pada disiplin, ketepatan waktu, dan pemenuhan tugas-tugas administratif. Keputusan strategis jarang melibatkan diskusi terbuka dengan bawahan, karena komunikasi berlangsung satu arah dari atasan ke bawahan. Meskipun efisiensi bisa tercapai, model ini sering mengabaikan potensi partisipatif dan motivasi individu yang lebih dinamis. Hal ini membuat lingkungan kerja menjadi kaku dan kurang adaptif terhadap perubahan.

Kepemimpinan konvensional dalam ASN juga memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab yang kuat bagi setiap posisi. Struktur kerja yang mapan memudahkan pelaksanaan program-program pemerintah yang bersifat rutin dan jangka panjang. Dalam konteks stabilitas nasional, model ini masih relevan untuk menjaga keseragaman dalam pelayanan publik. Akan tetapi, dalam era yang semakin kompleks dan dinamis, ketergantungan pada pola kepemimpinan lama dapat menghambat reformasi birokrasi. Oleh karena itu, penting untuk menyeimbangkan nilai-nilai konvensional dengan pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel dan partisipatif.

2. Perusahaan Klasik (Manufaktur Tradisional)

Kepemimpinan konvensional dalam perusahaan klasik, khususnya manufaktur tradisional, ditandai oleh struktur organisasi yang

hierarkis dan sistem kerja yang sangat terstandarisasi. Pemimpin memiliki kekuasaan penuh untuk mengatur jalannya produksi dan memutuskan strategi tanpa melibatkan banyak partisipasi dari pekerja. Pengawasan dilakukan secara ketat untuk memastikan setiap pekerja mematuhi prosedur yang telah ditetapkan. Hubungan antara atasan dan bawahan cenderung bersifat formal dan berjarak, dengan komunikasi satu arah dari manajer ke pekerja. Fokus utama kepemimpinan ini adalah pada efisiensi operasional dan pencapaian target produksi.

Pada sistem ini, pekerja diposisikan sebagai pelaksana tugas yang harus mengikuti instruksi tanpa banyak ruang untuk inovasi atau inisiatif pribadi. Pemimpin lebih menekankan kedisiplinan, keteraturan, dan hasil yang terukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Tugas-tugas dibagi secara spesifik dan berulang, sehingga pekerja hanya berfokus pada satu jenis pekerjaan secara terus-menerus. Model kepemimpinan ini sering mengabaikan kebutuhan pengembangan individu karena perhatian utama diarahkan pada output kerja. Meskipun mampu menjaga stabilitas operasional, pendekatan ini kurang responsif terhadap perubahan dan perkembangan teknologi industri.

Perusahaan klasik dengan kepemimpinan konvensional cenderung mempertahankan sistem yang sudah mapan dan enggan melakukan transformasi besar. Pengambilan keputusan berpusat pada pimpinan tertinggi, sementara saran atau kritik dari bawah sering kali tidak diperhitungkan. Hal ini menciptakan budaya organisasi yang statis dan kaku, meskipun stabilitas dan ketertiban tetap terjaga. Dalam situasi produksi massal yang membutuhkan konsistensi, model ini dapat berfungsi dengan efektif. Namun, di tengah era persaingan global dan kebutuhan inovasi, pendekatan kepemimpinan konvensional memerlukan penyesuaian agar tetap relevan dan kompetitif.

3. Militer (TNI/Angkatan Bersenjata)

Kepemimpinan konvensional dalam lingkungan militer seperti TNI atau angkatan bersenjata sangat menekankan pada struktur hierarkis dan disiplin yang ketat. Setiap anggota militer dituntut untuk tunduk pada komando atasan tanpa banyak ruang untuk mempertanyakan perintah. Model ini mengandalkan kepemimpinan yang otoritatif, di mana kekuasaan dan tanggung jawab terpusat pada tingkat pimpinan yang lebih tinggi. Perintah bersifat langsung dan harus dilaksanakan

secara cepat dan tepat tanpa penundaan. Sistem ini menciptakan koordinasi yang solid dan kepatuhan mutlak terhadap rantai komando.

Pada lingkungan militer, kepemimpinan konvensional dipandang penting untuk menjaga keteraturan, kesiapsiagaan, dan efektivitas dalam situasi darurat atau operasi tempur. Keputusan dibuat oleh para komandan berdasarkan strategi dan protokol yang telah ditentukan, sehingga anggota pasukan hanya perlu fokus pada pelaksanaan tugas. Tidak adanya ruang bagi pendekatan partisipatif dianggap sebagai langkah untuk meminimalkan kesalahan dan mempercepat eksekusi perintah. Setiap anggota dilatih untuk memahami perannya dengan jelas dan menjalankan tanggung jawabnya sesuai instruksi. Hal ini menciptakan budaya kerja yang penuh kedisiplinan dan tanggung jawab yang tinggi.

Meskipun kepemimpinan konvensional sangat cocok dalam konteks operasi militer, pendekatan ini dapat membatasi pengembangan kreativitas dan inisiatif individu. Dalam kondisi tertentu seperti pelatihan atau kegiatan non-tempur, pendekatan yang lebih terbuka mulai diterapkan untuk mendorong kerja sama tim dan inovasi. Namun, struktur utama tetap mempertahankan model konvensional karena dianggap paling efektif dalam situasi yang memerlukan ketegasan dan kecepatan. Sistem ini juga membentuk karakter kepemimpinan yang tegas dan berwibawa di semua tingkatan. Oleh karena itu, kepemimpinan konvensional tetap menjadi dasar utama dalam menjaga profesionalisme dan keberhasilan misi militer.

D. Perubahan yang Terjadi Setelah Reformasi Sistem

Setelah reformasi, terjadi perubahan signifikan dalam sistem kepemimpinan yang sebelumnya bersifat konvensional dan sentralistik. Kepemimpinan yang awalnya didominasi oleh pola otoriter dan hierarki kaku mulai bergeser menuju gaya yang lebih demokratis, partisipatif, dan transparan. Reformasi ini memicu munculnya kesadaran akan pentingnya keterbukaan, akuntabilitas, dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Perubahan ini juga didorong oleh tuntutan masyarakat agar pemimpin lebih responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi rakyat, serta memperbaiki hubungan antara pemimpin dengan bawahannya. Secara lebih rinci, perubahan utama yang terjadi setelah reformasi sistem kepemimpinan konvensional meliputi:

1. Desentralisasi Kekuasaan

Desentralisasi kekuasaan merupakan salah satu perubahan paling mendasar yang terjadi setelah reformasi sistem kepemimpinan konvensional, di mana wewenang yang sebelumnya tersentralisasi di tingkat pusat mulai disebarkan ke tingkat daerah agar proses pemerintahan lebih responsif terhadap kebutuhan lokal. Reformasi ini memperkenalkan sistem yang memungkinkan pemimpin di daerah memiliki kemandirian dalam membuat keputusan strategis tanpa harus menunggu instruksi dari pemerintah pusat, sehingga mempercepat proses pembangunan dan pelayanan publik. Menurut Pratikno (2019), desentralisasi menjadi upaya untuk menciptakan pemerintahan yang lebih efisien dan demokratis dengan mendekatkan pengambilan keputusan kepada rakyat. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan tidak lagi hanya menjadi domain elite pusat, tetapi juga memberi ruang bagi aktor lokal untuk menunjukkan kapasitas dan akuntabilitasnya dalam mengelola wilayah masing-masing.

Implikasi dari desentralisasi kekuasaan pasca-reformasi juga tampak dalam peningkatan kapasitas institusi lokal dalam mengelola keuangan, perencanaan pembangunan, serta urusan administrasi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Proses ini menciptakan struktur pemerintahan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan budaya di daerah yang berbeda, memungkinkan setiap wilayah untuk mengembangkan potensi lokal secara maksimal. Kepemimpinan di tingkat lokal pun menjadi lebih dinamis karena diwarnai oleh interaksi langsung antara pemimpin dan masyarakat yang dipimpinnya, mendorong akuntabilitas yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, desentralisasi juga menjadi alat untuk memperluas partisipasi masyarakat dalam pengawasan terhadap pemimpin, mencegah dominasi kekuasaan yang tidak sehat sebagaimana terjadi pada masa sistem kepemimpinan konvensional.

2. Partisipasi Publik yang Lebih Besar

Partisipasi publik yang lebih besar merupakan salah satu dampak signifikan dari reformasi sistem kepemimpinan konvensional yang sebelumnya sangat tertutup dan elitis, karena pasca reformasi, masyarakat mendapatkan ruang yang lebih luas untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan publik. Sistem kepemimpinan yang semula didominasi oleh kekuasaan satu arah mulai berubah

menjadi lebih terbuka, dengan melibatkan berbagai elemen masyarakat dalam penyusunan kebijakan, perencanaan program, serta pengawasan terhadap jalannya pemerintahan. Menurut Widianingsih (2020), partisipasi publik menjadi kunci penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan karena memperkuat legitimasi dan akuntabilitas pemimpin di hadapan rakyat. Perubahan ini menjadikan masyarakat tidak lagi hanya sebagai objek kebijakan, melainkan sebagai subjek aktif yang turut menentukan arah pembangunan dan pengelolaan sumber daya bersama.

Perluasan partisipasi publik juga terlihat dalam penyelenggaraan forum-forum musyawarah, dialog publik, serta kebijakan berbasis aspirasi masyarakat yang diakomodasi melalui berbagai mekanisme resmi dan non-formal. Reformasi mendorong tumbuhnya semangat demokrasi deliberatif yang menempatkan diskusi dan argumentasi rasional sebagai landasan dalam merumuskan kebijakan, yang sebelumnya hanya menjadi hak prerogatif pemimpin. Kondisi ini memaksa pemimpin untuk lebih peka terhadap kebutuhan rakyat serta mengubah gaya kepemimpinan agar lebih inklusif dan komunikatif dalam merespons suara-suara publik yang beragam. Keterbukaan ini juga memperkuat kontrol sosial masyarakat terhadap pemimpin, yang pada gilirannya menciptakan dinamika politik yang lebih sehat dan bertanggung jawab.

3. Akuntabilitas dan Transparansi

Akuntabilitas dan transparansi menjadi fondasi utama dalam pembaruan sistem kepemimpinan setelah reformasi, menggantikan model konvensional yang cenderung tertutup dan tidak memberikan ruang pengawasan publik terhadap kinerja pemimpin. Dalam kerangka baru ini, pemimpin dituntut untuk mempertanggungjawabkan seluruh kebijakan, tindakan, serta penggunaan sumber daya kepada publik secara terbuka dan berkala, sehingga menciptakan iklim yang mendorong efisiensi dan integritas dalam pemerintahan. Menurut Syamsuddin (2021), akuntabilitas dan transparansi bukan hanya prinsip manajerial, tetapi merupakan pilar etis yang memperkuat legitimasi kepemimpinan dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik. Perubahan ini menuntut adanya sistem pelaporan yang terstruktur, mekanisme pengawasan yang independen, serta akses informasi yang mudah dijangkau oleh masyarakat luas.

Pasca reformasi, sistem kepemimpinan tidak lagi menempatkan kekuasaan sebagai hak prerogatif yang tertutup, melainkan sebagai amanah yang harus dijalankan secara terbuka di hadapan publik dengan standar kinerja yang dapat diukur secara objektif. Transparansi menjadi alat utama untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dapat diawasi secara kritis, mulai dari perencanaan hingga implementasi, sehingga penyimpangan dapat diminimalkan dan kredibilitas pemimpin dapat dijaga. Akuntabilitas juga mendorong pemimpin untuk bersikap jujur, terbuka terhadap kritik, dan berani memperbaiki kesalahan demi menjaga kehormatan jabatan serta kepercayaan yang telah diberikan oleh masyarakat. Dengan prinsip-prinsip ini, muncul budaya baru di lingkungan birokrasi dan organisasi yang lebih menghargai kejujuran, keterbukaan, serta pelibatan publik dalam proses pemerintahan.

4. Kepemimpinan yang Lebih Humanis dan Kolaboratif

Setelah reformasi, arah kepemimpinan mengalami transformasi besar dari pola konvensional yang kaku dan otoriter menuju pendekatan yang lebih humanis dan kolaboratif, di mana pemimpin tidak lagi memposisikan diri sebagai pusat kekuasaan absolut, melainkan sebagai mitra yang mendengarkan, merangkul, dan melibatkan banyak pihak dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan humanis mengedepankan nilai-nilai empati, penghargaan terhadap martabat manusia, serta kepedulian terhadap kesejahteraan individu dalam organisasi dan masyarakat yang dipimpin. Menurut Rachmawati (2020), gaya kepemimpinan yang humanis dan kolaboratif mendorong terciptanya hubungan kerja yang lebih harmonis, memperkuat kepercayaan antaranggota tim, dan menumbuhkan semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan suasana organisasi yang lebih sehat secara psikologis dan lebih inklusif dalam menghadapi tantangan bersama.

Perubahan gaya kepemimpinan ini juga berdampak pada cara pemimpin berinteraksi dengan bawahannya, di mana komunikasi dua arah menjadi hal yang diutamakan agar tercipta dialog yang sehat dan membangun, bukan instruksi sepihak seperti yang terjadi dalam sistem konvensional sebelumnya. Pemimpin kolaboratif cenderung memberdayakan timnya dengan memberikan kepercayaan dan ruang untuk berkontribusi secara aktif, sehingga tercipta proses kerja yang lebih adaptif dan penuh inovasi. Pendekatan ini memungkinkan

terbentuknya iklim kerja yang tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada proses dan keterlibatan emosional dari setiap individu di dalamnya, yang akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas. Reformasi pun memberi landasan moral dan struktural bagi para pemimpin untuk mewujudkan nilai-nilai kolaborasi sebagai bagian integral dari tata kelola yang demokratis dan partisipatif.

5. Penguatan Sistem Hukum dan Etika

Penguatan sistem hukum dan etika merupakan salah satu pilar utama dalam reformasi kepemimpinan yang sebelumnya sangat dipengaruhi oleh pola kekuasaan konvensional yang otoriter dan lemah dalam pengawasan terhadap tindakan penyimpangan kekuasaan. Setelah reformasi, pemimpin tidak lagi bisa bertindak sewenang-wenang karena mekanisme hukum diperkuat untuk mengikat semua tindakan agar sesuai dengan prinsip legalitas dan keadilan, serta memastikan bahwa kepemimpinan dijalankan berdasarkan aturan yang berlaku. Menurut Ramlan Surbakti (2020), penguatan hukum dan etika dalam kepemimpinan bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan berintegritas melalui sistem pengawasan yang sistematis dan efektif terhadap para pengambil kebijakan. Dengan demikian, perubahan ini menandai berakhirnya era kekuasaan absolut yang tertutup dan membuka jalan bagi tatanan kepemimpinan yang lebih transparan dan akuntabel.

Kepemimpinan pasca reformasi menempatkan hukum dan etika sebagai dasar normatif yang mengatur perilaku pejabat publik, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam menjalankan kewenangan secara profesional dan bertanggung jawab. Para pemimpin dituntut tidak hanya memahami aturan formal, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai etis seperti kejujuran, keadilan, dan kepedulian terhadap kepentingan masyarakat luas agar kebijakan yang diambil tidak merugikan pihak lain. Reformasi juga melahirkan lembaga-lembaga penegak hukum dan pengawasan yang lebih independen, seperti Komisi Yudisial dan Ombudsman, yang bertugas menjaga integritas sistem kepemimpinan dari praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme. Hal ini mencerminkan perubahan mendasar dalam paradigma kekuasaan, dari sekadar memerintah menjadi memimpin dengan tanggung jawab moral dan kepatuhan terhadap norma hukum yang berlaku.

BAB IV

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang menekankan perubahan positif dalam organisasi melalui inspirasi dan motivasi. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga mendorong pengembangan potensi individu dalam timnya. Menciptakan visi yang kuat dan mampu membangkitkan semangat kerja kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam praktiknya, kepemimpinan transformasional memperkuat rasa kepercayaan, komitmen, dan loyalitas antara pemimpin dan anggota organisasi. Gaya kepemimpinan ini menjadi penting dalam menghadapi dinamika perubahan dan tantangan yang terus berkembang di lingkungan kerja modern.

A. Definisi dan Landasan Teori (Bass, Burns, Dkk.)

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada upaya untuk menciptakan perubahan mendasar dalam organisasi melalui visi yang kuat, motivasi tinggi, dan keterlibatan emosional antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transformasional tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang mampu mendorong tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari kepentingan pribadi. Gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya menginspirasi, memberdayakan, dan memfasilitasi pertumbuhan individu dalam tim, sehingga terjadi peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan mendalam dalam jangka panjang. Kepemimpinan ini menuntut kemampuan interpersonal yang tinggi, seperti empati, komunikasi visioner, serta kemampuan untuk membaca dinamika kelompok secara tajam.

Secara praktis, pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka terhadap ide-ide baru, dan menstimulasi kreativitas individu dalam menyelesaikan masalah. Ia mampu membangkitkan semangat kerja tim melalui penyampaian visi

yang menggugah, serta membangun kepercayaan yang kuat antara anggota dan pemimpin. Karakteristik ini menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya yang efektif dalam menghadapi perubahan yang kompleks dan cepat, karena mampu mengakomodasi kebutuhan emosional dan intelektual para pengikut. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan ini dinilai penting dalam membentuk budaya inovatif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Landasan teori kepemimpinan transformasional berakar pada pemikiran James MacGregor Burns (1978) yang pertama kali membedakan dua tipe utama kepemimpinan: transaksional dan transformasional. Menurut Burns, pemimpin transaksional fokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, seperti imbalan atas pencapaian tugas. Sementara itu, pemimpin transformasional berupaya meningkatkan kesadaran moral, nilai, dan motivasi pengikut melalui visi dan pengaruh yang kuat. Burns menekankan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan bersama yang bersifat ideal dan lebih tinggi. Gagasan ini menjadi fondasi awal bagi pengembangan teori kepemimpinan yang lebih mendalam di dekade berikutnya.

Melanjutkan pemikiran Burns, Bernard M. Bass (1985) menyempurnakan teori tersebut dengan memberikan struktur dan pengukuran yang lebih sistematis terhadap kepemimpinan transformasional. Bass menyatakan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya membangun inspirasi, tetapi juga mendorong kinerja luar biasa dengan memengaruhi nilai-nilai, kebutuhan, dan tujuan pengikut. Ia memperkenalkan empat komponen utama dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal (*idealized influence*) merupakan salah satu komponen utama dalam kepemimpinan transformasional yang mencerminkan kualitas kepemimpinan yang mampu menjadi teladan dan sumber inspirasi bagi para pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal dicirikan oleh integritas moral yang tinggi, keberanian dalam mengambil risiko, serta komitmen terhadap nilai-nilai kolektif yang menjunjung etika dan tanggung jawab sosial. Keberadaan pengaruh ideal memungkinkan pemimpin untuk membangun kepercayaan dan rasa

hormat yang mendalam dari pengikut karena melihat pemimpinnya sebagai sosok yang konsisten antara ucapan dan tindakan. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya menyampaikan visi yang kuat, tetapi juga menunjukkan keteladanan dalam perilaku sehari-hari yang mencerminkan nilai-nilai luhur organisasi. Menurut Muliarto dan Wuryaningrat (2020), pengaruh ideal menjadi fondasi dalam menciptakan loyalitas dan komitmen pengikut karena merasa terhubung secara emosional dan moral dengan pemimpinnya.

Pemimpin transformasional yang memiliki pengaruh ideal mampu menanamkan rasa bangga kepada para pengikut melalui sikapnya yang tegas, jujur, dan berorientasi pada nilai-nilai kebaikan bersama yang berkelanjutan. Pengaruh ini tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi yang sehat dan etis. Ketika pengikut mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin yang dikagumi, terdorong untuk meniru nilai, semangat, dan dedikasi yang ditunjukkan dalam keseharian kerja. Pengaruh ideal juga menciptakan atmosfer kerja yang dipenuhi dengan rasa saling percaya, di mana komunikasi menjadi terbuka dan penghargaan terhadap kontribusi individu semakin meningkat. Dengan demikian, aspek ini tidak hanya mendorong pencapaian target, tetapi juga memperkuat ikatan sosial yang harmonis dalam struktur organisasi.

2. Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspiratif (*inspirational motivation*) merupakan salah satu komponen inti dalam kepemimpinan transformasional yang berfungsi untuk menggerakkan semangat kolektif dan membentuk arah tujuan bersama dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan motivasi inspiratif secara efektif mampu mengartikulasikan visi masa depan yang jelas, menggugah, dan menantang, sehingga mendorong pengikut untuk memiliki keyakinan tinggi dalam mencapai tujuan yang ambisius. Kemampuan ini tidak hanya berkaitan dengan komunikasi yang persuasif, tetapi juga dengan ketulusan pemimpin dalam menyampaikan harapan dan keyakinan bahwa setiap individu memiliki peran penting dalam mewujudkan visi tersebut. Ketika pemimpin berhasil membangkitkan rasa percaya diri dan optimisme, maka pengikut akan terdorong untuk bekerja lebih keras, lebih tekun, dan lebih berkomitmen terhadap pencapaian bersama. Seperti dijelaskan oleh Febrianti dan Permana (2022), motivasi inspiratif menjadi kekuatan pendorong yang

membuat pengikut merasa memiliki makna atas pekerjaannya dan percaya bahwa kontribusinya penting bagi kemajuan organisasi.

Penerapan motivasi inspiratif dalam organisasi menciptakan suasana kerja yang penuh semangat, harapan, dan orientasi terhadap masa depan yang lebih baik. Pemimpin tidak hanya memberikan perintah atau instruksi, tetapi juga menyuntikkan energi positif melalui bahasa yang membangkitkan keyakinan dan kebersamaan dalam menghadapi tantangan. Melalui motivasi inspiratif, pemimpin mampu membentuk nilai-nilai bersama dan menciptakan semangat kolektif yang kuat, yang menjadikan pengikut lebih tangguh, lebih gigih, dan tidak mudah menyerah dalam menjalankan tanggung jawab. Ketika organisasi menghadapi tekanan atau perubahan besar, motivasi inspiratif sangat penting untuk menjaga kestabilan psikologis anggota tim, karena merasa diperjuangkan dan dilibatkan secara emosional dalam setiap proses. Hal ini menjadikan dimensi motivasi inspiratif sebagai kunci dalam mempertahankan dinamika organisasi yang resilien dan proaktif.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan komponen penting dalam kepemimpinan transformasional yang berfungsi untuk mendorong pengikut agar berpikir secara kreatif, kritis, dan terbuka terhadap ide-ide baru dalam memecahkan masalah organisasi. Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual akan mendorong pengikut untuk tidak hanya menerima norma dan kebijakan yang sudah ada, tetapi juga mempertanyakan asumsi lama serta mencari pendekatan inovatif yang lebih relevan dan efektif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan daya analisis dan kemampuan problem solving individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan. Pemimpin transformasional akan memberikan tantangan intelektual dengan cara yang konstruktif, mengajak pengikut untuk berani mengambil risiko intelektual, dan tidak takut membuat kesalahan dalam proses pembelajaran. Menurut Wibowo dan Suryana (2021), stimulasi intelektual dari pemimpin mendorong peningkatan kapasitas berpikir dan kualitas pengambilan keputusan yang lebih strategis dalam organisasi modern.

Implementasi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan juga memberikan ruang bagi setiap anggota tim untuk mengekspresikan gagasan secara terbuka, sehingga tercipta budaya organisasi yang

menghargai partisipasi dan ide-ide segar dari berbagai lapisan. Pemimpin transformasional tidak mendominasi arah berpikir tim, melainkan menjadi fasilitator yang membimbing proses diskusi dan eksplorasi gagasan tanpa menekan kreativitas. Dalam lingkungan yang demikian, setiap pengikut merasa diberdayakan dan dihargai karena pemikirannya diakui dan dijadikan bagian dari solusi organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja dan keterlibatan pegawai, tetapi juga mendorong pertumbuhan profesional dan intelektual yang berkelanjutan. Kepemimpinan yang mendorong pemikiran independen dan kolaboratif pada saat yang sama terbukti lebih efektif dalam menghadapi tantangan kompleks di dunia kerja masa kini.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pertimbangan individual (*individualized consideration*) merupakan elemen penting dalam kepemimpinan transformasional yang menunjukkan perhatian khusus pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap individu dalam tim. Pemimpin yang menerapkan pertimbangan individual secara konsisten akan memperlakukan setiap pengikut sebagai pribadi yang unik, dengan memberikan dukungan emosional, bimbingan, dan peluang untuk tumbuh sesuai dengan kemampuan masing-masing. Komponen ini mencerminkan hubungan yang bersifat personal dan empatik, di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan serta peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Pemimpin akan mendorong pengikut untuk mengambil peran aktif dalam pembelajaran dan pengembangan diri, sekaligus memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan performa kerja. Menurut Sari dan Firmansyah (2021), pertimbangan individual dari pemimpin memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas dan kepuasan kerja karena pengikut merasa dihargai secara personal dan profesional.

Pada praktiknya, pertimbangan individual tidak hanya terlihat dari pemberian tugas yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing individu, tetapi juga dari bagaimana pemimpin mengatur interaksi interpersonal yang penuh perhatian dan kepercayaan. Pemimpin transformasional yang memiliki dimensi ini akan lebih peka terhadap kondisi psikologis pengikut, baik dalam hal tekanan kerja maupun hambatan pribadi yang mungkin memengaruhi kinerja.

Komunikasi yang dibangun bersifat terbuka dan dialogis, memungkinkan pengikut menyampaikan ide, masukan, bahkan keluhan tanpa rasa takut. Selain itu, pemimpin juga berperan sebagai mentor yang membimbing perkembangan karier dan pencapaian tujuan pribadi pengikut secara berkelanjutan. Dengan memperlakukan setiap anggota tim sebagai individu yang bernilai, pemimpin menciptakan suasana kerja yang inklusif, suportif, dan produktif.

B. Fokus pada Visi, Inspirasi, dan Perubahan

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk mentransformasi nilai, perilaku, dan budaya organisasi melalui visi yang jelas, semangat inspiratif, serta dorongan terhadap perubahan yang positif. Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola, tetapi juga mentransformasi organisasi dan individu untuk mencapai potensi terbaiknya. Berikut ini adalah penjelasan tiga pilar utama dalam kepemimpinan transformasional:

1. Fokus pada Visi

Fokus pada visi merupakan inti dari kepemimpinan transformasional yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi menuju masa depan yang diinginkan. Visi adalah gambaran ideal tentang apa yang ingin dicapai di masa depan, dan pemimpin yang efektif menjadikan visi sebagai sumber motivasi, arah, dan kesatuan tujuan bagi seluruh anggota organisasi.

Visi bukan hanya sekadar pernyataan formal, tetapi sebuah narasi strategis yang memberi makna dan inspirasi dalam setiap tindakan organisasi. Dengan visi yang jelas, pemimpin mampu menyatukan berbagai kepentingan individu menuju satu tujuan kolektif. Berikut adalah karakteristik utama dari pemimpin transformasional yang berfokus pada visi:

a. Memiliki Pandangan Jangka Panjang

Pemimpin transformasional yang berfokus pada visi ditandai dengan kemampuan untuk memiliki pandangan jangka panjang, yakni melihat melampaui tantangan sesaat dan merancang arah strategis organisasi untuk masa depan. Tidak hanya merespon kondisi saat ini, tetapi mengantisipasi perubahan sosial, ekonomi,

dan teknologi demi menjaga keberlangsungan dan daya saing organisasi. Pandangan ini mencakup kesanggupan membaca tren global, mengidentifikasi peluang strategis, dan mengarahkan sumber daya menuju pencapaian tujuan jangka panjang yang berkelanjutan. Seperti yang disampaikan oleh Northouse (2021), pemimpin transformasional harus mampu melihat masa depan secara visioner dan menghubungkan visi itu dengan tindakan konkret organisasi di masa kini.

Kemampuan berpikir jauh ke depan menjadikan pemimpin transformasional sebagai pengarah jalan dalam ketidakpastian, karena menyediakan orientasi yang tegas terhadap masa depan yang belum terlihat. Dengan merumuskan visi strategis yang inspiratif, pemimpin menanamkan semangat dan komitmen pada pengikut untuk bergerak bersama dalam satu tujuan besar. Hal ini membentuk fondasi penting untuk menyatukan semangat kolektif, terutama di tengah tantangan kompleks yang menuntut kejelasan arah jangka panjang. Visi jangka panjang bukan hanya menjadi simbol harapan, tetapi juga menjadi kompas yang memandu pengambilan keputusan dan alokasi prioritas dalam jangka waktu yang luas.

b. Mengkomunikasikan Visi Secara Jelas dan Melekat

Salah satu karakteristik utama dari pemimpin transformasional yang berfokus pada visi adalah kemampuannya untuk mengkomunikasikan visi secara jelas dan melekat dalam pikiran serta tindakan para pengikutnya. Komunikasi yang efektif bukan hanya menyampaikan informasi, melainkan menyampaikan makna, harapan, dan arah yang menginspirasi secara berkelanjutan. Pemimpin harus mampu menerjemahkan visi menjadi narasi yang mudah dipahami, relevan dengan kondisi nyata, dan mampu membangun koneksi emosional dengan seluruh anggota organisasi. Menurut Yukl (2020), pemimpin transformasional yang efektif menyampaikan visi dengan cara yang menarik dan simbolik agar dapat tertanam kuat dalam benak para pengikut.

Visi yang hanya ada dalam dokumen atau pernyataan formal tidak akan berdampak besar jika tidak dikomunikasikan secara konsisten dan menyentuh makna personal bagi tiap individu dalam organisasi. Pemimpin yang berhasil akan menyisipkan

pesan-pesan visi ke dalam berbagai bentuk komunikasi, baik secara verbal, tindakan simbolik, maupun keputusan strategis yang memperkuat arah yang ingin dicapai. Komunikasi yang melekat berarti bahwa visi tidak hanya dimengerti secara rasional, tetapi juga diyakini dan dirasakan sebagai bagian dari identitas kolektif. Dengan demikian, pengikut tidak sekadar memahami tujuan jangka panjang, tetapi juga merasa menjadi bagian penting dalam proses mencapainya.

c. Menjadikan Visi sebagai Landasan Keputusan

Pemimpin transformasional yang berfokus pada visi menjadikan visi sebagai dasar utama dalam setiap pengambilan keputusan strategis maupun operasional. Visi bukan sekadar pernyataan ideal masa depan, tetapi menjadi tolok ukur dalam mengevaluasi arah kebijakan, alokasi sumber daya, hingga pemecahan masalah organisasi. Dengan menjadikan visi sebagai landasan keputusan, pemimpin memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil mendukung kemajuan menuju tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan. Seperti dijelaskan oleh Bass dan Riggio (2019), pemimpin transformasional menggunakan visi sebagai pedoman dalam menciptakan konsistensi antara strategi dan arah perubahan organisasi.

Menjadikan visi sebagai acuan utama dalam keputusan membantu organisasi menjaga fokus dan menghindari penyimpangan dari misi inti yang telah ditetapkan. Dalam lingkungan yang penuh tekanan dan perubahan cepat, banyak organisasi tergoda untuk mengambil langkah reaktif yang justru menjauhkan dari tujuan strategisnya, sehingga keberadaan visi yang dijadikan kompas arah sangat krusial. Pemimpin transformasional mampu menyaring setiap peluang atau ancaman berdasarkan apakah hal tersebut relevan dengan visi yang ingin dicapai. Hal ini juga menciptakan kejelasan dan stabilitas dalam proses pengambilan keputusan, karena setiap keputusan selalu ditimbang berdasarkan nilai dan arah masa depan yang telah disepakati bersama.

d. Membangun Komitmen Bersama terhadap Visi

Kemampuan untuk membangun komitmen bersama terhadap visi merupakan karakteristik kunci dari pemimpin transformasional yang mampu menyatukan berbagai individu

dalam semangat kolektif untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pemimpin tidak hanya menyampaikan visi secara sepihak, tetapi melibatkan para pengikut dalam proses internalisasi visi sehingga merasa menjadi bagian yang penting dari arah strategis organisasi. Proses ini menuntut pendekatan partisipatif, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi tiap individu agar merasa dihargai dan berdaya. Menurut Avolio dan Bass (2021), pemimpin transformasional mampu menciptakan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap visi sehingga mendorong komitmen yang tulus dari para pengikut.

Dengan adanya komitmen bersama, visi tidak lagi menjadi milik pemimpin saja, melainkan menjadi aspirasi kolektif yang dipahami, diyakini, dan diperjuangkan oleh seluruh elemen organisasi secara aktif. Ketika individu merasa bahwa visi tersebut mencerminkan nilai dan harapannya, maka loyalitas, kepercayaan, dan motivasi intrinsik akan tumbuh secara alami dan kuat. Pemimpin yang efektif tidak memaksakan visi, melainkan menumbuhkan kepemilikan bersama melalui dialog, empati, dan pemberdayaan yang konsisten. Hasilnya, komitmen yang terbentuk tidak bersifat formal atau administratif, melainkan menyatu dalam sikap, perilaku, dan semangat kerja sehari-hari.

2. Inspirasi dan Motivasi

Fokus pada inspirasi merupakan aspek penting dalam kepemimpinan transformasional yang bertujuan untuk membangkitkan semangat, motivasi, dan keyakinan dari dalam diri setiap anggota organisasi. Pemimpin yang inspiratif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menjadi sumber energi emosional dan moral yang mendorong pengikutnya untuk bekerja dengan antusias, tekun, dan penuh dedikasi.

Inspirasi dalam kepemimpinan tidak muncul dari kekuasaan formal, melainkan dari keteladanan, keaslian, serta cara pemimpin membangun hubungan emosional dan makna dalam pekerjaan. Pemimpin yang menginspirasi mampu menyentuh hati dan pikiran, serta menanamkan kepercayaan bahwa setiap individu memiliki peran penting dalam pencapaian visi organisasi. Berikut adalah ciri-ciri utama pemimpin transformasional yang fokus pada inspirasi:

a. Menyampaikan Tujuan dengan Semangat dan Makna

Salah satu ciri utama pemimpin transformasional yang fokus pada inspirasi adalah kemampuannya dalam menyampaikan tujuan organisasi dengan semangat dan makna yang mendalam, sehingga tujuan tersebut tidak hanya dipahami secara rasional, tetapi juga dirasakan secara emosional oleh para pengikutnya. Pemimpin tidak sekadar menyampaikan apa yang harus dicapai, melainkan menghidupkan tujuan tersebut melalui narasi yang menggugah, penuh keyakinan, dan mampu membangkitkan kebanggaan kolektif. Penyampaian semacam ini menciptakan resonansi emosional yang kuat, di mana individu merasa bahwa apa yang dikerjakan memiliki arti yang lebih besar dari sekadar tugas rutin. Menurut Kouzes dan Posner (2019), pemimpin yang menginspirasi adalah yang mampu mengomunikasikan harapan dan tujuan secara antusias dan bermakna, sehingga menumbuhkan semangat luar biasa dalam diri pengikutnya.

Dengan menyampaikan tujuan secara penuh semangat, pemimpin menciptakan atmosfer kerja yang tidak hanya fokus pada pencapaian angka atau target, tetapi juga pada kontribusi yang bernilai bagi masyarakat, bangsa, atau bahkan dunia. Ini membangun keterhubungan yang lebih dalam antara identitas pribadi anggota organisasi dan misi kolektif yang diemban, menjadikan setiap orang merasa bahwa ia sedang berpartisipasi dalam sesuatu yang penting dan berdampak. Ketika pemimpin mampu memberi makna pada tujuan, maka energi kerja yang muncul tidak bergantung pada imbalan material semata, melainkan berasal dari keyakinan moral dan nilai-nilai intrinsik. Dalam kondisi seperti ini, inspirasi menjadi kekuatan penggerak utama yang mendorong pengikut untuk bertindak lebih dari apa yang ditugaskan kepadanya.

b. Menjadi Teladan dalam Perilaku dan Nilai

Pemimpin transformasional yang berfokus pada inspirasi ditandai oleh kemampuannya untuk menjadi teladan dalam perilaku dan nilai, yaitu menunjukkan secara nyata prinsip-prinsip yang ia anut melalui tindakan konsisten yang dapat diamati dan diteladani oleh pengikutnya. Keteladanan ini tidak hanya mencerminkan integritas pribadi pemimpin, tetapi juga menjadi standar moral dan etika yang memperkuat kepercayaan

serta komitmen tim terhadap pemimpin dan visi organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional, perilaku sehari-hari seperti kejujuran, ketekunan, keberanian mengambil keputusan sulit, serta sikap empatik menjadi sarana utama dalam membangun inspirasi yang otentik. Seperti dijelaskan oleh Antonakis dan Day (2018), pemimpin transformasional memberikan pengaruh ideal melalui perilaku yang konsisten dengan nilai yang diyakininya dan membentuk model peran yang layak ditiru.

Menjadi teladan berarti bahwa pemimpin tidak hanya menyampaikan visi dan nilai-nilai, tetapi juga menjadikan dirinya sebagai contoh hidup dari nilai tersebut, sehingga pengikut tidak hanya mendengar tetapi juga melihat dan merasakan nilai itu diterapkan secara nyata. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen yang tinggi, disiplin dalam tindakan, serta keselarasan antara perkataan dan perbuatan, maka pengikut akan terdorong untuk menunjukkan perilaku serupa dalam perannya masing-masing. Keteladanan ini membangun rasa hormat dan kepercayaan yang mendalam, karena pengikut merasa bahwa pemimpinnya layak diikuti bukan karena jabatan, melainkan karena kualitas kepribadiannya yang menginspirasi. Dalam konteks ini, inspirasi muncul dari kesan kuat bahwa pemimpin benar-benar menjalani nilai-nilai yang ia bawa, bukan sekadar menyuarakannya.

c. Membangkitkan Rasa Percaya Diri dan Optimisme

Pemimpin transformasional yang fokus pada inspirasi memiliki peran penting dalam membangkitkan rasa percaya diri dan optimisme di kalangan pengikutnya, terutama dalam menghadapi tantangan kompleks dan tekanan lingkungan kerja yang tinggi. Pemimpin seperti ini tidak hanya memberi arahan, tetapi juga menciptakan suasana yang memberdayakan, di mana setiap individu merasa dihargai, dipercaya, dan mampu memberikan kontribusi yang berarti. Rasa percaya diri yang dibangun secara emosional dan psikologis ini menjadi fondasi bagi munculnya semangat kerja, keberanian mengambil inisiatif, dan ketekunan dalam mengejar tujuan bersama. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa pemimpin transformasional

secara aktif menanamkan optimisme dan keyakinan dalam diri pengikut bahwa mampu mencapai prestasi luar biasa.

Dengan menunjukkan keyakinan yang kuat terhadap kemampuan timnya, pemimpin secara tidak langsung menularkan energi positif yang mendorong perubahan cara pandang dan pola pikir dari "tidak mampu" menjadi "pasti bisa". Pemimpin tidak hanya memberi pujian, tetapi juga membimbing dengan pendekatan suportif, memfasilitasi pengembangan kompetensi, serta memberikan tantangan yang realistis namun menstimulasi pertumbuhan. Suasana seperti ini menciptakan kepercayaan diri yang bertumpu pada pengalaman nyata dan pengakuan atas keberhasilan kecil yang terus ditumbuhkan. Ketika pengikut merasa dipercaya oleh pemimpinnya, akan lebih terbuka untuk berkembang, menerima tanggung jawab baru, dan berani mengambil langkah proaktif demi kemajuan bersama.

d. Menggunakan Bahasa Emosional dan Simbolik yang Kuat

Pemimpin transformasional yang fokus pada inspirasi memiliki kemampuan luar biasa dalam menggunakan bahasa emosional dan simbolik yang kuat untuk membangkitkan semangat dan keterlibatan emosional pengikutnya. Bahasa yang digunakan tidak bersifat teknis atau netral, melainkan sarat makna, menyentuh perasaan, dan mampu menyalakan imajinasi serta kebanggaan kolektif. Pemimpin menggunakan kata-kata, metafora, cerita, maupun simbol yang menggugah, agar pesan-pesan visi dan nilai-nilai organisasi tidak hanya dipahami secara logis, tetapi juga diresapi secara mendalam oleh setiap individu. Seperti dikemukakan oleh Nahavandi (2021), pemimpin transformasional menginspirasi pengikut dengan menyampaikan visi dan tujuan melalui bahasa yang emosional dan simbolik sehingga menciptakan resonansi yang kuat dan memotivasi perubahan.

Pemanfaatan bahasa emosional menciptakan ikatan psikologis yang memperkuat kesadaran akan makna pekerjaan, serta membangun kebanggaan bahwa individu berperan dalam sesuatu yang lebih besar dari dirinya sendiri. Simbol-simbol kepemimpinan, seperti tindakan kecil yang mencerminkan nilai-nilai luhur atau pernyataan yang berulang dan membekas, memperkuat identitas kolektif dan menciptakan kesatuan arah.

Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya berkomunikasi untuk memberi tahu, tetapi juga untuk menggugah dan mempersatukan semangat serta hati seluruh anggota organisasi. Pemimpin yang cakap dalam hal ini mampu menjadikan komunikasi sebagai alat strategis yang menggerakkan perubahan bukan hanya melalui perintah, tetapi melalui inspirasi yang menyentuh jiwa.

3. Penggerak Perubahan

Fokus pada perubahan merupakan salah satu aspek utama dalam kepemimpinan transformasional yang menempatkan perubahan sebagai motor utama untuk kemajuan organisasi. Dalam dunia yang dinamis dan penuh ketidakpastian, pemimpin transformasional harus mampu mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, menginspirasi komitmen terhadap perubahan tersebut, serta mengarahkan proses transformasi agar menghasilkan hasil yang positif dan berkelanjutan.

Pemimpin transformasional melihat perubahan bukan sebagai gangguan, melainkan sebagai peluang untuk inovasi dan peningkatan, bertindak sebagai agen perubahan yang membimbing organisasi dan individu melewati masa transisi dengan strategi, komunikasi, dan pemberdayaan yang efektif. Berikut adalah ciri-ciri utama pemimpin transformasional yang berfokus pada perubahan:

a. Mengantisipasi dan Merespon Perubahan Lingkungan

Pemimpin transformasional yang berfokus pada perubahan memiliki kemampuan inti dalam mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan secara proaktif, bukan sekadar reaktif terhadap tantangan yang muncul. Senantiasa memantau perkembangan eksternal seperti teknologi, pasar, kebijakan, serta dinamika sosial, dan menggunakannya sebagai landasan dalam merumuskan strategi jangka panjang yang adaptif dan berkelanjutan. Kepekaan terhadap perubahan ini memungkinkan pemimpin mengambil keputusan yang tepat waktu dan relevan, sekaligus menghindari risiko stagnasi atau ketertinggalan. Seperti dikemukakan oleh Daft (2021), pemimpin transformasional harus mampu membaca sinyal-sinyal perubahan dari lingkungan dan meresponsnya dengan tindakan inovatif agar organisasi tetap kompetitif dan relevan.

Dengan memahami arah perubahan yang sedang dan akan terjadi, pemimpin tidak hanya menjaga stabilitas organisasi,

tetapi juga memosisikan organisasi sebagai pelopor dalam menghadapi tantangan masa depan. Mengarahkan tim untuk melihat peluang di balik krisis, serta menanamkan pola pikir terbuka dan fleksibel dalam menyikapi setiap dinamika eksternal. Hal ini menciptakan budaya organisasi yang tanggap terhadap perubahan, karena pengikut tidak lagi takut terhadap ketidakpastian, melainkan melihatnya sebagai ruang untuk bertumbuh dan berinovasi. Ketika perubahan tidak dianggap sebagai ancaman, tetapi sebagai bagian dari proses kemajuan, organisasi menjadi lebih siap untuk menghadapi berbagai skenario yang tidak terduga.

b. Mengembangkan Visi Perubahan yang Jelas

Pemimpin transformasional yang berfokus pada perubahan memiliki kemampuan penting dalam mengembangkan visi perubahan yang jelas, yaitu visi yang menggambarkan secara konkret arah baru yang ingin dicapai oleh organisasi dalam merespons dinamika lingkungan. Visi perubahan yang kuat bukan hanya berbentuk slogan atau pernyataan ideal, tetapi sebuah gambaran masa depan yang spesifik, terukur, dan relevan dengan tantangan serta peluang yang ada. Pemimpin menyusun visi ini dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan agar mencerminkan kebutuhan riil organisasi, sekaligus memunculkan rasa kepemilikan kolektif terhadap arah transformasi. Menurut Anderson dan Adams (2021), pemimpin transformasional mengembangkan visi perubahan yang jelas dan komunikatif agar organisasi dapat bergerak serempak dengan keyakinan dan tujuan yang sama menuju masa depan yang lebih baik.

Dengan memiliki visi perubahan yang jelas, pemimpin membantu anggota organisasi memahami mengapa perubahan diperlukan dan ke mana arah perubahan tersebut dituju, sehingga mengurangi ketidakpastian dan resistensi yang biasanya muncul saat masa transisi. Visi ini menjadi fondasi dalam menyusun strategi, menetapkan prioritas, serta mengoordinasikan tindakan agar seluruh komponen organisasi bergerak selaras. Ketika arah perubahan tergambar dengan baik, setiap individu akan lebih mudah mengaitkan peran dan kontribusinya dalam proses pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena itu, visi yang

dikembangkan secara sistematis dan komunikatif akan mempercepat proses internalisasi perubahan di seluruh lini organisasi.

c. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Pemimpin transformasional yang berfokus pada perubahan memiliki tanggung jawab strategis dalam mendorong inovasi dan kreativitas sebagai bagian dari budaya organisasi yang adaptif dan progresif. Dalam menghadapi tantangan zaman yang dinamis, pemimpin perlu menciptakan ruang aman psikologis bagi individu untuk berpikir bebas, mengajukan ide baru, serta bereksperimen tanpa takut terhadap kegagalan. Iklim organisasi yang inovatif ini tidak tercipta secara otomatis, tetapi harus dibentuk melalui teladan, dukungan, dan kebijakan yang merangsang eksplorasi gagasan yang berbeda dari kebiasaan umum. Menurut Reiche et al. (2023), pemimpin transformasional mendorong kreativitas dan inovasi dengan menciptakan visi yang menantang dan mendukung kebebasan berpikir dalam lingkungan kerja.

Dengan menumbuhkan nilai-nilai inovatif di dalam organisasi, pemimpin memberikan sinyal bahwa perubahan tidak hanya diperlukan, tetapi juga disambut sebagai peluang untuk pertumbuhan dan peningkatan kinerja. Proses ini melibatkan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendorong kolaborasi lintas fungsi, serta menyediakan sumber daya dan pelatihan yang mendukung implementasi ide-ide baru. Ketika individu merasa memiliki ruang untuk berkontribusi secara kreatif, menjadi lebih terlibat, merasa dihargai, dan termotivasi untuk mencari solusi yang berdampak. Dalam konteks ini, pemimpin tidak lagi menjadi satu-satunya sumber inovasi, tetapi menjadi fasilitator bagi kemunculan potensi inovatif dari seluruh anggota organisasi.

d. Mengelola Resistensi dengan Bijak

Mengelola resistensi dengan bijak merupakan ciri utama dari pemimpin transformasional yang berfokus pada perubahan, karena perubahan hampir selalu memunculkan kecemasan, ketidakpastian, dan penolakan di kalangan individu dalam organisasi. Pemimpin yang bijak tidak memandang resistensi

sebagai bentuk perlawanan yang harus ditekan, tetapi sebagai sinyal penting bahwa ada kebutuhan untuk mendengarkan, memahami, dan menyesuaikan pendekatan perubahan secara lebih empatik dan strategis. Dengan bersikap terbuka terhadap umpan balik, membangun komunikasi dua arah, serta melibatkan pihak-pihak yang terdampak sejak awal proses perubahan, pemimpin dapat mengubah resistensi menjadi keterlibatan dan dukungan aktif. Seperti dinyatakan oleh Cummings dan Worley (2020), pemimpin transformasional menghadapi resistensi dengan empati dan dialog terbuka, bukan konfrontasi, sehingga menciptakan perubahan yang lebih mudah diterima dan berkelanjutan.

Dengan pendekatan yang bijak, pemimpin mampu mengidentifikasi akar penyebab resistensi yang bisa berasal dari kurangnya pemahaman, ketakutan kehilangan kendali, atau ketidakjelasan manfaat dari perubahan itu sendiri. Alih-alih menggunakan otoritas untuk memaksa perubahan, pemimpin transformasional memilih untuk memfasilitasi proses penyesuaian melalui edukasi, pelatihan, serta menunjukkan manfaat jangka panjang secara konkret dan realistis. Strategi ini tidak hanya mengurangi hambatan psikologis, tetapi juga meningkatkan kepercayaan karena individu merasa dihargai dan didengarkan dalam proses perubahan. Dengan demikian, resistensi berubah menjadi proses pembelajaran bersama yang memperkuat kualitas transformasi organisasi secara menyeluruh.

C. Ciri Khas: Karisma, Motivasi, Pertumbuhan SDM

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada upaya menginspirasi, memberdayakan, dan mentransformasi individu maupun organisasi ke arah yang lebih baik. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga berupaya menciptakan perubahan jangka panjang dengan menanamkan nilai-nilai, visi bersama, serta pengembangan potensi individu dalam tim. Keberhasilan gaya kepemimpinan ini sangat ditentukan oleh karakteristik khas yang dimilikinya, yaitu karisma, kemampuan memotivasi, dan komitmen terhadap pertumbuhan sumber daya manusia (SDM). Berikut adalah tiga

ciri khas utama dari kepemimpinan transformasional yang menjadikannya unik dan efektif dalam menciptakan perubahan:

1. Karisma (*Idealized Influence*)

Karisma merupakan salah satu elemen utama dalam kepemimpinan transformasional yang disebut sebagai *idealized influence*. Karisma bukan hanya pesona pribadi, tetapi mencerminkan kualitas pemimpin yang mampu menjadi teladan, menciptakan kepercayaan tinggi, dan membangkitkan loyalitas dalam diri pengikutnya. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, karisma berfungsi sebagai kekuatan moral dan inspiratif yang menggerakkan perubahan serta meningkatkan kinerja tim secara kolektif. Secara rinci, karisma dalam kepemimpinan transformasional mencakup hal-hal berikut:

a. Menjadi Teladan Nilai dan Integritas

Menjadi teladan nilai dan integritas merupakan fondasi utama dari karisma dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang karismatik tidak hanya memengaruhi melalui kata-kata, tetapi melalui tindakan nyata yang mencerminkan komitmen terhadap nilai-nilai moral, etika, dan prinsip yang dijunjung tinggi. Keteladanan ini menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan mendalam dari para pengikut, sehingga menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan timnya. Keberadaan pemimpin yang konsisten dalam tindakan dan ucapan menciptakan stabilitas moral dalam organisasi dan memberikan arah yang jelas bagi anggota untuk berperilaku. Menurut Northouse (2021), pemimpin transformasional dipandang sebagai sosok yang memiliki pengaruh ideal karena mampu menunjukkan standar etika yang tinggi serta membangkitkan rasa percaya diri dan kebanggaan dalam diri pengikutnya.

Pada praktik kepemimpinan, integritas tidak hanya berarti kejujuran secara pribadi, tetapi juga keberanian untuk mengambil keputusan yang benar meski tidak populer. Pemimpin transformasional yang menjadi teladan nilai tidak segan untuk menunjukkan tanggung jawab moral atas keputusan yang dibuat, baik dalam keberhasilan maupun kegagalan. Secara aktif menanamkan pentingnya prinsip moral dalam setiap tindakan

organisasi, yang pada akhirnya membentuk budaya kerja yang beretika dan profesional. Hal ini memperkuat posisi pemimpin sebagai panutan, yang bukan hanya diikuti karena jabatan, tetapi karena keteladanannya. Dalam jangka panjang, nilai dan integritas yang diteladankan menjadi dasar kepercayaan dan loyalitas yang sulit digantikan oleh bentuk pengaruh lainnya.

b. Membangun Kepercayaan dan Rasa Aman

Membangun kepercayaan dan rasa aman merupakan inti dari karisma dalam kepemimpinan transformasional, karena keduanya menciptakan landasan emosional yang memungkinkan hubungan pemimpin dan pengikut berkembang secara tulus dan konstruktif. Pemimpin transformasional yang karismatik memahami bahwa kepercayaan tidak dapat dituntut, melainkan harus diperoleh melalui konsistensi dalam tindakan, kejujuran dalam komunikasi, dan empati dalam pengambilan keputusan. Ketika pengikut merasa aman secara psikologis dan dihargai oleh pemimpinnya, cenderung lebih terbuka untuk mengemukakan ide, mengakui kesalahan, dan berkontribusi secara aktif tanpa rasa takut akan penolakan atau hukuman. Dalam suasana yang penuh kepercayaan, pemimpin tidak hanya menjadi pengarah, tetapi juga pelindung dan penyemangat bagi timnya dalam menghadapi tantangan. Seperti yang dijelaskan oleh Bass dan Riggio (2018), pemimpin transformasional mampu membangun kepercayaan melalui perilaku yang konsisten, adil, dan penuh perhatian terhadap kebutuhan pengikutnya.

Kepercayaan yang dibangun oleh pemimpin transformasional menciptakan iklim organisasi yang sehat dan kolaboratif, di mana setiap individu merasa aman untuk berkembang dan memberikan kinerja terbaiknya. Ketika kepercayaan menjadi budaya, maka komunikasi antar anggota tim akan lebih terbuka, produktivitas meningkat, dan konflik dapat dikelola secara dewasa tanpa menimbulkan polarisasi yang merusak. Rasa aman yang dirasakan dalam organisasi membuat individu merasa diterima secara utuh, bukan hanya dinilai berdasarkan hasil kerja, tetapi juga dihargai sebagai pribadi yang unik dan berkontribusi. Hal ini memungkinkan pemimpin dan pengikut untuk menjalin hubungan jangka panjang yang tidak hanya berdasarkan kepentingan, tetapi juga atas dasar rasa saling

menghargai. Kekuatan karisma dalam membangun kepercayaan itulah yang menjadikan kepemimpinan transformasional lebih dari sekadar alat manajerial, melainkan sebagai bentuk hubungan manusia yang bermakna.

c. Memiliki Visi yang Kuat dan Memikat

Memiliki visi yang kuat dan memikat merupakan bagian penting dari karisma dalam kepemimpinan transformasional karena hal ini memberikan arah, makna, dan harapan bagi seluruh anggota organisasi. Pemimpin yang karismatik mampu merumuskan visi yang tidak hanya rasional, tetapi juga menyentuh sisi emosional pengikutnya, sehingga visi tersebut menjadi sumber inspirasi yang mendorong perubahan kolektif. Visi yang kuat tidak hanya menggambarkan masa depan yang diinginkan, tetapi juga memberi alasan mengapa perubahan perlu dilakukan dan bagaimana setiap individu dapat berperan di dalamnya. Kejelasan dan daya tarik visi ini memungkinkan pemimpin untuk menggerakkan hati dan pikiran pengikut, sehingga merasa memiliki misi yang lebih besar dari sekadar pekerjaan sehari-hari. Yukl (2020) menyatakan bahwa pemimpin transformasional membangkitkan semangat dan dedikasi pengikut melalui penyampaian visi yang menarik dan bermakna, yang menumbuhkan motivasi intrinsik untuk mencapai tujuan bersama.

Visi yang memikat memberikan daya dorong moral yang tinggi, karena ia tidak sekadar berisi target atau angka, melainkan mengandung nilai-nilai luhur yang selaras dengan aspirasi pribadi dan profesional pengikut. Pemimpin transformasional membangun narasi yang menyatukan visi organisasi dengan identitas dan harapan individu dalam tim, sehingga setiap orang merasa menjadi bagian penting dari suatu perjalanan yang lebih besar. Kekuatan dari visi ini terletak pada kemampuannya menciptakan rasa tujuan, arah, dan keterlibatan emosional yang mendalam, yang memperkuat loyalitas terhadap pemimpin dan organisasi. Dalam suasana yang penuh tantangan, visi yang kuat menjadi jangkar yang menjaga stabilitas motivasi dan keyakinan tim terhadap masa depan. Oleh karena itu, pemimpin transformasional tidak hanya menyampaikan visi, tetapi

menghidupkannya melalui keteladanan dan komunikasi yang menggugah.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi merupakan elemen inti dalam kepemimpinan transformasional yang dikenal sebagai *inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan luar biasa dalam membangkitkan semangat kerja, membentuk tujuan bersama, dan menciptakan harapan positif terhadap masa depan. Tidak hanya memerintah, tetapi juga menginspirasi dengan visi yang bermakna dan ajakan untuk berkontribusi melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif. Motivasi dalam konteks kepemimpinan transformasional memiliki beberapa aspek penting yang saling melengkapi, yaitu:

a. Menyampaikan Visi yang Menginspirasi

Menyampaikan visi yang menginspirasi merupakan aspek penting dalam membentuk motivasi dalam kepemimpinan transformasional, karena pemimpin tidak hanya bertugas memberi arahan, tetapi juga menanamkan semangat dan harapan dalam hati pengikutnya. Visi yang disampaikan harus mampu menggugah rasa percaya diri kolektif, memuat makna mendalam, dan dikomunikasikan dengan penuh keyakinan sehingga mendorong semangat tim untuk bekerja secara sinergis dan penuh antusiasme. Pemimpin transformasional menggunakan kekuatan narasi untuk merangkai gambaran masa depan yang tidak hanya realistis, tetapi juga memikat, sehingga para pengikut merasa terdorong untuk ikut serta mewujudkannya. Komunikasi visi yang kuat dan menginspirasi akan memperkuat keterlibatan emosional anggota organisasi terhadap tujuan bersama dan memperluas cakrawala berpikir terhadap potensi yang bisa dicapai. Menurut Antonakis dan Day (2018), pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi melalui penyampaian visi masa depan yang optimis, menantang, dan bermakna bagi pengikutnya.

Pada konteks ini, penyampaian visi tidak sekadar menyampaikan informasi, melainkan merupakan proses transformatif yang mampu mengubah cara pandang individu terhadap pekerjaan dan perannya dalam organisasi. Visi yang disampaikan dengan inspiratif menjembatani antara aspirasi

pribadi dengan arah strategis organisasi, sehingga mendorong tumbuhnya rasa kepemilikan dan motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Ketika anggota tim melihat bahwa visi tersebut menyentuh nilai-nilai pribadi, akan lebih terdorong untuk melibatkan diri secara utuh dalam proses pencapaian tujuan. Pemimpin yang berhasil menginspirasi dengan visinya mampu menggerakkan organisasi secara kolektif dan membentuk budaya kerja yang berorientasi pada masa depan. Oleh karena itu, penyampaian visi yang inspiratif menjadi elemen penting dalam memperkuat motivasi dan loyalitas pengikut dalam jangka panjang.

b. Menumbuhkan Optimisme dan Keyakinan

Menumbuhkan optimisme dan keyakinan merupakan aspek penting yang saling melengkapi motivasi dalam kepemimpinan transformasional, karena pemimpin tidak hanya menggerakkan tindakan, tetapi juga membangun harapan positif yang mendorong semangat bertindak. Pemimpin transformasional menanamkan kepercayaan diri kepada pengikut bahwa mampu menghadapi tantangan dan mencapai hasil luar biasa melalui kerja keras dan kolaborasi yang solid. Dengan menciptakan iklim psikologis yang penuh dukungan, pemimpin mendorong pengikut untuk melihat tantangan bukan sebagai hambatan, melainkan sebagai peluang untuk tumbuh dan menunjukkan kemampuan terbaik. Optimisme ini tidak bersifat semu, melainkan ditanamkan melalui komunikasi yang membangun, penguatan keberhasilan kecil, serta dorongan bahwa setiap kegagalan adalah bagian dari proses menuju keberhasilan. Seperti yang disampaikan oleh Avolio dan Bass (2021), pemimpin transformasional meningkatkan motivasi pengikut dengan menumbuhkan harapan yang realistis dan kepercayaan bahwa memiliki potensi untuk mencapai visi yang lebih tinggi.

Ketika optimisme dan keyakinan ditanamkan secara konsisten, pemimpin menciptakan daya tahan emosional dan semangat juang yang kuat dalam diri pengikut, terutama dalam menghadapi perubahan atau tekanan kerja. Rasa percaya diri yang dibentuk dari keyakinan pemimpin terhadap kemampuan tim menjadi katalis bagi lahirnya ide-ide inovatif dan keberanian untuk mengambil inisiatif. Dalam konteks ini, motivasi tidak

hanya bersumber dari visi besar yang disampaikan pemimpin, tetapi juga dari penguatan psikologis yang membuat setiap individu merasa mampu untuk terlibat secara aktif dalam proses perubahan. Pemimpin yang optimis dan penuh keyakinan secara tidak langsung membentuk budaya kerja yang resilien, terbuka, dan tangguh terhadap dinamika organisasi. Oleh karena itu, menumbuhkan optimisme bukan hanya sarana untuk menjaga semangat kerja, melainkan juga strategi untuk membangun ketahanan kolektif.

c. Menggunakan Bahasa yang Menggugah dan Simbolik

Menggunakan bahasa yang menggugah dan simbolik merupakan aspek penting yang saling melengkapi motivasi dalam kepemimpinan transformasional, karena kekuatan komunikasi bukan hanya terletak pada isi pesan, tetapi juga pada cara penyampaiannya yang mampu menyentuh emosi dan membentuk persepsi kolektif. Pemimpin transformasional secara efektif menggunakan metafora, analogi, cerita inspiratif, dan simbol-simbol bermakna untuk menghidupkan visi serta menanamkan nilai-nilai yang diinginkan dalam organisasi. Bahasa yang digunakan tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga transformatif, yakni mampu membangkitkan semangat dan membentuk makna yang memperkuat identitas serta keterikatan anggota terhadap tujuan bersama. Ketika pemimpin mampu membungkus pesan secara simbolik dan emosional, maka komunikasi tidak hanya diterima secara rasional, tetapi juga dirasakan secara mendalam oleh pengikut. Seperti yang dinyatakan oleh Nahavandi (2021), pemimpin transformasional menggunakan bahasa simbolik untuk membangun semangat kolektif dan memperkuat motivasi internal pengikut dalam menghadapi tantangan.

Bahasa yang menggugah berfungsi sebagai jembatan antara visi besar dan pengalaman sehari-hari pengikut, sehingga mampu menginternalisasi tujuan jangka panjang dengan lebih nyata dan bermakna. Pemimpin yang mahir dalam membangun narasi akan mampu menciptakan rasa bangga, semangat kebersamaan, serta kesadaran bahwa setiap kontribusi memiliki nilai yang penting dalam keseluruhan perjalanan organisasi. Dalam konteks ini, simbol seperti lambang, slogan, atau kisah keberhasilan masa lalu

digunakan untuk meneguhkan identitas organisasi dan menanamkan keyakinan bahwa visi dapat dicapai melalui upaya bersama. Penggunaan bahasa yang kuat secara emosional juga memperkuat kohesi tim, karena menciptakan suasana psikologis yang hangat, penuh semangat, dan terfokus pada tujuan bersama. Oleh karena itu, kemampuan menyampaikan pesan secara simbolik merupakan bagian penting dari daya tarik motivasional seorang pemimpin.

3. Pertumbuhan dan Pengembangan SDM (*Individualized Consideration*)

Pertumbuhan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu ciri utama dalam kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan istilah *individualized consideration*. Pemimpin transformasional memandang setiap individu dalam organisasi sebagai aset yang unik dan bernilai, yang memiliki potensi untuk dikembangkan secara maksimal. Tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses pembelajaran, pengembangan pribadi, dan peningkatan kapasitas individu dalam jangka panjang. Pertumbuhan SDM bukan hanya strategi manajerial, tetapi menjadi bagian dari filosofi kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Berikut adalah aspek-aspek penting dari pertumbuhan SDM dalam kepemimpinan transformasional:

a. Pengenalan dan Penghargaan atas Potensi Individu

Pengenalan dan penghargaan atas potensi individu merupakan aspek penting dari pertumbuhan sumber daya manusia (SDM) dalam kepemimpinan transformasional karena pemimpin melihat setiap anggota tim sebagai pribadi yang unik dengan kekuatan dan aspirasi yang berbeda. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada kinerja saat ini, tetapi juga secara aktif mengenali bakat tersembunyi dan potensi jangka panjang yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Dengan memberikan pengakuan yang tulus atas kelebihan dan kontribusi masing-masing anggota, pemimpin membangun rasa percaya diri dan motivasi intrinsik yang kuat dalam diri pengikut. Penghargaan ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, di mana individu merasa dihargai bukan hanya karena hasil kerja, tetapi karena jati dirinya yang dihormati dan diberdayakan. Seperti yang ditegaskan oleh Lussier dan Achua

(2021), pemimpin transformasional menghargai kebutuhan pengembangan pribadi pengikut dan menciptakan suasana yang memungkinkan untuk mengembangkan potensi maksimalnya secara berkelanjutan.

Ketika potensi individu dikenali dan dihargai secara konsisten, hal ini berdampak langsung pada keterlibatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi, karena setiap orang merasa dilibatkan dalam visi dan pertumbuhan kolektif. Pemimpin transformasional menggunakan pendekatan personal untuk memahami minat, kekuatan, dan tujuan karier pengikut, sehingga dapat memberikan tantangan dan peluang yang sesuai untuk perkembangannya. Pendekatan ini menjadikan proses kepemimpinan lebih manusiawi, karena berorientasi pada peningkatan kualitas manusia secara menyeluruh, bukan hanya target dan angka. Selain itu, pengakuan atas potensi juga mendorong munculnya budaya saling menghargai dalam tim, di mana anggota mendukung satu sama lain dalam proses pembelajaran dan peningkatan kapasitas. Dengan demikian, pengenalan dan penghargaan terhadap potensi individu menjadi pondasi utama dalam menciptakan organisasi yang terus bertumbuh secara dinamis.

b. Pembimbingan dan Pelatihan Secara Personal

Pembimbingan dan pelatihan secara personal merupakan aspek penting dari pertumbuhan sumber daya manusia (SDM) dalam kepemimpinan transformasional karena pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk memberikan perhatian khusus sesuai kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi setiap individu. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membina dan mengembangkan kompetensi serta karakter anggota tim secara menyeluruh, sehingga dapat mencapai potensi maksimalnya. Pembimbingan yang bersifat personal memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah yang terbuka dan mendalam, sehingga pemimpin dapat memberikan umpan balik konstruktif yang relevan dan membangun kepercayaan. Proses pelatihan ini juga mendorong anggota untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis, meningkatkan kemampuan teknis sekaligus soft skills yang penting dalam pengembangan karier. Menurut

Goleman et al. (2019), pembimbingan personal dalam kepemimpinan transformasional meningkatkan efektivitas individu dan memperkuat hubungan kerja yang berkelanjutan dalam organisasi.

Pada pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan, pemimpin transformasional berperan sebagai mentor yang aktif dan peduli, bukan hanya sebagai pemberi instruksi. Pendekatan ini menumbuhkan rasa dihargai dan dimengerti dalam diri pengikut, yang pada akhirnya memperkuat motivasi intrinsik untuk berkembang. Dengan membangun hubungan interpersonal yang kuat, pemimpin dapat mengidentifikasi hambatan pribadi maupun profesional yang mungkin menghalangi kemajuan individu, kemudian merancang strategi pembelajaran yang tepat sasaran. Selain itu, pelatihan yang diberikan secara personal membuat proses pengembangan menjadi lebih efektif karena sesuai dengan gaya belajar dan kebutuhan spesifik anggota tim. Hal ini memungkinkan peningkatan kinerja yang lebih cepat dan berkelanjutan, yang sangat penting dalam menghadapi kompleksitas tuntutan organisasi saat ini.

c. Memberikan Tantangan yang Bermakna

Memberikan tantangan yang bermakna merupakan aspek penting dalam pertumbuhan sumber daya manusia (SDM) pada kepemimpinan transformasional karena tantangan yang tepat dapat mendorong individu untuk keluar dari zona nyaman dan mengembangkan kemampuan baru secara signifikan. Pemimpin transformasional memahami bahwa pertumbuhan terjadi ketika anggota tim diberikan tugas yang menantang namun realistis, yang memacu kreativitas, pengambilan risiko, dan pembelajaran aktif. Tantangan tersebut tidak sekadar beban kerja, tetapi dirancang agar relevan dengan tujuan pribadi dan organisasi, sehingga memotivasi individu untuk memberikan yang terbaik dan merasa dihargai atas kontribusinya. Dengan cara ini, pemimpin membantu membentuk pengalaman yang memperkaya kapasitas profesional sekaligus memperkuat kepercayaan diri pengikutnya. Seperti yang dikemukakan oleh Spreitzer dan Porath (2018), tantangan yang bermakna dalam konteks kerja merupakan katalisator utama bagi pengembangan potensi dan keterlibatan karyawan yang berkelanjutan.

Ketika pemimpin memberikan tantangan yang bermakna, juga mengirimkan pesan bahwa setiap individu dipercaya dan dianggap mampu menangani tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap pekerjaan, karena anggota tim merasa bahwa upayanya tidak sia-sia dan memberikan dampak signifikan bagi organisasi. Selain itu, tantangan yang dirancang dengan tepat dapat menumbuhkan budaya pembelajaran dan inovasi, di mana kegagalan tidak dilihat sebagai hal yang negatif, melainkan sebagai bagian dari proses pengembangan. Dengan dukungan yang memadai, individu terdorong untuk mengasah kemampuan problem solving, adaptabilitas, dan kepemimpinan diri sendiri. Akibatnya, pemimpin transformasional tidak hanya menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, tetapi juga mengembangkan kapasitas pemimpin masa depan yang tangguh dan visioner.

D. Studi Kasus Kepemimpinan Transformasional (CEO, Pemimpin NGO, Rektor, Dsb.)

Berikut ini adalah tiga studi kasus relevan mengenai kepemimpinan transformasional, masing-masing dari latar yang berbeda: seorang CEO, pemimpin NGO, dan rektor universitas. Setiap studi kasus menggambarkan bagaimana pemimpin menginspirasi perubahan besar, memberdayakan bawahan, serta mengedepankan visi yang transformatif.

Studi Kasus 1: CEO – Satya Nadella (Microsoft)

Pada tahun 2014, Satya Nadella ditunjuk sebagai CEO Microsoft. Saat itu, perusahaan mengalami stagnasi dalam inovasi dan kehilangan daya saing terhadap pesaing seperti Apple dan Google.

1. Kepemimpinan Transformasional

Satya Nadella menunjukkan kepemimpinan transformasional yang kuat ketika mengambil alih posisi CEO Microsoft pada tahun 2014. Ia memulai dengan mengubah budaya perusahaan yang sebelumnya bersifat kaku dan kompetitif menjadi lebih kolaboratif dan terbuka terhadap ide-ide baru. Nadella mendorong karyawan untuk mengadopsi pola pikir berkembang, berinovasi, dan terus belajar demi kemajuan

bersama. Ia juga memperkuat misi perusahaan dengan fokus pada pemberdayaan individu dan organisasi melalui teknologi. Kepemimpinannya membawa semangat baru yang merangsang kreativitas dan loyalitas karyawan.

Transformasi yang dipimpin oleh Nadella menciptakan perubahan signifikan dalam strategi bisnis Microsoft, termasuk pergeseran fokus ke layanan berbasis cloud seperti Azure. Perubahan ini tidak hanya meningkatkan daya saing perusahaan, tetapi juga menghasilkan pertumbuhan pendapatan dan kenaikan nilai saham secara drastis. Nadella juga membangun lingkungan kerja yang inklusif, memperhatikan empati, keberagaman, dan kesejahteraan karyawan. Gaya kepemimpinannya memotivasi seluruh organisasi untuk bergerak sejalan dengan visi perusahaan yang lebih manusiawi dan berorientasi masa depan. Hasilnya, Microsoft kembali menjadi pemimpin dalam industri teknologi global dengan fondasi inovasi dan nilai-nilai transformatif.

2. Hasil Transformasi

Hasil transformasi yang dipimpin oleh Satya Nadella di Microsoft terlihat nyata melalui peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Di bawah kepemimpinannya, Microsoft berhasil beralih fokus dari produk perangkat lunak tradisional ke layanan cloud seperti Azure yang menjadi salah satu tulang punggung utama perusahaan. Perubahan ini membuat Microsoft lebih kompetitif dan relevan dalam ekosistem teknologi global yang terus berkembang. Selain itu, budaya kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif berhasil meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong inovasi di berbagai divisi. Transformasi ini membawa dampak langsung terhadap pertumbuhan pendapatan dan nilai pasar perusahaan yang meningkat tajam.

Nadella juga berhasil memperluas jangkauan Microsoft ke sektor-sektor baru melalui akuisisi strategis dan kemitraan global. Pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada visi jangka panjang menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan pemecahan masalah secara kolektif. Microsoft menjadi lebih adaptif terhadap perubahan dan mampu memanfaatkan peluang di era digital. Keberhasilan ini menunjukkan bagaimana transformasi budaya organisasi dapat memengaruhi hasil bisnis secara signifikan. Melalui

langkah-langkah tersebut, Nadella menjadikan Microsoft sebagai perusahaan teknologi yang kembali diperhitungkan secara global.

Studi Kasus 2: Pemimpin NGO – Melati Wijsen (Bye Bye Plastic Bags)

Melati Wijsen, bersama adiknya, mendirikan Bye Bye Plastic Bags (BBPB) pada usia remaja di Bali. Organisasi ini bertujuan menghapus penggunaan kantong plastik sekali pakai di pulau tersebut.

1. Kepemimpinan Transformasional

Melati Wijsen menunjukkan kepemimpinan transformasional melalui perannya dalam mendirikan gerakan Bye Bye Plastic Bags di Bali. Ia memimpin dengan visi yang jelas dan inspiratif untuk menciptakan lingkungan yang bebas dari kantong plastik, meskipun ia masih berusia remaja saat memulai gerakan tersebut. Kepemimpinannya mendorong partisipasi aktif dari anak-anak muda dan masyarakat luas dalam kampanye lingkungan. Melati mampu membangkitkan kesadaran publik dengan pendekatan edukatif, kolaboratif, dan penuh semangat. Gaya kepemimpinannya menggerakkan perubahan sosial dengan menekankan nilai tanggung jawab dan aksi nyata.

Dengan kampanye yang ia pimpin, Bye Bye Plastic Bags berkembang menjadi gerakan global yang menyebar ke berbagai negara. Melati memfasilitasi perubahan perilaku masyarakat dengan memberikan contoh nyata, berbicara di forum internasional, dan menjalin kerja sama lintas sektor. Kepemimpinannya tidak hanya mendorong perubahan kebijakan lokal di Bali, tetapi juga menginspirasi generasi muda untuk turut serta dalam gerakan lingkungan. Ia mencerminkan sosok pemimpin transformasional yang tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada pemberdayaan orang lain. Dampak dari kepemimpinannya terlihat dari bertumbuhnya kesadaran ekologis yang meluas dan terbentuknya komunitas-komunitas aksi lingkungan di berbagai belahan dunia.

2. Hasil Transformasi

Hasil transformasi yang dipimpin oleh Melati Wijsen melalui gerakan Bye Bye Plastic Bags terlihat dari meningkatnya kesadaran masyarakat Bali terhadap dampak negatif plastik sekali pakai. Melalui pendekatan edukatif dan kampanye sosial, gerakan ini berhasil

melibatkan pelajar, komunitas lokal, hingga pemerintah daerah dalam upaya nyata mengurangi penggunaan plastik. Dukungan masyarakat semakin meluas dan berhasil mendorong pemerintah Provinsi Bali untuk menerbitkan kebijakan pelarangan penggunaan plastik sekali pakai. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa gerakan berbasis masyarakat yang dipimpin secara inspiratif mampu memengaruhi kebijakan publik. Transformasi yang terjadi tidak hanya dalam perubahan perilaku, tetapi juga dalam pergeseran pola pikir masyarakat terhadap isu lingkungan.

Di tingkat global, gerakan ini menginspirasi lahirnya komunitas serupa di lebih dari 60 negara, menjadikan Bye Bye Plastic Bags sebagai simbol kepemimpinan muda dalam isu lingkungan. Melati dan timnya membuktikan bahwa anak muda mampu menjadi penggerak utama dalam perubahan sosial yang berskala besar. Inisiatif ini juga menciptakan ruang kolaboratif antarnegara dalam memperjuangkan isu yang sama, yaitu pengurangan sampah plastik secara berkelanjutan. Dampak transformasionalnya mencakup tumbuhnya semangat kepemimpinan lingkungan di kalangan generasi muda dunia. Dengan cara yang sederhana namun konsisten, Melati berhasil mentransformasi perhatian lokal menjadi gerakan global yang membawa dampak nyata.

Studi Kasus 3: Rektor – Prof. Nizam (Plt. Direktur Jenderal Dikti, Kemendikbudristek RI)

Sebagai pemimpin dalam sistem pendidikan tinggi Indonesia, Prof. Nizam menghadapi tantangan besar dalam menghadirkan pendidikan yang adaptif dan relevan di tengah Revolusi Industri 4.0.

1. Kepemimpinan Transformasional

Prof. Nizam sebagai Plt. Direktur Jenderal Dikti menunjukkan kepemimpinan transformasional melalui terobosan kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM). Ia mendorong perubahan sistem pendidikan tinggi dari yang bersifat kaku menjadi lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis pada kebutuhan masa depan. Kepemimpinannya memotivasi perguruan tinggi untuk membuka ruang pembelajaran lintas disiplin, kolaborasi dengan dunia industri, serta penguatan kompetensi mahasiswa. Transformasi ini melibatkan visi jangka panjang yang menekankan pentingnya kemandirian kampus dan pemberdayaan mahasiswa. Pendekatan ini mengubah peran universitas dari sekadar lembaga akademik menjadi ekosistem inovasi yang dinamis.

Pada kepemimpinannya, Prof. Nizam menggerakkan sivitas akademika untuk aktif terlibat dalam perubahan kurikulum dan metode pembelajaran. Ia menciptakan iklim partisipatif dan membangun kepercayaan di antara pemangku kepentingan pendidikan tinggi. Transformasi yang dipimpinnya tidak hanya berdampak pada sistem internal kampus, tetapi juga memperkuat relevansi lulusan terhadap kebutuhan dunia kerja. Kepemimpinan transformasionalnya tercermin dalam kemampuannya menyatukan visi nasional pendidikan tinggi dengan tindakan nyata di tingkat institusi. Dengan demikian, ia menjadi figur penting dalam membentuk masa depan pendidikan tinggi yang lebih terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada solusi.

2. Hasil Transformasi

Hasil transformasi yang dipimpin oleh Prof. Nizam melalui kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka memberikan dampak signifikan terhadap sistem pendidikan tinggi di Indonesia. Mahasiswa kini memiliki kesempatan belajar di luar program studi dan kampus asal, termasuk magang di industri, penelitian, hingga kegiatan wirausaha. Perguruan tinggi pun mulai menyesuaikan kurikulum agar lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan zaman. Kolaborasi antara kampus dengan dunia usaha, pemerintah, dan masyarakat semakin meningkat dan terstruktur. Transformasi ini memperkuat keterhubungan antara dunia pendidikan dan dunia kerja secara nyata.

Kampus menjadi lebih terbuka terhadap inovasi dan praktik pembelajaran yang berorientasi pada pengalaman lapangan. Mahasiswa didorong untuk lebih mandiri dalam menentukan arah pembelajarannya sesuai minat dan kompetensi yang ingin dikembangkan. Dosen juga mulai berperan sebagai fasilitator dan mentor, bukan hanya sebagai pengajar materi akademik. Lingkungan akademik berubah menjadi lebih dinamis dan partisipatif, yang meningkatkan motivasi serta kesiapan lulusan menghadapi tantangan global. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional Prof. Nizam telah membentuk budaya baru dalam pendidikan tinggi yang lebih adaptif, relevan, dan berdaya saing.

BAB V

KEPEMIMPINAN DIGITAL

Kepemimpinan digital merupakan bentuk kepemimpinan yang berkembang seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi di era modern. Pemimpin digital dituntut untuk mampu mengelola organisasi dengan memanfaatkan teknologi secara efektif untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kolaborasi. Perubahan cepat dalam dunia digital menuntut pemimpin untuk adaptif, responsif, dan terbuka terhadap transformasi digital yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses membangun budaya digital yang inklusif dan partisipatif. Oleh karena itu, kepemimpinan digital menjadi kunci utama dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di era digitalisasi.

A. Apa Itu *Digital Leadership*?

Digital leadership adalah bentuk kepemimpinan yang mengintegrasikan teknologi digital dalam strategi, proses, dan budaya organisasi untuk mendorong transformasi dan inovasi. Pemimpin digital tidak hanya menggunakan teknologi sebagai alat bantu, tetapi menjadikannya sebagai inti dari visi dan misi organisasi. Dalam era industri 4.0 dan society 5.0, *digital leadership* menjadi sangat penting untuk menjaga daya saing, mempercepat pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision-making*), dan membangun lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan. *Digital leadership* tidak hanya menuntut penguasaan teknologi, tetapi juga kemampuan komunikasi, empati, kolaborasi lintas tim, serta keberanian mengambil risiko dalam inovasi. Oleh karena itu, *digital leadership* bukan hanya tentang tools, tetapi juga mindset dan kemampuan mengelola perubahan di era digital.

Digital leadership adalah kepemimpinan yang menyesuaikan dengan tuntutan era digital dan teknologi informasi. Pemimpin digital memiliki karakteristik dan komponen kunci yang membedakannya dari

kepemimpinan tradisional. Karakteristik ini bukan hanya berkaitan dengan penguasaan teknologi, tetapi juga bagaimana memimpin dengan pola pikir inovatif dan adaptif terhadap perubahan cepat di lingkungan digital. Berikut adalah karakteristik utama dan komponen kunci *digital leadership* yang perlu dipahami secara rinci:

1. Visi Digital yang Jelas dan Strategis

Visi digital yang jelas dan strategis merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan digital karena hal ini menjadi arah bagi seluruh inisiatif transformasi teknologi dalam organisasi. Pemimpin digital tidak hanya menciptakan visi yang berorientasi pada masa depan, tetapi juga mampu mengintegrasikannya secara konkret ke dalam strategi bisnis yang dijalankan secara menyeluruh. Memanfaatkan teknologi bukan sebagai pelengkap, melainkan sebagai penggerak utama untuk membentuk model bisnis baru, meningkatkan efisiensi, serta memperluas jangkauan pasar secara digital. Menurut Kane et al. (2019), visi digital yang kuat memungkinkan pemimpin untuk mengarahkan organisasi secara lebih fokus dalam menghadapi perubahan teknologi dan mendorong transformasi berkelanjutan secara efektif.

Pemimpin dengan visi digital yang strategis mampu mengenali tantangan yang muncul dari disrupsi digital dan menjadikannya sebagai peluang untuk berinovasi dan berevolusi. Dalam praktiknya, visi ini mencakup pemahaman menyeluruh terhadap teknologi terkini, tren pasar, dan perilaku konsumen digital yang terus berkembang. Pemimpin semacam ini akan menetapkan tujuan jangka panjang yang dapat ditransformasikan menjadi langkah konkret yang terukur, selaras dengan perubahan lingkungan bisnis global. Ketegasan visi digital tersebut memberi arah strategis yang memotivasi seluruh lini organisasi untuk bergerak dalam satu tujuan digital yang terpadu.

2. Adaptabilitas dan Fleksibilitas Tinggi

Adaptabilitas dan fleksibilitas tinggi merupakan karakteristik krusial dalam kepemimpinan digital karena perubahan teknologi dan lingkungan bisnis terjadi dengan sangat cepat dan sering kali tidak terduga. Pemimpin digital yang adaptif mampu mengantisipasi serta menyesuaikan strategi, struktur organisasi, dan cara kerja agar tetap relevan dengan tuntutan zaman. Tidak terpaku pada pola lama, tetapi terus mencari cara baru yang lebih efektif dan efisien dengan

memanfaatkan perkembangan teknologi digital. Seperti yang dijelaskan oleh Northouse (2021), pemimpin yang adaptif menunjukkan kemampuan untuk tetap efektif dalam situasi yang berubah-ubah, kompleks, dan penuh ketidakpastian.

Fleksibilitas dalam kepemimpinan digital memungkinkan pemimpin untuk merespons tantangan dengan cepat serta membangun solusi yang kreatif dan kontekstual sesuai kebutuhan organisasi dan pelanggan. Dalam praktiknya, fleksibilitas ini mencakup kemampuan untuk mengganti prioritas, merombak struktur tim, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan demi mendukung inovasi dan percepatan transformasi digital. Kemampuan ini juga terlihat dari keterbukaan terhadap masukan baru, penggunaan teknologi alternatif, serta keberanian meninggalkan metode yang tidak lagi relevan. Dengan fleksibilitas yang tinggi, pemimpin mampu menggerakkan organisasi menuju arah yang lebih kompetitif meski berada dalam kondisi pasar yang sangat dinamis.

3. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (*Data-Driven Decision Making*)

Pengambilan keputusan berbasis data atau *data-driven decision making* merupakan karakteristik utama dalam *digital leadership* karena memungkinkan pemimpin membuat keputusan yang objektif, akurat, dan terukur. Di era digital yang ditandai dengan banjir informasi, pemimpin dituntut untuk mampu mengolah data menjadi wawasan yang bernilai strategis bagi organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi analitik, *big data*, dan kecerdasan buatan, pemimpin digital dapat mengidentifikasi pola, memprediksi tren, dan mengoptimalkan proses bisnis. Seperti diungkapkan oleh Provost dan Fawcett (2021), pengambilan keputusan yang efektif di era digital didasarkan pada kemampuan menggunakan data untuk mengungkap informasi tersembunyi yang mendukung keunggulan kompetitif.

Gambar 3. *Big data*



Sumber: *Medium*

Pemimpin yang mengedepankan pendekatan berbasis data tidak hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman masa lalu, melainkan menggabungkan keduanya dengan bukti empirik yang dapat diverifikasi. Keputusan yang diambil melalui proses analitik ini dapat mempercepat inovasi, mengurangi risiko, dan meningkatkan efisiensi dalam setiap lini organisasi. Hal ini juga menciptakan budaya organisasi yang menghargai transparansi, akuntabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan data sebagai dasar, pemimpin digital mampu menjawab tantangan kompleks secara rasional dan konsisten dalam menghadapi perubahan dinamis di lingkungan bisnis.

4. Kecakapan Teknologi dan Literasi Digital

Kecakapan teknologi dan literasi digital merupakan karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin di era digital karena kemajuan teknologi telah menjadi penggerak utama transformasi organisasi modern. Seorang digital leader dituntut untuk memahami berbagai aspek teknologi, mulai dari infrastruktur digital, sistem informasi, kecerdasan buatan, hingga keamanan siber agar dapat mengarahkan organisasi secara efektif. Literasi digital tidak hanya mencakup kemampuan menggunakan teknologi, tetapi juga melibatkan pemahaman kritis terhadap dampak sosial, etika, dan strategis dari

teknologi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Ilomäki et al. (2018), literasi digital mencakup keterampilan teknis, kognitif, dan sosial yang diperlukan untuk secara aktif dan bertanggung jawab berpartisipasi dalam masyarakat berbasis teknologi.

Pemimpin yang memiliki kecakapan teknologi mampu menjembatani kebutuhan organisasi dengan solusi digital yang relevan dan efisien, serta dapat mengevaluasi secara kritis keunggulan dan kelemahan berbagai sistem digital yang tersedia, juga mampu membimbing tim untuk mengadopsi alat teknologi baru, menciptakan budaya kerja digital yang progresif, dan meningkatkan kapabilitas digital seluruh organisasi. Kepekaan terhadap teknologi memungkinkan pemimpin membaca arah perkembangan digital, memilih investasi teknologi yang tepat, serta menghindari jebakan adopsi teknologi yang hanya bersifat tren sesaat. Dalam konteks tersebut, kemampuan ini tidak hanya menunjang operasional organisasi, tetapi juga menjadi keunggulan strategis yang berkelanjutan.

B. Tantangan Memimpin Generasi Digital (Gen Z & Alpha)

Memimpin generasi digital seperti Generasi Z dan Alpha menghadirkan tantangan yang unik bagi para pemimpin di era modern. Kedua generasi ini tumbuh dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh teknologi, konektivitas instan, dan akses informasi tanpa batas. Pola pikirnya lebih terbuka terhadap perubahan, cepat dalam menerima teknologi baru, dan lebih menuntut transparansi serta keterlibatan emosional dalam hubungan kerja. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan konvensional sering kali tidak efektif dan perlu disesuaikan dengan karakteristik digital. Pemimpin yang sukses dalam mengelola generasi ini harus mampu memahami nilai-nilai dan memfasilitasi ruang kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Berikut adalah beberapa tantangan utama dalam memimpin Generasi Z dan Alpha:

1. Tuntutan akan Fleksibilitas dan Autonomi

Tuntutan akan fleksibilitas dan otonomi menjadi salah satu tantangan utama dalam memimpin Generasi Z dan Alpha di lingkungan kerja modern. Kedua generasi ini tumbuh dalam ekosistem digital yang memungkinkan mengakses berbagai pilihan cara belajar, bekerja, dan

berinteraksi secara mandiri sejak usia dini. Tidak hanya menuntut fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat bekerja, tetapi juga ingin diberi ruang untuk mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan tugasnya. Gaya kepemimpinan tradisional yang terlalu mengontrol dianggap menghambat kreativitas dan mereduksi motivasi intrinsik. Menurut Twenge (2019), generasi muda saat ini memiliki harapan yang tinggi terhadap kebebasan dalam bekerja karena dibesarkan dalam lingkungan yang sangat menghargai ekspresi diri dan pilihan personal.

Pemimpin menghadapi dilema antara menjaga struktur organisasi dan memberi kebebasan yang diinginkan oleh generasi ini, terutama dalam konteks target, produktivitas, dan etika kerja. Jika tidak diimbangi secara tepat, fleksibilitas yang diberikan bisa menyebabkan turunnya disiplin kerja dan kurangnya rasa tanggung jawab terhadap hasil tim. Maka dari itu, pemimpin harus mampu merancang sistem kerja hybrid yang tetap mengedepankan akuntabilitas meskipun bersifat fleksibel. Komunikasi yang jelas mengenai ekspektasi dan hasil kerja menjadi kunci utama dalam menciptakan otonomi yang terarah. Oleh sebab itu, keseimbangan antara kebebasan dan struktur perlu dirancang secara adaptif agar sesuai dengan karakteristik generasi digital.

2. Kecanduan Teknologi dan Distraksi Digital

Kecanduan teknologi dan distraksi digital menjadi tantangan besar dalam memimpin Generasi Z dan Alpha yang sangat lekat dengan perangkat digital sejak usia dini. Menghabiskan sebagian besar waktu dengan ponsel pintar, media sosial, game daring, dan platform digital lainnya, sehingga konsentrasi terhadap tugas sering kali terganggu oleh notifikasi dan kebutuhan akan stimulasi cepat. Kebiasaan multitasking digital yang dilakukan sehari-hari turut berdampak pada penurunan fokus dan kedalaman berpikir dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi. Menurut Montag dan Diefenbach (2018), penggunaan teknologi digital secara berlebihan telah terbukti berkontribusi pada gangguan perhatian serta penurunan performa kognitif, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas kerja. Hal ini menjadikan pengelolaan waktu dan perhatian sebagai isu krusial dalam kepemimpinan modern terhadap generasi ini.

Pemimpin dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya memanfaatkan teknologi, tetapi juga mendorong penggunaan yang sehat dan produktif. Strategi seperti digital detox, jam

kerja bebas notifikasi, atau ruang kerja hening menjadi alternatif untuk membantu mengurangi tingkat distraksi di kalangan tim muda. Namun, tantangan muncul ketika pemimpin dianggap terlalu membatasi atau tidak memahami budaya digital yang melekat kuat dalam identitas Gen Z dan Alpha. Oleh karena itu, pendekatan yang tepat adalah mengedukasi mengenai dampak negatif dari penggunaan digital yang berlebihan sambil memberikan contoh penggunaan teknologi yang seimbang. Pendekatan kolaboratif, berbasis empati dan dialog, lebih efektif dibandingkan pengawasan ketat yang justru bisa menimbulkan resistensi.

3. Kebutuhan Pengakuan dan Umpan Balik Instan

Kebutuhan akan pengakuan dan umpan balik instan menjadi tantangan utama dalam memimpin Generasi Z dan Alpha yang terbiasa hidup dalam budaya digital serba cepat. Tumbuh dalam ekosistem media sosial yang secara konstan memberi validasi melalui like, komentar, dan respon cepat, sehingga ekspektasi terhadap pengakuan di lingkungan kerja pun menjadi tinggi. Ketika pemimpin tidak memberikan apresiasi secara langsung atau tidak menyampaikan evaluasi secara *real-time*, hal ini dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai, kurang termotivasi, bahkan cenderung cepat merasa bosan. Menurut Ginty et al. (2021), generasi muda menunjukkan respons emosional yang kuat terhadap sistem umpan balik langsung karena pengaruh signifikan dari dunia digital terhadap sistem penghargaan dalam otaknya. Kondisi ini menuntut pemimpin untuk lebih adaptif dalam membangun sistem komunikasi kerja yang cepat, terbuka, dan penuh penguatan positif.

Tantangan utama terletak pada bagaimana pemimpin dapat tetap mempertahankan objektivitas dalam memberikan penilaian tanpa harus terus-menerus memberikan pujian yang tidak konstruktif. Jika tidak dikelola dengan baik, kebutuhan akan pengakuan ini bisa melahirkan sikap ketergantungan terhadap validasi eksternal dan menghambat kematangan profesional. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menyeimbangkan antara penguatan positif yang membangun dan umpan balik kritis yang mendidik, tanpa membuat generasi ini merasa direndahkan. Penggunaan teknologi seperti platform manajemen kinerja atau aplikasi kolaboratif yang memungkinkan feedback cepat bisa menjadi solusi yang efektif. Dengan begitu, kebutuhannya akan

kecepatan dan kejelasan informasi tetap terpenuhi dalam kerangka kerja yang sehat dan produktif.

4. Sensitivitas terhadap Nilai Sosial dan Inklusivitas

Sensitivitas terhadap nilai sosial dan inklusivitas menjadi tantangan krusial dalam memimpin Generasi Z dan Alpha yang memiliki kepedulian tinggi terhadap isu keadilan sosial, keberagaman, dan kesetaraan. Generasi ini tumbuh dalam dunia yang semakin terbuka terhadap berbagai identitas, latar belakang, dan perspektif, sehingga sangat responsif terhadap tindakan atau kebijakan yang dianggap diskriminatif atau tidak adil. Menuntut pemimpin dan organisasi untuk tidak hanya memiliki visi yang progresif, tetapi juga menunjukkan komitmen nyata terhadap inklusivitas dalam praktik sehari-hari. Jika organisasi gagal menciptakan lingkungan yang menghargai perbedaan, maka akan timbul ketidakpuasan, penurunan motivasi, bahkan potensi konflik nilai. Seperti dinyatakan oleh Seemiller dan Grace (2020), Generasi Z memiliki harapan tinggi terhadap pemimpin yang tidak hanya toleran, tetapi juga aktif dalam memperjuangkan isu-isu sosial secara etis dan terbuka.

Tantangan muncul ketika pemimpin berasal dari generasi yang tidak memiliki pengalaman langsung dengan tekanan sosial dan ekspektasi nilai seperti yang dihadapi generasi digital saat ini. Ketidakseimbangan perspektif ini dapat menciptakan kesenjangan komunikasi dan kepercayaan antara pemimpin dan tim muda. Oleh karena itu, pemimpin perlu membekali diri dengan literasi sosial dan budaya yang lebih luas agar mampu merespons dengan bijak terhadap isu-isu keberagaman dan inklusi. Menghindari sikap netral terhadap ketidakadilan sosial justru menjadi bagian penting dalam membangun kepemimpinan yang relevan dan dihargai oleh generasi ini. Pendekatan kepemimpinan transformatif yang menjunjung keadilan sosial akan jauh lebih efektif dalam membangun loyalitas dan kolaborasi lintas generasi.

5. Kurangnya Keterampilan Interpersonal

Kurangnya keterampilan interpersonal menjadi tantangan signifikan dalam memimpin Generasi Z dan Alpha yang sejak dini terbiasa berinteraksi melalui perangkat digital dibandingkan tatap muka secara langsung. Keterbatasan dalam pengalaman sosial nyata membuatnya cenderung kurang percaya diri dalam komunikasi lisan,

sulit membaca ekspresi emosional lawan bicara, dan kurang terlatih dalam membangun hubungan profesional yang hangat dan efektif. Dalam lingkungan kerja, hal ini dapat menghambat kolaborasi, menyulitkan penyelesaian konflik, serta mengurangi efektivitas tim dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin di era digital dituntut untuk tidak hanya fokus pada kemampuan teknis generasi ini, tetapi juga harus mendorong pengembangan aspek interpersonal yang esensial dalam dunia kerja. Seperti yang diungkapkan oleh Chamorro-Premuzic et al. (2020), keterampilan sosial seperti empati, kerja sama, dan komunikasi efektif justru semakin penting di dunia kerja yang semakin terdigitalisasi karena menjadi pembeda utama antara manusia dan teknologi.

Tantangan ini menjadi lebih kompleks ketika generasi muda merasa lebih nyaman menyampaikan pendapat melalui pesan teks atau platform daring daripada berbicara langsung dalam rapat atau diskusi tim. Ketergantungan pada komunikasi digital sering kali membuatnya kesulitan dalam menghadapi situasi sosial yang membutuhkan improvisasi, bahasa tubuh, dan respons emosional yang cepat. Akibatnya, banyak potensi pemimpin muda dari generasi ini terhambat bukan karena kurangnya kemampuan intelektual, melainkan karena kurangnya keterampilan untuk membangun relasi interpersonal yang kuat. Pemimpin perlu menyusun strategi pembinaan yang mendorong interaksi langsung, seperti mentoring tatap muka, simulasi kerja tim, atau pelatihan komunikasi empatik. Intervensi semacam ini akan membantu generasi digital tidak hanya menjadi kompeten secara teknis, tetapi juga matang secara sosial.

C. Teknologi, data, AI, dan Pengambilan Keputusan Modern

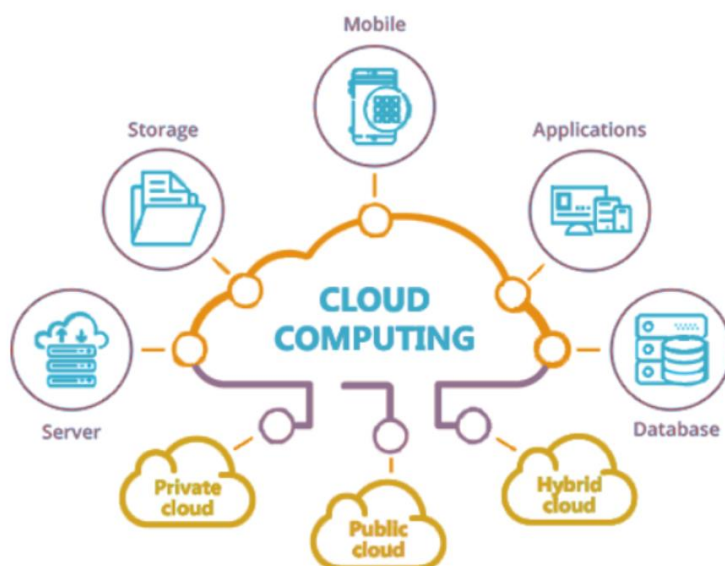
Di era transformasi digital yang dinamis, kepemimpinan tidak lagi hanya bergantung pada intuisi dan pengalaman, tetapi juga harus mampu memanfaatkan kemajuan teknologi, data, dan kecerdasan buatan (AI) secara strategis. Pemimpin modern dituntut untuk beradaptasi dengan lingkungan yang serba cepat, kompleks, dan berbasis informasi digital yang terus berkembang. Teknologi dan data menjadi fondasi utama dalam merancang kebijakan, mengelola tim, serta menjawab tantangan bisnis secara akurat dan efisien. Di sisi lain, AI hadir sebagai alat bantu cerdas yang memperkuat kapasitas pemimpin dalam mengambil keputusan yang berbasis prediksi dan analitik. Oleh karena

itu, kepemimpinan digital menuntut perpaduan antara kemampuan manusia dan pemanfaatan teknologi untuk menciptakan keputusan yang tepat, cepat, dan berorientasi masa depan.

1. Peran Teknologi dalam Kepemimpinan Digital

Teknologi memiliki peran sentral dalam membentuk pola kepemimpinan digital yang responsif, adaptif, dan berbasis data. Dalam era transformasi digital, pemimpin tidak hanya bertugas mengatur sumber daya manusia dan operasional, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi organisasi. Teknologi memungkinkan pemimpin untuk menciptakan komunikasi yang lebih efektif, kolaborasi lintas tim yang efisien, serta akses terhadap data dan informasi secara *real-time*. Kemajuan teknologi juga mendukung terciptanya proses kerja yang agile, berbasis cloud, dan otomatisasi yang mempercepat pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan digital sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi sebagai alat strategis.

Gambar 4. *Cloud Computing*



Sumber: *Course Net*

Kepemimpinan digital menuntut pemimpin untuk tidak hanya menguasai aspek manajerial, tetapi juga memahami dan mengintegrasikan teknologi sebagai alat strategis dalam pengambilan keputusan, komunikasi, serta transformasi organisasi. Teknologi

berperan sebagai penggerak utama dalam mengubah cara pemimpin memimpin tim, mengelola data, serta merespons tantangan zaman secara adaptif. Berikut adalah peran-peran utama teknologi dalam kepemimpinan digital:

a. Teknologi sebagai Alat Pengambil Keputusan Berbasis Data

Teknologi telah menjadi instrumen kunci dalam membantu pemimpin digital mengambil keputusan yang lebih presisi dan cepat melalui dukungan data yang luas, terstruktur, dan *real-time*. Di tengah arus informasi yang masif, sistem digital seperti dashboard analitik, algoritma pembelajaran mesin, dan platform manajemen data memungkinkan pemimpin mengevaluasi berbagai variabel secara bersamaan untuk memperoleh gambaran menyeluruh terhadap kondisi organisasi dan lingkungan eksternal. Dengan dukungan teknologi ini, pengambilan keputusan tidak lagi bersifat reaktif atau spekulatif, melainkan didasarkan pada bukti kuat yang dihasilkan dari data terverifikasi. Menurut Vial (2019), pemanfaatan teknologi digital dalam proses pengambilan keputusan telah menggeser paradigma kepemimpinan dari berbasis intuisi menuju pendekatan berbasis data dan analitik yang lebih terukur.

Penggunaan teknologi dalam kepemimpinan digital tidak hanya meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat akurasi serta akuntabilitas dalam setiap langkah strategis yang diambil oleh pemimpin. Melalui kecanggihan sistem informasi manajemen dan business intelligence, pemimpin mampu menganalisis tren historis, memprediksi kondisi masa depan, serta menguji simulasi berbagai alternatif keputusan secara simultan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya menyesuaikan strategi dengan kondisi pasar, tetapi juga untuk mengantisipasi potensi risiko dan peluang yang muncul. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan bersifat dinamis, berbasis data, dan mampu menyesuaikan dengan kompleksitas perubahan yang terjadi secara cepat.

b. Teknologi sebagai Penguat Komunikasi dan Kolaborasi

Pada kepemimpinan digital, teknologi berperan penting sebagai penguat komunikasi dan kolaborasi yang memungkinkan pemimpin mengelola tim secara efektif tanpa terbatas oleh ruang dan waktu. Perkembangan platform digital seperti Microsoft

Teams, Zoom, dan Slack memungkinkan pemimpin dan anggota tim untuk berkomunikasi secara langsung, berbagi dokumen, serta mengelola proyek kolaboratif dalam satu ekosistem terpadu yang efisien. Kemudahan ini menjadikan proses komunikasi lebih cepat, transparan, dan terdokumentasi, sehingga koordinasi lintas fungsi dan lintas wilayah menjadi lebih lancar. Seperti dikemukakan oleh Kane et al. (2019), pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital akan memperkuat kemampuan tim dalam berinteraksi, berbagi informasi, dan mengambil keputusan secara bersama-sama dalam konteks kolaborasi yang terintegrasi.

Peran teknologi sebagai penguat komunikasi sangat terasa ketika organisasi dihadapkan pada situasi yang membutuhkan respons cepat, seperti perubahan pasar mendadak atau gangguan operasional. Melalui saluran komunikasi digital, pemimpin dapat memberikan arahan secara langsung, mengatur pertemuan virtual secara spontan, dan menyatukan persepsi tim tanpa harus menunggu pertemuan fisik yang cenderung memakan waktu. Kecepatan dalam menyampaikan informasi ini mendukung organisasi menjadi lebih tangkas (*agile*) dalam bertindak dan merespons berbagai dinamika yang terjadi secara *real-time*. Selain itu, teknologi memungkinkan komunikasi dua arah antara pemimpin dan anggota tim, yang memperkuat keterlibatan serta meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tujuan bersama.

c. Teknologi sebagai Penggerak Inovasi Organisasi

Teknologi memiliki peran strategis sebagai penggerak utama inovasi organisasi dalam kepemimpinan digital, karena memungkinkan terciptanya proses, produk, dan model bisnis baru yang lebih relevan dengan tuntutan zaman. Melalui pemanfaatan teknologi digital seperti *artificial intelligence*, *Internet of Things* (IoT), dan *big data analytics*, pemimpin dapat mendorong budaya inovatif yang berlandaskan pada data dan eksperimen yang cepat. Teknologi memungkinkan pengujian ide secara cepat melalui simulasi atau prototipe digital tanpa harus mengeluarkan sumber daya besar pada tahap awal, sehingga risiko kegagalan dapat diminimalkan. Menurut Westerman (2018), pemimpin digital yang mengintegrasikan teknologi secara strategis dapat menciptakan inovasi

berkelanjutan yang memperkuat daya saing dan transformasi organisasi secara menyeluruh.

Pada lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan berubah dengan cepat, inovasi menjadi keharusan agar organisasi tetap relevan dan adaptif terhadap kebutuhan pasar yang dinamis. Teknologi memberikan ruang bagi pemimpin untuk melakukan pengambilan keputusan berbasis prediksi dan eksperimen cepat melalui pendekatan agile dan design thinking. Dengan sistem digital yang mendukung, siklus inovasi menjadi lebih pendek dan adaptif, sehingga organisasi tidak hanya merespons perubahan, tetapi juga menciptakan perubahan itu sendiri. Pemanfaatan teknologi juga membantu pemimpin menggali potensi ide dari berbagai lini organisasi, termasuk karyawan dan konsumen, melalui platform *crowdsourcing* dan feedback digital.

d. Teknologi sebagai Pendorong Efisiensi dan Otomatisasi

Teknologi berperan sebagai pendorong utama efisiensi dan otomatisasi dalam kepemimpinan digital, di mana proses kerja yang sebelumnya memakan waktu dan sumber daya besar kini dapat disederhanakan melalui sistem cerdas dan terintegrasi. Pemimpin digital memanfaatkan teknologi seperti *robotic process automation* (RPA), kecerdasan buatan, dan sistem *enterprise resource planning* (ERP) untuk mengurangi beban administratif, meminimalkan kesalahan manusia, dan mempercepat alur kerja. Dengan sistem ini, pemimpin tidak hanya dapat menghemat waktu dan biaya operasional, tetapi juga dapat mengalihkan fokus tim pada tugas-tugas yang lebih strategis dan bernilai tambah. Menurut Davenport dan Ronanki (2018), otomatisasi berbasis teknologi telah memungkinkan organisasi mengoptimalkan proses internal secara signifikan sambil tetap menjaga kualitas dan konsistensi output yang dihasilkan.

Efisiensi yang dihasilkan dari penerapan teknologi memberikan ruang bagi pemimpin untuk merancang struktur organisasi yang lebih ramping, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan. Ketika proses rutin telah diotomatisasi, pemimpin dapat mendistribusikan kembali sumber daya manusia ke posisi yang lebih penting dalam inovasi, pengembangan, atau pelayanan pelanggan, sehingga nilai organisasi pun meningkat. Selain itu,

teknologi juga menyediakan sistem pemantauan dan evaluasi kinerja secara *real-time*, yang membantu pemimpin mengidentifikasi area yang tidak produktif atau rawan inefisiensi sejak dini. Dengan kecepatan dan ketepatan informasi yang disediakan oleh teknologi, pengambilan keputusan yang mendukung efisiensi menjadi lebih efektif dan berkelanjutan.

2. Peran Data dalam Kepemimpinan Digital

Di era digital, data telah menjadi aset strategis yang menentukan arah dan efektivitas kepemimpinan organisasi. Pemimpin digital tidak lagi hanya mengandalkan intuisi atau pengalaman pribadi dalam mengambil keputusan, tetapi kini bergantung pada data yang akurat, relevan, dan *real-time*. Data membantu pemimpin memahami dinamika organisasi, perilaku pasar, tren konsumen, hingga efektivitas kebijakan yang diambil. Dengan pemanfaatan data yang tepat, pemimpin dapat bersikap lebih responsif, adaptif, dan prediktif terhadap perubahan. Oleh karena itu, kemampuan mengelola, menganalisis, dan mengambil keputusan berbasis data menjadi kunci utama dalam kepemimpinan digital.

Data berperan fundamental dalam membentuk kepemimpinan digital yang efektif dan adaptif. Di era digital saat ini, keputusan yang diambil oleh pemimpin tidak lagi bergantung pada intuisi semata, melainkan pada data yang akurat, terstruktur, dan *real-time*. Data memungkinkan pemimpin untuk memahami konteks internal maupun eksternal organisasi secara menyeluruh, sehingga dapat mengambil langkah strategis yang tepat dan cepat. Berikut adalah beberapa peran utama data dalam kepemimpinan digital:

a. Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti (*Evidence-Based Decision Making*)

Pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*) menjadi peran utama data dalam kepemimpinan digital karena memungkinkan pemimpin untuk merancang strategi yang akurat, objektif, dan relevan terhadap konteks organisasi. Dalam lingkungan yang kompetitif dan kompleks, keputusan yang dibuat atas dasar data faktual memberikan keunggulan dalam mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi, serta menciptakan dampak yang terukur terhadap kinerja dan pertumbuhan. Teknologi digital memfasilitasi pemrosesan data

dalam skala besar, sehingga pemimpin dapat menyaring informasi yang kredibel dan menggunakannya sebagai landasan dalam menetapkan arah kebijakan yang tepat. Seperti dijelaskan oleh Brynjolfsson dan McElheran (2019), organisasi yang mengadopsi pendekatan berbasis data dalam pengambilan keputusan cenderung memperoleh hasil yang lebih unggul dibanding organisasi yang masih mengandalkan intuisi atau tradisi semata.

Kepemimpinan digital yang mengedepankan bukti mengandalkan dashboard analitik dan sistem informasi manajemen untuk merumuskan keputusan strategis berdasarkan indikator kinerja, tren pasar, dan preferensi pelanggan. Data tidak hanya digunakan untuk menggambarkan situasi saat ini, tetapi juga untuk mengevaluasi efektivitas keputusan masa lalu dan memprediksi kemungkinan hasil di masa depan, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi siklus yang berkelanjutan dan responsif. Dalam praktiknya, pendekatan ini mendorong pemimpin untuk bertindak secara sistematis, menghindari bias, serta mempertanggungjawabkan setiap keputusan dengan dasar yang jelas dan dapat diverifikasi. Hasilnya, proses manajerial menjadi lebih transparan dan berorientasi pada pencapaian target yang realistis berdasarkan pemahaman menyeluruh terhadap dinamika organisasi.

b. Pemantauan Kinerja dan Evaluasi Secara *Real-time*

Pada kepemimpinan digital, pemantauan kinerja dan evaluasi secara *real-time* merupakan peran krusial dari data dalam mendukung pengambilan keputusan yang cepat, akurat, dan terukur. Melalui sistem digital yang terintegrasi, pemimpin dapat mengakses informasi terkini mengenai pencapaian target, produktivitas tim, serta efektivitas strategi yang sedang dijalankan, sehingga respons perbaikan atau penguatan dapat dilakukan tanpa menunggu laporan berkala yang bersifat retrospektif. Teknologi seperti dashboard interaktif, analitik prediktif, dan sensor digital memfasilitasi pemimpin untuk mengawasi indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) secara langsung dalam satu tampilan yang komprehensif. Menurut George et al. (2020), pemantauan berbasis data *real-time* memungkinkan organisasi merespons

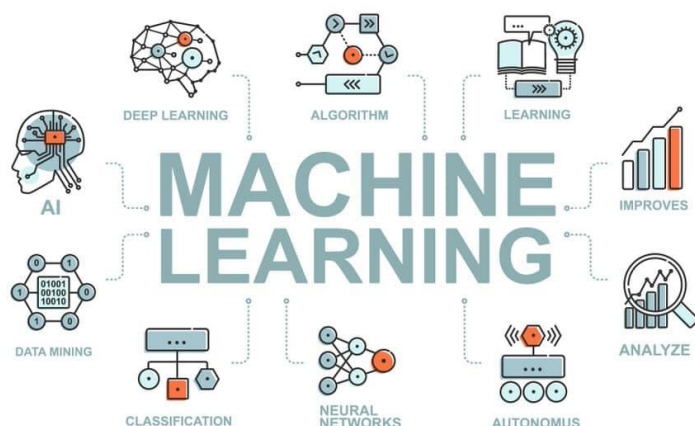
perubahan secara dinamis serta menyesuaikan arah tindakan dengan lebih presisi dan efisiensi.

Pemantauan kinerja secara langsung juga mendukung transparansi dalam pelaksanaan tugas dan akuntabilitas terhadap hasil, karena semua data yang terekam dapat ditelusuri kembali secara objektif oleh seluruh pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital memanfaatkan data untuk menciptakan sistem evaluasi yang tidak hanya bersifat kontrol, tetapi juga pembelajaran berkelanjutan bagi individu maupun organisasi. Ketika pemimpin dapat melihat tren kinerja dalam waktu nyata, memiliki peluang lebih besar untuk mendeteksi anomali, merespons hambatan operasional, atau menyusun strategi intervensi yang tepat sebelum situasi memburuk. Dengan pendekatan ini, proses evaluasi tidak lagi bersifat retrospektif semata, melainkan bersifat prediktif dan preventif.

c. Prediksi dan Antisipasi Perubahan (*Predictive Analytics*)

Prediksi dan antisipasi perubahan melalui pendekatan *predictive analytics* merupakan salah satu peran paling strategis dari data dalam kepemimpinan digital karena memberikan kemampuan bagi pemimpin untuk melihat kemungkinan masa depan berdasarkan pola historis dan tren yang sedang berkembang. Teknologi analitik prediktif mengandalkan algoritma statistik dan machine learning untuk mengevaluasi data dalam jumlah besar, lalu menghasilkan proyeksi yang akurat terkait perilaku pasar, preferensi pelanggan, serta potensi risiko maupun peluang yang akan datang. Dengan wawasan prediktif ini, pemimpin tidak hanya dapat merancang strategi jangka panjang yang lebih terarah, tetapi juga mampu mengambil tindakan proaktif yang memperkecil dampak ketidakpastian. Seperti dinyatakan oleh Wamba et al. (2020), penggunaan *predictive analytics* dalam proses kepemimpinan digital telah terbukti memperkuat kapasitas organisasi untuk melakukan pengambilan keputusan strategis yang lebih cepat, tepat, dan berkelanjutan.

Gambar 5. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Keunggulan utama dari *predictive analytics* terletak pada kemampuannya untuk mengubah data menjadi pengetahuan yang bisa ditindaklanjuti sebelum suatu peristiwa terjadi, memungkinkan pemimpin mengambil langkah-langkah pencegahan atau inovatif dengan dasar yang kuat. Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah dan sarat kompetisi, pendekatan ini memberikan keuntungan kompetitif yang signifikan karena organisasi dapat menyesuaikan operasional, penawaran produk, maupun alokasi sumber daya secara *real-time* berdasarkan perkiraan yang valid. Selain itu, pemimpin digital dapat memanfaatkan hasil prediksi untuk mengidentifikasi celah pasar yang belum tergarap, menyesuaikan strategi pemasaran secara personal, atau bahkan mengantisipasi perilaku pesaing. Oleh karena itu, prediksi tidak lagi sekadar asumsi, melainkan bagian integral dari strategi yang berorientasi masa depan.

d. Personalisasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada kepemimpinan digital, data berperan penting dalam mendorong personalisasi dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui pendekatan yang lebih terukur, kontekstual, dan adaptif terhadap kebutuhan individu dalam organisasi. Pemanfaatan data karyawan seperti rekam jejak kinerja, preferensi belajar, pola keterlibatan, hingga umpan balik digital memungkinkan pemimpin untuk merancang program pelatihan, pengembangan karier, dan sistem penghargaan yang sesuai dengan karakteristik serta potensi unik tiap individu.

Pendekatan berbasis data ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pelatihan, tetapi juga memperkuat motivasi dan kepuasan kerja karena setiap karyawan merasa diakui dan dihargai secara personal. Menurut Marler dan Boudreau (2017), penggunaan data analitik dalam manajemen SDM memberikan landasan kuat bagi organisasi untuk membuat keputusan strategis yang meningkatkan kinerja individu dan kolektif secara berkelanjutan.

Data juga memungkinkan pemimpin mengidentifikasi kesenjangan kompetensi secara lebih dini dan objektif, sehingga intervensi pengembangan dapat dilakukan secara tepat sasaran tanpa harus menunggu evaluasi tahunan atau laporan manual. Melalui sistem manajemen kinerja digital dan analitik prediktif, pemimpin dapat merancang jalur karier yang lebih relevan dan fleksibel, mempercepat identifikasi talenta potensial, serta meminimalkan kehilangan sumber daya akibat ketidaksesuaian antara peran dan kompetensi. Selain itu, penggunaan data dalam pemetaan keterampilan juga mendukung pengambilan keputusan dalam rotasi pekerjaan, promosi, atau pemberian insentif yang lebih adil dan transparan. Dengan pendekatan ini, pengembangan SDM menjadi proses yang berkelanjutan dan menyatu dengan strategi organisasi, bukan sekadar program pelatihan yang berdiri sendiri.

3. Peran Kecerdasan Buatan (AI) dalam Kepemimpinan Digital

Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence/AI*) merupakan teknologi yang berperan besar dalam mendukung dan memperkuat kepemimpinan digital di era transformasi industri 4.0 dan 5.0. AI memungkinkan pemimpin untuk bekerja lebih efisien, prediktif, dan strategis dengan bantuan sistem yang mampu menganalisis data dalam jumlah besar, memberikan rekomendasi keputusan, dan bahkan menjalankan proses secara otomatis. Dalam konteks kepemimpinan, AI bukanlah pengganti manusia, melainkan alat bantu untuk memperluas kemampuan pemimpin dalam mengelola organisasi yang kompleks dan dinamis. Pemimpin digital yang memahami potensi AI akan mampu menciptakan struktur kerja yang adaptif, responsif terhadap perubahan, dan berbasis pada kecerdasan kolektif digital.

Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence/AI*) berperan krusial dalam mendorong efektivitas, efisiensi, dan kecepatan dalam kepemimpinan digital. AI mendukung pemimpin dalam mengolah informasi dalam skala besar, membuat prediksi strategis, serta mengotomatisasi berbagai proses manajerial yang sebelumnya mengandalkan tenaga manusia. Dalam era digital yang dinamis, pemimpin harus mampu mengintegrasikan AI untuk memperkuat pengambilan keputusan, menciptakan nilai tambah, dan membangun organisasi yang responsif terhadap perubahan. Berikut adalah beberapa peran penting AI dalam konteks kepemimpinan digital:

a. Membantu Pengambilan Keputusan yang Cepat dan Presisi

Kecerdasan buatan (AI) memiliki peran penting dalam kepemimpinan digital, khususnya dalam membantu pengambilan keputusan yang cepat dan presisi melalui pemrosesan data dalam jumlah besar secara *real-time*. Dalam dunia bisnis yang dinamis dan penuh tekanan waktu, AI memungkinkan pemimpin untuk mengevaluasi berbagai alternatif keputusan secara simultan, berdasarkan data historis, prediksi tren, dan analisis kontekstual yang terus diperbarui. Dengan algoritma yang mampu mengenali pola dan mendeteksi anomali, AI memberikan rekomendasi strategis yang lebih cepat dibandingkan proses analisis manual yang memakan waktu dan rentan kesalahan. Seperti yang disampaikan oleh Daugherty dan Wilson (2018), pemimpin yang menggabungkan kemampuan manusia dengan kecepatan serta akurasi AI akan mampu mengambil keputusan lebih unggul dalam menghadapi kompleksitas dunia digital.

AI bukan hanya alat bantu dalam memilah informasi, melainkan menjadi mitra cerdas yang mampu menyederhanakan kompleksitas keputusan menjadi output yang dapat ditindaklanjuti secara langsung. Dalam banyak kasus, sistem AI membantu memfilter informasi yang relevan, menyarankan prioritas tindakan, hingga memperkirakan dampak dari berbagai skenario kebijakan secara otomatis. Kecepatan respons ini sangat penting dalam situasi krisis atau ketika organisasi dihadapkan pada tekanan kompetitif tinggi, di mana waktu dan ketepatan menjadi faktor penentu keberhasilan. Oleh karena itu, pemimpin digital yang cakap akan memanfaatkan AI sebagai pilar utama

dalam menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih efisien, akurat, dan berbasis bukti.

b. Mengotomatisasi Tugas Rutin dan Operasional

Pada konteks kepemimpinan digital, kecerdasan buatan (AI) berperan strategis dalam mengotomatisasi tugas-tugas rutin dan operasional yang sebelumnya membutuhkan waktu dan tenaga manusia dalam jumlah besar. Melalui penerapan AI seperti *robotic process automation* (RPA), *natural language processing*, dan sistem manajemen otomatis, pemimpin dapat menyederhanakan alur kerja administratif, pemrosesan data, hingga pelayanan pelanggan dasar. Otomatisasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mengurangi kesalahan manusia, mempercepat waktu penyelesaian tugas, dan membebaskan tenaga kerja untuk fokus pada pekerjaan bernilai tambah yang lebih strategis. Menurut Bughin et al. (2018), otomatisasi berbasis AI berpotensi menyumbang hingga 20–25% peningkatan produktivitas organisasi, terutama dalam fungsi-fungsi bisnis yang sangat bergantung pada proses standar yang dapat diulang.

AI sebagai pengotomatisasi operasional memungkinkan pemimpin untuk menciptakan sistem kerja yang lebih ramping, fleksibel, dan hemat biaya dalam menghadapi tekanan kompetitif dan kebutuhan pelanggan yang dinamis. Dengan mengintegrasikan AI ke dalam proses sehari-hari seperti entri data, pelacakan inventaris, atau pemrosesan dokumen digital, organisasi dapat menjaga konsistensi hasil dan meningkatkan skala layanan tanpa perlu menambah sumber daya manusia secara proporsional. Pemimpin digital yang cakap melihat otomatisasi bukan sebagai pengganti tenaga kerja, tetapi sebagai pendamping yang mempercepat produktivitas, memperkuat akurasi, dan meningkatkan kualitas layanan secara keseluruhan. Dengan demikian, otomatisasi melalui AI menjadi katalisator penting dalam transformasi model operasional yang adaptif terhadap era digital.

c. Memprediksi Risiko dan Peluang melalui Analisis Prediktif

Pada kepemimpinan digital, kemampuan untuk memprediksi risiko dan peluang secara cepat dan akurat merupakan keunggulan strategis yang dapat dicapai melalui penerapan

kecerdasan buatan (AI) berbasis analisis prediktif. AI memungkinkan pemrosesan data besar secara simultan untuk mengidentifikasi pola tersembunyi, tren masa lalu, serta sinyal awal dari ancaman atau potensi yang mungkin tidak terdeteksi oleh analisis konvensional. Dengan teknologi ini, pemimpin dapat mengantisipasi ketidakpastian pasar, perubahan perilaku konsumen, gangguan rantai pasok, atau fluktuasi ekonomi sebelum dampaknya terjadi secara nyata. Menurut Shrestha et al. (2019), AI memiliki kemampuan untuk meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan strategis dengan mengidentifikasi risiko dan peluang melalui pemodelan prediktif yang lebih akurat dan adaptif terhadap dinamika lingkungan.

Peran analisis prediktif yang didorong oleh AI membantu pemimpin mengembangkan skenario alternatif dalam perencanaan jangka menengah dan panjang, yang didasarkan pada data aktual dan simulasi probabilistik. Dalam praktiknya, sistem ini memberikan peringatan dini yang memungkinkan organisasi memitigasi kerugian atau menyusun strategi yang lebih proaktif untuk memanfaatkan peluang pasar secara optimal. AI juga membantu menyempurnakan perencanaan sumber daya dan alokasi anggaran berdasarkan proyeksi kebutuhan serta dampak terhadap tujuan bisnis yang ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan digital tidak hanya bersifat reaktif terhadap kondisi eksternal, tetapi mampu mengelola ketidakpastian dengan pendekatan berbasis prediksi yang terukur dan berkelanjutan.

d. Meningkatkan Pengalaman Karyawan dan Pelanggan secara Personal

Pada kepemimpinan digital, kecerdasan buatan (AI) berperan penting dalam meningkatkan pengalaman karyawan dan pelanggan secara personal dengan memahami kebutuhan, preferensi, serta perilakunya secara lebih mendalam dan *real-time*. AI memanfaatkan algoritma pembelajaran mesin untuk menganalisis data interaksi pengguna, sehingga dapat merekomendasikan konten, layanan, atau pendekatan komunikasi yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing individu. Dengan pengalaman yang terasa lebih relevan dan personal, baik karyawan maupun pelanggan merasa dihargai

dan terlibat secara emosional dengan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas. Menurut Huang dan Rust (2021), personalisasi berbasis AI menciptakan nilai tinggi karena mampu menghadirkan pengalaman unik dan mendalam yang sulit dicapai dengan pendekatan tradisional.

Pemimpin digital memanfaatkan AI untuk menyesuaikan proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karier karyawan berdasarkan potensi dan minat individu, menciptakan jalur pertumbuhan yang lebih efektif dan bermakna. Dengan sistem yang cerdas, organisasi dapat memberikan umpan balik otomatis, menyusun materi pembelajaran adaptif, serta mendeteksi sinyal burnout atau disengagement lebih awal, sehingga intervensi dapat dilakukan sebelum masalah berkembang. Sementara itu, untuk pelanggan, AI mendukung otomatisasi layanan melalui chatbot, asisten virtual, dan analitik sentimen, yang meningkatkan kecepatan respons dan kualitas interaksi tanpa mengurangi sentuhan personal. Hasilnya adalah pengalaman yang lebih mulus, efisien, dan terfokus pada kebutuhan aktual pengguna, yang memperkuat posisi organisasi dalam ekosistem digital yang kompetitif.

4. Pengambilan Keputusan Modern dalam Era Digital

Pengambilan keputusan modern dalam era digital merupakan proses yang berbasis data, kolaboratif, cepat, dan didukung oleh teknologi cerdas. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang seringkali bersifat hierarkis dan berbasis intuisi, pengambilan keputusan digital menuntut keterbukaan terhadap data *real-time*, penggunaan teknologi seperti AI dan *big data analytics*, serta partisipasi lintas fungsi dan waktu. Pemimpin digital tidak lagi membuat keputusan dalam ruang tertutup, melainkan berkolaborasi dengan sistem, tim, dan informasi yang terintegrasi secara digital. Keputusan yang baik di era ini tidak hanya cepat, tetapi juga akurat, berbasis fakta, dan fleksibel terhadap perubahan situasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan modern menjadi komponen kunci dalam menjaga daya saing dan kelincahan organisasi di tengah lingkungan yang cepat berubah.

Pengambilan keputusan modern dalam era digital telah mengalami transformasi mendasar dari proses yang tradisional, lambat, dan hierarkis, menjadi proses yang cepat, adaptif, kolaboratif, dan

berbasis teknologi. Kemajuan digital memungkinkan pemimpin untuk mengakses data secara *real-time*, berkolaborasi lintas waktu dan tempat, serta memanfaatkan kecerdasan buatan untuk mendapatkan rekomendasi strategis. Dalam lingkungan yang terus berubah dan penuh ketidakpastian, pengambilan keputusan modern tidak hanya menentukan arah organisasi, tetapi juga menjadi alat utama dalam menciptakan ketahanan dan keunggulan kompetitif. Berikut ini adalah peran-peran penting dari pengambilan keputusan modern di era digital:

a. Menjadi Fondasi Strategi Berbasis Data (*Data-Driven Decision Making*)

Pengambilan keputusan modern di era digital menjadikan data sebagai fondasi utama dalam merancang strategi yang akurat, terukur, dan berorientasi pada hasil jangka panjang, menggantikan pendekatan yang semata berbasis intuisi atau pengalaman masa lalu. Dengan dukungan teknologi dan infrastruktur digital, pemimpin kini mampu mengakses, menganalisis, dan memvisualisasikan data dalam jumlah besar secara *real-time* untuk menghasilkan wawasan strategis yang lebih dalam dan kontekstual. Pendekatan ini memungkinkan organisasi tidak hanya untuk merespons perubahan, tetapi juga untuk mengantisipasi serta mengarahkan arah transformasi berdasarkan informasi yang valid dan dapat diverifikasi. Menurut Provost dan Fawcett (2018), pengambilan keputusan berbasis data menciptakan keunggulan kompetitif karena keputusan yang dibuat menjadi lebih logis, transparan, dan dapat direplikasi dalam konteks bisnis yang berbeda.

Data-driven decision making (DDDM) membantu pemimpin menilai efektivitas strategi secara berkala, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, serta menyusun indikator keberhasilan yang lebih presisi dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui data analitik dan dashboard kinerja, pemimpin dapat memantau perkembangan implementasi strategi secara langsung, memungkinkan penyesuaian yang cepat dan berbasis fakta saat terjadi deviasi atau perubahan kondisi pasar. Dengan demikian, strategi yang dibangun menjadi lebih dinamis, relevan, dan berbasis respons cepat terhadap sinyal yang muncul dari lingkungan eksternal maupun internal. Pemimpin digital yang mengandalkan data sebagai acuan utama juga akan lebih

mampu membangun kepercayaan dan akuntabilitas, karena setiap kebijakan yang diambil memiliki dasar empiris yang kuat.

b. Meningkatkan Kecepatan Respon Organisasi terhadap Perubahan

Di era digital yang ditandai oleh perubahan cepat dan tidak terduga, pengambilan keputusan modern berperan penting dalam meningkatkan kecepatan respon organisasi terhadap dinamika eksternal melalui pemanfaatan teknologi dan data secara *real-time*. Dengan dukungan sistem digital seperti dashboard kinerja, analitik prediktif, dan algoritma kecerdasan buatan, pemimpin dapat memperoleh informasi aktual mengenai kondisi pasar, perilaku konsumen, dan tren global, sehingga strategi penyesuaian dapat dirumuskan secara cepat dan tepat. Proses ini tidak hanya memungkinkan organisasi untuk bertindak lebih responsif terhadap peluang dan ancaman, tetapi juga mempercepat siklus inovasi serta pengembangan solusi baru yang relevan dengan kebutuhan terkini. Seperti dijelaskan oleh McAfee dan Brynjolfsson (2018), organisasi yang mengintegrasikan data dan teknologi dalam pengambilan keputusan memiliki kemampuan untuk beradaptasi lebih cepat, bertindak lebih tepat, dan tetap kompetitif dalam ekosistem digital yang terus berubah.

Kecepatan respon yang tinggi memungkinkan organisasi untuk menghindari stagnasi dan mencegah kerugian akibat keterlambatan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, baik itu perubahan regulasi, disrupsi teknologi, maupun fluktuasi permintaan konsumen. Pengambilan keputusan berbasis data memungkinkan identifikasi tren sejak dini dan memberikan sinyal peringatan yang dapat dijadikan dasar untuk merancang strategi mitigasi secara lebih proaktif. Dalam konteks ini, pemimpin digital tidak lagi menunggu data historis yang bersifat retrospektif, melainkan mengandalkan data terkini dan proyeksi untuk menggerakkan organisasi ke arah yang lebih adaptif dan visioner. Dengan demikian, kecepatan dalam merespons bukan lagi sekadar keunggulan, melainkan menjadi kebutuhan esensial untuk mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang disruptif.

c. Memperkuat Kolaborasi Lintas Fungsi dan Batas Geografis

Pengambilan keputusan modern di era digital berperan penting dalam memperkuat kolaborasi lintas fungsi dan batas geografis melalui pemanfaatan teknologi digital yang memungkinkan konektivitas dan koordinasi waktu nyata antarunit di berbagai lokasi. Dengan bantuan platform kolaboratif, sistem komunikasi berbasis cloud, serta data yang terintegrasi secara digital, pemimpin dapat menyatukan perspektif dari berbagai departemen seperti pemasaran, keuangan, dan operasional untuk menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan kontekstual. Kolaborasi lintas fungsi ini memperkaya proses pengambilan keputusan karena masing-masing unit menyumbang data, wawasan, dan keahlian yang saling melengkapi, sehingga solusi yang dihasilkan lebih inovatif dan implementatif. Menurut Kane et al. (2019), organisasi yang mengadopsi pendekatan pengambilan keputusan digital mampu menciptakan lingkungan kolaboratif yang lebih luas dan dinamis, terlepas dari batas-batas fisik dan hirarki formal.

Dengan infrastruktur digital yang mendukung, kolaborasi lintas geografis menjadi lebih praktis karena para pemimpin dan tim lintas negara dapat terhubung melalui video conference, platform manajemen proyek, dan dashboard berbagi data yang interaktif. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan tidak lagi tersentralisasi atau terhambat oleh jarak, melainkan berlangsung secara inklusif dan partisipatif, bahkan ketika tim tersebar secara global. Keputusan dapat dikaji bersama oleh pemangku kepentingan dari berbagai zona waktu tanpa kehilangan kecepatan atau akurasi, menjadikan organisasi lebih lincah dalam merespons dinamika pasar internasional. Dengan demikian, pengambilan keputusan modern memperluas spektrum kolaborasi, meningkatkan efektivitas komunikasi lintas budaya, dan memperkuat integrasi global dalam proses manajerial.

d. Mengurangi Risiko dan Ketidakpastian

Pengambilan keputusan modern di era digital memiliki peran penting dalam mengurangi risiko dan ketidakpastian melalui pemanfaatan teknologi analitik dan data *real-time* yang mampu memberikan wawasan lebih akurat terhadap berbagai kemungkinan hasil. Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan

tidak stabil, pemimpin digital memanfaatkan sistem berbasis data seperti predictive analytics, machine learning, dan *big data* untuk mengidentifikasi pola tersembunyi serta mendeteksi potensi ancaman sejak dini sebelum menjadi masalah nyata. Proses ini memungkinkan organisasi untuk merumuskan skenario mitigasi risiko yang lebih adaptif, efisien, dan berbasis bukti sehingga keputusan tidak lagi dilandaskan pada spekulasi atau intuisi semata. Seperti diungkapkan oleh Lavallo et al. (2018), organisasi yang mengintegrasikan data dalam proses pengambilan keputusan mampu menurunkan tingkat ketidakpastian karena dapat memodelkan risiko secara kuantitatif dan menyesuaikan strategi secara cepat.

Dengan menggunakan data sebagai dasar, keputusan yang diambil oleh pemimpin digital lebih terarah dan minim bias karena mempertimbangkan variasi situasi serta kemungkinan dampak yang dapat diukur melalui simulasi digital. Teknologi memungkinkan pemantauan berkelanjutan terhadap indikator-indikator kunci risiko, seperti volatilitas pasar, perubahan perilaku pelanggan, atau gangguan rantai pasok, sehingga organisasi dapat melakukan penyesuaian dengan lebih presisi dan tepat waktu. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, di mana keputusan-keputusan penting tidak hanya reaktif terhadap krisis, tetapi juga preventif terhadap potensi gangguan yang belum terjadi. Akibatnya, risiko operasional, reputasi, dan finansial dapat diminimalisasi secara sistemik dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan jika organisasi tidak memiliki sistem prediktif tersebut.

D. Studi Kasus: Startup, Hybrid Teams, Digital Governance

KEPEMIMPINAN DIGITAL PADA STARTUP “AGRISMART” DALAM MENGELOLA *HYBRID TEAMS* DAN MENERAPKAN *DIGITAL GOVERNANCE*

AgriSmart adalah startup teknologi berbasis di Indonesia yang bergerak dalam solusi pertanian digital, seperti sensor IoT untuk lahan, platform prediksi panen berbasis AI, dan aplikasi manajemen pertanian untuk petani. Setelah mengalami pertumbuhan pesat pasca-pendanaan Seri A, AgriSmart memperluas timnya secara signifikan, termasuk

merekruit talenta global dan mengadopsi model kerja hybrid: sebagian tim bekerja dari kantor pusat di Yogyakarta, sementara sisanya bekerja secara remote dari berbagai kota dan negara.

1. Tantangan

Tantangan utama yang dihadapi AgriSmart dalam kepemimpinan digital adalah menyatukan tim yang tersebar secara geografis dalam model kerja hybrid tanpa mengorbankan efisiensi dan kolaborasi. Perbedaan zona waktu, gaya komunikasi, dan akses teknologi menjadi hambatan dalam menjaga ritme kerja yang konsisten di seluruh tim. Di sisi lain, pemimpin perlu memastikan bahwa seluruh anggota tim memiliki rasa kepemilikan dan keterlibatan, meskipun tidak semua hadir secara fisik. Selain tantangan koordinasi, membangun budaya perusahaan yang kohesif dalam lingkungan digital menjadi lebih kompleks dan memerlukan pendekatan kepemimpinan yang adaptif. Seluruh proses tersebut menuntut kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi kolaboratif dan membangun kepercayaan secara virtual.

Pada aspek *digital governance*, AgriSmart menghadapi tantangan dalam memastikan bahwa pertumbuhan cepat perusahaan tidak mengabaikan standar kepatuhan dan perlindungan data. Meningkatnya volume data pengguna dan ekspansi ke pasar global memerlukan sistem tata kelola digital yang jelas dan terstruktur. Koordinasi antar tim teknis, hukum, dan operasional menjadi rumit karena perbedaan prioritas dan pemahaman mengenai regulasi digital. Kurangnya kerangka kerja awal yang memadai menimbulkan risiko kebocoran data dan ketidaksesuaian dengan hukum yang berlaku. Untuk itu, kepemimpinan harus mampu membangun sinergi lintas fungsi sambil menetapkan sistem yang transparan dan dapat diaudit secara digital.

2. Strategi Kepemimpinan Digital

Strategi kepemimpinan digital yang diterapkan oleh AgriSmart berfokus pada pemanfaatan teknologi untuk mendukung kolaborasi tim hybrid secara efektif dan efisien. Pemimpin startup ini mengintegrasikan berbagai platform digital seperti Slack, Notion, dan dashboard kinerja berbasis cloud untuk memastikan keterhubungan dan transparansi antar tim. Pendekatan komunikasi asinkron dikembangkan agar setiap anggota tim dapat bekerja sesuai waktu dan lokasi masing-masing tanpa

kehilangan arah kerja bersama. Selain itu, pelatihan internal diberikan kepada para manajer untuk memperkuat keterampilan kepemimpinan digital yang adaptif dan berbasis empati. Strategi ini memungkinkan terciptanya budaya kerja yang fleksibel, terukur, dan tetap terarah dalam dinamika tim hybrid.

Untuk menghadapi tantangan *digital governance*, strategi kepemimpinan difokuskan pada pembentukan struktur tata kelola digital yang jelas dan kolaboratif. AgriSmart membentuk dewan pengarah digital yang terdiri dari unsur teknis, hukum, dan operasional untuk menetapkan kebijakan perlindungan data dan pemenuhan regulasi. Sistem audit digital diterapkan agar semua aktivitas berbasis data dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan dengan mudah. Selain itu, pemimpin memastikan bahwa pengambilan keputusan penting terkait data dan teknologi dilakukan secara transparan dan berbasis informasi yang akurat. Pendekatan ini menjadikan tata kelola digital tidak hanya sebagai kewajiban, tetapi sebagai fondasi strategis untuk pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

3. Implementasi *Hybrid Team Management*

Implementasi *hybrid team management* di AgriSmart dilakukan dengan menggabungkan sistem kerja jarak jauh dan kerja dari kantor secara seimbang, disesuaikan dengan peran dan kebutuhan tim. Untuk menjaga komunikasi yang efektif, perusahaan menggunakan platform kolaborasi digital seperti Slack untuk komunikasi harian dan Notion untuk dokumentasi kerja yang terstruktur. Pertemuan rutin tetap dijalankan secara virtual dengan jadwal yang disesuaikan dengan zona waktu berbeda agar semua anggota tim dapat berpartisipasi. Selain itu, sistem pelacakan kinerja berbasis digital diterapkan agar produktivitas tetap terpantau meskipun tim tersebar secara geografis. Kepemimpinan digital di AgriSmart menekankan fleksibilitas yang terkontrol dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keseimbangan kerja tim.

4. Hasil dan Dampak

Penerapan kepemimpinan digital di AgriSmart menghasilkan peningkatan signifikan dalam efisiensi kerja dan kualitas kolaborasi antar tim hybrid. Waktu pengembangan produk berkurang hingga lebih dari sepertiga karena alur kerja digital yang lebih terstruktur dan komunikasi yang lebih lancar. Tingkat kepuasan karyawan meningkat

berkat fleksibilitas kerja yang diberikan tanpa mengabaikan kejelasan peran dan target. Budaya kerja yang inklusif dan transparan terbentuk melalui sistem pelaporan digital yang dapat diakses semua anggota tim. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan digital mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan produktif dalam ekosistem startup.

Dampak dari penerapan *digital governance* di AgriSmart terlihat pada meningkatnya kepercayaan pengguna terhadap keamanan data dan kepatuhan hukum. Tidak terjadi pelanggaran data meskipun jumlah pengguna dan volume data yang dikelola meningkat secara signifikan. Tata kelola digital yang baik juga mempermudah perusahaan dalam memenuhi berbagai regulasi nasional maupun internasional tanpa menghambat inovasi. Keputusan strategis yang berkaitan dengan data dan teknologi menjadi lebih cepat, akurat, dan berbasis informasi yang terdokumentasi dengan baik. Hasilnya, AgriSmart berhasil membangun reputasi sebagai startup agritech yang profesional, aman, dan siap berekspansi ke pasar global.

BAB VI

PERBANDINGAN EMPAT GAYA KEPEMIMPINAN

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Setiap gaya kepemimpinan memiliki karakteristik, kekuatan, dan kelemahan yang berbeda, yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi dalam situasi tertentu. Perbandingan antara empat gaya kepemimpinan seperti otoriter, demokratis, delegatif, dan transformasional menjadi penting untuk memahami bagaimana masing-masing dapat diterapkan sesuai konteks. Melalui perbandingan ini, dapat dilihat bagaimana pengambilan keputusan, pembagian tanggung jawab, dan keterlibatan anggota tim berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dengan memahami perbedaan dan keunggulan masing-masing gaya, pemimpin dapat memilih pendekatan yang paling sesuai untuk menghadapi tantangan dan mencapai hasil yang optimal.

A. Tabel Komparatif: Karakteristik, Kekuatan, dan Kelemahan

Berikut adalah penjelasan relevan dalam bentuk tabel komparatif mengenai empat dimensi kepemimpinan: Tradisional, Konvensional, Transformasional, dan Digital, dilihat dari karakteristik, kekuatan, dan kelemahan secara rinci:

Dimensi Kepemimpinan	Karakteristik Utama	Kekuatan	Kelemahan
Tradisional	- Berbasis hierarki kuat - Fokus pada otoritas dan aturan - Komunikasi satu arah	✓ Konsistensi tinggi ✓ Kepatuhan organisasi ✓ Struktur jelas	✗ Kurang adaptif terhadap perubahan

	- Stabil dan prosedural - Loyalitas pada posisi	✓ Efektif dalam situasi stabil ✓ Mudah dikendalikan	✗ Minim partisipasi bawahan ✗ Inovasi terbatas ✗ Kaku dalam teknologi ✗ Cenderung birokratis
Konvensional	- Perpaduan antara pendekatan tradisional dan modern - Fokus pada efisiensi dan hasil - Struktur fleksibel tapi tetap formal - Menggunakan sistem pengawasan - Mulai menerima umpan balik	✓ Efisiensi operasional ✓ Dapat menyeimbangkan struktur dan fleksibilitas ✓ Cocok untuk organisasi menengah ✓ Bisa menerima perubahan bertahap ✓ Memberi ruang partisipasi terbatas	✗ Masih tergantung pada kontrol manajerial ✗ Kurang responsif terhadap krisis digital ✗ Belum sepenuhnya adaptif terhadap teknologi baru ✗ Inovasi tidak maksimal ✗ Budaya kerja sering stagnan
Transformasional	- Fokus pada visi, motivasi, dan perubahan - Memberdayakan bawahan - Berorientasi pada inovasi dan	✓ Mendorong perubahan positif ✓ Meningkatkan motivasi dan kreativitas ✓ Adaptif terhadap	✗ Kurang efektif dalam struktur yang sangat birokratis ✗ Bisa terlalu bergantung pada

	pengembangan pribadi - Komunikatif dan inspiratif - Mengutamakan nilai dan budaya	dinamika eksternal ✓ Kolaboratif ✓ Meningkatkan loyalitas tim	kharisma pemimpin ✗ Rentan jika visi tidak jelas ✗ Butuh waktu untuk hasil ✗ Sulit diterapkan di lingkungan konservatif
Digital	- Berbasis teknologi dan data - Mengandalkan AI, cloud, IoT, dan komunikasi digital - Fokus pada kecepatan dan inovasi - Terdesentralisasi dan kolaboratif- Literasi digital tinggi	✓ Sangat adaptif dan inovatif ✓ Mendorong efisiensi berbasis teknologi ✓ Kolaborasi lintas lokasi dan waktu ✓ Data-driven decision making ✓ Cocok untuk era VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)	✗ Tuntutan kompetensi digital tinggi ✗ Tantangan keamanan data dan privasi ✗ Kesenjangan generasi bisa menghambat ✗ Sulit diterapkan di organisasi dengan budaya konvensional ✗ Rentan terhadap ketergantungan teknologi

B. Kapan dan Bagaimana Gaya Ini Relevan

Pada dunia organisasi yang terus berkembang, keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks zaman dan kebutuhan organisasi. Kepemimpinan 4 dimensi, yaitu tradisional, konvensional, transformasional, dan digital, mewakili spektrum

pendekatan yang masing-masing memiliki relevansi tersendiri tergantung pada kondisi internal dan eksternal yang dihadapi. Gaya tradisional dan konvensional lebih sesuai diterapkan pada struktur organisasi yang stabil dan teratur, sementara gaya transformasional dan digital muncul sebagai jawaban atas tuntutan inovasi, disrupsi teknologi, dan kolaborasi global. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya mempertimbangkan karakteristik organisasi, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia dan dinamika lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemahaman tentang kapan dan bagaimana masing-masing gaya ini relevan menjadi kunci untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

1. Kepemimpinan Tradisional

a. Kapan Relevan

Kepemimpinan tradisional menjadi relevan ketika organisasi beroperasi dalam struktur yang hierarkis dan lingkungan kerja yang stabil, di mana ketertiban dan kepatuhan terhadap aturan menjadi prioritas utama untuk menjaga kelangsungan proses kerja. Dalam kondisi seperti ini, pemimpin yang memegang kendali penuh atas pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan dianggap lebih efektif karena dapat memastikan konsistensi arah organisasi serta disiplin kinerja anggota tim. Gaya ini juga banyak diterapkan pada institusi yang bersifat birokratis, seperti lembaga pemerintahan, militer, atau organisasi berbasis nilai-nilai konservatif yang menjunjung otoritas dan loyalitas secara ketat. Menurut Nugroho (2020), kepemimpinan tradisional sangat dibutuhkan ketika organisasi mengedepankan kestabilan operasional dan konsistensi dalam menjalankan fungsi struktural secara formal dan terorganisir.

Relevansi kepemimpinan tradisional semakin kuat dalam situasi krisis yang membutuhkan respons cepat dan keputusan sentralistik, karena dalam kondisi semacam ini, adanya kontrol yang ketat justru membantu mempercepat pelaksanaan tindakan. Gaya ini meminimalisir ruang diskusi yang berlarut dan memberikan pemimpin otoritas penuh dalam menentukan arah organisasi tanpa adanya hambatan birokrasi yang kompleks. Organisasi yang masih berada dalam fase awal pengembangan atau yang berakar kuat pada budaya paternalistik juga cenderung

membutuhkan pendekatan ini untuk menanamkan nilai-nilai dasar, disiplin kerja, dan rasa hormat terhadap struktur. Dengan kata lain, gaya tradisional memiliki relevansi tinggi saat struktur dan stabilitas menjadi lebih penting dibandingkan fleksibilitas dan partisipasi.

b. Bagaimana Gaya Ini Relevan

Gaya kepemimpinan tradisional relevan karena menekankan pengendalian yang ketat dan struktur hierarki yang jelas, yang memungkinkan pemimpin untuk memberikan arahan langsung dan memastikan kepatuhan anggota organisasi secara efektif. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai otoritas pusat yang memegang tanggung jawab penuh terhadap pengambilan keputusan serta pengawasan pelaksanaan tugas, sehingga meminimalisir ambiguitas dalam tugas dan kewajiban. Gaya ini memungkinkan terciptanya stabilitas dan keteraturan dalam organisasi yang sangat bergantung pada prosedur dan aturan baku, terutama dalam lingkungan yang memerlukan disiplin tinggi. Menurut Setiawan (2021), kepemimpinan tradisional sangat cocok untuk situasi yang membutuhkan kontrol dan kepastian dalam pelaksanaan operasional sehari-hari, di mana efektivitas bergantung pada kepatuhan dan rutinitas kerja.

Gaya ini relevan dalam menciptakan kejelasan peran dan tanggung jawab di setiap tingkatan organisasi, sehingga memperkuat struktur otoritas yang mendukung koordinasi yang sistematis dan disiplin kolektif. Pemimpin tradisional menggunakan pendekatan satu arah dalam komunikasi, yang memudahkan penyampaian instruksi secara konsisten dan cepat kepada seluruh anggota tim tanpa terganggu oleh proses diskusi yang panjang. Kejelasan ini mengurangi potensi konflik dan meningkatkan efisiensi kerja dalam situasi di mana pengambilan keputusan harus cepat dan tepat, terutama saat menghadapi tekanan eksternal yang membutuhkan kepatuhan ketat. Pendekatan ini juga menanamkan rasa hormat dan loyalitas kepada pemimpin, yang penting dalam menjaga harmoni dan kohesi organisasi.

2. Kepemimpinan Konvensional

a. Kapan Relevan

Kepemimpinan konvensional menjadi relevan ketika organisasi membutuhkan keseimbangan antara pengelolaan yang terstruktur dan pendekatan yang lebih terbuka terhadap kolaborasi dan komunikasi. Gaya ini cocok diterapkan pada organisasi yang berada dalam fase stabilitas namun mulai menghadapi kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan moderat tanpa mengabaikan tata kelola yang sistematis dan prosedural. Dalam konteks seperti ini, pemimpin masih memegang kendali penuh atas pengambilan keputusan, tetapi mulai memberi ruang bagi partisipasi bawahan dalam bentuk komunikasi dua arah yang terkontrol guna meningkatkan efektivitas kerja. Menurut Prasetyo (2019), kepemimpinan konvensional efektif dalam mengelola organisasi yang mengutamakan efisiensi operasional dan kestabilan sambil tetap membuka peluang pengembangan kapabilitas anggota tim secara bertahap.

Pada saat organisasi mulai menghadapi tantangan dinamis namun belum siap untuk melakukan transformasi besar, kepemimpinan konvensional berfungsi sebagai jembatan antara gaya tradisional yang kaku dan gaya modern yang lebih fleksibel. Pemimpin di sini berperan sebagai pengelola proses yang memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan standar dan kebijakan yang telah ditetapkan, sambil mengakomodasi umpan balik untuk perbaikan secara berkala. Keberadaan gaya ini membantu organisasi menjaga disiplin sekaligus mendorong kerja sama antar tim dalam batasan-batasan yang jelas dan terukur. Pendekatan ini sangat sesuai untuk organisasi menengah yang sedang mengupayakan peningkatan produktivitas tanpa harus mengorbankan struktur yang sudah mapan.

b. Bagaimana Gaya Ini Relevan

Gaya kepemimpinan konvensional relevan karena mengedepankan pengelolaan organisasi yang sistematis dengan menyeimbangkan kebutuhan kontrol dan komunikasi yang efektif antar tingkatan. Dalam praktiknya, pemimpin menggunakan pendekatan manajerial yang terstruktur untuk memastikan proses kerja berjalan sesuai standar dan target yang

telah ditetapkan, sambil tetap membuka ruang bagi partisipasi terbatas dari bawah untuk meningkatkan keterlibatan dan komitmen. Dengan cara ini, kepemimpinan konvensional mampu menjaga kestabilan operasional sekaligus memperbaiki kinerja secara bertahap melalui evaluasi dan umpan balik yang terorganisir. Menurut Hartono (2022), pendekatan ini sangat efektif dalam menjaga disiplin kerja dan produktivitas tanpa mengorbankan dinamika komunikasi yang sehat dalam organisasi.

Gaya ini relevan karena memberikan kepastian dalam pengambilan keputusan yang terpusat namun responsif terhadap informasi dari lapangan, sehingga pemimpin dapat melakukan penyesuaian kebijakan yang terukur berdasarkan kondisi aktual. Kepemimpinan konvensional memfasilitasi koordinasi lintas departemen dengan menetapkan prosedur dan mekanisme pengawasan yang jelas, sehingga mengurangi risiko kesalahan dan konflik internal. Hal ini membantu organisasi mengoptimalkan sumber daya secara efisien sambil menjaga kesinambungan proses bisnis yang kompleks. Dengan demikian, gaya ini mampu menciptakan keseimbangan antara struktur yang kuat dan fleksibilitas operasional yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Kapan Relevan

Kepemimpinan transformasional menjadi sangat relevan ketika organisasi menghadapi perubahan signifikan yang menuntut inovasi, kreativitas, dan pembaruan budaya kerja agar dapat bertahan dan berkembang. Gaya ini efektif diterapkan dalam situasi di mana organisasi perlu menginspirasi visi baru, memberdayakan karyawan, dan membangun motivasi intrinsik agar mampu beradaptasi dengan tantangan eksternal yang dinamis. Dalam konteks globalisasi dan disrupsi teknologi yang terus meningkat, kepemimpinan transformasional mendorong perubahan positif dengan menggerakkan komitmen kolektif untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi. Menurut Wijaya (2021), kepemimpinan transformasional sangat penting

untuk memfasilitasi proses inovasi dan perubahan berkelanjutan yang menjadi kunci kesuksesan organisasi modern.

Gaya kepemimpinan ini relevan dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan proaktif, di mana pemimpin tidak hanya mengarahkan tetapi juga membimbing dan mendukung pengembangan potensi individu secara maksimal. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar dan teknologi dengan cepat dan efektif melalui kolaborasi dan pemberdayaan anggota tim. Kepemimpinan transformasional juga berperan krusial dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan menciptakan rasa percaya dan keterikatan emosional antara pemimpin dan bawahan. Hal ini membuat organisasi mampu bertransformasi tanpa kehilangan nilai-nilai inti dan sekaligus mempersiapkan diri menghadapi masa depan yang penuh ketidakpastian.

b. Bagaimana Gaya Ini Relevan

Kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena gaya ini mampu mendorong perubahan mendasar dalam organisasi dengan cara menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai visi bersama yang ambisius. Pemimpin transformasional menggunakan komunikasi visioner yang kuat untuk membangun komitmen emosional dan intelektual, sehingga menciptakan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif yang mendukung pembaruan terus-menerus. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mengembangkan kapasitas individu melalui pemberdayaan, pembinaan, dan kepercayaan yang diberikan kepada setiap anggota tim. Menurut Santoso (2020), kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun iklim organisasi yang adaptif dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang melalui keterlibatan aktif semua pihak.

Gaya ini relevan karena mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan yang seringkali menjadi penghambat utama dalam transformasi organisasi. Pemimpin transformasional membangun hubungan yang kuat dan empati dengan anggota organisasi, sehingga menciptakan rasa aman dan kepercayaan yang memudahkan proses adaptasi dan penerimaan inovasi baru. Dengan pendekatan tersebut, hambatan psikologis dan budaya

yang biasanya menghambat perubahan dapat diminimalkan, sehingga percepatan transformasi menjadi lebih memungkinkan. Gaya ini membantu menciptakan sinergi antara tujuan individu dan tujuan organisasi, memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan bersama.

4. Kepemimpinan Digital

a. Kapan Relevan

Kepemimpinan digital menjadi sangat relevan ketika organisasi menghadapi tuntutan transformasi teknologi yang cepat dan kompleks dalam era digital saat ini, di mana penggunaan teknologi informasi dan komunikasi menjadi inti dalam menjalankan operasional dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan dalam konteks manajemen tim virtual, hybrid teams, dan kolaborasi lintas wilayah yang menuntut kemampuan pemimpin untuk mengelola komunikasi dan koordinasi secara efektif melalui platform digital. Selain itu, kepemimpinan digital diperlukan untuk meningkatkan kecepatan adaptasi organisasi terhadap perubahan teknologi, sekaligus memanfaatkan data besar dan kecerdasan buatan dalam pengambilan keputusan strategis. Menurut Pranata (2023), kepemimpinan digital efektif dalam mendorong inovasi dan keberlanjutan organisasi dengan memanfaatkan teknologi sebagai alat utama dalam memimpin perubahan dan kolaborasi.

Kepemimpinan digital relevan dalam menciptakan budaya kerja yang adaptif dan agile, di mana pemimpin memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan serta pengembangan kemampuan digital karyawan agar tetap kompetitif. Dalam situasi yang penuh ketidakpastian dan dinamika teknologi yang terus berkembang, pemimpin digital harus mampu mengelola risiko dan peluang secara simultan melalui pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi, yang memperkuat kepercayaan dan keterlibatan tim di lingkungan kerja yang tersebar secara geografis. Dengan demikian, kepemimpinan digital mampu menjawab tantangan kompleks dan memperkuat sinergi antaranggota organisasi dalam konteks digital yang terus berubah.

b. Bagaimana Gaya Ini Relevan

Gaya kepemimpinan digital relevan karena mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi, dan kolaborasi, sehingga memungkinkan pemimpin mengelola tim secara efektif meski berada dalam lokasi yang berbeda. Pemimpin digital memanfaatkan data besar dan analitik untuk mengambil keputusan yang cepat dan tepat sasaran, sekaligus mendorong inovasi melalui penggunaan teknologi terkini yang mendukung produktivitas dan kreativitas. Pendekatan ini juga mengutamakan komunikasi terbuka dan kolaborasi lintas fungsi yang didukung oleh platform digital, sehingga memperkuat sinergi dan adaptasi organisasi terhadap perubahan yang cepat. Menurut Pranata (2023), kepemimpinan digital berperan penting dalam menciptakan ekosistem kerja yang fleksibel, responsif, dan berbasis teknologi sebagai fondasi pertumbuhan berkelanjutan.

Kepemimpinan digital relevan karena memberikan ruang bagi pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam menguasai teknologi dan beradaptasi dengan perubahan digital yang terus berlangsung. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan dan eksperimen teknologi, sehingga anggota tim mampu menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dengan lebih percaya diri. Dengan gaya ini, organisasi mampu menciptakan inovasi yang terstruktur sekaligus menjaga keseimbangan antara kontrol dan otonomi dalam pengelolaan kerja. Hal ini sangat penting untuk memastikan organisasi tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berubah dan sangat bergantung pada teknologi.

C. Implikasi pada Budaya Kerja, Organisasi, dan Pendidikan

Kepemimpinan merupakan faktor krusial yang menentukan arah dan keberhasilan sebuah organisasi maupun institusi pendidikan. Dalam konteks perkembangan zaman, muncul empat gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu Tradisional, Konvensional, Transformasional, dan Digital, yang masing-masing memiliki karakteristik serta pendekatan unik dalam memengaruhi lingkungan di sekitarnya. Implikasi dari penerapan gaya kepemimpinan ini tidak hanya terbatas pada cara

memimpin, tetapi juga berdampak luas pada budaya kerja, struktur organisasi, serta proses pembelajaran dalam dunia pendidikan. Memahami bagaimana setiap gaya kepemimpinan membentuk dinamika tersebut menjadi sangat penting untuk menciptakan ekosistem yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi. Oleh sebab itu, kajian mendalam mengenai implikasi keempat gaya kepemimpinan ini memberikan wawasan strategis bagi pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas institusi secara menyeluruh.

1. Implikasi Empat Gaya Kepemimpinan pada Budaya Kerja

a. Kepemimpinan Tradisional

Kepemimpinan tradisional sering kali dikaitkan dengan gaya yang sangat hierarkis dan berfokus pada kontrol ketat dari atas, sehingga menciptakan budaya kerja yang menekankan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan yang sudah baku. Dalam konteks budaya kerja, pendekatan ini dapat menghasilkan stabilitas dan kepastian dalam pelaksanaan tugas, namun cenderung membatasi kreativitas dan inisiatif karyawan karena dominasi struktur otoritas yang kaku. Sebagaimana diungkapkan oleh Johnson (2019), kepemimpinan tradisional membangun lingkungan kerja yang berorientasi pada pengawasan dan kepatuhan, yang efektif dalam situasi stabil namun kurang adaptif terhadap perubahan dinamis.

Budaya kerja yang terbentuk dari gaya kepemimpinan tradisional biasanya memiliki komunikasi yang bersifat satu arah, sehingga interaksi antara atasan dan bawahan terbatas pada instruksi dan laporan, tanpa ruang untuk dialog terbuka atau umpan balik konstruktif. Kondisi ini dapat menimbulkan jarak emosional antara pimpinan dan anggota tim, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Meskipun demikian, model kepemimpinan ini tetap relevan dalam konteks pekerjaan yang memerlukan disiplin tinggi dan prosedur standar yang ketat.

b. Kepemimpinan Konvensional

Kepemimpinan konvensional menekankan keseimbangan antara otoritas dan partisipasi, sehingga menciptakan budaya kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif dibandingkan dengan gaya tradisional, di mana komunikasi dua arah mulai diperkuat

untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Budaya kerja dalam kepemimpinan ini memfasilitasi adanya dialog konstruktif dan penghargaan terhadap kontribusi individu, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi dan rasa kepemilikan terhadap tugas dan tujuan organisasi. Menurut Ramirez (2021), kepemimpinan konvensional efektif dalam membangun budaya kerja yang harmonis dengan menjaga disiplin sekaligus mempromosikan kerja sama tim yang sehat.

Pada budaya kerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan konvensional, struktur organisasi masih relatif jelas tetapi memberikan ruang bagi fleksibilitas dan inisiatif individu dalam batasan yang telah ditentukan, sehingga karyawan merasa dihargai tanpa kehilangan rasa tanggung jawab. Hal ini menciptakan iklim kerja yang lebih dinamis dan adaptif, memungkinkan organisasi merespons perubahan secara lebih cepat sambil tetap menjaga kestabilan operasional. Oleh karena itu, budaya kerja yang terbentuk bukan hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses kolaboratif yang mendukung perkembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

c. **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh besar dalam membentuk budaya kerja yang inovatif dan dinamis, di mana pemimpin tidak hanya mengarahkan tetapi juga menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama dengan semangat tinggi dan komitmen yang mendalam. Dalam budaya kerja seperti ini, nilai kreativitas, kolaborasi, dan pengembangan diri menjadi pijakan utama, sehingga setiap individu merasa diberdayakan untuk berkontribusi secara maksimal dan bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Sebagaimana dikemukakan oleh Anderson (2020), kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi biasa dan berinovasi dalam menghadapi tantangan organisasi.

Budaya kerja yang terbentuk dari kepemimpinan transformasional juga menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan saling mendukung antar anggota tim, yang memperkuat rasa kebersamaan dan loyalitas terhadap organisasi. Pemimpin transformasional mengedepankan pemberdayaan dan

penghargaan atas ide-ide baru, sehingga tercipta suasana kerja yang inklusif dan responsif terhadap perubahan eksternal maupun internal. Dengan pendekatan ini, organisasi mampu mempertahankan fleksibilitas dan daya saing yang tinggi di tengah tekanan persaingan dan perkembangan teknologi yang cepat.

d. Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital membawa perubahan signifikan pada budaya kerja dengan mengintegrasikan teknologi informasi sebagai elemen utama dalam proses komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan cepat di era digital. Gaya kepemimpinan ini mendorong penggunaan alat digital yang memungkinkan kerja jarak jauh dan kolaborasi lintas tim tanpa batasan geografis, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Menurut Smith (2022), kepemimpinan digital tidak hanya mentransformasikan struktur dan proses organisasi, tetapi juga membentuk budaya kerja yang adaptif dan inovatif untuk menghadapi tuntutan zaman.

Budaya kerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan digital menempatkan nilai pada keterbukaan informasi dan transparansi, dimana setiap anggota tim didorong untuk berbagi ide serta feedback secara *real-time* melalui platform digital yang interaktif. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang kolaboratif dan partisipatif, sekaligus mempercepat siklus inovasi dan pengambilan keputusan. Namun, tantangan dalam mengelola budaya kerja digital termasuk memastikan keamanan data dan membangun kepercayaan dalam interaksi virtual tetap menjadi perhatian penting bagi para pemimpin.

2. Implikasi Empat Gaya Kepemimpinan pada Organisasi

a. Kepemimpinan Tradisional

Kepemimpinan tradisional dalam organisasi umumnya menekankan struktur hierarkis yang kaku dan otoritas yang terpusat pada pimpinan, sehingga menciptakan sistem pengambilan keputusan yang bersifat top-down dan kurang fleksibel terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang

dipimpin dengan gaya ini cenderung memiliki prosedur dan aturan yang sangat formal, yang bertujuan untuk menjaga kestabilan dan keteraturan operasional, meskipun terkadang menghambat inovasi dan respons cepat terhadap dinamika pasar. Seperti yang diungkapkan oleh Martin (2020), kepemimpinan tradisional efektif dalam menjaga kontrol dan disiplin dalam organisasi, tetapi sering kali kurang adaptif ketika menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks.

Pada budaya organisasi yang berlandaskan kepemimpinan tradisional, komunikasi sering kali terbatas pada instruksi dan laporan resmi, sehingga interaksi antar tingkat hierarki menjadi terbatas dan mengurangi peluang kolaborasi lintas fungsi. Hal ini menyebabkan birokrasi yang berat dan dapat memperlambat proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal. Meski demikian, model kepemimpinan ini tetap memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab yang dapat menghindari konflik internal dan menjaga stabilitas jangka panjang.

b. **Kepemimpinan Konvensional**

Kepemimpinan konvensional dalam organisasi cenderung menekankan struktur yang lebih formal dengan garis komando yang jelas, namun tetap mengakomodasi partisipasi terbatas dari anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menciptakan keseimbangan antara kontrol dan keterlibatan. Pendekatan ini membantu organisasi menjaga kestabilan operasional sambil meningkatkan efektivitas komunikasi internal dan disiplin kerja, yang pada gilirannya mendukung pencapaian target secara konsisten. Menurut Thompson (2021), kepemimpinan konvensional efektif dalam mempertahankan struktur organisasi yang terorganisir dengan baik sekaligus memfasilitasi kerja sama lintas departemen yang lebih harmonis.

Pada budaya organisasi yang berlandaskan kepemimpinan konvensional, proses koordinasi dan evaluasi kinerja menjadi lebih sistematis, sehingga memungkinkan pengawasan yang lebih terarah dan pengelolaan sumber daya yang efisien. Organisasi juga mulai mengadopsi kebijakan dan prosedur standar yang mendorong keseragaman dalam pelaksanaan tugas,

sehingga mengurangi risiko kesalahan dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Namun, gaya ini masih mempertahankan tingkat hierarki yang memadai untuk memastikan tanggung jawab dan akuntabilitas tetap jelas di setiap jenjang.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan dalam membentuk budaya organisasi yang inovatif dan berorientasi pada perubahan, di mana pemimpin berperan sebagai inspirator yang mampu memotivasi anggota organisasi untuk melampaui batasan konvensional demi mencapai visi bersama. Dengan pendekatan ini, organisasi menjadi lebih adaptif terhadap dinamika eksternal dan mampu menggalang komitmen yang kuat dari seluruh jajaran untuk berkontribusi secara maksimal dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi. Seperti yang dijelaskan oleh Lee (2021), kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang terbuka, kreatif, dan penuh semangat kolaborasi, sehingga meningkatkan daya saing dan inovasi secara berkelanjutan.

Pada konteks struktur organisasi, kepemimpinan transformasional menekankan desentralisasi otoritas dan pemberdayaan anggota tim, yang memungkinkan adanya fleksibilitas dalam menjalankan tugas serta pengembangan kemampuan individu secara optimal. Organisasi yang mengadopsi gaya ini cenderung lebih responsif terhadap perubahan pasar dan teknologi, karena setiap anggota diberi ruang untuk mengemukakan ide serta mengambil inisiatif. Budaya organisasi yang terbangun menjadi lebih inklusif dan suportif, sehingga memudahkan adaptasi terhadap tantangan dan peluang baru yang muncul dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

d. Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital telah membawa transformasi fundamental dalam struktur dan dinamika organisasi dengan mengintegrasikan teknologi informasi sebagai tulang punggung pengambilan keputusan dan komunikasi internal, sehingga

memungkinkan organisasi beroperasi lebih cepat dan efisien di tengah kompleksitas pasar global. Organisasi yang menerapkan kepemimpinan digital mampu mengoptimalkan penggunaan data besar (*big data*) dan kecerdasan buatan untuk mengantisipasi perubahan, mengidentifikasi peluang, serta mempercepat inovasi produk dan layanan, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing secara signifikan. Menurut Wilson (2020), kepemimpinan digital memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat melalui sistem terintegrasi yang mendukung kolaborasi lintas fungsi dan pengambilan keputusan berbasis data *real-time*, menjadikan organisasi lebih responsif terhadap kebutuhan pasar yang dinamis.

Pada praktiknya, kepemimpinan digital mendorong struktur organisasi yang lebih desentralisasi dan fleksibel, menghilangkan hambatan hierarki tradisional untuk mempercepat aliran informasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin digital tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan anggota tim melalui platform teknologi yang memfasilitasi kolaborasi jarak jauh dan inovasi bersama, sehingga tercipta budaya kerja yang lebih terbuka dan adaptif. Namun, tantangan terbesar yang dihadapi organisasi adalah memastikan keamanan siber dan integritas data dalam lingkungan digital yang semakin kompleks dan rentan terhadap ancaman.

3. Implikasi Empat Gaya Kepemimpinan pada Pendidikan

a. Kepemimpinan Tradisional

Kepemimpinan tradisional dalam dunia pendidikan umumnya menekankan otoritas guru sebagai pusat pengendali proses pembelajaran, sehingga metode pengajaran yang diterapkan bersifat top-down dan berorientasi pada pengulangan materi serta disiplin ketat dalam kelas. Pendekatan ini menempatkan guru sebagai figur yang dominan dalam mengatur jalannya pembelajaran, dengan siswa lebih banyak berperan sebagai penerima pasif dari informasi yang diberikan tanpa banyak ruang untuk diskusi atau kreativitas. Sebagaimana dijelaskan oleh Hartono (2020), kepemimpinan tradisional di lingkungan pendidikan seringkali menghasilkan suasana belajar

yang terstruktur dan terkontrol, namun kurang mendukung pengembangan keterampilan berpikir kritis dan inovasi siswa.

Pada praktiknya, budaya pendidikan yang dibangun melalui kepemimpinan tradisional mengedepankan aturan dan prosedur yang kaku, sehingga menciptakan lingkungan yang stabil namun cenderung membatasi fleksibilitas guru dan siswa dalam mengadaptasi metode pembelajaran sesuai kebutuhan individual. Hal ini dapat menimbulkan kecenderungan siswa menjadi kurang aktif dan motivasi belajar yang menurun karena minimnya kesempatan untuk membahas ide atau bertanya secara bebas. Selain itu, sistem evaluasi yang digunakan pun sering berfokus pada pengukuran hafalan dan kemampuan mengikuti standar, sehingga aspek pengembangan karakter dan kreativitas kurang mendapat perhatian.

b. Kepemimpinan Konvensional

Kepemimpinan konvensional dalam pendidikan cenderung mengedepankan struktur organisasi yang jelas dan tata kelola yang terstandarisasi, sehingga menciptakan suasana pembelajaran yang terorganisir dengan baik dan disiplin. Pendekatan ini menyeimbangkan otoritas guru dan partisipasi siswa, memungkinkan adanya interaksi dua arah dalam proses belajar mengajar tanpa mengabaikan aturan dan prosedur yang sudah ditetapkan. Menurut Putri (2022), kepemimpinan konvensional efektif dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang stabil dan kondusif dengan menekankan keteraturan serta konsistensi dalam pelaksanaan kurikulum dan manajemen sekolah.

Pada praktiknya, budaya pendidikan yang terbentuk melalui kepemimpinan konvensional memberikan ruang bagi guru untuk mengelola kelas secara sistematis sambil memfasilitasi diskusi dan kerja kelompok yang mendorong keterlibatan siswa secara aktif. Model kepemimpinan ini mendorong terciptanya iklim belajar yang terstruktur namun tetap responsif terhadap kebutuhan siswa, sehingga membantu pengembangan kemampuan akademik dan sosial secara seimbang.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan belajar

yang inspiratif dan memberdayakan, di mana pemimpin pendidikan berfokus pada pengembangan potensi siswa dan guru secara holistik. Pendekatan ini menekankan visi bersama dan motivasi intrinsik, sehingga guru dan siswa didorong untuk berinovasi, berkolaborasi, serta aktif dalam proses pembelajaran yang lebih bermakna dan relevan dengan kebutuhan zaman. Sebagaimana dijelaskan oleh Thompson (2021), kepemimpinan transformasional mampu mengubah budaya sekolah menjadi lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan sosial serta teknologi yang terus berkembang.

Pada praktiknya, kepemimpinan transformasional mendorong guru untuk menjadi fasilitator yang kreatif dan reflektif, serta mengembangkan metode pengajaran yang berpusat pada siswa, sehingga meningkatkan keterlibatan dan prestasi belajar secara signifikan. Budaya pendidikan yang terbangun mengutamakan nilai kebersamaan, dukungan emosional, dan pengembangan karakter, yang secara positif memengaruhi iklim sekolah serta membangun rasa percaya diri dan tanggung jawab pada siswa. Pendekatan ini juga memperkuat komunikasi terbuka antara pimpinan, guru, siswa, dan orang tua, sehingga tercipta sinergi yang kokoh dalam mencapai tujuan pendidikan.

d. Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital dalam pendidikan menghadirkan transformasi signifikan dengan memanfaatkan teknologi untuk menciptakan lingkungan belajar yang lebih interaktif, fleksibel, dan terpersonalisasi, sehingga memungkinkan proses pembelajaran tidak lagi terbatas oleh ruang dan waktu. Pemimpin pendidikan yang mengadopsi gaya ini berperan aktif dalam mengintegrasikan berbagai platform digital dan sumber belajar online, yang tidak hanya memperkaya metode pengajaran tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan motivasi siswa secara signifikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Santoso (2023), kepemimpinan digital berkontribusi pada pengembangan ekosistem pendidikan yang adaptif dan inovatif, yang mampu menjawab tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi dengan cepat.

Budaya pendidikan yang terbangun dari kepemimpinan digital mendorong kolaborasi lintas disiplin dan keterlibatan aktif seluruh warga sekolah melalui penggunaan teknologi komunikasi modern seperti video conference, aplikasi pembelajaran daring, dan media sosial edukatif. Hal ini memungkinkan guru, siswa, dan orang tua untuk saling berinteraksi secara *real-time* dan lebih terbuka dalam berbagi informasi serta solusi atas berbagai permasalahan pembelajaran. Selain itu, kepemimpinan digital juga menekankan pentingnya pengembangan literasi digital dan keterampilan teknologi bagi seluruh pemangku kepentingan agar proses pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien dalam konteks digital.



BAB VII

MODEL INTEGRATIF KEPEMIMPINAN EMPAT DIMENSI

Model integratif kepemimpinan 4 dimensi merupakan pendekatan yang menggabungkan berbagai gaya kepemimpinan untuk menghadapi tantangan yang kompleks di era modern. Pendekatan ini menekankan fleksibilitas dan adaptabilitas seorang pemimpin dalam menerapkan gaya yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi. Keempat dimensi tersebut meliputi kepemimpinan tradisional, konvensional, transformasional, dan digital, yang masing-masing memiliki karakteristik dan peran penting dalam dinamika kepemimpinan. Dengan model ini, pemimpin diharapkan mampu mengoptimalkan potensi tim dan organisasi melalui perpaduan strategi yang holistik dan efektif. Hal ini menjadikan model integratif sebagai kerangka kerja yang relevan dalam mengelola perubahan dan inovasi di berbagai konteks.

A. Merancang Model Gabungan yang Adaptif dan Kontekstual

Merancang model kepemimpinan integratif yang menggabungkan berbagai gaya kepemimpinan menjadi suatu kesatuan yang adaptif dan kontekstual adalah kebutuhan penting di era yang dinamis dan kompleks saat ini. Model ini bertujuan untuk mengakomodasi perubahan lingkungan organisasi, kebutuhan individu, serta tantangan situasional yang beragam dengan fleksibilitas tinggi. Konsep integratif menekankan perpaduan berbagai pendekatan kepemimpinan—seperti kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, dan digital—yang disesuaikan secara konteks agar menghasilkan efektivitas maksimum. Pendekatan adaptif mengharuskan pemimpin untuk responsif terhadap perubahan internal dan eksternal organisasi, serta mampu menyesuaikan gaya dan strategi kepemimpinan sesuai kondisi yang berkembang. Model ini juga mengedepankan pemahaman mendalam terhadap konteks sosial, budaya, teknologi, dan

ekonomi di mana organisasi beroperasi agar keputusan dan tindakan kepemimpinan relevan dan berdampak. Untuk merancang model integratif tersebut, ada beberapa komponen utama yang harus diperhatikan agar kepemimpinan menjadi efektif dan responsif:

1. Pemahaman Multi-Dimensi Kepemimpinan

Pemahaman multi-dimensi kepemimpinan menjadi aspek krusial dalam merancang model integratif yang efektif dan responsif karena menggabungkan berbagai gaya dan pendekatan kepemimpinan memungkinkan seorang pemimpin untuk menyesuaikan strategi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan situasi yang berkembang. Dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, yang menekankan visi dan inspirasi, serta kepemimpinan transaksional yang fokus pada pengelolaan tugas dan penghargaan, pemimpin dapat mengoptimalkan motivasi dan produktivitas tim secara bersamaan. Selain itu, dimensi kepemimpinan digital yang memanfaatkan teknologi dan data kini semakin penting untuk diadaptasi agar pengambilan keputusan lebih tepat dan cepat, seiring dengan perkembangan zaman yang serba cepat dan penuh ketidakpastian. Memahami dan mengelola dimensi ini secara holistik memberikan fleksibilitas bagi pemimpin untuk berpindah antar gaya kepemimpinan sesuai konteks, sehingga model yang dirancang tidak kaku tetapi dinamis dan adaptif. Seperti dikemukakan oleh Smith (2021), efektivitas kepemimpinan modern bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan berbagai dimensi kepemimpinan untuk menghadapi tantangan yang kompleks dan berubah dengan cepat.

Pemahaman multi-dimensi juga memperkuat kemampuan seorang pemimpin dalam membangun hubungan interpersonal yang kuat dan komunikasi yang efektif, karena setiap dimensi membawa cara berbeda dalam berinteraksi dengan anggota tim dan pemangku kepentingan. Kepemimpinan yang adaptif membutuhkan kecerdasan emosional untuk menyesuaikan pendekatan dengan karakteristik individu dan budaya organisasi, yang juga merupakan bagian dari dimensi kepemimpinan yang penting. Dengan demikian, model integratif yang baik tidak hanya menggabungkan gaya kepemimpinan, tetapi juga memperhatikan aspek personal dan sosial dalam kepemimpinan yang dapat memengaruhi iklim kerja dan keberhasilan organisasi. Hal ini menggarisbawahi pentingnya pemimpin untuk memiliki wawasan yang luas dan keterampilan yang beragam agar dapat

menjadi fasilitator perubahan yang efektif. Karena itu, pemahaman multi-dimensi kepemimpinan bukan sekadar penggabungan teori, melainkan penerapan praktis yang mengedepankan responsivitas dan empati.

2. Kontekstualisasi Situasional

Kontekstualisasi situasional merupakan komponen penting dalam merancang model kepemimpinan integratif karena memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan strategi kepemimpinan dengan kondisi spesifik yang dihadapi oleh organisasi atau timnya. Dengan memahami konteks situasional, seorang pemimpin dapat mengidentifikasi variabel-variabel kunci seperti budaya organisasi, tingkat kesiapan anggota tim, kompleksitas tugas, serta tekanan eksternal yang memengaruhi dinamika kepemimpinan. Penyesuaian ini memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan yang berbeda-beda, sehingga mencegah pendekatan satu gaya untuk semua situasi yang kerap gagal dalam praktik. Seiring dengan perkembangan lingkungan yang cepat berubah, kepemimpinan yang responsif secara situasional menjadi fondasi utama agar organisasi tetap adaptif dan mampu bertahan serta berkembang. Menurut Turner dan Baker (2019), konteks situasional yang dipahami dengan baik meningkatkan kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan dan dinamika kompleks organisasi secara efektif.

Konteks situasional mengharuskan pemimpin untuk mengembangkan sensitivitas tinggi terhadap perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal, yang dapat berupa perubahan teknologi, kebijakan, maupun dinamika sosial budaya. Hal ini memicu perlunya model kepemimpinan yang tidak statis, melainkan mampu bertransformasi sesuai kebutuhan dan karakteristik situasi yang ada. Kepemimpinan yang kontekstual mendorong pemimpin untuk menggunakan pendekatan yang fleksibel dan situasional, misalnya menggunakan gaya partisipatif saat tim membutuhkan keterlibatan dan gaya otoriter saat krisis mendesak keputusan cepat. Oleh karena itu, konteks bukan hanya latar belakang, tetapi faktor aktif yang membentuk cara kepemimpinan dijalankan. Kemampuan beradaptasi dengan konteks situasional ini memacu peningkatan efektivitas kepemimpinan yang dapat mendorong kinerja organisasi lebih optimal.

3. Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Fleksibilitas dan adaptabilitas merupakan fondasi penting dalam merancang model kepemimpinan integratif yang efektif dan responsif terhadap dinamika organisasi yang terus berubah dan kompleks. Pemimpin yang fleksibel mampu mengubah pendekatannya sesuai dengan perubahan situasi, kebutuhan tim, serta tantangan lingkungan yang tidak terduga, sehingga tidak terjebak dalam pola kepemimpinan yang kaku atau usang. Adaptabilitas juga mengacu pada kemampuan untuk belajar dari pengalaman, mengevaluasi efektivitas strategi, dan kemudian menyesuaikan tindakan kepemimpinan demi hasil yang lebih baik di masa depan. Di tengah transformasi digital, globalisasi, dan krisis yang muncul tiba-tiba, pemimpin harus mampu bergerak cepat dan berpikir dinamis untuk menjaga stabilitas sekaligus memfasilitasi inovasi. Seperti dijelaskan oleh Nelson (2020), pemimpin yang adaptif menunjukkan ketahanan mental dan emosional tinggi yang memungkinkan mengatasi ketidakpastian dan membimbing tim melewati masa transisi dengan efektif.

Kemampuan untuk bersikap fleksibel juga berkaitan erat dengan kepemimpinan yang inklusif, di mana pemimpin membuka diri terhadap berbagai perspektif dan masukan untuk menyusun strategi yang lebih tepat sasaran dalam konteks yang berbeda-beda. Dalam model integratif, fleksibilitas memungkinkan pemimpin untuk mengkombinasikan elemen-elemen dari berbagai gaya kepemimpinan seperti direktif, kolaboratif, transformasional, atau digital secara selektif dan strategis sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Di sisi lain, adaptabilitas memastikan bahwa pemimpin terus memperbarui cara pandangnya berdasarkan data, informasi terkini, dan refleksi terhadap pengalaman sebelumnya agar relevansi kepemimpinannya tetap terjaga. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran berkelanjutan. Oleh sebab itu, fleksibilitas dan adaptabilitas tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan modern yang menuntut respons cepat dan kebijakan yang tanggap terhadap perubahan lingkungan.

4. Pengembangan Kompetensi Emosional dan Sosial

Pengembangan kompetensi emosional dan sosial merupakan komponen utama yang harus diperhatikan dalam merancang model

kepemimpinan integratif karena aspek ini menjadi dasar dalam membangun hubungan interpersonal yang efektif antara pemimpin dan anggota tim. Kompetensi emosional mencakup kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain, yang berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan kolaboratif. Sementara itu, kompetensi sosial memungkinkan pemimpin untuk membaca dinamika sosial di lingkungan organisasi, membangun kepercayaan, serta menciptakan komunikasi yang empatik dan konstruktif. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional dan sosial tinggi mampu mengatasi konflik dengan bijak, mendengarkan secara aktif, serta memotivasi anggota tim dengan pendekatan yang humanis dan adaptif. Seperti dinyatakan oleh Rivera dan Thomas (2020), pemimpin yang mengembangkan kompetensi emosional dan sosial secara konsisten akan lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, sehat, dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.

Pada kerangka kepemimpinan integratif, penguasaan aspek emosional dan sosial mendukung kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara personal terhadap karakteristik individu atau kelompok yang dipimpinnya. Hal ini sangat penting mengingat organisasi masa kini terdiri dari individu yang beragam secara kultural, generasional, dan psikologis, sehingga membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel namun tetap berakar pada nilai-nilai relasional yang kuat. Dengan memiliki kecerdasan emosional dan sosial, pemimpin dapat menyampaikan visi organisasi secara inspiratif, mengelola stres kerja dalam tim, dan memberikan umpan balik yang membangun tanpa merusak semangat kerja. Pendekatan ini mendorong munculnya loyalitas dan komitmen dari anggota tim karena merasa dihargai dan dipahami secara pribadi, bukan sekadar sebagai pelaksana tugas. Oleh karena itu, kompetensi ini bukan hanya pelengkap, tetapi bagian esensial dari efektivitas kepemimpinan modern yang responsif terhadap dinamika manusia dalam organisasi.

B. Kepemimpinan Situasional dalam 4 Dimensi

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif, yang menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan, kemampuan, dan kemauan

bawahan dalam menghadapi suatu tugas. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, dan mencakup empat dimensi utama yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan: *Directing* (mengarahkan), *Coaching* (melatih), *Supporting* (mendukung), dan *Delegating* (mendelegasikan). Masing-masing gaya kepemimpinan tersebut dipilih berdasarkan kombinasi dua faktor: tingkat arahan (*task behavior*) dan tingkat dukungan (*relationship behavior*) yang dibutuhkan. Pendekatan ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi, melainkan harus disesuaikan dengan kondisi individu atau tim yang dipimpin. Berikut adalah uraian rinci dari masing-masing dimensi kepemimpinan situasional:

1. *Directing* (Mengarahkan)

Directing (mengarahkan) sebagai salah satu dimensi dalam kepemimpinan situasional merujuk pada gaya kepemimpinan yang sangat terstruktur dan berorientasi pada tugas, di mana pemimpin memberikan instruksi yang jelas dan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan pekerjaan. Gaya ini umumnya diterapkan pada bawahan yang memiliki tingkat kompetensi rendah namun menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, sehingga membutuhkan petunjuk rinci dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Pemimpin yang menggunakan gaya *directing* berperan besar dalam menetapkan tujuan, menjelaskan prosedur kerja, serta memastikan setiap langkah dilaksanakan sesuai standar yang diharapkan. Menurut Northouse (2018), gaya *directing* ditandai oleh tingginya perilaku tugas dan rendahnya perilaku hubungan, karena fokus utamanya adalah membantu bawahan memahami tugas secara teknis terlebih dahulu sebelum membangun relasi yang lebih dalam. Pendekatan ini sangat efektif diterapkan dalam situasi krisis, pekerjaan teknis yang baru, atau ketika hasil kerja sangat bergantung pada ketepatan pelaksanaan tugas.

Pada tahap awal perkembangan individu dalam organisasi, gaya *directing* berperan penting dalam membentuk disiplin kerja dan menciptakan struktur yang jelas untuk menjalankan fungsi-fungsi organisasi secara efisien. Bawahan yang belum terbiasa dengan sistem kerja akan merasa terbantu oleh kejelasan instruksi dan kepastian dari peran pemimpin, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan dalam melaksanakan tugas. Meski begitu, gaya ini tidak bersifat jangka

panjang karena pemimpin harus mampu mengevaluasi perkembangan individu dan mengetahui kapan saatnya beralih ke gaya kepemimpinan lain yang lebih partisipatif. Dalam konteks ini, kemampuan pemimpin dalam mengamati kesiapan bawahannya menjadi krusial agar tidak terjadi ketergantungan yang berlebihan terhadap arahan yang bersifat satu arah. Oleh karena itu, gaya *directing* bukan hanya soal mengatur, tetapi juga menyusun fondasi awal agar individu mampu berkembang ke tahap kemandirian yang lebih tinggi.

2. *Coaching* (Melatih)

Coaching (melatih) dalam kepemimpinan situasional merupakan pendekatan yang menggabungkan arahan tugas yang jelas dengan dukungan hubungan yang kuat, terutama diterapkan kepada individu yang memiliki kemampuan dasar namun masih memerlukan bimbingan dan dorongan motivasi untuk berkembang. Pemimpin dengan gaya ini tetap memberikan petunjuk kerja, namun juga aktif mendengarkan, memberikan umpan balik, serta membangun komunikasi dua arah yang efektif agar bawahan merasa terlibat dan dihargai dalam proses kerja. Gaya ini penting diterapkan pada karyawan yang mulai memahami tugasnya tetapi masih ragu-ragu dalam mengambil keputusan mandiri atau membutuhkan konfirmasi dari atasan. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa gaya *coaching* efektif diterapkan ketika individu sudah mulai mengembangkan kemampuan tetapi belum sepenuhnya memiliki kepercayaan diri, sehingga peran pemimpin adalah memberikan penguatan dan pengarahan secara simultan. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan personal dan profesional secara seimbang melalui keterlibatan aktif antara pemimpin dan bawahan.

Penerapan gaya *coaching* sangat krusial dalam tahap transisi kompetensi, karena pada titik ini seseorang memiliki potensi untuk berkembang pesat jika diberikan dukungan yang tepat dan berkelanjutan. Pemimpin tidak hanya fokus pada hasil akhir, melainkan juga memperhatikan proses pembelajaran yang dialami oleh individu, termasuk dalam menghadapi tantangan, kesalahan, dan ketidaksempurnaan yang bersifat wajar dalam tahap pengembangan. Komunikasi yang terbuka dan bersifat membangun menjadi alat utama dalam pendekatan ini, karena membantu menciptakan suasana kerja yang aman secara psikologis bagi bawahan untuk berekspresi dan

bertanya tanpa takut disalahkan. Oleh karena itu, coaching tidak sekadar memberikan instruksi, melainkan lebih jauh menjadi proses interaksi yang mendidik, mendorong, dan memfasilitasi bawahan dalam mengenali serta mengembangkan potensi diri. Dengan penerapan yang konsisten, *coaching* akan meningkatkan loyalitas, motivasi kerja, dan efektivitas tim secara keseluruhan.

3. *Supporting* (Mendukung)

Supporting (mendukung) sebagai dimensi dalam kepemimpinan situasional merujuk pada pendekatan yang menekankan dukungan emosional, penghargaan terhadap kontribusi bawahan, serta peningkatan relasi interpersonal antara pemimpin dan anggota tim. Gaya ini biasanya diterapkan kepada individu yang sudah memiliki keterampilan memadai namun masih menunjukkan keraguan, kurang motivasi, atau belum sepenuhnya percaya diri dalam melaksanakan tugasnya secara mandiri. Pemimpin berperan sebagai fasilitator dan pembimbing yang membantu bawahan menemukan solusi, bukan sekadar memberi instruksi atau perintah. Yukl (2019) menekankan bahwa pada fase ini, pemimpin harus lebih fokus pada penguatan hubungan dan partisipasi daripada pengawasan teknis, karena bawahan sudah memiliki kapasitas untuk menyelesaikan tugas tetapi memerlukan dukungan agar lebih percaya diri. Melalui pendekatan ini, pemimpin mampu menciptakan iklim kerja yang inklusif dan kolaboratif sehingga individu merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Pendekatan mendukung sangat penting ketika karyawan menghadapi tekanan emosional atau kebimbangan dalam mengambil keputusan, karena peran pemimpin di sini adalah membantu merasa aman, didengar, dan dianggap mampu. Dalam praktiknya, pemimpin perlu menunjukkan empati, membuka ruang dialog, dan membangun kepercayaan agar karyawan merasa lebih nyaman dalam mengekspresikan aspirasi atau kekhawatirannya. Hal ini menjadi landasan kuat bagi pertumbuhan kepercayaan timbal balik yang dapat memperkuat keterikatan individu terhadap tujuan tim dan organisasi. Gaya ini tidak hanya memupuk semangat kerja, tetapi juga mengurangi potensi konflik karena keterlibatan emosional pemimpin dalam mendukung individu secara personal. Maka, *supporting* bukan hanya bentuk bantuan sementara, melainkan strategi berkelanjutan untuk

menumbuhkan komitmen dan rasa tanggung jawab individu secara sukarela.

4. *Delegating* (Mendelegasikan)

Delegating (mendelegasikan) sebagai dimensi dalam kepemimpinan situasional merupakan pendekatan yang digunakan pemimpin kepada individu yang telah menunjukkan tingkat kematangan tinggi dalam keterampilan dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Dalam pendekatan ini, pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk merencanakan, mengambil keputusan, dan menyelesaikan pekerjaan tanpa perlu pengawasan atau arahan yang ketat. Hal ini dilakukan karena bawahan telah menunjukkan kompetensi teknis dan komitmen kerja yang tinggi, sehingga intervensi pemimpin justru dapat menghambat kreativitas dan efektivitas. Blanchard et al. (2021) menyatakan bahwa gaya *delegating* paling efektif diterapkan kepada karyawan yang memiliki tingkat kesiapan tertinggi, karena mampu bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab atas hasil kerja. Gaya ini mencerminkan kematangan dalam hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan, yang didasarkan pada rasa saling percaya dan penghargaan terhadap profesionalisme.

Penerapan gaya *delegating* menuntut pemimpin untuk mampu mengenali potensi dan kesiapan individu secara akurat, karena kesalahan dalam mendelegasikan kepada orang yang belum siap dapat menimbulkan kegagalan tugas dan menurunkan kepercayaan tim. Dalam konteks ini, pemimpin lebih berperan sebagai mentor dari kejauhan yang hanya terlibat ketika dibutuhkan, seperti memberikan umpan balik strategis atau membantu dalam situasi yang sangat kompleks. Gaya ini menumbuhkan kemandirian, memperkuat kepemilikan terhadap hasil kerja, serta mendorong kreativitas dalam pemecahan masalah karena individu memiliki keleluasaan untuk menentukan cara terbaik menyelesaikan tugasnya. Mendelegasikan bukan berarti melepaskan tanggung jawab, tetapi memberikan ruang bagi karyawan untuk tumbuh, mengambil risiko yang terukur, dan memperluas kapasitas kepemimpinan sendiri. Oleh karena itu, gaya ini hanya akan berhasil bila hubungan kerja telah terbangun dengan baik dan individu benar-benar siap secara kompetensi maupun emosional.

C. Panduan Praktis Menerapkan Kombinasi Gaya Kepemimpinan

Pada praktik kepemimpinan modern, seorang pemimpin yang efektif perlu mampu mengombinasikan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasi, karakteristik tim, dan tujuan organisasi. Pendekatan ini dikenal sebagai kepemimpinan situasional yang fleksibel, di mana pemimpin tidak terpaku pada satu gaya tertentu, melainkan menyesuaikannya berdasarkan tingkat kesiapan dan kompetensi bawahannya. Kombinasi gaya ini memungkinkan pemimpin untuk lebih responsif, komunikatif, dan adaptif dalam menangani dinamika organisasi yang kompleks dan terus berubah. Berikut adalah panduan praktis dalam menerapkan kombinasi gaya kepemimpinan:

1. Pahami Empat Gaya Kepemimpinan Dasar

Memahami empat gaya kepemimpinan dasar merupakan langkah penting dalam menerapkan kombinasi gaya kepemimpinan yang efektif dan adaptif terhadap berbagai situasi organisasi. Gaya pertama adalah *Directing* (menginstruksikan), di mana pemimpin memberikan perintah yang jelas dan mengawasi secara ketat, biasanya diterapkan pada anggota tim yang belum berpengalaman dan membutuhkan bimbingan penuh. Gaya kedua adalah *Coaching* (membimbing) yang menekankan arahan sekaligus dukungan emosional, cocok bagi anggota tim yang mulai memiliki kemampuan tetapi masih memerlukan motivasi tambahan. Gaya ketiga, *Supporting* (mendukung), digunakan ketika anggota tim telah memiliki kompetensi yang cukup, tetapi kepercayaan dirinya belum stabil, sehingga pemimpin memberikan dukungan moral tanpa terlalu mengarahkan. Sedangkan gaya keempat, *Delegating* (mendelegasikan), diterapkan pada individu yang sangat kompeten dan mandiri, di mana pemimpin memberikan tanggung jawab penuh dan hanya memantau secara umum proses pelaksanaannya.

Keempat gaya tersebut tidak dimaksudkan untuk dipilih secara mutlak satu per satu, tetapi dapat dikombinasikan secara strategis sesuai dengan dinamika individu dan kebutuhan tugas yang dihadapi. Menurut Hersey dan Blanchard yang dikembangkan lebih lanjut oleh Northouse (2019), efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan tingkat arah dan dukungan berdasarkan kesiapan pengikut. Oleh karena itu, pemimpin yang memahami keempat gaya ini memiliki keunggulan dalam beradaptasi terhadap perubahan

perilaku, motivasi, dan kompetensi anggota tim. Kemampuan untuk menggunakan gaya directing pada saat krisis, coaching dalam fase pembelajaran, supporting untuk transisi, dan delegating pada kondisi stabil akan menciptakan tim yang progresif dan mandiri. Hal ini menuntut pemimpin untuk peka terhadap situasi dan berani menyesuaikan pendekatan dalam setiap tahap pengembangan sumber daya manusia.

2. Kenali Tingkat Perkembangan Anggota Tim

Mengenali tingkat perkembangan anggota tim merupakan langkah krusial dalam menerapkan kombinasi gaya kepemimpinan yang efektif dan tepat sasaran. Setiap individu dalam tim memiliki tingkat kesiapan yang berbeda dalam hal kompetensi dan komitmen, sehingga pemimpin perlu menyesuaikan pendekatannya berdasarkan variasi karakteristik ini. Dalam model kepemimpinan situasional, terdapat empat tingkat perkembangan yang masing-masing membutuhkan penanganan berbeda, mulai dari individu yang antusias tapi belum kompeten hingga individu yang sangat ahli dan mandiri. Menurut Yukl (2020), efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada sejauh mana pemimpin mampu memahami kebutuhan perkembangan bawahannya dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara fleksibel. Oleh karena itu, pemimpin yang mengenali perkembangan timnya akan lebih mudah menciptakan sinergi kerja yang selaras dengan kemampuan dan kesiapan anggotanya.

Tingkat perkembangan pertama, dikenal sebagai D1, adalah kondisi di mana anggota tim memiliki motivasi tinggi tetapi belum memiliki kompetensi yang cukup, sehingga gaya directing sangat diperlukan untuk memberikan arahan yang jelas. Pada tahap D2, anggota tim mulai mengembangkan kemampuan, namun motivasi dan kepercayaan dirinya sering berfluktuasi, sehingga pemimpin perlu menggunakan gaya coaching yang mengombinasikan pengarahan dan dukungan emosional. Tahap D3 menggambarkan individu yang cukup kompeten tetapi masih ragu-ragu dalam mengambil inisiatif, sehingga gaya supporting lebih efektif untuk membangun kepercayaan dirinya. Sementara pada tahap D4, anggota tim sudah sangat kompeten dan berkomitmen, sehingga gaya delegating lebih sesuai karena mampu bekerja mandiri tanpa pengawasan ketat. Mengenali perbedaan ini

membantu pemimpin memilih pendekatan yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga memberdayakan tim secara strategis.

3. Evaluasi Situasi Secara Berkala

Melakukan evaluasi situasi secara berkala adalah bagian penting dalam panduan praktis menerapkan kombinasi gaya kepemimpinan yang adaptif dan responsif. Dalam konteks organisasi yang dinamis, perubahan kondisi internal seperti tingkat stres tim, capaian kinerja, maupun pergeseran tujuan jangka pendek dapat memengaruhi efektivitas suatu gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, pemimpin perlu terus memantau perkembangan situasi kerja untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang sedang dihadapi. Menurut Goleman et al. (2019), pemimpin yang mampu membaca dan menanggapi dinamika situasional dengan fleksibilitas emosional dan strategis memiliki peluang lebih besar dalam membangun efektivitas tim secara berkelanjutan. Evaluasi yang dilakukan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan hubungan interpersonal antar anggota tim.

Pada praktiknya, evaluasi situasional mencakup pengamatan terhadap urgensi tugas, stabilitas lingkungan kerja, tingkat konflik yang muncul, serta kesiapan sumber daya dalam menghadapi tekanan. Situasi krisis, misalnya, memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih tegas seperti *directing*, sementara kondisi tim yang sudah matang bisa ditangani dengan pendekatan *delegating*. Evaluasi ini sebaiknya dilakukan secara periodik dan terstruktur, seperti melalui rapat tim, penilaian kinerja, atau umpan balik individu agar pemimpin mendapatkan gambaran utuh terhadap realitas kerja yang sedang berlangsung. Jika pemimpin mengabaikan evaluasi situasi, maka gaya yang diterapkan bisa menjadi tidak relevan dan bahkan menurunkan semangat kerja atau efektivitas kolaborasi tim. Maka dari itu, keberhasilan kombinasi gaya sangat bergantung pada ketepatan waktu dan akurasi dalam membaca kondisi yang terus berkembang.

4. Gunakan Gaya Campuran Secara Fleksibel

Menggunakan gaya campuran secara fleksibel merupakan salah satu pendekatan utama dalam kepemimpinan situasional yang bertujuan untuk menciptakan efektivitas kerja yang maksimal dalam berbagai konteks organisasi. Pemimpin tidak bisa hanya mengandalkan satu gaya

kepemimpinan dalam semua situasi, sebab setiap tantangan dan karakter tim membutuhkan pendekatan yang berbeda, bahkan dalam satu proyek yang sama. Gaya directing bisa digunakan pada tahap awal proyek untuk memberikan struktur dan kejelasan, kemudian beralih ke coaching saat tim mulai berkembang, dan selanjutnya ke supporting atau delegating ketika anggota tim sudah mandiri. Menurut Robbins dan Judge (2022), pemimpin yang efektif adalah yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tuntutan lingkungan dan kondisi psikologis bawahannya secara fleksibel. Maka dari itu, kemampuan mengombinasikan berbagai gaya menjadi sebuah keahlian penting yang memungkinkan pemimpin beradaptasi cepat terhadap dinamika yang terus berubah.

Penerapan gaya campuran ini dapat dilihat dalam situasi di mana seorang pemimpin harus bersikap tegas dan instruktif kepada tim baru, namun juga mampu beralih menjadi pendengar aktif dan pemberi dukungan saat tim mulai menunjukkan kemajuan. Tidak semua anggota tim berada pada tingkat kesiapan yang sama, sehingga kombinasi gaya coaching untuk sebagian anggota dan delegating untuk anggota lainnya menjadi strategi yang realistis. Fleksibilitas ini menuntut pemimpin untuk memiliki kepekaan tinggi terhadap perubahan performa, motivasi, serta respon emosional anggota tim selama proses kerja berlangsung. Jika pemimpin bersikap kaku dan hanya terpaku pada satu gaya, hal ini bisa menimbulkan hambatan dalam pencapaian tujuan karena pendekatannya tidak lagi sesuai dengan situasi yang berkembang. Maka, kemampuan mengatur ritme kepemimpinan melalui perpaduan gaya yang tepat menjadi kunci dalam menjaga kinerja dan keterlibatan tim secara berkelanjutan.

5. Refleksi dan Umpan Balik

Refleksi dan umpan balik merupakan elemen penting dalam menerapkan kombinasi gaya kepemimpinan secara efektif karena membantu pemimpin memahami sejauh mana pendekatan yang digunakan telah sesuai dengan kebutuhan tim dan situasi. Proses refleksi memungkinkan pemimpin untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan yang telah diterapkan, mengidentifikasi keberhasilan maupun kegagalan, serta memperbaiki strategi dalam menghadapi tantangan ke depan. Di sisi lain, umpan balik dari anggota tim menjadi sumber informasi yang sangat berharga untuk mengetahui dampak nyata dari gaya

kepemimpinan terhadap motivasi, produktivitas, dan dinamika kerja. Menurut Daft (2021), pemimpin yang terbuka terhadap umpan balik dan bersedia merefleksikan tindakannya secara berkala akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dan mengembangkan efektivitas kepemimpinannya secara berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan refleksi dan umpan balik sebagai kebiasaan, pemimpin dapat membangun budaya komunikasi dua arah yang mendukung pertumbuhan bersama.

Penerapan refleksi dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti jurnal kepemimpinan, evaluasi mingguan, atau sesi diskusi internal yang melibatkan tim inti, sehingga pemimpin tidak hanya menilai kinerja berdasarkan hasil akhir tetapi juga proses yang dijalani. Umpan balik pun sebaiknya diberikan secara terbuka namun konstruktif, dengan fokus pada pengembangan, bukan pada kritik personal, agar anggota tim merasa aman dan terdorong untuk berbicara jujur. Selain itu, pemimpin juga harus mampu menerima umpan balik dengan sikap positif, tanpa bersikap defensif, agar dapat memetik pelajaran dari setiap situasi dan merumuskan kombinasi gaya yang lebih sesuai ke depannya. Kegiatan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga memfasilitasi proses penyesuaian gaya seperti berpindah dari gaya coaching ke supporting, atau sebaliknya, dengan lebih tepat sasaran. Refleksi dan umpan balik menjembatani pemahaman antara harapan pemimpin dan kebutuhan nyata di lapangan.

BAB VIII

STUDI KASUS DAN APLIKASI DI INDONESIA

Studi kasus dan aplikasi kepemimpinan 4 dimensi di Indonesia menjadi topik penting dalam memahami efektivitas kepemimpinan dalam konteks lokal yang beragam. Kepemimpinan dengan pendekatan empat dimensi yaitu *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating* menawarkan fleksibilitas dalam merespons berbagai situasi organisasi dan karakter individu yang dipimpin. Di Indonesia, praktik kepemimpinan ini mulai diterapkan di berbagai sektor seperti pendidikan, pemerintahan, dan perusahaan swasta untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan tim. Studi kasus yang beragam menunjukkan bagaimana pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan dan tingkat kesiapan bawahannya. Melalui pendekatan ini, pemimpin Indonesia diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan produktif.

A. Pemimpin Desa vs Kepala Dinas vs CEO Startup

Berikut adalah studi kasus relevan mengenai perbandingan kepemimpinan 4 dimensi (*Directing*, *Coaching*, *Supporting*, *Delegating*) yang diterapkan oleh Pemimpin Desa, Kepala Dinas, dan CEO Startup.

1. Pemimpin Desa – Bapak Rudi Santosa (Kepala Desa Sukamaju, Kabupaten Sleman, DIY)

Bapak Rudi Santosa merupakan Kepala Desa Sukamaju di Kabupaten Sleman, DIY, yang dikenal atas pendekatannya dalam menerapkan kepemimpinan empat dimensi secara seimbang dan adaptif. Dalam dimensi *directing*, ia secara tegas mengarahkan penggunaan dana desa untuk prioritas pembangunan seperti jalan tani dan saluran irigasi. Ia menetapkan jadwal ketat, membagi tugas rinci, dan memastikan setiap perangkat desa memahami tanggung jawabnya. Langkah ini bertujuan untuk menciptakan transparansi serta menghindari keterlambatan dalam

pelaksanaan proyek desa. Pendekatan ini memperlihatkan kemampuannya dalam memberi arahan langsung dalam situasi yang menuntut kepastian dan struktur.

Pada dimensi *coaching*, Rudi aktif membina tokoh masyarakat seperti ketua RT dan karang taruna melalui pelatihan-pelatihan pengelolaan administrasi, kewirausahaan, dan literasi digital. Ia memberikan pendampingan langsung agar mampu mengambil peran lebih besar dalam membangun komunitas. Pendekatan ini memperlihatkan komitmennya dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di desa. Ia juga sering mengadakan diskusi informal untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi warga dan mencari solusi bersama. Melalui pembinaan ini, kepemimpinannya mendorong peningkatan kompetensi sekaligus rasa memiliki terhadap pembangunan desa.

Pada dimensi *supporting* dan *delegating*, Rudi memberi ruang partisipasi luas kepada warga, termasuk melibatkan perempuan dan pemuda dalam perencanaan kegiatan desa. Ia hadir dalam kegiatan masyarakat sebagai bentuk dukungan moral dan sosial, serta mendorong semangat gotong royong. Untuk kegiatan rutin seperti pasar tani atau festival budaya, ia mendelegasikan sepenuhnya kepada komunitas lokal sambil tetap memantau hasil dan memberikan umpan balik. Ia percaya bahwa pelibatan warga secara langsung akan memperkuat keberlanjutan program. Kepemimpinan Rudi Santosa menunjukkan bagaimana peran kepala desa bisa menjadi motor penggerak yang efektif melalui penerapan keempat dimensi kepemimpinan secara kontekstual.

2. Kepala Dinas – Ibu Ratna Permatasari (Kepala Dinas Kesehatan Kota Surabaya)

Ibu Ratna Permatasari menjabat sebagai Kepala Dinas Kesehatan Kota Surabaya dan dikenal atas pendekatan kepemimpinannya yang strategis dan responsif dalam menghadapi tantangan pelayanan kesehatan masyarakat. Dalam dimensi *directing*, ia menetapkan arah kebijakan yang tegas terkait digitalisasi layanan puskesmas dan optimalisasi sistem rujukan. Ia menginstruksikan seluruh kepala puskesmas untuk menerapkan sistem antrean berbasis aplikasi dan memastikan setiap fasilitas kesehatan memiliki SOP yang seragam. Langkah ini diambil untuk meningkatkan efisiensi layanan dan mengurangi keluhan masyarakat terhadap waktu tunggu. Selain itu, ia

menetapkan target pelayanan yang terukur, seperti cakupan imunisasi dan tingkat kepuasan pasien. Ia juga memantau pelaksanaannya secara berkala melalui laporan mingguan dan kunjungan lapangan. Gaya directing ini memperlihatkan kemampuannya dalam memberikan kepemimpinan yang terstruktur dan berbasis hasil.

Pada dimensi *coaching*, Ibu Ratna secara konsisten mengembangkan kapasitas sumber daya manusia di lingkup dinas maupun puskesmas. Ia mengadakan pelatihan berkala mengenai pelayanan prima, etika profesi, hingga pemanfaatan teknologi dalam sistem informasi kesehatan. Ia juga membentuk forum diskusi internal agar tenaga kesehatan dapat berbagi pengalaman dan kendala dalam menjalankan tugasnya. Pendekatan ini memperkuat komunikasi dua arah antara pimpinan dan pelaksana lapangan. Melalui peran coaching ini, ia tidak hanya menjadi pengarah kebijakan, tetapi juga pembina bagi seluruh jajaran di bawahnya. Ia memberikan ruang kepada staf untuk berkembang dan menyampaikan inisiatif, yang kemudian dijadikan bahan perbaikan layanan. Pendekatan ini menciptakan budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif di lingkungan Dinas Kesehatan.

Pada dimensi *supporting* dan *delegating*, Ibu Ratna menaruh perhatian besar pada kesejahteraan tenaga kesehatan serta keterlibatan masyarakat dalam program kesehatan. Ia aktif mendatangi kegiatan posyandu dan kampanye kesehatan sebagai bentuk dukungan moral kepada kader-kader kesehatan di tingkat kelurahan. Dalam pengambilan keputusan, ia sering melibatkan kepala bidang dan staf teknis untuk menyusun program sesuai kebutuhan wilayah masing-masing. Ia juga mendelegasikan tanggung jawab pelaksanaan kegiatan ke setiap unit kerja dengan tetap memberikan evaluasi secara terstruktur. Selain itu, ia memberi penghargaan bagi unit atau individu yang menunjukkan kinerja unggul sebagai bentuk motivasi. Melalui kombinasi antara dukungan langsung dan pelimpahan wewenang, ia membangun kepercayaan serta rasa tanggung jawab kolektif. Kepemimpinan Ibu Ratna menunjukkan efektivitas penerapan empat dimensi dalam organisasi birokrasi pelayanan publik.

3. CEO Startup – Aditya Wicaksono (CEO PT Inovasia Digital, Jakarta)

Aditya Wicaksono adalah CEO dari PT Inovasia Digital, sebuah startup fintech berbasis di Jakarta yang berfokus pada inklusi keuangan

bagi masyarakat di wilayah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar). Dalam dimensi *directing*, ia menetapkan visi perusahaan untuk menjangkau lima juta pengguna dalam tiga tahun dan mengarahkan strategi produk yang berbasis kebutuhan komunitas rural. Ia menyusun peta jalan (*roadmap*) produk dengan target mingguan yang jelas dan menugaskan tim sesuai spesialisasinya. Ia juga membentuk struktur organisasi yang fleksibel namun berorientasi pada hasil untuk mempercepat pengambilan keputusan. Dalam rapat manajemen, ia memberikan arahan langsung serta menekankan pentingnya kepatuhan pada regulasi keuangan. Gaya kepemimpinannya ini menekankan kejelasan tujuan dan disiplin eksekusi di tengah dinamika dunia startup. Pendekatan *directing* ini menjadi landasan kuat dalam membangun fondasi pertumbuhan perusahaan secara sistematis.

Pada dimensi *coaching*, Aditya rutin mengadakan sesi mentoring dengan tim pengembangan produk dan pemasaran untuk mendorong inovasi. Ia terlibat langsung dalam proses brainstorming ide dan sering memberikan umpan balik konstruktif terhadap rancangan produk dan kampanye promosi. Ia percaya bahwa inovasi terbaik lahir dari diskusi terbuka dan keberanian mencoba pendekatan baru. Ia mendorong setiap anggota tim untuk mengembangkan diri melalui pelatihan daring, seminar industri, atau magang kolaboratif. Selain itu, ia menciptakan budaya belajar di lingkungan kerja dengan mendorong pertukaran pengetahuan antardivisi. Ia juga tidak segan mendampingi tim sales ketika melakukan pendekatan ke mitra strategis, terutama di tahap awal ekspansi. Pendekatan *coaching* ini memperlihatkan kepemimpinan yang membina dan mendorong pertumbuhan profesional setiap individu dalam tim.

Pada penerapan dimensi *supporting* dan *delegating*, Aditya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, kreativitas, dan keseimbangan hidup. Ia menginisiasi program kesejahteraan karyawan seperti jam kerja fleksibel dan fasilitas kesehatan mental untuk menjaga produktivitas tim. Ia juga aktif mendengarkan aspirasi tim melalui forum rutin dan survei kepuasan karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman. Dalam hal *delegating*, ia memberi kepercayaan penuh kepada manajer divisi untuk menyusun dan menjalankan strategi masing-masing, termasuk dalam pengambilan keputusan harian. Ia hanya turun tangan langsung jika terdapat isu strategis atau penyimpangan dari visi besar perusahaan. Ia

mendorong otonomi sambil memastikan koordinasi tetap berjalan melalui pelaporan mingguan dan diskusi lintas tim. Kepemimpinan Aditya menunjukkan bagaimana kombinasi dukungan dan pendelegasian yang tepat dapat mendorong kinerja optimal dalam lingkungan startup yang dinamis.

B. Transformasi ASN dan BUMN dalam Era Digital

1. Transformasi ASN – Studi Kasus Direktorat Jenderal Pajak (DJP)

Transformasi digital yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menjadi salah satu contoh nyata perubahan besar di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN). DJP secara bertahap mengalihkan berbagai layanan perpajakan ke platform digital seperti e-filing, e-bupot, dan core tax system untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi. Perubahan ini menuntut ASN untuk memiliki kemampuan teknologi serta berpikir inovatif dalam menjalankan tugas. Dalam proses transformasi ini, pemimpin DJP menunjukkan peran penting dengan menetapkan arah yang jelas dan mendorong seluruh elemen organisasi untuk bergerak menuju digitalisasi. Langkah-langkah tersebut memperlihatkan adanya keberanian dalam melakukan reformasi birokrasi di tengah kompleksitas sistem perpajakan nasional. Dukungan terhadap perubahan ini juga diperkuat dengan peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pendampingan digital. Dengan demikian, transformasi DJP bukan hanya perubahan sistem, tetapi juga perubahan budaya kerja di lingkungan ASN.

Kepemimpinan di DJP berperan dalam membentuk budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi dan teknologi digital. Para pemimpin mendorong ASN agar berani mencoba metode baru dalam pelayanan publik serta berkolaborasi lintas unit dan instansi. Budaya kerja yang sebelumnya bersifat hierarkis mulai digantikan dengan pola kerja yang lebih lincah dan berbasis hasil. Dukungan teknologi juga memungkinkan pemantauan kinerja dan pelayanan secara real time, sehingga mempercepat pengambilan keputusan. Proses digitalisasi ini bukan hanya berdampak pada efisiensi kerja, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja instansi pajak. Melalui perubahan ini, DJP juga berupaya menjawab ekspektasi publik terhadap layanan pemerintah yang lebih cepat, transparan, dan mudah diakses.

Transformasi ini menjadi langkah penting dalam menjadikan ASN sebagai birokrasi modern yang responsif terhadap kebutuhan zaman.

DJP juga menunjukkan kemampuannya dalam mengelola tantangan serta hambatan yang muncul selama proses transformasi. Tidak semua pegawai langsung siap menghadapi perubahan, namun kepemimpinan yang adaptif dan konsisten menjadi kunci dalam mengarahkan proses perubahan tersebut. Berbagai bentuk resistensi ditanggapi melalui pendekatan edukatif dan pelibatan aktif pegawai dalam pengambilan keputusan. Kolaborasi juga diperluas dengan instansi lain seperti Kominfo dan BSSN untuk menjamin keamanan data serta infrastruktur digital. Pendekatan inklusif ini menjadikan proses transformasi tidak hanya top-down, tetapi juga mendapat dukungan dari bawah. DJP menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan yang tepat, ASN mampu berkembang menjadi institusi yang modern dan kompetitif. Transformasi ini membuktikan bahwa birokrasi Indonesia memiliki potensi besar untuk beradaptasi dan berkembang di era digital.

2. Transformasi BUMN – Studi Kasus PT Telkom Indonesia

Transformasi digital PT Telkom Indonesia mencerminkan langkah strategis Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam merespons perubahan teknologi dan kebutuhan konsumen yang semakin dinamis. Perusahaan ini meluncurkan inisiatif besar seperti "Five Bold Moves" untuk mengalihkan fokus dari layanan telekomunikasi tradisional menuju ekosistem digital yang lebih luas. Langkah ini mencakup pengembangan data center, platform digital, dan integrasi layanan digital lintas sektor. Transformasi ini tidak hanya mengubah produk dan layanan, tetapi juga menuntut perubahan budaya organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan berbasis teknologi. Pimpinan Telkom mendorong percepatan digitalisasi dengan menetapkan roadmap jangka panjang dan memastikan seluruh unit kerja selaras dengan visi baru perusahaan. Selain itu, struktur organisasi disederhanakan agar proses pengambilan keputusan lebih cepat dan responsif terhadap tantangan pasar. Transformasi ini menjadikan Telkom sebagai pelopor digital di lingkungan BUMN dan memberi dampak positif pada daya saing nasional.

Proses transformasi di Telkom juga melibatkan pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan intensif dan program digital talent. Perusahaan mendorong budaya kerja yang terbuka terhadap ide

baru, mendorong karyawan untuk menciptakan solusi digital yang relevan dengan kebutuhan pelanggan. Karyawan diberi ruang untuk berinovasi melalui inkubasi proyek dan kolaborasi dengan startup serta institusi riset. Lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif ini memperkuat semangat transformasi di seluruh lini organisasi. Pemimpin perusahaan secara aktif berperan dalam menginspirasi perubahan dengan terlibat langsung dalam program-program transformasi. Ini menciptakan sinergi antara kepemimpinan, teknologi, dan sumber daya manusia untuk mendorong hasil yang berkelanjutan. Dengan pendekatan tersebut, Telkom berhasil mempercepat proses digitalisasi secara menyeluruh.

Kolaborasi menjadi bagian penting dalam transformasi Telkom, baik dengan BUMN lain, sektor swasta, hingga institusi global. Kerja sama ini bertujuan memperluas ekosistem digital nasional dan menciptakan layanan yang terintegrasi serta bernilai tambah tinggi. Melalui sinergi ini, Telkom memperkuat posisi sebagai penyedia solusi digital, bukan sekadar operator telekomunikasi. Transformasi ini juga memperlihatkan kemampuan Telkom untuk beradaptasi terhadap disrupsi industri secara cepat dan strategis. Dengan membangun infrastruktur digital yang kuat dan menghadirkan layanan berbasis data, Telkom memperluas perannya dalam mendukung digitalisasi sektor publik maupun swasta. Proses ini memperlihatkan bahwa transformasi BUMN tidak hanya mungkin, tetapi dapat menjadi contoh sukses bila dipimpin secara visioner dan konsisten. Telkom membuktikan bahwa perusahaan milik negara pun mampu bersaing dan menjadi penggerak utama dalam ekosistem digital nasional.

C. Kepemimpinan Lintas Generasi di Lembaga Pendidikan

Studi Kasus: Kepemimpinan Lintas Generasi di SMA Harapan Nusantara

SMA Harapan Nusantara merupakan sekolah swasta yang telah berdiri sejak tahun 1985 dan saat ini dipimpin oleh seorang kepala sekolah dari Generasi X. Dalam struktur manajemen sekolah, terdapat tenaga pendidik dari berbagai generasi: Baby Boomers (guru senior yang masih aktif), Generasi X (kepala sekolah dan beberapa wakil kepala), Generasi Y/Millennial (guru muda), dan Generasi Z (beberapa staf magang atau guru baru lulusan S1). Perbedaan generasi ini menghadirkan dinamika yang unik dalam gaya kerja, penggunaan

teknologi, komunikasi, hingga pendekatan pengajaran. Kepala sekolah menyadari bahwa perbedaan nilai dan preferensi generasi dapat menjadi tantangan sekaligus peluang bagi kolaborasi dan inovasi di sekolah. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan lintas generasi menjadi penting untuk menciptakan harmoni dan produktivitas dalam lingkungan kerja.

1. Tantangan dalam Koordinasi dan Komunikasi

Tantangan dalam koordinasi dan komunikasi di SMA Harapan Nusantara muncul karena perbedaan karakteristik antar generasi yang terlibat dalam pengelolaan dan pengajaran. Guru-guru senior dari generasi Baby Boomers cenderung mengandalkan komunikasi tatap muka dan dokumen fisik, sementara guru muda dari generasi Y dan Z lebih menyukai komunikasi digital yang cepat dan fleksibel. Perbedaan ini sering menimbulkan kesalahpahaman, terutama dalam pelaksanaan kegiatan yang membutuhkan koordinasi lintas bagian. Kepala sekolah menyadari bahwa metode komunikasi yang seragam tidak efektif untuk semua pihak, sehingga menimbulkan ketidakseimbangan informasi di antara tim. Beberapa guru merasa tertinggal karena tidak terbiasa menggunakan teknologi komunikasi seperti Google Drive, Zoom, atau aplikasi kolaboratif lainnya. Hal ini menghambat kecepatan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, perlunya strategi khusus untuk menjembatani kesenjangan komunikasi antar generasi menjadi sangat penting.

Kepala sekolah mengambil inisiatif dengan mengadakan pelatihan teknologi secara berkala bagi guru-guru senior agar mampu beradaptasi dengan sistem komunikasi digital. Selain itu, jadwal rapat juga mulai disesuaikan dengan format hybrid agar guru dari berbagai generasi dapat berpartisipasi sesuai kenyamanannya. Komunikasi resmi mulai difokuskan pada platform yang mudah diakses semua pihak, seperti grup WhatsApp dan email sekolah yang terintegrasi. Upaya ini membantu mengurangi kesenjangan pemahaman dalam pembagian tugas maupun penyampaian informasi penting. Koordinasi antar tim juga mulai lebih terstruktur dengan adanya dokumentasi digital yang dapat diakses bersama. Meskipun masih ada kendala teknis, namun partisipasi guru lintas generasi menunjukkan peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan inklusif dalam komunikasi dapat menciptakan sinergi di lingkungan kerja pendidikan.

Tantangan lain muncul dalam aspek komunikasi interpersonal, di mana perbedaan cara menyampaikan pendapat sering kali menimbulkan konflik kecil. Guru muda cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan ide dan kritik, sedangkan guru senior lebih berhati-hati dan mengedepankan etika kesopanan dalam berbicara. Perbedaan ini sempat menimbulkan kesalahpahaman yang membuat beberapa guru merasa tidak dihargai atau tidak didengarkan. Untuk mengatasi hal ini, sekolah menyelenggarakan sesi refleksi dan dialog antar generasi guna meningkatkan saling pengertian. Kegiatan ini membantu membuka ruang komunikasi yang lebih empatik dan mendorong rasa saling menghargai dalam menyampaikan pendapat. Lama kelain, pola komunikasi menjadi lebih seimbang karena masing-masing pihak mulai memahami dan menyesuaikan gaya komunikasinya. Hal ini memperkuat kerja sama tim dan membangun budaya komunikasi yang lebih sehat dan produktif di lingkungan sekolah.

2. Kolaborasi dalam Inovasi Pendidikan

Kolaborasi dalam inovasi pendidikan di SMA Harapan Nusantara menjadi aspek penting dalam menghadapi keberagaman generasi di lingkungan sekolah. Guru muda dari generasi Y dan Z sering mengajukan gagasan-gagasan baru seperti penggunaan media pembelajaran digital, aplikasi interaktif, dan metode pembelajaran berbasis proyek. Namun, ide-ide ini awalnya tidak mudah diterima oleh guru senior yang lebih terbiasa dengan pendekatan konvensional dan materi cetak. Perbedaan cara pandang ini sempat menimbulkan jarak dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. Kepala sekolah kemudian memfasilitasi pertemuan rutin lintas generasi untuk membahas dan menyatukan visi pendidikan yang lebih modern. Dalam forum ini, semua guru diajak memberikan masukan dan merancang inovasi secara bersama-sama. Pendekatan partisipatif ini berhasil membuka ruang kolaborasi yang produktif antar generasi.

Tim kolaboratif lintas generasi yang dibentuk oleh kepala sekolah terdiri dari perwakilan setiap angkatan guru, dengan tugas merancang kurikulum adaptif dan strategi pembelajaran yang relevan dengan perkembangan zaman. Guru senior menyumbangkan pengalaman mengajar dan pemahaman konteks siswa, sementara guru muda menghadirkan pendekatan kreatif berbasis teknologi dan kebutuhan belajar siswa masa kini. Dalam praktiknya, menciptakan

modul pembelajaran yang menggabungkan nilai-nilai klasik dengan sentuhan digital seperti video edukasi, platform diskusi daring, dan simulasi pembelajaran. Kerja sama ini mendorong terjadinya pertukaran pengetahuan yang saling menguntungkan bagi semua pihak. Hasil inovasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga meningkatkan antusiasme siswa dalam proses belajar. Para guru menjadi lebih terbuka terhadap perubahan dan bersemangat untuk mencoba metode-metode baru yang telah disepakati bersama. Kolaborasi semacam ini memperkuat budaya inovatif dan mempererat hubungan profesional di lingkungan sekolah.

Kolaborasi lintas generasi juga mendorong munculnya program-program sekolah yang lebih responsif terhadap kebutuhan siswa. Misalnya, adanya kelas tematik berbasis minat, kegiatan ekstrakurikuler digital, serta pembuatan media sosial sekolah yang dikelola bersama oleh guru dan siswa. Guru senior menjadi pembimbing nilai dan etika, sedangkan guru muda memimpin aspek teknis dan promosi digital. Kolaborasi ini menciptakan suasana sekolah yang lebih dinamis dan sesuai dengan perkembangan dunia luar. Keterlibatan lintas generasi juga membuat siswa merasa lebih terhubung dengan guru-gurunya karena pendekatan yang digunakan terasa relevan dan menarik. Kepemimpinan kepala sekolah yang inklusif menjadi kunci keberhasilan dalam menyatukan kekuatan antargenerasi. Dengan demikian, inovasi pendidikan di SMA Harapan Nusantara menjadi lebih berkelanjutan karena didukung oleh sinergi semua pihak.

3. Pembentukan Budaya Sekolah yang Inklusif

Pembentukan budaya sekolah yang inklusif di SMA Harapan Nusantara menjadi fokus penting dalam menghadapi keberagaman usia dan latar belakang para pendidik. Kepala sekolah menyadari bahwa perbedaan generasi dapat menjadi sumber kekuatan jika dikelola dengan pendekatan yang saling menghargai dan terbuka. Untuk itu, ia menciptakan program mentoring dua arah, di mana guru senior membimbing guru muda dalam aspek pedagogis, sementara guru muda membagikan pengetahuan tentang teknologi dan metode pembelajaran modern. Kegiatan ini memperkuat relasi kerja dan menciptakan rasa saling ketergantungan positif antar guru. Sekolah juga membentuk forum dialog rutin agar setiap pendapat dari berbagai generasi bisa didengar dan dijadikan dasar pengambilan kebijakan bersama. Hal ini mendorong

terciptanya lingkungan kerja yang adil dan terbuka terhadap perubahan. Suasana inklusif mulai terasa dalam interaksi harian, baik antar guru maupun antara guru dan siswa.

Untuk mendukung budaya yang inklusif, kepala sekolah mendorong pengembangan kegiatan sosial lintas generasi seperti kerja bakti sekolah, lomba kreatif antar guru, dan seminar bersama. Dalam kegiatan tersebut, guru dari berbagai usia ditempatkan dalam satu tim agar terjadi pertukaran gagasan dan nilai-nilai antar generasi. Pendekatan ini secara perlahan menghilangkan sekat-sekat kelompok berdasarkan usia dan membentuk rasa kebersamaan yang lebih kuat. Guru senior merasa dihargai karena pengalamannya tetap dianggap penting, sementara guru muda merasa diberi ruang untuk berkontribusi secara aktif. Inklusivitas tidak hanya menjadi slogan, tetapi tercermin dalam cara kerja dan cara berinteraksi setiap harinya. Budaya ini juga menular kepada para siswa yang melihat bahwa perbedaan usia bukanlah penghalang untuk bekerja sama. Sekolah menjadi tempat yang ramah bagi semua pihak untuk tumbuh dan berkembang bersama.

Perubahan budaya ini juga tercermin dalam kebijakan sekolah yang lebih adaptif dan demokratis. Setiap program baru yang akan diterapkan selalu melalui proses diskusi terbuka dengan mempertimbangkan perspektif dari seluruh jenjang usia guru. Sekolah mulai menghapus sistem yang terlalu hierarkis dan menggantinya dengan struktur kerja yang kolaboratif. Guru diberi keleluasaan untuk menyampaikan ide dan mengambil bagian dalam pengambilan keputusan, tanpa memandang senioritas. Pendekatan ini memberikan rasa memiliki yang lebih kuat terhadap visi dan arah sekolah. Dengan adanya kepemimpinan lintas generasi yang menghargai keberagaman, sekolah berhasil membentuk budaya kerja yang inklusif, progresif, dan saling mendukung. SMA Harapan Nusantara pun berkembang menjadi lingkungan belajar yang harmonis dan relevan dengan tuntutan zaman.



BAB IX

KESIMPULAN

Buku referensi “Kepemimpinan 4 Dimensi: Tradisional, Konvensional, Transformasional, dan Digital” secara keseluruhan menyajikan pendekatan holistik mengenai evolusi kepemimpinan dari masa ke masa, mencerminkan adaptasi nilai, strategi, dan teknologi dalam memengaruhi cara pemimpin bertindak serta mengarahkan organisasi. Dimensi tradisional dijelaskan sebagai pondasi awal yang dibentuk oleh nilai-nilai budaya, agama, dan norma sosial yang kuat, di mana pemimpin sering dianggap sebagai figur otoritas berbasis senioritas dan pengalaman turun-temurun. Dalam konteks ini, kepemimpinan dijalankan dengan pendekatan hierarkis dan paternalistik, mengutamakan stabilitas, kehormatan, serta kepatuhan terhadap struktur yang mapan. Namun, meskipun tampak kaku, dimensi ini tetap memiliki keunggulan dalam menjaga kohesi komunitas dan identitas kolektif di tengah perubahan zaman. Maka dari itu, pemahaman akan kepemimpinan tradisional menjadi fondasi penting untuk membangun transisi menuju model-model kepemimpinan berikutnya.

Dimensi konvensional hadir sebagai bentuk transisi antara nilai-nilai lama dan sistem modern, menandai lahirnya pendekatan yang lebih rasional, sistemik, dan fungsional dalam mengelola organisasi. Di dalamnya, pemimpin mulai mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern seperti perencanaan strategis, pembagian tugas yang efisien, serta penggunaan indikator kinerja untuk mengevaluasi hasil. Kepemimpinan konvensional menekankan pada kejelasan struktur, prosedur, dan efektivitas operasional yang mendukung produktivitas organisasi. Namun, keterbatasan dimensi ini terlihat saat menghadapi perubahan yang cepat, di mana struktur yang terlalu birokratis kerap menghambat inovasi dan responsivitas. Oleh karena itu, dimensi ini menjadi titik tengah antara warisan kepemimpinan lama dan tuntutan perubahan yang lebih dinamis di masa kini.

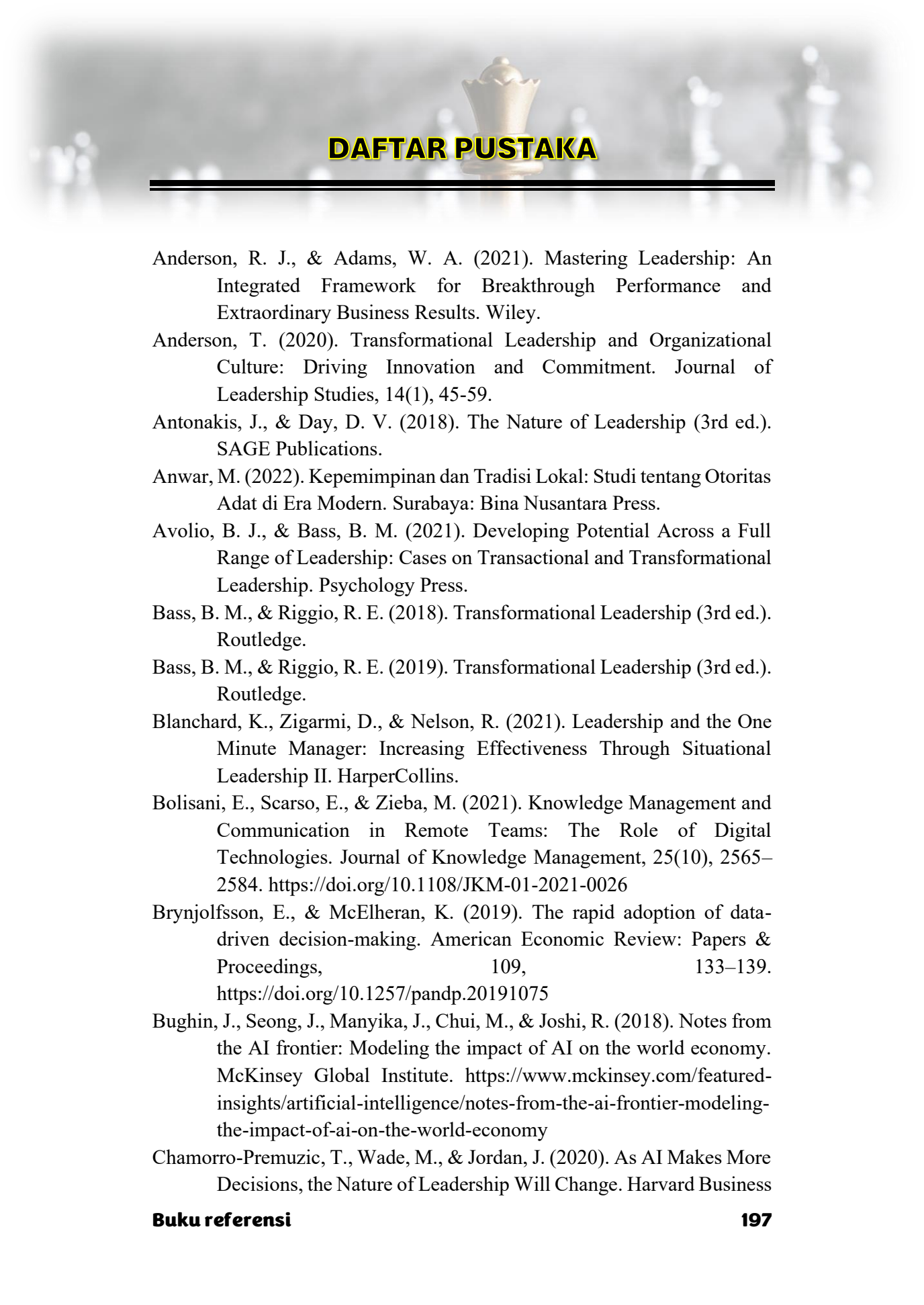
Dimensi transformasional kemudian menjadi jawaban terhadap stagnasi pendekatan konvensional, dengan menempatkan visi,

perubahan budaya organisasi, dan pemberdayaan individu sebagai kunci utama. Kepemimpinan transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada transformasi nilai dan motivasi internal para pengikut. Dalam dimensi ini, pemimpin dituntut menjadi inspirator, fasilitator perubahan, dan agen pembaharu yang mampu menggerakkan organisasi melewati batas-batas rutinitas konvensional. Karisma, komunikasi visioner, dan komitmen terhadap perubahan menjadi karakteristik utama yang memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut secara emosional dan ideologis. Transformasi ini sangat krusial terutama dalam konteks sosial-politik dan organisasi yang kompleks, di mana adaptasi terhadap perubahan menjadi syarat utama keberlangsungan.

Kemunculan dimensi digital dalam buku ini menunjukkan puncak dari evolusi kepemimpinan, yang menuntut integrasi teknologi, data, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan digital bukan hanya soal penguasaan teknologi, melainkan juga kemampuan mengelola organisasi yang tersebar, fleksibel, dan sangat tergantung pada interkoneksi digital. Pemimpin dalam dimensi ini harus adaptif terhadap disrupsi, mampu mengelola tim lintas batas geografis, dan membangun budaya kerja yang kolaboratif berbasis platform digital. Selain itu, kepemimpinan digital membawa tantangan etis, transparansi, dan keamanan data yang harus dijawab dengan kecakapan literasi digital dan kepemimpinan berbasis nilai. Dengan demikian, dimensi digital menjadi refleksi dari kebutuhan akan pemimpin yang mampu menjawab kompleksitas era revolusi industri 4.0 dan transformasi digital yang terus berkembang.

Buku referensi ini memberikan kerangka yang kaya dan menyeluruh untuk memahami dinamika kepemimpinan dalam lintas ruang dan waktu. Keempat dimensi yang dijelaskan tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan membentuk kesinambungan perkembangan nilai, pendekatan, serta tantangan kepemimpinan. Pemimpin ideal masa kini dituntut untuk memiliki sensitivitas terhadap warisan tradisional, kecakapan manajerial konvensional, semangat perubahan transformasional, dan kecerdasan digital secara bersamaan. Buku ini juga menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menerapkan berbagai dimensi sesuai konteks organisasi dan tantangan zaman. Oleh karena itu, Kepemimpinan 4 Dimensi bukan hanya menjadi panduan

konseptual, melainkan juga inspirasi strategis untuk membentuk pemimpin masa depan yang inklusif, tangguh, dan visioner.



DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, R. J., & Adams, W. A. (2021). *Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*. Wiley.
- Anderson, T. (2020). Transformational Leadership and Organizational Culture: Driving Innovation and Commitment. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 45-59.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *The Nature of Leadership* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Anwar, M. (2022). *Kepemimpinan dan Tradisi Lokal: Studi tentang Otoritas Adat di Era Modern*. Surabaya: Bina Nusantara Press.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2021). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., & Nelson, R. (2021). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*. HarperCollins.
- Bolisani, E., Scarso, E., & Zieba, M. (2021). Knowledge Management and Communication in Remote Teams: The Role of Digital Technologies. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2565–2584. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0026>
- Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2019). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 109, 133–139. <https://doi.org/10.1257/pandp.20191075>
- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>
- Chamorro-Premuzic, T., Wade, M., & Jordan, J. (2020). As AI Makes More Decisions, the Nature of Leadership Will Change. *Harvard Business*

- Review. <https://hbr.org/2020/01/as-ai-makes-more-decisions-the-nature-of-leadership-will-change>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2020). *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2021). *The Leadership Experience* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial intelligence* for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of *Big data* – evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021>
- Febrianti, R., & Permana, Y. A. (2022). Kepemimpinan Transformasional dan Dampaknya terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 23(1), 65–78.
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2020). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(6), 1145–1167. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2020). *Strategic Management of Health Care Organizations* (8th ed.). Wiley.
- Ginty, A. T., Jones, A., Carroll, D., & Roseboom, T. J. (2021). Instant feedback, instant gratification? The influence of digital immediacy on emotional and cognitive development in young adults. *Journal of Youth Studies*, 24(8), 1030–1046. <https://doi.org/10.1080/13676261.2020.1799745>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2019). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hamdani, R. (2021). Model Kepemimpinan Birokratis dan Efisiensi Organisasi Publik. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Negara*, 15(2), 110–123.
- Handayani, L. (2020). *Psikologi Kepemimpinan Tradisional: Peran Emosi dan Senioritas dalam Struktur Sosial Adat*. Yogyakarta: Lumbung Pustaka Rakyat.

- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hardiansyah, F. (2023). Kepemimpinan Lintas Generasi dan Budaya dalam Organisasi Modern. *Jurnal Kepemimpinan Strategis*, 11(1), 55–67.
- Hartanto, R. (2021). Kepemimpinan Tradisional dan Kekuatan Nilai Lokal dalam Masyarakat Adat. Jakarta: Loka Cendekia.
- Hartono, A. (2020). Leadership Styles in Education: The Impact of Traditional Leadership on Learning Environment. *Journal of Educational Management*, 11(3), 150-162.
- Hartono, D. (2022). *Kepemimpinan dan Manajemen Organisasi: Teori dan Praktik di Era Modern*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2019). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Herdiansyah, H. (2020). *Kepemimpinan Budaya: Studi tentang Nilai-Nilai Lokal dalam Praktik Kepemimpinan Tradisional di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hidayat, A. (2022). Kepemimpinan Digital dalam Era Transformasi Teknologi dan Organisasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi*, 5(1), 77–89.
- Hidayat, R. (2020). Kepemimpinan Birokratis dan Rasionalisasi Prosedur dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 22(2), 145–158.
- Hidayat, R. (2022). Peran kepemimpinan tradisional dalam membangun harmoni sosial masyarakat multikultural. *Jurnal Sosial dan Budaya*, 10(2), 77–86.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Ibarra, H., & Hansen, M. T. (2020). The Best Leaders Embrace a Strategic Identity Crisis. *Harvard Business Review*, July–August 2020.
- Ilomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2018). Digital competence—an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 23(3), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9617-4>
- Indrawati, R. (2021). *Hukum Adat dan Kepemimpinan Lokal: Menjaga Warisan Sosial dalam Masyarakat Tradisional*. Yogyakarta: Ombak.

- Johnson, M. (2019). Leadership Styles and Organizational Culture: Navigating the Balance. *Journal of Management Perspectives*, 34(2), 145-158.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights. <https://sloanreview.mit.edu/projects/accelerating-digital-innovation-inside-and-out/>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics. MIT Sloan Management Review.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2019). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Kurniawan, B. (2020). Kepemimpinan Otoritatif dan Relasi Kekuasaan dalam Organisasi Tradisional. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(2), 102–115.
- Lavalle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2018). *Big data*, analytics and the path from insights to value. MIT Sloan Management Review, 52(2), 21–32.
- Lee, S. H. (2021). Transformational Leadership and Organizational Innovation: Building a Culture of Change. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 112-128.
- Lestari, D. (2021). Adaptasi Gaya Kepemimpinan dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 9(1), 88–97.
- Lestari, R. (2020). Senioritas dan Wibawa Sosial: Nilai-Nilai Kepemimpinan Tradisional dalam Perspektif Budaya Lokal. Bandung: Pustaka Humaniora.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2021). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (7th ed.). Cengage Learning.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

- Martin, J. (2020). Traditional Leadership and Organizational Stability: Benefits and Limitations. *Journal of Management Studies*, 37(4), 455-470.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2018). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
- Montag, C., & Diefenbach, S. (2018). Towards Homo Digitalis: Important research issues for psychology and the neurosciences at the dawn of the *Internet of Things* and the digital society. *Sustainability*, 10(2), 415. <https://doi.org/10.3390/su10020415>
- Muliarto, H., & Wuryaningrat, N. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 45–58.
- Mulyana, D. (2019). *Komunikasi Organisasi: Perspektif Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2021). Model Kepemimpinan Hirarkis dan Sentralisasi Keputusan dalam Organisasi Tradisional. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, 23(1), 88–100.
- Mulyono, S. (2022). *Simbolisme dan Spiritualitas dalam Kepemimpinan Tradisional*. Yogyakarta: Pustaka Adab Nusantara.
- Mustaghfiri, M. (2020). *Demokrasi Lokal dan Kepemimpinan Tradisional: Kajian atas Nilai Musyawarah dalam Budaya Indonesia*. Bandung: Humaniora Press.
- Nahavandi, A. (2021). *The Art and Science of Leadership* (8th ed.). Pearson.
- Nelson, R. D. (2020). Adaptive leadership in turbulent times: Flexibility as a core competency. *International Journal of Leadership and Change*, 8(1), 22-35.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nugroho, A. R. (2020). Efektivitas Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi*, 8(1), 34–45.
- Nugroho, R. (2020). *Manajemen Publik: Dinamika Kepemimpinan dan Birokrasi di Era Perubahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Nurhadi, D. (2020). Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja dan Inovasi Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 33–42.
- Nurhadi, M. (2021). Kepemimpinan Otoritatif dan Pola Komunikasi Organisasi Konvensional. *Jurnal Ilmu Komunikasi dan Kepemimpinan*, 9(2), 134–147.

- Nurhadi, T. (2019). *Model Kepemimpinan Tradisional dalam Masyarakat Lokal*. Bandung: Cakrawala Nusantara.
- Nurochim, M. (2021). *Kepemimpinan Berbasis Nilai Religius: Membangun Etika Sosial dalam Masyarakat Tradisional*. Yogyakarta: Pilar Nusantara.
- Nurrohman, M. (2019). *Kepemimpinan Sakral: Studi atas Relasi Agama dan Kekuasaan dalam Tradisi Lokal*. Bandung: Humaniora Press.
- Pisano, G. P. (2019). *The Hard Truth About Innovative Cultures*. Harvard Business Review, January–February 2019 Issue.
- Pranata, Y. (2023). *Kepemimpinan Digital dan Transformasi Organisasi di Era Teknologi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prasetyo, A. (2020). *Manajemen Organisasi Modern: Struktur, Proses, dan Dinamika*. Yogyakarta: Deepublish.
- Prasetyo, B. (2019). *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Praktik dalam Organisasi Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Prasetyo, B. (2020). *Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Dinamika Organisasi Modern*. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 17(1), 58–67.
- Prasetyo, E. (2021). *Kepemimpinan Tradisional dan Nilai Senioritas: Studi Sosial Budaya dalam Komunitas Lokal*. Yogyakarta: Penerbit Bhinneka.
- Prasetyo, H., & Santosa, H. (2020). *Model Kepemimpinan Otoritatif dalam Konteks Organisasi Tradisional*. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan*, 12(1), 45–59.
- Pratikno. (2019). *Desentralisasi dan Demokrasi Lokal di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2018). *Data Science for Business: What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking* (2nd ed.). O'Reilly Media.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2021). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking* (2nd ed.). O'Reilly Media.
- Putra, A. R. (2019). *Peran kepemimpinan tradisional dalam pelestarian budaya lokal di era globalisasi*. *Jurnal Kebudayaan dan Masyarakat*, 7(1), 22–31.
- Putra, R. A. (2020). *Komunikasi Formal dalam Struktur Organisasi Hirarkis: Antara Efisiensi dan Keterbatasan Informasi*. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan*, 18(1), 63–75.

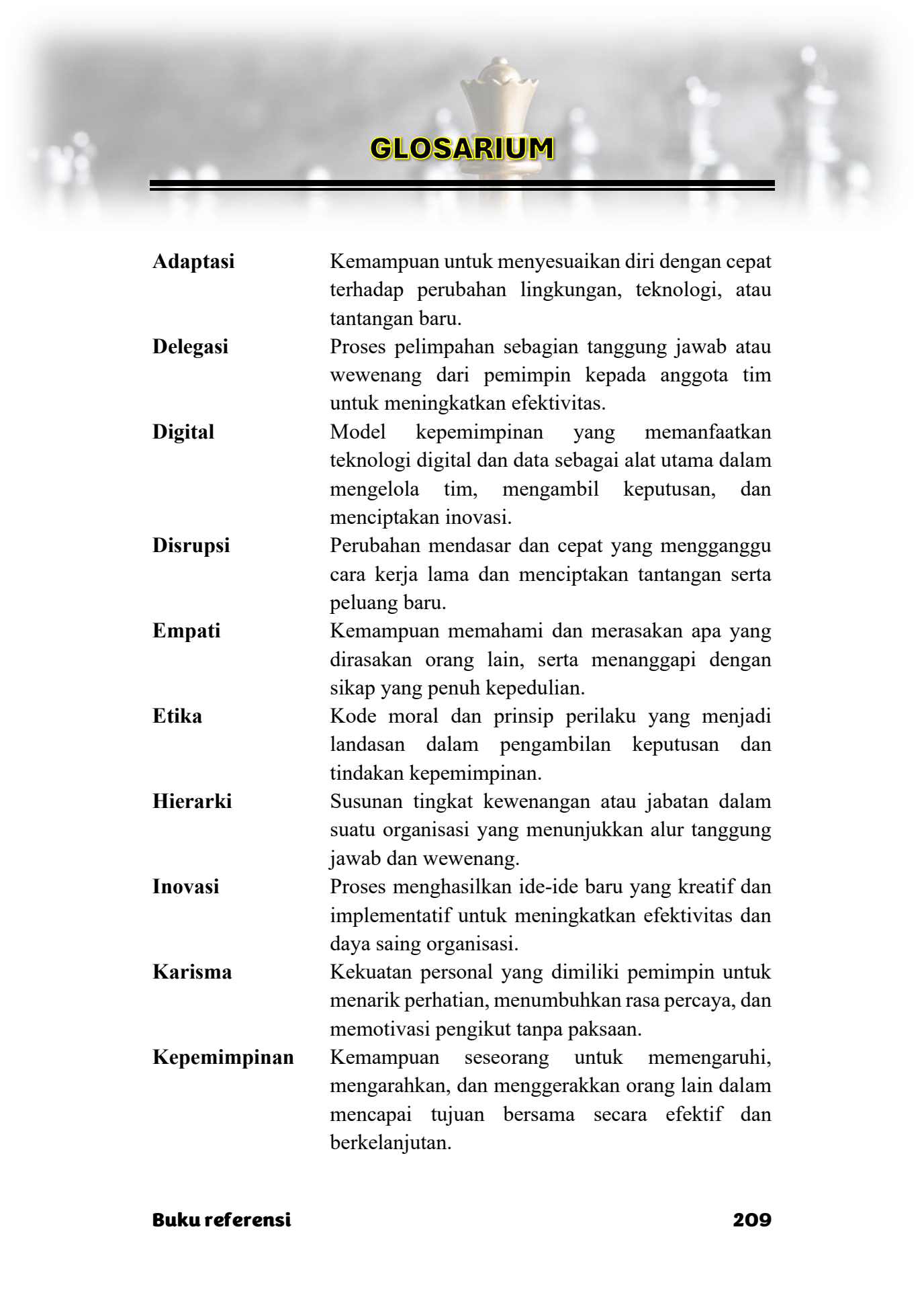
- Putri, S. A. (2022). Konvensional Leadership in Educational Institutions: Balancing Structure and Flexibility. *Journal of Educational Leadership*, 8(1), 45-58.
- Rachmawati, I. (2020). *Kepemimpinan Humanis dalam Dinamika Organisasi Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Rahman, A. (2020). Adaptasi kepemimpinan tradisional dalam menghadapi perubahan sosial modern. *Jurnal Sosial dan Budaya*, 8(2), 88–97.
- Rahmawati, S. (2021). Nilai-nilai Lokal dalam Kepemimpinan Tradisional dan Relevansinya terhadap Kepemimpinan Modern. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 10(2), 115–123.
- Ramadhan, A. (2021). Birokrasi dan Kepemimpinan Formal dalam Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 56–70.
- Ramadhani, T. (2022). Membangun Kepemimpinan Masa Depan Melalui Pendekatan Multidimensi. *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi Organisasi*, 6(1), 45–55.
- Ramirez, L. (2021). Balancing Authority and Participation in Modern Leadership. *International Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 210-225.
- Ratri, Y. R., & Hapsari, D. W. (2020). Legitimasi kepemimpinan tradisional dalam menjaga kearifan lokal masyarakat. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(2), 112-120.
- Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Tenzer, H. (2023). *International Human Resource Management* (6th ed.). Sage Publications.
- Rinaldi, H. (2019). *Kepemimpinan Tradisional dan Peran Tetua Adat dalam Pelestarian Budaya*. Jakarta: Pustaka Nusantara.
- Rivera, M., & Thomas, K. (2020). Emotional and social competence in leadership: Building better workplaces through relational intelligence. *Journal of Organizational Psychology*, 20(4), 12–24.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Rosing, K., Rosenbusch, N., & Frese, M. (2022). How leaders adapt to organizational change: The role of flexibility and practical guidance. *Leadership Quarterly*, 33(1), 101594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101594>
- Rosyadi, I. (2021). Struktur Hirarkis dan Pembagian Wewenang dalam Organisasi Konvensional. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan*, 19(2), 112–125.

- Rukmana, A. (2021). *Struktur Sosial dan Kepemimpinan Adat: Studi Hierarki dalam Masyarakat Tradisional Indonesia*. Bandung: Humanika Press.
- Santosa, P. (2020). *Kepemimpinan Adat: Nilai-Nilai Lokal dalam Sistem Sosial Tradisional Indonesia*. Jakarta: Penerbit Obor.
- Santoso, B. (2023). Digital Leadership in Education: Building Adaptive Learning Ecosystems. *Journal of Educational Technology*, 19(1), 67-82.
- Santoso, E. (2020). *Kepemimpinan Transformasional: Teori dan Praktik dalam Organisasi Kontemporer*. Bandung: Refika Aditama.
- Santoso, R. (2023). Kepemimpinan Adaptif dalam Mengelola Organisasi di Era Perubahan. *Jurnal Manajemen Kontemporer*, 11(2), 101-112.
- Sari, M. D. (2022). Kepemimpinan Multigenerasi: Strategi Adaptif dalam Keberagaman Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 10(2), 85-94.
- Sari, R. D., & Widodo, T. (2019). Model Kepemimpinan Otoritatif dalam Organisasi Konvensional dan Pengaruhnya terhadap Disiplin Kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(1), 22-34.
- Sari, R. N. (2019). Tantangan kepemimpinan tradisional dalam konteks tata kelola modern: Studi akuntabilitas dan transparansi. *Jurnal Kepemimpinan dan Sosial*, 5(1), 65-74.
- Sari, R. P., & Firmansyah, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Pertimbangan Individual sebagai Dimensi Kunci. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 12(1), 72-84.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2020). *Generation Z Leads: A Guide for Developing the Leadership Capacity of Generation Z Students*. Jossey-Bass.
- Setiawan, A. (2021). *Kepemimpinan dan Manajemen Organisasi: Pendekatan Tradisional dan Modern*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Setiawan, R. (2019). Kepemimpinan Hirarkis dalam Organisasi Konvensional dan Dinamika Struktur Vertikal. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Kepemimpinan*, 14(1), 55-68.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>

- Smith, J. A. (2021). Integrative leadership in the digital era: Adapting styles for complex environments. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 34-47.
- Smith, J. A. (2022). Digital Leadership and Organizational Culture: Navigating the Future of Work. *Journal of Business and Technology*, 18(3), 230-245.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2018). *Creating Sustainable Performance*. Harvard Business Review Press.
- Sudrajat, A. (2019). *Kepemimpinan dan Manajemen Organisasi: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Surbakti, R. (2020). *Etika Politik dan Kepemimpinan dalam Sistem Demokrasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Susanto, R. (2021). Dinamika kepemimpinan tradisional dalam perspektif meritokrasi dan tantangan modernisasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Budaya*, 9(1), 34-43.
- Suyatno. (2021). *Kepemimpinan Tradisional dalam Perspektif Budaya Nusantara*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syamsuddin, S. (2021). *Kepemimpinan Publik dan Tata Kelola Pemerintahan yang Transparan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Thompson, R. (2021). Conventional Leadership and Organizational Structure: Balancing Control and Participation. *Journal of Organizational Management*, 15(2), 134-149.
- Thompson, R. (2021). Transformational Leadership in Education: Inspiring Change and Enhancing Learning Outcomes. *Journal of Educational Leadership*, 12(3), 145-160.
- Tjiptoherijanto, P. (2019). *Budaya dan Kepemimpinan Tradisional: Perspektif Lokal dalam Dinamika Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Turner, L., & Baker, M. (2019). Situational awareness in leadership: Adapting styles to complex environments. *Leadership Quarterly*, 30(3), 456-468.
- Twenge, J. M. (2019). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2020). *Big data analytics and firm performance*:

- Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 103, 376–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.002>
- Wardani, D. A. (2021). Peran kepemimpinan tradisional dalam penguatan identitas lokal dan penyelesaian konflik sosial. *Jurnal Kepemimpinan dan Kemasyarakatan*, 3(1), 45–53.
- Westerman, G. (2018). Your company doesn't need a digital strategy. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/your-company-doesnt-need-a-digital-strategy/>
- Wibowo, A. (2020). *Kepemimpinan Tradisional dalam Perspektif Budaya Lokal*. Yogyakarta: Pustaka Nusantara.
- Wibowo, A. (2022). Birokrasi dan Hierarki dalam Struktur Organisasi Publik. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan*, 20(1), 88–101.
- Wibowo, H. (2019). Gaya Kepemimpinan Konvensional dalam Penguatan Budaya Organisasi. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan*, 7(1), 45–52.
- Wibowo, R., & Suryana, Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Organisasi: Peran Stimulasi Intelektual dan Kreativitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 341–356.
- Wibowo, S. (2021). *Manajemen Kinerja dan Kepemimpinan Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widianingsih, I. (2020). *Partisipasi Publik dalam Tata Kelola Pemerintahan yang Demokratis*. Bandung: AIPI Press.
- Widyastuti, S. (2020). *Pemimpin dan Tradisi: Peran Kepemimpinan dalam Pelestarian Budaya Lokal*. Jakarta: Penerbit Lembaga Kebudayaan Nusantara.
- Wijaya, A. (2021). *Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wijaya, T. A. (2020). Keterbatasan partisipasi masyarakat dalam kepemimpinan tradisional: Studi kritis terhadap model kepemimpinan berbasis adat. *Jurnal Demokrasi dan Budaya*, 8(1), 51–60.
- Wilson, T. (2020). Digital Leadership in Modern Organizations: Adapting to a Rapidly Changing Environment. *Journal of Business Transformation*, 12(1), 55-70.
- Wulandari, F. (2020). Adaptabilitas Gaya Kepemimpinan dalam Menghadapi Dinamika Organisasi Modern. *Jurnal Kepemimpinan dan Sumber Daya Manusia*, 8(2), 66–75.

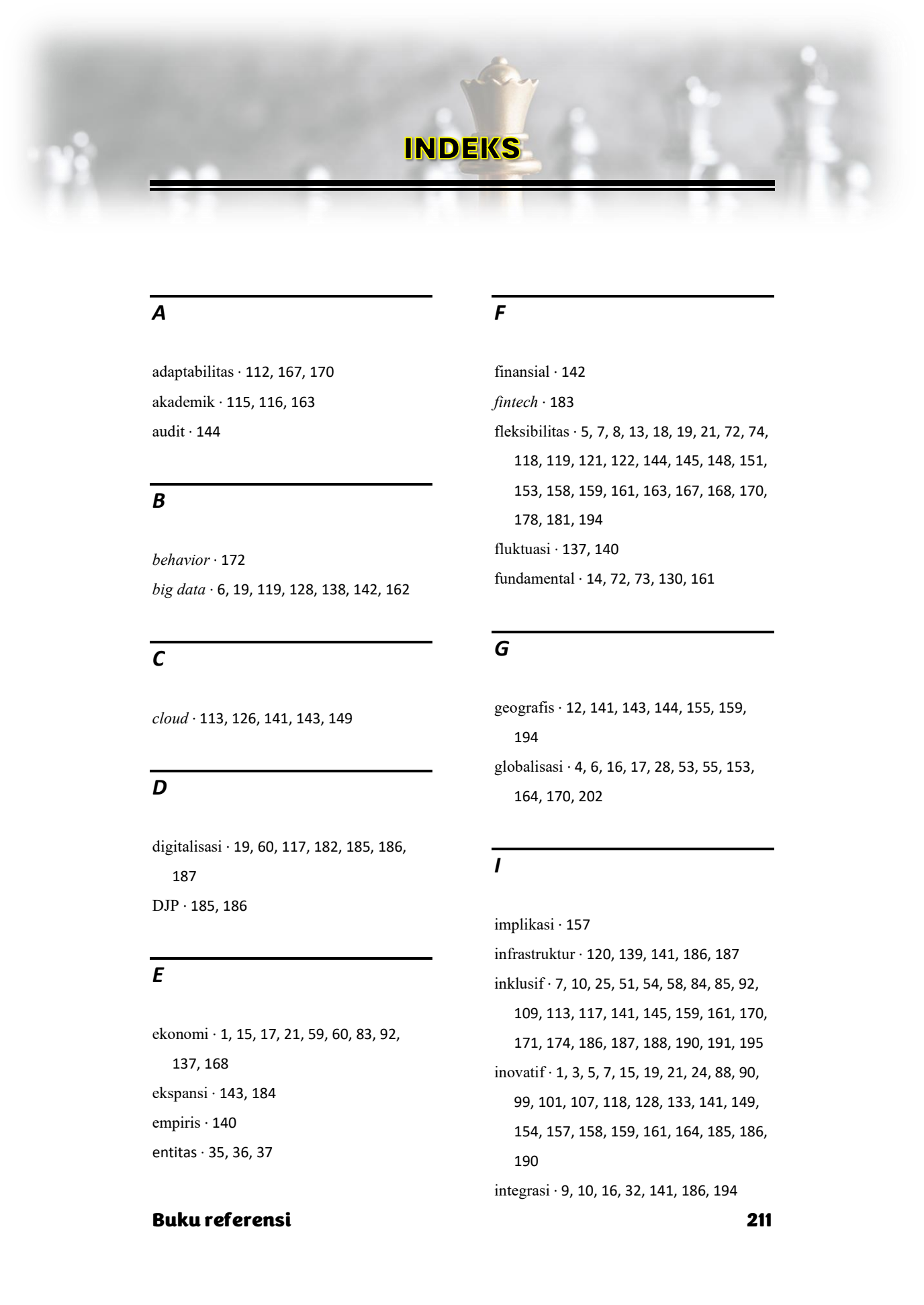
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yukl, G. A. (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yukl, G. A. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). New York: Pearson.
- Yukl, G. A. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yuliana, D. (2021). Strategi Pengembangan Kepemimpinan Masa Depan Berbasis Multidimensi. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 9(2), 112–123.
- Yustiningrum, R. (2020). *Spiritualitas dalam Kepemimpinan Tradisional: Studi tentang Nilai Agama dan Legitimasi Sosial di Masyarakat Adat*. Malang: Intrans Publishing.



GLOSARIUM

Adaptasi	Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan lingkungan, teknologi, atau tantangan baru.
Delegasi	Proses pelimpahan sebagian tanggung jawab atau wewenang dari pemimpin kepada anggota tim untuk meningkatkan efektivitas.
Digital	Model kepemimpinan yang memanfaatkan teknologi digital dan data sebagai alat utama dalam mengelola tim, mengambil keputusan, dan menciptakan inovasi.
Disrupsi	Perubahan mendasar dan cepat yang mengganggu cara kerja lama dan menciptakan tantangan serta peluang baru.
Empati	Kemampuan memahami dan merasakan apa yang dirasakan orang lain, serta menanggapi dengan sikap yang penuh kepedulian.
Etika	Kode moral dan prinsip perilaku yang menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dan tindakan kepemimpinan.
Hierarki	Susunan tingkat kewenangan atau jabatan dalam suatu organisasi yang menunjukkan alur tanggung jawab dan wewenang.
Inovasi	Proses menghasilkan ide-ide baru yang kreatif dan implementatif untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi.
Karisma	Kekuatan personal yang dimiliki pemimpin untuk menarik perhatian, menumbuhkan rasa percaya, dan memotivasi pengikut tanpa paksaan.
Kepemimpinan	Kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama secara efektif dan berkelanjutan.

Kolaborasi	Interaksi kerja sama antarindividu atau kelompok yang saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama secara sinergis.
Komunikasi	Proses penyampaian informasi, gagasan, dan perasaan antara individu atau kelompok secara verbal maupun nonverbal.
Konvensional	Pola kepemimpinan yang mengandalkan struktur formal, tata aturan organisasi, serta pendekatan birokratis dalam pengambilan keputusan.
Motivasi	Dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu.
Otoritas	Hak formal yang dimiliki seorang pemimpin untuk membuat keputusan dan mengarahkan perilaku anggota organisasi.
Strategi	Rencana menyeluruh dan terarah yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui langkah-langkah yang sistematis.
Teknologi	Alat, sistem, dan metode berbasis sains yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan efisiensi kerja.
Tradisional	Gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai budaya, norma sosial, dan kearifan lokal yang diwariskan secara turun-temurun.
Visi	Gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi dan menjadi panduan utama dalam pengambilan kebijakan strategis.



INDEKS

A

adaptabilitas · 112, 167, 170
akademik · 115, 116, 163
audit · 144

B

behavior · 172
big data · 6, 19, 119, 128, 138, 142, 162

C

cloud · 113, 126, 141, 143, 149

D

digitalisasi · 19, 60, 117, 182, 185, 186,
187
DJP · 185, 186

E

ekonomi · 1, 15, 17, 21, 59, 60, 83, 92,
137, 168
ekspansi · 143, 184
empiris · 140
entitas · 35, 36, 37

F

finansial · 142
fintech · 183
fleksibilitas · 5, 7, 8, 13, 18, 19, 21, 72, 74,
118, 119, 121, 122, 144, 145, 148, 151,
153, 158, 159, 161, 163, 167, 168, 170,
178, 181, 194
fluktuasi · 137, 140
fundamental · 14, 72, 73, 130, 161

G

geografis · 12, 141, 143, 144, 155, 159,
194
globalisasi · 4, 6, 16, 17, 28, 53, 55, 153,
164, 170, 202

I

implikasi · 157
infrastruktur · 120, 139, 141, 186, 187
inklusif · 7, 10, 25, 51, 54, 58, 84, 85, 92,
109, 113, 117, 141, 145, 159, 161, 170,
171, 174, 186, 187, 188, 190, 191, 195
inovatif · 1, 3, 5, 7, 15, 19, 21, 24, 88, 90,
99, 101, 107, 118, 128, 133, 141, 149,
154, 157, 158, 159, 161, 164, 185, 186,
190
integrasi · 9, 10, 16, 32, 141, 186, 194

integritas · 40, 46, 84, 86, 88, 96, 103, 162
interaktif · 131, 141, 159, 164, 189
investasi · 121

K

kolaborasi · 5, 11, 12, 13, 22, 67, 68, 74,
86, 101, 107, 115, 117, 124, 125, 126,
127, 141, 143, 144, 150, 152, 154, 155,
156, 158, 159, 160, 161, 162, 165, 178,
187, 188, 189, 190
komparatif · 147
komprehensif · 11, 15, 21, 131, 141, 216
konkret · 18, 35, 42, 93, 100, 102, 118
konsistensi · 3, 23, 68, 71, 79, 81, 94, 104,
129, 136, 150, 163

L

Leadership · 197, 198, 199, 200, 201, 203,
204, 205, 206, 207

M

manajerial · 3, 4, 7, 9, 11, 13, 18, 22, 58,
64, 84, 87, 105, 109, 126, 131, 135,
141, 148, 152, 194
manifestasi · 28, 38
manufaktur · 80

O

otoritas · 8, 14, 17, 22, 27, 28, 29, 32, 33,
36, 43, 44, 46, 49, 62, 63, 67, 70, 71,

72, 73, 75, 76, 77, 79, 102, 147, 150,
151, 157, 159, 161, 162, 163, 193

P

pedagogis · 190
politik · 32, 36, 45, 50, 52, 84, 194
proyeksi · 132, 137, 140

R

rasional · 31, 57, 61, 62, 63, 66, 71, 84, 94,
96, 105, 108, 120, 193
real-time · 4, 12, 25, 123, 126, 127, 128,
130, 131, 133, 135, 137, 138, 139, 140,
141, 159, 162, 165
regulasi · 7, 23, 48, 69, 71, 72, 80, 140,
143, 144, 145, 184
relevansi · 22, 34, 58, 60, 116, 150, 151,
170
revolusi · 25, 194

S

siber · 120, 162
Simbolik · 98, 108
stabilitas · 2, 3, 9, 10, 11, 16, 22, 23, 27,
29, 30, 31, 43, 44, 48, 53, 55, 66, 68,
69, 71, 72, 75, 76, 78, 80, 81, 94, 99,
103, 105, 151, 152, 157, 160, 170, 178,
193
sustainability · 198

T

transformasi · 4, 5, 6, 12, 15, 17, 19, 25,
61, 81, 85, 99, 100, 102, 113, 114, 116,
117, 118, 119, 120, 125, 126, 129, 134,

136, 138, 139, 152, 154, 155, 161, 164,
170, 185, 186, 187, 194

transparansi · 25, 56, 57, 84, 120, 121,
132, 143, 144, 155, 159, 181, 185, 194,
204

BIOGRAFI PENULIS



Prof. Dr. Akmal Umar, S.E., M.Si.

Lahir di Kabupaten Soppeng Provinsi Sulawesi Selatan, tanggal 08 September 1958. Lulus S3 di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Muslim Indonesia (UMI) tahun 2011. Saat ini sebagai Dosen DPK LLDIKTI Wilayah XVI, Guru Besar pada Universitas Bina Mandiri (UBM) Gorontalo, dan Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Makassar.

KEPEMIMPINAN EMPAT DIMENSI

TRADISIONAL, KONVENSIONAL, TRANSFORMASIONAL, DAN DIGITAL

Buku referensi ini membahas secara komprehensif evolusi kepemimpinan melalui empat dimensi utama: tradisional, konvensional, transformasional, dan digital. Dimensi tradisional membahas kepemimpinan berbasis nilai budaya, norma sosial, dan kearifan lokal yang telah lama menjadi fondasi dalam membentuk karakter pemimpin. Dimensi konvensional membahas pendekatan birokratis dan struktural yang dominan dalam organisasi formal. Sementara itu, kepemimpinan transformasional menekankan pada visi, inspirasi, dan perubahan paradigma dalam membangun organisasi yang adaptif dan berdaya saing. Terakhir, dimensi digital menghadirkan tantangan baru bagi para pemimpin di era teknologi dan informasi yang serba cepat dan disruptif. Dengan pendekatan analitis dan aplikatif, buku referensi ini menjadi referensi penting bagi akademisi, praktisi, serta calon pemimpin masa depan yang ingin memahami dinamika kepemimpinan lintas zaman dan mengintegrasikannya dalam praktik kepemimpinan yang relevan, efektif, dan visioner di era modern.