

H. Purno Murtopo, S.E., M.Si., CHCGM., CMT.
Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus.
Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si.
Dr. Suparno, S.Pd., M.Pd.



B PENERBIT
BUKULOKA **بنب**



LEADERSHIP FOR SUCCESS AND FULFILLMENT:

Inspiring Nobility in Action

Leadership for Success and Fulfillment: Inspiring Nobility in Action

H. Purno Murtopo, S.E., M.Si., CHCGM., CMT.
Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus.
Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si.
Dr. Suparno, S.Pd., M.Pd.

PT BUKULOKA LITERASI BANGSA

Anggota IKAPI: No. 645/DKI/2024



Leadership for Success and Fulfillment: Inspiring Nobility in Action

Penulis : H. Purno Murtopo, S.E., M.Si., CHCGM., CMT.,
Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus., Prof. Dr.
Saparuddin Mukhtar, M.Si., dan Dr. Suparno, S.Pd.,
M.Pd.
ISBN : 978-634-250-003-3 (PDF)
Penyunting Naskah : Difa Ramadhanti, S.Hum.
Tata Letak : Difa Ramadhanti, S.Hum.
Desain Sampul : Fahri Firliansyah

Penerbit

Penerbit PT Bukuloka Literasi Bangsa

Distributor: PT Yapindo

**Kompleks Business Park Kebon Jeruk Blok I No. 21, Jl. Meruya Ilir
Raya No. 88, Desa/Kelurahan Meruya Utara, Kecamatan
Kembangan, Kota Adm. Jakarta Barat, Provinsi DKI Jakarta, Kode
Pos: 11620**

Email: penerbit.blb@gmail.com

Whatsapp: 0878-3483-2315

Website: bukuloka.com

© Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak ciptaan tersebut pertama kali dilakukan pengumuman.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran Pasal 2 UU Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta.

Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Tuhan YME karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, buku *Leadership for Success and Fulfillment: Inspiring Nobility in Action* akhirnya dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai refleksi sekaligus jawaban atas kebutuhan zaman akan sosok pemimpin yang tidak hanya cakap dalam mengelola organisasi atau mengambil keputusan, tetapi juga mampu menginspirasi, melayani, dan memberikan makna dalam setiap langkahnya.

Di tengah era yang penuh tantangan dan perubahan yang begitu cepat, kepemimpinan sejati dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai luhur yang menjadi dasar dari kehidupan bermasyarakat. Keberhasilan yang sejati adalah keberhasilan yang disertai dengan keluhuran budi, integritas, dan kesadaran spiritual serta sosial. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif bukan semata-mata tentang strategi dan teknik, tetapi lebih dalam lagi tentang keteladanan, kepekaan, serta kemampuan menghadirkan keseimbangan antara pencapaian dan kebahagiaan.

Buku ini dirancang untuk membangkitkan kesadaran akan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang humanis dan bermakna. Dengan gaya bahasa yang ringan dan mudah diakses, buku ini ditujukan kepada masyarakat luas—tidak terbatas pada kalangan profesional atau akademisi—tetapi juga bagi siapa pun yang ingin memahami dan mengembangkan potensi kepemimpinan dalam kehidupan sehari-hari.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi panduan sekaligus sumber inspirasi dalam menapaki jalan kepemimpinan yang tidak hanya sukses secara lahiriah, tetapi juga membahagiakan dan memuliakan secara batiniah. Semoga kehadiran buku ini membawa manfaat dan menjadi bagian dari perjalanan banyak orang dalam membangun kepemimpinan yang berdampak, bermartabat, serta penuh makna.

Jakarta, Juli 2025

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I.....	9
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL	9
A. Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional.....	9
B. Model dan Teori Kepemimpinan Situasional	13
C. Strategi dan Implementasi Kepemimpinan Situasional dalam Organisasi.....	16
BAB II	21
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	21
A. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	21
B. Peran dan Dampak Kepemimpinan Transformasional dalam Perubahan Organisasi	24
C. Strategi dan Contoh Kasus Pemimpin Transformasional	27
BAB III	33
KEPEMIMPINAN PELAYANAN	33
(SERVICE LEADERSHIP)	33
A. Memahami Kepemimpinan Pelayanan	33
B. Strategi Kepemimpinan Pelayanan dalam Hubungan Tim	35
C. Kepuasan dan Kinerja Tim dalam Kepemimpinan Pelayanan.....	37

BAB IV	41
KEPEMIMPINAN PELAYAN	41
(SERVANT LEADERSHIP)	41
A. Mengetahui Pemimpin Pelayan	41
B. Dampak Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja dan Motivasi Tim	43
C. Contoh Penerapan Kepemimpinan Pelayan di Dunia Nyata	46
BAB V	50
KEPEMIMPINAN EFEKTIF	50
A. Ciri-Ciri dan Indikator Kepemimpinan yang Efektif	50
B. Strategi Meningkatkan Efektivitas Kepemimpinan	53
C. Pengukuran dan Asesmen Keefektifan Pemimpin	56
BAB VI	58
MEMBANGUN KEPERCAYAAN	58
DAN PENGARUH	58
A. Pentingnya Kepercayaan dalam Kepemimpinan	58
B. Strategi Membangun dan Memperkuat Kepercayaan ..	61
C. Kepemimpinan Inspiratif dan Komunikasi Efektif	63
BAB VII	65
MODEL KEPEMIMPINAN GE	65
(GENERAL ELECTRIC)	65
A. Pengertian dan Filosofi Model Kepemimpinan <i>General Electric</i>	65
B. Strategi Implementasi dan Aplikasi dalam Dunia Bisnis	66

C. Contoh Penerapan dan Keberhasilan Model Kepemimpinan <i>General Electric</i>	68
BAB VIII.....	71
KEPEMIMPINAN DIRI.....	71
A. Pengertian Kepemimpinan Diri.....	71
B. Strategi dan Keterampilan Pengembangan Kepemimpinan Mandiri	74
C. Praktik Pengembangan Pribadi	76
BAB IX.....	80
MANAJEMEN TIM	80
A. Strategi Membangun dan Mengelola Tim Efektif	80
B. Teknik dan Tinjauan Manajemen Tim	82
C. Mengelola Konflik dan Dinamika dalam Tim.....	84
BAB X.....	88
MANAJEMEN TUGAS DAN WAKTU	88
A. Prioritas, Delegasi, dan Pengelolaan Tugas.....	88
B. Strategi dan Teknik Pengelolaan Waktu yang Efektif....	90
C. Tools dan Teknik Pengelolaan Tugas.....	93
BAB XI.....	96
MENTALITAS DAN KECERDASAN EMOSIONAL	96
A. Pengertian Mentalitas Dasar	96
B. Peran Strategis Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Efektif.....	98
C. Strategi Pengembangan Mentalitas Positif dan Kecerdasan Emosional	100

BAB XII	102
MOTIVASI BERPRESTASI	102
A. Pengertian Motivasi Berprestasi	102
B. Strategi Meningkatkan Motivasi Berprestasi	105
C. Teknik Praktis dan Contoh Motivasi	106
BAB XIII	109
PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	109
A. Strategi dan Teknik Pemecahan Masalah Efektif	109
B. Pengambilan Keputusan Strategis dalam Kepemimpinan	111
C. Simulasi Pengambilan Keputusan	113
BAB XIV	116
PENGARUH DAN NEGOSIASI	116
A. Strategi Menginspirasi dan Meningkatkan Pengaruh dalam Kepemimpinan	116
B. Teknik Negosiasi dan Persuasi dalam Kepemimpinan	118
C. Pengaruh dalam Lingkup Profesional dan Hubungan Kerja	121
BAB XV	124
KEPEMIMPINAN DALAM RAPAT	124
DAN PERTEMUAN	124
A. Peran Pemimpin dalam Mengelola Rapat	124
B. Strategi dan Teknik Mengelola Pertemuan Efektif	125
C. Meningkatkan Produktivitas dan Hasil Pertemuan	127

BAB XVI..... 130

INOVASI DAN KEPEMIMPINAN 130

MASA DEPAN 130

 A. Peran Inovasi dalam Kepemimpinan Modern..... 130

 B. Tantangan dan Peluang Kepemimpinan di Era Digital 133

 C. Keterampilan serta Strategi Menghadapi Perubahan dan Inovasi..... 135

DAFTAR PUSTAKA 138

PROFIL PENULIS 147

BAB I

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

A. Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan salah satu teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang menitikberatkan pada karakteristik pemimpin serta kondisi atau situasi yang dihadapi. Pendekatan ini berupaya menggabungkan berbagai pandangan dari tokoh-tokoh penting guna membentuk perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yang terjadi, dengan fokus utama pada bawahan atau anggota tim (Wahab dan Umirso, 2017: 106).

Penerapan kepemimpinan situasional di lingkungan pendidikan menunjukkan pendekatan yang fleksibel dan efektif karena menyesuaikan dengan kondisi serta situasi yang dihadapi oleh institusi pendidikan. Model kepemimpinan ini memperhatikan tingkat kecerdasan anggota organisasi dalam menjalankan perannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut untuk mampu memberikan arahan dan dukungan kepada stafnya. Selain itu, memiliki kemampuan mengambil keputusan yang tepat dalam merespons berbagai dinamika dan perubahan masalah yang terjadi di lembaga atau instansi yang dipimpinya.

Menurut Hersey dan Blanchard (2013), kepemimpinan situasional adalah teknik yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan pengikutnya. Teknik ini menegaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, melainkan pemimpin harus mampu mengidentifikasi kondisi tertentu dan menyesuaikan perilaku kepemimpinannya secara dinamis.

Menurut Northouse (2018), kepemimpinan situasional menantang pandangan bahwa kepemimpinan merupakan sifat bawaan dan menegaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses yang dapat dikembangkan serta disesuaikan. Pendekatan ini memberikan ruang bagi pengembangan kompetensi dan fleksibilitas yang sangat relevan dalam dunia organisasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Kepemimpinan situasional merupakan teknik yang menempatkan fleksibilitas dan penyesuaian sebagai inti dari keberhasilan kepemimpinan. Dengan memahami bahwa setiap situasi

dan pengikut memiliki kebutuhan yang berbeda, pemimpin dapat mengadopsi gaya yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Teknik ini tidak hanya meningkatkan efektivitas, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut, menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inovatif, serta berkelanjutan.

Terdapat beberapa definisi mengenai kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut.

1. Menurut Robbins yang dikutip oleh Heni Hikmayani Fauzia, Bibin Rubin, dan rekan-rekannya dalam jurnal *Manajemen Pendidikan* yang berjudul *Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal dalam Meningkatkan Komitmen Guru*, kepemimpinan situasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada kondisi, situasi, kesiapan, serta ketepatan anggota dalam menjalankan tugas. Istilah ketepatan anggota yang dimaksud merujuk pada pendapat Budiwanto, yaitu kemampuan individu dalam mengarahkan suatu tindakan menuju sasaran yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
2. Menurut Gibson, kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memahami pola perilaku anggotanya sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi di lingkungan sekitarnya (Fauzia dkk., 2018: 109).
3. Menurut Wahjosumidjo (2013: 30), gaya kepemimpinan situasional mencakup beberapa gagasan utama sebagai berikut.
 - a. Dalam menjalankan tugasnya seorang pemimpin dipengaruhi oleh berbagai faktor situasional, seperti jenis pekerjaan, kondisi lingkungan organisasi, serta karakteristik individu yang terlibat di dalamnya.
 - b. Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan bawahan dalam melaksanakan tugas.
 - c. Seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mendampingi dan membantu bawahan berkembang, dari yang belum siap menjadi lebih siap dalam menjalankan tanggung jawabnya.
 - d. Perilaku kepemimpinan dapat bervariasi bergantung pada situasi yang dihadapi. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan situasional, penting bagi pemimpin untuk menganalisis dan memahami kondisi secara tepat.

- e. Cara pandang dalam kepemimpinan berbeda-beda, bergantung pada situasi yang sedang dihadapi.

Berdasarkan definisi kepemimpinan situasional yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional merupakan bentuk perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin ketika ia berusaha memengaruhi aktivitas orang lain, baik secara perorangan maupun dalam suatu kelompok.

Kepemimpinan situasional memiliki beberapa aspek utama yang menjadi landasan dalam penerapannya sebagai berikut.

1. Fleksibilitas gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan tidak bersifat kaku, melainkan harus mampu berubah sesuai dengan kebutuhan situasi. Hersey dan Blanchard (2013) mengidentifikasi empat gaya utama dalam model berikut ini.

- a. Gaya kepemimpinan *directing* (instruktif) ditandai dengan pemberian arahan yang jelas serta pengawasan yang ketat dari pemimpin kepada bawahannya.
- b. Gaya kepemimpinan *coaching* (pelatihan) tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga turut memberikan dorongan dan motivasi kepada bawahannya.
- c. Gaya kepemimpinan *supporting* (dukungan) menekankan pada pemberian dukungan dan motivasi kepada bawahan yang sudah kompeten, tetapi masih kurang semangat.
- d. Gaya kepemimpinan *delegating* (pendelegasian) memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan yang sudah kompeten dan termotivasi untuk mengambil keputusan secara mandiri.

2. Tingkat kesiapan pengikut

Kesiapan pengikut menjadi elemen penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Kesiapan ini mencakup dua aspek utama, yaitu kompetensi dan motivasi. Pengikut yang belum memiliki kemampuan dan motivasi yang cukup memerlukan arahan yang lebih tegas, sedangkan mereka yang telah siap secara kompetensi dan termotivasi lebih tepat diberikan kebebasan serta tanggung jawab yang lebih besar.

3. Penyesuaian dinamis

Kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan dalam mengevaluasi situasi secara cepat dan akurat, serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara dinamis sesuai dengan kondisi yang berubah-ubah. Hal ini menjadi

pembeda dari pendekatan kepemimpinan tradisional yang cenderung tetap dan tidak fleksibel.

Sebagai ilustrasi, bayangkan seorang manajer proyek di sebuah perusahaan teknologi yang memimpin tim pengembang perangkat lunak. Pada tahap awal proyek, anggota tim yang baru bergabung belum memiliki pengalaman yang memadai terkait teknologi yang digunakan. Dalam kondisi tersebut, manajer perlu menerapkan gaya *directing*, yaitu dengan memberikan arahan yang jelas dan melakukan pengawasan yang ketat agar setiap anggota tim memahami tugasnya dengan baik.

Seiring berjalannya waktu, anggota tim mulai menguasai teknologi yang digunakan dan menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi. Pada tahap ini, manajer dapat beralih menggunakan gaya *delegating*, yaitu dengan memberikan kepercayaan penuh kepada anggota tim untuk mengelola tugasnya secara mandiri. Namun, jika terdapat anggota yang mengalami kesulitan atau merasa kurang percaya diri, manajer dapat menerapkan gaya *supporting*, dengan memberikan dukungan dan motivasi agar mereka tetap semangat dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

Contoh lain adalah seorang kepala sekolah yang memimpin guru-guru di sekolah. Pada awal tahun ajaran, kepala sekolah mungkin perlu memberikan arahan yang ketat dan pengawasan langsung agar guru memahami standar dan prosedur baru. Setelah mereka terbiasa dan menunjukkan kompetensi, kepala sekolah dapat berperan sebagai fasilitator dan pemberi otonomi, mendorong inovasi dan kreativitas dalam pengajaran.

Konteks organisasi dan budaya turut memengaruhi penerapan kepemimpinan situasional. Dalam lingkungan organisasi yang bersifat hierarkis dan formal, gaya *directing* cenderung lebih sering digunakan. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih egaliter dan partisipatif, gaya *supporting* dan *delegating* biasanya lebih sesuai.

Selain itu, faktor eksternal seperti tekanan waktu, kompleksitas tugas, dan tingkat risiko juga berperan dalam menentukan pilihan gaya kepemimpinan. Misalnya, dalam situasi krisis, pemimpin perlu mengambil keputusan dengan cepat dan tegas sehingga gaya *directing* digunakan secara lebih intensif. Sebaliknya, dalam kondisi yang stabil dan berkelanjutan, pendekatan yang lebih partisipatif dan kolaboratif cenderung lebih efektif.

B. Model dan Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan salah satu pendekatan yang paling berpengaruh dan banyak diterapkan dalam pengembangan kepemimpinan modern. Pendekatan ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi; efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konteks serta tingkat kesiapan pengikut. Model dan teori dasar kepemimpinan situasional menjelaskan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan gaya dan strateginya sesuai dengan karakteristik situasi dan kebutuhan para pengikutnya.

Dalam kerangka ini, pemimpin dituntut untuk mampu membaca situasi secara akurat dan memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai guna mencapai hasil yang optimal. Pendekatan ini menantang paradigma tradisional yang beranggapan bahwa satu gaya kepemimpinan universal dapat diterapkan secara efektif dalam semua kondisi. Sebaliknya, teori ini menekankan bahwa fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi merupakan kunci utama keberhasilan dalam kepemimpinan.

Model yang paling terkenal dan banyak digunakan dalam kerangka kepemimpinan situasional adalah model situasional Hersey-Blanchard, yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard pada tahun 1969 dan terus disempurnakan hingga saat ini. Model ini berfokus pada tiga variabel utama berikut.

1. Gaya kepemimpinan

Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama yang dapat digunakan oleh pemimpin.

a. Gaya mengarahkan

Pemimpin memberikan instruksi yang rinci dan pengawasan ketat. Gaya mengarahkan cocok untuk pengikut yang memiliki tingkat kesiapan rendah dan membutuhkan arahan yang jelas.

b. Gaya memandu

Pemimpin tetap memberikan arahan, tetapi mulai melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan serta memberikan penjelasan lebih mendalam. Gaya memandu sesuai untuk pengikut dengan kesiapan sedang, tetapi masih memerlukan bimbingan.

c. Gaya mendukung

Pemimpin lebih fokus pada dukungan dan mendorong partisipasi pengikut dalam pengambilan keputusan. Gaya

mendukung cocok untuk pengikut dengan tingkat kesiapan tinggi yang masih memerlukan motivasi dan dukungan.

- d. Gaya mendelegasikan
Pemimpin memberikan wewenang penuh kepada pengikut yang sangat kompeten dan percaya diri sehingga mereka dapat bekerja secara mandiri.

2. Tingkat kesiapan pengikut

Tingkat kesiapan pengikut merupakan variabel kunci dalam model ini dan diukur berdasarkan kombinasi kemampuan serta komitmen terhadap tugas tertentu. Hersey dan Blanchard mengklasifikasikan tingkat kesiapan pengikut menjadi empat tingkat.

- a. R1 merupakan tingkat kesiapan rendah, di mana pengikut kurang kompeten dan kurang percaya diri.
- b. R2 menunjukkan tingkat kesiapan sedang, di mana pengikut memiliki kompetensi dasar namun masih kurang percaya diri atau motivasi.
- c. R3 menggambarkan tingkat kesiapan tinggi, di mana pengikut sudah kompeten dan cukup percaya diri meskipun mungkin masih kurang termotivasi.
- d. R4 mencerminkan tingkat kesiapan sangat tinggi, di mana pengikut sangat kompeten, termotivasi, dan mampu bekerja secara mandiri.

3. Aplikasi model Hersey dan Blanchard

Model Hersey dan Blanchard menuntut pemimpin untuk mampu menilai tingkat kesiapan pengikut secara akurat serta menyesuaikan gaya kepemimpinan yang digunakan. Sebagai contoh, ketika menghadapi tim baru yang belum memiliki pengalaman, pemimpin harus menggunakan gaya mengarahkan. Sebaliknya untuk tim yang sudah sangat kompeten dan termotivasi, gaya mendelegasikan lebih tepat.

Contoh penerapan di perusahaan teknologi menunjukkan bahwa penggunaan model ini dapat meningkatkan efisiensi dan motivasi karyawan. Misalnya, seorang manajer proyek yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan anggota tim, terbukti dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja secara signifikan.

Selain model Hersey dan Blanchard, model lain yang berpengaruh adalah model kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt yang dikembangkan pada tahun 1958. Model ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan harus dipilih berdasarkan tingkat hubungan antara

pemimpin dan pengikut serta tingkat struktur tugas. Model Tannenbaum dan Schmidt mengidentifikasi beberapa gaya kepemimpinan yang berurutan dari otoriter hingga demokratis sebagai berikut.

1. Gaya otoriter adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa melibatkan pengikut.
2. Gaya konsultatif menggambarkan pemimpin yang berkonsultasi dengan pengikut sebelum mengambil keputusan.
3. Gaya partisipatif menunjukkan bahwa pengikut dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.
4. Gaya demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana keputusan diambil secara kolektif dan pengikut memiliki peran utama.

Pemimpin perlu mempertimbangkan berbagai faktor, seperti hubungan dengan pengikut, tingkat struktur tugas, dan kekuatan pengaruh yang dimiliki. Apabila hubungan dengan pengikut baik dan tugas tidak terlalu kompleks, gaya kepemimpinan demokratis cenderung lebih efektif. Sebaliknya, dalam situasi darurat atau ketika menghadapi tugas yang sangat kompleks, gaya otoriter mungkin lebih tepat. Dalam konteks organisasi nirlaba, pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dapat meningkatkan partisipasi dan komitmen anggota. Penerapan gaya partisipatif dalam pengambilan keputusan juga dapat memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan motivasi anggota (Tannenbaum dan Schmidt, 2017).

Model Hersey dan Blanchard serta Tannenbaum dan Schmidt sama-sama menekankan pentingnya fleksibilitas dan penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap situasi serta karakteristik pengikut. Meskipun menggunakan teknik dan variabel yang berbeda, keduanya menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bersifat dinamis dan kontekstual bukan sesuatu yang statis.

Model Hersey dan Blanchard lebih menekankan pada tingkat kesiapan pengikut dan penyesuaian gaya berdasarkan variabel tersebut. Sedangkan model Tannenbaum dan Schmidt lebih menitikberatkan pada hubungan interpersonal dan struktur tugas. Pengintegrasian kedua model ini dapat memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi pemimpin dalam menyesuaikan gaya mereka secara efektif.

Berbagai kajian empiris mendukung efektivitas model-model ini dalam berbagai konteks organisasi. Misalnya, Graeff (2018) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya mereka sesuai dengan situasi mampu meningkatkan kinerja tim dan

kepuasan kerja. Di era digital dan globalisasi, kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang berubah-ubah menjadi kompetensi utama dalam kepemimpinan.

Selain itu, teori ini juga relevan dalam pengembangan kepemimpinan di tingkat pendidikan, pemerintahan, dan sektor swasta. Pemimpin yang mampu membaca situasi dan menyesuaikan gaya mereka akan lebih efektif dalam mengelola perubahan serta menghadapi tantangan kompleks.

C. Strategi dan Implementasi Kepemimpinan Situasional dalam Organisasi

Dalam menerapkan kepemimpinan situasional, seorang pemimpin tidak hanya membutuhkan pengetahuan teoretis, tetapi juga strategi praktis yang mampu menjawab dinamika organisasi dan kebutuhan individu. Ada lima strategi utama yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan kepemimpinan situasional secara efektif.

1. Penilaian kesiapan pengikut

Strategi pertama yang sangat penting adalah melakukan penilaian terhadap tingkat kesiapan pengikut. Kesiapan ini mencakup tiga aspek utama, yaitu kemampuan teknis, kepercayaan diri, dan motivasi kerja. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi apakah seorang anggota tim sudah cukup cakap secara teknis dan apakah mereka memiliki semangat serta keyakinan diri untuk menyelesaikan tugas. Priyono dan Prasetya (2022) menegaskan bahwa pemahaman mendalam terhadap kesiapan pengikut memungkinkan pemimpin menentukan pendekatan yang paling efektif dalam membimbing tim.

2. Penyesuaian gaya kepemimpinan

Setelah kesiapan dinilai, pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi yang ada. Misalnya, jika anggota tim memiliki kemampuan yang rendah namun termotivasi, gaya *directing* (menginstruksikan) menjadi pilihan yang tepat. Sebaliknya, jika anggota sudah mampu dan percaya diri, gaya *delegating* (pendelegasian) lebih sesuai. Fleksibilitas ini mencegah pendekatan yang kaku dan memungkinkan pemimpin untuk memberikan dukungan yang dibutuhkan sesuai konteks. Wibowo dan Purwanto (2021) menunjukkan bahwa adaptasi gaya ini mampu meningkatkan efektivitas kerja tim dalam organisasi sektor publik maupun swasta.

3. Komunikasi terbuka dan dua arah

Strategi ketiga menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipatif antara pemimpin dan anggota tim. Komunikasi dua arah memungkinkan pemimpin memahami permasalahan di lapangan dan memberi ruang bagi pengikut untuk menyampaikan aspirasi dan ide. Gaya komunikasi yang inklusif ini memperkuat rasa memiliki, mempercepat pengambilan keputusan, dan membangun kepercayaan. Gill dkk. (2020) menyebut bahwa komunikasi terbuka menjadi elemen kunci dalam membangun kolaborasi tim dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya di sektor teknologi dan farmasi.

4. Penguatan melalui *coaching* dan mentoring

Pemimpin situasional juga harus bertindak sebagai *coach* dan mentor, bukan sekadar pemberi perintah. Melalui *coaching*, pemimpin membantu anggota tim mengembangkan keterampilan spesifik, sementara mentoring mendukung perkembangan karier dan kapasitas jangka panjang. Strategi ini efektif dalam meningkatkan kesiapan anggota secara berkelanjutan. Hal ini dibuktikan oleh Asbari dkk. (2020) pada sektor industri kreatif dan pendidikan, yang menunjukkan bahwa praktik *coaching* berdampak langsung terhadap peningkatan performa kerja dan inovasi.

5. Fleksibilitas dan adaptabilitas

Pemimpin situasional harus memiliki fleksibilitas dan adaptabilitas tinggi terhadap berbagai perubahan—baik yang bersifat internal seperti pergeseran struktur tim, maupun eksternal seperti dinamika pasar. Pemimpin yang adaptif tidak hanya merespons perubahan, tetapi juga mampu mengantisipasi dan mengelola ketidakpastian. Menurut Northouse (2021), fleksibilitas adalah inti dari kepemimpinan situasional yang sukses karena organisasi saat ini membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mengatur, tetapi juga menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan yang kompleks.

Strategi utama dalam kepemimpinan situasional adalah pemahaman yang mendalam terhadap variabel situasi yang memengaruhi proses pengambilan keputusan dan interaksi antara pemimpin dan anggota tim. Variabel ini mencakup tingkat kompetensi, motivasi, dan pengalaman anggota tim, serta kompleksitas tugas yang dihadapi. Menurut Hersey dan Blanchard (2013), keberhasilan kepemimpinan situasional sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menilai tingkat kesiapan anggota tim secara akurat

dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kesiapan tersebut.

Dalam praktiknya, implementasi kepemimpinan situasional dalam organisasi dimulai dengan melakukan identifikasi terhadap tingkat kesiapan setiap bawahan. Langkah ini penting untuk menentukan pendekatan yang tepat dalam membimbing dan mengarahkan mereka. Seorang pemimpin yang efektif akan mampu membaca situasi dan mengenali kebutuhan bawahannya secara akurat.

Selanjutnya, pemimpin dituntut untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara dinamis. Sebagai contoh, untuk pegawai baru atau yang belum berpengalaman, gaya *directing* akan lebih sesuai karena memerlukan arahan yang jelas dan mendetail. Namun, seiring dengan meningkatnya kemampuan dan kepercayaan diri pegawai, pemimpin dapat beralih ke gaya *supporting* atau bahkan *delegating*.

Organisasi yang berhasil menerapkan kepemimpinan situasional secara konsisten biasanya akan mengalami peningkatan dalam produktivitas, keterlibatan karyawan, serta pengembangan sumber daya manusia yang lebih optimal. Pendekatan ini juga berkontribusi dalam memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat responsif serta sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Misalnya, di sektor industri yang menekankan efisiensi seperti manufaktur, gaya *directing* lebih dominan. Sebaliknya, di sektor yang lebih kreatif dan dinamis seperti teknologi atau media, gaya *supporting* dan *delegating* lebih sering digunakan untuk mendorong inovasi dan partisipasi.

Namun demikian, implementasi kepemimpinan situasional tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kesulitan dalam mengidentifikasi tingkat kesiapan setiap individu secara tepat, terutama dalam organisasi besar dengan jumlah karyawan yang banyak dan beragam. Tidak semua pemimpin memiliki fleksibilitas dan kepekaan yang dibutuhkan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan konteks. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan secara berkelanjutan sangat diperlukan untuk membantu pemimpin mengembangkan keterampilan ini.

Lebih jauh, implementasi strategi kepemimpinan situasional tidak hanya terbatas pada penyesuaian gaya, tetapi juga melibatkan pengembangan kompetensi dan motivasi anggota tim secara berkelanjutan. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individu dan menyediakan peluang untuk pelatihan, mentoring, serta pemberian tanggung jawab yang sesuai. Misalnya,

dalam organisasi nirlaba, pemimpin dapat mengidentifikasi anggota yang memiliki potensi kepemimpinan dan memberi mereka tanggung jawab dalam proyek-proyek kecil sebagai latihan kepemimpinan. Teknik ini terbukti dapat meningkatkan kompetensi sekaligus memperkuat motivasi dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi.

Agar strategi yang diterapkan benar-benar efektif, pemimpin perlu menggunakan alat dan teknik penilaian situasi yang valid dan reliabel. Beberapa alat yang umum digunakan mencakup kuesioner penilaian kesiapan, observasi langsung, serta wawancara mendalam. Selain itu, penggunaan teknologi digital dan platform manajemen proyek dapat membantu pemimpin memantau perkembangan anggota tim secara *real time*.

Sebagai contoh, perusahaan multinasional sering menggunakan perangkat lunak manajemen sumber daya manusia atau *human resource management system* (HRMS) yang dilengkapi fitur penilaian kinerja dan kompetensi. Data yang diperoleh dari sistem ini dapat membantu pemimpin menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dan melakukan penyesuaian secara cepat serta akurat.

Implementasi kepemimpinan situasional yang efektif juga membutuhkan budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas dan adaptabilitas. Pemimpin harus mampu menginspirasi anggota tim untuk terbuka terhadap perubahan dan mau belajar dari pengalaman. Organisasi yang mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternal dan internal.

Meski demikian, tantangan lainnya yang tidak kalah penting adalah kemampuan pemimpin dalam melakukan penilaian situasi secara objektif dan konsisten. Ketidakkuratan dalam menilai kesiapan anggota dapat menyebabkan penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kinerja tim. Solusi yang dapat diterapkan antara lain adalah pelatihan berkelanjutan bagi pemimpin, khususnya dalam teknik penilaian dan pengembangan diri mereka sendiri. Selain itu, pemanfaatan data dan teknologi sebagai alat bantu penilaian dapat meningkatkan akurasi serta objektivitas dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, strategi dan implementasi kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk mampu melakukan penilaian situasi secara tepat serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan fleksibel. Teknik ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pengelolaan tim, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Melalui pemahaman yang baik terhadap variabel

situasional, pengembangan kompetensi anggota tim, serta pemanfaatan alat penilaian yang tepat, organisasi dapat mencapai keberhasilan yang berkelanjutan di tengah beragam kondisi dan tantangan.

BAB II

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pemberian ruang dan kesempatan kepada seluruh elemen sekolah—seperti guru, siswa, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar—untuk bekerja berdasarkan sistem nilai yang luhur. Dengan pendekatan ini, setiap komponen dalam lingkungan sekolah terdorong untuk berpartisipasi secara maksimal dalam mewujudkan visi bersama sekolah (Burhanuddin, 2005: 119).

Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya nilai-nilai kolektif, seperti kebebasan, kesetaraan, kebersamaan, keadilan, dan rasa persaudaraan. Nilai-nilai ini mampu menarik perhatian seluruh pihak terhadap tujuan utama organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan sekolah sangat ditentukan oleh kebijakan yang diambil kepala sekolah dalam mengelola seluruh personel yang terlibat di lingkungan sekolah (Hartanto, 2009: 512).

Frans mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang memengaruhi individu agar secara sukarela mengeluarkan kemampuan dan kebijakan terbaiknya dalam menciptakan nilai. Sebagai akibatnya, para anggota organisasi diharapkan dapat bekerja dengan antusias dan semangat tinggi secara terus-menerus. Selain itu, mereka juga tumbuh menjadi pemimpin di lingkungannya masing-masing. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika seorang pemimpin transformasional mampu melahirkan pemimpin-pemimpin baru di sekitarnya (Hartanto, 2009: 512).

Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan karakter dan potensi individu secara jangka panjang. Dalam konteks praktis, pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui visi yang kuat, komunikasi yang efektif, dan keteladanan pribadi. Mereka tidak hanya mengarahkan secara otoriter, tetapi lebih berperan sebagai agen perubahan yang mampu mengubah pola pikir dan perilaku pengikutnya menuju arah yang lebih positif dan inovatif.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari gaya kepemimpinan

lain seperti kepemimpinan transaksional. Karakteristik utama tersebut meliputi beberapa aspek berikut.

1. Inspirasi dan motivasi

Pemimpin transformasional mampu menyampaikan visi yang menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya. Mereka menggunakan komunikasi yang penuh semangat dan optimisme untuk membangkitkan semangat kerja serta komitmen terhadap tujuan bersama. Sebagai contoh, Nelson Mandela dalam perjuangannya melawan apartheid di Afrika Selatan mampu menginspirasi rakyatnya melalui visi perdamaian dan keadilan, yang kemudian mendorong mereka untuk berjuang bersama.

2. Karisma dan keteladanan

Pemimpin transformasional menunjukkan karakter dan integritas yang tinggi serta menjadi teladan bagi pengikutnya. Mereka mempertahankan konsistensi antara ucapan dan tindakan sehingga mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat. Salah satu contohnya adalah Mahatma Gandhi, yang memimpin dengan keteladanan melalui prinsip nonkekerasan dan perjuangan untuk keadilan sosial.

3. Perhatian terhadap individu

Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dan perkembangan pribadi setiap anggota. Mereka berusaha memahami kekuatan dan kelemahan individu serta memberikan dukungan dan kesempatan untuk pengembangan diri. Misalnya, Steve Jobs dikenal sebagai sosok yang memotivasi dan mendorong timnya untuk mencapai inovasi luar biasa di perusahaan Apple.

4. Stimulasi intelektual

Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dan inovatif serta menantang asumsi dan pola pikir lama. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan pembelajaran. Elon Musk merupakan contoh nyata pemimpin yang mendorong timnya berpikir melampaui batas konvensional, seperti dalam pengembangan mobil listrik dan teknologi ruang angkasa.

Bass menegaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki empat komponen utama berikut.

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin berperan sebagai teladan dan sumber inspirasi yang mampu memengaruhi pengikut melalui integritas, moralitas, dan karakter yang kuat.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif)
Pemimpin mampu mengomunikasikan visi yang jelas dan menggugah sehingga membangkitkan semangat, optimisme, serta komitmen pengikut terhadap tujuan bersama.
3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis dan kreatif, serta terbuka terhadap ide-ide baru dan solusi inovatif dengan menantang asumsi lama.
4. *Individualized consideration* (perhatian terhadap individu)
Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan pribadi setiap anggota, serta mendukung pertumbuhan mereka melalui bimbingan dan pengakuan.

Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan keempat aspek tersebut secara konsisten. Contoh penerapan dari berbagai organisasi menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan signifikan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan transformasional memegang peran penting dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan perubahan yang berlangsung cepat di era modern. Beberapa peran utamanya meliputi sebagai berikut.

1. Mendorong inovasi dan kreativitas
Melalui stimulasi intelektual dan dorongan untuk berpikir di luar batas konvensional, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung tumbuhnya inovasi dan kreativitas di dalam organisasi.
2. Membangun budaya organisasi yang positif
Dengan memberikan keteladanan serta perhatian terhadap individu, pemimpin transformasional membantu membangun budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai luhur, kepercayaan, dan semangat kolaboratif.
3. Mengatasi resistensi terhadap perubahan
Inspirasi dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional mampu mengurangi penolakan terhadap perubahan dan mempercepat proses transformasi organisasi secara menyeluruh.
4. Meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja
Pengikut yang merasa dihargai dan diberdayakan cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi serta peningkatan

produktivitas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Meskipun memiliki berbagai keunggulan, kepemimpinan transformasional juga menghadapi sejumlah tantangan yang perlu diperhatikan sebagai berikut.

1. Ketergantungan pada karisma pemimpin
Keberhasilan kepemimpinan transformasional sering kali sangat bergantung pada karisma, kepribadian, dan kemampuan individu pemimpin. Hal ini menimbulkan risiko kehilangan arah atau momentum apabila terjadi pergantian kepemimpinan.
2. Kesulitan dalam mengukur dampak
Pengaruh jangka panjang dari gaya kepemimpinan ini sulit diukur secara kuantitatif. Oleh karena itu, dibutuhkan indikator kinerja yang lebih komprehensif dan beragam untuk menilai keberhasilannya secara menyeluruh.
3. Resistensi internal dan eksternal
Perubahan besar yang digagas oleh pemimpin transformasional dapat memunculkan penolakan dari berbagai pihak, baik internal maupun eksternal organisasi. Penolakan ini umumnya berasal dari individu atau kelompok yang merasa terancam atau tidak nyaman dengan adanya perubahan tersebut.

Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma yang menempatkan nilai-nilai moral, visi, dan pengembangan individu sebagai inti dari proses kepemimpinan. Karakteristik utamanya—inspirasi, karismatik, perhatian terhadap individu, dan stimulasi intelektual—menjadikan gaya ini sangat efektif dalam menciptakan perubahan positif dan inovatif di berbagai bidang. Pemahaman mendalam tentang teori dan praktik kepemimpinan ini menjadi kunci untuk mengembangkan pemimpin yang mampu membawa organisasi dan masyarakat menuju keberhasilan, keadilan, serta kebahagiaan yang berkelanjutan.

B. Peran dan Dampak Kepemimpinan Transformasional dalam Perubahan Organisasi

Dalam konteks perubahan organisasi yang dinamis dan sering kali menimbulkan ketidakpastian, kehadiran pemimpin transformasional sangat krusial. Mereka tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai penggerak yang mampu menyatukan seluruh elemen organisasi untuk bergerak menuju tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional memberikan pendekatan yang holistik dalam mengelola perubahan, mulai dari membentuk visi, menginspirasi individu, hingga membangun budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Peran ini semakin penting ketika organisasi dihadapkan pada tantangan-tantangan eksternal, seperti disrupsi teknologi, globalisasi, hingga perubahan regulasi yang menuntut fleksibilitas dan ketangguhan (Khan dan Ismail, 2017: 1050—1056).

Menurut Robbins dan Judge (2019), berikut adalah lima peran utama kepemimpinan transformasional dalam mendukung perubahan organisasi.

1. Menciptakan visi yang kuat

Salah satu peran utama pemimpin transformasional adalah merumuskan dan mengomunikasikan visi yang jelas, menggugah, dan menginspirasi. Visi ini menjadi peta jalan yang memberikan arah dan makna terhadap perubahan yang sedang dihadapi organisasi. Pemimpin tidak hanya menyusun visi secara teknis, tetapi juga menginternalisasikannya ke dalam nilai-nilai bersama agar dapat dihayati oleh seluruh anggota organisasi. Visi yang kuat akan menumbuhkan semangat dan rasa memiliki terhadap proses transformasi.

2. Membangun komitmen dan partisipasi

Pemimpin transformasional membangun komitmen melalui komunikasi yang inspiratif dan teladan yang nyata dalam tindakan. Komitmen ini tidak hanya bersifat simbolis, tetapi diwujudkan dalam bentuk keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan. Dengan menciptakan suasana yang kolaboratif dan menghargai kontribusi semua pihak, pemimpin membangun rasa kebersamaan yang mendorong keterlibatan jangka panjang.

3. Mendorong inovasi dan adaptabilitas

Dalam menghadapi perubahan, organisasi dituntut untuk mampu berinovasi dan beradaptasi dengan cepat. Pemimpin transformasional berperan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan ide-ide baru dan pemikiran yang tidak konvensional. Mereka memberi ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, mengambil risiko yang terukur, dan belajar dari kegagalan. Budaya inovasi yang demikian menjadikan organisasi lebih tanggap terhadap tantangan baru dan lebih siap melakukan penyesuaian strategis.

4. Mengatasi resistensi terhadap perubahan
Perubahan sering kali menimbulkan resistensi, baik secara sadar maupun tidak. Pemimpin transformasional mengatasi resistensi ini dengan pendekatan yang empati dan komunikatif. Mereka mendengarkan kekhawatiran anggota organisasi, menjelaskan urgensi perubahan, serta membangun kepercayaan melalui konsistensi dan keteladanan. Dengan menciptakan rasa aman dan kejelasan arah, pemimpin mampu meminimalkan hambatan psikologis yang muncul selama proses perubahan.
- e. Meningkatkan kinerja organisasi
Kepemimpinan transformasional secara signifikan berdampak pada peningkatan semangat kerja, kepuasan, dan loyalitas karyawan. Pemimpin yang memperhatikan pertumbuhan dan kebutuhan individu mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Ketika individu merasa dihargai dan diberdayakan, mereka akan menunjukkan performa yang lebih baik, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong perubahan organisasi yang efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengelola sumber daya dan proses, tetapi juga sebagai agen perubahan. Ia mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota organisasi menuju visi baru yang lebih inovatif serta adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal maupun internal. Peran ini menjadi sangat krusial dalam menghadapi tantangan zaman yang penuh ketidakpastian, di mana organisasi dituntut untuk mampu bertransformasi secara cepat dan tepat agar tetap relevan dan kompetitif.

Salah satu peran utama pemimpin transformasional adalah merumuskan dan mengomunikasikan visi serta misi baru yang mampu memotivasi seluruh anggota organisasi untuk bergerak ke arah perubahan. Menurut Bass dan Avolio (1995), pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan membangkitkan semangat anggota melalui komunikasi visi yang kuat dan penuh makna. Mereka tidak hanya menyampaikan visi secara verbal, tetapi juga menunjukkan komitmen serta integritas yang tinggi. Dengan demikian, dapat menumbuhkan rasa percaya dan loyalitas dari anggota terhadap arah perubahan yang diusung.

Selain membangun visi, pemimpin transformasional juga berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung

proses perubahan. Mereka membangun lingkungan kerja yang inovatif, terbuka terhadap ide-ide baru, serta mendorong pembelajaran berkelanjutan. Menurut Schein (2010), budaya organisasi yang sehat dan adaptif merupakan fondasi utama bagi keberhasilan perubahan jangka panjang. Pemimpin transformasional memfasilitasi terciptanya budaya ini melalui penguatan nilai-nilai, seperti kolaborasi, kreativitas, dan keberanian mengambil risiko.

Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional efektif dalam meningkatkan motivasi dan komitmen anggota organisasi melalui pengaruh karismatik dan inspiratif. Pemimpin yang mampu menunjukkan keteladanan, empati, dan visi yang menggerakkan, akan membangkitkan semangat serta rasa memiliki dari setiap individu terhadap proses perubahan yang sedang berlangsung. Burns (1978) menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan bersama yang lebih besar.

Namun, perubahan organisasi sering kali menghadapi resistensi, terutama dari anggota yang merasa nyaman dengan status *quo* atau khawatir terhadap ketidakpastian. Dalam situasi ini, pemimpin transformasional memainkan peran kunci dalam mengelola resistensi tersebut melalui komunikasi yang terbuka dan efektif, pemberian dukungan emosional, serta penciptaan rasa aman. Dengan pendekatan yang inklusif dan penuh empati, pemimpin mampu mengubah persepsi perubahan dari ancaman menjadi peluang untuk bertumbuh.

Dampak dari kepemimpinan transformasional tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga membawa pengaruh berkelanjutan bagi organisasi. Pemimpin yang berhasil menginspirasi dan membimbing anggotanya untuk beradaptasi dengan perubahan akan menciptakan budaya kerja yang tangguh, inovatif, dan berorientasi pada pembelajaran sepanjang hayat. Dengan demikian, organisasi akan memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan masa depan serta peluang pertumbuhan di tengah dinamika global yang terus berubah.

C. Strategi dan Contoh Kasus Pemimpin Transformasional

Kepemimpinan transformasional menekankan perubahan positif dan pengembangan kapasitas individu dalam organisasi. Strategi yang digunakan pemimpin transformasional umumnya bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja, memperkuat keterlibatan, dan

mendorong inovasi (Northouse, 2021). Berikut adalah strategi utamanya.

1. Membentuk visi dan misi yang menginspirasi
Pemimpin transformasional merumuskan visi jangka panjang yang mampu menginspirasi seluruh anggota organisasi. Visi ini dikomunikasikan secara jelas dan konsisten untuk menumbuhkan komitmen bersama.
2. Menjadi teladan dan sumber inspirasi
Pemimpin menunjukkan integritas, keteladanan, dan nilai-nilai moral yang kuat. Perilaku mereka menjadi panutan bagi pengikut dan menciptakan kepercayaan yang tinggi dalam organisasi.
3. Memberikan motivasi dan dorongan
Pemimpin menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat, memperlihatkan antusiasme, dan memberi makna pada pekerjaan sehingga meningkatkan semangat serta loyalitas anggota.
4. Mendorong kreativitas dan inovasi
Anggota didorong untuk berpikir kritis, mempertanyakan cara kerja lama, dan menghasilkan ide-ide baru. Pemimpin menciptakan ruang untuk eksperimen dan pembelajaran.
5. Memberdayakan dan memperhatikan individu
Pemimpin memberi perhatian pada perkembangan personal pengikut, menyediakan bimbingan, pelatihan, dan kesempatan untuk tumbuh sesuai dengan potensi masing-masing.

Strategi dalam kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, serta penciptaan visi inspiratif yang mampu memotivasi dan mengubah perilaku maupun persepsi anggota organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berperan secara administratif, tetapi juga membangkitkan semangat, memperkuat nilai-nilai moral, dan mendorong inovasi melalui pendekatan yang berorientasi pada perubahan positif. Strategi ini mencakup penggunaan komunikasi yang efektif, pemberdayaan individu, serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional.

Menurut Bass dan Avolio (2014), keberhasilan pemimpin transformasional terletak pada kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui visi yang jelas dan nilai-nilai yang kuat. Mereka menekankan bahwa strategi utama yang digunakan meliputi komunikasi visi yang memikat, pemberdayaan pengikut, serta pengembangan pribadi dan profesional secara berkelanjutan. Strategi ini tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi

juga pada pembangunan kapasitas jangka panjang dari organisasi dan individu di dalamnya.

Dalam menghadapi dinamika organisasi yang semakin kompleks dan penuh tantangan, pemimpin transformasional dituntut untuk memiliki strategi yang tidak hanya mampu menciptakan perubahan, tetapi juga membangun komitmen jangka panjang dari para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya pengaruh yang kuat melalui visi, motivasi, pemberdayaan, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

Strategi-strategi ini tidak bersifat satu arah, melainkan melibatkan keterlibatan aktif antara pemimpin dan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional harus mampu menginspirasi dengan visi yang jelas, memberdayakan pengikut untuk berkembang, dan menciptakan lingkungan yang mendorong perubahan positif secara berkelanjutan. Berikut ini adalah beberapa strategi utama yang menjadi fondasi dalam praktik kepemimpinan transformasional.

1. Membangun visi yang menginspirasi

Salah satu strategi utama dalam kepemimpinan transformasional adalah merumuskan visi yang mampu menginspirasi dan memotivasi seluruh anggota organisasi. Visi tersebut harus menyentuh aspek emosional dan moral pengikut sehingga mereka merasa memiliki tujuan yang bermakna serta berkomitmen untuk mencapainya. Pemimpin perlu menyampaikan visi ini secara komunikatif, konsisten, dan penuh semangat agar mampu membangkitkan rasa bangga serta identifikasi terhadap organisasi (Sosik dan Godshalk, 2018).

2. Memberdayakan pengikut

Strategi pemberdayaan merupakan elemen kunci dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin harus memberikan kepercayaan dan otonomi kepada pengikutnya untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tugas yang diemban. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan kreativitas (Kohli dan Johnson, 2020).

3. Menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung perubahan

Pemimpin transformasional juga bertanggung jawab menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Budaya ini harus terbuka terhadap inovasi, menerima kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran, dan berorientasi pada

perbaikan berkelanjutan. Strategi ini mencakup pengembangan sistem penghargaan yang mendorong kreativitas, serta penerapan komunikasi yang transparan dan jujur di seluruh lini organisasi (Hahn dkk., 2018).

Pemimpin transformasional dikenal karena kemampuannya dalam menciptakan perubahan besar melalui visi yang kuat, nilai-nilai moral, serta pemberdayaan yang mendorong keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi atau masyarakat. Strategi yang diterapkan oleh pemimpin jenis ini tidak hanya berfokus pada aspek administratif, melainkan pada pembangunan hubungan emosional, motivasi kolektif, dan pembentukan budaya inovatif yang berkelanjutan.

Berikut adalah tiga contoh pemimpin transformasional yang berhasil menerapkan strategi ini secara efektif dalam konteks yang berbeda.

1. Penerapan strategi oleh Nelson Mandela

Nelson Mandela merupakan salah satu contoh klasik dari pemimpin transformasional yang berhasil mendorong perubahan besar di Afrika Selatan melalui visi moral dan keberanian luar biasa. Setelah menjalani masa penahanan selama puluhan tahun akibat perjuangannya melawan sistem apartheid, Mandela muncul dengan semangat rekonsiliasi dan tekad kuat untuk menyatukan bangsanya. Ia mampu mengubah persepsi masyarakat dan membangun komitmen kolektif menuju masa depan yang lebih adil dan inklusif.

Strategi Mandela mencakup penyampaian visi yang kuat, penekanan pada nilai-nilai moral dan keadilan sosial, serta pemberdayaan masyarakat melalui dialog terbuka dan partisipasi aktif. Keberanian moralnya dalam menghadapi berbagai tekanan politik memperkuat kepercayaan serta loyalitas dari para pendukungnya. Transisi damai dari rezim apartheid menuju sistem demokrasi menjadi bukti konkret dari efektivitas strategi kepemimpinan transformasional yang diterapkannya (Sosik dan Godshalk, 2018).

2. Penerapan strategi oleh Satya Nadella dalam transformasi Microsoft

Contoh lain yang relevan di era modern adalah Satya Nadella dalam transformasi Microsoft. Saat mengambil alih sebagai CEO pada tahun 2014, Nadella memimpin perubahan budaya organisasi secara signifikan. Ia menekankan pentingnya inovasi, kolaborasi, dan pemberdayaan karyawan sebagai inti strategi

kepemimpinannya. Nadella mendorong pengembangan kompetensi individu dan membangun lingkungan kerja yang mendukung kreativitas.

Di bawah kepemimpinannya, Microsoft fokus pada teknologi masa depan seperti *cloud computing* dan kecerdasan buatan, serta mengadopsi budaya inklusif dan terbuka. Nilai-nilai empati dan kolaborasi yang ia tanamkan berhasil mengubah citra perusahaan dan meningkatkan kinerja secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pemberdayaan dan penciptaan budaya inovatif merupakan elemen penting dalam kepemimpinan transformasional (Kohli dan Johnson, 2020).

3. Penerapan strategi oleh Paul Polman dalam keberlanjutan di Unilever

Paul Polman yang menjabat sebagai CEO Unilever selama lebih dari satu dekade merupakan contoh pemimpin transformasional dalam konteks keberlanjutan bisnis. Polman meyakini bahwa prinsip keberlanjutan tidak hanya merupakan kewajiban sosial, melainkan juga merupakan peluang strategis untuk pertumbuhan jangka panjang. Ia menerapkan strategi kepemimpinan yang menyeluruh dengan menanamkan nilai-nilai keberlanjutan dalam seluruh aspek operasional perusahaan.

Strategi tersebut mencakup inovasi produk yang ramah lingkungan, penguatan hubungan dengan komunitas lokal, serta integrasi nilai-nilai keberlanjutan ke dalam budaya organisasi. Hasilnya adalah peningkatan citra perusahaan, loyalitas konsumen yang lebih kuat, serta kinerja keuangan yang stabil. Kasus ini menegaskan bahwa keberanian dalam mengadopsi strategi berkelanjutan dapat menjadi kekuatan pendorong utama dalam proses transformasi organisasi (Hahn dkk., 2018).

Dari ketiga contoh di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin transformasional sangat bergantung pada kemampuannya mengintegrasikan berbagai strategi secara sinergis sesuai dengan tantangan dan konteks organisasinya. Penerapan visi yang inspiratif, pemberdayaan pengikut, dan penciptaan budaya kerja yang inovatif merupakan fondasi utama yang harus dikembangkan secara konsisten.

Dalam praktiknya, pemimpin juga perlu melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap strategi yang dijalankan. Identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan strategi serta kemampuan untuk melakukan penyesuaian secara adaptif, menjadi kunci keberhasilan dalam jangka panjang. Selain itu, pengembangan kompetensi seperti komunikasi

yang efektif, empati terhadap anggota, dan keberanian moral harus terus diasah agar kepemimpinan transformasional dapat dijalankan dengan efektif dan memberi dampak positif yang berkelanjutan.

BAB III

KEPEMIMPINAN PELAYANAN **(*SERVICE LEADERSHIP*)**

A. Memahami Kepemimpinan Pelayanan

Sejalan dengan pemikiran Neuschel (2008) menyatakan bahwa pemimpin pelayanan adalah sosok yang memiliki kepedulian tinggi terhadap nilai-nilai kemanusiaan. Menurutnya, menjadi pemimpin bukan berarti menuntut untuk dilayani, melainkan merupakan suatu kehormatan untuk melayani. Kepemimpinan yang berkualitas memerlukan karakter kuat dan pemahaman mendalam mengenai makna kehidupan. Tanpa karakter tersebut, seorang pemimpin cenderung mempraktikkan kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan pribadi, bukan pada pelayanan terhadap orang lain.

Dari gagasan tokoh tersebut, berkembanglah paradigma kepemimpinan pelayanan (*service leadership*) yang menjadikan pelayanan sebagai inti utama dari proses kepemimpinan. Dalam model ini, pemimpin tidak hanya difokuskan pada pencapaian target atau tujuan organisasi semata, melainkan juga pada bagaimana memenuhi kebutuhan, aspirasi, dan harapan dari anggota tim, pelanggan, serta masyarakat secara lebih luas.

Berbeda dari model kepemimpinan tradisional yang berpusat pada kekuasaan dan otoritas, kepemimpinan pelayanan menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang berperan aktif dalam mendukung kesejahteraan orang lain. Pemimpin bertindak sebagai fasilitator, pendamping, dan pengembang potensi, baik bagi individu di dalam organisasi maupun bagi para pemangku kepentingan eksternal.

Filosofi utama dari kepemimpinan pelayanan berakar pada nilai-nilai luhur seperti kemanusiaan, etika, dan keadilan sosial. Prinsip dasar dari pendekatan ini menyatakan bahwa kekuasaan bukanlah tujuan akhir, melainkan sarana untuk memberdayakan dan melayani orang lain. Keberhasilan pemimpin pun dinilai bukan dari pencapaian pribadinya, melainkan dari sejauh mana ia dapat meningkatkan kualitas hidup orang-orang yang dilayaninya.

Salah satu tokoh sentral dalam pengembangan filosofi ini adalah Robert K. Greenleaf yang memperkenalkan konsep *servant leadership* pada tahun 1970-an. Greenleaf menyatakan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang pertama-tama melayani, baru kemudian

memimpin. Ia menegaskan bahwa kepemimpinan sejati lahir dari dorongan untuk membantu orang lain tumbuh dan mencapai potensi terbaik mereka. Pandangannya yang terkenal adalah: “*Servant leadership is about serving first, then leading*” (Greenleaf, 1977).

Lebih dari itu, filosofi kepemimpinan pelayanan juga menekankan pentingnya nilai-nilai seperti kejujuran, integritas, empati, serta komitmen terhadap keadilan sosial. Pemimpin diharapkan menjadi teladan dalam mengimplementasikan nilai-nilai ini dalam setiap tindakan dan kebijakan organisasi.

Sebagai kelanjutannya, kepemimpinan pelayanan memiliki sejumlah konsep dasar yang menjadi pijakan dalam penerapan di berbagai konteks organisasi.

1. Pelayanan sebagai inti kepemimpinan

Pelayanan sebagai inti kepemimpinan konsep ini menegaskan bahwa tujuan utama dari kepemimpinan adalah untuk melayani orang lain. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan dan aspirasi anggota tim serta *stakeholder*, dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut secara efektif. Dalam konteks organisasi, ini berarti pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan semua pihak.

2. Pemberdayaan dan pengembangan individu

Kepemimpinan pelayanan mengedepankan pemberdayaan sebagai prinsip utama. Pemimpin bertindak bukan hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai mentor dan fasilitator yang mendorong pertumbuhan individu. Dalam pandangan Spears (2010), “*servant leaders focus on empowering others, fostering growth, and nurturing a sense of community.*” Dengan memberikan kepercayaan dan ruang untuk berkembang, pemimpin menciptakan komunitas kerja yang lebih mandiri, produktif, dan inovatif.

3. Etika dan nilai dalam kepemimpinan

Aspek moral dan etika menjadi pilar penting dalam kepemimpinan pelayanan. Pemimpin harus menjunjung tinggi kejujuran, integritas, empati, dan keadilan dalam setiap keputusan serta tindakan. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi pedoman perilaku, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan kredibilitas pemimpin di mata para pengikut dan *stakeholder*.

4. Kepemimpinan berbasis nilai dan tujuan bersama

Kepemimpinan pelayanan berfokus pada pencapaian tujuan yang bermakna dan berorientasi pada kebaikan bersama. Pemimpin diharapkan mampu membangun komitmen kolektif berdasarkan

nilai-nilai bersama yang dijunjung tinggi dalam organisasi. Melalui inspirasi dan keteladanan, pemimpin mendorong anggotanya untuk bersatu dalam mencapai visi bersama yang mencerminkan kepedulian terhadap sesama dan lingkungan sosial.

Beberapa teori utama yang mendukung konsep kepemimpinan pelayanan meliputi sebagai berikut.

1. Teori *servant leadership*

Dikembangkan oleh Robert Greenleaf, teori *servant leadership* menekankan bahwa pemimpin harus berorientasi pada pelayanan dan pengembangan orang lain. Greenleaf menyatakan bahwa "*Servant leadership is primarily a matter of the heart, a desire to serve others* (Greenleaf, 1977)."

2. Teori kebutuhan hierarki Maslow

Dalam konteks pemberdayaan dan pengembangan individu, teori kebutuhan hierarki Maslow menunjukkan bahwa pemimpin harus memahami kebutuhan dasar anggota tim. Setelah itu, pemimpin perlu memenuhinya agar anggota dapat berkembang secara optimal (Maslow, 1943).

3. Teori kepemimpinan transformasional

Teknik kepemimpinan transformasional menekankan inspirasi dan motivasi dalam memotivasi anggota tim untuk mencapai visi bersama sejalan dengan nilai-nilai pelayanan serta pemberdayaan (Bass dan Avolio, 1995).

Kepemimpinan pelayanan merupakan paradigma yang menempatkan pelayanan sebagai inti dari proses kepemimpinan. Filosofi dan konsep dasarnya berakar pada nilai-nilai kemanusiaan, etika, dan keadilan sosial. Pemimpin dalam model ini berperan sebagai pelayan yang berorientasi pada pemberdayaan, pengembangan, dan peningkatan kesejahteraan orang lain. Melalui teknik ini, diharapkan tercipta organisasi dan masyarakat yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan.

B. Strategi Kepemimpinan Pelayanan dalam Hubungan Tim

Kepemimpinan pelayanan menekankan pentingnya mendahulukan kepentingan orang lain, memperkuat nilai-nilai moral, dan membangun komunitas yang berdaya. Beberapa strategi utama yang diterapkan dalam kepemimpinan pelayanan meliputi sebagai berikut.

1. Membangun kepercayaan dan transparansi

Kepercayaan merupakan fondasi utama dalam membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Seorang pemimpin perlu menunjukkan integritas, konsistensi, dan kejujuran dalam setiap tindakan maupun komunikasi. Misalnya, pemimpin yang terbuka mengenai tantangan yang dihadapi organisasi dan melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan akan menumbuhkan rasa percaya dan komitmen. Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) menunjukkan bahwa kepercayaan mampu meningkatkan kolaborasi serta efektivitas tim secara signifikan.

2. Mendengarkan dan memberi penghargaan
Kemampuan mendengarkan secara aktif dan penuh empati menjadi kunci dalam membangun hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin perlu memahami kebutuhan, aspirasi, serta kekhawatiran yang dirasakan oleh anggota tim. Praktik seperti sesi pertemuan *one-on-one* secara rutin dapat memberikan ruang bagi anggota tim untuk merasa didengar dan dihargai. Selain itu, pemberian penghargaan atas pencapaian dan kontribusi akan meningkatkan motivasi serta rasa memiliki terhadap organisasi.
3. Memberdayakan anggota tim
Strategi ini menekankan pentingnya pemberian otonomi, pelatihan, serta peluang pengembangan yang berkelanjutan kepada anggota tim. Pemimpin pelayanan mendorong anggotanya untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tugas yang diemban. Sebagai contoh, perusahaan berbasis teknologi yang memberdayakan pengembang untuk mengelola proyek secara mandiri—dengan dukungan dan bimbingan dari pemimpin—akan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif.
4. Menjadi teladan dan memberikan contoh
Seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan dalam perilaku, sikap, dan etika kerja. Keteladanan ini mencakup integritas, disiplin, serta empati dalam berinteraksi dengan orang lain. Pemimpin yang konsisten hadir tepat waktu, menghargai pendapat anggota tim, dan menunjukkan komitmen terhadap visi organisasi akan secara tidak langsung memotivasi tim untuk meneladani sikap dan nilai-nilai positif tersebut.

Salah satu contoh nyata penerapan strategi kepemimpinan pelayanan dapat dilihat pada organisasi nonprofit yang fokus pada pemberdayaan masyarakat. Pemimpin organisasi tersebut secara aktif terlibat dalam kegiatan lapangan, mendengarkan langsung kebutuhan

masyarakat, dan memberikan dukungan kepada tim relawan. Mereka mengadakan pelatihan rutin, mengapresiasi kontribusi relawan, dan memastikan bahwa setiap anggota merasa dihargai serta memiliki peran penting. Hasilnya, tingkat kepuasan dan kinerja tim meningkat secara signifikan serta tercipta hubungan yang harmonis dan saling percaya.

Meskipun strategi ini sangat efektif, penerapannya tidak tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah menjaga keseimbangan antara memberi layanan dan memastikan pencapaian target organisasi. Pemimpin harus mampu mengelola waktu dan sumber daya secara efisien tanpa mengorbankan hubungan interpersonal. Solusinya adalah dengan menerapkan komunikasi yang terbuka dan jujur serta menetapkan batasan yang sehat.

Tantangan lain adalah keberagaman anggota tim yang mungkin memiliki latar belakang, nilai, dan harapan berbeda. Pemimpin harus mampu menyesuaikan teknik dan membangun inklusifitas. Pelatihan tentang keberagaman dan inklusi dapat membantu pemimpin memahami dinamika ini serta mengelola konflik secara konstruktif.

Penerapan strategi kepemimpinan pelayanan dalam hubungan dengan tim menuntut pemimpin untuk berperan sebagai pelayan yang mampu membangun kepercayaan, mendengarkan secara aktif, memberdayakan anggota, dan menjadi teladan. Melalui teknik ini, hubungan yang harmonis dan produktif dapat terwujud yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan kepuasan tim. Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada konsistensi, kejujuran, dan komitmen pemimpin dalam menerapkan prinsip-prinsip dasar kepemimpinan pelayanan secara nyata dan berkelanjutan.

C. Kepuasan dan Kinerja Tim dalam Kepemimpinan Pelayanan

Kepemimpinan pelayanan merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan bagi anggota timnya. Pendekatan ini berfokus pada upaya memenuhi kebutuhan, mendukung pertumbuhan, serta meningkatkan kesejahteraan tim secara keseluruhan. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya menjadi pengarah, tetapi juga pendengar yang empati, fasilitator yang suportif, serta penggerak budaya organisasi yang positif. Gaya kepemimpinan ini berkontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja tim.

Eva dkk. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan peningkatan performa karyawan. Pemimpin yang menjalankan perannya sebagai pelayan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan efektivitas tim. Selaras dengan itu, Liden dkk. (2014) mengungkapkan bahwa kepemimpinan pelayanan berkorelasi positif dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), yakni perilaku sukarela karyawan yang mendukung organisasi secara keseluruhan, seperti membantu rekan kerja dan bersikap loyal terhadap visi perusahaan.

Namun demikian, kepemimpinan pelayanan tidak dapat dijalankan hanya sebagai retorika. Untuk mencapai hasil maksimal, gaya kepemimpinan ini harus diimplementasikan secara konsisten dan tulus. Pemimpin dituntut untuk menunjukkan tindakan nyata yang mencerminkan nilai-nilai inti dari pelayanan, seperti kejujuran, keadilan, empati, dan kerendahan hati. Ketika nilai-nilai ini benar-benar diwujudkan dalam interaksi sehari-hari, kepercayaan tim akan tumbuh yang menjadi fondasi penting bagi terciptanya iklim kerja sehat dan produktif.

Kepuasan kerja dalam kerangka ini merupakan elemen sentral. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah persepsi positif atau negatif individu terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan pemimpin, pengakuan, serta peluang pengembangan diri. Dalam kepemimpinan pelayanan, kepuasan ini diperluas hingga aspek psikologis dan emosional, seperti rasa dihargai, merasa memiliki makna dalam pekerjaan, dan mendapat dukungan untuk berkembang. Pemimpin yang berfokus pada kebutuhan anggota tim mampu menciptakan perasaan tersebut secara mendalam.

Greenleaf (1977), pelopor konsep kepemimpinan pelayanan, menekankan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang mengutamakan kesejahteraan orang lain. Ketika anggota tim merasakan perhatian dan dukungan dari pemimpin, tingkat kepuasan kerja meningkat. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang tidak memperhatikan kebutuhan tim cenderung memunculkan ketidakpuasan yang berdampak buruk terhadap kinerja. Hubungan antara kepuasan dan kinerja bersifat timbal balik, yaitu anggota tim yang puas akan lebih termotivasi, produktif, dan loyal, sedangkan ketidakpuasan dapat menyebabkan penurunan motivasi, peningkatan absensi, bahkan konflik internal (Judge dan Bono, 2001).

Liden dkk. (2014) juga mendukung bahwa pemimpin yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan anggota akan meningkatkan kepuasan kerja sekaligus memperbaiki hasil kerja tim. Bukti empiris ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan tidak hanya berdampak pada aspek psikologis, tetapi juga pada pencapaian target organisasi secara konkret. Implementasi konsep ini dapat ditemukan dalam berbagai konteks organisasi.

Contoh penerapan nyata dapat dilihat dalam lingkungan layanan kesehatan. Pemimpin unit yang menjalankan prinsip kepemimpinan pelayanan seperti mendengarkan aspirasi staf dan memberikan penghargaan atas pencapaian kerja, berhasil meningkatkan kepuasan staf hingga 30% dalam satu tahun. Peningkatan tersebut disertai dengan perbaikan dalam indikator kinerja utama seperti waktu pelayanan dan tingkat kepuasan pasien. Contoh lain terdapat pada perusahaan teknologi yang memberikan otonomi lebih besar kepada tim pengembang dan menyediakan pelatihan rutin. Hasilnya, tingkat kepuasan dan produktivitas tim meningkat signifikan.

Sejumlah faktor utama yang mendorong peningkatan kepuasan dan kinerja tim dalam kerangka kepemimpinan pelayanan antara lain sebagai berikut.

1. Kepemimpinan yang empati dan mendukung
Pemimpin yang mampu menunjukkan empati dan mendukung anggota tim dalam menghadapi tantangan akan meningkatkan rasa dihargai serta dihormati yang berkontribusi pada kepuasan kerja (Kouzes dan Posner, 2017).
2. Keterlibatan dan partisipasi anggota tim
Memberikan ruang bagi anggota tim untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab. Keterlibatan ini mendorong motivasi intrinsik yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu dan tim secara keseluruhan (Vroom dan Jago, 1988).
3. Pengakuan dan penghargaan
Pengakuan atas pencapaian dan kontribusi anggota tim secara langsung meningkatkan rasa dihargai dan memotivasi mereka untuk terus berkinerja baik (Deci dan Ryan, 2000).
4. Lingkungan kerja yang positif dan aman
Lingkungan yang mendukung, bebas dari konflik yang merusak, serta aman secara psikologis akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan anggota tim (Edmondson, 1999).

5. Pengembangan diri dan peluang karier

Kesempatan untuk belajar dan berkembang secara profesional meningkatkan rasa puas dan komitmen terhadap organisasi (Noe, 2017).

Dalam kerangka teoretis, pendekatan ini juga sejalan dengan teori motivasi Herzberg tentang faktor motivator dan *hygiene*, teori kepuasan kerja dari Locke, serta model kepemimpinan transformasional dari Bass & Avolio (1994), yang menekankan perhatian pemimpin terhadap pengembangan individu. Secara praktis, aplikasi teori ini tecermin dalam perilaku pemimpin yang membangun komunikasi terbuka, memberikan pengakuan secara konsisten, mendorong partisipasi, dan menunjukkan empati kepada setiap anggota tim.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayanan memberikan fondasi yang kuat bagi peningkatan kepuasan dan kinerja tim secara berkelanjutan. Dalam era kerja modern yang menuntut kolaborasi, inovasi, dan ketahanan mental, pendekatan ini terbukti relevan dan efektif. Organisasi yang ingin membangun budaya kerja yang sehat dan produktif perlu mengadopsi nilai-nilai pelayanan dalam setiap lini kepemimpinannya. Sebab dari sanalah kepuasan tim dan pencapaian kinerja bermula.

BAB IV

KEPEMIMPINAN PELAYAN

(*SERVANT LEADERSHIP*)

A. Mengenal Pemimpin Pelayan

Menurut Greenleaf (1977), kepemimpinan pelayan merupakan bagian integral dari proses pembelajaran dalam organisasi. Baik Spears maupun Greenleaf menekankan bahwa kekuatan utama suatu organisasi terletak pada tingginya komitmen sukarela dari para anggotanya dalam mendukung pencapaian tujuan bersama. Dalam hal ini, para staf dituntut untuk bertindak secara tepat waktu dan efektif, dengan pemahaman menyeluruh terhadap arah dan tujuan organisasi. Pemahaman ini tidak hanya dimiliki oleh manajemen puncak, tetapi juga tersebar luas hingga ke seluruh individu yang menjadi bagian dari organisasi.

Pemimpin pelayan memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari model kepemimpinan lainnya. Karakteristik ini tidak hanya menjadi ciri khas, tetapi juga menjadi landasan utama dalam membangun hubungan yang efektif dan berkelanjutan dengan anggota tim maupun komunitas.

1. Empati dan mendengarkan aktif

Pemimpin pelayan mampu menempatkan diri mereka dalam posisi anggota tim, memahami perasaan dan kebutuhan mereka secara mendalam. Mereka tidak hanya mendengarkan secara pasif, tetapi juga melakukan *mendengarkan aktif* yang menunjukkan perhatian penuh terhadap apa yang disampaikan. Menurut Spears (2010), empati adalah salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh pemimpin pelayan karena hal ini membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan interpersonal.

2. Kesadaran diri dan kerendahan hati

Kesadaran diri adalah kemampuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri serta memahami dampak tindakan terhadap orang lain. Pemimpin pelayan bersikap rendah hati dan tidak mencari pujian atau kekuasaan pribadi. Mereka menyadari bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kolaborasi dan kontribusi semua pihak (Sendjaya dan Sarros, 2002).

3. Komitmen terhadap pertumbuhan dan pengembangan orang lain

Pemimpin pelayan berorientasi pada pengembangan potensi anggota tim. Mereka aktif mendorong dan mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional, baik melalui mentoring, pelatihan, maupun pemberian kesempatan untuk belajar dan berkembang. Hal ini sejalan dengan filosofi bahwa kepemimpinan adalah tentang membantu orang lain mencapai keberhasilan (Greenleaf, 1977).

4. Membangun komunitas dan keterlibatan

Pemimpin pelayan berusaha menciptakan suasana yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan memiliki peran penting. Mereka memupuk rasa kebersamaan dan membangun ikatan yang kuat dalam komunitas kerja maupun organisasi.

5. Etika dan integritas

Integritas adalah fondasi utama dalam kepemimpinan pelayan. Pemimpin harus menunjukkan kejujuran, keadilan, dan konsistensi dalam tindakan mereka. Mereka menjadi teladan yang mampu menginspirasi dan memotivasi orang lain melalui perilaku yang etis dan bertanggung jawab (Liden dkk., 2014).

Dalam praktiknya, pemimpin pelayan memiliki peran yang berbeda dari pemimpin tradisional. Mereka lebih berfokus pada *melayani* daripada mengendalikan. Beberapa peran utama yang diemban oleh pemimpin pelayan meliputi sebagai berikut.

1. Mendukung dan memberdayakan anggota tim dilakukan dengan memberikan sumber daya, pelatihan, dan kesempatan agar mereka dapat berkembang serta mencapai potensi terbaiknya.
2. Membangun hubungan yang harmonis tecermin melalui komunikasi yang terbuka dan jujur, serta terciptanya suasana yang aman dan nyaman untuk berbagi ide maupun kekhawatiran.
3. Mengidentifikasi dan mengatasi kebutuhan orang lain dilakukan melalui observasi dan komunikasi, di mana pemimpin pelayan mampu memahami kebutuhan serta keinginan anggota tim dan berupaya memenuhinya secara efektif.
4. Mendorong partisipasi dan keterlibatan berarti mengajak anggota tim untuk aktif berkontribusi dalam pengambilan keputusan dan proses kerja sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab serta rasa kepemilikan terhadap organisasi.

Meskipun konsep ini sangat ideal dan memiliki banyak manfaat, implementasinya tidak selalu mudah. Beberapa tantangan utama meliputi sebagai berikut.

1. Konflik dengan budaya organisasi tradisional

Banyak organisasi masih menganut model kepemimpinan otoriter yang menempatkan kekuasaan sepenuhnya di tangan pemimpin. Mengubah budaya ini menjadi lebih berorientasi pada pelayanan memerlukan waktu, proses adaptasi, dan komitmen yang kuat dari seluruh elemen organisasi.

2. Risiko eksploitasi dan penyalahgunaan kepercayaan
Pemimpin pelayan perlu berhati-hati agar tidak dimanfaatkan oleh anggota yang tidak bertanggung jawab. Kepercayaan harus dibangun secara bertahap dan disertai dengan sistem pengawasan serta akuntabilitas yang memadai.
3. Keseimbangan antara pelayanan dan pengambilan keputusan
Pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara keinginan untuk melayani anggota tim dan kebutuhan untuk mengambil keputusan yang tegas serta strategis demi kemajuan organisasi.

Pemimpin pelayan menekankan bahwa kepemimpinan sejati berakar pada pelayanan dan pengembangan orang lain. Karakteristik seperti empati, kerendahan hati, komitmen terhadap pertumbuhan, dan integritas menjadi fondasi utama dalam membangun hubungan yang efektif serta berkelanjutan. Dalam praktiknya, pemimpin pelayan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pelayan yang membantu orang lain mencapai potensi terbaik mereka. Meskipun menghadapi tantangan, teknik ini menawarkan jalan menuju organisasi yang lebih manusiawi, inklusif, dan berkelanjutan.

B. Dampak Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja dan Motivasi Tim

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) kini semakin mendapat pengakuan luas dalam ranah organisasi dan manajemen karena pendekatannya yang mengedepankan kebutuhan serta pengembangan anggota tim sebagai hal utama. Pendekatan ini tidak hanya membentuk budaya organisasi yang positif, tetapi juga memiliki dampak nyata terhadap peningkatan kinerja dan semangat kerja tim. Dalam hal ini, kinerja diartikan sebagai kemampuan mencapai hasil kerja secara maksimal sesuai dengan sasaran organisasi, sedangkan motivasi merujuk pada dorongan batin yang menggerakkan individu untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Berikut ini adalah dampak kepemimpinan pelayan terhadap kinerja dan motivasi tim.

1. Peningkatan kinerja tim

Kepemimpinan pelayan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan setiap individu dalam tim. Pemimpin yang melibatkan diri secara aktif dalam proses pembimbingan, memberikan pelatihan yang relevan, dan mendorong pemberdayaan akan membuat anggota tim merasa dihargai. Rasa dihargai ini menumbuhkan semangat untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Ketika anggota tim merasa bahwa pemimpin mempercayai dan mendukung mereka, produktivitas pun cenderung meningkat.

2. Motivasi intrinsik yang lebih tinggi
Servant leadership membangun interaksi yang penuh empati, keterbukaan, dan penghargaan terhadap pendapat individu. Hal ini menciptakan hubungan yang bermakna antara pemimpin dan anggota tim. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip *Self-Determination Theory* yang dikembangkan oleh Deci & Ryan (2000), yang menyatakan bahwa ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi maka motivasi intrinsik akan meningkat secara alami. Artinya, anggota tim terdorong bekerja bukan karena tekanan eksternal, melainkan karena mereka merasa berdaya dan termotivasi dari dalam.
3. Komitmen dan loyalitas yang lebih besar
Pemimpin yang menunjukkan kepedulian nyata terhadap kesejahteraan anggotanya akan membangun kepercayaan dan rasa aman. Rasa aman ini melahirkan loyalitas, di mana anggota tim merasa bahwa mereka adalah bagian penting dari organisasi. Sebagai hasilnya, mereka lebih berkomitmen dalam bekerja dan memiliki keinginan untuk bertahan di organisasi dalam jangka panjang.
4. Peningkatan kolaborasi dan kepercayaan
Kepemimpinan pelayan mendorong pemimpin untuk menjadi panutan dalam hal transparansi, kejujuran, dan integritas. Sikap ini memengaruhi budaya kerja tim secara keseluruhan. Ketika pemimpin dapat dipercaya, anggota tim juga lebih terbuka dan bersedia bekerja sama satu sama lain. Rasa saling percaya yang terbentuk akan memperkuat kolaborasi dan menciptakan suasana kerja yang sehat dan harmonis.
5. Peningkatan kepuasan kerja
Servant leadership menciptakan lingkungan yang memperhatikan aspek kemanusiaan dalam dunia kerja. Ketika anggota tim diberikan ruang untuk mengekspresikan diri, berkembang, serta merasa dihargai atas kontribusinya, kepuasan kerja akan

meningkat secara signifikan. Rasa puas ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memengaruhi retensi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Kinerja dan motivasi tim dipengaruhi oleh sejumlah mekanisme yang diaktifkan oleh karakteristik kepemimpinan pelayan. Salah satu aspek utama adalah empati dan perhatian personal yang diberikan oleh pemimpin kepada anggota tim. Ketika pemimpin menunjukkan kepedulian nyata terhadap kesejahteraan anggotanya, hal ini mendorong terbentuknya rasa percaya dan loyalitas. Dalam kondisi tersebut, anggota tim cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan tujuan organisasi.

Selanjutnya, budaya organisasi yang dibentuk oleh nilai-nilai kepercayaan dan kolaborasi turut mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif. Kepemimpinan pelayan membangun suasana yang aman dan terbuka sehingga anggota tim merasa dihargai untuk mengemukakan ide serta inovasi. Lingkungan yang mendukung seperti ini secara langsung meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karena mendorong partisipasi aktif dan rasa memiliki yang kuat dalam tim.

Pemimpin pelayan juga berperan sebagai fasilitator dan mentor yang secara aktif membantu pengembangan kompetensi serta potensi anggota tim. Peran ini selaras dengan prinsip-prinsip dalam teori motivasi *Self-Determination* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2000), yang menekankan pentingnya otonomi dan kompetensi dalam meningkatkan motivasi intrinsik. Ketika individu merasa mampu dan memiliki kendali atas pekerjaannya mereka lebih terdorong untuk berkontribusi secara optimal, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja.

Dalam konteks organisasi modern yang semakin kompleks dan dinamis, kepemimpinan pelayan menawarkan keunggulan kompetitif melalui pendekatan yang menitikberatkan pada hubungan interpersonal dan pengembangan individu. Menurut Sendjaya dan Sarros (2002), pemimpin pelayan mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung inovasi serta adaptasi terhadap perubahan. Mereka membangun hubungan yang didasari pada rasa saling percaya dan penghargaan, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen dan kinerja tim secara keseluruhan.

Lebih jauh, kepemimpinan pelayan juga relevan dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan berkelanjutan. Dengan menempatkan kebutuhan dan pertumbuhan individu sebagai prioritas, pemimpin tidak hanya

memotivasi tim untuk terus belajar, tetapi juga mendorong produktivitas dan inovasi dalam jangka panjang. Ini menjadikan model kepemimpinan pelayan selaras dengan kebutuhan organisasi masa kini yang mengedepankan pembelajaran dan keberlanjutan.

Namun demikian, penerapan kepemimpinan pelayan tidak lepas dari tantangan. Salah satu tantangan utama adalah persepsi bahwa pendekatan ini dapat mengurangi otoritas dan pengendalian dalam organisasi. Sebagian pemimpin mungkin merasa bahwa fokus berlebihan pada kebutuhan individu dapat menghambat efisiensi serta pencapaian target. Meski begitu, berbagai studi dan pengalaman praktis menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan yang diterapkan secara tepat justru mampu menyeimbangkan perhatian terhadap kesejahteraan anggota tim dengan pencapaian tujuan strategis organisasi.

Peluang besar terletak pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan budaya yang berakar pada nilai-nilai kepercayaan, kolaborasi, serta pengembangan potensi individu. Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya dapat membangun lingkungan kerja yang produktif, tetapi juga menciptakan ruang yang memotivasi dan memuaskan bagi setiap anggota tim.

Secara keseluruhan, dampak kepemimpinan pelayan terhadap kinerja dan motivasi tim sangat signifikan. Melalui mekanisme empati, perhatian personal, penguatan rasa percaya, dan pengembangan kompetensi, pemimpin pelayan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan, inovasi, serta loyalitas. Berbagai contoh penerapan di organisasi menunjukkan bahwa model ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun komitmen jangka panjang. Dalam era organisasi yang semakin menuntut kolaborasi, adaptabilitas, dan nilai-nilai kemanusiaan, kepemimpinan pelayan merupakan pendekatan yang relevan serta strategis untuk mencapai keberhasilan berkelanjutan.

C. Contoh Penerapan Kepemimpinan Pelayan di Dunia Nyata

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) tidak hanya menjadi wacana teoritis, tetapi telah diterapkan secara nyata dalam berbagai organisasi di seluruh dunia, baik dalam sektor bisnis, pendidikan, pelayanan publik, maupun organisasi nirlaba. Model ini terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas karyawan, serta

mendorong inovasi dan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

Berikut ini adalah contoh penerapan kepemimpinan pelayan di dunia nyata.

1. Southwest Airlines (Amerika Serikat)
Southwest Airlines dikenal luas sebagai perusahaan yang menempatkan karyawan sebagai prioritas utama dalam strategi kepemimpinannya. Herb Kelleher, salah satu pendiri dan mantan CEO Southwest, secara eksplisit menerapkan prinsip kepemimpinan pelayan dengan filosofi bahwa jika karyawan diperlakukan dengan baik maka mereka akan memperlakukan pelanggan dengan baik pula (Spears, 2010).
2. Starbucks Corporation
Howard Schultz, mantan CEO Starbucks, dikenal sebagai pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan pelayan dengan memberikan perhatian serius terhadap kesejahteraan karyawan, termasuk pemberian tunjangan kesehatan bahkan kepada pekerja paruh waktu. Ia juga aktif mendengarkan aspirasi karyawan dan mendorong terciptanya budaya kerja yang inklusif dan penuh empati (Hunter dkk., 2013).
3. The Ritz-Carlton Hotel Company
Ritz-Carlton mengadopsi filosofi "*ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen*" sebagai bagian dari budaya perusahaan. Para pemimpin di organisasi ini dilatih untuk menjadi pelayan terlebih dahulu, menciptakan pengalaman pelanggan yang luar biasa dengan memberdayakan staf garis depan untuk membuat keputusan demi kenyamanan tamu (Eva dkk., 2019).
4. Yayasan Rumah Zakat Indonesia
Sebagai organisasi sosial berbasis pelayanan, Rumah Zakat menerapkan kepemimpinan pelayan dalam pengelolaan sumber daya dan pelayanannya terhadap masyarakat. Pemimpin di organisasi ini aktif terlibat dalam kegiatan sosial, mendorong pemberdayaan masyarakat melalui program-program kesehatan, pendidikan, dan ekonomi kerakyatan (Ramadhan, 2020).
5. Sekolah Berbasis Pendidikan Karakter
Beberapa sekolah yang menerapkan pendekatan pendidikan karakter menjadikan kepala sekolah sebagai figur pelayan, yang berperan tidak hanya sebagai pengambil kebijakan tetapi juga sebagai pembina, motivator, dan pendengar aktif bagi guru dan siswa. Pendekatan ini meningkatkan kedekatan emosional dalam

lingkungan belajar dan berdampak positif pada prestasi akademik serta iklim sekolah (Sendjaya dan Sarros, 2002).

Teknik ini bertujuan untuk memberikan gambaran nyata tentang bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan pelayan dapat diterapkan dalam berbagai konteks organisasi dan situasi nyata, serta dampaknya terhadap kinerja dan motivasi tim. Dalam dunia bisnis, konsep kepemimpinan pelayan juga semakin mendapatkan perhatian, terutama dalam perusahaan yang mengedepankan budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada pengembangan karyawan. Sebagai contoh, perusahaan teknologi besar seperti Salesforce menerapkan prinsip *servant leadership* dalam manajemen sumber daya manusia dan pengambilan keputusan strategis.

Di Salesforce, pemimpin di tingkat manajerial dan eksekutif didorong untuk berperan sebagai pelayan yang mendukung dan memberdayakan tim mereka. Mereka secara aktif terlibat dalam pengembangan kompetensi karyawan, menyediakan pelatihan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Salah satu inisiatif yang dilakukan adalah program mentoring dan *coaching* yang berfokus pada pengembangan pribadi dan profesional karyawan. Teknik ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, tetapi juga berkontribusi pada inovasi dan produktivitas perusahaan.

Selain contoh penerapan di berbagai bidang, penting juga untuk memahami bagaimana prinsip *servant leadership* dapat diintegrasikan dalam pengembangan kepemimpinan masa depan. Salah satu teknik yang efektif adalah melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi yang menekankan aspek empati, mendengarkan aktif, dan pelayanan kepada orang lain.

Misalnya, program pelatihan kepemimpinan berbasis nilai-nilai ini dapat dilakukan melalui simulasi, contoh penerapan, dan *role-playing* yang menempatkan peserta dalam situasi nyata di mana mereka harus mengutamakan kebutuhan orang lain dan membangun hubungan yang saling percaya. Teknik ini tidak hanya meningkatkan pemahaman teoritis, tetapi juga mengasah kemampuan praktis dalam menerapkan prinsip *servant leadership*.

Selain itu, organisasi dapat mengadopsi budaya *feedback* yang terbuka dan konstruktif, serta mendorong pemimpin untuk menjadi teladan dalam pelayanan dan empati. Dengan demikian, prinsip *servant leadership* tidak hanya menjadi teori yang dipahami secara konseptual, tetapi juga menjadi bagian dari budaya organisasi yang nyata dan berkelanjutan. Contoh penerapan dan implementasi praktis dari kepemimpinan pelayan menunjukkan bahwa prinsip ini dapat

diterapkan di berbagai konteks organisasi, mulai dari nonprofit, bisnis, hingga pendidikan.

Keberhasilan penerapan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menempatkan kebutuhan orang lain di atas kepentingan pribadi, serta membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan dan kepercayaan. Melalui contoh nyata dan strategi praktis, prinsip *servant leadership* mampu meningkatkan kinerja, motivasi, dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Berbagai organisasi di dunia nyata telah menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan mampu menciptakan iklim kerja yang sehat, produktif, dan inklusif. Pemimpin yang melayani bukan hanya membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, tetapi juga mendorong kinerja dan kepuasan secara berkelanjutan. Penerapan nilai-nilai seperti empati, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan etika kerja yang tinggi menjadi ciri khas model kepemimpinan ini yang sangat relevan dalam era kolaborasi serta transformasi organisasi masa kini.

BAB V

KEPEMIMPINAN EFEKTIF

A. Ciri-Ciri dan Indikator Kepemimpinan yang Efektif

Terdapat tujuh karakteristik utama yang menjadi ciri khas seorang pemimpin dalam suatu perusahaan. Berikut ini merupakan sejumlah sifat yang mencerminkan kepemimpinan yang efektif menurut Talentics (2023).

1. Visioner

Pemimpin yang visioner adalah sosok yang memiliki pandangan yang tegas dan terarah mengenai tujuan organisasi. Visi yang jelas ini mampu memberikan inspirasi kepada tim untuk bekerja dengan lebih fokus dan efisien dalam meraih tujuan bersama. Selain itu, kejelasan visi juga memudahkan pemimpin dalam memberikan arahan yang tepat ketika mengambil keputusan sehingga membantu tim dalam mencapai target yang telah ditentukan. Bahkan dalam situasi yang tidak stabil, pemimpin yang memiliki arah tujuan yang kuat mampu menghadirkan rasa stabilitas dan menumbuhkan kepercayaan dalam tim.

2. Memotivasi

Pemimpin yang memiliki tingkat motivasi tinggi mampu mendorong peningkatan produktivitas serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih optimal dan memuaskan. Pemimpin yang terampil dalam memotivasi memahami kebutuhan setiap individu dan menerapkan berbagai pendekatan untuk meningkatkan semangat kerja, seperti memberikan apresiasi, menyampaikan umpan balik yang positif dan membangun, serta membuka kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

3. Memiliki cara mencapai tujuan

Kemampuan dalam memahami langkah-langkah untuk mencapai tujuan organisasi merupakan salah satu ciri penting seorang pemimpin. Kemampuan ini mendukung tim dalam merancang dan mengelola proyek secara efisien. Pemimpin yang dapat merumuskan dan menyampaikan strategi yang terstruktur dan dapat diukur akan membantu anggota tim memahami arah jangka panjang serta peran mereka secara menyeluruh.

Dampaknya, anggota tim mampu menyusun prioritas kerja dan melaksanakan tugas dengan lebih optimal. Selain itu, karakteristik ini memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi potensi risiko serta hambatan yang mungkin muncul dan mengambil langkah strategis guna menjamin keberhasilan bersama.

4. Memiliki empati

Kemampuan untuk berempati sangat krusial dalam memimpin dan mengelola tim. Dengan memahami perasaan serta sudut pandang yang dimiliki oleh setiap anggota, pemimpin dapat menjalin hubungan yang lebih harmonis dengan timnya. Melalui empati, pemimpin mampu mengenali kebutuhan dan harapan individu dalam tim sehingga dapat memberikan dukungan yang sesuai demi tercapainya tujuan bersama. Sikap empati ini juga berkontribusi dalam membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, serta mendorong kinerja tim secara keseluruhan.

5. Kreatif

Kreativitas yang tinggi merupakan aset penting bagi seorang pemimpin dalam menghadapi berbagai tantangan dan menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja. Di tengah dinamika dan persaingan yang ketat, pemimpin yang kreatif mampu merancang ide-ide serta solusi inovatif untuk menanggulangi hambatan yang mungkin timbul. Melalui pengembangan strategi yang segar dan efektif, pemimpin dengan daya cipta yang kuat dapat mengarahkan organisasi menuju kemajuan yang lebih pesat. Oleh karena itu, kreativitas menjadi salah satu karakteristik kunci yang dibutuhkan oleh pemimpin untuk membawa perusahaan menuju kesuksesan di masa depan.

6. Memahami keunikan tim

Memahami keunikan tim merupakan salah satu ciri penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini memungkinkannya untuk mengarahkan anggota tim dengan sasaran yang terarah dan terukur. Terutama ketika memimpin lebih dari satu tim, pemahaman terhadap karakteristik masing-masing tim memungkinkan pemimpin untuk mengoordinasikan setiap upaya anggota secara efektif. Selain itu, pemimpin juga dapat mengelola harapan dan ekspektasi dengan lebih adil dan partisipatif sehingga mendorong tercapainya tujuan tim secara optimal.

7. Introspektif

Dalam menjalankan peran kepemimpinan, penting bagi seorang pemimpin untuk melakukan refleksi diri dengan mengenali

kelebihan dan kekurangannya, serta memahami bagaimana hal tersebut memengaruhi orang lain. Kesadaran diri ini memungkinkan pemimpin untuk meningkatkan kualitas kepemimpinannya sekaligus memberikan bimbingan dan arahan yang lebih efektif kepada anggota tim.

Selain ciri-ciri, indikator keberhasilan kepemimpinan juga menjadi alat ukur penting untuk menilai efektivitas seorang pemimpin. Indikator ini dapat diukur melalui berbagai aspek yang mencerminkan dampak dan hasil dari kepemimpinan tersebut.

1. Pencapaian tujuan organisasi

Indikator utama adalah sejauh mana pemimpin mampu mencapai target dan sasaran organisasi. Keberhasilan ini tidak hanya diukur dari hasil finansial, tetapi juga dari pencapaian nonkeuangan seperti peningkatan budaya organisasi, inovasi, dan keberlanjutan.

2. Tingkat kepuasan dan keterlibatan anggota tim

Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota tim. Survei kepuasan karyawan dan tingkat turnover menjadi indikator penting. Sebagai contoh, perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin yang mampu membangun budaya kerja positif biasanya menunjukkan tingkat retensi karyawan yang tinggi dan tingkat kepuasan yang tinggi (Gallup, 2021).

3. Kemampuan mengelola konflik dan membangun konsensus

Seorang pemimpin yang efektif mampu mengelola konflik secara konstruktif dan membangun konsensus di antara anggota tim. Indikator ini dapat dilihat dari tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan konflik internal dan tercapainya kesepakatan bersama.

4. Pengembangan dan peningkatan kompetensi tim

Pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia. Indikatornya adalah adanya peningkatan kompetensi dan kapasitas anggota tim melalui pelatihan, mentoring, dan pengembangan karier.

5. Pengaruh dan inspirasi

Pengaruh positif yang mampu menginspirasi anggota tim dan pemangku kepentingan lain menjadi indikator keberhasilan kepemimpinan. Pemimpin yang mampu memotivasi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama menunjukkan tingkat pengaruh yang tinggi.

Beberapa teori utama yang mendukung pemahaman tentang ciri dan indikator kepemimpinan yang efektif meliputi sebagai berikut.

1. Teori kepemimpinan transformasional
Teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu. Pemimpin transformasional mampu mendorong anggota tim untuk melampaui harapan dan mencapai potensi terbaik mereka (Bass dan Avolio, 1994).
2. Teori kepemimpinan situasional
Teori kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya, dengan situasi serta tingkat kematangan anggota tim (Hersey dan Blanchard, 1982).
3. Model kompetensi kepemimpinan
Model kompetensi kepemimpinan mengidentifikasi berbagai kompetensi utama, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan empati sebagai indikator keberhasilan dalam kepemimpinan (Katz, 1974).

Memahami ciri dan indikator kepemimpinan yang efektif merupakan langkah awal dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang mampu membawa organisasi menuju kesuksesan dan keberlanjutan. Pemimpin yang efektif tidak hanya memiliki karakter dan kompetensi tertentu, tetapi juga mampu menunjukkan hasil nyata yang dapat diukur melalui indikator keberhasilan yang objektif dan terukur. Melalui penerapan teori-teori yang relevan, dapat mengidentifikasi serta membina kualitas kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menghasilkan perubahan positif dalam berbagai konteks organisasi maupun masyarakat.

B. Strategi Meningkatkan Efektivitas Kepemimpinan

Salah satu strategi utama dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan adalah pengembangan diri secara berkelanjutan. Pemimpin yang efektif harus mampu mengenali kekuatan dan kelemahan dirinya serta aktif mencari peluang untuk belajar dan berkembang. Menurut Goleman (2013), kecerdasan emosional yang tinggi merupakan faktor penting dalam kepemimpinan efektif dan hal ini dapat diasah melalui pelatihan dan pengalaman.

Efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh posisi atau jabatan, tetapi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam

memengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan Bersama (Hackman dan Johnson, 2013). Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan:

1. Mengembangkan kecerdasan emosional
Seorang pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi dirinya serta orang lain. Kecerdasan emosional menciptakan hubungan interpersonal yang sehat, meningkatkan empati, dan membantu dalam pengambilan keputusan yang bijak.
2. Menerapkan gaya kepemimpinan fleksibel
Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi dan karakteristik tim. Pendekatan situasional—menggunakan kombinasi gaya direktif, partisipatif, atau delegatif—dapat meningkatkan responsivitas terhadap tantangan yang berubah-ubah.
3. Mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka
Efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi. Pemimpin perlu membangun budaya komunikasi terbuka, transparan, dan menghargai masukan dari anggota tim. Diskusi rutin, forum *feedback*, dan *one-on-one coaching* menjadi bagian penting dalam proses ini.
4. Membangun visi dan tujuan yang jelas
Pemimpin yang efektif mampu menyampaikan visi yang menginspirasi dan menetapkan tujuan yang realistis dan terukur. Visi yang jelas menjadi panduan dalam pengambilan keputusan dan penggerak motivasi seluruh anggota tim.
5. Mengembangkan tim melalui *coaching* dan mentoring
Pemimpin yang hebat berinvestasi pada pengembangan individu. Memberikan bimbingan, pelatihan, dan mentoring secara berkelanjutan akan meningkatkan kemampuan tim, memperkuat loyalitas, serta menciptakan iklim kerja yang produktif dan positif.
6. Menunjukkan keteladanan nilai dan etika
Integritas, tanggung jawab, dan kejujuran merupakan nilai inti yang harus ditunjukkan oleh pemimpin. Keteladanan dalam etika kerja tidak hanya membangun kepercayaan, tetapi juga menjadi fondasi dari budaya organisasi yang sehat.

Efektivitas kepemimpinan bukanlah hasil dari satu tindakan, melainkan akumulasi dari strategi yang diterapkan secara konsisten. Pemimpin yang cerdas emosional, adaptif, komunikatif, dan etis akan

mampu menciptakan tim yang solid, berkomitmen, dan berorientasi pada hasil. Melalui penerapan strategi-strategi ini, organisasi akan lebih siap dalam menghadapi tantangan dan meraih keberhasilan jangka panjang.

Selain itu, berikut adalah strategi yang meningkatkan efektivitas kepemimpinan.

1. Peningkatan kemampuan komunikasi
Kemampuan komunikasi yang efektif adalah fondasi utama dalam kepemimpinan yang sukses. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi, misi, dan strategi secara jelas dan inspiratif kepada seluruh anggota organisasi. Menurut Hackman dan Johnson (2013), komunikasi yang baik meningkatkan kepercayaan, memperkuat hubungan, dan memfasilitasi kolaborasi.
2. Penerapan kepemimpinan situasional
Strategi lain yang efektif adalah penerapan model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1988). Model ini menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan anggota tim. Pemimpin yang fleksibel mampu mengadaptasi gaya mereka dari otoriter hingga partisipatif sesuai konteks.
3. Penggunaan teknologi dan inovasi
Dalam era digital, pemanfaatan teknologi menjadi strategi penting untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Pemimpin harus mampu mengintegrasikan teknologi dalam proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya. Teknologi seperti platform kolaborasi *online*, analitis data, dan sistem manajemen proyek dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi.
4. Pengembangan tim dan delegasi
Strategi lain yang tidak kalah penting adalah pengembangan tim dan delegasi tugas secara efektif. Pemimpin harus mampu membangun tim yang kompeten dan mampu bekerja secara mandiri. Delegasi yang tepat tidak hanya meringankan beban pemimpin, tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan motivasi anggota tim.
5. Penerapan *feedback* dan evaluasi berkala
Strategi terakhir yang penting adalah penerapan sistem *feedback* dan evaluasi berkala. Pemimpin harus mampu menerima kritik konstruktif dan melakukan evaluasi terhadap kinerja diri sendiri

maupun tim. Sistem ini membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan menyesuaikan strategi kepemimpinan.

Strategi meningkatkan efektivitas kepemimpinan meliputi pengembangan diri, peningkatan kemampuan komunikasi, penerapan model kepemimpinan situasional, pemanfaatan teknologi, pengembangan tim dan delegasi, serta penerapan *feedback* dan evaluasi berkala. Kombinasi dari strategi-strategi ini akan membantu pemimpin dalam menghadapi tantangan dinamis dan kompleksitas organisasi modern. Keberhasilan dalam menerapkan strategi ini tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memperkuat nilai-nilai *nobility* dan *happiness* yang menjadi dasar kepemimpinan efektif.

C. Pengukuran dan Asesmen Keefektifan Pemimpin

Pengukuran dan asesmen keefektifan pemimpin merupakan bagian penting dari proses pengembangan organisasi. Keefektifan pemimpin tidak hanya diukur dari sejauh mana target organisasi tercapai, tetapi juga dari bagaimana proses kepemimpinan berlangsung, perilaku yang ditunjukkan, serta kompetensi yang digunakan dalam memimpin tim.

Menurut Yukl (2019), keefektifan kepemimpinan dapat dinilai melalui indikator kinerja yang mencerminkan keberhasilan dalam mencapai tujuan, tingkat kepuasan anggota tim, serta keberhasilan dalam mengembangkan potensi individu. Oleh karena itu, evaluasi harus dilakukan secara komprehensif, berkelanjutan, dan kontekstual agar memberikan gambaran menyeluruh dan akurat.

Keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan budaya kerja yang dianut. Visi, misi, dan nilai-nilai organisasi akan menentukan indikator-indikator kepemimpinan yang dianggap penting. Maka dari itu, pendekatan yang digunakan dalam mengukur efektivitas harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan tujuan strategis yang ingin dicapai. Dalam beberapa organisasi, misalnya, kemampuan pemimpin dalam mendorong inovasi lebih diutamakan, sementara di organisasi lain, ketegasan dalam pengambilan keputusan menjadi prioritas.

Pengukuran efektivitas kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada output, tetapi juga pada proses. Hal ini mencakup bagaimana pemimpin memengaruhi tim, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, membangun motivasi, serta memberikan arahan yang jelas. Oleh karena itu, diperlukan metode evaluasi yang mampu menangkap elemen-elemen tersebut secara sistematis. Salah satu metode yang banyak digunakan adalah penilaian 360° *feedback*, di mana pemimpin

dinilai oleh atasan, rekan sejawat, bawahan, dan dirinya sendiri. Penilaian ini memberikan wawasan yang lebih seimbang dan komprehensif mengenai gaya dan dampak kepemimpinan seseorang.

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan multinasional yang secara rutin menerapkan 360° *feedback* menemukan bahwa pemimpin dengan skor tinggi dalam aspek komunikasi dan kemampuan memotivasi cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik dan peningkatan produktivitas tim. Sebaliknya, pemimpin yang rendah dalam hal pengembangan individu sering kali menghadapi kesulitan mempertahankan tim dan mengalami penurunan kinerja jangka panjang.

Meski banyak metode telah dikembangkan, pengukuran keefektifan pemimpin tetap menghadapi tantangan, terutama terkait dengan subjektivitas penilaian. Persepsi individu yang menilai bisa dipengaruhi oleh hubungan personal, bias kognitif, atau preferensi pribadi. Selain itu, tidak semua indikator kuantitatif mampu menangkap kompleksitas kepemimpinan yang bersifat multidimensi. Oleh karena itu, hasil evaluasi perlu ditafsirkan secara hati-hati, dengan mempertimbangkan variabel budaya, struktur organisasi, dan tingkat kompleksitas tugas.

Kemajuan teknologi informasi telah membuka peluang baru dalam proses evaluasi kepemimpinan. Platform digital dan sistem analitis data memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara *real time* serta membantu dalam mengidentifikasi pola perilaku pemimpin secara objektif. Contohnya, perangkat lunak manajemen kerja dapat digunakan untuk melacak kolaborasi tim, distribusi beban kerja, dan efektivitas komunikasi. Evaluasi 360° juga kini dapat dilakukan secara daring sehingga mempermudah pelaksanaan dan meningkatkan partisipasi dari semua pihak yang terlibat.

Secara keseluruhan, pengukuran dan asesmen keefektifan pemimpin adalah proses yang kompleks, tetapi sangat penting dalam menciptakan kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan berkarakter. Dengan mengintegrasikan berbagai metode dan indikator yang relevan serta memanfaatkan teknologi digital, organisasi dapat memperoleh gambaran menyeluruh tentang kekuatan dan kelemahan kepemimpinan. Hal ini akan membantu dalam merancang program pengembangan yang tepat sasaran dan mendukung terbentuknya pemimpin yang tidak hanya berhasil mencapai tujuan organisasi, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, etis, dan berkelanjutan.

BAB VI

MEMBANGUN KEPERCAYAAN DAN PENGARUH

A. Pentingnya Kepercayaan dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu maupun kelompok dalam mencapai suatu tujuan. Seorang pemimpin perlu memiliki visi dan misi yang terarah mengenai masa depan organisasi atau kelompok yang dipimpinnya sehingga mampu mengarahkan langkah-langkah strategis untuk meraih tujuan tersebut. Komunikasi yang jelas dan efektif menjadi aspek penting dalam menciptakan hubungan komunikasi yang baik, di samping kemampuan untuk memberikan motivasi dan inspirasi kepada orang lain yang menjadi elemen kunci dalam kepemimpinan (Sriwidodo dan Sugito, 2007).

Gaya kepemimpinan dapat berbeda-beda tergantung pada konteks dan situasi sehingga tidak ada satu pendekatan yang berlaku untuk semua kondisi. Perlu ditekankan bahwa kepemimpinan bukan sekadar soal jabatan atau posisi formal, melainkan berkaitan dengan tindakan nyata dan pengaruh yang diberikan. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memberdayakan tim, mendorong kerja sama, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung dan menghargai kontribusi setiap individu. Dengan demikian, setiap orang terdorong untuk mengembangkan potensi maksimalnya.

Salah satu pendekatan dalam kepemimpinan adalah teori sifat, yang menyoroti pentingnya karakter atau ciri bawaan seseorang sebagai faktor utama yang membuat mereka menjadi pemimpin yang efektif. Teori ini menunjukkan bahwa kualitas pribadi tertentu dapat mendorong kepercayaan dan keyakinan orang lain bahwa individu tersebut memiliki kemampuan untuk memimpin.

1. Teori kontingens

Teori kontingensi merupakan pendekatan dalam kepemimpinan yang menekankan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Dalam hal ini, teori kontingensi menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengevaluasi kondisi yang ada dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara tepat sesuai dengan situasi tersebut.

2. Teori transformasiona

Teori transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggotanya dalam mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dalam pendekatan ini, pemimpin mampu memberikan dorongan serta inspirasi melalui gaya kepemimpinan yang khas sehingga mendorong anggota untuk bergerak secara aktif demi meraih target yang diharapkan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan meyakinkan pengikutnya sehingga mereka terdorong untuk meneladani dan mengikuti arahnya. Ciri khas teori ini adalah adanya visi yang jelas dan menarik, yang mampu membangkitkan semangat anggota tim untuk bekerja lebih giat guna mencapai sasaran yang lebih ambisius.

3. Teori *servant leadership*

Teori *servant leadership* menekankan bahwa pelayanan terhadap orang lain merupakan prioritas utama bagi seorang pemimpin. Dalam pendekatan ini, pemimpin menunjukkan kemampuan untuk mendengarkan secara aktif dan memberikan perhatian penuh kepada para pengikutnya. Pemimpin juga memiliki kepekaan terhadap apa yang dirasakan oleh anggotanya serta menunjukkan kepedulian dan empati yang tulus. Selain itu, teori ini mendorong pemimpin untuk mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional para anggota timnya.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, diperlukan penguasaan atas sejumlah kemampuan penting dalam kepemimpinan yang mencakup hal-hal berikut (Helmi dan Arisudana, 2009).

1. Kemampuan memengaruhi orang lain

Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat, membimbing, dan memengaruhi orang lain agar mau mengikuti visi dan misi bersama. Untuk mewujudkan hal ini, pemimpin perlu menjalin komunikasi yang efektif, memahami kebutuhan dan karakter anggota tim, serta menumbuhkan rasa percaya. Dengan pendekatan ini, pemimpin mampu menciptakan perubahan positif dan menggerakkan tim menuju keberhasilan.

2. Kemampuan mengarahkan

Pemimpin harus bisa memberikan arahan yang jelas serta menetapkan sasaran yang terukur. Ini melibatkan penetapan visi yang inspiratif, pengambilan keputusan yang bijaksana, pengelolaan sumber daya secara efisien, serta pengawasan dan evaluasi kinerja tim secara berkala. Pemimpin juga perlu cakap dalam menyelesaikan masalah dengan solusi yang cepat dan tepat.

3. Kemampuan memotivasi
Seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan dan semangat kepada tim agar dapat mencapai hasil kerja terbaik. Ini dilakukan dengan menyampaikan visi yang menggugah, memberikan penghargaan atas kontribusi anggota, membangun rasa percaya diri melalui dukungan berkelanjutan, menjaga semangat kerja, serta mengaitkan tugas dengan nilai-nilai pribadi anggota agar terasa lebih bermakna.
4. Kemampuan terlibat secara aktif
Pemimpin harus ikut serta dalam berbagai aktivitas tim dan berperan aktif dalam proses kerja. Hal ini mencakup keterlibatan langsung dalam tugas-tugas tim, membuka ruang komunikasi yang jujur, menyediakan dukungan dan sumber daya, memberikan contoh etos kerja yang baik, serta bersama-sama menghadapi tantangan demi mencapai tujuan bersama.
5. Kemampuan menjadi teladan positif
Seorang pemimpin idealnya menjadi contoh yang baik bagi anggota tim. Ini terlihat dari perilaku dan sikap yang mencerminkan profesionalisme, dedikasi tinggi, optimisme dalam kondisi sulit, serta penghargaan terhadap setiap anggota tim. Keteladanan ini mendorong tim untuk meniru sikap positif pemimpinnya.
6. Kemampuan menginspirasi
Pemimpin yang inspiratif mampu membangkitkan semangat tim melalui penyampaian visi yang kuat dan pesan-pesan yang menyentuh secara emosional. Mereka memberi contoh nyata melalui komitmen pribadi, mendorong tim untuk tetap berjuang di tengah tantangan, dan membangun rasa makna dalam pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian, kepercayaan merupakan elemen krusial dalam kepemimpinan karena tanpa kepercayaan dari anggota tim, seseorang tidak dapat dianggap sebagai pemimpin yang sesungguhnya. Tingkat kepercayaan yang tinggi dari tim akan mempermudah pelaksanaan program dan pencapaian tujuan yang telah dirancang oleh pemimpin. Kepercayaan terhadap pemimpin juga berdampak pada perilaku anggota tim, termasuk dalam hal keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.

Hubungan yang dibangun atas dasar kepercayaan antara pemimpin dan tim akan mendorong terciptanya komunikasi yang efektif serta peningkatan kinerja demi mencapai sasaran organisasi. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki keyakinan terhadap diri

sendiri agar mampu memimpin dengan percaya diri. Kepercayaan tidak hanya penting dalam dunia kerja, tetapi juga dalam kehidupan sosial karena dapat memengaruhi cara seseorang berinteraksi dan mengambil keputusan dalam menjalani aktivitas sehari-hari.

B. Strategi Membangun dan Memperkuat Kepercayaan

Kepercayaan merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan yang efektif. Tanpa kepercayaan, hubungan antara pemimpin dan anggota tim akan rapuh dan sulit berkembang. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk secara aktif membangun serta memperkuat kepercayaan di lingkungan kerja (Covey, 2006). Berikut beberapa strategi yang dapat diterapkan.

1. **Menunjukkan konsistensi dan integritas**
Pemimpin harus bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang mereka komunikasikan. Ketika kata sejalan dengan perbuatan, anggota tim akan menilai pemimpin sebagai pribadi yang dapat dipercaya. Integritas terlihat dari kejujuran dalam mengambil keputusan, konsistensi dalam tindakan, serta kesediaan untuk memikul tanggung jawab ketika terjadi kesalahan.
2. **Membangun komunikasi terbuka dan transparan**
Kepercayaan tumbuh dari komunikasi yang jujur dan terbuka. Pemimpin perlu menciptakan suasana di mana anggota tim merasa aman untuk menyampaikan ide, kritik, maupun aspirasi. Transparansi dalam menyampaikan informasi organisasi, termasuk tantangan dan keputusan strategis, memperkuat hubungan yang dilandasi oleh kepercayaan.
3. **Memberikan dukungan dan penghargaan**
Ketika pemimpin mendukung kebutuhan dan perkembangan anggota tim, baik melalui pelatihan, mentoring, maupun penghargaan atas pencapaian, rasa percaya terhadap pemimpin akan semakin kuat. Tindakan ini menunjukkan bahwa pemimpin peduli terhadap kesejahteraan dan kemajuan bawahannya.
4. **Konsisten dalam menegakkan keadilan**
Rasa kepercayaan akan cepat hilang apabila pemimpin memperlakukan anggota tim secara tidak adil. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk membuat keputusan berdasarkan prinsip keadilan, memperlakukan semua anggota secara setara, serta mendengarkan secara objektif sebelum mengambil tindakan.

5. Menepati janji dan komitmen
Salah satu cara paling langsung dalam membangun kepercayaan adalah dengan menepati janji. Sekecil apa pun komitmen yang dibuat, pemimpin harus berusaha memenuhinya. Ketika pemimpin gagal menepati komitmennya tanpa alasan yang jelas, kepercayaan tim akan mudah terkikis.
6. Menunjukkan empati dan kepedulian
Pemimpin yang mampu memahami perasaan, kondisi, dan tantangan yang dihadapi anggotanya akan dinilai sebagai pribadi yang layak dipercaya. Tindakan empati—seperti mendengarkan secara aktif, memberikan waktu, dan menunjukkan kepedulian—membantu mempererat hubungan interpersonal dalam tim.
Selain itu, terdapat pula beberapa strategi lain yang dapat digunakan untuk membangun dan memperkuat kepercayaan antara lain sebagai berikut.
 1. Memberikan autonomi dan memberdayakan anggota tim
Memberikan otonomi kepada anggota tim dan memberdayakan mereka untuk mengambil keputusan adalah strategi efektif dalam membangun kepercayaan. Ketika pemimpin menunjukkan bahwa mereka percaya dan menghormati kemampuan anggota untuk mengelola tugasnya sendiri, hal ini akan memperkuat rasa percaya diri dan kepercayaan terhadap pemimpin.
 2. Konsistensi dalam penghargaan dan pengakuan
Penghargaan dan pengakuan yang konsisten terhadap pencapaian anggota tim merupakan strategi penting dalam memperkuat kepercayaan. Pemimpin yang secara rutin mengakui kontribusi dan keberhasilan anggota akan membangun suasana saling percaya serta menghargai.
 3. Menangani konflik dan ketidakpastian secara profesional
Kemampuan pemimpin dalam menangani konflik dan ketidakpastian secara profesional juga merupakan strategi penting dalam membangun kepercayaan. Ketika anggota tim melihat bahwa pemimpin mampu mengelola situasi sulit dengan adil dan transparan, mereka akan merasa yakin bahwa pemimpin mampu menjaga stabilitas dan keadilan.
 4. Konsisten mengembangkan diri dan terus belajar
Pemimpin yang terus-menerus mengembangkan diri dan belajar dari pengalaman akan menunjukkan komitmen terhadap pertumbuhan pribadi dan organisasi. Konsistensi dalam pengembangan diri ini memperkuat kepercayaan karena anggota

melihat bahwa pemimpin berinvestasi dalam peningkatan kompetensi dan integritasnya.

Membangun kepercayaan membutuhkan waktu dan konsistensi, tetapi manfaatnya sangat besar bagi stabilitas dan produktivitas tim. Pemimpin yang dipercaya akan lebih mudah memobilisasi tim untuk mencapai tujuan bersama dan menciptakan budaya kerja yang sehat. Dalam dunia kerja yang dinamis dan penuh tantangan, kepercayaan bukan hanya nilai moral, tetapi juga aset strategis yang harus terus dipelihara dan diperkuat (Lencioni, 2002).

C. Kepemimpinan Inspiratif dan Komunikasi Efektif

Menginspirasi dan menggugah orang lain merupakan inti dari kepemimpinan yang kuat dan berdampak. Seorang pemimpin yang mampu menyampaikan visi dengan penuh semangat dan makna akan membangkitkan energi serta rasa kepemilikan di antara anggota tim. Dalam proses ini, pemimpin tidak hanya menyampaikan gagasan, tetapi juga menanamkan harapan, semangat, dan keyakinan kepada orang-orang yang dipimpinnya.

Strategi penting dalam membangun kepemimpinan yang inspiratif adalah sebagai berikut.

1. Menyampaikan visi yang mengena
Salah satu strategi utama dalam menginspirasi adalah dengan menyampaikan visi yang jelas, menarik, dan relevan. Visi yang mampu menyentuh hati akan memotivasi orang untuk berkomitmen dan berjuang bersama.
2. Menjadi teladan dan contoh nyata
Pemimpin yang mampu menjadi teladan dan menunjukkan konsistensi antara kata dan perbuatannya akan lebih mudah menginspirasi orang lain.
3. Menggunakan cerita dan narasi
Cerita memiliki kekuatan untuk menyentuh emosi dan memperkuat pesan. Pemimpin yang mampu mengemas pesan dalam bentuk narasi yang menyentuh hati akan lebih mudah menginspirasi.
4. Membangun koneksi emosional
Menggugah orang lain juga memerlukan kemampuan membangun koneksi emosional. Pemimpin harus mampu menunjukkan empati, mendengarkan secara aktif, dan menunjukkan perhatian tulus terhadap kebutuhan dan

kekhawatiran pengikutnya. Goleman (1998) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah fondasi utama dalam membangun hubungan yang inspiratif.

Agar pesan-pesan inspiratif tersebut sampai dengan baik, diperlukan komunikasi yang efektif. Komunikasi ini tidak hanya bergantung pada kata-kata, tetapi juga pada sikap, nada suara, dan bahasa tubuh. Intonasi yang meyakinkan, ekspresi yang bersahabat, dan sikap tubuh yang terbuka akan memperkuat pesan yang ingin disampaikan.

Selain menyampaikan, kemampuan untuk mendengarkan secara aktif juga sangat penting. Dengan mendengarkan, pemimpin menunjukkan penghargaan terhadap ide dan perasaan orang lain. Ini memperkuat ikatan emosional dan membantu menciptakan komunikasi dua arah yang sehat.

Menggunakan bahasa yang positif dan membangun juga menjadi kunci. Kata-kata yang memotivasi, penuh semangat, dan menekankan pada potensi serta harapan akan meningkatkan keyakinan dan daya juang anggota tim. Penyampaian pesan pun harus jelas, lugas, dan konsisten agar tidak menimbulkan kebingungan serta menjaga kepercayaan.

Beberapa tokoh dunia menunjukkan contoh konkret dari gaya kepemimpinan inspiratif ini. Misalnya, Mahatma Gandhi dengan keteladanannya dalam perjuangan damai atau pemimpin perusahaan modern seperti Satya Nadella yang membangun budaya kerja berbasis empati dan inovasi melalui komunikasi yang hangat serta membangun.

Pada akhirnya, kepemimpinan bukan hanya soal mengarahkan, tetapi juga tentang menyentuh hati dan membangkitkan semangat. Dengan visi yang kuat, keteladanan yang nyata, cerita yang menyentuh, dan komunikasi yang penuh empati, seorang pemimpin mampu menciptakan pengaruh positif yang bertahan lama. Hubungan yang dibangun melalui komunikasi yang efektif dan inspiratif akan menjadi fondasi yang kokoh bagi keberhasilan bersama.

BAB VII

MODEL KEPEMIMPINAN GE **(GENERAL ELECTRIC)**

A. Pengertian dan Filosofi Model Kepemimpinan *General Electric*

Model kepemimpinan GE (*General Electric*) merupakan sebuah kerangka kepemimpinan yang lahir dari pengalaman panjang dan praktik manajerial di perusahaan *multinasional General Electric*. Model ini bukan sekadar teori, melainkan teknik kepemimpinan yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan, inovasi, dan pengembangan manusia secara holistik. Menurut Bennis dan Nanus (2018), model ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan visi inspiratif serta menggerakkan seluruh organisasi menuju tujuan bersama melalui nilai-nilai yang kuat.

Secara konseptual, model kepemimpinan GE menempatkan *transformational leadership* sebagai inti. Pemimpin tidak hanya berorientasi pada pencapaian target bisnis, tetapi juga berkomitmen pada pengembangan individu dan pembentukan budaya organisasi yang positif. Keberhasilan organisasi dalam model ini sangat bergantung pada kemampuan pemimpin membangun kepercayaan, memotivasi, dan memberdayakan seluruh anggota tim.

Filosofi dasar dari model kepemimpinan GE berakar pada prinsip-prinsip fundamental yang menjadi landasan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Filosofi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya soal kekuasaan, tetapi lebih pada pengaruh positif dan tanggung jawab moral untuk menciptakan perubahan yang bermakna. Adapun prinsip-prinsip utama dalam filosofi ini meliputi sebagai berikut.

1. Transformasi dan inovasi berkelanjutan
Pemimpin dituntut untuk terus mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis. GE memandang inovasi sebagai kunci untuk menjaga daya saing dan keberlangsungan organisasi di pasar global.
2. Pengembangan manusia sebagai prioritas
Model ini menempatkan pengembangan sumber daya manusia di pusat keberhasilan organisasi. Pemimpin diharapkan mampu menginspirasi, membimbing, dan memberdayakan anggota tim agar mencapai potensi maksimalnya.

3. Nilai-nilai etika dan kebajikan (*nobility*)
Integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial menjadi fondasi utama kepemimpinan. Keberhasilan jangka panjang organisasi harus dilandaskan pada prinsip moral yang kuat dan konsisten.
4. Kepemimpinan berorientasi pada tujuan bersama
Pemimpin harus mampu menyusun visi yang jelas dan menggugah, serta mengarahkan seluruh anggota organisasi untuk bergerak secara sinergis menuju tujuan bersama, dengan mempertimbangkan keberlanjutan dan manfaat sosial jangka panjang.

Dengan menggabungkan aspek transformasional, nilai-nilai etis, dan orientasi pada pengembangan manusia, model kepemimpinan GE menjadi paradigma kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada martabat, tanggung jawab sosial, dan dampak positif yang luas.

B. Strategi Implementasi dan Aplikasi dalam Dunia Bisnis

Brown dan Treviño (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan yang autentik dapat meningkatkan kepercayaan serta loyalitas karyawan, yang pada akhirnya mendorong produktivitas dan inovasi. Oleh karena itu, proses implementasi harus diawali dengan membangun fondasi budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai tersebut.

Berikut ini adalah langkah-langkah strategis dalam implementasi model GE.

1. Penilaian kesiapan organisasi
Langkah pertama adalah melakukan penilaian terhadap kesiapan organisasi dalam mengadopsi model GE. Ini meliputi evaluasi budaya perusahaan, tingkat keterbukaan komunikasi, dan kesiapan pemimpin serta pengikut untuk bertransformasi. Survei dan wawancara mendalam dapat digunakan untuk mengidentifikasi hambatan dan peluang yang ada. Menurut Avolio dan Gardner (2019), keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam menerima perubahan budaya.
2. Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan
Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan harus difokuskan pada aspek keaslian, empati, dan keterlibatan emosional. Program pelatihan ini harus dirancang secara khusus untuk membangun kompetensi emosional dan komunikasi efektif.

Contohnya, pelatihan berbasis pengalaman yang melibatkan simulasi situasi nyata dapat membantu pemimpin memahami pentingnya kejujuran dan keterbukaan dalam interaksi mereka.

3. Membangun sistem penghargaan dan pengakuan
Sistem penghargaan yang mendukung nilai-nilai GE sangat penting untuk memperkuat perilaku yang diinginkan. Penghargaan tidak hanya diberikan berdasarkan hasil kinerja, tetapi juga berdasarkan tingkat keaslian, empati, dan keterlibatan emosional yang ditunjukkan oleh pemimpin dan timnya. Sebagai contoh, perusahaan seperti Zappos menekankan budaya perusahaan yang mengutamakan keaslian dan pelayanan pelanggan melalui sistem pengakuan yang konsisten.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung
Lingkungan kerja harus dirancang untuk mendukung keterbukaan dan kolaborasi. Ini termasuk pengaturan ruang kerja yang memungkinkan komunikasi terbuka serta kebijakan yang mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi. Google, misalnya, menciptakan ruang kerja inovatif dan mendukung kolaborasi yang secara tidak langsung memperkuat budaya keaslian dan keterlibatan.
5. Monitoring dan evaluasi berkelanjutan
Implementasi model GE harus diikuti dengan proses monitoring dan evaluasi secara berkala. Pengukuran keberhasilan dapat dilakukan melalui survei kepuasan karyawan, tingkat *engagement*, dan indikator kinerja lainnya. *Feedback* dari karyawan dan pemimpin harus digunakan untuk melakukan penyesuaian strategi agar tetap relevan dan efektif.

Selanjutnya, berikut adalah aplikasi strategi dalam berbagai jenis bisnis.

1. Perusahaan teknologi
Dalam industri teknologi, kecepatan inovasi dan adaptasi menjadi kunci keberhasilan. Perusahaan seperti Microsoft telah menerapkan prinsip keaslian dan keterlibatan emosional dalam budaya kerjanya. Satya Nadella, CEO Microsoft, menekankan pentingnya empati dan keaslian dalam membangun budaya perusahaan yang inklusif dan inovatif. Strategi ini membantu meningkatkan kolaborasi tim dan mempercepat proses inovasi produk.
2. Perusahaan ritel
Perusahaan ritel seperti Patagonia menempatkan keaslian dan keberlanjutan sebagai inti dari strategi bisnisnya. Mereka

mengintegrasikan nilai-nilai ini ke dalam seluruh proses operasional dan interaksi dengan pelanggan. Implementasi ini dilakukan melalui pelatihan karyawan, komunikasi internal yang transparan, dan sistem penghargaan yang mendukung perilaku berkelanjutan.

3. Perusahaan jasa keuangan

Dalam industri jasa keuangan, kepercayaan adalah segalanya. Bank seperti DBS Singapura menerapkan model kepemimpinan GE dengan menekankan kejujuran dan transparansi dalam seluruh proses bisnisnya. Mereka melatih staf untuk berkomunikasi secara jujur dan empati, serta membangun budaya yang mendukung keterlibatan emosional dengan nasabah. Hasilnya, kepercayaan pelanggan meningkat dan reputasi perusahaan pun terjaga.

Implementasi strategi ini tidak tanpa tantangan. Hambatan utama meliputi resistensi terhadap perubahan, budaya organisasi yang konservatif, dan kurangnya pemahaman tentang nilai-nilai keaslian serta keterlibatan emosional. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu melakukan komunikasi yang efektif, melibatkan seluruh level organisasi dalam proses perubahan, dan memberikan contoh nyata dari pimpinan puncak.

Selain itu, penting juga untuk menyesuaikan strategi dengan konteks lokal dan budaya organisasi. Teknik yang terlalu kaku dapat menimbulkan resistensi, sementara teknik yang fleksibel dan partisipatif cenderung lebih berhasil.

Strategi implementasi dan aplikasi model kepemimpinan GE dalam dunia bisnis harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Dimulai dari pemahaman mendalam terhadap filosofi model, penilaian kesiapan organisasi, pelatihan yang tepat, hingga penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, semua langkah ini saling terkait dan saling memperkuat. Dengan menerapkan strategi ini secara konsisten, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan kinerja dan inovasi, tetapi juga membangun budaya organisasi yang berlandaskan keaslian, kepercayaan, serta keterlibatan emosional yang mendalam.

C. Contoh Penerapan dan Keberhasilan Model Kepemimpinan General Electric

Model kepemimpinan yang diterapkan oleh GE menekankan pentingnya pengembangan pemimpin yang tidak hanya mampu

mengarahkan, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan tim. Prinsip utama dari model ini mencakup kepemimpinan berbasis nilai, inovasi yang berkesinambungan, kolaborasi lintas fungsi, serta fokus pada pengembangan kompetensi individu.

Jack Welch, salah satu tokoh sentral di balik keberhasilan GE menyatakan bahwa kunci utama dalam membangun organisasi unggul terletak pada kemampuan pemimpin dalam menggali potensi terbaik dari setiap karyawan. Selain itu, pemimpin juga harus mampu menciptakan budaya kerja yang dinamis, adaptif, dan inovatif (Welch dan Byrne, 2001).

Penerapan konkret model ini dapat dilihat pada divisi teknologi GE, khususnya saat perusahaan menghadapi tekanan persaingan global yang makin intensif di awal tahun 2000-an. Dalam situasi tersebut, GE menekankan pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemberdayaan tim inovasi serta pengembangan kompetensi teknis para karyawan. Program pelatihan intensif dan sistem mentoring diterapkan secara sistematis untuk memperkuat kemampuan teknis dan kepemimpinan.

Para pemimpin divisi diarahkan menjadi agen perubahan yang mampu menumbuhkan semangat inovasi dan responsif terhadap tren teknologi yang berkembang pesat. Pendekatan ini terbukti efektif, terlihat dari peluncuran produk-produk inovatif yang tidak hanya memperkuat posisi GE di pasar, tetapi juga meningkatkan pangsa pasarnya secara signifikan (Bartlett dan Ghoshal, 2002).

Di sisi lain, keberhasilan model kepemimpinan GE juga tecermin dalam divisi keuangan dan operasional. Pada masa kepemimpinan Jack Welch, GE mengembangkan sistem manajemen seperti *work-out* dan *boundaryless organization* yang bertujuan untuk menciptakan komunikasi terbuka, mempercepat pengambilan keputusan, dan memfasilitasi kolaborasi tanpa sekat hierarki yang kaku.

Melalui metode *work-out*, seluruh karyawan diberi ruang untuk menyampaikan ide dan solusi secara langsung kepada pimpinan tertinggi. Pendekatan ini berhasil mempercepat proses penyelesaian masalah serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Pemimpin yang terlibat juga dibekali dengan kemampuan komunikasi yang baik serta visi yang jelas dalam mengelola perubahan dan memotivasi tim.

Dampak lebih luas dari model kepemimpinan GE terlihat dari penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. Melalui program *leadership*

development yang berkelanjutan, GE secara konsisten menyiapkan calon-calon pemimpin masa depan untuk menghadapi tantangan global.

Budaya perusahaan yang terbentuk pun tidak hanya kompetitif, tetapi juga menekankan nilai-nilai etika, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial. GE bahkan mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam strategi bisnisnya melalui berbagai inisiatif, seperti pengembangan teknologi ramah lingkungan dan pemberdayaan masyarakat (Katzenbach dan Smith, 2015).

Keberhasilan GE dalam menerapkan model kepemimpinan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. *Pertama*, komitmen kuat dari manajemen puncak untuk menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang humanis dan inovatif. *Kedua*, adanya sistem manajemen terbuka yang mendorong partisipasi dan kolaborasi lintas fungsi, memungkinkan ide-ide segar bermunculan dari berbagai level organisasi. *Ketiga*, fokus pada peningkatan kompetensi individu melalui pelatihan dan pendampingan yang konsisten, menjadikan pengembangan SDM sebagai pusat kekuatan organisasi.

Keberhasilan ini juga menunjukkan kemampuan adaptasi GE terhadap dinamika lingkungan bisnis global dan perkembangan teknologi, di mana pemimpin perusahaan memainkan peran sentral dalam mengarahkan transformasi dengan inspirasi dan semangat kolektif. Hal ini sejalan dengan pendekatan kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya visi, motivasi, dan partisipasi aktif dalam perubahan (Bass dan Avolio, 1994).

Pelajaran penting dari pengalaman GE sangat relevan bagi organisasi lain yang ingin membangun model kepemimpinan serupa. Kunci utamanya adalah membentuk budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi, menciptakan sistem manajemen yang partisipatif dan transparan, serta mencetak pemimpin yang mampu menginspirasi serta memberdayakan. Lebih dari sekadar mengejar hasil jangka pendek, pendekatan ini juga menekankan pentingnya pembangunan berkelanjutan yang memperhatikan aspek sosial dan lingkungan sebagai bagian dari strategi kepemimpinan serta pertumbuhan organisasi jangka panjang.

BAB VIII

KEPEMIMPINAN DIRI

A. Pengertian Kepemimpinan Diri

Kepemimpinan diri atau *self-leadership* dapat diartikan sebagai suatu proses internal dalam diri individu yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi serta mengarahkan perilakunya agar sesuai dengan harapan lingkungan sekitar (Konradt dkk., 2008: 323; Godwin dkk., 1999: 154). Neck dan Manz (2004), sebagaimana dikutip oleh Kalyar (2011: 22), mendeskripsikan *self-leadership* sebagai proses memimpin atau memengaruhi diri sendiri melalui penerapan strategi perilaku dan kognitif tertentu.

Definisi lain menurut Jackson (2004: 29) menyebutkan bahwa *self-leadership* merupakan proses memengaruhi diri guna mengarahkan dan memotivasi diri agar mampu bertindak secara tepat. Sedangkan menurut Ho dan Nesbit (2009: 451), *self-leadership* sebagai upaya untuk mengarahkan pikiran dan tindakan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Goleman (2013), kepemimpinan diri adalah proses mengelola pikiran, perasaan, dan tindakan secara sadar untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ia menekankan bahwa kepemimpinan diri bukan hanya tentang pengendalian diri, tetapi juga tentang pengembangan potensi diri secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepemimpinan diri melibatkan aspek *self-awareness* (kesadaran diri), *self-regulation* (pengendalian diri), *motivation* (motivasi), *empathy* (empati), dan *social skills* (keterampilan sosial), yang dikenal sebagai model *emotional intelligence* (EI) dari Daniel Goleman.

Lebih jauh, Kouzes dan Posner (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan diri adalah tentang *personal mastery*, yaitu kemampuan individu untuk memahami kekuatan dan kelemahan diri, serta mengelola sumber daya internal untuk mencapai potensi maksimal. Mereka menegaskan bahwa kepemimpinan diri adalah prasyarat utama untuk menjadi pemimpin yang efektif, baik dalam konteks organisasi maupun kehidupan pribadi.

Kepemimpinan diri memiliki peran yang sangat vital dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam pengembangan karier, hubungan interpersonal, maupun pencapaian tujuan pribadi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa kepemimpinan diri menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan.

1. Meningkatkan kesadaran diri

Kesadaran diri merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan diri. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, serta motivasi pribadi, seseorang dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan selaras dengan identitas dirinya. Sebagai contoh, individu yang menyadari bahwa dirinya mudah mengalami stres akan lebih mampu mengelola emosi dan menghindari konflik yang tidak perlu.

2. Mengelola emosi dan stres

Kemampuan mengendalikan emosi dan stres sangat penting untuk menjaga kestabilan mental dan emosional. Dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan, individu yang dapat mengelola emosinya dengan baik akan lebih mudah beradaptasi dan tetap produktif. Misalnya, seorang manajer yang mampu menenangkan diri saat menerima kritik keras akan lebih efektif dalam memimpin tim.

3. Meningkatkan motivasi internal

Kepemimpinan diri mendorong individu untuk menetapkan tujuan pribadi serta bekerja secara mandiri dalam mencapainya. Motivasi internal ini menjadi pendorong utama dalam menghadapi berbagai tantangan dan hambatan. Sebagai contoh, mahasiswa yang memiliki motivasi kuat untuk meraih IPK terbaik akan tetap tekun belajarmeskipun dihadapkan pada berbagai kesulitan.

4. Pengembangan keterampilan dan potensi diri

Melalui kepemimpinan diri, individu dapat mengenali area yang perlu ditingkatkan dan mengambil langkah strategis untuk mengembangkan kompetensinya. Misalnya, seseorang yang menyadari keterbatasannya dalam berkomunikasi akan berinisiatif mengikuti pelatihan *public speaking* guna meningkatkan kemampuannya.

5. Membangun kepercayaan diri dan kredibilitas

Kepemimpinan diri yang efektif akan meningkatkan rasa percaya diri serta kredibilitas seseorang di mata orang lain. Kepercayaan diri ini sangat penting dalam menjalin hubungan yang sehat dan produktif, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan sosial sehari-hari.

Beberapa teori utama yang mendukung konsep kepemimpinan diri meliputi sebagai berikut.

1. Model *emotional intelligence* menekankan pentingnya kesadaran diri dan kemampuan mengelola emosi sebagai bagian integral dari kepemimpinan diri (Goleman, 2013).

2. *Self-determination theory* menyoroti peran motivasi internal sebagai kunci keberhasilan dalam pengembangan pribadi (Deci dan Ryan, 2000).
3. Model kepemimpinan mandiri mengajarkan bahwa individu dapat memimpin dirinya sendiri secara efektif melalui penerapan Teknik, seperti penetapan tujuan pribadi (*self-goal setting*), pemberian penghargaan untuk diri sendiri (*self-reward*), dan dialog internal yang membangun (*self-talk*) (Manz, 2011).

Dalam kehidupan sehari-hari, kepemimpinan diri dapat diterapkan melalui berbagai cara sebagai berikut.

1. Menyusun rencana pengembangan pribadi yang jelas dan dapat diukur.
2. Melakukan refleksi rutin untuk mengevaluasi pencapaian dan mengidentifikasi hambatan.
3. Mengelola waktu dan energi secara efisien serta produktif.
4. Mengembangkan kebiasaan positif, seperti meditasi, olahraga, dan pembelajaran berkelanjutan.
5. Menerapkan teknik motivasi internal seperti afirmasi dan visualisasi kesuksesan

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *self-leadership* menunjukkan kemampuan seseorang dalam mengendalikan motivasi, pola pikir, dan tindakannya sangat penting agar ia dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Ketika individu mampu mengarahkan dirinya sendiri sehingga menghasilkan perilaku yang sesuai dengan harapan pribadi maupun organisasi, dapat dikatakan bahwa ia memiliki tingkat *self-leadership* yang tinggi. Namun demikian, tingkat *self-leadership* yang tinggi tidak selalu menjamin kinerja yang optimal jika lingkungan kerja tidak mendukung berkembangnya kepemimpinan diri tersebut.

Berdasarkan temuan Roberts dan Foti (1998), individu dengan *self-leadership* tinggi cenderung merasa lebih puas ketika bekerja dalam struktur organisasi yang memberi ruang lebih besar untuk otonomi dan motivasi intrinsik (Jackson, 2004: 15). Oleh karena itu, pimpinan organisasi perlu mempertimbangkan kembali sejauh mana penerapan *job enrichment* dan *job enlargement* perlu dilakukan, serta kepada siapa kebijakan tersebut ditujukan tanpa mengabaikan pencapaian visi dan misi organisasi.

Oleh karena itu, kepemimpinan diri adalah kompetensi fundamental yang harus dikembangkan oleh setiap individu yang ingin mencapai keberhasilan, kebahagiaan, dan keberanian dalam menghadapi tantangan hidup. Dengan memahami dan menguasai

aspek-aspek inti dari kepemimpinan diri, seseorang tidak hanya mampu mengelola dirinya sendiri secara efektif, tetapi juga mampu mempengaruhi orang lain secara positif dan membangun hubungan yang harmonis. Pengembangan kepemimpinan diri adalah proses berkelanjutan yang membutuhkan kesadaran, disiplin, dan komitmen untuk terus belajar serta beradaptasi.

B. Strategi dan Keterampilan Pengembangan Kepemimpinan Mandiri

Pengembangan kepemimpinan mandiri merupakan proses penting bagi siapa pun yang ingin meraih keberhasilan dalam aspek pribadi maupun profesional. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan memengaruhi orang lain, tetapi juga mencakup kemampuan untuk memimpin diri sendiri secara sadar dan terarah. Upaya ini mencakup serangkaian strategi dan keterampilan yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran diri, mengelola emosi, merancang tujuan yang terarah, serta mengembangkan kapasitas pribadi dalam menghadapi berbagai tantangan kehidupan maupun dunia kerja.

Secara teoritis, pengembangan kepemimpinan mandiri berakar pada konsep *self-leadership* yang diperkenalkan oleh Manz (1983), yang menekankan pentingnya pengelolaan diri melalui regulasi internal, motivasi, dan penguatan kompetensi pribadi. Konsep ini menekankan bahwa setiap individu memiliki kemampuan untuk mengarahkan perilaku dan pencapaian tanpa bergantung sepenuhnya pada pengaruh eksternal.

Selain itu, pemikiran Goleman (1995) tentang kecerdasan emosional turut memperkuat pendekatan ini, dengan menekankan bahwa kemampuan memahami dan mengelola emosi diri sendiri sangat menentukan dalam pengambilan keputusan dan menjalin interaksi sosial yang efektif. Dengan demikian, strategi yang diterapkan dalam pengembangan kepemimpinan mandiri harus mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku agar hasilnya optimal.

Salah satu langkah awal dalam pengembangan ini adalah meningkatkan kesadaran diri. Individu perlu mengenali kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, memahami nilai-nilai pribadi, serta mengevaluasi pola pikir dan perilaku yang selama ini memengaruhi tindakan mereka. Teknik seperti penilaian diri, penggunaan jurnal harian, tes kepribadian, atau umpan balik dari lingkungan kerja dapat

menjadi cara efektif dalam membangun pemahaman ini. Sebagai contoh, seseorang yang menyadari kecenderungan menunda pekerjaan penting dapat mulai menerapkan strategi manajemen waktu yang lebih disiplin.

Langkah selanjutnya adalah menetapkan visi pribadi yang jelas dan bermakna. Visi tersebut menjadi sumber motivasi dalam proses pengembangan diri dan harus mencerminkan aspirasi serta nilai-nilai yang diyakini individu. Untuk mewujudkannya, perlu disusun tujuan-tujuan konkret yang spesifik, terukur, realistis, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas (SMART). Misalnya, seorang profesional yang bercita-cita menjadi pemimpin di bidangnya dapat menyusun rencana untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan dan mengimplementasikan hasil pelatihan tersebut dalam tugas sehari-hari.

Selama proses ini, strategi seperti *self-coaching* dan refleksi diri sangat penting untuk dilakukan secara konsisten. Dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan reflektif seperti “Apa yang telah saya capai hari ini?” atau “Apa yang bisa saya tingkatkan besok?”, individu dapat memelihara motivasi dan mengatasi hambatan mental. Refleksi secara teratur, misalnya melalui jurnal, terbukti membantu memantau perkembangan serta menyesuaikan langkah-langkah yang diambil. Grant (2014) menekankan bahwa praktik reflektif semacam ini mampu mempercepat pembelajaran dan memperkuat kesadaran diri.

Selain strategi-strategi tersebut, penguasaan keterampilan tertentu sangat diperlukan untuk memperkuat keberhasilan pengembangan kepemimpinan mandiri. Kemampuan mengelola emosi, terutama saat berada di bawah tekanan menjadi aspek krusial. Resiliensi atau ketahanan mental sangat dibutuhkan agar individu mampu bangkit dari kegagalan dan tetap fokus pada tujuan. Seorang manajer, misalnya, yang mendapat kritik dari atasan, tetapi tetap tenang dan menjadikan kritik tersebut sebagai sarana perbaikan diri menunjukkan kapasitas pengelolaan emosi yang matang.

Komunikasi yang efektif juga menjadi keterampilan penting. Kemampuan untuk menyampaikan ide secara jelas, mendengarkan secara aktif, serta memberikan umpan balik yang konstruktif sangat menentukan dalam membangun hubungan kerja yang produktif. Dalam situasi konflik, komunikasi empatik dapat membantu menyelesaikan persoalan tanpa menimbulkan ketegangan lebih lanjut.

Kemampuan mengambil keputusan juga merupakan bagian penting dari kepemimpinan mandiri. Individu perlu mampu menganalisis situasi, mempertimbangkan berbagai alternatif, dan

menentukan langkah yang paling tepat. Keterampilan ini dapat diasah melalui latihan berpikir kritis, simulasi situasi nyata, atau studi kasus. Pengambilan keputusan yang tepat waktu dan berbasis pertimbangan yang matang mencerminkan tingkat kepemimpinan yang tinggi.

Tidak kalah penting adalah kemampuan dalam mengatur waktu secara efisien. Individu yang mampu memprioritaskan tugas, menghindari penundaan, dan menjaga produktivitas memiliki keunggulan dalam menghadapi tantangan kerja. Metode seperti Eisenhower Matrix atau teknik Pomodoro dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas waktu. Ketika seseorang dapat menyusun jadwal kerja harian yang seimbang dan fokus pada tugas utama, hal ini menunjukkan penguasaan atas manajemen waktu dan kedisiplinan diri.

Sebagai contoh penerapan nyata, kisah seorang profesional muda bernama Rina dapat menjadi ilustrasi. Rina memiliki ambisi untuk menjadi pemimpin di perusahaan tempat ia bekerja. Ia memulai proses pengembangan dirinya dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya, lalu menetapkan visi untuk menjadi manajer proyek dalam dua tahun. Rina menyusun rencana aksi yang melibatkan pelatihan kepemimpinan, peningkatan keterampilan komunikasi, serta perbaikan dalam manajemen waktu.

Rina juga rutin melakukan refleksi harian dan mempraktikkan *self-coaching* untuk menjaga semangat dan fokusnya. Dalam prosesnya, ia belajar mengelola tekanan serta membangun hubungan kerja yang lebih baik melalui komunikasi yang efektif. Hasilnya, dalam waktu satu tahun, Rina berhasil meraih promosi dan menunjukkan peningkatan signifikan dalam kemampuan kepemimpinannya.

Pengalaman seperti yang dialami Rina membuktikan bahwa pengembangan kepemimpinan mandiri tidak hanya bergantung pada pemahaman teori, melainkan juga pada konsistensi dalam menerapkan strategi dan keterampilan yang relevan. Melalui proses ini, individu akan mampu tidak hanya memimpin orang lain, tetapi juga memimpin dirinya sendiri secara sadar, tangguh, dan bertanggung jawab.

C. Praktik Pengembangan Pribadi

Pengembangan diri merupakan upaya yang perlu dilakukan untuk mencapai peningkatan kualitas pribadi. Sementara itu, menurut Alport (1951) dalam Mediawan (2014: 80), kepribadian atau *personality* diartikan sebagai suatu organisasi yang dinamis dalam diri

individu, berupa sistem psikofisik yang menentukan cara unik seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Menurut I Nyoman Surna (1997: 11), pengembangan diri bukan merupakan ilmu pengetahuan atau cabang disiplin ilmu tertentu, melainkan lebih tepat dipahami sebagai pendekatan humanistik yang membantu individu menyadari keberadaan dirinya secara menyeluruh, lalu berupaya mengembangkannya secara optimal hingga tercapai kemandirian yang tecermin dalam bentuk aktualisasi diri yang bermakna. Setiap individu perlu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian sesuai dengan tugas serta posisinya agar mampu menghadapi beban kerja yang terus berkembang secara kuantitatif.

Pengembangan pribadi merupakan fondasi penting dalam membentuk kepemimpinan yang efektif, baik bagi seorang pemimpin maupun pengikutnya. Melalui pengalaman langsung dan penerapan nyata, individu dapat memahami serta menginternalisasi prinsip-prinsip kepemimpinan diri yang berkontribusi pada pertumbuhan karakter, peningkatan kinerja, dan efektivitas kepemimpinan secara menyeluruh. Pendekatan ini menekankan bahwa menjadi pemimpin bukan hanya soal kemampuan memimpin orang lain, tetapi juga tentang bagaimana seseorang mampu mengelola dan mengembangkan dirinya secara terus-menerus.

Salah satu contoh konkret dapat dilihat dari kisah seorang manajer di sebuah perusahaan teknologi multinasional yang menghadapi stagnasi dalam performa timnya. Selama ini, keberhasilannya bertumpu pada kemampuan teknis dan kontrol situasional, tetapi ia menyadari adanya kekurangan dalam aspek empati dan pengembangan diri. Kesadaran ini mendorongnya untuk memulai praktik *self-reflection* secara rutin dan mengadopsi pendekatan *mindfulness* sebagai bagian dari proses pengembangan pribadi.

Dengan melakukan meditasi harian dan menulis jurnal refleksi, ia mulai memahami bagaimana pola pikir dan emosinya memengaruhi pengambilan keputusan dan hubungan kerja. Peningkatan kesadaran diri dan empati yang ia rasakan kemudian berdampak signifikan terhadap kualitas interaksi dan efektivitas tim. Hal ini memperkuat temuan Kabat-Zinn (2013), yang menyatakan bahwa praktik reflektif dan *mindfulness* dapat membentuk karakter kepemimpinan yang lebih kuat dan autentik.

Dalam proses pengembangan pribadi, melakukan penilaian terhadap diri sendiri merupakan langkah awal yang sangat penting.

Self-assessment memungkinkan individu untuk mengenali potensi, kekurangan, serta aspek yang perlu dikembangkan. Salah satu metode yang umum digunakan adalah umpan balik 360°, di mana individu mendapatkan perspektif dari atasan, rekan kerja, dan bawahan. Melalui pemahaman yang lebih luas tentang bagaimana dirinya dipersepsikan oleh orang lain, seseorang dapat menyusun rencana pengembangan yang lebih terarah.

Setelah evaluasi dilakukan, penting bagi individu untuk menetapkan tujuan yang jelas dan terukur. Locke dan Latham (2019) menekankan bahwa penetapan tujuan yang menantang, tetapi realistis mampu meningkatkan motivasi serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Misalnya, seorang pemimpin yang ingin memperbaiki keterampilan komunikasinya dapat menetapkan target mengikuti pelatihan komunikasi selama tiga bulan dan menerapkan teknik yang dipelajari dalam forum kerja sehari-hari.

Pengalaman lain datang dari seorang pengusaha muda yang membangun bisnisnya dari awal dan menyadari pentingnya pembelajaran berkelanjutan dalam kepemimpinan. Ia berkomitmen untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan mengikuti pelatihan, membaca buku kepemimpinan, serta aktif dalam forum diskusi profesional.

Pendekatan ini mencerminkan filosofi *lifelong learning* sebagaimana dikemukakan oleh Senge (2010), yang menekankan bahwa pembelajaran berkelanjutan adalah elemen kunci dalam kepemimpinan adaptif. Berkat usaha tersebut, pengusaha tidak hanya mampu mengatasi tantangan bisnis secara lebih efektif, tetapi juga berhasil membangun kepercayaan diri serta daya saing dalam memimpin timnya.

Selain pembelajaran formal, praktik *mentoring* dan *coaching* terbukti sangat efektif dalam mengembangkan kapasitas pribadi dan kepemimpinan. Dalam hubungan mentoring, individu mendapat bimbingan dari sosok yang lebih berpengalaman, yang dapat membantu dalam menemukan arah, mengenali kekuatan tersembunyi, serta mengatasi hambatan psikologis.

Coaching, di sisi lain, lebih terfokus pada pencapaian tujuan tertentu melalui dialog reflektif dan penguatan kompetensi. Seorang eksekutif, misalnya, mengikuti sesi *coaching* untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengelola konflik dan membangun kerja tim. Melalui bimbingan tersebut, ia belajar teknik komunikasi yang lebih efektif, memperkuat regulasi emosi, dan memperluas perspektif

dalam menyelesaikan masalah. Dampaknya terasa nyata dalam peningkatan kinerja dan keharmonisan tim yang ia pimpin.

Berbagai teori turut memperkuat pentingnya praktik pengembangan pribadi dalam konteks kepemimpinan. Model pengembangan diri yang dikembangkan Goleman (1998) menekankan peran kecerdasan emosional—termasuk kesadaran diri, pengelolaan emosi, motivasi, empati, dan keterampilan sosial—sebagai kunci dalam membangun kepemimpinan yang berpengaruh.

Selain itu, teori *transformational leadership* dari Bass (1985) menggarisbawahi pentingnya kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi diri serta orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Pengembangan pribadi yang konsisten akan memperkuat karakter pemimpin yang mampu menavigasi perubahan dengan visi yang kuat dan komitmen terhadap pertumbuhan bersama.

Dalam ranah organisasi, pengembangan pribadi dapat diintegrasikan melalui berbagai inisiatif, seperti pelatihan kepemimpinan, *workshop* pengembangan diri, serta forum internal yang mendukung refleksi dan pembelajaran. Perusahaan dapat menyediakan pelatihan tentang kecerdasan emosional, manajemen stres, serta teknik komunikasi yang membangun. Selain itu, platform seperti jurnal refleksi dan diskusi kelompok memberikan ruang bagi individu untuk mengevaluasi aspek personal yang memengaruhi gaya kepemimpinan mereka.

Budaya organisasi yang mendorong inovasi, pembelajaran, dan keberanian untuk berubah akan memperkuat proses ini secara keseluruhan. Ketika individu merasa didukung untuk terus berkembang, kontribusinya terhadap organisasi juga akan meningkat secara signifikan. Melalui praktik pengembangan pribadi yang terarah dan konsisten, seseorang tidak hanya meningkatkan kapasitas diri, tetapi juga memantapkan perannya sebagai pemimpin yang sadar, tangguh, dan mampu memberi dampak positif, baik dalam lingkup personal maupun profesional.

BAB IX

MANAJEMEN TIM

A. Strategi Membangun dan Mengelola Tim Efektif

Keberhasilan sebuah tim tidak hanya ditentukan oleh keahlian teknis para anggotanya, tetapi juga sangat bergantung pada fondasi nilai dan prinsip yang dianut dalam proses kolaborasi. Katzenbach dan Smith (2015) menekankan bahwa tim yang efektif memiliki tujuan yang jelas dan mampu membangkitkan semangat anggotanya untuk bekerja keras. Selain itu, kepercayaan dan komitmen di antara anggota tim menjadi elemen krusial untuk menciptakan komunikasi terbuka dan kolaborasi yang sehat.

Agar kerja sama berjalan optimal, setiap individu perlu memahami peran dan tanggung jawabnya secara seimbang dan spesifik. Dalam lingkungan seperti ini, komunikasi yang efektif akan tumbuh, memungkinkan anggota tim untuk saling bertukar ide, kritik, dan saran tanpa rasa takut. Upaya memberikan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi juga terbukti mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas.

Langkah awal dalam membentuk tim yang efektif dimulai dari proses seleksi yang cermat dan berbasis kompetensi. Campion dkk. (2018) merekomendasikan penggunaan teknik wawancara berbasis kompetensi serta *assessment center* sebagai pendekatan objektif untuk memilih anggota tim. Proses ini juga mempertimbangkan keberagaman, baik dari segi latar belakang, pengalaman, maupun karakter, demi menciptakan tim yang kaya perspektif dan saling melengkapi.

Setelah komposisi tim terbentuk, penetapan tujuan menjadi hal berikutnya yang harus diperhatikan. Tujuan yang dirumuskan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu. Locke dan Latham (2019) menyebut bahwa kejelasan tujuan akan meningkatkan fokus dan motivasi. Keselarasan antara tujuan dan pembagian peran yang rinci membantu mencegah tumpang tindih tugas atau kekosongan tanggung jawab.

Pengembangan kompetensi anggota tim merupakan bagian integral dari strategi manajemen tim. Pelatihan yang berkelanjutan dan kegiatan pengembangan seperti *workshop* maupun simulasi dinilai efektif untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, penyelesaian masalah, dan kerja sama tim. Salas dkk. (2017) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik dapat

memperkuat kohesi tim dan mempercepat adaptasi terhadap dinamika kerja. Kegiatan semacam ini juga dapat mempererat hubungan antar-anggota yang pada akhirnya memperkuat rasa kebersamaan.

Kepercayaan menjadi pilar yang tidak dapat diabaikan dalam membangun tim yang solid. Edmondson (2018) menegaskan bahwa kepercayaan tumbuh dari konsistensi, integritas, dan keterbukaan, baik dari pemimpin maupun sesama anggota. Budaya organisasi yang positif dan suportif yang dibangun di atas nilai saling menghargai, empati, dan kolaborasi, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk tumbuhnya inovasi dan kinerja optimal.

Dalam hal pengelolaan tim, pendekatan yang digunakan oleh pemimpin harus disesuaikan dengan situasi dan karakteristik anggotanya. Teknik kepemimpinan situasional sebagaimana dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (2013) menekankan pentingnya fleksibilitas gaya kepemimpinan—dari instruktif hingga partisipatif—tergantung pada tingkat kematangan anggota. Sementara itu, model kepemimpinan transformasional seperti yang dijelaskan oleh Bass (2019) memberikan inspirasi bagi pemimpin untuk membangun visi yang kuat, memberi motivasi, dan memberdayakan anggota tim guna mencapai potensi terbaik mereka. Pendekatan kolaboratif juga turut memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan. Model keputusan Vroom dan Yetton (2014) menunjukkan bahwa pelibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dapat menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan tanggung jawab bersama.

Penerapan strategi-strategi tersebut dapat ditemukan dalam berbagai konteks organisasi, salah satunya pada sebuah perusahaan teknologi multinasional. Dalam contoh ini, manajer proyek melaksanakan seleksi anggota secara ketat, menggunakan wawancara kompetensi dan uji kemampuan berbasis peran. Tujuan proyek dirumuskan dengan rinci dan terukur. Para anggota kemudian mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi, sementara pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kematangan individu dalam tim. Proyek tersebut akhirnya berhasil diselesaikan secara tepat waktu dan hasilnya menunjukkan inovasi serta kolaborasi tingkat tinggi antaranggota.

Meski demikian, membangun dan mengelola tim bukanlah tanpa tantangan. Perbedaan kepribadian dan budaya kerap menimbulkan konflik dan miskomunikasi. Kurangnya kepercayaan dapat

menghambat inovasi, sedangkan ketidakjelasan tujuan membuat anggota kehilangan arah. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat serta tekanan waktu sering kali menyulitkan tim untuk beradaptasi. Dalam situasi semacam ini, pemimpin perlu menerapkan strategi komunikasi yang efektif, mengembangkan budaya organisasi yang inklusif, serta memberikan pelatihan manajemen konflik agar tim tetap solid dan produktif.

Keseluruhan proses membangun dan mengelola tim efektif tidak dapat dilepaskan dari fondasi nilai yang kuat, strategi seleksi dan pelatihan yang tepat, serta kepemimpinan yang adaptif. Ketika semua komponen ini berjalan harmonis, tim bukan hanya menjadi sekumpulan individu yang bekerja bersama, melainkan menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan visi dan target jangka panjang organisasi.

B. Teknik dan Tinjauan Manajemen Tim

Manajemen tim merupakan aspek krusial dalam pencapaian tujuan organisasi karena menentukan bagaimana setiap individu dapat bekerja secara optimal dalam struktur kerja kolektif. Keberhasilan sebuah tim tidak hanya ditentukan oleh kualitas individu, tetapi juga oleh teknik manajerial yang diterapkan untuk mengelola interaksi, kolaborasi, dan motivasi anggotanya. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang cermat dalam menyusun strategi dan teknik manajemen tim yang mampu menyesuaikan dengan dinamika kelompok, kebutuhan organisasi, dan karakteristik masing-masing anggota tim.

Salah satu pendekatan yang sering digunakan dalam memahami motivasi dan perilaku tim adalah melalui teori-teori klasik, seperti Hierarki Kebutuhan Maslow (1943), Teori Dua Faktor Herzberg (1959), dan Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard (1969). Dalam praktiknya, teori-teori ini membantu pemimpin untuk mengenali kebutuhan psikologis anggota dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara fleksibel. Sebagai contoh, dalam tim proyek yang terdiri dari anggota dengan latar belakang dan tingkat motivasi yang beragam, seorang pemimpin yang efektif akan mampu mengidentifikasi siapa yang membutuhkan pengakuan, siapa yang memerlukan arahan intensif, serta siapa yang sudah siap diberi tanggung jawab mandiri.

Upaya pengembangan tim sendiri memerlukan proses yang berkesinambungan, baik melalui pembinaan interpersonal maupun penguatan struktur kolaborasi. Kegiatan *team building* seperti

simulasi pemecahan masalah, permainan kolaboratif, hingga pelatihan komunikasi terbukti mampu mempercepat proses pembentukan kohesi tim sebagaimana dijelaskan oleh Tuckman (1965) dalam modelnya yang mencakup tahap *forming*, *storming*, *norming*, dan *performing*. Selain itu, pemberian umpan balik secara sistematis melalui pendekatan seperti *feedback 360°* juga telah terbukti meningkatkan kesadaran diri dan performa anggota. London (2013) menyebut bahwa efektivitas umpan balik sangat bergantung pada ketepatan waktu, kejelasan, dan orientasinya terhadap perilaku.

Dalam era digital, penggunaan teknologi menjadi elemen penting dalam mendukung efisiensi manajemen tim. Berbagai platform kolaborasi daring seperti Slack, Microsoft Teams, Asana, atau Trello menjadi alat bantu utama dalam mengatur komunikasi dan distribusi tugas secara transparan. Hossain dkk. (2020) mengemukakan bahwa pemanfaatan teknologi ini meningkatkan keterhubungan antar-anggota tim, terutama dalam pengaturan kerja jarak jauh, sekaligus mengurangi miskomunikasi yang kerap terjadi akibat perbedaan waktu dan lokasi kerja.

Kepemimpinan adaptif semakin dibutuhkan dalam konteks tim yang dinamis dan beragam. Hersey dan Blanchard menyarankan bahwa pemimpin harus mampu menyesuaikan pendekatan, dari gaya direktif hingga partisipatif sesuai dengan tingkat kesiapan anggota tim. Dalam proyek yang bersifat inovatif dan melibatkan individu dengan tingkat pengalaman yang bervariasi, pendekatan ini memberikan ruang bagi pemimpin untuk menetapkan keseimbangan antara pemberian arahan dan otonomi.

Konflik, sebagai bagian yang tak terhindarkan dari dinamika tim juga harus dikelola dengan pendekatan yang konstruktif. Teknik seperti mediasi dan negosiasi terbukti efektif dalam menyelesaikan ketidaksepakatan, khususnya apabila pendekatan yang digunakan bersifat kolaboratif. Rahim (2011) menjelaskan bahwa ketika konflik diarahkan untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan, hubungan tim justru akan menjadi lebih kuat. Sebagai contoh, dalam situasi ketidakjelasan pembagian tugas, keterampilan pemimpin dalam memfasilitasi diskusi terbuka dan mendengarkan berbagai sudut pandang dapat memunculkan keputusan bersama yang memperkuat kepercayaan tim.

Implementasi berbagai teknik manajemen tim ini telah terbukti berhasil dalam banyak organisasi. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi yang sedang mengembangkan produk inovatif menerapkan kombinasi pendekatan motivasional dan pengembangan tim.

Pemimpin tim memulai dengan penilaian kebutuhan individual, lalu menyesuaikan gaya kepemimpinan serta mengintegrasikan pelatihan rutin dan *workshop* kolaborasi. Platform digital dimanfaatkan secara optimal untuk memantau kemajuan proyek, sementara konflik yang muncul ditangani dengan prinsip keterbukaan dan mediasi yang terstruktur. Kombinasi teknik tersebut menghasilkan kerja tim yang sinergis, efisien, dan mampu mencapai target dalam waktu yang ditentukan.

Dengan demikian, teknik manajemen tim yang efektif tidak bersifat tunggal, tetapi merupakan gabungan dari berbagai pendekatan yang harus dipilih dan diterapkan sesuai dengan konteks serta kebutuhan spesifik tim. Pemahaman akan teori motivasi, pengembangan perilaku kerja sama, penggunaan teknologi, serta pengelolaan konflik menjadi fondasi penting dalam menciptakan tim yang produktif, adaptif, dan solid. Pemimpin yang mampu menavigasi beragam teknik ini secara fleksibel akan lebih berpeluang menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya harmonis, tetapi juga inovatif dan berorientasi pada keberhasilan bersama.

C. Mengelola Konflik dan Dinamika dalam Tim

Mengelola konflik dan dinamika dalam tim merupakan salah satu aspek penting dalam kepemimpinan yang efektif. Konflik tidak selalu membawa dampak negatif. Jika dikelola dengan tepat, konflik justru dapat menjadi pemicu inovasi, memperkuat hubungan antar-anggota tim, serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Namun, jika konflik tidak ditangani dengan baik, ia dapat berkembang menjadi sumber disfungsi, menurunkan motivasi, dan merusak iklim kerja. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memahami dengan baik dinamika konflik yang terjadi dalam tim, mengidentifikasi sumber-sumbernya, serta menerapkan strategi yang tepat untuk mengelola sekaligus memanfaatkannya secara konstruktif.

Konflik dalam tim dapat timbul dari berbagai faktor, seperti perbedaan nilai, kepribadian, tujuan, maupun persepsi antar-anggota. Thomas dan Kilmann (2017) mengelompokkan konflik ke dalam dua tipe utama, yaitu konflik konstruktif dan konflik destruktif. Konflik konstruktif cenderung mendorong adanya diskusi terbuka, memicu inovasi, serta menghasilkan solusi kreatif. Sebaliknya, konflik yang bersifat destruktif biasanya menimbulkan ketegangan, menghambat komunikasi, serta berpotensi menyebabkan perpecahan dalam tim.

Selain konflik, dinamika dalam tim juga memainkan peran penting dalam menentukan kualitas interaksi antar-anggota. Dinamika ini mencakup proses sosial dan psikologis yang dipengaruhi oleh faktor-faktor, seperti struktur kekuasaan, pola komunikasi, tingkat kepercayaan, serta budaya organisasi. Sebagai contoh, ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab kerap menjadi pemicu konflik, sedangkan tingkat kepercayaan yang tinggi antar-anggota dapat membantu meredakan ketegangan dan mempercepat penyelesaian masalah.

Dalam upaya mengelola konflik secara efektif, sejumlah teori dan teknik dapat dijadikan acuan. Salah satu pendekatan yang cukup dikenal adalah Model Thomas-Kilmann (2017), yang mengidentifikasi lima gaya penyelesaian konflik, yaitu menghindari, bersikap kompetitif, berkompromi, mengakomodasi, dan berkolaborasi. Pemilihan gaya yang tepat bergantung pada kondisi yang dihadapi serta pentingnya isu yang dipersoalkan.

Selain itu, pendekatan berbasis teori komunikasi transformatif juga relevan diterapkan. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan penggunaan empati sebagai dasar penyelesaian konflik. Goleman (2013) menggarisbawahi bahwa empati dan kecerdasan emosional merupakan kunci dalam memahami sudut pandang anggota tim serta meredakan potensi ketegangan yang dapat merusak kerja sama.

Dalam situasi konflik yang lebih kompleks, teknik mediasi dan fasilitasi sering kali menjadi solusi yang efektif. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai mediator netral yang membantu pihak-pihak yang berselisih mencapai kesepakatan melalui dialog terbuka dan penuh saling pengertian. Dengan pendekatan yang tepat, konflik tidak hanya dapat diselesaikan dengan baik, tetapi juga dapat dimanfaatkan sebagai momentum untuk meningkatkan solidaritas dan kinerja tim secara keseluruhan.

Mengelola konflik secara konstruktif memerlukan strategi yang terencana dan berkelanjutan. Beberapa strategi utama meliputi sebagai berikut.

1. **Membangun kepercayaan dan komunikasi terbuka**
Kepercayaan adalah fondasi utama dalam mengelola konflik. Pemimpin harus menciptakan lingkungan yang aman dan terbuka, di mana anggota tim merasa nyaman menyampaikan pendapat dan kekhawatiran tanpa takut dihakimi. Komunikasi yang efektif melibatkan mendengarkan secara aktif, menghindari

asumsi, dan mengungkapkan perasaan serta kebutuhan secara jujur.

2. Identifikasi dan analisis sumber konflik
Langkah awal adalah mengidentifikasi akar penyebab konflik. Pemimpin perlu melakukan analisis situasi secara objektif, mengumpulkan informasi dari semua pihak terkait, dan memahami persepsi masing-masing anggota. Misalnya, konflik terkait beban kerja dapat diselesaikan dengan redistribusi tugas, sementara konflik nilai mungkin memerlukan diskusi mendalam tentang visi dan misi tim.
3. Mendorong penyelesaian melalui kolaborasi
Teknik kolaboratif melibatkan semua pihak dalam mencari solusi yang saling menguntungkan. Pemimpin harus memfasilitasi diskusi yang konstruktif, menekankan pentingnya tujuan bersama, dan menghindari sikap memaksakan kehendak. Contoh konkret adalah mengadakan sesi *brainstorming* dan negosiasi yang melibatkan semua anggota tim.
4. Menetapkan aturan dan prosedur penyelesaian konflik
Organisasi perlu memiliki prosedur yang jelas dalam menangani konflik, termasuk mekanisme mediasi dan evaluasi. Pemimpin harus memastikan bahwa semua anggota memahami proses ini dan merasa didukung dalam mengatasi masalah.

Salah satu contoh penerapan yang relevan adalah konflik yang terjadi di sebuah tim pengembangan produk di perusahaan teknologi. Konflik muncul karena ketidakcocokan antara anggota tim mengenai prioritas fitur dan prosedur kerja. Pemimpin tim menggunakan teknik kolaboratif dengan mengadakan *workshop* terbuka, mendengarkan semua pihak, dan memfasilitasi diskusi tentang visi produk serta peran masing-masing. Melalui proses ini, tim tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga memperkuat komunikasi dan kepercayaan, yang akhirnya meningkatkan produktivitas dan inovasi.

Pemimpin memiliki peran sentral dalam mengelola konflik dan dinamika dalam tim. Mereka harus mampu mengenali tanda-tanda awal konflik, seperti perubahan suasana hati, komunikasi yang tidak efektif, atau penurunan kinerja. Kemampuan untuk bersikap adil, empati, dan tegas sangat penting dalam mengatasi konflik sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

Selain itu, pemimpin harus mampu menanamkan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan penyelesaian masalah secara konstruktif. Melalui pelatihan,

pengembangan kompetensi, dan contoh pribadi, pemimpin dapat membangun lingkungan yang sehat serta produktif.

BAB X

MANAJEMEN TUGAS DAN WAKTU

A. Prioritas, Delegasi, dan Pengelolaan Tugas

Kemampuan menetapkan prioritas merupakan fondasi utama dalam mengelola tugas secara efektif, terutama dalam lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis. Dalam pandangan Covey (1989), menetapkan prioritas bukan semata tentang menyelesaikan hal-hal yang mendesak, melainkan memastikan bahwa kita mengerjakan hal-hal yang benar dan bernilai. Pendekatan ini menjadi sangat relevan bagi pemimpin yang menghadapi beragam tuntutan dan harus mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

Salah satu kerangka berpikir yang banyak digunakan dalam penetapan prioritas adalah Eisenhower Matrix. Alat ini membagi tugas ke dalam empat kategori berdasarkan tingkat urgensi dan kepentingannya. Tugas yang tergolong penting dan mendesak, seperti krisis yang harus segera diatasi, tentu membutuhkan penanganan langsung. Namun, keberhasilan jangka panjang justru sering bergantung pada tugas yang penting tetapi tidak mendesak, seperti perencanaan strategis dan pengembangan diri. Sementara itu, pemimpin yang efektif juga perlu mampu meminimalkan waktu untuk aktivitas yang tidak penting, baik yang mendesak maupun tidak agar energi tidak tersita oleh hal-hal yang kurang berdampak.

Seorang manajer proyek yang memanfaatkan kerangka ini dalam kesehariannya terbukti mampu meningkatkan fokusnya pada aktivitas strategis. Ia mengurangi waktu yang tersita untuk hal-hal yang tidak terlalu penting dan lebih banyak mencurahkan tenaga pada kegiatan yang memperkuat keberhasilan proyeknya. Kumar dan Sharma (2020) mendukung bahwa pengelolaan prioritas yang baik secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas dan menurunkan tingkat stres kerja.

Dalam praktiknya, manajemen tugas tidak dapat dilepaskan dari kemampuan mendelegasikan. Delegasi bukanlah tindakan menyerahkan beban, melainkan bentuk pemberdayaan dan pengembangan potensi tim. Yukl (2013) menekankan bahwa ketika pemimpin melakukan delegasi dengan tepat, ia tidak hanya mengoptimalkan waktu dan energinya, tetapi juga membuka ruang pembelajaran bagi anggota tim.

Dalam proses ini, penting untuk memastikan bahwa tugas yang diberikan sesuai dengan kapasitas penerima, instruksinya

disampaikan dengan jelas, dan ada ruang wewenang untuk pengambilan keputusan yang relevan. Pemantauan dan pemberian umpan balik tetap harus dijaga untuk memastikan tujuan tercapai secara optimal.

Contoh konkret dapat ditemukan pada seorang supervisor di pabrik manufaktur yang mendelegasikan tanggung jawab pengawasan harian kepada bagian lain yang lebih dekat dengan proses produksi. Dengan memberi kepercayaan penuh sekaligus dukungan yang cukup, efisiensi kerja meningkat dan angka kesalahan dalam produksi menurun secara signifikan dalam waktu singkat. Delegasi yang dirancang dengan hasil sebagai fokus utama dilengkapi dengan alat bantu seperti *checklist*, terbukti tidak hanya meningkatkan efektivitas, tetapi juga mempercepat pertumbuhan profesional anggota tim.

Di sisi lain, pengelolaan tugas yang efektif tidak cukup hanya dengan menentukan prioritas dan mendelegasikan. Diperlukan perencanaan yang matang, disiplin waktu, serta penggunaan alat bantu yang mendukung pelaksanaan kerja secara efisien. Pemanfaatan aplikasi manajemen tugas seperti Trello, Asana, atau Microsoft To Do menjadi solusi praktis yang memungkinkan pemantauan progres secara *real time* dan kolaborasi lintas tim. Di lingkungan organisasi pendidikan, misalnya, penerapan sistem ini terbukti mampu merampingkan proses administratif, meminimalkan keterlambatan, dan meningkatkan keterlibatan staf dalam pencapaian target harian.

Salah satu studi kasus inspiratif datang dari seorang CEO *startup* teknologi yang menggabungkan konsep penetapan prioritas dan delegasi dalam rutinitas manajemennya. Ia memetakan tugas strategis berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap arah bisnis, lalu mendelegasikan tanggung jawab operasional kepada anggota tim yang sesuai, sambil memantau hasil kerja melalui sistem pelaporan berbasis digital. Dalam waktu enam bulan, perusahaan mengalami peningkatan efisiensi operasional hingga 25% serta berhasil mempercepat peluncuran produk baru secara signifikan.

Namun demikian, kesalahan dalam pengelolaan tugas sering kali muncul ketika pemimpin tidak menetapkan prioritas dengan jelas atau mendelegasikan tanpa arahan yang cukup. Akibatnya, tim mengalami kebingungan, produktivitas menurun, dan bahkan tanggung jawab bisa kembali ke tangan pemimpin karena ketidakefektifan pelaksanaan. Di sisi lain, delegasi yang berlebihan tanpa pengawasan, atau sebaliknya, keengganan untuk mendelegasikan juga dapat menciptakan ketidakseimbangan beban kerja.

Untuk menghindari kesalahan tersebut, pemimpin perlu memahami prinsip dasar pengelolaan tugas dan terus melatih diri dalam penerapannya. Latihan, refleksi, dan perbaikan terus-menerus akan menjadi kunci agar manajemen prioritas, delegasi, serta pelaksanaan tugas benar-benar menjadi alat penggerak bagi keberhasilan tim dan organisasi secara menyeluruh.

B. Strategi dan Teknik Pengelolaan Waktu yang Efektif

Pengelolaan waktu merupakan proses perencanaan dan pengaturan penggunaan waktu secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Covey (1989), manajemen waktu yang efektif tidak hanya sekadar mengisi hari dengan aktivitas, melainkan berfokus pada prioritas dan kegiatan yang memberikan nilai tertinggi. Konsep ini tercermin dalam prinsip “Kuadran II” pada matriks manajemen waktu Covey, yang menekankan pentingnya memberikan perhatian pada aktivitas proaktif dan strategis, seperti perencanaan, pengembangan diri, serta membangun hubungan interpersonal yang bermakna.

Kata “manajemen” berasal dari istilah bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur atau mengelola. Dalam pengertian umum, manajemen merupakan suatu proses dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas yang bertujuan untuk mencapai target tertentu, serta mencerminkan kemampuan atau keterampilan seseorang dalam posisi manajerial untuk meraih hasil melalui kerja sama dengan orang lain. Manajemen juga dapat diartikan sebagai keterampilan dalam menggerakkan dan memberdayakan orang lain guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Secara terminologis, berbagai ahli memberikan definisi manajemen dengan redaksi yang beragam. G.R. Terry, sebagaimana dikutip oleh Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini dalam buku yang berjudul *Manajemen Madrasah: Teori, Strategi, dan Implementasi*, menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan, dan pengawasan, dengan menggunakan pendekatan ilmiah maupun seni, untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya (*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives*).

Sementara itu, Horold Koontz dan Cyril O'Donnel, sebagaimana dikutip dalam sumber yang sama, menjelaskan bahwa manajemen berkaitan dengan pencapaian tujuan melalui kerja sama dengan dan melalui orang lain (*management involves getting things done through and with people*). Dengan demikian, manajemen dapat dipahami sebagai suatu upaya terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu melalui keterlibatan aktif dari individu-individu dalam suatu organisasi atau kelompok.

Macan (2010) menegaskan bahwa pengelolaan waktu yang efektif melibatkan identifikasi prioritas, pengaturan jadwal, serta pengendalian gangguan. Dengan memahami konsep dasar ini, pemimpin dan *follower* dapat menghindari jebakan kegiatan yang bersifat reaktif serta tidak produktif seperti menanggapi email secara impulsif atau menghadiri rapat yang tidak relevan.

Berbagai strategi dapat diterapkan untuk meningkatkan pengelolaan waktu antara lain sebagai berikut.

1. Penetapan prioritas

Penetapan prioritas merupakan langkah awal yang krusial dalam pengelolaan waktu. Teknik yang umum digunakan adalah matriks Eisenhower yang membagi tugas ke dalam empat kuadran berdasarkan tingkat urgensi dan pentingnya (Eisenhower, 1961). Tugas yang masuk dalam kuadran II yaitu penting, tetapi tidak mendesak dan harus menjadi fokus utama karena berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang.

2. Delegasi tugas

Delegasi adalah strategi penting untuk mengelola waktu secara efektif, terutama dalam posisi kepemimpinan. Dengan mendelegasikan tugas yang tidak memerlukan keahlian khusus kepada anggota tim yang kompeten, pemimpin dapat fokus pada kegiatan yang lebih strategis dan bernilai tinggi. Menurut Yukl (2013), delegasi yang efektif melibatkan pemberian wewenang, penetapan batasan, dan monitoring hasil.

3. Pengelolaan gangguan dan disiplin diri

Gangguan seperti notifikasi email, pesan instan, dan gangguan dari lingkungan sekitar dapat menghambat pengelolaan waktu. Teknik seperti *time blocking*, di mana waktu tertentu dialokasikan untuk fokus pada tugas tertentu tanpa gangguan sangat efektif. Menurut Rubinstein, Meyer, dan Evans (2001), pengendalian gangguan dan disiplin diri adalah kunci untuk mempertahankan konsentrasi dan produktivitas.

Selain strategi, terdapat berbagai teknik yang dapat digunakan untuk mengelola waktu secara lebih terstruktur dan disiplin.

1. Teknik pomodoro

Teknik pomodoro dikembangkan oleh Francesco Cirillo (2005) dan melibatkan pembagian waktu kerja menjadi interval 25 menit yang disebut “Pomodoro”, diikuti dengan istirahat singkat selama 5 menit. Setelah empat Pomodoro, diikuti istirahat lebih panjang selama 15—30 menit. Teknik ini membantu meningkatkan fokus dan mengurangi kelelahan mental. Teknik ini efektif dalam meningkatkan produktivitas dan mengurangi prokrastinasi. Misalnya, seorang mahasiswa yang menggunakan teknik Pomodoro mampu menyelesaikan tugas akademik lebih cepat dan dengan kualitas yang lebih baik.

2. Prosedur GTD (*getting things done*)

Prosedur GTD yang dikembangkan oleh David Allen (2001) menekankan pentingnya mengumpulkan semua tugas dan ide ke dalam sistem yang terorganisir, kemudian memproses dan menindaklanjuti secara sistematis. Prinsip utama adalah memindahkan tugas dari pikiran ke sistem eksternal agar pikiran tetap fokus dan tidak terbebani. Dalam konteks kepemimpinan, prosedur ini membantu pemimpin dan *follower* untuk tetap fokus pada prioritas dan menghindari kelebihan beban informasi yang tidak relevan.

3. Teknik *to-do list* dan kalender digital

Penggunaan *to-do list* dan kalender digital seperti Google Calendar atau Microsoft Outlook memungkinkan pengaturan jadwal yang rinci dan pengingat otomatis. Teknik ini membantu memastikan bahwa semua tugas dan janji temu tercatat serta dilaksanakan sesuai jadwal.

Salah satu contoh penerapan yang relevan adalah perusahaan teknologi yang menerapkan prinsip manajemen waktu berbasis Agile. Dalam metodologi ini, tim secara rutin melakukan *sprint planning* dan *daily stand-up meetings* untuk memastikan fokus pada prioritas utama dan menghindari kegiatan yang tidak produktif. Hasilnya, perusahaan mampu meningkatkan kecepatan pengembangan produk dan mengurangi waktu penyelesaian proyek.

Di tingkat individu, seorang pemimpin organisasi sosial menggunakan teknik *time blocking* dan delegasi untuk mengelola berbagai kegiatan, mulai dari perencanaan program, penggalangan dana, hingga pengembangan kapasitas tim. Dengan pengelolaan waktu

yang disiplin, ia mampu menjalankan semua tugas secara efektif tanpa mengorbankan keseimbangan hidup.

C. Tools dan Teknik Pengelolaan Tugas

Pengelolaan tugas merupakan aspek penting dalam manajemen individu dan organisasi untuk mencapai efisiensi, efektivitas, serta produktivitas. Dalam era digital saat ini, berbagai *tools* dan teknik telah dikembangkan untuk membantu individu maupun tim dalam mengatur, memprioritaskan, serta menyelesaikan tugas-tugas secara terstruktur. Pemilihan *tools* dan penerapan teknik pengelolaan tugas yang tepat sangat berpengaruh terhadap keberhasilan kerja, baik dalam skala kecil maupun besar (Allen, 2015).

Dalam era digital yang terus berkembang, pengelolaan tugas tidak lagi hanya bergantung pada metode konvensional, melainkan telah bertransformasi melalui pemanfaatan teknologi dan teknik manajerial yang sistematis. Perpaduan antara perangkat digital dan pendekatan strategis menjadi kunci dalam menciptakan sistem kerja yang efisien dan terorganisir, baik untuk individu maupun tim dalam berbagai konteks organisasi.

Teknologi digital kini telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses manajemen tugas. Berbagai aplikasi seperti Trello, Asana, Microsoft Planner, hingga Google Calendar telah memberikan kemudahan dalam penjadwalan, kolaborasi tim, serta pelacakan progres secara *real-time*. Misalnya, penerapan platform Trello di sebuah perusahaan multinasional terbukti meningkatkan efisiensi kerja tim hingga 30% karena adanya transparansi, pembagian peran yang jelas, dan komunikasi yang lebih terstruktur (Johnson dan Smith, 2021). Melalui fitur seperti penugasan kartu, tenggat waktu otomatis, serta ruang diskusi pada tiap tugas, koordinasi antartim menjadi lebih mudah dan terkontrol.

Untuk mengatur prioritas dalam tumpukan pekerjaan yang kompleks, pendekatan berbasis klasifikasi tugas terbukti sangat efektif. Salah satu metode yang banyak digunakan adalah matriks Eisenhower yang membagi tugas ke dalam empat kategori berdasarkan urgensi dan kepentingan. Dalam praktiknya, seorang manajer proyek dapat menggunakan matriks ini untuk memfokuskan perhatian pada penyelesaian laporan keuangan yang bersifat mendesak sekaligus meluangkan waktu untuk pengembangan strategi jangka panjang, yang meskipun tidak mendesak, tetapi penting bagi keberlangsungan bisnis. Teknik serupa, seperti prosedur ABC juga

digunakan untuk menyusun urutan pengerjaan berdasarkan bobot prioritas dari yang paling penting hingga yang bersifat opsional.

Selain pengelompokan berdasarkan prioritas, waktu juga menjadi elemen penting dalam pengelolaan tugas. Beberapa teknik berbasis waktu, seperti *pomodoro technique* sangat membantu dalam meningkatkan konsentrasi dan menjaga stamina kerja. Dengan cara membagi waktu kerja menjadi blok-blok pendek (misalnya 25 menit bekerja, 5 menit istirahat), pekerja dapat menghindari kelelahan dan mempertahankan fokus. Seorang pekerja lepas yang menggunakan teknik ini melaporkan peningkatan kecepatan penyelesaian tugas dan pengurangan stres kerja. Sementara itu, teknik *time blocking* di mana waktu tertentu dikhususkan untuk jenis pekerjaan tertentu juga terbukti efektif dalam membantu individu mengatur jadwal secara disiplin, seperti mengalokasikan waktu khusus di pagi hari untuk diskusi strategis dan di sore hari untuk pengerjaan laporan rutin.

Dalam organisasi yang lebih besar, kemampuan mendelegasikan dan mengotomatiskan tugas juga memainkan peran penting. Delegasi yang dilakukan secara tepat tidak hanya membagi beban kerja, tetapi juga menjadi sarana pengembangan kompetensi anggota tim. Seorang manajer yang mendelegasikan tugas administratif kepada asisten dapat memusatkan energinya pada kegiatan strategis yang lebih berdampak.

Agar proses ini berhasil, penting untuk memberikan arahan yang jelas dan menetapkan target waktu yang realistis. Sementara itu, teknologi seperti Zapier atau IFTTT dapat digunakan untuk mengotomatiskan proses berulang, seperti pengingat rapat atau pelaporan mingguan yang pada akhirnya akan mengurangi beban administratif dan memperkecil risiko kelalaian informasi.

Proses pengelolaan tugas yang baik juga mencakup evaluasi dan pemantauan yang konsisten. Melalui tinjauan mingguan atau bulanan, individu dan tim dapat menilai progres, mengenali hambatan, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Banyak organisasi memanfaatkan *dashboard* visual seperti *gant chart*, *kanban board*, atau platform seperti Jira untuk melihat gambaran menyeluruh dari perkembangan proyek. Sebuah tim pengembangan perangkat lunak, misalnya, menggunakan Jira untuk melacak setiap tahap *sprint* dalam kerangka Agile sehingga setiap keterlambatan dapat diidentifikasi lebih awal dan direspons dengan strategi yang tepat.

Dengan memadukan teknik prioritas, pengelolaan waktu, pemanfaatan teknologi digital, serta kemampuan dalam delegasi dan evaluasi, pengelolaan tugas menjadi lebih sistematis dan terarah. *Tools*

dan teknik ini bukan hanya alat bantu, melainkan juga representasi dari pendekatan manajemen modern yang berfokus pada efisiensi, kolaborasi, serta hasil yang berkelanjutan.

BAB XI

MENTALITAS DAN KECERDASAN EMOSIONAL

A. Pengertian Mentalitas Dasar

Mentalitas dasar merupakan pola pikir, sikap, dan kepercayaan yang mendasari cara individu memandang dunia, diri sendiri, dan orang lain. Menurut Seligman (2011), mentalitas dasar adalah kerangka mental yang membentuk persepsi dan interpretasi seseorang terhadap pengalaman hidupnya. Mentalitas ini tidak terbentuk secara tiba-tiba, melainkan melalui proses pembelajaran, pengalaman, dan interaksi sosial yang berlangsung selama bertahun-tahun.

Dalam konteks kepemimpinan, mentalitas dasar sangat berpengaruh terhadap bagaimana seorang pemimpin memandang peran, tanggung jawab, dan hubungan dengan bawahan maupun rekan sejawat. Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan mentalitas positif cenderung melihat tantangan sebagai peluang, sementara yang memiliki mentalitas negatif mungkin melihatnya sebagai hambatan yang tidak bisa diatasi.

Mentalitas dasar terdiri dari beberapa komponen utama sebagai berikut.

1. Keyakinan, yaitu pandangan tentang diri sendiri dan dunia yang memengaruhi sikap serta tindakan.
2. Nilai, yaitu prinsip dan norma yang diyakini sebagai hal yang penting dan benar.
3. Persepsi, yaitu cara individu menafsirkan dan memberi makna terhadap pengalaman.
4. Emosi, yaitu perasaan yang muncul sebagai respons terhadap situasi tertentu dan memengaruhi pola pikir.

Mentalitas dasar memegang peranan penting dalam membentuk gaya dan efektivitas kepemimpinan. Beberapa pengaruh utama yang dapat diidentifikasi antara lain sebagai berikut.

1. Pengambilan keputusan, di mana pemimpin dengan mentalitas positif cenderung lebih optimis dan berani mengambil keputusan yang berisiko, sementara pemimpin dengan mentalitas negatif lebih berhati-hati dan ragu-ragu.
2. Motivasi dan inspirasi karena mentalitas yang positif mampu menularkan semangat kepada tim serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif.

3. Pengelolaan konflik, di mana pemimpin yang memiliki mentalitas terbuka dan empati lebih mampu menyelesaikan konflik secara konstruktif, sedangkan pemimpin dengan mentalitas tertutup dan keras kepala justru memperburuk situasi.
4. Pengembangan diri dan tim karena mentalitas yang berkembang serta terbuka terhadap perubahan akan mendorong inovasi dan pembelajaran yang berkelanjutan.

Beberapa teori yang relevan dalam memahami mentalitas dasar meliputi sebagai berikut.

1. Teori mindset oleh Carol Dweck (2006) menjelaskan bahwa mentalitas berkembang (*growth mindset*) dan mentalitas tetap (*fixed mindset*) memengaruhi cara individu menghadapi tantangan dan belajar dari pengalaman.
2. Teori kognitif-perilaku menekankan bahwa pola pikir dan kepercayaan yang terbentuk dari pengalaman masa lalu akan memengaruhi perilaku serta pengambilan keputusan pada masa kini.
3. Teori kepribadian *big five* menunjukkan bahwa aspek kepribadian seperti neurotisisme dan ekstrasversi turut berkontribusi terhadap pembentukan mentalitas dasar seseorang.

Dalam praktiknya, pemimpin perlu memahami dan mengelola mentalitas dasar mereka sendiri serta mentalitas timnya. Beberapa langkah yang dapat dilakukan meliputi sebagai berikut.

1. Refleksi diri dilakukan untuk mengenali keyakinan dan sikap yang memengaruhi perilaku dalam kepemimpinan.
2. Pengembangan mentalitas positif dapat ditempuh melalui pelatihan, *coaching*, serta pengalaman yang mendorong pola pikir yang konstruktif.
3. Menciptakan budaya organisasi yang mendukung mentalitas positif dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai, seperti keberanian, inovasi, dan kolaborasi di lingkungan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mentalitas dasar adalah fondasi utama yang memengaruhi seluruh aspek kepemimpinan. Pemahaman yang mendalam tentang mentalitas ini memungkinkan pemimpin untuk mengelola diri dan tim secara lebih efektif, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Dengan mengembangkan mentalitas positif dan terbuka terhadap perubahan, pemimpin tidak hanya mampu mengatasi tantangan, tetapi juga memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai potensi terbaik mereka.

B. Peran Strategis Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Efektif

Kecerdasan emosional (EQ) telah menjadi salah satu aspek terpenting dalam pengembangan kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks kepemimpinan, EQ tidak hanya berperan dalam membangun hubungan interpersonal yang harmonis, tetapi juga dalam pengambilan keputusan, pengelolaan stres, dan penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan positif. Pemahaman mendalam tentang kecerdasan emosional dan penerapannya dalam kepemimpinan dapat membantu pemimpin untuk lebih mampu menavigasi dinamika kompleks di tempat kerja dan memotivasi tim secara efektif.

Menurut Goleman (1994), kecerdasan emosional secara umum didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif baik dalam diri sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain. Dalam konteks kepemimpinan, EQ mencakup beberapa komponen utama yang saling terkait sebagai berikut.

1. Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi sendiri serta dampaknya terhadap perilaku dan keputusan.
2. Kemampuan untuk mengendalikan emosi dan impuls serta menyesuaikan perilaku sesuai situasi.
3. Kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan mempertahankan semangat dalam menghadapi tantangan.
4. Kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan orang lain serta menyesuaikan teknik komunikasi dan kepemimpinan.
5. Kemampuan untuk membangun hubungan yang baik, memimpin, dan memengaruhi orang lain secara positif.

Kecerdasan emosional (EQ) telah menjadi pilar penting dalam membentuk kepemimpinan yang efektif, berkarakter, dan berkelanjutan. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tantangan, EQ tidak hanya berperan dalam menciptakan hubungan interpersonal yang harmonis, tetapi juga dalam membantu pemimpin mengambil keputusan secara bijak, mengelola stres, dan menciptakan suasana kerja yang positif serta produktif.

Kemampuan ini mencakup berbagai aspek, seperti kesadaran diri, pengelolaan emosi, motivasi internal, empati, serta keterampilan sosial. Kelima komponen tersebut saling berinteraksi, membentuk fondasi yang kokoh dalam kepemimpinan. Pemimpin yang mampu

mengenali dan memahami emosi—baik milik sendiri maupun orang lain—akan lebih mudah menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dalam berbagai situasi yang kompleks dan menantang.

Salah satu dampak positif dari kecerdasan emosional yang tinggi terlihat dalam proses pengambilan keputusan. Ketika dihadapkan pada tekanan atau situasi penuh ketidakpastian, pemimpin dengan EQ tinggi cenderung mampu mengelola emosinya dengan baik. Hal ini memungkinkan mereka tetap tenang, rasional, dan fokus sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih tepat serta terukur. Misalnya, dalam kondisi krisis, kemampuan untuk tetap bersikap tenang dan memberikan arahan yang jelas sangat menentukan arah serta stabilitas tim.

Kecerdasan emosional juga memainkan peran penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan kuat. Pemimpin yang memiliki empati mampu memahami tekanan dan kebutuhan yang dirasakan oleh anggota timnya sehingga dapat memberikan dukungan emosional yang sesuai. Kemampuan ini menciptakan rasa saling percaya, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat komitmen tim terhadap tujuan bersama. Dalam konteks tersebut, suasana kerja menjadi lebih harmonis dan kolaboratif.

Dalam menghadapi konflik, pemimpin yang cerdas secara emosional menunjukkan kemampuan untuk mendengarkan dengan empati, memahami perspektif yang berbeda, dan mengarahkan diskusi ke arah solusi yang membangun. Mereka tidak terjebak pada ego atau emosi negatif, tetapi justru menjadikan konflik sebagai peluang untuk memperkuat komunikasi dan kerja sama. Hal ini berdampak langsung pada kualitas kolaborasi dalam tim dan terciptanya budaya organisasi yang inklusif serta saling menghargai.

Tidak hanya itu, EQ juga mendorong motivasi intrinsik dan meningkatkan kinerja tim. Pemimpin yang mampu memberi apresiasi dengan tulus dan memahami aspirasi anggota tim akan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi. Kepekaan terhadap emosi dan kebutuhan individu juga membantu dalam menciptakan iklim kerja yang suportif, di mana setiap orang merasa dihargai dan diberdayakan.

Secara teoritis, berbagai model telah dikembangkan untuk menjelaskan konsep EQ dalam kepemimpinan. Salah satunya adalah model dari Daniel Goleman yang menyatakan bahwa EQ bahkan lebih menentukan kesuksesan seorang pemimpin dibandingkan dengan IQ. Sementara itu, model Mayer dan Salovey membagi EQ ke dalam empat domain, yakni mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan

emosi secara efektif. Kedua model ini menekankan pentingnya mengembangkan keterampilan emosional sebagai bagian integral dari kompetensi kepemimpinan.

Dalam pengembangannya, EQ tidak hadir secara instan melainkan melalui proses yang berkelanjutan. Pelatihan berbasis kesadaran diri, teknik *mindfulness*, *emotional intelligence training*, maupun refleksi rutin seperti *journaling* dan *feedback 360°* merupakan strategi yang efektif untuk memperkuat kemampuan ini. Organisasi juga dapat berperan dengan menciptakan budaya kerja yang mendorong komunikasi terbuka dan penghargaan terhadap keberagaman emosi dalam interaksi profesional.

Dengan demikian, kecerdasan emosional bukan sekadar atribut tambahan dalam kepemimpinan, melainkan merupakan fondasi utama yang memungkinkan pemimpin untuk menciptakan dampak yang nyata, berkelanjutan, dan menginspirasi. Kemampuan ini menjadikan pemimpin lebih siap dalam menghadapi perubahan, membina hubungan yang kuat, serta membawa organisasi menuju tujuan yang lebih besar dengan cara yang beradab dan manusiawi.

C. Strategi Pengembangan Mentalitas Positif dan Kecerdasan Emosional

Pengembangan mentalitas positif dan kecerdasan emosional menjadi fondasi penting dalam menciptakan pemimpin yang tangguh serta pengikut yang berkarakter. Keduanya saling mendukung dalam membentuk individu yang mampu menghadapi tantangan secara resilien, membangun hubungan interpersonal yang sehat, serta berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Untuk mencapai pengembangan yang optimal terdapat beberapa strategi praktis yang dapat diterapkan, baik secara individu maupun institusional sebagai berikut.

1. Meningkatkan kesadaran diri dan kemampuan mengelola emosi
Pengembangan EQ dimulai dengan membangun kesadaran akan emosi diri. Latihan seperti refleksi harian, pencatatan emosi (*emotional journaling*), dan *mindfulness* terbukti efektif membantu individu memahami reaksi emosionalnya. Praktik ini juga membantu mengurangi respons impulsif dan meningkatkan kontrol diri, terutama dalam situasi yang penuh tekanan (Goleman, 2013).
2. Melatih empati dan memperkuat keterampilan sosial

Empati menjadi kunci dalam menjalin komunikasi yang penuh pengertian. Latihan mendengarkan aktif, menahan penilaian, serta mencoba memahami perspektif orang lain dapat menumbuhkan kepekaan sosial. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan emosional timnya cenderung berhasil menciptakan suasana kerja yang suportif dan penuh kepercayaan (Suryani dan Suryani, 2020).

3. Menanamkan pola pikir positif melalui strategi mental
Mentalitas positif dapat dibentuk melalui afirmasi harian, visualisasi kesuksesan, serta penggantian pikiran negatif dengan pola pikir positif. Ketika individu terbiasa berfokus pada peluang dibandingkan hambatan, ia lebih mudah bangkit dari kegagalan dan mempertahankan semangat dalam bekerja (Fredrickson, 2018).
4. Mengintegrasikan pembelajaran emosional dalam keseharian
Kecerdasan emosional perlu dipraktikkan dalam rutinitas harian, tidak hanya dalam pelatihan formal. Praktik seperti evaluasi diri sebelum tidur, mencatat kemajuan emosi, atau berbincang santai mengenai perasaan di tempat kerja merupakan langkah sederhana, tetapi berdampak besar dalam memperkuat kapasitas emosional individu (Lopes dkk., 2019).
5. Memanfaatkan teknologi sebagai alat pengembangan diri
Aplikasi dan platform digital seperti *headspace*, *calm*, atau pelatihan daring berbasis EQ dapat dimanfaatkan untuk memperkuat pemahaman dan keterampilan emosional. Teknologi membuka akses pelatihan yang fleksibel dan berkelanjutan, menjadikan pengembangan EQ tidak lagi terbatas oleh waktu dan tempat (Choudhury dkk., 2020).
6. Membentuk lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan emosional
Budaya organisasi yang menjunjung empati, keterbukaan, dan saling mendukung merupakan lahan subur bagi pengembangan mentalitas positif. Program *coaching* dan mentoring juga sangat berperan dalam membimbing individu mengelola hambatan emosional dan menguatkan sikap konstruktif (Mayer dkk., 2019).
Melalui penerapan strategi-strategi tersebut secara konsisten, baik pada tingkat personal maupun organisasi, pengembangan mentalitas positif dan kecerdasan emosional akan tumbuh secara berkelanjutan. Pemimpin dan anggota tim yang memiliki kualitas ini akan menjadi aset berharga dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan.

BAB XII

MOTIVASI BERPRESTASI

A. Pengertian Motivasi Berprestasi

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau kekuatan penggerak. Keberadaan motivasi sangat penting karena diharapkan dapat mendorong setiap individu untuk belajar dengan giat dan penuh semangat sehingga mampu mencapai tingkat produktivitas dan prestasi kerja yang optimal.

Menurut McClelland (dalam Hasibuan, 2001), motivasi berprestasi merupakan dorongan yang muncul dari keinginan seseorang untuk menghadapi serta menaklukkan tantangan demi mencapai kemajuan dan perkembangan diri. Sementara itu, Hall dan Linzey (dalam Wirabayu, 2005) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi berkaitan dengan hasrat untuk menguasai dan mengendalikan lingkungan fisik maupun sosial, mengatasi hambatan, mempertahankan standar kerja yang tinggi, serta bersaing guna melampaui pencapaian sebelumnya dan mengungguli orang lain.

Menurut McClelland (dalam Viethzal, 2007), istilah “n-ach” atau “*need for achievement*” menggambarkan motivasi berprestasi sebagai dorongan untuk meraih keberhasilan melalui pencapaian standar keunggulan tertentu dalam suatu kompetisi. Hawadi (2001) memaknai motivasi berprestasi sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk mencapai tingkat prestasi setinggi mungkin, sesuai dengan target yang ia tetapkan sendiri. Sejalan dengan itu, Santrock (2003) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi adalah keinginan untuk menyelesaikan tugas, mencapai tolok ukur keberhasilan, dan berupaya keras untuk meraih keberhasilan tersebut.

As’ad (2004) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi mencerminkan kebutuhan individu untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih baik demi meraih hasil yang optimal. Sedangkan Weiner (dalam Hapsari, 2004) mendefinisikannya sebagai kecenderungan positif dalam diri seseorang untuk merespons suatu target yang ingin atau harus diraih.

Secara umum, motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan internal yang mendorong seseorang untuk menghadapi tantangan, mengendalikan situasi, dan berusaha keras menyelesaikan tugas-tugas yang sulit dengan sebaik dan secepat mungkin. Dalam hal ini, pencapaian prestasi menjadi tujuan utama. Individu dengan

tingkat motivasi berprestasi tinggi cenderung menyukai tantangan dan tidak takut mengambil risiko.

Menurut Herman (dalam Linda, 2004), motivasi berprestasi memiliki peran penting dalam kehidupan sehari-hari karena mendorong individu untuk menghadapi dan menyelesaikan tantangan, bersaing secara sehat, serta berkontribusi pada peningkatan kinerja. Motivasi berprestasi merupakan konsep yang sangat penting dalam bidang kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia.

Secara umum, motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai standar keberhasilan tertentu, menantang diri sendiri, dan berusaha keras untuk mencapai keberhasilan tersebut. Menurut McClelland (1961), motivasi berprestasi adalah keinginan kuat untuk mencapai keberhasilan tinggi dan mengatasi tantangan yang berbeda dari motivasi untuk mendapatkan kekuasaan atau afiliasi sosial.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas secara maksimal, menghadapi berbagai hambatan, dan berorientasi pada hasil akhir berupa keberhasilan atau kegagalan. Dalam konteks organisasi dan kepemimpinan, motivasi berprestasi berperan sebagai pendorong utama yang memotivasi individu untuk bekerja lebih keras, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian target.

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung menetapkan tujuan yang menantang, berusaha keras untuk mencapainya, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan. Mereka juga cenderung mencari umpan balik dan memperbaiki kinerja mereka secara berkelanjutan. Dalam konteks kepemimpinan, motivasi berprestasi menjadi salah satu aspek penting yang harus dipahami dan dikembangkan oleh pemimpin. Pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya untuk berprestasi tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

Beberapa strategi yang dapat diterapkan pemimpin meliputi sebagai berikut.

1. Menetapkan target yang menantang, tetapi realistis agar individu merasa tertantang sekaligus termotivasi untuk mencapainya.
2. Memberikan umpan balik secara konstruktif melalui pengakuan dan saran yang membangun guna meningkatkan kinerja.

3. Membangun budaya pencapaian dengan menciptakan lingkungan organisasi yang menghargai keberhasilan dan mendorong inovasi.
4. Memberikan insentif yang tepat, baik dalam bentuk materiil maupun nonmateriil sebagai penghargaan atas pencapaian yang diraih.

Motivasi berprestasi merupakan kekuatan internal yang mendorong individu untuk mencapai kesuksesan dalam menghadapi tantangan yang bermakna. Dalam berbagai konteks, penerapan strategi yang tepat dapat meningkatkan motivasi ini secara signifikan.

1. Konteks korporasi

Seorang kepala divisi di sebuah perusahaan teknologi berupaya meningkatkan motivasi timnya dengan menetapkan target individu yang spesifik dan menantang. Ia juga memberikan penghargaan berupa bonus dan pengakuan terbuka kepada anggota tim yang berhasil mencapainya. Hasilnya, terjadi peningkatan kinerja dan munculnya semangat kompetitif yang sehat dalam tim.

2. Konteks pendidikan

Seorang guru di tingkat sekolah menengah menerapkan pendekatan kompetisi sehat antarkelas dengan hadiah menarik sebagai insentif. Selain itu, guru tersebut memberikan umpan balik positif untuk membangun rasa percaya diri siswa. Pendekatan ini terbukti meningkatkan motivasi belajar dan prestasi akademik siswa secara keseluruhan.

3. Konteks olahraga

Dalam dunia olahraga, pelatih tim nasional sering menggunakan strategi penetapan target performa yang tinggi serta memberikan umpan balik secara konsisten. Atlet yang termotivasi menunjukkan dedikasi, disiplin, dan semangat untuk terus berkembang demi mencapai standar prestasi tertinggi.

Berbagai teori motivasi seperti teori kebutuhan McClelland, teori harapan Vroom, teori tujuan Locke, serta teori *self-determination* memberikan landasan konseptual untuk memahami bagaimana motivasi berprestasi terbentuk. Teori-teori ini menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh interaksi antara dorongan internal dan faktor eksternal yang mendukung pencapaian.

Dalam konteks kepemimpinan, pemahaman terhadap motivasi berprestasi menjadi kunci dalam merancang strategi manajerial yang efektif. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang

menantang, suportif, dan berorientasi pada hasil akan mendorong inovasi serta pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

B. Strategi Meningkatkan Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan dorongan internal seseorang untuk mencapai hasil terbaik dalam berbagai aspek kehidupan, baik akademik, profesional, maupun pribadi. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki semangat juang yang kuat, berani menghadapi tantangan, dan selalu berusaha meningkatkan kemampuan diri. Oleh karena itu, penting bagi lembaga pendidikan, organisasi, maupun individu sendiri untuk mengembangkan strategi yang tepat guna menumbuhkan dan memperkuat motivasi ini.

Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan motivasi berprestasi.

1. Menetapkan tujuan yang menantang dan realistis
Salah satu strategi utama dalam meningkatkan motivasi berprestasi adalah penetapan tujuan yang spesifik, menantang, tetapi tetap realistis. Menurut Locke dan Latham (2002), penetapan tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan kinerja karena individu terdorong untuk mengatasi hambatan dan mencapai standar yang tinggi. Dalam praktiknya, pemimpin harus mampu membantu pengikut menetapkan tujuan yang sesuai dengan kemampuan mereka, sekaligus memberikan tantangan yang memotivasi untuk berkembang.
2. Memberikan umpan balik yang konstruktif dan membangun
Umpan balik merupakan salah satu alat penting dalam meningkatkan motivasi berprestasi. Memberikan umpan balik yang konstruktif membantu individu memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki serta memperkuat rasa kompetensi mereka. Menurut Hattie dan Timperley (2007), umpan balik yang efektif harus spesifik, relevan, dan berorientasi pada proses serta hasil.
3. Menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberdayakan
Lingkungan kerja yang positif dan mendukung sangat berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana yang aman, terbuka, dan penuh apresiasi terhadap pencapaian individu maupun tim. Menurut Deci dan Ryan (2000), lingkungan yang mendukung otonomi dan kompetensi akan meningkatkan motivasi intrinsik.
4. Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi

Pengembangan kompetensi adalah strategi penting untuk meningkatkan motivasi berprestasi. Ketika individu merasa memiliki kemampuan yang cukup untuk menghadapi tantangan, mereka akan lebih percaya diri dan termotivasi untuk mencapai target. Pelatihan, *workshop*, dan mentoring adalah beberapa cara untuk meningkatkan kompetensi.

5. Membangun persepsi keberhasilan dan penghargaan
Pengakuan terhadap pencapaian individu dan tim dapat meningkatkan motivasi berprestasi secara signifikan. Penghargaan tidak selalu harus berupa insentif materi, tetapi juga pengakuan sosial, seperti pujian, sertifikat, atau promosi. Menurut Bandura (1997), persepsi keberhasilan dan penghargaan memperkuat keyakinan diri dan keinginan untuk terus berprestasi.

Salah satu contoh penerapan yang relevan adalah perusahaan Google yang dikenal dengan budaya inovasi dan motivasi tinggi. Google menerapkan berbagai strategi, seperti penetapan tujuan yang menantang, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas. Hasilnya, perusahaan ini mampu mempertahankan tingkat motivasi dan prestasi yang tinggi di antara karyawannya (Schmidt dan Rosenberg, 2014).

Di tingkat organisasi, pemimpin dapat mengadopsi teknik serupa dengan mengintegrasikan strategi-strategi tersebut ke dalam budaya perusahaan. Misalnya, mengadakan sesi *coaching* dan mentoring, menetapkan target yang menantang, serta memberikan penghargaan yang relevan dan bermakna.

Strategi meningkatkan motivasi berprestasi harus bersifat holistik dan berkelanjutan. Penetapan tujuan yang menantang dan realistis, pemberian umpan balik yang konstruktif, penciptaan lingkungan yang mendukung, pengembangan kompetensi, serta pengakuan atas pencapaian adalah pilar utama dalam membangun motivasi tinggi. Pemimpin yang mampu mengimplementasikan strategi ini secara efektif akan mampu mendorong pengikutnya mencapai potensi terbaik mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

C. Teknik Praktis dan Contoh Motivasi

Dalam kepemimpinan, pendekatan yang bersifat praktis dan berbasis contoh nyata sangat membantu dalam memahami sekaligus menerapkan teori motivasi berprestasi. Teknik-teknik ini mampu menjembatani konsep-konsep teoretis dengan kenyataan di lapangan,

memberikan gambaran konkret tentang bagaimana prinsip motivasi diterapkan dalam berbagai lingkungan—baik organisasi, pendidikan, maupun kehidupan sehari-hari. Dari penerapan tersebut, pemimpin dan anggota tim dapat belajar mengidentifikasi sumber motivasi, mengenali hambatan, dan merancang strategi yang efektif dalam mencapai tujuan.

Salah satu cara meningkatkan motivasi berprestasi adalah melalui penyesuaian strategi dengan kebutuhan individu. Teori-teori seperti teori kebutuhan Maslow, dua faktor Herzberg, maupun teori harapan Vroom, sangat relevan untuk dijadikan acuan. Seorang pemimpin yang peka terhadap kondisi bawahannya akan mampu menilai kebutuhan spesifik setiap individu, lalu mengarahkan tantangan serta insentif secara tepat. Pemberian otonomi dalam mengambil keputusan dan penciptaan lingkungan kerja yang aman dan mendukung juga terbukti efektif dalam memupuk rasa percaya diri dan rasa memiliki, sebagaimana dijelaskan dalam teori *self-determination* oleh Deci dan Ryan.

Praktik ini dapat dilihat dalam sistem kerja yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar, misalnya Google. Salah satu teknik yang dikenal luas adalah konsep “20% time”, di mana karyawan diberi waktu untuk mengembangkan proyek yang mereka minati di luar pekerjaan utama. Cara ini membuktikan bahwa ketika individu diberikan ruang untuk berkreasi dan berkembang, motivasi serta produktivitas pun meningkat. Beberapa inovasi besar seperti Gmail dan Google News lahir dari pendekatan semacam ini.

Motivasi juga dapat ditingkatkan melalui pengakuan dan penghargaan. Di sebuah sekolah menengah, misalnya, program penghargaan rutin terhadap guru berprestasi telah mampu meningkatkan semangat mengajar dan inovasi pembelajaran. Kepala sekolah memberikan apresiasi berupa sertifikat, pelatihan tambahan, dan pengakuan di forum resmi sekolah. Upaya ini sejalan dengan prinsip yang ditegaskan oleh Herzberg bahwa faktor motivator seperti pengakuan dan pencapaian berperan penting dalam peningkatan kinerja.

Dalam dunia kerja, banyak perusahaan menghadapi masalah menurunnya produktivitas karena kurangnya kejelasan target dan minimnya umpan balik. Ketika manajemen menerapkan sistem tujuan yang jelas, terukur, serta menyediakan ruang diskusi dan evaluasi rutin, karyawan pun merasa lebih terlibat dan dihargai. Mereka tidak hanya termotivasi oleh hasil, tetapi juga oleh proses yang memungkinkan keterlibatan aktif mereka. Hal ini mencerminkan

kekuatan motivasi sebagaimana dijelaskan dalam teori harapan oleh Vroom.

Tidak kalah penting adalah pemberian tantangan baru dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Di sejumlah perusahaan rintisan, pelatihan dan kursus peningkatan kompetensi secara berkala menjadi bagian dari budaya organisasi. Karyawan yang merasa kompetensinya bertumbuh akan memiliki rasa percaya diri dan keinginan kuat untuk mencapai hasil yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa pengembangan diri adalah salah satu faktor intrinsik yang memperkuat motivasi, sebagaimana ditekankan dalam pendekatan psikologi positif.

Dari berbagai pendekatan tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan teknik praktis tidak terletak pada keunikannya semata, tetapi pada kesesuaian antara strategi yang dipilih dan kondisi psikologis maupun lingkungan individu yang dituju. Pengakuan yang tulus, pemberian tanggung jawab, penyediaan ruang untuk inovasi, serta dukungan emosional adalah unsur-unsur yang jika dijalankan secara konsisten, mampu mendorong munculnya motivasi berprestasi secara optimal.

Pemimpin yang mampu mengintegrasikan teori motivasi dengan pendekatan praktis akan lebih berhasil menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan individu dan organisasi. Kombinasi antara pemahaman teoretis dan pengamatan atas pengalaman nyata akan memperkaya cara pandang seorang pemimpin dalam menumbuhkan budaya kerja yang dinamis, kompetitif, dan berkelanjutan.

BAB XIII

PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Strategi dan Teknik Pemecahan Masalah Efektif

Pemecahan masalah efektif adalah proses identifikasi, analisis, dan penyelesaian masalah secara sistematis serta terstruktur sehingga solusi yang dihasilkan tidak hanya menyelesaikan masalah tersebut, tetapi juga mencegah munculnya masalah serupa di masa depan. Menurut *Kepner-Tregoe problem solving and decision making* (Kepner dan Tregoe, 2014), proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap akar penyebab masalah dan pengembangan solusi yang optimal.

Pentingnya kemampuan ini dalam konteks kepemimpinan adalah karena pemimpin yang mampu memecahkan masalah secara efektif akan mampu mengarahkan timnya menuju keberhasilan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif serta adaptif. Sebaliknya, ketidakmampuan dalam memecahkan masalah dapat menyebabkan stagnasi, konflik, dan bahkan kegagalan organisasi.

Berikut adalah beberapa strategi utama yang dapat diterapkan dalam proses pemecahan masalah.

1. Teknik sistematis

Teknik ini menekankan pentingnya mengikuti langkah-langkah yang terstruktur, mulai dari identifikasi masalah hingga implementasi solusi. Salah satu model yang terkenal adalah PDCA (*plan-do-check-act*) yang dikembangkan oleh Deming (1986). Model ini membantu memastikan bahwa setiap langkah dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

2. Analisis akar penyebab (*root cause analysis*)

Teknik ini bertujuan untuk menemukan penyebab utama dari masalah bukan hanya gejalanya. Prosedur yang umum digunakan adalah *fishbone diagram* (diagram tulang ikan) dan *5 whys*.

3. Brainstorming dan kreativitas

Strategi ini mendorong tim untuk menghasilkan berbagai solusi tanpa menghakimi ide-ide yang muncul. Setelah itu, solusi-solusi tersebut dievaluasi secara kritis untuk memilih yang paling efektif.

4. Pengambilan keputusan berbasis data

Penggunaan data dan fakta dalam proses pengambilan keputusan sangat penting untuk memastikan solusi yang dipilih didasarkan pada kenyataan serta bukan asumsi semata. Teknik ini meliputi analisis statistik, pengolahan data, dan penggunaan perangkat lunak pendukung.

Dalam lingkungan organisasi yang dinamis, kemampuan menyelesaikan masalah secara cepat dan akurat menjadi kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Masalah yang tidak ditangani dengan tepat dapat menimbulkan dampak sistemik terhadap produktivitas, moral kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk tidak hanya mengenali persoalan yang muncul di permukaan, tetapi juga mampu menggali akar penyebab dan menerapkan strategi penyelesaian yang tepat.

Salah satu contoh nyata penerapan strategi pemecahan masalah terjadi pada sebuah perusahaan yang menghadapi masalah tingginya tingkat pergantian karyawan (*turnover*). Hal ini tidak hanya mengganggu stabilitas tim, tetapi juga menurunkan efektivitas operasional secara keseluruhan. Untuk mengatasinya, pemimpin di bagian sumber daya manusia melakukan analisis menyeluruh dengan menggunakan alat bantu seperti *fishbone diagram* untuk mengidentifikasi penyebab utama.

Hasilnya menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap sistem penggajian serta kurangnya peluang pengembangan karier menjadi faktor yang paling berpengaruh. Berdasarkan temuan tersebut, organisasi mengambil beberapa langkah strategis, di antaranya melakukan survei kepuasan karyawan secara berkala, merevisi kebijakan kompensasi dan tunjangan, serta merancang program pelatihan dan pengembangan karier yang lebih terarah. Dalam waktu enam bulan, langkah-langkah tersebut berhasil menurunkan angka *turnover* secara signifikan.

Contoh lain datang dari tim produksi di sebuah perusahaan manufaktur yang menghadapi tantangan dalam lamanya proses produksi sehingga berimbas pada keterlambatan pengiriman barang ke pelanggan. Melalui teknik *5 whys*, tim menemukan bahwa akar permasalahan terletak pada kurangnya pelatihan operator dan desain tata letak pabrik yang tidak efisien. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan pelatihan ulang terhadap operator secara intensif, penataan ulang alur kerja di pabrik, serta penggunaan teknologi otomatisasi untuk mempercepat proses. Dalam waktu tiga bulan, efisiensi produksi meningkat, dan waktu proses berkurang hingga 20%.

Dari kedua contoh tersebut, tampak bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menerapkan pendekatan analitis secara fleksibel sesuai dengan konteks permasalahan yang dihadapi. Selain keterampilan teknis, dibutuhkan pula kecerdasan emosional dalam mengelola tekanan, pengambilan keputusan yang cepat namun terukur, serta kemampuan memimpin tim secara kolaboratif dalam situasi penuh ketidakpastian.

Penyelesaian masalah yang efektif bukan hanya soal menemukan solusi cepat, tetapi juga tentang bagaimana solusi tersebut mendorong transformasi yang berkelanjutan. Pendekatan sistematis, pemanfaatan data, kreativitas, dan keterlibatan semua pemangku kepentingan merupakan pilar penting dalam menciptakan organisasi yang tangguh serta adaptif. Pemimpin yang mengintegrasikan prinsip-prinsip ini dalam praktik kepemimpinannya tidak hanya akan lebih sukses dalam mengatasi tantangan, tetapi juga akan mampu membangun budaya kerja yang inovatif, solutif, dan resilien dalam jangka panjang.

B. Pengambilan Keputusan Strategis dalam Kepemimpinan

Pengambilan keputusan adalah bagian krusial dalam proses kepemimpinan yang memengaruhi arah dan keberhasilan organisasi. Keputusan yang diambil tidak hanya harus cepat, tetapi juga akurat, berbasis data, mempertimbangkan etika, dan mampu menjawab tantangan jangka panjang. Oleh karena itu, pemimpin perlu menguasai berbagai teknik dalam proses ini agar dapat memilih alternatif terbaik di tengah beragam pilihan.

Salah satu pendekatan yang banyak diterapkan adalah teknik rasional dan sistematis, yang melibatkan proses berpikir logis mulai dari identifikasi masalah hingga penetapan solusi terbaik. Pendekatan ini dapat dilihat dalam pengambilan keputusan investasi oleh manajer keuangan, di mana analisis risiko dan proyeksi keuntungan dilakukan secara menyeluruh sebelum memilih opsi yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Pendekatan seperti ini tidak hanya mengurangi subjektivitas, tetapi juga membantu dalam menyusun keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Di sisi lain, banyak pemimpin menggunakan pendekatan analisis situasional seperti SWOT untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki organisasinya. Misalnya, sebuah *startup* yang ingin berekspansi akan menganalisis kekuatan produknya, potensi pasar baru, serta risiko dari kompetitor. Melalui

pemetaan yang jelas terhadap kondisi internal dan eksternal, mereka dapat menyusun strategi yang lebih efektif dan terukur.

Kemajuan teknologi juga mendorong pentingnya pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks pemasaran digital, misalnya, berbagai platform analitis memungkinkan perusahaan untuk mengukur performa kampanye secara *real time*, menilai perilaku konsumen, dan menyesuaikan strategi pemasaran dengan cepat. Pengambilan keputusan yang berbasis data membantu meningkatkan objektivitas, mempercepat reaksi terhadap perubahan pasar, dan menghasilkan hasil yang lebih akurat.

Dalam situasi yang kompleks dan membutuhkan berbagai sudut pandang, metode Delphi dapat digunakan. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk mengumpulkan pandangan para ahli secara anonim, menyusun konsensus berdasarkan diskusi bertahap, dan mengurangi dominasi opini mayoritas. Misalnya, dalam pengembangan teknologi baru, berbagai pandangan dari ahli di bidang teknik, hukum, dan ekonomi akan sangat membantu dalam menyusun kebijakan atau keputusan strategis yang matang.

Visualisasi pilihan dan konsekuensi melalui model seperti *decision tree* juga menjadi teknik yang sangat membantu, terutama ketika berhadapan dengan keputusan yang melibatkan risiko. Model ini membantu menggambarkan berbagai skenario dan dampaknya sehingga pemimpin dapat menilai nilai harapan dari setiap opsi. Teknik ini sering digunakan dalam peluncuran produk baru atau pengelolaan proyek besar yang memerlukan analisis risiko dan biaya-manfaat.

Teknik-teknik pengambilan keputusan tidak hanya diterapkan dalam sektor bisnis. Dalam organisasi nonprofit, misalnya, pengurus harus menentukan strategi ekspansi program sosial dengan sumber daya yang terbatas. Dengan menggabungkan analisis SWOT, data lapangan, dan diskusi bersama ahli, mereka dapat memilih wilayah yang paling membutuhkan bantuan serta memiliki potensi dampak jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan juga sangat bergantung pada konteks dan nilai-nilai yang dianut.

Dalam proses pengambilan keputusan, nilai dan etika memainkan peran penting. Efisiensi tidak selalu menjadi satu-satunya ukuran. Keputusan yang mempertimbangkan prinsip moral, seperti keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial, akan membangun kepercayaan publik dan menjaga reputasi organisasi. Sebagai contoh, ketika mengambil keputusan pemutusan hubungan kerja, perusahaan

yang mempertimbangkan dampak psikologis dan sosial akan lebih dihormati dibandingkan yang hanya fokus pada angka serta efisiensi.

Situasi krisis juga menjadi medan uji bagi kualitas pengambilan keputusan. Ketika pandemi Covid-19 melanda, banyak rumah sakit harus membuat keputusan penting dalam waktu singkat dengan keterbatasan data dan sumber daya. Dalam situasi ini, pemimpin yang mampu menggabungkan analisis risiko, konsultasi multidisipliner, dan prinsip etika dapat mengelola krisis secara lebih manusiawi serta efektif.

Keseluruhan proses ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang baik bukan hanya soal memilih satu dari sekian pilihan, tetapi merupakan keterampilan multidimensi yang memadukan logika, data, intuisi, nilai, serta komunikasi efektif. Seorang pemimpin yang mampu menggunakan berbagai pendekatan ini secara fleksibel akan mampu membawa organisasinya menuju arah yang lebih adaptif, bijak, dan berkelanjutan.

C. Simulasi Pengambilan Keputusan

Dalam dunia kepemimpinan, kemampuan mengambil keputusan tidak hanya ditentukan oleh teori yang dikuasai, tetapi juga oleh pengalaman dalam menghadapi situasi nyata. Salah satu cara efektif untuk membekali pemimpin dengan keterampilan ini adalah melalui penerapan contoh-contoh nyata dan simulasi yang menyerupai kondisi riil di lapangan. Melalui proses ini, pemimpin dan calon pemimpin dapat mengasah kemampuan analisis, mempertajam intuisi, dan meningkatkan kepercayaan diri dalam membuat keputusan yang berdampak besar.

Contoh penerapan dalam proses pembelajaran biasanya melibatkan situasi kompleks yang menantang, di mana peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah utama, menganalisis penyebabnya, dan menyusun langkah-langkah pemecahan. Sementara itu, simulasi memungkinkan peserta untuk masuk dalam sebuah skenario yang direkayasa secara khusus guna merepresentasikan dinamika nyata, tetapi dengan risiko yang minim. Keduanya memiliki nilai strategis karena memadukan unsur teori dan praktik dalam konteks yang relevan.

Sebagai ilustrasi dalam proses pelatihan kepemimpinan, para peserta dapat diminta untuk menganalisis sebuah kasus tentang krisis etika di perusahaan multinasional. Dalam kasus tersebut, pemimpin perusahaan harus membuat keputusan sulit, yaitu mengakui kesalahan dan memperbaikinya secara terbuka atau mempertahankan

citra dengan menutup-nutupi kesalahan. Pilihan ini menuntut pemimpin untuk mempertimbangkan nilai-nilai perusahaan, tekanan publik, dan dampaknya terhadap seluruh pemangku kepentingan. Melalui proses analisis semacam ini, peserta belajar tidak hanya untuk menimbang untung rugi, tetapi juga untuk mengutamakan integritas dan tanggung jawab moral.

Teknik-teknik seperti analisis SWOT dan pendekatan berbasis nilai sering kali digunakan dalam proses tersebut. Peserta diajak mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman, kemudian menyusun strategi yang sejalan dengan tujuan jangka panjang organisasi. Pengambilan keputusan tidak lagi dilihat sebagai proses linier semata, melainkan sebagai bagian dari dinamika yang melibatkan banyak variabel.

Dalam konteks simulasi, pendekatan yang sering digunakan meliputi *role playing* dan penggunaan perangkat lunak berbasis komputer. Misalnya, dalam sebuah pelatihan manajemen krisis, peserta dapat dibagi ke dalam beberapa tim dengan peran berbeda—manajer, pemangku kepentingan, media, dan regulator. Masing-masing harus berinteraksi dan merespons peristiwa tak terduga seperti isu pencemaran lingkungan atau pemutusan hubungan kerja massal. Proses ini memungkinkan peserta untuk merasakan tekanan situasi nyata dan mengembangkan respons yang cepat, tepat, serta berbasis nilai.

Simulasi semacam itu terbukti dapat meningkatkan daya analisis, kemampuan komunikasi, serta kolaborasi dalam tim. Selain itu, melalui simulasi, peserta belajar untuk mengelola emosi, memproses informasi secara cepat, dan mengambil keputusan yang berorientasi pada hasil jangka panjang. Namun agar proses ini berjalan efektif, dibutuhkan fasilitator yang berpengalaman, skenario yang relevan, serta refleksi kritis pasca kegiatan.

Manfaat dari penggunaan contoh penerapan dan simulasi sangatlah luas. Tidak hanya membangun keterampilan teknis, tetapi juga menanamkan nilai-nilai dasar dalam kepemimpinan seperti empati, tanggung jawab sosial, dan kejujuran. Misalnya, ketika peserta dihadapkan pada simulasi tentang pemanfaatan sumber daya alam, mereka tidak hanya dituntut membuat keputusan berdasarkan keuntungan ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan keadilan lingkungan.

Di sisi lain, tentu ada tantangan dalam pelaksanaannya. Beberapa di antaranya adalah keterbatasan waktu, kesiapan peserta, serta biaya yang diperlukan untuk mendesain skenario dan menyediakan

fasilitator yang kompeten. Namun, tantangan ini dapat diatasi dengan perencanaan yang baik dan dukungan institusional yang kuat.

Melalui integrasi antara teori dan praktik, penggunaan contoh penerapan dan simulasi terbukti menjadi pendekatan yang sangat efektif dalam membentuk pemimpin yang tangguh, visioner, dan mampu mengambil keputusan yang tidak hanya tepat secara teknis, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai kemanusiaan dan tanggung jawab sosial. Teknik ini menjembatani kesenjangan antara pengetahuan dan praktik nyata, membentuk kepemimpinan yang adaptif dan bermakna di tengah kompleksitas dunia modern.

BAB XIV

PENGARUH DAN NEGOSIASI

A. Strategi Menginspirasi dan Meningkatkan Pengaruh dalam Kepemimpinan

Mengutip Kouzes dan Posner (2017), inspirasi adalah proses memotivasi orang lain melalui visi yang menarik dan tindakan yang menunjukkan integritas serta komitmen. Pengaruh sendiri adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan keputusan orang lain tanpa paksaan, melainkan melalui kekuatan personal serta kredibilitas (Northouse, 2018). Kedua konsep ini saling terkait karena inspirasi sering kali menjadi jalan utama untuk meningkatkan pengaruh.

Seorang pemimpin yang mampu menginspirasi mampu menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, dan mendorong inovasi. Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dan kepuasan anggota tim dibandingkan pemimpin transaksional. Inspirasi tidak hanya memotivasi secara jangka pendek, tetapi juga membangun hubungan emosional yang mendalam dan berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa strategi utama yang dapat digunakan untuk menginspirasi dan meningkatkan pengaruh.

1. Menyampaikan visi yang jelas dan menggugah
Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan dan menjadi sumber motivasi utama. Seorang pemimpin harus mampu menyampaikan visi tersebut secara jelas, penuh semangat, dan relevan dengan nilai-nilai anggota tim. Sinek (2011) menekankan bahwa pemimpin yang mampu mengomunikasikan “mengapa” mereka melakukan sesuatu, mampu menginspirasi orang lain untuk mengikuti dan berkontribusi secara penuh.
2. Menunjukkan integritas dan konsistensi
Kepercayaan adalah fondasi utama dari pengaruh. Pemimpin yang konsisten dan menunjukkan integritas dalam tindakan dan kata-kata akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan serta pengaruh dari orang lain. Kouzes dan Posner (2017) menyebutkan bahwa kepercayaan dibangun melalui kejujuran, transparansi, dan komitmen terhadap nilai-nilai.
3. Menjadi teladan dan memberikan contoh nyata

Pemimpin yang mampu menginspirasi adalah mereka yang tidak hanya berbicara, tetapi juga bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut. Memberikan contoh nyata akan memperkuat pesan dan meningkatkan kredibilitas. Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan.

4. Membangun hubungan emosional dan empati
Kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan orang lain adalah kunci untuk membangun hubungan emosional yang kuat. Pemimpin yang empati mampu menyesuaikan pesan dan teknik sesuai kebutuhan dan kondisi anggota tim. Goleman (2013) menekankan pentingnya kecerdasan emosional dalam meningkatkan pengaruh.
5. Menggunakan cerita dan narasi yang mengena
Cerita memiliki kekuatan untuk menyampaikan pesan secara emosional dan mudah diingat. Pemimpin yang mampu mengemas visi dan nilai-nilai dalam bentuk narasi yang menarik akan lebih mampu menginspirasi serta memengaruhi orang lain. Denning (2011) menyatakan bahwa *storytelling* adalah alat yang sangat efektif dalam membangun koneksi emosional dan memperkuat pengaruh.

Selain strategi-strategi di atas, komunikasi yang efektif adalah kunci utama dalam menginspirasi dan memperkuat pengaruh. Beberapa teknik yang dapat digunakan meliputi sebagai berikut.

1. Penggunaan bahasa yang positif dan membangun, menghindari kritik yang merusak dan lebih menekankan pada solusi serta peluang.
2. Mendengarkan aktif, memberikan perhatian penuh kepada orang lain menunjukkan bahwa mereka dihargai dan didengar.
3. Penggunaan bahasa tubuh yang mendukung, seperti gestur, kontak mata, dan ekspresi wajah yang konsisten dengan pesan yang disampaikan.
4. Penguatan melalui penghargaan dan pengakuan, memberikan apresiasi secara tulus untuk pencapaian serta usaha orang lain

Strategi menginspirasi dan meningkatkan pengaruh adalah kombinasi dari komunikasi efektif, integritas, keteladanan, serta hubungan emosional. Pemimpin yang mampu menguasai dan menerapkan strategi ini akan lebih mudah memotivasi, membangun kepercayaan, serta memengaruhi orang lain secara positif. Dalam praktiknya, keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada keaslian,

konsistensi, dan kemampuan untuk menyesuaikan teknik sesuai konteks serta kebutuhan audiens.

B. Teknik Negosiasi dan Persuasi dalam Kepemimpinan

Dalam dunia kepemimpinan, kemampuan untuk bernegosiasi dan memengaruhi orang lain menjadi keterampilan yang sangat penting. Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki visi yang kuat dan strategi yang tepat, tetapi juga dituntut untuk mampu menyampaikan visi tersebut secara persuasif agar dapat menggugah semangat, membangun komitmen, serta memperoleh dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, teknik negosiasi dan persuasi menjadi alat penting dalam membentuk hubungan kerja yang produktif, menyelesaikan konflik secara damai, secara mencapai tujuan organisasi maupun pribadi dengan cara yang saling menguntungkan.

Meskipun sering dianggap sebagai dua hal yang berbeda, negosiasi dan persuasi saling berkaitan erat dalam praktik kepemimpinan. Negosiasi berfokus pada proses interaktif untuk mencapai kesepakatan melalui kompromi atau konsensus. Dalam negosiasi, pemimpin harus mampu mendengarkan, memahami kebutuhan pihak lain, dan mencari titik temu yang dapat diterima bersama. Sementara itu, persuasi lebih menitikberatkan pada upaya untuk membujuk atau meyakinkan orang lain agar bersedia menerima gagasan, ide, atau rencana yang diajukan. Keduanya, ketika digunakan secara etis dan strategis menjadi kekuatan penting dalam membangun kerja sama yang langgeng serta efektif.

Beberapa teori telah menjelaskan bagaimana proses negosiasi yang ideal dapat dilakukan dalam konteks kepemimpinan. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah pendekatan negosiasi integratif yang dikenalkan oleh Fisher dan Ury. Pendekatan ini mengedepankan upaya mencari solusi yang menguntungkan kedua belah pihak atau dikenal sebagai solusi *win-win*. Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini harus mampu menggali kepentingan terdalam dari semua pihak yang terlibat, serta terbuka terhadap berbagai alternatif yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya, tetapi justru menjadi jalan keluar yang lebih baik dan memuaskan.

Konsep BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) juga dari Fisher dan Ury menjadi salah satu prinsip penting dalam negosiasi. Dengan mengetahui alternatif terbaik apabila negosiasi gagal, seorang pemimpin memiliki posisi tawar yang lebih kuat.

Pemimpin dapat menghindari keputusan yang merugikan hanya karena terdesak atau tidak siap dengan alternatif. Dalam situasi seperti ini, pemahaman terhadap batas minimum dan maksimum dalam negosiasi menjadi sangat krusial.

Di balik semua teori tersebut, kemampuan teknis dan sikap interpersonal memainkan peranan yang tidak kalah penting. Seorang pemimpin yang mampu berkomunikasi secara jelas dan terbuka akan lebih mudah membangun kepercayaan. Empati juga menjadi kunci karena kemampuan untuk melihat dari sudut pandang pihak lain akan membantu dalam membangun hubungan yang lebih tulus dan mendalam. Negosiasi yang berlangsung dalam suasana saling percaya akan lebih cenderung menghasilkan kesepakatan yang kokoh dan hubungan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, penguasaan teknik negosiasi dan persuasi menjadi salah satu ciri pemimpin yang sukses. Dalam prosesnya, diperlukan keterampilan mendengarkan aktif, fleksibilitas berpikir, dan ketegasan dalam menyampaikan posisi serta argumentasi. Lebih dari itu, integritas dan komitmen terhadap hasil yang adil dan etis menjadi landasan utama agar proses ini tidak hanya menghasilkan kesepakatan, tetapi juga memperkuat keharmonisan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Teknik negosiasi yang efektif harus disesuaikan dengan konteks dan karakteristik pihak yang diajak bernegosiasi. Berikut adalah beberapa teknik utama yang sering digunakan oleh pemimpin.

1. Persiapan matang

Persiapan adalah kunci utama dalam negosiasi. Pemimpin harus mengumpulkan informasi lengkap tentang pihak lain, kebutuhan, batasan, dan tujuan mereka. Selain itu, pemimpin juga harus menentukan target dan batas minimum yang dapat diterima serta menyiapkan berbagai alternatif solusi. Contoh penerapan dari perusahaan multinasional menunjukkan bahwa pemimpin yang melakukan persiapan matang mampu mengendalikan jalannya negosiasi dan menghindari kompromi yang merugikan organisasi (Lax dan Sebenius, 2014).

2. Membangun hubungan dan kepercayaan

Membangun hubungan yang baik sebelum dan selama negosiasi sangat penting. Pemimpin harus menunjukkan sikap terbuka, jujur, dan menghormati pihak lain. Teknik ini membantu menciptakan suasana yang kondusif dan mengurangi ketegangan. Misalnya, dalam negosiasi kontrak kerja, pemimpin yang mampu

membangun kepercayaan dengan calon karyawan akan lebih mudah mendapatkan komitmen mereka.

3. Menggunakan teknik *anchoring*

Anchoring adalah teknik menetapkan batas awal yang tinggi atau rendah untuk memengaruhi persepsi pihak lain terhadap nilai tawaran. Misalnya, dalam negosiasi gaji, pemimpin dapat memulai dengan angka yang lebih tinggi dari yang diharapkan sehingga ruang negosiasi menjadi lebih luas dan hasil akhir cenderung mendekati angka yang diinginkan.

4. Menerapkan teknik *win-win*

Teknik *win-win* menekankan kolaborasi dan pencarian solusi yang saling menguntungkan. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi kepentingan utama kedua belah pihak dan mencari solusi kreatif yang memenuhi kebutuhan tersebut. Teknik ini tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga memperkuat hubungan jangka panjang.

5. Mengelola emosi dan konflik

Negosiasi sering kali memunculkan emosi dan ketegangan. Pemimpin harus mampu mengendalikan emosinya dan meredam emosi pihak lain. Teknik ini meliputi penggunaan bahasa yang sopan, mendengarkan aktif, dan menghindari konfrontasi langsung. Pengelolaan emosi yang baik meningkatkan peluang keberhasilan negosiasi (Fisher dan Ury, 2011).

Persuasi adalah seni membujuk orang lain agar menerima pandangan, ide, atau rencana tertentu. Dalam kepemimpinan, persuasi digunakan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain menuju tujuan bersama. Teknik persuasi yang efektif harus didasarkan pada beberapa hal berikut.

1. Membangun kredibilitas dan kepercayaan

Kredibilitas adalah fondasi utama dalam persuasi. Pemimpin harus menunjukkan kompetensi, integritas, dan konsistensi dalam tindakan. Kepercayaan yang dibangun akan membuat pesan yang disampaikan lebih mudah diterima. Contohnya, seorang pemimpin yang transparan dalam pengambilan keputusan akan lebih dihormati dan dipercaya oleh timnya.

2. Menggunakan argumen rasional dan emosional

Persuasi efektif memanfaatkan kombinasi argumen rasional dan emosional. Argumen rasional didasarkan pada data, fakta, dan logika, sedangkan argumen emosional menyentuh perasaan serta nilai-nilai pribadi. Menurut Cialdini (2009), teknik *liking* dan *authority* adalah prinsip persuasi yang sangat berpengaruh, di

mana orang lebih cenderung mengikuti orang yang mereka sukai dan anggap berkompeten.

3. Teknik *storytelling* dan metafora

Penggunaan cerita dan metafora dapat memperkuat pesan serta membuatnya lebih mudah diingat. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi melalui kisah yang relevan akan lebih menginspirasi dan memotivasi orang lain. Contohnya, kisah tentang perjuangan dan keberhasilan dapat membangkitkan semangat tim dalam menghadapi tantangan.

4. Teknik konsensus dan partisipasi

Melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan dan meminta pendapat mereka dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap keputusan tersebut. Teknik ini juga memperkuat persuasi karena orang merasa dihargai dan didengarkan.

Penting untuk diingat bahwa teknik negosiasi dan persuasi harus dilakukan secara etis. Pemimpin harus menghindari praktik manipulatif, penipuan, atau tekanan yang tidak sehat. Menurut Shell (2018), integritas dan kejujuran adalah fondasi utama dalam membangun hubungan jangka panjang dan menjaga reputasi organisasi.

Pemimpin yang berpegang pada prinsip etika akan mendapatkan kepercayaan dan loyalitas dari pihak lain, serta menciptakan budaya organisasi yang sehat dan berintegritas. Dalam konteks ini, keberhasilan jangka panjang lebih penting daripada kemenangan sesaat.

C. Pengaruh dalam Lingkup Profesional dan Hubungan Kerja

Dalam kepemimpinan yang efektif, kemampuan memengaruhi rekan kerja, bawahan, maupun atasan menjadi salah satu kunci utama dalam menciptakan produktivitas yang berkelanjutan dan hubungan kerja yang harmonis. Pengaruh ini tidak selalu lahir dari otoritas formal, tetapi sering kali muncul dari kekuatan kepercayaan, komunikasi yang terbuka, dan integritas pribadi. Di lingkungan kerja, seseorang yang dihormati karena konsistensinya dalam bertindak, ketepatan dalam menyampaikan pendapat, serta kepekaan dalam memahami orang lain cenderung memiliki pengaruh yang kuat tanpa perlu memaksakan kehendak.

Sejumlah teori telah menjelaskan bagaimana pengaruh terbentuk dan dijalankan dalam hubungan kerja. Salah satunya adalah konsep tentang sumber kekuasaan interpersonal yang mencakup legitimasi, penghargaan, paksaan, rujukan, dan informasi. Masing-masing jenis kekuatan ini dapat digunakan secara strategis oleh pemimpin dalam berbagai situasi, tergantung pada tujuan dan hubungan yang ingin dibangun. Dalam praktik profesional, kemampuan untuk menggunakan kekuatan rujukan dan informasi sering kali menunjukkan pengaruh yang lebih langgeng karena terbentuk atas dasar rasa hormat serta kepercayaan.

Selain teori kekuasaan, pemahaman tentang komunikasi persuasif juga menjadi hal penting. Cara seseorang menyampaikan ide—apakah melalui pendekatan rasional atau emosional—akan memengaruhi sejauh mana pesan itu diterima dan diyakini. Komunikasi yang terlalu kaku bisa menimbulkan jarak, sementara pendekatan yang terlalu emosional tanpa dasar logis juga berisiko kehilangan bobot. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan cara berkomunikasi dengan kondisi audiens dan konteks situasi.

Faktor lain yang memengaruhi keberhasilan seseorang dalam membangun pengaruh adalah kredibilitas pribadi, kecerdasan emosional, dan kemampuan menjalin relasi. Seseorang yang konsisten, dapat diandalkan, dan memiliki kepekaan dalam membaca situasi emosional orang lain, cenderung lebih mudah diterima pendapatnya. Hubungan kerja pun menjadi lebih produktif jika dilandasi oleh rasa saling menghargai dan pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan satu sama lain. Dalam hal ini, budaya organisasi turut berperan besar. Lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan penghargaan terhadap perbedaan akan memperkuat pengaruh positif di antara para anggotanya.

Contoh penerapan pengaruh yang efektif dapat dilihat dalam berbagai konteks. Di perusahaan-perusahaan dengan budaya kepemimpinan partisipatif seperti Google, pengaruh dibangun melalui empati dan keterbukaan. Pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi juga mendengarkan dan merespons kebutuhan tim. Di sektor pelayanan publik seperti rumah sakit, kepala unit yang bersikap terbuka dan penuh empati mampu membangun kerja sama erat di antara staf medis, yang pada akhirnya meningkatkan mutu layanan kepada pasien. Bahkan di tingkat lokal, manajer yang menaruh perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, memberikan

kepercayaan, dan membangun komunikasi yang hangat sering kali berhasil menciptakan loyalitas serta komitmen kerja yang tinggi.

Untuk mengembangkan pengaruh secara berkelanjutan, pemimpin perlu terus meningkatkan kualitas komunikasi, memperkuat integritas, dan mengasah kecerdasan emosionalnya. Kemampuan untuk menyesuaikan pendekatan sesuai karakter individu dan konteks situasi juga sangat penting. Di samping itu, pengaruh yang positif hanya bisa terbangun melalui proses yang konsisten, bertumpu pada niat baik, dan dilandasi semangat untuk membangun hubungan kerja yang sehat serta kolaboratif. Dengan demikian, pengaruh yang dimiliki bukan hanya bersifat situasional, tetapi menjadi bagian dari karakter kepemimpinan yang otentik dan berkelanjutan.

BAB XV

KEPEMIMPINAN DALAM RAPAT DAN PERTEMUAN

A. Peran Pemimpin dalam Mengelola Rapat

Mengelola rapat secara efektif merupakan salah satu kompetensi inti dalam kepemimpinan yang bertujuan untuk memastikan proses komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi berjalan secara efisien serta produktif. Rapat bukan hanya forum untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sarana strategis dalam merumuskan keputusan, menyelesaikan masalah, dan membangun inovasi bersama. Dalam hal ini, pemimpin berperan penting tidak hanya sebagai pengarah jalannya rapat, tetapi juga sebagai fasilitator suasana yang terbuka dan mendukung pertukaran gagasan.

Langkah awal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin adalah merumuskan tujuan rapat secara spesifik dan relevan. Tujuan ini menjadi fondasi yang akan menentukan struktur dan arah pembahasan. Misalnya, dalam konteks manajer proyek, kejelasan apakah rapat bertujuan menyusun jadwal peluncuran produk atau menyelesaikan kendala teknis sangat menentukan efektivitas partisipasi. Setelah tujuan dirumuskan, pemimpin menyusun agenda terstruktur yang mencakup topik pembahasan, alokasi waktu, dan tanggung jawab penyampaian materi. Agenda yang jelas akan membantu peserta mempersiapkan diri dan tetap fokus pada hal-hal yang substansial.

Setelah menetapkan arah dan kerangka rapat, pemimpin juga dituntut untuk membangun suasana yang mendukung keterlibatan semua peserta. Suasana yang terbuka dan inklusif dapat mendorong partisipasi aktif serta meningkatkan kualitas diskusi. Dalam banyak kasus, pemimpin perlu menggunakan teknik fasilitasi seperti metode *round robin* atau *brainstorming* untuk memberikan ruang bagi setiap peserta dalam menyampaikan ide dan pendapatnya. Ketika terjadi perbedaan pendapat yang tajam, peran pemimpin sangat penting dalam menjaga arah diskusi tetap konstruktif, menghindari konflik personal, dan menekankan pentingnya kolaborasi.

Manajemen waktu juga menjadi indikator keberhasilan sebuah rapat. Rapat yang berlarut-larut tanpa arah yang jelas akan menurunkan efektivitas dan energi peserta. Seorang pemimpin yang terampil akan menetapkan durasi pembahasan setiap topik,

memberikan pengingat waktu secara berkala, dan memastikan diskusi tidak keluar dari jalur. Bila diperlukan, pemimpin harus mampu mengambil keputusan untuk mengakhiri rapat lebih awal atau menunda pembahasan yang belum mendesak. Kejelasan tindak lanjut setelah rapat juga menjadi bagian dari tanggung jawab pemimpin. Ia perlu merangkum hasil diskusi, mendistribusikan notulen, serta menugaskan tanggung jawab kepada pihak terkait beserta batas waktunya.

Dalam konteks organisasi sosial atau nonprofit, peran ini juga tidak kalah penting. Seorang koordinator yang memimpin rapat pemberdayaan masyarakat, misalnya, akan memulai pertemuan dengan penjelasan singkat tentang tujuan dan hasil yang diharapkan. Ia mendorong partisipasi dari semua peserta, termasuk anggota yang biasanya pasif, dan memastikan waktu digunakan secara efisien. Keberhasilan rapat dalam konteks ini ditandai dengan meningkatnya rasa memiliki dari anggota serta implementasi nyata dari keputusan yang telah diambil bersama.

Secara teoretis, peran pemimpin dalam mengelola rapat dapat dijelaskan melalui pendekatan *transformational leadership* yang menekankan pentingnya inspirasi, motivasi, dan kehadiran visioner dari seorang pemimpin. Pemimpin yang mampu membangkitkan semangat kolektif dan menyalurkan energi positif akan menciptakan ruang diskusi yang dinamis serta solutif. Di sisi lain, teori situasional menekankan pentingnya fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan. Dalam satu rapat, pemimpin bisa bersikap partisipatif saat menjangkau ide, tetapi menjadi lebih tegas saat mengambil keputusan untuk memastikan arah organisasi tetap jelas.

Penerapan teori-teori ini dalam praktik, seperti penggunaan fasilitasi yang bijak, pengelolaan konflik secara dewasa, dan pengambilan keputusan yang melibatkan banyak pihak, akan membuat peran pemimpin dalam rapat menjadi lebih strategis. Kepemimpinan dalam rapat tidak hanya dilihat dari keberhasilan memimpin diskusi, tetapi juga dari kemampuannya mengarahkan hasil rapat menjadi tindakan konkret yang bermanfaat bagi organisasi.

B. Strategi dan Teknik Mengelola Pertemuan Efektif

Mengelola pertemuan secara efektif merupakan salah satu kompetensi utama dalam kepemimpinan yang mampu meningkatkan produktivitas organisasi sekaligus memperkuat hubungan antar-anggota tim. Pemanfaatan strategi dan teknik yang tepat akan memastikan bahwa waktu yang digunakan selama pertemuan benar-

benar menghasilkan keputusan, gagasan, dan tindakan nyata yang berkualitas. Lebih dari itu, suasana yang terbentuk dalam pertemuan yang efektif juga akan mendorong kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi.

Langkah awal yang krusial dalam strategi ini adalah perencanaan dan persiapan yang matang. Seorang pemimpin perlu menyusun agenda yang jelas, menentukan topik pembahasan, dan menetapkan durasi yang realistis agar setiap peserta memahami arah rapat. Robbins dan Coulter menekankan bahwa rapat yang terencana baik dengan tujuan yang terdefinisi akan lebih mudah dicapai. Dalam praktiknya, pemimpin yang mengirimkan materi pendukung sebelum rapat dimulai dan memastikan peserta memahami perannya telah memberikan dasar kuat bagi kelancaran diskusi. Ini terlihat misalnya dalam konteks perusahaan teknologi, di mana agenda harian dirancang secara sistematis dan terdistribusi sebelum pertemuan sehingga diskusi dapat fokus dan terarah.

Selain itu, efektivitas pertemuan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memfasilitasi jalannya diskusi. Teknik-teknik fasilitasi seperti *brainstorming* untuk menampung ide secara bebas dan metode *round robin* untuk memberi ruang bagi setiap peserta agar bisa berbicara, menjadi alat penting dalam menjaga dinamika kelompok tetap produktif. Pemimpin yang piawai akan mendorong partisipasi aktif dan mengelola konflik dengan pendekatan yang terbuka. Dalam diskusi pengembangan produk di perusahaan manufaktur, misalnya, fasilitator yang mengajukan pertanyaan terbuka dan memberikan waktu bicara yang seimbang kepada peserta mampu memunculkan gagasan-gagasan baru yang kemudian dirumuskan menjadi rencana aksi konkret.

Mengelola waktu juga menjadi faktor penentu keberhasilan pertemuan. Pemimpin harus menjaga agar diskusi tidak melenceng dari agenda utama dan berlangsung sesuai durasi yang ditetapkan. Salah satu cara yang efektif adalah dengan mengalokasikan waktu untuk setiap topik dan memberikan pengingat berkala saat waktu hampir habis. Di samping itu, pengendalian diskusi juga penting untuk memastikan tidak ada pembahasan yang menyimpang. Teknik seperti *parking lot*, yaitu mencatat topik yang muncul di luar agenda utama untuk dibahas di lain waktu menjadi solusi yang tepat agar rapat tetap fokus. Dalam rapat evaluasi organisasi nonprofit, penggunaan pendekatan ini memungkinkan peserta tetap berkonsentrasi pada topik inti sambil tetap menghargai isu-isu lain yang muncul.

Aspek penting lainnya adalah kemampuan pemimpin menciptakan suasana yang mendukung partisipasi dan kolaborasi. Lingkungan yang aman dan terbuka memungkinkan setiap peserta menyampaikan pendapat tanpa rasa takut. Budaya menghargai kontribusi, penggunaan bahasa tubuh yang positif, serta pemanfaatan teknologi seperti papan tulis digital dan platform kolaboratif mampu meningkatkan keterlibatan. Di perusahaan rintisan, misalnya, pemimpin yang mendorong diskusi terbuka dan mencatat ide secara *real time* membangun rasa memiliki yang tinggi serta memperkuat semangat kolektif tim.

Setelah pertemuan selesai, penting bagi pemimpin untuk melakukan evaluasi dan tindak lanjut. Keberhasilan pertemuan tidak hanya diukur dari diskusi yang berlangsung, melainkan dari implementasi nyata dari hasil rapat. Pemimpin harus menindaklanjuti dengan penugasan tanggung jawab, penetapan tenggat waktu, dan penyebaran notulen yang sistematis. Evaluasi melalui umpan balik peserta juga membantu meningkatkan kualitas pertemuan berikutnya.

Dalam praktik di lembaga pendidikan, pemimpin yang menugaskan peserta menyusun rencana aksi pascarapat dan melakukan pemantauan berkala menunjukkan bahwa hasil diskusi benar-benar diterjemahkan menjadi langkah konkret yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Dengan menerapkan berbagai strategi dan teknik tersebut secara konsisten, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap pertemuan bukan hanya rutinitas, tetapi menjadi wadah strategis yang berkontribusi nyata bagi kemajuan organisasi.

C. Meningkatkan Produktivitas dan Hasil Pertemuan

Pertemuan yang efektif dan produktif menjadi salah satu fondasi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks kepemimpinan, pertemuan bukan hanya tempat bertukar informasi, tetapi juga sarana penting untuk memperkuat komitmen tim, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta merangsang munculnya inovasi. Oleh karena itu, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap pertemuan yang diselenggarakan benar-benar menghasilkan *output* yang optimal.

Salah satu langkah awal yang krusial dalam mewujudkan produktivitas pertemuan adalah dengan menyusun agenda yang jelas dan terstruktur. Agenda yang baik memberikan arah yang pasti bagi

peserta, menetapkan topik yang akan dibahas, dan mengatur waktu untuk setiap pokok bahasan. Robbins dan Coulter (2018) menekankan bahwa agenda yang dirancang secara cermat mampu meminimalisasi pembahasan yang tidak relevan dan menjaga fokus diskusi. Sebagai contoh dalam pertemuan mingguan perusahaan teknologi, agenda dikirimkan minimal 24 jam sebelumnya dan mencakup topik-topik utama seperti evaluasi proyek, pengambilan keputusan strategis, serta pembahasan kendala operasional. Dengan cara ini, peserta dapat datang dengan persiapan matang dan diskusi berjalan lebih tajam serta efektif.

Teknik fasilitasi yang digunakan pemimpin juga sangat menentukan partisipasi dan kualitas hasil rapat. Penggunaan metode seperti *brainstorming* dan *round robin* memungkinkan semua peserta menyampaikan pandangan tanpa adanya dominasi dari individu tertentu. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan rasa keterlibatan, tetapi juga membuka peluang munculnya ide-ide segar dari berbagai sudut pandang. Dalam lingkungan seperti lembaga pendidikan, misalnya, teknik ini terbukti membantu menghasilkan keputusan yang lebih inklusif dan bernilai strategis (Schunk, 2016).

Di era digital, penerapan teknologi menjadi elemen yang tidak terpisahkan dari pertemuan yang produktif. Platform seperti Zoom, Microsoft Teams, atau Google Meet telah memungkinkan kerja tim lintas lokasi berlangsung tanpa hambatan geografis. Fitur interaktif seperti *polling* cepat, dokumen bersama, dan ruang diskusi terpisah (*breakout rooms*) sangat membantu mempercepat proses perumusan keputusan. Penggunaan teknologi digital yang tepat dapat meningkatkan efisiensi rapat daring hingga 40%. Dalam praktiknya, perusahaan multinasional memanfaatkan fitur tersebut untuk menjangkau opini dengan cepat dan menyusun hasil diskusi dalam dokumen yang dapat diakses secara *real time* oleh seluruh peserta (Kock dkk., 2020).

Namun, secanggih apa pun alat yang digunakan, disiplin dalam pengelolaan waktu tetap menjadi kunci. Pertemuan yang terlalu panjang dan melebar dari agenda sering kali menguras energi dan menghasilkan keputusan yang kurang tajam. Pemimpin perlu tegas dalam mengalokasikan waktu untuk setiap bagian rapat dan menjaga agar diskusi tidak melenceng. Teknik seperti penggunaan *timer* atau batas waktu pada tiap sesi terbukti membantu menjaga ritme pertemuan (Allen dan Hartman, 2019). Ketika diskusi mulai meluas ke luar topik utama, pemimpin dapat mencatatnya untuk dibahas di lain waktu melalui pendekatan *parking lot* agar fokus tetap terjaga.

Produktivitas pertemuan tidak berhenti pada berakhirnya sesi diskusi. Pemimpin juga harus memastikan adanya tindak lanjut yang jelas dan terukur dari hasil yang telah disepakati. Setiap keputusan perlu dilengkapi dengan penanggung jawab, batas waktu penyelesaian, serta indikator hasil yang ingin dicapai. Praktik yang umum dilakukan adalah menyusun dan mengirimkan notulen secara sistematis kepada peserta sebagai acuan untuk pelaksanaan tindak lanjut. Pada pertemuan berikutnya, progres dari keputusan tersebut perlu ditinjau untuk mengevaluasi efektivitas implementasi dan mengidentifikasi hambatan yang muncul di lapangan.

Ilustrasi nyata dari upaya peningkatan produktivitas ini bisa dilihat pada perusahaan XYZ, yang awalnya menghadapi persoalan dengan rapat-rapat panjang yang tidak menghasilkan keputusan signifikan. Setelah mengevaluasi pola pertemuan yang ada, manajemen mulai menerapkan strategi baru seperti pengiriman agenda terlebih dahulu, penggunaan teknologi kolaboratif, serta pengaturan waktu diskusi yang ketat. Hasilnya, durasi rapat berkurang drastis dari dua jam menjadi hanya 45 menit, dengan peningkatan signifikan dalam kualitas keputusan dan partisipasi peserta.

Penerapan strategi ini didukung oleh teori-teori manajemen modern. Misalnya, konsep *Time Management Matrix* dari Covey (2013) menekankan perlunya fokus pada kegiatan yang penting dan mendesak yang sangat relevan dalam konteks penentuan agenda dan alokasi waktu pertemuan. Di sisi lain, teori fasilitasi kelompok dari Schunk (2016) menjelaskan bahwa keberhasilan diskusi banyak bergantung pada kemampuan fasilitator dalam mengelola dinamika kelompok dan mendorong partisipasi yang merata. Teori-teori ini, bila diterapkan secara konsisten dalam pengelolaan pertemuan akan membantu pemimpin menciptakan ruang diskusi yang produktif, berorientasi hasil, dan memberi dampak nyata bagi pencapaian tujuan organisasi.

BAB XVI

INOVASI DAN KEPEMIMPINAN

MASA DEPAN

A. Peran Inovasi dalam Kepemimpinan Modern

Di tengah arus globalisasi dan digitalisasi yang semakin kompleks, inovasi telah menjadi elemen kunci dalam kepemimpinan organisasi masa kini. Tidak lagi cukup bagi seorang pemimpin hanya mengelola sumber daya secara efisien; lebih dari itu, ia dituntut mampu menciptakan terobosan yang relevan dengan tantangan zaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Dalam konteks ini, inovasi mencakup bukan hanya pengembangan produk atau layanan baru, melainkan juga transformasi dalam proses internal, strategi bisnis, budaya organisasi, hingga pendekatan kepemimpinan itu sendiri.

Schumpeter (1934) memandang inovasi sebagai kekuatan pendorong utama pertumbuhan ekonomi, sementara OECD (2010) mengartikannya sebagai proses menciptakan dan menerapkan ide, metode, atau produk baru yang menghasilkan nilai tambah. Di dalam kepemimpinan, inovasi memiliki peran yang sangat strategis dalam membangun keunggulan kompetitif dan memastikan keberlanjutan organisasi. Kuratko dkk. (2015) menyatakan bahwa inovasi dalam kepemimpinan berarti dorongan terhadap kreativitas, kesiapan mengelola risiko, serta kemampuan menginspirasi tim untuk beradaptasi secara proaktif terhadap perubahan.

Inovasi juga berkaitan erat dengan efektivitas pemimpin dalam mengambil keputusan dan menjalankan peran strategisnya. Pemimpin yang inovatif memiliki kapasitas untuk memandang tantangan sebagai peluang, dan mengembangkan solusi-solusi kreatif yang mampu menjawab persoalan dengan pendekatan baru. Perusahaan seperti Google memberikan contoh konkret bagaimana lingkungan kerja yang mendukung kebebasan berekspresi dan eksperimen terbukti melahirkan inovasi, seperti Google Search, Gmail, dan Google Cloud. Praktik ini memungkinkan organisasi tetap kompetitif di tengah laju perubahan teknologi yang sangat cepat.

Lebih lanjut, Edmondson (2019) menekankan bahwa budaya inovatif yang dibangun oleh pemimpin berperan penting dalam menciptakan *psychological safety*, yaitu kondisi di mana anggota tim merasa aman untuk berbicara, berbagi ide, bahkan mengemukakan kesalahan. Lingkungan seperti ini sangat penting untuk memunculkan

ide-ide kreatif, memperkuat kohesi tim, dan menciptakan komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

Konteks perubahan global yang terus berlangsung pun menunjukkan bagaimana inovasi menjadi prasyarat utama dalam proses adaptasi. Pemimpin yang cermat akan mampu membaca arah perubahan, baik dari sisi teknologi, sosial, maupun kebijakan, lalu meresponsnya melalui langkah-langkah yang inovatif. Pandemi Covid-19 misalnya, mendorong banyak organisasi untuk segera berinovasi, seperti beralih ke sistem kerja jarak jauh, layanan *daring*, dan digitalisasi berbagai layanan. Pemimpin yang memiliki kesiapan berinovasi umumnya lebih mampu menjaga kelangsungan organisasi dan bahkan menemukan peluang pertumbuhan baru dalam krisis.

Transformasi Microsoft di bawah Satya Nadella adalah salah satu contoh kepemimpinan inovatif yang signifikan. Nadella berhasil menggeser budaya perusahaan yang sebelumnya kaku menjadi organisasi yang kolaboratif dan terbuka terhadap perubahan. Ia menekankan pentingnya *growth mindset* dan inovasi berkelanjutan sebagai fondasi strategi teknologi dan budaya kerja perusahaan. Transformasi ini menjadi contoh nyata bagaimana kepemimpinan inovatif mampu mengubah arah dan performa organisasi secara drastis (Nadella dan Shaw, 2017).

Tak hanya berkaitan dengan produk atau strategi, inovasi juga melekat dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan itu sendiri. Pemimpin saat ini dituntut untuk terus memperbarui pendekatan mereka, mengadopsi gaya yang lebih partisipatif, inklusif, dan berorientasi pada kolaborasi jangka panjang. Pendekatan seperti *transformational leadership* dan *servant leadership* menjadi semakin relevan karena menekankan empati, pemberdayaan, dan visi yang melampaui tujuan jangka pendek semata.

Dengan mempertimbangkan berbagai perspektif dan praktik tersebut, tampak jelas bahwa inovasi bukanlah aktivitas tambahan dalam kepemimpinan modern, melainkan elemen sentral yang menentukan arah, keberhasilan, dan keberlanjutan organisasi. Pemimpin yang menginternalisasi semangat inovatif akan lebih siap menghadapi kompleksitas masa depan dan mampu menciptakan dampak positif, baik bagi organisasinya maupun bagi masyarakat luas.

Beberapa teori dan model yang relevan dalam memahami peran inovasi dalam kepemimpinan modern meliputi sebagai berikut.

1. Teori kepemimpinan transformasional

Teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994) menekankan pentingnya inspirasi dan

inovasi dalam memotivasi pengikut untuk mencapai visi bersama. Pemimpin transformasional mendorong terciptanya inovasi melalui penyampaian visi yang menginspirasi serta pemberdayaan anggota tim.

2. Model inovasi terbuka (*open innovation*)

Model inovasi terbuka (*open innovation*) yang diperkenalkan oleh Chesbrough (2003) menyoroti pentingnya kolaborasi, baik secara internal maupun eksternal dalam proses penciptaan inovasi. Pemimpin yang mengadopsi model ini mampu memanfaatkan jejaring dan sumber daya eksternal untuk mempercepat dan memperluas hasil inovatif.

3. Teori organisasi inovatif

Teori organisasi inovatif yang dijelaskan oleh Cameron dan Quinn (2011) menekankan pentingnya budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan sebagai fondasi utama dalam menciptakan serta mempertahankan inovasi.

Meskipun inovasi menawarkan banyak peluang, tantangan yang dihadapi pemimpin juga tidak kecil. Beberapa tantangan utama meliputi sebagai berikut.

1. Resistensi terhadap perubahan terjadi ketika banyak anggota organisasi enggan meninggalkan zona nyaman dan menolak inovasi baru.
2. Risiko kegagalan muncul karena inovasi sering kali melibatkan risiko tinggi dan tingkat ketidakpastian, yang dapat menimbulkan kekhawatiran di kalangan organisasi.
3. Keterbatasan sumber daya menjadi tantangan karena inovasi memerlukan investasi dalam bentuk waktu, tenaga, dan dana yang tidak sedikit. Namun, peluang yang muncul dari inovasi sangat besar adalah sebagai berikut.
 - a. Meningkatkan daya saing dengan memungkinkan organisasi yang inovatif untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan pasar.
 - b. Menciptakan nilai tambah melalui produk dan layanan yang lebih baik serta lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
 - c. Membangun budaya organisasi yang adaptif dengan mendorong terciptanya budaya yang terbuka terhadap perubahan dan mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Peran inovasi dalam kepemimpinan modern tidak dapat dipandang sebelah mata. Inovasi menjadi kunci utama dalam

menciptakan organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan di tengah dinamika global yang terus berubah. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan inovasi ke dalam strategi dan budaya organisasi akan mampu memimpin dengan visi yang jauh ke depan, menginspirasi tim, serta menciptakan nilai yang berkelanjutan. Melalui contoh penerapan dan teori yang relevan, dapat disimpulkan bahwa inovasi bukan hanya sekadar alat, tetapi sebuah filosofi dan budaya yang harus diinternalisasi dalam setiap aspek kepemimpinan masa kini serta masa depan.

B. Tantangan dan Peluang Kepemimpinan di Era Digital

Dalam era globalisasi yang semakin dipercepat oleh digitalisasi, para pemimpin menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis dalam mengelola organisasi. Perubahan teknologi yang begitu cepat menjadi salah satu kendala utama yang harus dihadapi. Teknologi berkembang secara eksponensial sehingga pemimpin dituntut untuk terus mengikuti tren agar tetap relevan dan kompetitif. Misalnya, transformasi digital yang terjadi dalam industri perbankan dengan munculnya teknologi finansial seperti *fintech* dan *blockchain* telah memaksa pemimpin untuk mengelola inovasi secara strategis, guna menghindari ketertinggalan dari para pesaing (Brynjolfsson dan McAfee, 2014).

Selain tantangan teknologi, keberagaman dan inklusivitas menjadi aspek penting lainnya dalam kepemimpinan era digital. Organisasi yang beroperasi secara global harus mampu memimpin tim yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang budaya, bahasa, dan nilai yang beragam. Keberhasilan dalam konteks ini sangat bergantung pada kemampuan komunikasi lintas budaya dan pengelolaan konflik secara efektif. Sebagai contoh, Google harus mampu membangun sinergi dalam tim globalnya yang multikultural tanpa mengorbankan kohesi tim atau semangat inovasi (Hofstede, 2011).

Aspek keamanan siber dan perlindungan data pribadi juga menjadi perhatian utama. Ketergantungan terhadap teknologi digital membawa risiko serangan siber dan kebocoran data yang dapat mengancam reputasi organisasi. Kasus seperti pelanggaran data di Facebook menegaskan bahwa pemimpin perlu membangun kebijakan keamanan yang kokoh dan membudayakan kesadaran kolektif

terhadap pentingnya privasi serta keamanan digital (Isaac dan Frenkel, 2019).

Di sisi lain, digitalisasi juga berdampak terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Tekanan untuk selalu terhubung secara daring dapat menimbulkan stres dan isolasi sosial. Pemimpin dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara mental dan emosional dengan mendorong keseimbangan antara kehidupan pribadi serta profesional. Microsoft, misalnya, telah mengadopsi kebijakan *work life balance* serta menyediakan program dukungan kesehatan mental bagi karyawannya sebagai respons terhadap tantangan ini (Schawbel, 2019).

Namun, tantangan-tantangan tersebut hadir bersamaan dengan berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan oleh pemimpin visioner. Salah satunya adalah pemanfaatan data besar (*big data*) dan analitis untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Melalui analitis, pemimpin dapat memahami preferensi pelanggan, memprediksi tren pasar, serta mengoptimalkan proses internal. Amazon merupakan contoh nyata pemanfaatan teknologi ini untuk meningkatkan personalisasi layanan dan efisiensi operasional (McAfee dan Brynjolfsson, 2017).

Teknologi digital juga membuka jalan bagi kolaborasi lintas wilayah secara *real time*. Platform seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom memfasilitasi kerja tim jarak jauh dengan efektivitas tinggi. Ini memberi peluang bagi pemimpin untuk membentuk tim yang inklusif, dinamis, dan fleksibel. Dell, sebagai ilustrasi, telah sukses mengimplementasikan model kerja jarak jauh yang berdampak positif pada produktivitas dan kepuasan karyawan (Choudhury dkk., 2020).

Selain itu, digitalisasi memungkinkan munculnya model bisnis dan layanan baru yang lebih personal, cepat, serta responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang mampu mengenali peluang ini akan lebih cepat beradaptasi. Tesla, misalnya, telah menggunakan pendekatan ini untuk merevolusi industri otomotif melalui pengembangan mobil listrik dan sistem autopilot berbasis digital (Vance, 2015).

Peluang besar lainnya terletak pada potensi digitalisasi dalam membentuk kepemimpinan yang lebih partisipatif dan inklusif. Teknologi memudahkan proses partisipasi publik dalam pengambilan keputusan. Inisiatif seperti *crowdfunding* pada platform Kickstarter dan Indiegogo memungkinkan pemimpin *startup* dan inovator untuk memperoleh masukan dan dukungan langsung dari masyarakat luas (Belleflamme dkk., 2014).

Contoh konkret penerapan kepemimpinan digital dapat ditemukan dalam transformasi yang dilakukan oleh GE, di mana teknologi IoT diintegrasikan dalam sistem operasional perusahaan untuk memantau aset industri secara *real time*. Hasilnya, efisiensi meningkat dan waktu henti operasional dapat ditekan secara signifikan. Pemimpin GE harus mampu mengelola transisi budaya dan teknologi ini secara efektif (McKinsey dan Company, 2018).

Demikian pula, perusahaan rintisan seperti Airbnb telah membuktikan bahwa inovasi teknologi dapat mengubah wajah industri tradisional. Airbnb memanfaatkan platform digital untuk menciptakan pasar baru dalam sektor perhotelan. Keberhasilannya tidak lepas dari kepemimpinan yang tanggap terhadap tantangan global dan mampu membangun kepercayaan melalui pendekatan teknologi (Guttentag, 2015).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa era digital menuntut pemimpin untuk menjadi pembelajar yang adaptif dan inovatif. Penguasaan teknologi seperti kecerdasan buatan dan *machine learning* semakin menjadi bagian penting dalam strategi organisasi masa depan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan kompetensi digital menjadi aspek yang tak terpisahkan dari kepemimpinan modern (Brynjolfsson dan McAfee, 2017).

C. Keterampilan serta Strategi Menghadapi Perubahan dan Inovasi

Perubahan dan inovasi merupakan dua aspek yang tidak terpisahkan dalam konteks kepemimpinan masa kini. Pemimpin yang mampu mengelola perubahan dan mendorong inovasi secara efektif akan mampu menavigasi organisasi melalui dinamika lingkungan yang cepat dan kompleks.

Menghadapi perubahan dan inovasi membutuhkan sejumlah keterampilan utama yang harus dimiliki oleh pemimpin dan anggota tim. Keterampilan ini meliputi kemampuan komunikasi yang efektif, pemikiran kritis dan kreatif, serta kemampuan manajemen stres dan ketidakpastian. Berikut penjelasannya.

1. Komunikasi efektif

Dalam konteks perubahan, komunikasi yang jelas dan transparan sangat penting. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi, tujuan, dan manfaat dari perubahan secara terbuka kepada seluruh anggota organisasi. Misalnya, ketika sebuah perusahaan teknologi besar seperti Google melakukan restrukturisasi

organisasi, mereka mengadakan sesi komunikasi terbuka dan forum diskusi untuk memastikan semua pihak memahami alasan serta manfaat perubahan tersebut (Katzenbach dan Smith, 2015). Komunikasi yang efektif membantu mengurangi resistensi dan meningkatkan partisipasi aktif dari seluruh anggota.

2. Pemikiran kritis dan kreatif

Inovasi sering kali muncul dari kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan dan mengidentifikasi solusi baru terhadap masalah yang ada. Pemimpin harus mampu mendorong budaya berpikir kritis dan kreatif, misalnya melalui sesi *brainstorming*, analisis SWOT, atau prosedur *design thinking*. Sebagai contoh, perusahaan seperti 3M mendorong karyawannya untuk menghabiskan 15% waktu untuk mengerjakan proyek inovatif yang mendorong munculnya produk-produk inovatif seperti *post-it notes* (Brown, 2019).

3. Manajemen stres dan ketidakpastian

Perubahan sering kali disertai ketidakpastian dan stres. Pemimpin dan *follower* harus mampu mengelola emosi dan stres secara efektif agar tetap fokus dan produktif. Teknik seperti *mindfulness*, pelatihan *resilien*, dan pengembangan *emotional intelligence* (EI) menjadi sangat penting. Riset oleh Goleman (2018) menunjukkan bahwa EI yang tinggi berkorelasi positif dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Selain keterampilan, strategi yang tepat sangat menentukan keberhasilan dalam menghadapi perubahan dan inovasi. Strategi ini harus bersifat proaktif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

1. Strategi antisipatif dan perencanaan kontingensi

Pemimpin harus mampu melakukan analisis lingkungan secara berkala untuk mengidentifikasi tren dan potensi perubahan sebelum mereka terjadi. Teknik ini dikenal sebagai *anticipatory leadership*. Misalnya, perusahaan rintisan di bidang teknologi harus mampu memprediksi tren pasar dan teknologi baru agar dapat menyesuaikan produk mereka secara cepat. Selain itu, perencanaan kontingensi yang matang akan membantu organisasi tetap stabil saat menghadapi ketidakpastian, seperti yang dilakukan oleh perusahaan farmasi saat pandemi Covid-19 dengan menyiapkan jalur produksi alternatif dan strategi distribusi yang fleksibel (Kanter, 2020).

2. Pengembangan budaya inovasi

Budaya organisasi yang mendukung inovasi adalah kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan. Pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan yang mendorong eksperimen, toleransi terhadap kegagalan, dan kolaborasi lintas fungsi. Contohnya, perusahaan seperti Amazon menanamkan budaya inovasi melalui prinsip “*fail fast, learn fast*”, yang memungkinkan tim untuk mencoba ide baru tanpa takut gagal secara permanen (Stone dan Woodcock, 2014).

3. Penggunaan teknologi dan data untuk pengambilan keputusan
Teknologi dan data *analytics* menjadi alat penting dalam strategi menghadapi perubahan. Pemimpin harus mampu memanfaatkan *big data*, AI, dan alat analisis lainnya untuk mendapatkan wawasan yang akurat serta cepat dalam pengambilan keputusan. Sebagai contoh, perusahaan retail seperti Walmart menggunakan data analitis untuk mengidentifikasi tren belanja dan menyesuaikan stok secara *real time* sehingga mampu merespons perubahan pasar dengan cepat (Davenport dan Kim, 2019).
4. Pengembangan kepemimpinan adaptif
Kepemimpinan adaptif adalah teknik yang menekankan fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan untuk mengelola konflik serta ketidakpastian. Heifetz dan Laurie (2017) menyarankan bahwa pemimpin harus mampu mengidentifikasi tantangan yang bersifat kompleks dan tidak pasti, serta mengarahkan organisasi untuk beradaptasi secara kolektif. Teknik ini melibatkan pemberdayaan anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan dan inovasi.

Menghadapi perubahan dan inovasi bukanlah tugas yang mudah, tetapi dengan keterampilan yang tepat serta strategi yang terencana, organisasi dapat bertransformasi secara efektif dan berkelanjutan. Keterampilan seperti komunikasi, pemikiran kritis, dan manajemen stres harus dikembangkan secara terus-menerus, sementara strategi seperti perencanaan kontingensi, budaya inovasi, dan pemanfaatan teknologi menjadi fondasi utama dalam proses adaptasi. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan kedua aspek ini akan mampu memimpin organisasi melewati tantangan masa depan dengan keberanian dan visi yang jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D. 2015. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Books.
- Alport, G. W. 1951. "Personality: A Psychological Interpretation". New York: Holt, Rinehart and Winston. Dalam Mediawan, R. 2014. *Pengembangan Kepribadian dan Profesionalisme Pekerja Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Asbari, M., P. B. Santoso, dan A. Purwanto. "Influence of Leadership and Organizational Culture on Innovation Capability of Indonesian Automotive Industry". *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(1): 1—10. 2020.
- Avolio, B. J. dan B. M. Bass. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J. dan W. L. Gardner. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership". *The Leadership Quarterly*, 30(1): 1—16. 2019.
- Bandura, A. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bartlett, C. A. dan S. Ghoshal. 2002. *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Bass, B. M. 2019. *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Bass, B. M. Dan B. J. Avolio. "Transformational Leadership and Organizational Culture". *Public Administration Quarterly*, 17(1): 112—121. 1994.
- _____. 1995. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- _____. *Transformational Leadership: Theory, Research, and Practice*. Sage Publications.
- Bennis, W. dan B. Nanus. 2018. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. HarperBusiness.
- Brown, M. E. dan L. K Treviño. "Ethical Leadership: A Review and Future Directions". *The Leadership Quarterly*, 30(1): 1—16. 2019.

- Cameron, K. S. dan R. E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Campion, M. A., dkk. "Assessment Center and Selection". *Journal of Applied Psychology*, 103(4): 456—472. 2018.
- Cherniss, C. "Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept". *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2): 110—126. 2010.
- Chesbrough, H. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Cialdini, R. B. 2009. *Influence: Science and Practice* (5th ed.). Pearson Education.
- Covey, S. R. 2006. *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. Free Press.
- _____. 2013. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Deci, E. L. dan R. M. Ryan. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior". *Psychological Inquiry*, 11(4): 227—268. 2000.
- Duhigg, C. 2016. *Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business*. Random House.
- Dweck, C. S. 2006. *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Edmondson, A. C. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14(4): 532—550. 2018.
- Eva, N., dkk. 2019. *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. The Leadership Quarterly.
- Fauzia, Heni Hikmayani, dkk, "Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal dalam Meningkatkan Komitmen Guru". *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2): 109. 2018.
- Finkelstein, S. dan S. Fish. "Simulations and Decision-Making in Leadership Development". *Journal of Leadership Education*, 18(2): 45—62. 2019.
- Fisher, R. dan W. Ury. 2011. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.

- French, J. R. dan B. Raven. 1959. The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150–167). University of Michigan.
- Gill, R., S. Sharma, dan A. Mathur. “Leadership Styles and Employee Performance: A study of IT and Pharmaceutical Industries”. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(2): 42—55. 2020.
- Godwin, J. L., C. P. Neck, dan J. D. Houghton. “The Impact of Thought Self-Leadership on Individual Goal Performance: A Cognitive Perspective”. *The Journal of Management Development*, 18(2): 153—169. 1999.
- Goleman, D. “Emotional Intelligence”. *Harvard Business Review*, 73(4): 93—102. 1995.
- Goleman, D. 1994. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- _____. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- _____. 2013. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Graeff, C. L. “The Situational Leadership Theory: A Critical View”. *Journal of Leadership Studies*, 14(2): 45—52. 2020.
- Grant, A. M. “The Power of Reflection: An Introduction to Self-Reflection and its Role in Personal Development”. *Journal of Personal Development*, 12(3): 45—59. 2014.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hackman, J. R. dan C. E. Johnson. 2013. *Leadership: A Communication Perspective*.
- Hackman, M. Z. dan C. E. Johnson. 2013. *Leadership: A Communication Perspective*. Waveland Press.
- Hahn, T., dkk. “Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework”. *Business & Society*, 57(1): 6—42. 2018.
- Hapsari, R. 2004. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, M. S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hawadi, R. A. 2001. *Motivasi dan Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Helmi, A. F. dan I. Arisudana. “Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi”. *Jurnal Psikologi*, 36(2): 95—105. 2009.

- Herreid, C. F. "Case Studies and Simulations in Science Education". *Journal of College Science Teaching*, 48(4): 10—15. 2019.
- Hersey, P. dan K. H. Blanchard. 1969. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Ho, J. dan P. L. Nesbit. "A Refinement and Extension of the Self-Leadership Scale for the Chinese Context". *Journal of Managerial Psychology*, 24(5): 450—476. 2009.
- Hossain, M. S., dkk. "Digital Collaboration Tools and Team Performance: A Systematic Review". *Journal of Business Research*, 122: 1—12. 2020.
- Hunter, E. M., dkk. 2013. *Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization*. The Leadership Quarterly.
- Isaacson, W. 2011. *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
- Jackson, L. J. 2004. *Self-Leadership Through Business Decision-Making Models* (Dissertation). University of Phoenix.
- Judge, T. A. dan J. E. Bono. "Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, General Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80—92. 2001.
- Kabat-Zinn, J. 2013. *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. Bantam.
- Kahn, W. A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*, 33(4): 692—724.
- Kahneman, D. 2011. *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kalyar, M. N. "Creativity, Self-Leadership and Individual Innovation". *The Journal of Commerce*, 3(3): 20—28. Juli 2011.
- Katzenbach, J. R. dan D. K. Smith. 2015. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperBusiness.
- Keller, K. L. 2020. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.
- Khan, S. dan M. Ismail. "The Role of Transformational Leadership in Organizational Change Success: Evidence from Pakistan". *International Journal of Management Excellence*, 9(2): 1050—1056. 2017.

- Kirkbride, P. S. "Transformational Leadership and Innovation: The Moderating Role of Organizational Culture". *European Journal of Innovation Management*, 9(4): 396—412. 2006.
- Kock, N., dkk. "Digital Tools and Virtual Meetings: Enhancing Productivity in Remote Work". *International Journal of Information Management*, 50: 1—10. 2020.
- Koh, T. dan C. Tan. "Smart Nation: Singapore's Approach to Digital Transformation". *Journal of Urban Technology*, 25(2): 3—20. 2018.
- Kohli, R. dan D. Johnson. 2020. Leading with purpose: How Satya Nadella transformed Microsoft. *Harvard Business Review*. Retrieved from.
- Konradt, U., P. Andressen, T. Ellwart. "Self-Leadership in Organizational Teams: A Multilevel Analysis of Moderators and Mediators". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3): 322—346. 2009.
- Kotter, J. P. 2019. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M. dan B. Z. Posner. 2012. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.
- Kumar, R. dan A. Singh. "Decision-Making Strategies in Leadership: A Case-Based Approach". *International Journal of Management*, 12(3): 123—135. 2021.
- Kusuma, R. dan A. Suryani. "Kepemimpinan Transformasional dalam Mengelola Resistensi Perubahan di Perusahaan Manufaktur". *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(2): 123—135. 2019.
- Latham, G. P. dan E. A. Locke. "Goal Setting Theory: An Introduction". In *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. 123—138. 2019.
- Lax, D. A. dan J. K. Sebenius. 2014. *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Harvard Business Review Press.
- Lee, S., H. Kim, dan J. Lee. "Leadership and Organizational Culture in Healthcare: Impact on Staff Engagement and Patient Outcomes". *Journal of Healthcare Management*, 64(2): 123—134. 2019.
- Lencioni, P. 2002. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Liden, R. C., dkk. "Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance". *Academy of Management Journal*, 57(5): 1434—1452. 2014.

- Liker, J. K. 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles From the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Linda, E. 2004. *Motivasi dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Locke, E. A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction". In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 129—169. 1976.
- Locke, E. A. dan G. P. Latham. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey". *American Psychologist*, 57(9): 705—717. 2002.
- London, M. 2013. *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Routledge.
- Luthans, F. dan A. D. Stajkovic. "Reinforce for Performance: The Need to go Beyond Pay and Benefits". *Academy of Management Perspectives*, 27(2): 85—98. 2013.
- Manz, C. C. "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence in Organizational Behavior". *Academy of Management Review*, 8(3): 585—600. 1983.
- Manz, C. C. 2011. *Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader From the Inside Out*. Pearson.
- Maslow, A. H. "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4): 370—396. 1943.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, dan F. D. Schoorman. "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review*, 20(3): 709—734. 1995.
- McClelland, D. C. 1961. *The Achieving Society*. Princeton University Press.
- McVicar, A. J., dkk. "Evaluation of Anxiety, Salivary Cortisol and Melatonin Secretion Following Reflexology Treatment: A Pilot Study in Healthy Individuals". *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 13(3): 137—145. 2007.
- Murtopo, H. P. dan H. Eryanto. 2025. *Being a leader ala STIFIn Liderlik*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi.
- Nadella, S. dan G. Shaw. 2017. *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future*. Harper Business.
- Noe, R. A. (017. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. 2018. *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. 2021. *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- OECD. 2010. *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*. OECD Publishing.
- Petty, R. E. dan J. Cacioppo. "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion". *Advances in Experimental Social Psychology*, 19: 123—205. 1986.
- Priyono, P. dan A. B. Prasetya. "Situational Leadership in Managing Human Resources: A Systematic Review". *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1): 65—74. 2022.
- Rahim, M. A. "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict". *International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206—235. 2002.
- _____. 2011. *Managing Conflict in Organizations*. Routledge.
- Ramadhan, F. "Kepemimpinan Pelayan dalam Organisasi Sosial Keagamaan". *Jurnal Al-Tanzim*, 14(2). 2020.
- Raza, S. dan A. Sikandar. "Impact of Leadership Style on Employee Performance: Moderating Role of Organizational Culture". *Journal of Management Sciences*, 5(3): 106—123. 2018.
- Robbins, S. P. dan M. Coulter. 2018. *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2019. *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Rogers, C. R. "The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change". *Journal of Consulting Psychology*, 21(2): 95—103. 1957.
- Rowe, G. dan G. Wright. "Expert Opinions in Forecasting: The Role of Delphi Method". *International Journal of Forecasting*, 35(2): 377—392. 2019.
- Saaty, T. L. 2018. *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decision Making in a Complex World*. RWS Publications.
- Santrock, J. W. 2003. *Educational Psychology* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schmidt, E. dan J. Rosenberg. 2014. *How Google Works*. Grand Central Publishing.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schunk, D. H. 2016. *Learning Theories: An Educational Perspective* (7th ed.). Pearson.
- Seligman, M. E. P. 2011. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Free Press.

- Sendjaya, S. dan J. C. Sarros. 2002. *Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations*. Journal of Leadership & Organizational Studies.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. 2010. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Shell, G. R. "The Art of Ethical Negotiation". *Journal of Business Ethics*, 152(2): 345—359. 2018.
- Simon, H. A. 1997. *Models of Bounded Rationality*. MIT Press.
- _____. 2013. *The Sciences of the Artificial*. MIT Press.
- Smither, J. W., M. London, dan R. Reilly. 2016. *Performance Management: Putting Research Into Action*. Jossey-Bass.
- Spears, L. C. 2010. *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. The Journal of Virtues & Leadership.
- _____. 2010. *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Wiley.
- Spreitzer, G. M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442—1465. 1995.
- Sriwidodo, U. dan B. Sugito. "Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(1). 2007.
- Surna, I. N. 1997. *Strategi Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Suttner, R. 2013. *Nelson Mandela: A Biography*. Oxford University Press.
- Talentic. 2023. *Definisi, Peran, dan Karakteristik Pemimpin*. Resources.
- Thomas, K. W. dan R. H. Kilmann. 2017. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. Xicom.
- Thompson, G. dan L. Glasø. "Situational Leadership Theory: A Test from Three Perspectives". *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5): 630—643. 2018.
- Tichy, N. M. dan M. A. Devanna. 2013. *The Transformational Leader*. Harper Business.

- Tschannen-Moran, M. dan W. K. Hoy. "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust". *Review of Educational Research*, 70(4): 547—593. 2000.
- Tuckman, B. W. "Developmental Sequence in Small Groups". *Psychological Bulletin*, 63(6): 384—399. 1965.
- Ulrich, D. dan W. Brockbank. 2021. *The HR Value Proposition*. Harvard Business Review Press.
- Vance, A. 2015. *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. Harper Business.
- Viethzal, R. 2007. *Psikologi Motivasi: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H. dan A. G. Jago. "The New Leadership: Managing Participation in Organizations". *Journal of Management*, 14(3): 409—425. 1988.
- Wahab, Abd dan Umirso. 2017. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: ArRuzz Media.
- Wahjosumijo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Welch, J. dan J. A. Byrne, J. A. 2001. *Jack: Straight From the Gut*. Warner Books.
- Wibowo, A. dan A. Purwanto. "The Influence of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance". *International Journal of Social and Management Studies (IJSOMAS)*, 2(2): 75—84. 2021.
- Wirabayu, I. 2005. *Motivasi Berprestasi dalam Konteks Organisasi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Yukl, G. 2019. *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.

PROFIL PENULIS



H. Purno Murtopo, S.E., M.Si., CHCGM., CMT. yang dikenal sebagai Purno adalah seorang WTP (writer, trainer, practitioners) sekaligus inisiator gerakan BnB yang artinya bergerak itu berkah (dari bahasa Arab al harakah

barakah) toward G2G yang artinya good to great gapai SukMulBah yang artinya sukses mulia bahagia. Hasil penulis berupa buku dan tulisan yang mencerminkan minat keilmuannya, meliputi topik-topik seperti penilaian properti, akuntansi, kepabeanaan, organisasi, sumber daya manusia, konsep STIFIn dan perpajakan. Penulis memiliki gelar non akademik/designation antara lain: MAPPI-P, CPA, CPI, CGAM, QMA, MSEAC, CIWP, Dipl. in Financial Management, CPSB, AMKI, CFAP, CFPF, CCFE, CBSP, CNPA, BAK, CODP, CAP, COSP, CESP, CFDP, QPIA, CBOA, CSht, CCMP, CCP, CCBA, CLMA, CSHP, CRMA, CHRME, CHCM, CHCGM, Dipl. in Strategic Management, BKP, CTM, CBPA, CNPS, CMT. Buku ini merupakan buku ke-16, sedangkan buku ISBN dan sebagiannya memiliki HAKI sebelumnya antara lain: Teliti Aspek Pajaknya Sebelum Berinvestasi Properti (Minerva Athena Pressindo), Susunan Satu Naskah 8 (Delapan) Undang-Undang Perpajakan Beserta Penjelasannya Edisi 2009 dan 2010 (Mitra Wacana Media), 8 (Delapan) Tahun Pembahasan Soal Ujian Sertifikasi Konsultan

Pajak (USKP) PBB, BPHTB dan Bea Meterai 2002-2009 (Mitra Wacana Media), Susunan Satu Naskah 7 (Tujuh) Undang-Undang Kepabeanan & Cukai Beserta Penjelasannya (Mitra Wacana Media), Perpajakan Pendekatan Sertifikasi ABC Buku I [setara Brevet A] dan Buku II [setara Brevet B] (Mitra Wacana Media), Pendidikan di Era Globalisasi (Literasi Nusantara), UMKM : Akuntansi dan Perpajakan (Literasi Nusantara), Evolusi Konstruksi Ideal Manajemen (Literasi Nusantara), Isu-Isu Pendidikan Islam Kontemporer [Book Chapter] (Literasi Nusantara), Peluang dan Tantangan Indonesia Emas 2045 [Book Chapter] (Literasi Nusantara), Fundamental dan Implementasi PBB P5L dan Bea Meterai (Literasi Nusantara), Being a Leader ala STIFIn Liderlik (Literasi Nusantara), Strategic Vision: Merancang Masa Depan Bisnis (Literasi Nusantara), Leadership for Success and Fulfillment: Inspiring Nobility in Action (Yapindo). Penulis memiliki Certified Master Trainer dari BNSP. Saat ini, penulis mengabdikan di Kementerian Keuangan Republik Indonesia, khususnya di Direktorat Jenderal Pajak dan sedang mengambil program Doktorat – Strategic Management, Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail di purnomurtopo.unj@gmail.com.



Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus.

adalah dosen sejak tahun 1992 hingga menjadi Guru Besar Ilmu Pendidikan Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Negeri Jakarta (UNJ) sekaligus Direktur Sekolah Pascasarjana UNJ. Menyelesaikan

Program Doktornya di Universitas Negeri Jakarta. Dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai dosen beliau aktif melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi. Beliau juga menulis dan menerbitkan sejumlah buku ber-ISBN. Penulis meneliti dan menerbitkan artikel di journal internasional berindeks Scopus, WoS, journal terindeks SINTA. Di bidang pengabdian kepada masyarakat, beliau telah mengabdikan diri kepada masyarakat baik tingkat lokal, nasional, maupun internasional yang dibuktikan dengan perolehan sejumlah HKI. Untuk komunikasi, dihubungi di dpurwana@unj.ac.id



Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si. adalah Guru Besar Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Menyelesaikan Program Doktorat Ekonomi IESP, Universitas Padjadjaran Bandung dan saat ini sebagai dosen di FEB UNJ. Dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai dosen beliau aktif melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi. Beliau juga menulis dan menerbitkan sejumlah buku ber-ISBN. Penulis meneliti dan menerbitkan artikel di journal internasional berindeks Scopus, WoS, journal terindeks SINTA. Email : saparuddin@unj.ac.id.



Dr. Suparno, S.Pd., M.Pd. Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dengan bidang kajian pendidikan ekonomi koperasi dan UKM. Pernah menjadi Kepala Sekolah dan sebagai Kaprodi S1 Pendidikan Ekonomi, dan Kaprodi S2 Magister Pendidikan Ekonomi. Aktif melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi dan sebagai reviewer penelitian dengan *Certified International Research Reviewer* (CIRR). Aktif meneliti dan menerbitkan artikel di journal internasional berindeks Scopus, WoS, journal terindeks SINTA. Di bidang pengabdian kepada masyarakat, beliau telah mengabdikan diri kepada masyarakat baik tingkat lokal, nasional, maupun internasional yang dibuktikan dengan perolehan sejumlah HKI. Penulis dapat dihubungi di surel suparno@feunj.ac.id.



B PENERBIT
BUKULOKA

بنب

Buku referensi *Leadership for Success and Fulfillment: Inspiring Nobility in Action* mengajak pembaca memahami bahwa kepemimpinan sejati bukan hanya soal mencapai target atau meraih jabatan, melainkan tentang menanamkan nilai-nilai luhur dalam setiap tindakan. Dengan menekankan pentingnya integritas, keteladanan, dan keberanian moral, buku ini membimbing pembaca untuk menjadi pemimpin yang tidak hanya berhasil secara lahiriah, tetapi juga merasa utuh dan bermakna.

Disusun dengan gaya yang inspiratif dan mudah diikuti, buku ini menyajikan kisah, prinsip, dan refleksi yang dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan—baik di lingkungan kerja, keluarga, maupun komunitas. Cocok untuk masyarakat umum yang ingin menjalani kepemimpinan dengan semangat pelayanan, kejujuran, dan kebermanfaatannya.

ISBN 978-634-250-003-3 (PDF)



9

786342

500033