



# Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Astri Rumondang Banjarnahor, Wa Ode Nur Ainun, Lilly Linne Kainde Ima Rahmawati, Endang Lifchatullaillah, Muhammad Nuskan Abdi Idah Kusuma Dewi, Sandra J. R. Kainde, Isnah Karimah, M. Shofiyuddin Jusra Tampubolon, Meutia Dewi, Hengki Mangiring Parulian Simarmata

# **Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi**



## UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

# **Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi**

Astri Rumondang Banjarnahor, Wa Ode Nur Ainun  
Lilly Linne Kainde, Ima Rahmawati, Endang Lifchatullaillah  
Muhammad Nuskan Abdi, Idah Kusuma Dewi  
Sandra J. R. Kainde, Isnah Karimah, M. Shofiyuddin  
Jusra Tampubolon, Meutia Dewi  
Hengki Mangiring Parulian Simarmata



Penerbit Yayasan Kita Menulis

# Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2025

Penulis:

Astri Rumondang Banjarnahor, Wa Ode Nur Ainun  
Lilly Linne Kainde, Ima Rahmawati, Endang Lifchatullaillah  
Muhammad Nuskan Abdi, Idah Kusuma Dewi  
Sandra J. R. Kainde, Isnah Karimah, M. Shofiyuddin  
Jusra Tampubolon, Meutia Dewi  
Hengki Mangiring Parulian Simarmata

Editor: Iko Mart Nadeak

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id)

e-mail: [press@kitamenulis.id](mailto:press@kitamenulis.id)

WA: 0813-9680-7167

IKAPI: 044/SUT/2021

Astri Rumondang Banjarnahor., dkk.

Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Yayasan Kita Menulis, 2025

xvi; 262 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-113-729-6

Cetakan 1, Februari 2025

- I. Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi
- II. Yayasan Kita Menulis

## Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa  
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

# Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan buku ini dengan judul "Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi". Buku ini disusun untuk memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai konsep kepemimpinan transformasional yang sangat relevan dalam konteks organisasi modern, baik di sektor bisnis, publik, maupun sosial.

Kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu pendekatan yang diakui luas karena kemampuannya untuk menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Dalam buku ini, kami mencoba menggali berbagai dimensi kepemimpinan transformasional, mulai dari teori dasar, dimensi utama seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, hingga perhatian individual yang menjadikan pemimpin sebagai agen perubahan.

Dalam buku ini dibahas secara rinci perihal.

Bab 1 Pengantar Kepemimpinan Transformational

Bab 2 Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional

Bab 3 Dimensi Utama Kepemimpinan Transformasional

Bab 4 Kepemimpinan Visioner: Menentukan Arah Organisasi

Bab 5 Inspirasi dan Pengaruh Karismatik dalam Kepemimpinan

Bab 6 Stimulasi Intelektual: Mendorong Inovasi dalam Organisasi

Bab 7 Membangun Budaya Organisasi Yang Mendukung Transformasi

Bab 8 Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan dalam Organisasi

Bab 9 Meningkatkan Kinerja melalui Kepemimpinan Transformasional

Bab 10 Etika dalam Kepemimpinan Transformasional

Bab 11 Kepemimpinan Transformasional di Era Digital

Bab 12 Komunikasi Efektif untuk Pemimpin Transformasional

Bab 13 Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Organisasi

Selain itu, buku ini juga membahas pentingnya kepemimpinan visioner, komunikasi efektif, serta peran etika dalam membangun kepercayaan dan budaya organisasi yang mendukung transformasi. Dengan dilandasi oleh tantangan di era digital, buku ini juga memberikan pandangan bagaimana teknologi dapat memperkuat kepemimpinan dan meningkatkan kinerja dalam organisasi.

Melalui buku ini, kami berharap pembaca dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya kepemimpinan yang visioner dan mampu mendorong perubahan yang inovatif serta berkelanjutan. Kami juga berharap buku ini bermanfaat bagi akademisi, praktisi, dan siapapun yang tertarik untuk memahami dinamika kepemimpinan dalam menghadapi tantangan organisasi di era digital.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan masukan dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang besar dan menjadi referensi dalam mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik di berbagai organisasi.

Sekian, dan terima kasih.

Februari 2025

Penulis.

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Tabel .....	xv

## **Bab 1 Pengantar Kepemimpinan Transformational**

1.1 Definisi, Perbedaan, dan Peran Kepemimpinan Transformasional .....	1
1.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan Transformasional .....	6
1.3 Karakteristik Utama Kepemimpinan Transformasional.....	9
1.3.1 Idealized Influence (Pengaruh Ideal): Pemimpin Sebagai Panutan	10
1.3.2 Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasi): Memberikan Visi yang Memotivasi .....	11
1.3.3 Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Mendorong Inovasi dan Berpikir Kritis.....	12
1.3.4 Individualized Consideration (Perhatian Individual): Peduli pada Pengembangan Individu .....	13
1.4 Kepemimpinan Transformasional di Era Modern .....	14
1.5 Konteks Penerapan Kepemimpinan Transformasional .....	17
1.5.1 Sektor Bisnis, Mendorong Inovasi Produk, Strategi Pasar, dan Daya Saing.....	17
1.5.2 Sektor Publik: Mengelola Perubahan Kebijakan dan Meningkatkan Layanan Masyarakat .....	19
1.5.3 Contoh Pemimpin dan Organisasi Sukses .....	20

## **Bab 2 Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional**

2.1 Pendahuluan.....	21
2.2 Definisi Kepemimpinan Tranformasional .....	22
2.3 Teori-teori Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.4 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional .....	25
2.5 Peran Pemimpin Transformasional .....	26
2.6 Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi .....	29

### **Bab 3 Dimensi Utama Kepemimpinan Transformasional**

3.1 Pendahuluan.....	35
3.2 Dimensi Utama Kepemimpinan Transformasional.....	36
3.2.1 Pengaruh yang Diidealkan (Idealized Influence).....	36
3.2.2 Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation).....	39
3.2.3 Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation).....	42
3.2.4 Perhatian Individual (Individualized Consideration).....	44
3.3 Implikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi.....	47

### **Bab 4 Kepemimpinan Visioner: Menentukan Arah Organisasi**

4.1 Pendahuluan.....	49
4.2 Definisi Kepemimpinan Visioner .....	51
4.3 Peran Pemimpin Visioner .....	55
4.4 Ciri-Ciri Pemimpin Visioner .....	57
4.5 Kompetensi Pemimpin Visioner .....	62
4.6 Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Visioner.....	65
4.7 Strategi Kepemimpinan Visioner.....	68

### **Bab 5 Inspirasi dan Pengaruh Karismatik dalam Kepemimpinan**

5.1 Teori Karismatik dalam Kepemimpinan .....	73
5.2 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik.....	76
5.2.1 Visioner dan Inovatif.....	76
5.2.2 Komunikasi dan Pengaruh.....	78
5.2.3 Kepribadian dan Karakter .....	80
5.2.4 Keteladanan dan Konsistensi.....	82
5.3 Pengaruh Karismatik dalam Kepemimpinan .....	83
5.4 Tantangan dalam Kepemimpinan Karismatik.....	84
5.5 Efektivitas Kepemimpinan Karismatik.....	87

### **Bab 6 Stimulasi Intelektual: Mendorong Inovasi dalam Organisasi**

6.1 Pengertian Stimulasi Intelektual dalam Kepemimpinan Transformasional ..	91
6.2 Peran Pemimpin dalam Mendorong Pemikiran Inovatif.....	93
6.3 Strategi Meningkatkan Stimulasi Intelektual .....	94
6.4 Lingkungan yang Mendukung Stimulasi Intelektual.....	96
6.5 Teknologi sebagai Pendukung Stimulasi Intelektual.....	98
6.6 Hambatan dan Solusi dalam Menerapkan Stimulasi Intelektual .....	100
6.7 Indikator Keberhasilan Stimulasi Intelektual .....	102

**Bab 7 Membangun Budaya Organisasi Yang Mendukung Transformasi**

7.1 Pendahuluan.....	107
7.2 Keterkaitan Budaya Organisasi Dengan Transformasi .....	108
7.2.1 Beradaptasi Dengan Lingkungan Luar Organisasi. ....	109
7.2.2 Mendukung Transformasi Digital .....	110
7.2.3 Menghargai Inovasi Dan Solusi Baru .....	110
7.2.4 Memanfaatkan Perubahan Secara Efisien Dan Efektif.....	112
7.3 Membangun Dan Mengembangkan Budaya Organisasi Yang Positif ..	112
7.4 Langkah-Langkah Strategis .....	115
7.5 Contoh Organisasi Yang Sukses Membangun Budaya Organisasi Dan Mendukung Transformasi .....	117

**Bab 8 Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan dalam Organisasi**

8.1 Kepemimpinan dalam Perubahan .....	121
8.2 Penyebab Perubahan Organisasi .....	123
8.2.1 Faktor Internal.....	123
8.2.2 Faktor Eksternal .....	124
8.3 Proses Terjadinya Perubahan.....	125
8.3.1 Metafora Arung Jeram (White Water Rapids Metaphor).....	128
8.3.2 Metafora Perairan Tenang (Calm Water Metaphor).....	128
8.3.3 Penyebab Penolakan Terhadap Perubahan.....	130
8.4 Strategi Menghadapi Perubahan.....	131
8.4.1 Komunikasi Yang Efektif .....	131
8.4.2 Kepemimpinan Kuat dan Melibatkan Karyawan .....	132
8.4.3 Beradaptasi Memasuki Budaya Baru.....	134

**Bab 9 Meningkatkan Kinerja melalui Kepemimpinan Transformasional**

9.1 Pendahuluan.....	135
9.2 Definisi dan Konsep Kepemimpinan Transformasional .....	137
9.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional .....	139
9.4 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional .....	143
9.5 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	144
9.6 Dampak Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan .....	147
9.7 Strategi Menerapkan Kepemimpinan Transformasional.....	149

## **Bab 10 Etika dalam Kepemimpinan Transformasional**

10.1 Pengantar Etika dalam Kepemimpinan Transformasional.....	151
10.2 Prinsip Utama Etika dalam Kepemimpinan Transformasional .....	154
10.2.1 Integritas sebagai Dasar Kepemimpinan .....	155
10.2.2 Keadilan dalam Mengambil Keputusan .....	157
10.2.3 Tanggung Jawab Sosial Pemimpin .....	159
10.2.4 Pengambilan Keputusan yang Beretika .....	161
10.3 Peran Etika dalam Transformasi Organisasi .....	164
10.3.1 Membangun Kepercayaan melalui Kepemimpinan Beretika ....	164
10.3.2 Mengintegrasikan Nilai Etika dalam Budaya Organisasi.....	165
10.4 Tantangan dan Dilema Etika dalam Kepemimpinan Transformasional.....	166
10.4.1 Konflik Kepentingan dalam Proses Transformasi .....	167
10.4.2 Menghadapi Tekanan Eksternal dan Internal .....	168
10.5 Etika dalam Pengambilan Keputusan Transformasional .....	169
10.5.1 Pendekatan Beretika dalam Mengatasi Masalah Kompleks .....	170
10.5.2 Dampak Keputusan Beretika terhadap Pengikut dan Organisasi ..	171
10.6 Implementasi Etika dalam Kepemimpinan Transformasional .....	173
10.6.1 Strategi Praktis untuk Mengintegrasikan Etika dalam Kepemimpinan .....	173
10.6.2 Indikator Keberhasilan Etika dalam Transformasi .....	174

## **Bab 11 Kepemimpinan Transformasional di Era Digital**

11.1 Kepemimpinan Transformasional.....	177
11.2 Peran Kepemimpinan Tranformasional dalam Tranformasi Digital.....	179
11.3 Strategi Kepemimpinan Transformasional di Era Digital.....	181
11.3.1 Membangun Visi digital.....	181
11.3.2 Penggunaan Teknologi untuk Meningkatkan Kinerja .....	183
11.3.3 Pengembangan Budaya Organisasi Digital .....	183
11.4 Tantangan dan Solusi dalam Kepemimpinan Transformasional.....	184
11.4.1 Tantangan dalam Kepemimpinan Transformasional.....	184
11.4.2 Solusi untuk Tantangan Kepemimpinan Transformasional.....	185

## **Bab 12 Komunikasi Efektif untuk Pemimpin Transformasional**

12.1 Pendahuluan.....	187
12.2 Konsep Dasar Komunikasi Efektif .....	189
12.2.1 Definisi Komunikasi Efektif.....	189
12.2.2 Elemen Komunikasi Efektif .....	190
12.2.3 Perbedaan Komunikasi Pemimpin Transformasional dengan Pemimpin Lain .....	192

---

12.3 Karakteristik Komunikasi Pemimpin Transformasional.....	196
12.4 Teknik Komunikasi Efektif untuk Pemimpin Transformasional .....	200
12.5 Tantangan dalam Komunikasi Efektif.....	204
12.6 Strategi Meningkatkan Komunikasi yang Efektif.....	209

### **Bab 13 Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Organisasi**

13.1 Pengertian Kepemimpinan Berbasis Nilai.....	213
13.2 Relevansi Kepemimpinan Berbasis Nilai di Era Modern .....	215
13.3 Konsep Kepemimpinan Berbasis Nilai .....	217
13.4 Peran Nilai dalam Membentuk Gaya Kepemimpinan .....	219
13.5 Implementasi Kepemimpinan Berbasis Nilai.....	221
13.6 Peningkatan Kompetensi Pemimpin berbasis Nilai.....	223
Daftar Pustaka .....	225
Biodata Penulis .....	255



# Daftar Gambar

Gambar 1.1: Ilustrasi Pohon Transformasional.....	9
Gambar 1.2: Pemimpin Sebagai Jembatan Menuju Masa Depan .....	15
Gambar 5.1: Model AI generative.....	77
Gambar 6.1: Dampak Stimulasi Intelektual terhadap Kreativitas dan Kinerja Tim.....	104



# Daftar Tabel

Tabel 1.1: Kepemimpinan Transformasional vs Kepemimpinan Transaksional....	3
Tabel 4.1: Kompetensi Pemimpin Visioner .....	64
Tabel 6.1: Hambatan dan Solusi Penerapan Stimulasi Intelektual.....	102
Tabel 6.2: Indikator Keberhasilan Stimulasi Intelektual.....	104



# Bab 1

## Pengantar Kepemimpinan Transformational

### 1.1 Definisi, Perbedaan, dan Peran Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi pengikut untuk mencapai perubahan positif yang berkelanjutan (Deng et al., 2023). Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, yang mendefinisikannya sebagai proses interaksi di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moral untuk mencapai tujuan bersama yang lebih besar dari sekadar kepentingan pribadi.

Lasrado dan Kassem (2021) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berakar pada ide bahwa pemimpin tidak hanya mengelola tugas sehari-hari, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mendorong

inovasi, adaptasi, dan pertumbuhan organisasi dalam menghadapi tantangan zaman. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki relevansi yang sangat tinggi di era modern, terutama di tengah dinamika perubahan teknologi, globalisasi, dan kebutuhan akan inovasi yang terus berkembang.

Pemimpin transformasional mampu mengarahkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat, sambil memastikan bahwa perubahan tersebut memberikan nilai tambah. Sebagai contoh, pemimpin di sektor bisnis digital sering menggunakan pendekatan ini untuk mempercepat proses transformasi digital (McCarthy, Sammon and Alhassan, 2022).

Pemimpin transformasional tidak hanya memperkenalkan teknologi baru, tetapi juga membangun budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif, sehingga organisasi dapat merespons perubahan pasar dengan lebih efektif. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk fokus pada inovasi dengan menemukan solusi kreatif, bereksperimen, dan memanfaatkan potensi teknologi seperti kecerdasan buatan, big data, dan analitik prediktif untuk meningkatkan kinerja organisasi (Ytterstad and Olaisen, 2023).

Menurut Cinnioglu (2020) pemimpin transformasional memainkan peran kunci dalam mendorong pertumbuhan organisasi melalui motivasi dan pengaruh.

Beberapa peran utama meliputi:

1. Membangun Visi yang Kuat, Pemimpin transformasional mengembangkan visi yang inspiratif dan relevan, yang menjadi panduan bagi organisasi. Visi ini tidak hanya memotivasi karyawan tetapi juga menciptakan rasa memiliki terhadap tujuan besar. Sebagai contoh, Elon Musk memotivasi timnya melalui visinya tentang eksplorasi luar angkasa dan energi berkelanjutan.
2. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan, Dengan memberikan tantangan intelektual dan peluang pengembangan pribadi,

pemimpin transformasional meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi.

3. Mendorong Inovasi, Pemimpin transformasional menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bereksperimen, berbagi ide, dan mengambil risiko yang diperhitungkan. Hal ini penting untuk mengatasi tantangan kompleks dan menciptakan solusi kreatif.
4. Mengelola Perubahan secara Efektif, Pemimpin transformasional membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan melalui komunikasi yang efektif dan pendekatan empatik. Mereka memotivasi karyawan untuk melihat perubahan sebagai peluang, seperti dalam proses transformasi digital, di mana teknologi baru diintegrasikan dengan mulus.
5. Membangun Kepercayaan, Pemimpin transformasional menciptakan hubungan yang kuat dengan pengikut melalui integritas dan konsistensi. Ketika karyawan percaya pada pemimpin mereka, dukungan terhadap visi organisasi meningkat.

Tabel berikut ini akan menjelaskan aspek perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam tabel di bawah ini

**Tabel 1.1:** Kepemimpinan Transformasional vs Kepemimpinan Transaksional

Aspek	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional
<b>Fokus Utama</b>	Visi, inspirasi, perubahan, dan pertumbuhan jangka panjang	Efisiensi, struktur, kepatuhan, dan hasil jangka pendek
<b>Interaksi dengan</b>	Memberdayakan, menginspirasi, dan memotivasi pengikut untuk	Berbasis pertukaran: penghargaan atau hukuman

<b>Pengikut</b>	melampaui ekspektasi	sesuai dengan kinerja
<b>Pendekatan terhadap Tugas</b>	Memberikan kebebasan untuk berpikir kreatif, mengembangkan ide, dan mendorong inovasi	Mengarahkan tugas dengan instruksi spesifik dan aturan yang harus diikuti
<b>Dampak pada Organisasi</b>	Menghasilkan inovasi, adaptasi terhadap perubahan, dan budaya kerja yang inklusif	Menjaga stabilitas operasional dan memastikan efisiensi tugas rutin
<b>Respons terhadap Perubahan</b>	Mengelola perubahan dengan antusiasme, adaptasi kreatif, dan komunikasi inspiratif	Fokus pada prosedur untuk mempertahankan stabilitas selama periode perubahan
<b>Hasil yang Dicapai</b>	Perubahan positif yang berkelanjutan, peningkatan keterlibatan karyawan, dan pertumbuhan jangka panjang	Pencapaian target jangka pendek dan hasil yang konsisten

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita lihat perbedaan mendasar antara kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak hanya terletak pada pendekatan mereka terhadap pengelolaan organisasi, tetapi juga pada dampak jangka pendek dan panjang yang dihasilkan. Kepemimpinan transaksional, dengan fokus pada struktur, efisiensi, dan tugas rutin, sangat efektif dalam menciptakan stabilitas operasional, terutama di lingkungan kerja yang membutuhkan kepatuhan terhadap prosedur yang ketat, seperti manufaktur atau logistik. Namun, pendekatan ini sering kali tidak memberikan ruang bagi inovasi atau kreativitas, sehingga kurang mampu menghadapi perubahan besar atau dinamika yang kompleks (Abbas and Ali, 2023).

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang lebih luas dalam konteks organisasi modern yang menghadapi tantangan globalisasi, percepatan teknologi, dan persaingan pasar yang ketat. Dengan menekankan pada visi yang inspiratif, pemimpin transformasional mendorong inovasi, memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif, dan menciptakan budaya kerja yang adaptif (Berkovich and Eyal, 2021). Dalam era digital, misalnya, kepemimpinan transformasional sangat relevan

untuk memfasilitasi transformasi digital organisasi, seperti adopsi teknologi kecerdasan buatan atau pengelolaan data berbasis cloud. Gaya ini memastikan bahwa organisasi tidak hanya bertahan tetapi juga tumbuh di tengah disrupsi yang terus terjadi.

Kepemimpinan transformasional sering dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, walaupun keduanya memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengelola organisasi (Berkovich and Eyal, 2021). Fokus utama Kepemimpinan Transaksional terletak pada efisiensi dan stabilitas jangka pendek. Contohnya manajer pabrik yang mengawasi proses produksi sesuai standar operasi. Gaya ini berorientasi pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana penghargaan atau hukuman diberikan berdasarkan kinerja. Sementara itu, pemimpin transaksional menetapkan tujuan yang jelas, memberikan arahan spesifik, dan memantau kinerja untuk memastikan hasil yang konsisten.

Namun, penting untuk dicatat bahwa kedua gaya ini tidak harus saling menggantikan, melainkan dapat saling melengkapi. Dalam banyak kasus, organisasi yang sukses sering kali menggabungkan pendekatan transaksional untuk memastikan efisiensi operasional sehari-hari dengan pendekatan transformasional untuk mengarahkan inovasi dan perubahan strategis. Misalnya, seorang manajer proyek dapat menggunakan kepemimpinan transaksional untuk menjaga jadwal proyek tetap sesuai rencana, sambil mengadopsi kepemimpinan transformasional untuk memotivasi tim menghadirkan ide-ide baru dan solusi kreatif (Abbas and Ali, 2023).

Dalam konteks organisasi modern, fleksibilitas pemimpin untuk mengadopsi kedua gaya ini sangat penting. Lingkungan bisnis saat ini membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mampu mengelola tugas harian dengan baik tetapi juga memiliki visi strategis untuk memandu organisasi menuju masa depan yang tidak pasti (Crowley, 2022). Oleh karena itu, memahami kapan dan bagaimana menggunakan kepemimpinan transaksional atau transformasional adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang tangguh, inovatif, dan berdaya saing.

## 1.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership* pada tahun 1978. Dalam karyanya, Burns mengajukan gagasan bahwa kepemimpinan tidak hanya tentang hubungan hierarkis atau transaksi antara pemimpin dan pengikut, tetapi juga tentang proses transformasi bersama yang membawa perubahan positif.

Menurut Burns, kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin berhasil membangun hubungan emosional yang mendalam dengan pengikutnya, menginspirasi mereka untuk mencapai potensi tertinggi mereka. Fokus utama Burns adalah pada bagaimana kepemimpinan dapat menciptakan perubahan sosial dan politik yang besar, menjadikannya lebih dari sekadar alat manajerial (Hawkins, 2021).

Dalam buku yang berjudul *Leadership* Burns membagi dua jenis kepemimpinan yang terdiri dari:

1. **Kepemimpinan Transaksional:** Pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman kepada pengikut berdasarkan kinerja mereka. Hubungan ini bersifat transaksional, terbatas pada kepatuhan terhadap tugas-tugas tertentu.
2. **Kepemimpinan Transformasional:** Pemimpin melibatkan pengikut dalam proses yang lebih dalam, di mana keduanya saling memengaruhi untuk mencapai tujuan yang melampaui kepentingan pribadi. Dalam proses ini, pemimpin memberikan visi yang kuat, menumbuhkan moral, dan menciptakan rasa makna bagi pengikut.

Pada tahun 1985, Bernard Bass memperluas dan mengembangkan gagasan Burns dalam bukunya *Leadership and Performance Beyond Expectations*.

Bass memberikan struktur teoretis yang lebih terperinci, memperkenalkan empat dimensi utama yang menjadi fondasi kepemimpinan transformasional (Molines et al., 2022):

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal): Pemimpin bertindak sebagai panutan yang dihormati dan dipercaya. Mereka menunjukkan integritas tinggi dan menjadi inspirasi moral bagi pengikut.
2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif): Pemimpin memberikan visi yang jelas dan tujuan yang memotivasi, menciptakan rasa antusiasme dan komitmen kolektif.
3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis, mempertanyakan asumsi lama, dan mengeksplorasi ide-ide baru.
4. Individualized Consideration (Perhatian Individual): Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan aspirasi individu pengikut, memberikan dukungan personal, dan membantu mereka berkembang.

Bass juga menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan dalam konteks perubahan besar, tetapi juga dalam situasi sehari-hari, di mana pemimpin dapat mendorong pengikut untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Pendekatan ini memberikan kerangka kerja praktis yang dapat diterapkan dalam berbagai industri dan sektor.

Seiring perkembangan zaman, teori kepemimpinan transformasional telah mengalami adaptasi untuk menjawab tantangan modern, seperti kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial.

1. Teknologi dan Transformasi Digital.

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi beroperasi, menciptakan kebutuhan akan pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi melalui perubahan teknologi yang cepat. Pemimpin

transformasional di era digital memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan kolaborasi, efisiensi, dan inovasi. Mereka menggunakan platform digital untuk menginspirasi tim lintas geografis, mengelola proyek dengan transparansi, dan memberikan umpan balik real-time (Crowley, 2022).

Sebagai contoh, pemimpin transformasional di perusahaan teknologi sering mendorong inovasi dengan membangun budaya kerja yang mendukung eksperimen dan eksplorasi ide-ide baru. Dengan visi yang jelas, mereka membantu organisasi menghadapi resistensi terhadap perubahan teknologi, memastikan bahwa semua anggota tim melihat teknologi sebagai peluang, bukan ancaman.

## 2. Globalisasi dan Keberagaman Budaya.

Globalisasi telah menciptakan tenaga kerja yang lebih beragam secara budaya, dengan perbedaan bahasa, nilai, dan norma kerja. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional dituntut untuk memiliki kecerdasan budaya (cultural intelligence) yang memungkinkan mereka memahami dan menghormati keberagaman ini. Mereka mendorong kolaborasi lintas budaya dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai.

Pemimpin transformasional di era global juga harus mampu menyatukan tim yang tersebar secara geografis dan bekerja di zona waktu yang berbeda. Dengan membangun rasa memiliki terhadap tujuan bersama, mereka menciptakan kohesi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan global (Lasrado and Kassem, 2021).

## 1.3 Karakteristik Utama Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikut dalam mencapai tujuan yang melampaui kepentingan pribadi. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan di dalam organisasi maupun Masyarakat (Ytterstad and Olaisen, 2023).

Salah satu keunggulan teori ini adalah kerangka kerja yang jelas dan terstruktur, yang terdiri dari empat dimensi inti yang diperkenalkan oleh Bernard Bass, yaitu: Idealized Influence (Pengaruh Ideal), Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasi), Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual), dan Individualized Consideration (Perhatian Individual). Setiap dimensi dalam kerangka kerja tersebut memainkan peran penting dalam menjelaskan bagaimana pemimpin transformasional mengarahkan pengikutnya menuju keberhasilan yang lebih besar (Khan, Amin and Saif, 2022).



**Gambar 1.1:** Ilustrasi Pohon Transformasional (Sumber: Gambar diolah penulis)

Ilustrasi "Pohon Transformasional" ini menggambarkan konsep inti kepemimpinan transformasional melalui simbolisme pohon yang kuat dan bermakna. Setiap elemen pohon dari akar hingga cabang melambangkan aspek penting dari teori ini, menunjukkan bagaimana pemimpin transformasional menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan.

Ilustrasi ini menggambarkan bagaimana pemimpin transformasional menjadi seperti pohon yang kokoh: berakar pada nilai-nilai moral, memiliki batang yang kuat sebagai landasan karakter dan visi, serta cabang-cabang yang membawa dampak melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Setiap elemen pohon bekerja secara sinergis untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan keberhasilan bersama. Ilustrasi ini tidak hanya menggambarkan teori, tetapi juga menginspirasi pemimpin untuk merefleksikan bagaimana mereka dapat menumbuhkan "pohon transformasional" mereka sendiri dalam organisasi yang mereka pimpin.

### 1.3.1 Idealized Influence (Pengaruh Ideal): Pemimpin Sebagai Panutan

Dimensi Idealized Influence menggambarkan bagaimana pemimpin bertindak sebagai panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikut. Pemimpin transformasional menunjukkan integritas, keberanian, dan komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai moral dan etika. Mereka tidak hanya berbicara tentang prinsip-prinsip yang baik, tetapi juga menjalankannya dalam setiap tindakan.

Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal menciptakan rasa hormat dan kepercayaan di antara pengikutnya. Mereka menjadi simbol integritas yang menginspirasi pengikut untuk mengikuti jejak mereka dengan sukarela. Sebagai contoh, pemimpin seperti Nelson Mandela dianggap sebagai panutan yang menunjukkan keberanian luar biasa dalam menghadapi ketidakadilan, yang akhirnya memotivasi jutaan orang untuk mendukung perubahan di Afrika Selatan (Afshari, 2022).

Ciri-ciri pengaruh ideal:

1. Pemimpin bertindak konsisten dengan nilai-nilai moral dan etika.
2. Pengikut merasa bangga memiliki pemimpin yang mereka hormati dan percayai.
3. Pemimpin memberikan contoh konkret melalui tindakan yang mencerminkan integritas.

Dalam organisasi, dimensi ini penting untuk membangun kredibilitas dan menciptakan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan pengikut, sehingga memperkuat rasa komitmen terhadap visi bersama.

### 1.3.2 Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasi):

#### Memberikan Visi yang Memotivasi

Dimensi Inspirational Motivation menekankan kemampuan pemimpin untuk memberikan visi yang menarik, tujuan yang bermakna, dan motivasi yang menggerakkan pengikut. Pemimpin transformasional menggunakan komunikasi yang penuh semangat dan persuasif untuk menciptakan antusiasme di antara tim mereka. Mereka mampu mengartikulasikan tujuan organisasi dengan cara yang menginspirasi dan membuat pengikut merasa bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar.

Pemimpin dengan motivasi inspirasi tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang energik dan optimis. Mereka menggunakan visi untuk menyatukan pengikut dan membangun komitmen kolektif. Sebagai contoh, seorang CEO di perusahaan teknologi dapat memotivasi timnya dengan visi menciptakan produk inovatif yang akan mengubah cara manusia berinteraksi dengan teknologi (Khan, Amin and Saif, 2022).

Ciri-ciri motivasi inspirasi:

1. Pemimpin memberikan visi yang jelas dan tujuan yang bermakna.
2. Komunikasi pemimpin penuh energi, optimisme, dan keyakinan.
3. Pemimpin membangun rasa kebersamaan dan komitmen kolektif.

Dalam organisasi, motivasi inspirasi membantu karyawan memahami tujuan mereka, merasa terhubung dengan visi organisasi, dan bekerja dengan antusiasme tinggi untuk mencapainya.

### **1.3.3 Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Mendorong Inovasi dan Berpikir Kritis**

Dimensi Intellectual Stimulation menggambarkan bagaimana pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis, mempertanyakan asumsi yang ada, dan mencari solusi inovatif. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan di mana pengikut merasa aman untuk mengekspresikan ide-ide baru dan bereksperimen tanpa takut gagal.

Pemimpin dengan stimulasi intelektual tidak memberikan jawaban langsung, tetapi memotivasi pengikut untuk menemukan solusi sendiri. Mereka mendorong pengikut untuk melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Sebagai contoh, seorang manajer di industri kreatif dapat mendorong timnya untuk mengeksplorasi konsep-konsep baru dan berpikir di luar kebiasaan dalam menciptakan kampanye pemasaran yang unik (McCarthy, Sammon and Alhassan, 2022).

Ciri-ciri stimulasi intelektual:

1. Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis dan kreatif.
2. Pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide-ide baru.
3. Pemimpin menghargai inovasi dan pembelajaran dari kesalahan.

Stimulasi intelektual sangat penting dalam mendorong inovasi organisasi, terutama dalam industri yang bergerak cepat seperti teknologi, kesehatan, atau pendidikan, di mana solusi kreatif sering kali menjadi kunci keberhasilan.

### 1.3.4 Individualized Consideration (Perhatian Individual): Peduli pada Pengembangan Individu

Dimensi terakhir, Individualized Consideration, menekankan pentingnya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu pengikut. Pemimpin transformasional memahami bahwa setiap pengikut memiliki kebutuhan, aspirasi, dan potensi yang berbeda. Mereka berperan sebagai mentor atau pelatih, memberikan dukungan personal dan bimbingan untuk membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka.

Pemimpin dengan perhatian individual memberikan umpan balik yang konstruktif, mendengarkan dengan empati, dan menciptakan peluang pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Sebagai contoh, seorang pemimpin di organisasi non-profit dapat mendukung pengembangan staf dengan memberikan pelatihan yang relevan, serta membantu mereka menemukan cara untuk berkontribusi secara lebih signifikan terhadap misi organisasi (Afshari, 2022).

Ciri-ciri perhatian individual:

1. Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pribadi pengikut.
2. Pemimpin memberikan dukungan personal melalui mentoring atau coaching.
3. Pemimpin membantu pengikut mengidentifikasi dan mencapai tujuan karier mereka.

## 1.4 Kepemimpinan Transformasional di Era Modern

Di tengah era modern yang ditandai dengan percepatan perubahan dalam berbagai aspek, kepemimpinan transformasional menjadi elemen penting dalam memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Teknologi yang terus berkembang, dinamika ekonomi global yang tidak menentu, serta keberagaman budaya di tempat kerja menciptakan tantangan baru yang membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang inovatif dan visioner. Kepemimpinan transformasional menawarkan pendekatan holistik untuk mengelola tantangan ini dengan menciptakan peluang inovasi sekaligus memberdayakan individu di dalam organisasi.

Pemimpin transformasional mampu menyatukan elemen-elemen yang beragam dalam organisasi dengan cara menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Mereka juga memberikan ruang bagi karyawan untuk berpikir kreatif dan mengembangkan solusi inovatif yang relevan dengan kebutuhan pasar global. Pendekatan ini memastikan bahwa organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga unggul dalam persaingan global yang semakin ketat (Cinnioğlu, 2020).

Selain itu, kebutuhan untuk terus berinovasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif semakin memperjelas pentingnya kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan gaya ini mendorong karyawan untuk mengeksplorasi peluang baru, mengambil risiko yang diperhitungkan, dan menciptakan terobosan yang membawa nilai tambah bagi organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung pada produktivitas dan inovasi organisasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan pemecahan masalah, pemimpin transformasional mendorong budaya eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin yang memberikan visi yang inspiratif mampu mengarahkan karyawan untuk melampaui ekspektasi dan memberikan kontribusi maksimal (Lasrado and Kassem, 2021).

Selain itu, kepemimpinan transformasional memastikan bahwa tujuan organisasi dan individu saling mendukung. Ketika karyawan memahami bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap tujuan besar organisasi, motivasi intrinsik mereka meningkat. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga menciptakan hasil inovasi yang berdampak besar, sebagaimana terlihat dalam organisasi seperti Google yang konsisten menghasilkan produk revolusioner melalui kolaborasi lintas disiplin (Crowley, 2022).

Ilustrasi dibawah ini menggambarkan peran kepemimpinan transformasional sebagai jembatan yang menghubungkan organisasi dari masa kini yang penuh tantangan ke masa depan yang progresif, dengan tetap menghargai akar budaya Indonesia.



**Gambar 1.2:** Pemimpin Sebagai Jembatan Menuju Masa Depan (Sumber diolah oleh Penulis)

Dinamika ekonomi global juga menciptakan kebutuhan akan fleksibilitas dan ketangguhan. Fluktuasi pasar, perubahan preferensi konsumen, dan ketidakpastian geopolitik mengharuskan organisasi untuk mengembangkan strategi yang responsif. Pemimpin transformasional membantu organisasi tetap tangguh dengan membangun budaya inovasi, memberdayakan

karyawan untuk berkontribusi secara kreatif, dan memastikan bahwa strategi bisnis dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar.

Kemajuan teknologi, seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), dan analitik data, menuntut organisasi untuk terus beradaptasi agar tetap kompetitif. Transformasi digital tidak hanya mencakup penerapan teknologi baru, tetapi juga perubahan mendasar dalam struktur organisasi, interaksi dengan pelanggan, dan dukungan terhadap karyawan. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional berperan penting dengan menawarkan visi strategis yang menginspirasi, mendorong pengembangan keterampilan baru, dan memimpin proses perubahan dengan kejelasan serta empati (Cinnioğlu, 2020).

Di samping itu, keragaman budaya di tempat kerja, yang semakin meningkat akibat globalisasi, menghadirkan tantangan sekaligus peluang. Globalisasi telah memperluas cakupan operasi organisasi, menciptakan jaringan kerja lintas batas dengan tenaga kerja yang beragam. Kompleksitas ini mencakup tantangan seperti regulasi yang berbeda di setiap negara, perbedaan budaya organisasi, dan tekanan kompetisi global.

Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dengan menghargai perbedaan budaya, mendorong kolaborasi lintas budaya, dan memberikan ruang bagi setiap individu untuk merasa dihargai. Pendekatan ini memperkaya perspektif organisasi, memperkuat inovasi, dan mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih baik (Madi Odeh et al., 2023).

Pemberdayaan individu merupakan inti dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan gaya ini memahami pentingnya mendukung karyawan melalui pengakuan terhadap kebutuhan mereka, memberikan bimbingan, dan menciptakan peluang pengembangan karier. Dimensi perhatian individual memungkinkan pemimpin untuk mengenali potensi unik setiap karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan membantu mereka mengatasi hambatan pribadi.

Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka lebih termotivasi untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi (Ytterstad and Olaisen, 2023). Misalnya, di perusahaan yang menganut kepemimpinan transformasional, karyawan diberi kesempatan untuk memimpin proyek, menyampaikan ide-ide baru, dan mengambil risiko yang diperhitungkan, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan progresif.

## 1.5 Konteks Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terbukti relevan dan efektif di berbagai sektor, mulai dari bisnis, pendidikan, hingga sektor publik. Pendekatan ini menekankan pentingnya visi yang inspiratif, inovasi, dan pemberdayaan individu untuk mencapai tujuan yang melampaui batasan tradisional. Di setiap sektor, kepemimpinan transformasional berperan sebagai katalisator perubahan yang mendorong pertumbuhan, adaptasi, dan penciptaan nilai baru.

### 1.5.1 Sektor Bisnis, Mendorong Inovasi Produk, Strategi Pasar, dan Daya Saing

Di dunia bisnis yang dinamis dan kompetitif, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu kunci utama untuk mendorong inovasi, merancang strategi pasar yang efektif, dan mempertahankan daya saing. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga memotivasi tim untuk menciptakan solusi inovatif yang relevan dengan kebutuhan konsumen dan pasar global (Crowley, 2022).

1. Mendorong Inovasi Produk, Pemimpin transformasional mendorong inovasi produk dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung eksplorasi ide-ide baru. Mereka memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berpikir kreatif, mengambil risiko yang diperhitungkan, dan bereksperimen dengan teknologi atau proses baru. Sebagai contoh, dalam perusahaan teknologi seperti Apple, pendekatan transformasional yang diterapkan oleh Steve Jobs membantu melahirkan produk revolusioner seperti iPhone, yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pasar tetapi juga mendefinisikan ulang industri teknologi.
2. Merancang Strategi Pasar, Kepemimpinan transformasional juga berperan dalam merancang strategi pasar yang inovatif. Pemimpin mampu menginspirasi tim pemasaran dan pengembangan produk untuk memahami perubahan kebutuhan konsumen, memanfaatkan data pasar, dan mengembangkan strategi yang responsif. Misalnya, pemimpin di perusahaan e-commerce seperti Amazon terus mendorong inovasi dalam pengalaman pelanggan, seperti pengiriman cepat dan personalisasi, yang membedakan mereka dari kompetitor.
3. Mempertahankan Daya Saing, Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, pemimpin transformasional menciptakan keunggulan kompetitif dengan membangun tim yang termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai visi organisasi. Mereka tidak hanya berfokus pada hasil keuangan tetapi juga pada pengembangan karyawan sebagai aset jangka panjang. Dengan pendekatan ini, organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan tetap relevan di tengah disrupsi.

## 1.5.2 Sektor Publik: Mengelola Perubahan Kebijakan dan Meningkatkan Layanan Masyarakat

Di sektor publik, kepemimpinan transformasional sangat penting untuk mengelola perubahan kebijakan yang kompleks dan meningkatkan kualitas layanan masyarakat. Pemimpin dalam sektor ini menghadapi tantangan unik, seperti resistensi terhadap perubahan, birokrasi yang kaku, dan kebutuhan untuk melayani masyarakat yang beragam (Lasrado and Kassem, 2021).

1. Mengelola Perubahan Kebijakan, Pemimpin transformasional dalam sektor publik mampu mengarahkan perubahan kebijakan dengan memberikan visi yang jelas dan membangun dukungan di antara pemangku kepentingan. Mereka menggunakan komunikasi yang efektif untuk menjelaskan manfaat kebijakan baru, mengatasi resistensi, dan menciptakan konsensus. Sebagai contoh, perubahan kebijakan transportasi publik di kota-kota besar sering kali membutuhkan pemimpin yang dapat menginspirasi masyarakat untuk mendukung inisiatif seperti pengurangan emisi karbon atau pengadopsian transportasi ramah lingkungan.
2. Meningkatkan Layanan Masyarakat, Pemimpin transformasional juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas layanan masyarakat. Mereka mendorong inovasi dalam penyediaan layanan, seperti penggunaan teknologi untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi. Misalnya, pemimpin transformasional di sektor kesehatan publik dapat memimpin inisiatif digitalisasi rekam medis untuk memberikan layanan yang lebih cepat dan akurat kepada pasien.

### 1.5.3 Contoh Pemimpin dan Organisasi Sukses



**Steve Jobs (Apple Inc.).** Salah satu contoh paling terkenal dari kepemimpinan transformasional adalah Steve Jobs, pendiri Apple Inc. Jobs tidak hanya menciptakan produk-produk revolusioner seperti iPhone dan MacBook, tetapi juga membangun budaya inovasi di dalam Apple. Ia menginspirasi timnya dengan visi untuk "mengubah dunia melalui teknologi," yang mendorong mereka untuk terus berinovasi dan menghasilkan produk yang melampaui ekspektasi konsumen. Pendekatan Jobs yang visioner dan motivasional menjadikan Apple sebagai salah satu perusahaan paling berpengaruh di dunia.



**Nelson Mandela.** Dalam konteks politik dan sosial, Nelson Mandela adalah contoh sempurna dari pemimpin transformasional. Selama perjuangannya melawan apartheid di Afrika Selatan, Mandela memberikan visi yang kuat tentang kesetaraan dan persatuan. Ia tidak hanya menginspirasi masyarakat Afrika Selatan tetapi juga dunia internasional. Kepemimpinannya yang penuh pengaruh ideal, motivasi inspirasi, dan perhatian terhadap kebutuhan rakyatnya membantu negara tersebut bertransisi menuju demokrasi yang lebih inklusif.



**Satya Nadella (Microsoft).** Di dunia bisnis, Satya Nadella, CEO Microsoft, adalah contoh lain dari pemimpin transformasional. Sejak mengambil alih kepemimpinan pada tahun 2014, Nadella berhasil mengubah budaya Microsoft menjadi lebih inklusif dan kolaboratif. Dengan fokus pada inovasi teknologi dan transformasi digital, Nadella mendorong Microsoft untuk mengadopsi model bisnis berbasis cloud, yang secara signifikan meningkatkan daya saing perusahaan.

## Bab 2

# Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional

### 2.1 Pendahuluan

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di berbagai organisasi internasional. Model ini menekankan hubungan antara pemimpin dan pengikut dengan fokus pada perhatian, komunikasi, kepercayaan, rasa hormat, dan pengambilan risiko.

Konsep dan teori kepemimpinan transformasional telah menjadi perhatian utama dalam studi kepemimpinan karena pendekatannya yang fokus pada perubahan dan inovasi yang mendalam dalam organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978), yang membedakan antara kepemimpinan transaksional (berbasis pada pertukaran atau transaksi) dan transformasional (berbasis pada inspirasi dan perubahan nilai pengikut).

Pemimpin transformasional berusaha menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada kepentingan pribadi mereka, dengan menciptakan visi bersama dan membangun motivasi intrinsik dalam kelompok kerja mereka.

Salah satu faktor situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut. Esensi hubungan tersebut adalah interaksi antar pribadi yang berbeda, motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk didalamnya keterampilan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi ini mempunyai dua bentuk yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Gibson, et al 1995; Yukl, 1998). Bila model transaksional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk status quo, maka model kepemimpinan transformasional menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan.

## 2.2 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bekerja untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif pada pengikut, sehingga mereka dapat mencapai potensi terbaiknya dan membawa perubahan signifikan dalam organisasi.

Burns (1978): Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana "pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi". Pemimpin transformasional menginspirasi perubahan dengan membangun visi yang kuat dan memberdayakan pengikut.

Bass (1985): Kepemimpinan transformasional berfokus pada peningkatan motivasi dan moral pengikut melalui pengaruh karismatik, inspirasi,

stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Bass mengembangkan konsep ini dalam model multifactor leadership, yang membedakan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Menurut Gibson, kepemimpinan Transformasional yaitu kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Gibson, 1997). Dengan mengungkapkan suatu visi para pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Para pemimpin transformasional akan memeriksa dengan teliti seluruh filosofi, sistem, dan budaya organisasi.

Menurut Sosik, Kahai dan Avolio dalam Mc. Shane and Glinow (2003) bahwa transformational leadership membuat suatu perbedaan menurut studi perilaku organisasi. Bawahan lebih puas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dibawah transformational leadership. Mereka juga melaksanakan tugasnya dengan lebih baik, dan membuat keputusan yang lebih baik dan kreatif.

## 2.3 Teori-teori Kepemimpinan Transformasional

Terkait kepemimpinan transformasional ini, terdapat sejumlah teori yang berkembang, yaitu:

1. Teori Burns (1978)

Burns membedakan dua jenis kepemimpinan:

- a. Kepemimpinan Transaksional: Berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan kinerja

bawahan. Hubungan ini bersifat jangka pendek dan berorientasi pada kepentingan masing-masing pihak.

- b. Kepemimpinan Transformasional: Pemimpin berusaha menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan kesadaran mereka terhadap nilai-nilai moral, etika, dan tanggung jawab kolektif.

## 2. Teori Bernard Bass (1985)

Berdasarkan teori Burns (1978) maka Bass mengembangkannya menjadi:

- a. Idealized Influence (Pengaruh Ideal): Pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya.
- b. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif): Pemimpin memberikan visi yang jelas dan mampu menginspirasi pengikut.
- c. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi serta mengajak pengikut berpikir kritis.
- d. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual): Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu pengikut serta memberikan dukungan dan bimbingan secara personal.

## 3. Teori Kontemporer dan Pengembangannya

### a. Era Digital dan Teknologi

Kepemimpinan transformasional semakin relevan di era digital, di mana inovasi dan kreativitas menjadi kunci keberhasilan organisasi. Pemimpin harus mampu memanfaatkan teknologi untuk berkomunikasi dan memimpin tim lintas geografis. (Avolio et al., 2014).

b. Globalisasi dan Keberagaman Budaya

Dalam konteks global, kepemimpinan transformasional mengintegrasikan aspek keberagaman budaya serta kebutuhan akan kolaborasi internasional. Pemimpin transformasional yang sukses mampu menyesuaikan visinya dengan kebutuhan global sambil tetap menghargai perbedaan budaya (Northouse, 2019).

## 2.4 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Jika sebelumnya sudah dibahas terkait teori-teori kepemimpinan transformasional, maka berikut ini akan diuraikan terkait dengan ciri-ciri kepemimpinan transformasional ini.

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal/Kharysma).

Pemimpin menjadi panutan bagi pengikutnya dengan menunjukkan perilaku yang etis, berintegritas, dan memiliki visi yang kuat. Pengikut menghormati, mempercayai, dan meniru pemimpin. (Bass, 1985).

2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)

Pemimpin memberikan visi yang jelas dan inspiratif kepada pengikutnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi dengan antusiasme dan optimisme. (Bass, B. M., & Riggio, R. E., 2006).

3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan cara berpikir yang baru dari pengikutnya. Mereka diajak untuk mengatasi tantangan

dengan pendekatan yang berbeda dan menghindari pola pikir tradisional. (Yukl, G, 2013).

4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

Pemimpin memperhatikan kebutuhan, aspirasi, dan potensi masing-masing pengikutnya. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi mereka. (Avolio, B. J., & Bass, B. M. 2004).

5. Membangun Kepercayaan dan Hubungan Emosional

Pemimpin transformasional membangun hubungan emosional yang kuat dengan pengikut, menciptakan rasa kepercayaan dan kohesi tim. (Northouse, P. G. 2019).

6. Mengutamakan Etika dan Nilai-nilai Moral

Pemimpin berorientasi pada nilai-nilai moral dan bertindak berdasarkan prinsip-prinsip etika yang kuat dalam pengambilan keputusan (Burns, 1978).

## 2.5 Peran Pemimpin Transformasional

Peran pemimpin transformasional sangat penting dalam mendorong perubahan positif di organisasi dengan menginspirasi dan memotivasi karyawan melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama.

Berikut penjelasannya:

1. Membentuk Visi dan Misi yang Kuat

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menggambarkan masa depan yang diinginkan dan mengomunikasikannya secara jelas. Mereka memastikan setiap anggota tim memahami dan merasa terhubung dengan visi tersebut.

Contohnya adalah: Seorang CEO yang memimpin transformasi digital perusahaan dengan mendorong inovasi teknologi dan memberdayakan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. (Bass & Avolio, 1994) menekankan pentingnya visi yang jelas dalam memobilisasi tim untuk mencapai tujuan strategis.

Studi Kasus: Satya Nadella (CEO Microsoft), Ketika Satya Nadella mengambil alih Microsoft pada 2014, perusahaan mengalami stagnasi. Nadella memperkenalkan visi baru dengan fokus pada "cloud-first, mobile-first". Dengan gaya kepemimpinannya yang inklusif dan inovatif, ia berhasil mengubah budaya perusahaan, mendorong kolaborasi, dan meningkatkan pendapatan Microsoft secara signifikan. (Goleman, 2017) menyebut kepemimpinan visioner seperti Nadella sebagai kunci transformasi perusahaan besar.

## 2. Meningkatkan Motivasi dan Komitmen Karyawan

Pemimpin transformasional menggunakan komunikasi yang efektif untuk memotivasi dan meningkatkan loyalitas karyawan. Mereka juga memberi makna pada pekerjaan, sehingga karyawan merasa lebih terlibat.

Yukl (2013), pemimpin yang menggunakan pendekatan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja tim secara signifikan. Pemimpin transformasional memotivasi karyawan dengan memberikan tantangan yang bermakna, menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi dan memberikan penghargaan atas pencapaian mereka.

Studi Kasus: Howard Schultz (Starbucks), Howard Schultz dikenal karena fokusnya pada kesejahteraan karyawan, yang disebutnya sebagai "mitra". Ia menawarkan asuransi kesehatan dan opsi saham bahkan untuk pekerja paruh waktu. Komitmen ini membuat karyawan merasa dihargai dan meningkatkan loyalitas mereka. (Yukl, 2013) menunjukkan bahwa keterlibatan emosional yang kuat dari karyawan berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

### 3. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Pemimpin transformasional mendorong lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan ide-ide baru. Mereka mengajak karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi di luar cara-cara konvensional. (Bass, 1985) menyebutkan bahwa peran pemimpin dalam mengembangkan kreativitas tim adalah salah satu ciri khas kepemimpinan transformasional.

Studi Kasus: Elon Musk (SpaceX dan Tesla), Elon Musk dikenal sebagai sosok yang mendorong inovasi tanpa batas. Di SpaceX, ia menantang para insinyur untuk merancang roket yang dapat digunakan kembali, yang dianggap mustahil oleh banyak ahli. Keberhasilannya membuktikan pentingnya dorongan inovatif dari pemimpin. (Bass, 1985) menegaskan bahwa pemimpin yang mendorong inovasi dapat membawa organisasi ke tingkat kesuksesan yang lebih tinggi.

### 4. Memberikan Dukungan Individu (Individualized Consideration)

Mereka memperhatikan kebutuhan individu karyawan, membantu dalam pengembangan profesional, dan memberikan mentoring. Podsakoff et al. (1990) menekankan pentingnya dukungan individu dalam meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat antara pemimpin dan bawahan.

Studi Kasus: Mary Barra (CEO General Motors), Mary Barra dikenal karena pendekatannya yang personal terhadap karyawannya. Ia mendorong komunikasi terbuka dan mendukung pengembangan individu di setiap tingkatan organisasi. Ini berperan besar dalam mengubah budaya GM yang sebelumnya hierarkis menjadi lebih inklusif dan inovatif.

### 5. Menjadi Teladan (Role Model)

Pemimpin transformasional menunjukkan perilaku yang menjadi panutan bagi karyawan. Integritas, komitmen, dan kerja keras mereka menjadi sumber inspirasi bagi tim. Avolio & Gardner (2005) menyatakan bahwa perilaku teladan adalah fondasi utama dalam menciptakan kepemimpinan

yang autentik dan transformasional serta membangun kepercayaan dan kredibilitas.

Studi Kasus: Jacinda Ardern (Mantan Perdana Menteri Selandia Baru), Jacinda Ardern dikenal sebagai pemimpin yang penuh empati dan tegas. Selama masa kepemimpinannya, ia menunjukkan teladan dalam menghadapi krisis seperti serangan teroris Christchurch dan pandemi COVID-19 dengan sikap yang transparan, tegas, dan penuh empati.

Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan penuh semangat kolaborasi. Dengan membentuk visi yang kuat, memotivasi karyawan, mendorong kreativitas, memberikan dukungan individu, dan menjadi teladan, mereka mampu membawa organisasi ke tingkat kesuksesan yang lebih tinggi.

Referensi-referensi yang telah dikutip menunjukkan bahwa pendekatan transformasional tidak hanya efektif dalam teori, tetapi juga telah dibuktikan dalam berbagai situasi nyata. Organisasi masa kini membutuhkan pemimpin dengan karakteristik ini untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang.

## 2.6 Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Kepemimpinan transformasional dapat diimplementasikan melalui pendekatan strategis yang mendorong perubahan budaya organisasi, meningkatkan motivasi, dan mengembangkan potensi individu dalam tim.

Berikut adalah langkah-langkah utama implementasinya:

1. Membangun Visi dan Misi yang Menginspirasi

Pemimpin harus merumuskan visi dan misi yang jelas, inspiratif, dan mampu menggugah semangat seluruh anggota organisasi untuk bergerak ke arah yang sama.

Tips Implementasi:

- a. Libatkan pemangku kepentingan dalam proses perumusan visi.
- b. Gunakan bahasa yang sederhana, jelas, dan membangkitkan semangat.
- c. Pastikan visi tersebut relevan dengan kondisi organisasi saat ini.

Contoh: CEO perusahaan teknologi menyusun visi "Menjadi pelopor inovasi berkelanjutan di bidang teknologi ramah lingkungan.

## 2. Mengkomunikasikan Visi secara Efektif

Setelah merumuskan visi, langkah penting berikutnya adalah mengkomunikasikannya secara konsisten kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi harus dilakukan melalui berbagai saluran dan disesuaikan dengan audiens.

Tips Implementasi:

- a. Gunakan pertemuan tatap muka, email, buletin internal, dan media sosial perusahaan untuk menyampaikan visi.
- b. Sampaikan visi melalui cerita atau narasi yang emosional dan menggugah.

Contoh: Seorang pemimpin daerah menyampaikan visinya untuk menciptakan "Kota pintar berbasis ekologi" melalui pertemuan warga dan media lokal.

## 3. Memberikan Teladan dan Membangun Kepercayaan (Role Model)

Pemimpin harus menjadi contoh nyata dari nilai-nilai organisasi. Perilaku pemimpin yang konsisten akan membangun rasa percaya dan hormat dari anggota organisasi.

Tips Implementasi:

- a. Bersikap terbuka terhadap masukan dari bawahan.
- b. Menunjukkan integritas dalam pengambilan keputusan.

c. Menjaga komunikasi yang transparan.

Contoh: Seorang pemimpin yang selalu datang tepat waktu dan bekerja sama dengan tim selama proyek penting akan menjadi teladan positif.

4. Memberdayakan dan Meningkatkan Kapasitas Individu

Kepemimpinan transformasional memberikan perhatian khusus pada pengembangan individu di dalam organisasi. Pemimpin perlu mengenali potensi setiap anggota dan menyediakan dukungan yang mereka butuhkan untuk berkembang.

Tips Implementasi:

- a. Sediakan pelatihan dan pengembangan profesional.
- b. Tawarkan program mentoring atau coaching bagi karyawan potensial.

Contoh: Kepala sekolah mengadakan pelatihan pengembangan kurikulum inovatif bagi guru-guru muda.

5. Mendorong Kreativitas dan Inovasi

Pemimpin harus menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan eksperimen. Ini termasuk mendorong anggota untuk berpikir kritis dan mengeksplorasi ide-ide baru tanpa takut gagal.

Tips Implementasi:

- a. Mengadakan sesi brainstorming rutin.
- b. Memberikan penghargaan bagi ide-ide inovatif yang berhasil diimplementasikan.

Contoh: Divisi riset sebuah perusahaan farmasi diberi kebebasan untuk mengembangkan produk baru di luar portofolio utama perusahaan.

6. Memberikan Pengakuan dan Umpan Balik yang Konstruktif  
Pengakuan atas kontribusi individu dan umpan balik yang konstruktif sangat penting untuk menjaga motivasi dan keterlibatan anggota organisasi.

Tips Implementasi:

- a. Berikan apresiasi secara publik atas pencapaian individu maupun tim.
- b. Sampaikan umpan balik secara personal dan dalam suasana yang mendukung.

Contoh: Manajer penjualan memberikan penghargaan kepada karyawan dengan performa terbaik selama kuartal tertentu dalam acara perusahaan.

7. Menilai dan Menyesuaikan Strategi Secara Berkala  
Pemimpin perlu terus mengevaluasi efektivitas implementasi kepemimpinan transformasional dan menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan organisasi.

Tips Implementasi:

- a. Lakukan survei keterlibatan karyawan secara rutin.
- b. Gunakan data kinerja organisasi sebagai alat evaluasi.

Contoh: Tim HR mengadakan survei tahunan untuk mengevaluasi kepuasan kerja dan dampak gaya kepemimpinan pada budaya organisasi.

Jika sebelumnya adalah beberapa uraian terkait implementasi kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka berikut ini adalah uraian tentang bagaimana manfaat implementasi kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan  
Dukungan personal dan visi yang inspiratif meningkatkan motivasi intrinsik.
2. Mendorong Inovasi dan Kreativitas  
Stimulasi intelektual menciptakan budaya inovatif di organisasi.
3. Membangun Budaya Organisasi yang Kuat  
Pengaruh ideal dari pemimpin memperkuat nilai-nilai organisasi.
4. Meningkatkan Kinerja Organisasi  
Dengan kolaborasi yang lebih erat, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif.

Kepemimpinan transformasional sering dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang sangat efektif dalam situasi yang membutuhkan perubahan mendasar, baik di tingkat individu maupun organisasi. Model ini diaplikasikan secara luas dalam berbagai konteks seperti pendidikan, bisnis, dan sektor publik.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Saras dan Butchastky, 1996). Konsep transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (trait), gaya (style) dan kontingensi.



## **Bab 3**

# **Dimensi Utama Kepemimpinan Transformasional**

### **3.1 Pendahuluan**

Kepemimpinan dalam organisasi modern saat ini dituntut untuk lebih adaptif, visioner, dan berbasis kolaborasi. Di era digital dan globalisasi, pemimpin tidak lagi hanya bertindak sebagai pengendali, tetapi juga sebagai fasilitator yang menginspirasi tim untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin modern harus mampu membaca dinamika pasar, mengelola perubahan, serta membangun budaya kerja yang inovatif dan inklusif. Dengan semakin berkembangnya teknologi dan meningkatnya kompleksitas bisnis, kepemimpinan yang efektif juga harus mengedepankan pengambilan keputusan yang mampu membangun komunikasi yang transparan di seluruh lini organisasi.

Selain itu, kepemimpinan dalam organisasi modern semakin berorientasi pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Pemimpin tidak hanya

berfokus pada profitabilitas, tetapi juga pada dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan masyarakat. Dengan meningkatnya kesadaran akan isu-isu seperti keberagaman, kesejahteraan karyawan, dan keseimbangan kehidupan kerja, pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, mendukung pengembangan bakat, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam inovasi dan penciptaan nilai. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi modern bukan lagi sekadar tentang posisi atau otoritas, melainkan tentang kemampuan untuk memotivasi, membimbing, dan membentuk masa depan perusahaan yang berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, inovasi, dan perubahan yang berkelanjutan. Di era saat ini yang ditandai dengan kemajuan teknologi, globalisasi, dan ketidakpastian ekonomi kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan dalam membantu perusahaan beradaptasi dan bertumbuh.

## 3.2 Dimensi Utama Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama yang saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif:

### 3.2.1 Pengaruh yang Diidealkan (Idealized Influence)

Salah satu dimensi utama dalam kepemimpinan transformasional adalah pengaruh yang diidealkan (Idealized Influence), yang mencerminkan bagaimana seorang pemimpin dapat menjadi panutan yang dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya. Pemimpin dengan pengaruh ideal menunjukkan perilaku yang etis, memiliki visi yang jelas, dan berkomitmen pada nilai-nilai organisasi yang kuat (Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin dengan pengaruh ideal memiliki integritas tinggi, menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, dan mampu membangun kepercayaan dalam tim Northouse (2018). Mereka tidak hanya dihormati, tetapi juga dijadikan sebagai role model oleh karyawan.

**Definisi dan Karakteristik Pengaruh Ideal:** Pengaruh ideal mengacu pada sejauh mana pemimpin bertindak sebagai model yang dapat diteladani oleh bawahannya. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi panutan bagi para pengikutnya. Para pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi diri dengan para pemimpin dan ingin meniru mereka; pemimpin dianugerahi oleh pengikut mereka sebagai individu yang memiliki kemampuan luar biasa, ketekunan, dan tekad (Bass & Riggio, 2006).

Menurut Avolio & Bass (2004), pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional terdiri dari dua aspek utama:

1. Pengaruh Ideal yang diberikan (Attributed Idealized Influence) Mengacu pada persepsi pengikut terhadap pemimpin, yang dianggap memiliki karisma, keberanian, dan visi yang kuat. Pengikut menganggap pemimpin memiliki karisma, keyakinan yang kuat, dan kualitas luar biasa, sehingga mereka merasa terinspirasi dan cenderung mengikuti atau meniru pemimpin tersebut. Pemimpin dengan Attributed Idealized Influence biasanya dianggap sebagai sosok yang memiliki karakter moral tinggi, dapat dipercaya, dan dihormati.
2. Pengaruh Ideal yang dapat ditunjukkan (Behavioral Idealized Influence) Mengacu pada tindakan nyata pemimpin dalam mempertahankan standar etika yang tinggi dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Berfokus pada tindakan nyata yang dilakukan oleh pemimpin, bukan hanya persepsi pengikut. Pemimpin menunjukkan perilaku etis, kepemimpinan dengan keteladanan, dan pengambilan keputusan

yang menunjukkan keberanian serta integritas. Pemimpin dengan Behavioral Idealized Influence tidak hanya dihormati karena citranya, tetapi juga karena tindakan konkret yang mereka lakukan dalam situasi kepemimpinan.

Karakteristik utama dari pemimpin dengan pengaruh ideal antara lain:

1. Bertindak dengan integritas dan menunjukkan etika yang kuat dalam pengambilan keputusan (Yukl (2013).
2. Menjadi teladan bagi pengikutnya melalui tindakan dan bukan hanya kata-kata (Northouse, 2018).
3. Memiliki visi yang menginspirasi dan mampu meyakinkan pengikut untuk mendukung tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006).
4. Menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan organisasi dan kepentingan jangka panjang.

#### **Peran Pengaruh Ideal dalam Kepemimpinan Transformasional:**

Pengaruh ideal memainkan peran kunci dalam menciptakan budaya organisasi yang positif. Dengan adanya pemimpin yang memiliki pengaruh ideal, pengikut cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap visi dan nilai organisasi.

Hal ini berdampak pada:

1. Meningkatkan Kepercayaan: Pengikut lebih percaya terhadap keputusan pemimpin karena mereka melihat pemimpin sebagai sosok yang dapat diandalkan (Podsakoff et al., 1990).
2. Meningkatkan Motivasi dan Loyalitas: Pengikut merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras karena mereka menghormati dan mengagumi pemimpinnya (Bass, 1985).

3. Meningkatkan Etos Kerja dan Moralitas: Pemimpin dengan pengaruh ideal membantu membentuk budaya organisasi yang lebih etis dan profesional (Treviño & Nelson, 2016).

### **Implementasi Pengaruh Ideal dalam Organisasi**

Agar seorang pemimpin dapat membangun pengaruh ideal dalam organisasi, beberapa strategi yang dapat diterapkan meliputi:

1. Menunjukkan Integritas dan Konsistensi: Pemimpin harus selalu bertindak sesuai dengan nilai dan prinsip yang dianutnya (Avolio & Bass, 2004).
2. Mengkomunikasikan Visi yang Jelas: Pemimpin harus dapat mengartikulasikan tujuan organisasi dengan cara yang meyakinkan dan menginspirasi (Kotter, 1996).
3. Menjadi Role Model etis: Pemimpin yang memiliki panutan etis cenderung mengembangkan perilaku kepemimpinan etis (Brown & Treviño, 2006).
4. Membangun Hubungan yang Kuat dengan Pengikut: Pemimpin harus melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkembang (Kouzes & Posner, 2012).

### **3.2.2 Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)**

Salah satu dimensi utama dari kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspirasional (Inspirational Motivation), yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk memberikan visi yang menarik, membangkitkan semangat, dan menanamkan optimisme kepada pengikutnya.

Pemimpin transformasional memberikan visi dan tujuan yang jelas kepada bawahannya serta menginspirasi mereka untuk mencapai lebih dari yang mereka anggap mungkin (Yukl, 2013). Dengan komunikasi yang kuat dan

antusiasme yang tinggi, pemimpin dapat meningkatkan motivasi karyawan, terutama dalam menghadapi tantangan organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu dalam organisasi.

### **Definisi dan Karakteristik Motivasi Inspirasional**

Motivasi inspirasional mengacu pada sejauh mana pemimpin dapat memotivasi dan menginspirasi pengikut dengan visi yang kuat serta komunikasi yang persuasif. Bass & Riggio (2006) menyatakan bahwa pemimpin dengan motivasi inspirasional mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan membangun harapan positif dan menciptakan lingkungan kerja yang penuh semangat.

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan pengikut mereka. Semangat tim muncul. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin melibatkan pengikut dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik; mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas sehingga pengikut ingin mencapainya dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan serta visi bersama

Menurut Bass & Avolio (1994), pemimpin dengan motivasi inspirasional antara lain:

1. Menyampaikan Visi yang Menarik: Pemimpin mampu menggambarkan masa depan organisasi yang penuh harapan dan memberikan arah yang jelas kepada pengikut.
2. Menggunakan Komunikasi yang Persuasif: Pemimpin mengartikulasikan tujuan dengan cara yang meyakinkan dan membangkitkan semangat.
3. Menunjukkan Optimisme dan Keyakinan: Pemimpin menanamkan kepercayaan diri kepada pengikutnya bahwa mereka mampu mencapai tujuan bersama.

4. Membangun Budaya Kolaboratif: Pemimpin mendorong partisipasi aktif pengikut dalam mencapai visi organisasi.

### **Peran Motivasi Inspirasional dalam Kepemimpinan Transformasional**

Motivasi inspirasional memiliki peran krusial dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan, termasuk:

1. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan: Pengikut yang termotivasi cenderung lebih antusias dan proaktif dalam pekerjaan mereka (Judge & Piccolo, 2004).
2. Memperkuat Loyalitas dan Komitmen: Pemimpin yang memberikan inspirasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang penuh dedikasi dan keterlibatan emosional (Kouzes & Posner, 2012).
3. Meningkatkan Produktivitas dan Inovasi: Motivasi inspirasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif (Kotter, 1996).

### **Implementasi Motivasi Inspirasional dalam Organisasi**

Agar motivasi inspirasional dapat diterapkan secara efektif, beberapa strategi yang dapat digunakan oleh pemimpin antara lain:

1. Mengartikulasikan Visi yang Jelas dan Berarti: Pemimpin harus menggambarkan masa depan yang menantang namun dapat dicapai (Northouse, 2018).
2. Menggunakan Bahasa yang Membangkitkan Semangat: Pemimpin perlu mengembangkan keterampilan komunikasi yang mampu menyentuh emosi pengikutnya.
3. Menunjukkan Antusiasme dan Ketulusan: Pemimpin yang tulus dalam menyampaikan visi akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya (Yukl, 2013).

4. Memberikan Dukungan dan Dorongan Moral: Pemimpin harus mendorong pengikutnya untuk percaya diri dan terus berkembang.

### 3.2.3 Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Salah satu pendekatan kepemimpinan transformasional adalah berfokus pada peningkatan kinerja dan perkembangan individu dalam organisasi. Dimensi stimulasi intelektual berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas di dalam organisasi.

Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan solusi, tetapi juga mengajak karyawan untuk berpikir kritis dan mengeksplorasi pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah. Mereka menciptakan budaya yang memungkinkan pertumbuhan intelektual dan pembelajaran berkelanjutan (Bass & Riggio, 2006).

#### **Definisi dan Karakteristik Stimulasi Intelektual**

Stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional mengacu pada bagaimana pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir secara independen dan mengembangkan wawasan baru dalam menyelesaikan tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, dimensi ini berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation) berperan dalam mendorong pengikut untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif.

Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual mengajak pengikutnya untuk mengeksplorasi cara baru dalam memecahkan masalah dan mempertanyakan asumsi yang ada. Pemimpin transformasional merangsang upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membongkar ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara yang baru ada (Bass & Riggio, 2006).

Menurut Bass & Avolio (1994), karakteristik utama dari pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual meliputi:

1. Mendorong Pemikiran Kritis: Pemimpin mengajak pengikutnya untuk tidak hanya menerima informasi yang ada, tetapi juga menganalisis dan mengevaluasinya secara kritis.
2. Menantang Asumsi yang Ada: Pemimpin mendorong pengikut untuk tidak hanya mengikuti kebiasaan lama, tetapi juga mempertimbangkan alternatif yang lebih efektif.
3. Menciptakan Lingkungan yang Inovatif: Pemimpin memberikan ruang bagi pengikut untuk mengembangkan ide-ide baru tanpa rasa takut akan kegagalan.
4. Mengajak Pengikut untuk Berpartisipasi dalam Pengambilan Keputusan: Pemimpin memberikan kesempatan bagi pengikutnya untuk berkontribusi dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan strategis.

### **Peran Stimulasi Intelektual dalam Kepemimpinan Transformasional**

Stimulasi intelektual memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas organisasi, termasuk:

1. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi: Dengan mendorong pengikut untuk berpikir secara inovatif, organisasi dapat menciptakan solusi yang lebih efektif untuk menghadapi tantangan (Judge & Piccolo, 2004).
2. Mengembangkan Kemampuan Berpikir Kritis: Stimulasi intelektual memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan analitis yang lebih baik dalam menghadapi permasalahan yang kompleks (Podsakoff et al., 1990).
3. Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan: Pengikut yang merasa didorong untuk berpikir secara mandiri akan lebih

termotivasi dan puas dengan pekerjaannya (Avolio & Walumbwa (2006).

### **Implementasi Stimulasi Intelektual dalam Organisasi**

Agar stimulasi intelektual dapat diterapkan secara efektif dalam organisasi, pemimpin dapat menggunakan beberapa strategi berikut:

1. Mengajukan Pertanyaan Terbuka: Pemimpin harus mengajukan pertanyaan yang mendorong pengikut untuk berpikir secara mendalam dan mempertimbangkan berbagai perspektif.
2. Memberikan Tantangan yang Menarik: Pemimpin dapat memberikan tugas-tugas yang menuntut pemikiran kreatif dan analitis guna mendorong pengembangan keterampilan kognitif pengikutnya.
3. Mendukung Pengambilan Risiko yang Terukur: Pemimpin harus menciptakan lingkungan yang aman bagi pengikut untuk mencoba ide-ide baru tanpa takut akan hukuman jika mengalami kegagalan.
4. Menyediakan Peluang untuk Pembelajaran Berkelanjutan: Organisasi dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang berorientasi pada peningkatan kapasitas intelektual karyawan.

### **3.2.4 Perhatian Individual (Individualized Consideration)**

Dimensi terakhir dari kepemimpinan transformasional adalah bagaimana pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan dan perkembangan individu dalam organisasi. Pemimpin yang efektif mengenali perbedaan dalam kemampuan, aspirasi, dan tantangan yang dihadapi oleh setiap karyawan, serta memberikan bimbingan dan dukungan yang sesuai (Robbins & Judge, 2021).

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan individu dalam organisasi. Salah satu dimensi utama kepemimpinan transformasional adalah:

### **Definisi dan Karakteristik Perhatian Individual**

Perhatian terhadap individual (Individualized Consideration) mengacu pada cara pemimpin memberikan perhatian personal kepada pengikutnya, memahami kebutuhan mereka, dan membantu mereka dalam pengembangan diri.

Pemimpin dengan perhatian individual tidak hanya berfokus pada tujuan organisasi tetapi juga memperhatikan aspirasi dan pertumbuhan profesional serta pribadi dari setiap individu dalam timnya. Perhatian individual adalah aspek kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pengembangan unik setiap individu dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006).

Menurut Bass & Avolio (1994), karakteristik utama dari perhatian individual meliputi:

1. Pendekatan yang Dipersonalisasi: Pemimpin memperlakukan setiap pengikut sebagai individu yang unik dengan kebutuhan dan potensi yang berbeda.
2. Bimbingan dan Mentorship: Pemimpin bertindak sebagai mentor yang membimbing pengikut dalam mencapai perkembangan profesional dan pribadi.
3. Mendengarkan Secara Aktif: Pemimpin memberikan waktu dan perhatian untuk memahami permasalahan, aspirasi, dan tantangan yang dihadapi oleh pengikut.
4. Mendorong Pembelajaran dan Pertumbuhan: Pemimpin menyediakan peluang untuk pengembangan keterampilan dan peningkatan kapasitas individu.

### **Peran Perhatian Individual dalam Kepemimpinan Transformasional**

Perhatian individual memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan, termasuk:

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Pengikut yang merasa diperhatikan dan didukung oleh pemimpinnya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Judge & Piccolo, 2004).
2. Membangun Loyalitas dan Kepercayaan: Pemimpin yang memberikan perhatian individual meningkatkan keterikatan emosional pengikut terhadap organisasi (Podsakoff et al., 1990).
3. Mengembangkan Potensi Individu: Dengan memberikan bimbingan dan dukungan, pemimpin membantu pengikut mencapai kapasitas maksimal mereka (Walumbwa et al., 2008).

### **Implementasi Perhatian Individual dalam Organisasi**

Agar perhatian individual dapat diterapkan secara efektif dalam organisasi, pemimpin dapat menggunakan beberapa strategi berikut:

1. Membangun Hubungan yang Erat dengan Pengikut: Pemimpin harus secara aktif berinteraksi dengan individu dalam tim dan memahami kebutuhan mereka secara personal.
2. Menjadi Mentor dan Pembimbing: Pemimpin harus memberikan arahan dan dukungan dalam pengembangan karier pengikut.
3. Menyediakan Kesempatan Pengembangan Profesional: Organisasi dapat menawarkan pelatihan dan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu.
4. Menghargai dan Memberikan Pengakuan: Pemimpin harus memberikan penghargaan terhadap pencapaian individu untuk meningkatkan motivasi dan rasa kepemilikan dalam organisasi.

## 3.3 Implikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap berbagai aspek organisasi, seperti peningkatan kinerja karyawan, keterlibatan tim, dan daya saing perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Judge & Piccolo (2004) menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, kepemimpinan transformasional berkontribusi pada keberlanjutan organisasi dengan mendorong budaya inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (1996), yang menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.



# Bab 4

## Kepemimpinan Visioner: Menentukan Arah Organisasi

### 4.1 Pendahuluan

Dari segi etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang mengacu pada tindakan membimbing atau mengarahkan (Halimah, Rahmawati and Lestari, 2022). Kepemimpinan adalah proses persuasi individu atau kelompok untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang diinginkan dengan cara yang efektif dan efisien (Purba et al., 2024). Sebaliknya, gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin menjalankan sikap dengan menggunakan sikap dan keterampilannya.

Gaya kepemimpinan ini mencakup perilaku, komunikasi, dan interaksi pemimpin dengan orang lain dalam upaya mendorong mereka untuk bertindak (Hafizah et al., 2024). Gaya kepemimpinan berbeda-beda tergantung pada motivasi, kekuatan, atau fokus pada tugas atau individu tertentu. Secara esensial, gaya kepemimpinan merupakan ekspresi dari

tingkah laku seorang pemimpin, yang biasanya membentuk pola atau bentuk tertentu (Rahmawati et al., 2022).

Gaya kepemimpinan yang efektif mencerminkan tingkat tanggung jawab yang diemban pemimpin terhadap timnya. Ketika para anggota tim melihat teladan kepemimpinan yang baik dari pemimpin mereka, hal ini dapat memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan disiplin, terutama dalam aspek keselamatan dan kesehatan kerja. Oleh karena itu, sangat penting bagi para pemimpin untuk memberikan contoh yang baik bagi karyawan dan staf mereka.

Pada dasarnya, pemimpin yang ideal adalah mereka yang mampu menangani isu-isu kompleks dengan kreativitas yang dimiliki (Siregar, 2022). Seorang pemimpin yang baik bukan hanya yang menyelesaikan masalah pribadinya, tetapi juga yang berupaya membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas mereka dengan baik (Rahmawati, Lestari 2024). Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi atau proses yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi karyawan demi mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan mengacu pada pola perilaku seorang pemimpin, baik yang dikenali maupun tidak dikenali oleh bawahan (Rahmawati, Lestari and, 2024). Gaya kepemimpinan mencerminkan aspek-aspek yang mendasari perilaku seseorang, seperti filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap yang konsisten (Rahmawati, Hasanah and Fahrurrobi, 2023).

Gaya kepemimpinan ini juga mencerminkan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan mencakup perilaku dan strategi yang merupakan hasil kombinasi filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap yang digunakan pemimpin saat mencoba memengaruhi kinerja bawahan (Lestari, Rahmawati and Hasanah, 2024).

Dalam suatu organisasi dibutuhkan sosok pemimpin. Era digitalisasi menuntut pemimpin yang mampu beradaptasi dengan perubahan zaman. Hal ini berarti dibutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk dapat merumuskan, mengkomunikasikan, dan mewujudkan visi jangka

panjang organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan visioner menjadi sangat relevan. Keberadaan kepemimpinan visioner sangat penting karena kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain.

Dengan memiliki visi yang kuat, seorang pemimpin dapat membantu orang-orang di sekitarnya melihat potensi diri mereka sendiri dan merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama (Halimah, Rahmawati and Lestari, 2022). Selain itu, kepemimpinan visioner juga memainkan peran penting dalam mengarahkan arah dan pengambilan keputusan strategis organisasi. Namun, kepemimpinan visioner juga menghadapi tantangan tersendiri.

Mewujudkan visi yang besar dan kompleks membutuhkan upaya yang berkelanjutan dan menghadapi ketidakpastian. Pemimpin visioner harus mampu mengatasi rintangan, menjaga semangat tim, dan bersikap fleksibel dalam menghadapi perubahan (Handarini, 2019).

Dengan demikian kepemimpinan visioner mengacu pada gaya kepemimpinan yang mampu memandang jauh ke depan dan merancang visi yang jelas, penuh inspirasi, serta mampu memberikan arahan bagi masa depan organisasi. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memotivasi semua pihak untuk bergerak bersama menuju tujuan yang lebih besar, menjadikan organisasi lebih siap menghadapi tantangan di masa mendatang.

## 4.2 Definisi Kepemimpinan Visioner

Visionary Leadership muncul sebagai respon dari statement “the only thing of permanent is change” yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi (Wei and Horton-Deutsch, 2022). Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang shared dengan stakeholders dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global.

Nanus dalam (Sutherland and Canwell, 2004) mendefinisikan visi sebagai: “Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists”. Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. Sedangkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan dan mendorong mereka untuk bekerja sama dan berkontribusi secara produktif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Lestari et al., 2023).

Kepemimpinan visioner adalah sebuah konsep kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan seorang pemimpin untuk melihat dan membayangkan masa depan yang lebih baik bagi organisasi atau komunitas yang dipimpinnya (Subaidi, 2023). Seorang pemimpin visioner tidak hanya memiliki kemampuan untuk mengembangkan visi yang jelas dan inspiratif, tetapi juga mampu mengarahkan dan memotivasi orang lain untuk mencapai visi tersebut. Kepemimpinan visioner menggabungkan unsur-unsur visi jangka panjang dengan keterampilan praktis untuk mewujudkan perubahan nyata.

Kepemimpinan visioner menanamkan budaya kerja yang berfokus pada peningkatan kinerja, dengan tujuan menyongsong kemajuan secara optimis, meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan dan hambatan yang berat (Hafizah et al., 2024). Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya memotivasi, tetapi juga memberikan dorongan serta keberanian kepada timnya untuk menghadapi berbagai risiko yang mungkin muncul dalam perjalanan menuju visi yang diinginkan (Wei and Horton-Deutsch, 2022).

Seorang pemimpin visioner dituntut untuk memiliki keberanian dalam menghadapi beragam masalah, tidak menghindar dari kesulitan, dan secara aktif mencari solusi terbaik untuk setiap situasi. Gaya kepemimpinan ini juga berperan penting dalam membangun mental yang tangguh dalam organisasi, sehingga setiap anggota mampu melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh bersama.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk mengembangkan, mengekspresikan, mengomunikasikan, dan menyebarkan ide-ide ideal,

baik yang berasal dari pemimpin itu sendiri maupun muncul melalui interaksi sosial dengan anggota organisasi dan pemangku kepentingan lainnya (Halimah, Rahmawati and Lestari, 2022). Kepemimpinan visioner adalah kemampuan seorang pemimpin untuk berubah dan melaksanakan. Ide-ide ini dipandang sebagai tujuan yang harus dicapai atau diwujudkan oleh organisasi di masa depan, dan semua anggota organisasi diharapkan berkomitmen untuk mencapainya (Du, 2023).

Model kepemimpinan visioner ini bertujuan untuk memberi makna pada kolaborasi antara semua komponen organisasi dengan memberikan arahan berdasarkan visi yang jelas (Lestari et al., 2023). Tipe kepemimpinan ini sangat efektif saat perubahan membutuhkan pemikiran baru atau ketika arahan yang jelas menjadi sangat penting. Dalam kepemimpinan visioner, upaya diberikan untuk memberikan makna pada kerjasama dan usaha tim di dalam organisasi dengan menampilkan arahan serta pemahaman yang jelas berdasarkan visi yang telah ditetapkan.

Dengan kata lain, kepemimpinan visioner dapat dipahami sebagai pola kepemimpinan yang fokus pada pengembangan visi bersama sesuai dengan kebutuhan perubahan di masyarakat (Rahmawati, Hasanah and Kusyanti, 2023). Melalui panduan yang diberikan kepada anggota organisasi, mereka diharapkan dapat bekerja selaras dengan visi tersebut, sehingga hasil akhir yang dicapai akan mencerminkan visi yang telah dirumuskan bersama.

Kepemimpinan visioner juga merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Maris, Komariah and Bakar, 2016).

Hal ini berarti kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan dan komunikasi visi jangka panjang yang menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin visioner tidak hanya menetapkan arah masa depan tetapi juga memobilisasi sumber daya dan energi kolektif untuk mewujudkan visi tersebut.

Seorang pemimpin visioner memiliki pandangan masa depan yang luas dan mampu melihat potensi dan peluang di masa mendatang. Mereka memiliki kemampuan untuk merumuskan visi yang menarik dan membawa perubahan positif (Sibuea et al., 2023). Kepemimpinan visioner juga melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul dalam mencapai visi tersebut.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan visioner adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan seorang pemimpin dalam merumuskan, mengkomunikasikan, dan mewujudkan visi jangka panjang organisasi. Hal ini berarti kepemimpinan visioner adalah kunci untuk menentukan arah organisasi dan mencapai tujuan jangka panjang. Dengan memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk menginspirasi, pemimpin visioner dapat membawa organisasi menuju kesuksesan yang berkelanjutan.

Pemimpin visioner memiliki peran strategis dalam menentukan arah organisasi agar tetap relevan dan berdaya saing di tengah perubahan lingkungan yang dinamis. Dia memiliki kemampuan untuk memimpin menjalankan misi organisasinya melalui serangkaian kebijakan dan tindakan yang progresif menapaki tahapan-tahapan pencapaian tujuannya, adaptif terhadap segala perubahan dan tantangan yang dihadapi, serta efisien dan efektif dalam pengelolaan segala sumberdaya yang dimilikinya.

Pemimpin yang visioner menjalankan kepemimpinannya dengan dukungan penuh dari seluruh staf dan semua pihak yang terkait dengannya, disebabkan kepiawaiannya dalam meyakinkan mereka bahwa apa yang mereka laksanakan akan memberikan yang terbaik buat semua pihak.

## 4.3 Peran Pemimpin Visioner

Nanus dalam (Sutherland and Canwell, 2004) mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

1. Peran penentu arah (direction setter)

Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "get-go". Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

2. Agen perubahan (agent of change)

Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politik terjadi secara terus menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para stakeholders.

Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat diubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini,

dan yang paling penting masa depan. Akhirnya, fleksibilitas dan risiko yang dihitung pengambilan adalah juga penting lingkungan yang berubah.

3. Juru bicara (spokesperson)

Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpikan masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi-secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menimbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi".

4. Pelatih (coach)

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan", atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam beberapa kasus, hal tersebut dapat dibantah bahwa pemimpin sebagai pelatih, lebih tepat untuk ditunjuk sebagai "player coach".

Sedangkan menurut (Liu, 2022) kepemimpinan visioner memiliki peran penting dalam menentukan arah organisasi, antara lain:

1. Menetapkan tujuan jangka panjang  
Pemimpin visioner membantu organisasi untuk menetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk masa depan.
2. Mendorong inovasi  
Dengan visi yang jelas, pemimpin dapat mendorong anggota tim untuk berpikir out-of-the-box dan menciptakan solusi inovatif.
3. Membangun budaya organisasi  
Pemimpin visioner berkontribusi dalam menciptakan budaya organisasi yang positif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi.
4. Menghadapi tantangan  
Pemimpin ini mampu melihat peluang di tengah tantangan dan mengarahkan organisasi untuk tetap fokus pada visi meskipun menghadapi kesulitan.

## 4.4 Ciri-Ciri Pemimpin Visioner

Kepemimpinan visioner memiliki beberapa ciri khas yang menunjukkan bagaimana seorang pemimpin dapat mengarahkan organisasi menuju tujuan yang lebih besar, dengan fokus pada pencapaian visi jangka panjang. Waldman (2024) menjelaskan kepemimpinan visioner ini memiliki beberapa ciri-ciri utama yaitu:

1. Berwawasan ke masa depan. Pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin dicapai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dicapai

2. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak ragu dan selalu siap menghadapi risiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Dalam memperhitungkan kejadian yang dianggapnya penting.
3. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerja sama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut dicontoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia.
4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola "mimpi" menjadi kenyataan. Pemimpin visioner adalah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi diembannya, dia ingin mewujudkan visinya ke dalam suatu organisasi yang dia masuki.
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi, dia dapat merumuskan visi ke dalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi, sebagai acuan dalam setiap melangkah ke depan.
6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya, pemimpin visioner sangatlah profesional terhadap apa yang diyakini, seperti nilai-nilai luhur yang ada di bangsa ini.
7. Membangun hubungan (relationship) secara efektif, pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dia juga tidak malu-malu dalam memberi reward dan punishment terhadap anggotanya, serta memiliki integritas yang tinggi.
8. Inovatif dan proaktif, dalam berpikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berfikir konvensional menjadi paradigma

baru, dan merupakan sosok pemimpin yang kreatif dan aktif, serta selalu mengamati langkah-langkah ke depan dan isu-isu terbaru tentang organisasi/lembaga.

Sedangkan Subaidi (2023) berpendapat bahwa pemimpin visioner memiliki ciri diantaranya yaitu:

1. Komitmen terhadap nilai spiritual sebagai ciri yang paling menonjol dari pemimpin visioner. Mereka mewujudkan rasa integritas pribadi, dan memancarkan rasa energi, kekuatan semangat dan kehendak.
2. Memiliki inspirasi visi yang bersih dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi dasar yang telah direncanakan, didukung oleh inspirasi positif dari masa depan, serta arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi tersebut.
3. Menghormati hubungan baik diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah aset terbesar dalam suatu organisasi. Pemimpin visioner mengedepankan pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi dan makna dengan orang lain. Mereka menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan hati-hati dalam mengembangkan semangat tim.
4. Berani mengambil langkah inovatif, melalui kemampuannya dapat mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang "di luar kebiasaan" pemikiran konvensional dengan pemikiran sistemik.

Lebih lanjut ciri-ciri lain pemimpin visioner menurut (Wang, 2024) yaitu:

1. Komitmen Terhadap Nilai Spiritual  
Pemimpin visioner mewujudkan integritas pribadi, memancarkan energi, vitalitas, dan berkehendak yang kuat untuk bertindak.

## 2. Visi yang Inspiratif

Memiliki visi yang mampu memberikan inspirasi dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi organisasi, didukung oleh inspirasi positif dari masa depan serta arah yang jelas untuk mencapainya.

## 3. Hubungan Baik

Pemimpin visioner menghormati hubungan baik dengan siapapun yang diwujudkan dalam bentuk kepedulian terhadap orang lain dan menganggap bahwa mereka itu merupakan aset terbesar bagi organisasi.

## 4. Inovatif

Pemimpin mampu mengubah paradigma lama yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan zaman, kemudian menciptakan strategi yang inovatif dengan pemikiran yang konseptual sistemik, strategik, dan aplikatif.

Dengan demikian ciri khas dari kepemimpinan visioner meliputi:

1. Visi yang jelas dan inspiratif. Pemimpin visioner memiliki visi yang jelas tentang masa depan yang diinginkan, dan mereka mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang inspiratif dan meyakinkan kepada orang-orang di sekitarnya. Pemimpin visioner mampu menjelaskan visi kepada orang lain, yang terlihat dari tindakan dan sasaran yang dituntut melalui komunikasi lisan dan tulisan yang jelas. Pemimpin visioner mampu mengungkapkan visi secara verbal, melalui perilaku kepemimpinan yang menyampaikan dan mendorong visi secara berkesinambungan.
2. Penghargaan atas potensi. Pemimpin visioner melihat potensi yang terpendam dalam orang-orang di sekitarnya dan memberikan

dukungan serta kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan potensi mereka sesuai dengan visi yang ditetapkan.

3. Inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan visioner mendorong inovasi dan kreativitas dengan mendorong orang-orang di sekitarnya untuk berpikir di luar kotak dan mencari solusi baru untuk tantangan yang dihadapi.
4. Mengatasi tantangan besar. Pemimpin visioner tidak takut menghadapi tantangan besar atau mengambil risiko yang diperlukan untuk mencapai visi mereka, dan mereka mendorong orang-orang di sekitarnya untuk melihat tantangan sebagai peluang untuk pertumbuhan dan perubahan.
5. Membangun hubungan yang kuat. Pemimpin visioner membangun hubungan yang kuat dengan orang-orang di sekitarnya, didasarkan pada kepercayaan, penghargaan, dan inspirasi, yang memungkinkan mereka untuk bekerja bersama-sama menuju pencapaian visi yang dibagikan.
6. Komitmen terhadap pengembangan pribadi. Kepemimpinan visioner menghargai pengembangan pribadi dan profesional, baik untuk diri mereka sendiri maupun untuk orang-orang di sekitarnya, sebagai bagian dari upaya untuk mencapai visi yang ditetapkan.
7. Responsif terhadap perubahan. Pemimpin visioner responsif terhadap perubahan dalam lingkungan dan mengubah visi mereka secara fleksibel untuk mencerminkan realitas baru yang muncul.
8. Mendorong pertanggungjawaban. Kepemimpinan visioner mendorong pertanggungjawaban di antara anggota tim/organisasi untuk mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan, sambil memberikan dukungan dan arahan yang diperlukan.

9. Penciptaan budaya organisasi yang positif. Pemimpin visioner menciptakan budaya organisasi yang positif dengan mengilhami semangat kolaborasi, inovasi, dan pertumbuhan, yang memungkinkan orang-orang di sekitarnya untuk berkembang dan berhasil.
10. Pengaruh yang luas. Kepemimpinan visioner memiliki pengaruh yang luas, karena visi mereka dapat menginspirasi dan memotivasi orang-orang di luar organisasi mereka sendiri, termasuk mitra, pelanggan, dan masyarakat secara keseluruhan. Pemimpin visioner mampu memperluas visi ke dalam berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda, mengelola aktivitas supaya visi dapat diterapkan ke dalam berbagai situasi, kondisi, dan lokasi.

## 4.5 Kompetensi Pemimpin Visioner

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu (Cowen, 2018). Memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Agar berhasil, seorang pemimpin visioner harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar (Rahmawati, Lestari and ..., 2024).

Berikut kompetensi pemimpin visioner menurut beberapa ahli, diantaranya:

1. Menjelaskan, maksudnya pemimpin visioner perlu menjelaskan visi dilihat dari segi tindakan yang dituntut dan sasaran melalui komunikasi lisan dan tertulis yang jelas.
2. Mengungkapkan, bahwa perilaku pemimpin visioner secara berkesinambungan mendorong pencapaian visi.

3. Memperluas visi, yakni pemimpin visioner harus mampu memperluas visi kepada konteks kepemimpinan yang lebih luas. Ini berarti kemampuan untuk mengurutkan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan, sehingga visi dapat diterapkan pada berbagai situasi pekerjaan yang ada di organisasi/lembaga (Molina, 2018).

Sedangkan Mascareño (2020) menjelaskan kompetensi pemimpin visioner, diantaranya sebagai berikut:

1. Komunikasi Efektif  
Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pegawai.
2. Antisipasi terhadap Perubahan  
Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang yang timbul di lingkungan organisasi.
3. Membentuk dan Memengaruhi Organisasi  
Seorang pemimpin visioner harus terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi menuju masa depan (successfully achieved vision).
4. Mengembangkan Kesempatan Masa Depan  
Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan ceruk/kesempatan untuk mengantisipasi masa depan.

Halimah, Rahmawati and Lestari, (2022) mengemukakan sepuluh kompetensi yang harus dimiliki pemimpin visioner, adapun dirincikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.1:** Kompetensi Pemimpin Visioner (Halimah, Rahmawati and Lestari, 2022)

No	Kompetensi	Penjelasan
1	Gambaran yang Jelas ( <i>visualizing</i> )	Pemimpin visioner memiliki gambaran jelas tentang apa yang akan dicapai oleh organisasi (tujuan) serta mempunyai gambaran yang jelas kapan hal tersebut akan dapat dicapai dan diwujudkan.
2	Pemikir Masa Depan ( <i>futuristic thinking</i> )	Pemimpin visioner memikirkan posisi organisasi pada saat ini dan juga di masa yang akan datang.
3	Kemampuan Merencanakan ( <i>showing foresight</i> )	Pemimpin visioner merupakan perencana yang dapat memperkirakan masa depan.
4	Perencana Proaktif ( <i>proactive planning</i> )	Pemimpin visioner mampu menetapkan sasaran dan strategi perencanaan yang spesifik.
5	Pemikir Kreatif ( <i>creative thinking</i> )	Ketika menghadapi tantangan, pemimpin visioner berusaha untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam mencari alternatif jalan keluar, dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah.
6	Pengambil Risiko ( <i>taking risks</i> )	Pemimpin visioner berani mengambil risiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang untuk terus berkembang.
7	Penghubung Proses ( <i>process alignment</i> )	Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi.
8	Pembangun Koalisi ( <i>coalition building</i> )	Pemimpin visioner aktif mencari peluang untuk bekerja sama dengan pemerintah, masyarakat, dunia industri, dan berbagai elemen lainnya.
9	Pembelajar Berkelanjutan ( <i>continuous learning</i> )	Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerja sama dan mengambil bagian di dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir, serta mengembangkan

		imajinasi.
10	Merangkul Perubahan ( <i>embracing change</i> )	Pemimpin visioner mengetahui, bahwa perubahan merupakan bagian penting bagi pertumbuhan dan pengembangan organisasi.

## 4.6 Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Visioner

Waldman (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner memiliki beberapa kelebihan yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

1. Menginspirasi dan memotivasi. Pemimpin visioner memiliki kemampuan menginspirasi dan memotivasi orang-orang di sekitarnya dengan visi yang jelas dan inspiratif tentang masa depan, sehingga meningkatkan tingkat motivasi dan keterlibatan mereka.
2. Pencapaian tujuan yang ambisius. Kepemimpinan visioner sering kali dikaitkan dengan pencapaian tujuan yang ambisius dan berdampak karena pemimpinnya mampu menetapkan visi yang menantang dan memotivasi orang-orang untuk bekerja menuju pencapaian visi tersebut.
3. Inovasi dan kreativitas. Pemimpin visioner mendorong inovasi dan kreativitas di antara anggota tim/organisasi dengan mendorong mereka untuk berpikir di luar kotak dan mencari solusi baru untuk tantangan yang dihadapi.
4. Pengembangan potensi. Kepemimpinan visioner memberikan dukungan dan kesempatan bagi orang-orang di sekitarnya untuk mengembangkan potensi mereka sesuai dengan visi yang

ditetapkan, yang memungkinkan pertumbuhan pribadi dan profesional.

5. Komitmen yang tinggi. Gaya kepemimpinan visioner sering kali menghasilkan tingkat komitmen yang tinggi dari anggota tim/organisasi karena orang-orang merasa terhubung dengan visi dan tujuan yang mereka kerjakan.
6. Pengambilan keputusan yang berdasarkan visi. Pemimpin visioner mengambil keputusan yang berdasarkan visi dan tujuan jangka panjang, sehingga membantu menetapkan arah yang konsisten dan berkelanjutan bagi tim/organisasi.
7. Mengatasi tantangan besar. Kepemimpinan visioner memungkinkan organisasi atau tim untuk mengatasi tantangan besar dengan lebih baik karena pemimpinnya menginspirasi orang-orang untuk melihat tantangan sebagai peluang untuk pertumbuhan dan perubahan.
8. Penciptaan budaya organisasi yang positif. Pemimpin visioner menciptakan budaya organisasi yang positif dengan mengilhami semangat kolaborasi, inovasi, dan pertumbuhan, yang memungkinkan orang-orang di sekitarnya untuk berkembang dan berhasil.
9. Pengaruh yang luas. Kepemimpinan visioner memiliki pengaruh yang luas, karena visi mereka dapat menginspirasi dan memotivasi orang-orang di luar organisasi mereka sendiri, termasuk mitra, pelanggan, dan masyarakat secara keseluruhan.
10. Keselarasan dan konsistensi. Pemimpin visioner membantu menciptakan keselarasan dan konsistensi di antara anggota tim/organisasi dengan mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian visi yang bersama-sama ditetapkan.

Sedangkan menurut (Widodo, 2023) kepemimpinan visioner juga memiliki beberapa kekurangan yang perlu dipertimbangkan yaitu:

1. Keterbatasan dalam menangani detail operasional. Pemimpin visioner cenderung fokus pada visi jangka panjang dan tujuan besar, yang dapat mengakibatkan kurangnya perhatian terhadap detail operasional dan tugas-tugas rutin yang penting untuk menjalankan organisasi secara efisien.
2. Risiko ketidakrealisasian. Visi yang ambisius dan inspiratif dari pemimpin visioner kadang-kadang dapat tidak tercapai, terutama jika visi tersebut terlalu idealis atau tidak memperhitungkan keterbatasan sumber daya atau hambatan praktis lainnya.
3. Kurangnya fokus pada keseimbangan kehidupan kerja-pribadi. Kepemimpinan visioner yang intens dan terfokus pada pencapaian tujuan besar dapat mengakibatkan kurangnya perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja-pribadi dari anggota tim/organisasi.
4. Tidak sesuai untuk situasi darurat atau krisis. Gaya kepemimpinan visioner mungkin tidak selalu sesuai untuk situasi darurat atau krisis di mana tindakan cepat dan keputusan yang pragmatis diperlukan untuk menangani masalah yang mendesak.
5. Ketergantungan pada kharisma pribadi. Kepemimpinan visioner seringkali bergantung pada karisma pribadi pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi orang-orang di sekitarnya, yang dapat mengakibatkan masalah jika pemimpin kehilangan karisma atau tidak lagi memengaruhi pengikut dengan cara yang sama.
6. Risiko tidak diterima oleh seluruh tim/organisasi. Visi yang ditetapkan oleh pemimpin visioner mungkin tidak selalu diterima atau diadopsi oleh seluruh tim/organisasi, terutama jika visi

tersebut tidak memperhitungkan perspektif atau kebutuhan yang berbeda dari anggota tim/organisasi.

7. Kesulitan mengukur keberhasilan. Pengukuran keberhasilan dalam kepemimpinan visioner seringkali sulit dilakukan karena visi yang ditetapkan seringkali bersifat subjektif dan sulit untuk diukur dengan metrik yang konkret.
8. Ketidakpastian masa depan. Kepemimpinan visioner dapat menghasilkan ketidakpastian dalam masa depan karena visi yang ditetapkan seringkali mengandalkan prediksi dan proyeksi yang tidak selalu akurat atau dapat diprediksi.

## 4.7 Strategi Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah tentang memiliki visi yang kuat untuk masa depan dan mampu menginspirasi orang lain untuk mencapai visi tersebut. Namun, visi tanpa strategi yang tepat hanya akan menjadi impian tanpa tindakan konkret. Oleh karena itu, strategi dalam kepemimpinan visioner memainkan peran penting dalam mewujudkan visi dan mencapai hasil yang diinginkan.

Beberapa alasan mengapa strategi sangat penting dalam kepemimpinan visioner adalah:

1. Mengubah visi menjadi tindakan konkret
2. Mengoptimalkan sumber daya
3. Menghadapi perubahan dan tantangan (Kesumayani, 2020).

Adapun strategi kepemimpinan visioner dalam mencapai tujuan organisasi menurut (Eseryel, 2021) yakni:

#### 1. Penciptaan Visi

Visi tercipta dari hasil kreativitas pimpinan dengan pengikut/personil berupa ide tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

#### 2. Perumusan Visi

Pembentukan dan perumusan visi oleh pemimpin organisasi, merumuskan strategi melalui konsensus semua pemimpin organisasi, membulatkan sikap dan tekad sebagai total commitment untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan dengan melibatkan stakeholders organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan stakeholders dengan fase kegiatan sebagai berikut:

- a. Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan
- b. Merumuskan strategi secara consensus
- c. Membulatkan sikap dan tekad sebagai total commitment untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan.

#### 3. Transformasi Visi

Kemampuan pemimpin visioner untuk membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya penyebaran visi kepada stakeholders sehingga diperoleh "sense of belonging dan sense of ownership" yang tinggi terhadap organisasi.

#### 4. Implementasi Visi

Kemampuan pemimpin visioner dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan.

Berikutnya Zhou (2018) menguraikan strategi bagaimana seharusnya menjadi pemimpin yang visioner.

Menurutnya ada 5 langkah yang semestinya dilakukan:

1. Fokus kepada tujuan organisasi. Seluruh tindakan dan pengambilan keputusan harus di arahkan kepada semata-mata upaya pencapaian tujuan akhir dari organisasi. Untuk menjaga agar semua rencana aksi fokus kepada tujuan organisasi, memerlukan kekompakkan dan pemeliharaan hubungan antara pimpinan dan bawahan.
2. Membuat rencana jangka panjang. Perumusan jangka panjang akan menuntun kepada langkah yang jelas sampai lima sampai sepuluh tahun ke depan. Dalam lembaga atau instansi pemerintahan adanya perencanaan strategis yang disusun sekali lima tahun.
3. Mengembangkan visi bagi masa depan organisasi. Kunci perumusan visi adalah menjawab keinginan atau mimpi terkait akan menjadi apa organisasi yang dipimpin dikemudian hari. Ketika rumusan visi telah dibuat, maka visi tersebut harus menjadi inspirasi bagi seluruh aktivitas organisasi, dan anggota organisasi. Visi yang telah dirumuskan, harus disampaikan ke seluruh pihak terkait di dalam organisasi, bahkan ke ruang-ruang publik di luar organisasi.
4. Selalu berada dalam kondisi siap dan dinamis untuk perubahan. Selalu siap berubah dengan cepat akan terbantu dengan menyajikan informasi-informasi mutakhir tentang segala perubahan yang terjadi di luar organisasi yang berpotensi berdampak kepada organisasi kedepannya. Dorong dan fasilitasi anggota organisasi untuk membaca, mendengar dan mencari tahu segala hal yang terkait dengan kejadian-kejadian dan berita yang relevan dengan tuntutan perubahan.

5. Selalu mengetahui perubahan kebutuhan konstituen/pelanggan. Keinginan dan kebutuhan pelanggan seringkali mengalami perubahan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi menyediakan informasi infromasi aktual yang terkait dengan hal ini. Survei kepuasan pelanggan, kontak langsung dengan pelanggan, mengefektifkan layanan customer care, adalah beberapa cara yang dapat dilakukan agar orgnisasi selalu mengetahui harapan dan keinginan pelanggan yang baru. Dengan demikian organisasi akan selalu siap untuk melakukan perubahan dan perbaikan untuk menjaga kepuasan pelanggan.

Selain itu Hayat (2020) menjelaskan bahwa dalam menerapkan kepemimpinan visioner secara efektif, ada beberapa strategi yang dapat digunakan:

1. Mengembangkan visi yang jelas  
Visi harus konkret, realistis, dan dapat diimplementasikan dalam organisasi.
2. Mengkomunikasikan visi dengan efektif  
Pemimpin harus memastikan bahwa semua anggota memahami dan mendukung visi organisasi.
3. Membangun budaya inovasi  
Mendorong kreativitas dan memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk berinovasi.
4. Membuat keputusan berbasis data  
Menggunakan informasi yang relevan untuk merancang strategi organisasi.
5. Melibatkan seluruh anggota organisasi  
Visi organisasi tidak dapat dicapai sendiri oleh pemimpin, tetapi harus melibatkan seluruh tim.

Dalam praktiknya, seorang pemimpin visioner dapat diangkat sebagai navigator yang membawanya melalui badai (Cheng, 2023). Ia memiliki visi yang jelas tentang tujuan akhir dan mampu mengarahkan arahan untuk mencapai tujuan tersebut meskipun ada berbagai rintangan yang harus dihadapi. Pemimpin visioner seperti ini sangat penting dalam konteks organisasi yang ingin mencapai keberhasilan di masa depan.

Beberapa contoh pemimpin visioner yang telah berhasil membawa organisasi mereka ke arah yang lebih baik antara lain:

1. Elon Musk (Tesla & SpaceX)  
Memiliki visi untuk mengembangkan teknologi ramah lingkungan dan eksplorasi luar angkasa.
2. Jeff Bezos (Amazon)  
Mengubah cara berbelanja dengan menciptakan ekosistem e-commerce global yang inovatif.
3. Steve Jobs (Apple)  
Membawa perubahan revolusioner dalam dunia teknologi dengan produk-produk inovatif.

Dengan demikian seorang pemimpin visioner juga harus mampu menciptakan terlebih dahulu iklim dan budaya untuk suatu perubahan. Kepada seluruh pihak terkait, pemimpin harus terus dan sering, dengan antusias, menyuarakan pentingnya perubahan demi kebaikan, mendorong semangat kepada seluruh lini, mengungkapkan contoh-contoh kesuksesan, memberikan teladan dan tentu saja harus sering nampak bekerja keras bersama mereka. Pada sisi yang lain, perlu juga diperhatikan bahwa mengawal perubahan memerlukan kesabaran akan berbagai hambatan.

# Bab 5

## Inspirasi dan Pengaruh Karismatik dalam Kepemimpinan

### 5.1 Teori Karismatik dalam Kepemimpinan

"Karismatik" adalah kata yang berasal dari bahasa Inggris *charismatic*, yang berarti memiliki daya tarik atau pesona yang kuat. Seseorang yang karismatik biasanya memiliki kemampuan untuk memengaruhi, menginspirasi, atau memikat orang lain dengan kepribadian, sikap, atau keterampilan komunikasi mereka.

Orang yang karismatik memiliki daya tarik alami yang membuat mereka mudah disukai, dihormati, dan diikuti oleh orang lain. Karisma bukan hanya bawaan lahir, tetapi juga bisa dikembangkan melalui sikap dan

kebiasaan tertentu. Seseorang yang memiliki ciri-ciri karismatik dapat ditunjukkan dengan sikap percaya diri, mereka tidak sombong, tetapi yakin pada diri sendiri, tidak ragu dalam mengambil keputusan dan mampu berbicara dengan mantap.

Memiliki kemampuan komunikasi yang baik sehingga dapat menyampaikan ide dengan jelas dan menarik, memiliki keterampilan mendengarkan yang baik dan membuat orang lain merasa dihargai. Mereka memiliki empati dan kepedulian sehingga mampu memahami perasaan orang lain dan menunjukkan perhatian yang tulus dan tidak hanya berbicara, tetapi juga mendengarkan dengan penuh perhatian.

Orang karismatik biasanya memiliki impian atau tujuan yang besar dan mampu menginspirasi orang lain untuk mengikutinya. Mampu membawa aura positif dalam setiap interaksi yang dapat membuat orang di sekitarnya merasa termotivasi dan bersemangat. Mereka tidak berpura-pura atau berusaha menjadi orang lain, konsisten antara kata dan tindakan, serta tidak mudah terpancing emosi negative dan bisa tetap tenang dalam situasi sulit dan berpikir jernih.

Karismatik dalam kepemimpinan sangat berpengaruh dalam membentuk arah dan budaya organisasi. Pemimpin yang karismatik sering kali mampu menginspirasi dan memotivasi orang di sekitarnya melalui kepribadian dan visi yang kuat. Pengaruh karismatik ini bukan hanya terletak pada kemampuan berbicara atau daya tarik fisik, tetapi lebih kepada bagaimana pemimpin tersebut dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan komitmen dalam timnya.

Beberapa ahli memberikan pandangan mereka mengenai kepemimpinan karismatik. Salah satunya adalah Ria Marginingsih (2016), yang menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik merupakan tipe kepemimpinan yang menanamkan nilai-nilai ideologis dengan mengartikulasikan visi-visi organisasi secara efektif. Nilai-nilai ini kemudian memengaruhi emosi anggota, sehingga mereka menerapkan nilai-nilai tersebut dalam tindakan mereka. Dalam artikelnya, Marginingsih membahas bagaimana kepemimpinan karismatik dapat berfungsi sebagai

strategi untuk membangun citra positif perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik bagi karyawan potensial.

Selain itu, Hasman Budiadi (2016) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan karismatik dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan karismatik dapat meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Secara umum, para ahli menyoroti pentingnya kepemimpinan karismatik dalam memengaruhi nilai, motivasi, dan kinerja anggota organisasi melalui penyampaian visi yang kuat dan penanaman nilai-nilai ideologis.

Pada tahun 2020, beberapa ahli memberikan pandangan mereka mengenai kepemimpinan karismatik. Salah satunya adalah Stephen P. Robbins, yang menyatakan bahwa teori kepemimpinan karismatik sebagai kelanjutan dari teori atribusi. Teori ini menyatakan bahwa para pengikutnya akan memiliki hubungan yang sangat baik dengan pimpinan setelah mereka melakukan pengamatan terhadap sikap positif yang diterapkan dari seorang pemimpin.

Selain itu, sebuah penelitian yang diterbitkan pada tahun 2020 menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik merupakan gaya kepemimpinan yang menonjolkan karakter pemimpin yang dimilikinya untuk menarik dan mampu menginspirasi pengabdian kepada orang lain. Pemimpin karismatik mampu sebagai role model dalam menginspirasi dan dapat memberikan kesan positif yang mendalam pada anggotanya. Pemimpin karismatik juga mampu menciptakan pengaruh yang kuat melalui visi dan misi yang jelas, dan pesan yang kuat, serta kualitas pada kepribadiannya.

Dalam prospek lain menyatakan bahwa karisma merupakan persepsi dari para pengikut organisasi terhadap beberapa karakter yang dimiliki oleh pemimpin, yang dipengaruhi oleh kemampuannya secara aktual dan perilaku para pemimpin dalam memenuhi kebutuhan individu maupun memahami secara kolektif pengikutnya.

Hal ini juga menjelaskan pentingnya koordinasi dan komunikasi bagi pemimpin dengan pihak yang dipimpinya, dalam proses hingga

terbentuknya karakter pada kepemimpinan karismatik. Dalam hal ini, adanya sikap kepedulian dari pemimpin kepada anggotanya akan menjadi sebuah model kepemimpinan dan sebagai strategi kepemimpinan, sehingga dapat menjadi fondasi utama dari karisma yang dipersepsikan.

Secara umum, para ahli menyoroti pentingnya kepemimpinan karismatik dalam memengaruhi dan menginspirasi pengikut melalui perilaku, visi, dan karisma yang dimiliki oleh pemimpin.

## 5.2 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik

### 5.2.1 Visioner dan Inovatif

Pemimpin yang karismatik seringkali memiliki kemampuan untuk menyampaikan visi dengan cara yang sangat memikat. Mereka mampu menggugah emosi orang lain dan menciptakan rasa tujuan Bersama, merumuskan pandangan secara mendalam tentang masa depan organisasi dan memiliki visi yang besar untuk mencapai tujuan serta mengarahkan para pengikutnya secara lengkap dan bersahaja.

Kemampuan yang dimiliki ini selain mencakup tujuan yang terukur juga menyampaikan visi organisasi dengan memotivasi kepada para pengikutnya untuk menumbuhkan rasa memiliki dan mendorong komitmen yang lebih kuat. Visi pemimpin karismatik sering mengubah tata cara kerja bawahan dan melakukan perubahan dalam organisasi secara signifikan. Sehingga pemimpin karismatik tidak hanya mampu membuat perubahan rencana yang jelas, namun juga mampu memberikan manfaat untuk jangka panjang yang diperoleh dalam organisasi (Jannah et al.,2021)

Selain memiliki visi yang kuat pemimpin karismatik juga disebut sebagai inovator yang memiliki orientasi pada suatu solusi kreatif dan strategis pada saat menghadapi berbagai tantangan. Pada saat menghadapi situasi yang

sulit atau pada saat menemui masalah secara kompleks, mereka tidak hanya berpedoman pada metode konvensional saja, tetapi juga akan mengeksplorasi beberapa pendekatan baru yang dianggap efektif.

Pendekatan inovatif yang dimiliki juga melibatkan pemikiran kreatif yang sering dianggap melampaui batas aturan atau kebiasaan pada umumnya, serta untuk menggali ide-ide baru yang dapat menghasilkan keuntungan yang lebih baik. Inovasi yang dimunculkan ke publik tidak hanya tentang penerapan teknologi yang baru, tetapi termasuk pula bidang transformasi dalam pola pikir dan interaksi serta dalam proses kerja.

Dengan demikian pemimpin karismatik berdampak pula kepada individu atau kelompok kecil dan skala organisasi yang lebih luas serta akan mendorong perkembangan organisasi atau lembaga secara signifikan (Hutahaean & SE, 2021).

Berikut adalah ilustrasi kepemimpinan karismatik yang visioner dan inovatif. Gambar ini menunjukkan seorang pemimpin yang percaya diri dan menginspirasi, dikelilingi oleh elemen futuristik yang melambangkan inovasi dan visi ke depan.



**Gambar 5.1:** model AI generative (DALL.E)

## 5.2.2 Komunikasi dan Pengaruh

Pemimpin karismatik bisa berbicara dengan cara yang menggugah dan memotivasi orang lain untuk mengikuti visi mereka, ini merupakan salah satu ciri utama yang dimilikinya. Mereka dapat menyampaikan beberapa ide yang menarik dan menginspirasi para pengikutnya yang secara emosional akan terhubung dengan visi dan tujuan organisasi yang disampaikannya.

Pemimpin karismatik memiliki rasa empati kepada para pengikutnya dengan lebih memahami dan merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain kemudian dengan komunikasi yang baik bukan hanya dengan berbicara saja tetapi juga bersedia mendengarkan secara aktif dan mampu merespon kondisi secara bijaksana.

Sebagai pemimpin karismatik mampu menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun dari pihak luar organisasi sehingga akan lebih mudah mendapat dukungan yang sedang dibutuhkan serta memperoleh berbagai ide positif dalam membangun organisasi yang sedang dijalankan. Disamping itu pemimpin karismatik akan mampu memiliki jaringan yang bersifat personal dan non formal untuk membuka peluang komunikasi yang efektif secara konvensional.

Kemampuan membangun hubungan yang solid ini juga memberi mereka dukungan besar dari tim internal, rekan kerja, dan mitra eksternal. Hal ini meningkatkan pengaruh mereka dan memungkinkan mereka untuk memengaruhi berbagai situasi dengan lebih efektif. Pengaruh seorang pemimpin karismatik lebih besar daripada sekadar otoritas yang berasal dari posisi atau jabatan mereka. Hal ini karena pengikut lebih terinspirasi oleh kepribadian, ketulusan dalam menyampaikan visi, serta komitmen nyata terhadap kesejahteraan bersama yang ditunjukkan oleh pemimpin tersebut.

Kepemimpinan karismatik sangat bergantung pada komunikasi yang kuat serta pengaruh emosional untuk menggerakkan pengikutnya. Pemimpin karismatik tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mampu

menginspirasi, dan membangun kepercayaan serta mampu membentuk budaya organisasi yang kuat.

Peran komunikasi dalam kepemimpinan karismatik, terdapat beberapa elemen yaitu :

1. Komunikasi yang persuasif dan memotivasi maksudnya sebagai pemimpin karismatik mampu menggunakan bahasa yang penuh emosi dan inspiratif untuk membangun koneksi dengan pengikutnya. Sering menggunakan cerita (storytelling) untuk menggerakkan hati dan pikiran audiens.
2. Gaya Komunikasi yang autentik dan karismatik, maksudnya pemimpin karismatik mampu berbicara dengan penuh keyakinan, ekspresi wajah yang kuat dan memiliki bahasa tubuh yang meyakinkan. Serta memiliki nada suara dan ritme serta pilihan kata yang disesuaikan untuk membangkitkan semangat dan kepercayaan.
3. Kemampuan mendengarkan yang baik, sebagai pemimpin karismatik bukan hanya sebagai komunikator yang baik, tetapi juga sebagai pendengar yang efektif. Mampu memahami kebutuhan dan aspirasi dan kekhawatiran pengikutnya sehingga mampu memberikan Solusi yang tepat.
4. Menyampaikan visi yang jelas, sebagai pemimpin karismatik mereka mampu menjelaskan visi dan tujuan organisasi dengan cara menginspirasi pengikutnya, sehingga komunikasi mereka membuat visi terasa nyata dan dapat dicapai untuk mendorong pengikutnya untuk bertindak.

Pengaruh kepemimpinan karismatik dapat membangkitkan loyalitas dan komitmen, disini pemimpin karismatik menciptakan rasa keterikatan emosional dengan pengikutnya, sehingga mereka lebih loyal dan termotivasi. Pengaruh kepemimpinan karismatik dapat meningkatkan

kepercayaan diri pengikutnya, dengan komunikasi yang mendukung dan penuh dorongan, pemimpin karismatik dapat membantu pengikutnya merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan.

Pengaruh kepemimpinan karismatik dapat membentuk budaya organisasi yang kuat, melalui nilai-nilai yang disampaikan oleh pemimpin karismatik yang sering menjadi bagian dari budaya organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif. Pengaruh kepemimpinan karismatik dapat menginspirasi perubahan dan inovasi, dalam hal ini mereka akan mendorong pengikutnya untuk berfikir kreatif, berani dalam mengambil risiko dan keluar dari zona nyaman untuk mencapai perubahan yang positif.

Kemudian kepemimpinan karismatik juga mampu mengendalikan krisis dengan tenang pada situasi sulit, pemimpin karismatik tetap tenang dan mampu memberikan arahan yang meyakinkan sehingga organisasi tetap berjalan stabil. Jadi dapat dikatakan bahwa kepemimpinan karismatik sangat bergantung pada komunikasi yang kuat dan persuasif untuk membangun pengaruh. Sehingga komunikasi yang inspiratif dan kepribadian yang meyakinkan, mampu memotivasi, membangun loyalitas dan membawa perubahan positif dalam organisasi.

### 5.2.3 Kepribadian dan Karakter

Pemimpin karismatik sering memancarkan rasa percaya diri yang kuat, akan menginspirasi orang lain untuk mempercayainya dan mengikuti arahannya. Kepribadian dan karakter yang dimiliki oleh pemimpin karismatik berperan sangat penting, dan akan menjadi orang yang dihormati karena memiliki integritas yang tercermin ketika berinteraksi dengan orang lain dan pada saat mengambil keputusan.

Integritas menjadi dasar kepercayaan yang telah dibangun dengan para pengikutnya, sebagai pemimpin yang jujur selalu menyampaikan tentang nilai-nilai yang diyakini melalui suatu tindakan. Misalnya dengan kejujuran, konsistensi, dan ketulusan yang menjadi fondasi karakter pemimpin karismatik. Mereka akan mampu memengaruhi hubungannya

dengan orang lain, sehingga memperoleh kepercayaan penuh dari pihak luar maupun internal.

Kepercayaan dari para pengikut pemimpin karismatik menjadi hal yang penting, karena tanpa adanya kepercayaan mereka maka kepemimpinannya tidak akan bertahan lama. Beberapa karakter yang dimiliki yaitu kejujuran, empati dan rasa percaya diri terhadap visi yang dimilikinya dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian yang mungkin muncul. Hal yang demikian memberikan contoh kepada pengikutnya bahwa keteguhan dan tekad yang kuat untuk mencapai tujuan menjadi hal yang harus dimiliki oleh setiap orang.

Pemimpin karismatik juga memiliki rasa rendah hati serta menghargai orang lain yang telah berkontribusi pada organisasi. Disamping itu selalu menerima setiap kritikan dan saran-saran dari semua pihak dengan sikap positif sehingga memberikan gambaran pemimpin yang memiliki kesederhanaan dan menghargai pengikutnya serta memotivasi para pengikutnya menjadi lebih baik.

Kemampuannya untuk memberikan inspirasi kepada pengikutnya dapat memberikan semangat kepada tim dalam menghadapi tantangan dan kegagalan. Sehingga mencerminkan kemampuannya dengan perubahan secara signifikan pada organisasi ataupun pada masing-masing orang di sekitarnya.

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki daya tarik dan pengaruh yang luar biasa terhadap pengikutnya. Menurut Rosita (2018), kepemimpinan karismatik dapat dilihat pada karakter kewibawaan yang dimiliki karena ada kekuatan moral serta memiliki pengetahuan yang luas, yang mendorong pengikut untuk mematuhi dan mengikuti arahan pemimpin.

Sebagaimana pernyataan Dermawan, 2020 bahwa terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pimpinan, kepemimpinan karismatik atau transformasionalis sebagai gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh luar biasa kepada pengikutnya. Pengaruh besar yang

diterapkan pada kepemimpinan karismatik adalah kemampuan untuk mengubah tujuan anggota dari tujuan pribadi menjadi tujuan kolektif, serta menyatakan gaya kepemimpinan karismatik adalah sebagai salah satu tipe kepemimpinan yang memiliki pengaruh besar kepada anggotanya. Hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh positif terhadap motivasi, kinerja dan teamwork dalam suatu organisasi.

Perilaku kepemimpinan karismatik agar dalam menjalankan fungsinya dapat berjalan dengan baik, sebaiknya memiliki beberapa karakter yang diterapkan antara lain, mempunyai energi positif, maksudnya pemimpin seharusnya mempunyai kondisi yang baik dilihat dari segi fisik dan psikologis. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani, emosi yang stabil serta tidak mudah berprasangka negative terhadap lingkungan baik di internal maupun eksternal organisasi. Kemudian memiliki motivasi yang luas agar mampu memberikan dorongan positif di internal dalam melaksanakan perannya sehingga dapat diikuti oleh para pengikutnya.

Kondisi tersebut tidak bersifat mutlak, namun bagi seorang pemimpin sebaiknya mampu menangani dan superior dalam melaksanakan kegiatan secara teknis yang relevan dalam organisasi. Dalam hal ini dapat meningkatkan tercapainya tujuan organisasi secara efektif. (Rizkiyanto, 2020)

#### **5.2.4 Keteladanan dan Konsistensi**

Pemimpin karismatik menunjukkan integritas dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut. Dengan keteladanan yang dimiliki pemimpin karismatik akan menginspirasi untuk menjadi contoh nyata dari nilai-nilai yang di usungnya, memiliki sumber inspirasi dengan kalimat yang penuh makna saat berpidato dengan narasi yang kuat dan emosional yang dapat menggugah semangat pengikutnya.

Memiliki keberanian dalam menghadapi tantangan dan sikap pantang menyerah dan keberaniann dalam menghadapi rintangan dapat menginspirasi orang lain untuk ikut bertindak. Pemimpin karismatik

memiliki kemampuan memberdayakan orang lain, dalam arti mereka tidak hanya memimpin tetapi juga membantu orang lain untuk berkembang dan mencapai potensi mereka.

## 5.3 Pengaruh Karismatik dalam Kepemimpinan

Secara umum yang membedakan seorang Pemimpin dan Manajer dari sebuah organisasi adalah dinamakan sebagai karyawan untuk bawahan dari manajer, sedangkan pemimpin adalah memiliki pengikut yang dengan sendirinya akan mendapat pengaruh dari tata cara yang diterapkan. Pengaruh karismatik dalam kepemimpinan dapat menciptakan perubahan yang luar biasa dan akan mampu menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan harmonis dalam organisasi.

Dengan berbagai motivasi dan arahan serta atribut yang dimiliki oleh pemimpin karismatik akan menjadi pengaruh yang luar biasa untuk diikuti oleh para pengikutnya.

Beberapa pengaruh utama karismatik dalam kepemimpinan antara lain:

1. Meningkatkan motivasi dan semangat tim: Pemimpin karismatik mampu menginspirasi timnya untuk bekerja lebih keras dan dengan semangat yang lebih tinggi. Mereka cenderung memiliki visi yang kuat, sehingga pengikut merasa lebih terhubung dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.
2. Membangun rasa kesetiaan dan komitmen: Karena pemimpin ini sering kali sangat dihormati dan disegani, mereka dapat memupuk rasa loyalitas yang mendalam dari para pengikut mereka. Karisma yang membuat pemimpin lebih dipercaya dan dihormati oleh bawahannya. Pemimpin yang karismatik sering kali memiliki komunikasi yang persuasif dan meyakinkan.

3. Menghadirkan perubahan yang positif: Pemimpin karismatik dapat mendorong perubahan yang besar dengan memengaruhi pola pikir dan sikap orang-orang yang dipimpinnya. Dalam situasi yang sulit, pemimpin karismatik dapat memberikan harapan dan arah yang jelas. Mereka mampu menenangkan dan mengarahkan pengikutnya dengan kepemimpinan yang tegas dan meyakinkan.
4. Memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik: Kepercayaan dan hubungan kuat yang dibangun oleh pemimpin karismatik sering kali memudahkan proses pengambilan keputusan dalam tim. Namun jika tidak dikendalikan dengan baik, karisma bisa menyebabkan pemimpin terlalu dominan dan kurang menerima kritik. Terdapat risiko penyalahgunaan kekuasaan jika pemimpin lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi.

Secara keseluruhan, kepemimpinan karismatik bisa menjadi kekuatan besar dalam organisasi jika digunakan dengan etika dan tanggung jawab yang baik.

## 5.4 Tantangan dalam Kepemimpinan Karismatik

Meskipun karisma yang dimiliki membawa banyak manfaat, namun kepemimpinan karismatik juga memiliki tantangan. Salah satu tantangannya adalah ketergantungan yang tinggi pada sosok pemimpin tersebut. Jika pemimpin karismatik tidak ada, organisasi atau kelompok bisa kehilangan arah atau semangat yang telah dibangun. Selain itu, ada risiko bahwa kepemimpinan bisa berubah menjadi otoriter atau terlalu mengandalkan pesona pribadi, bukan pada sistem dan struktur yang lebih objektif.

Dalam kepemimpinan karismatik yang diketahui memiliki keunggulan, ternyata memiliki beberapa tantangan dan kendala yang bisa menurunkan efektivitasnya pada lembaga Pendidikan Islam (Gafur, 2020). Hal ini menjadi tantangan pada suatu organisasi terutama tentang ketergantungan pada pimpinan di organisasi tersebut, misalnya daya tarik pribadi dan pengaruhnya yang kuat menjadi hal terpenting dan merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi. Kondisi ini dapat menciptakan ketergantungan yang cukup besar dan organisasi tersebut akan rentan bila pemimpin tersebut tidak lagi menjabat dalam organisasinya atau apabila terdapat masalah dalam pribadinya.

Regenerasi kepemimpinan merupakan aspek yang penting dan seringkali diabaikan dalam model kepemimpinan karismatik. Karena peran besar yang dimiliki pemimpin karismatik dalam setiap pengambilan keputusan dan pengelolaan suatu organisasi, menjadi sulit bagi lembaga atau organisasi dalam menemukan penggantinya. Ketidaksiapan dalam melakukan regenerasi karena masih minimnya pada program pengembangan kepemimpinan. Tanpa memiliki program yang efektif, lembaga atau organisasi akan mendapatkan kesulitan untuk mempertahankan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Selain regenerasi, resistensi pada perubahan organisasi juga akan mengalami kendala dalam penerapan kepemimpinan karismatik. Adanya ketidaksetujuan terhadap perubahan akan muncul dari beberapa pihak yang telah merasa cocok atau sesuai dengan cara yang lama didalam melaksanakan organisasi, hal ini membuka kesempatan kepada pemimpin karismatik untuk melakukan komunikasi secara persuasif dan akan membangun kepercayaan agar perubahan dalam organisasi dapat diterima.

Selain regenerasi, resistensi pada perubahan telah menjadi kendala dalam menerapkan kepemimpinan karismatik. Ketidaksetujuan terhadap perubahan biasanya muncul dari pihak-pihak yang merasa nyaman dengan cara lama dalam menjalankan organisasi. Potensi penyalahgunaan kekuasaan, jika tidak diimbangi dengan etika yang kuat, pemimpin karismatik dapat memanipulasi pengikut untuk kepentingan pribadi.

Selain hal tersebut di atas, kurangnya struktur organisasi yang kuat, terkadang terlalu fokus pada figur pemimpin akan dapat menyebabkan organisasi kurang memiliki system yang stabil, dengan demikian dalam organisasi perlu untuk memberdayakan orang lain untuk menjadi pemimpin juga.

Tantangan lainnya adalah masih memiliki keterbatasan sumber daya. Pemimpin karismatik selalu memiliki ide-ide besar dalam upaya membawa transformasi dalam organisasi. Konteks bidang sosial-budaya juga memberikan tantangan bagi kepemimpinan karismatik. Ekspektasi yang tinggi dari anggota, masyarakat, dan pemerintah masih menjadi tekanan bagi pemimpin. Selain itu, nilai-nilai tradisional yang dijunjung tinggi oleh masyarakat sering kali bertentangan dengan inovasi yang diperkenalkan oleh pemimpin.

Faktor politik dan kebijakan pemerintah juga berpengaruh besar terhadap implementasi kepemimpinan karismatik. Ketidakpastian kebijakan pendidikan nasional atau intervensi eksternal dapat menghambat penerapan program dan kebijakan yang direncanakan oleh pemimpin. Pemimpin karismatik perlu memiliki kemampuan adaptasi dan diplomasi untuk mengatasi kendala ini agar tetap mampu menjalankan visi organisasi dengan efektif.

Secara keseluruhan, inspirasi dan pengaruh karismatik dalam kepemimpinan memiliki dampak yang besar, namun juga memerlukan pemimpin yang bijak dalam menjaga keseimbangan antara kekuatan pribadi dan tanggung jawab kolektif.

## 5.5 Efektivitas Kepemimpinan Karismatik

Efektivitas Kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan transformasi lembaga pendidikan Islam, terutama dalam meningkatkan motivasi dan komitmen seluruh anggota organisasi. Pemimpin karismatik memiliki daya tarik yang kuat, yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk setia pada visi dan tujuan lembaga. Hal ini menciptakan atmosfer positif yang mendorong peningkatan prestasi tim dan motivasi untuk bekerja lebih giat demi mencapai tujuan bersama (Ajan et al., 2018).

Pemimpin dengan visi jauh ke depan dan kemampuan menjelaskan perubahan secara memotivasi mampu mempercepat kemajuan organisasi. Pemimpin yang karismatik, kreatif, dan visioner menciptakan suasana yang kondusif bagi munculnya ide-ide baru dan solusi inovatif. Dengan adanya dukungan dari para pengikutnya seperti penerapan pemanfaatan teknologi, dan pengelolaan sumber daya yang lebih baik. Budaya inovasi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas lembaga serta daya saing lembaga di tengah persaingan dunia yang semakin kompetitif.

Pada akhirnya, semua upaya ini berdampak positif pada peningkatan kinerja lembaga secara keseluruhan. Namun, keberhasilan kepemimpinan karismatik tidak dapat dicapai tanpa dukungan berbagai pihak. Dukungan dari pengelola dan masyarakat sangat penting dalam mewujudkan perubahan besar. Oleh sebab itu, pemimpin perlu membangun hubungan yang baik dengan semua pihak, mendengarkan masukan mereka, dan menciptakan kesempatan untuk kerja sama produktif (Saba, 2024).

Tersedianya sumber daya yang memadai, termasuk sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi, sangat penting dalam mendukung implementasi strategi secara efektif. Pemimpin karismatik juga harus memahami pentingnya kesesuaian konteks organisasi. Setiap lembaga atau organisasi memiliki tantangan, budaya, dan karakteristik unik. Oleh karena itu,

pemimpin perlu fleksibel dan adaptif dalam menerapkan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan dan situasi khusus lembaga yang dipimpinnya. Pemahaman ini menjadi kunci untuk memastikan keberhasilan transformasi lembaganya.

Kepemimpinan karismatik dapat efektif dalam berbagai situasi, terutama ketika dibutuhkan inspirasi, perubahan, atau peningkatan motivasi dalam organisasi. Namun, efektivitasnya bergantung pada beberapa faktor, termasuk konteks organisasi, karakter pemimpin, dan budaya kerja.

#### 1. Faktor yang Menunjang Efektivitas

- a. Visi yang Kuat dan Jelas, Pemimpin karismatik mampu menyampaikan visi yang menginspirasi, membuat pengikut merasa memiliki tujuan yang lebih besar.
- b. Kemampuan Komunikasi yang Baik, Gaya komunikasi yang persuasif dan emosional membuat pemimpin mudah membangun kepercayaan dan keterikatan dengan tim.
- c. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja, Karisma dapat membangun semangat kerja dan loyalitas, yang berdampak positif pada produktivitas organisasi.
- d. Mampu Memandu Perubahan, Pemimpin karismatik sering kali sukses dalam membawa inovasi dan transformasi di organisasi, terutama dalam situasi krisis atau perubahan besar.

#### 2. Kelemahan dan Tantangan

- a. Ketergantungan yang Berlebihan pada Pemimpin, jika organisasi terlalu bergantung pada pemimpin karismatik, bisa terjadi stagnasi saat pemimpin tersebut tidak lagi menjabat.
- b. Kurang Terbuka terhadap Kritik, Pemimpin yang terlalu percaya diri bisa mengabaikan umpan balik yang konstruktif, berpotensi menyebabkan keputusan yang kurang objektif.
- c. Risiko Manipulasi dan Penyalahgunaan Kekuasaan, dalam beberapa kasus, pemimpin karismatik dapat memanfaatkan

pengaruhnya untuk kepentingan pribadi, bukan kepentingan organisasi atau pengikutnya.

- d. Tidak Selalu Cocok untuk Organisasi yang stabil, dalam organisasi yang sudah mapan dengan sistem yang kuat, kepemimpinan karismatik bisa kurang efektif dibandingkan kepemimpinan berbasis sistem dan struktur yang jelas.

Kepemimpinan karismatik adalah kekuatan yang dapat menginspirasi perubahan, meningkatkan loyalitas, dan membawa kemajuan. Namun, agar tetap efektif dan berkelanjutan, seorang pemimpin karismatik harus mengimbangnya dengan etika, sistem yang solid, serta memberdayakan orang lain untuk menjadi pemimpin juga.

Penerapan kepemimpinan karismatik dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas tim. Namun, untuk menjaga efektivitasnya, pemimpin harus tetap mengedepankan integritas, memberdayakan tim, dan memastikan organisasi tidak bergantung hanya pada satu individu.

Pemimpin karismatik harus menunjukkan tindakan yang selaras dengan nilai dan visi organisasi, dan menjadi contoh dalam etos kerja, komitmen dan integritas. Mau memberikan kebebasan kepada tim untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi dan juga menginspirasi juga memberdayakan anggota tim untuk berkembang. Serta membantu membentuk budaya kerja yang penuh semangat dan kolaboratif, dan mempromosikan nilai-nilai seperti kerja, kreativitas, kreativitas dan kebersamaan.

Dalam situasi sulit, pemimpin karismatik tetap tenang, penuh percaya diri dan mampu menenangkan timnya, dan memberikan solusi yang meyakinkan dan membuat tim tetap fokus pada tujuan.



# Bab 6

## Stimulasi Intelektual: Mendorong Inovasi dalam Organisasi

### 6.1 Pengertian Stimulasi Intelektual dalam Kepemimpinan Transformasional

Stimulasi intelektual merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang bertujuan untuk mendorong anggota tim berpikir secara kritis dan kreatif. Melalui stimulasi intelektual, seorang pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi tim untuk mengevaluasi kembali cara kerja yang sudah ada, menantang asumsi, dan menciptakan solusi inovatif terhadap berbagai tantangan organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Rafsanjani (2019), pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan

memotivasi mereka untuk mencari pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Stimulasi intelektual mengharuskan pemimpin untuk mengedepankan pola pikir yang terbuka dan mendukung pengambilan keputusan berbasis analisis, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk ide-ide baru, di mana setiap anggota tim merasa dihargai atas kontribusi pemikiran mereka. Stimulasi intelektual adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, serta mendorong pemecahan masalah secara cermat (Iqbal, 2021).

Lebih jauh lagi, stimulasi intelektual berperan sebagai katalisator inovasi dalam organisasi. Pemimpin transformasional dalam perilaku stimulasi intelektual perlu memberikan ruang bagi bawahannya untuk mengaktualisasikan potensinya melalui ide-ide kreatif dan inovatif. Dengan demikian, stimulasi intelektual menjadi elemen yang esensial dalam mendorong transformasi yang berkelanjutan di dalam organisasi (Trisnawati, 2024).

Penelitian Abdi (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku inovatif dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif dapat memberikan arah, dukungan, dan dorongan bagi anggota tim untuk berani mengemukakan ide-ide baru serta berinovasi.

Sebagai dimensi yang esensial dalam kepemimpinan transformasional, stimulasi intelektual tidak hanya berpusat pada kemampuan individu untuk berpikir kritis dan kreatif, tetapi juga membutuhkan peran aktif pemimpin dalam memfasilitasi proses tersebut. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mendorong anggota tim mengaktualisasikan potensinya melalui cara berpikir yang inovatif dan solusi kreatif. Dalam konteks ini, keterampilan dan pendekatan pemimpin menjadi elemen kunci dalam memastikan bahwa proses stimulasi intelektual dapat berjalan efektif dan memberikan dampak positif bagi organisasi.

## 6.2 Peran Pemimpin dalam Mendorong Pemikiran Inovatif

Pemimpin memiliki peran strategis dan multifaset dalam mendorong pemikiran inovatif di organisasi. Dalam kerangka kepemimpinan transformasional, peran pemimpin tidak hanya terbatas pada pemberian arahan, tetapi juga melibatkan penciptaan lingkungan yang memotivasi anggota tim untuk berpikir di luar batasan tradisional dan mengeksplorasi pendekatan-pendekatan baru.

Pemimpin yang efektif dapat menjadi agen perubahan yang menginspirasi, menyelaraskan tujuan individu dengan visi kolektif organisasi, serta menanamkan budaya inovasi yang berkelanjutan. Menurut Abdi (2024), kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan perilaku inovatif, terutama melalui strategi inspiratif yang memperkuat motivasi intrinsik anggota organisasi untuk menghadapi tantangan dan mencari solusi kreatif.

Peran pemimpin juga terlihat dalam kemampuan mereka memberikan tantangan intelektual yang mendorong anggota tim untuk berpikir kritis dan mempertanyakan asumsi-asumsi yang sudah ada. Hulu et al. (2024) menekankan bahwa pemimpin yang memfasilitasi diskusi terbuka, menghargai kontribusi kreatif, dan memberikan penghargaan terhadap ide-ide baru mampu membangun rasa percaya diri dan semangat inovasi di kalangan anggota organisasi.

Lebih jauh lagi, pemimpin yang berani mengambil risiko dengan mengadopsi teknologi dan pendekatan baru dalam manajemen organisasi mampu menciptakan fondasi yang kuat untuk mendukung inovasi. Sebagai contoh, Salimodo et al. (2023), menunjukkan bahwa penerapan teknologi dalam manajemen kurikulum tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membuka peluang baru bagi pengembangan inovasi di sektor pendidikan.

Pemimpin yang inovatif juga perlu memiliki kecakapan dalam memanfaatkan teknologi dan analisis data untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Di era digital saat ini, teknologi bukan hanya alat bantu, tetapi juga menjadi katalis utama yang memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar. Dengan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan, pemimpin dapat mendorong anggotanya untuk terus berkembang, bereksperimen, dan berinovasi guna menghadapi tantangan yang dinamis.

Sebagai inti dari keberhasilan inovasi organisasi, pemimpin harus mampu membangun hubungan yang kuat dengan tim, menciptakan lingkungan kolaboratif, serta menginspirasi anggota untuk mengeksplorasi solusi kreatif tanpa rasa takut akan kegagalan. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga menanamkan budaya inovasi yang melekat dalam setiap individu.

Namun, peran pemimpin dalam mendorong pemikiran inovatif tidak cukup hanya dengan memberikan arahan dan inspirasi. Dibutuhkan strategi yang terencana dan terukur untuk memastikan bahwa stimulasi intelektual dapat berjalan secara konsisten dan memberikan hasil yang nyata. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi strategi-strategi yang efektif dalam meningkatkan stimulasi intelektual di lingkungan organisasi.

## 6.3 Strategi Meningkatkan Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional merupakan upaya strategis untuk mendorong anggota organisasi berpikir secara kritis, kreatif, dan inovatif. Untuk mencapai tujuan ini, pemimpin perlu menerapkan berbagai pendekatan yang dirancang secara khusus agar mampu menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide-ide baru.

Salah satu strategi yang efektif adalah mendorong pemecahan masalah secara kreatif. Pemimpin dapat melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan strategis dan menyelesaikan permasalahan kompleks. Tantangan semacam ini memberikan peluang untuk mengembangkan pola pikir kreatif yang menjadi fondasi inovasi (Umri & Sukriadi, 2024).

Selain itu, pemberian pertanyaan reflektif juga menjadi langkah yang penting. Dengan mengajukan pertanyaan seperti, "Apa alternatif lain yang bisa kita coba?" atau "Bagaimana jika kita melihat masalah ini dari perspektif berbeda?" pemimpin dapat merangsang analisis mendalam dan membuka wawasan baru (Yanti & Fauziya, 2024).

Pemimpin juga dapat meningkatkan stimulasi intelektual dengan membuka ruang untuk eksperimen. Memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mencoba pendekatan baru tanpa rasa takut terhadap risiko kegagalan menciptakan peluang bagi terciptanya inovasi yang signifikan. Eksperimen yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber pembelajaran berharga (Hermansyah et al., 2024).

Untuk mendukung eksperimen tersebut, pemimpin perlu menyediakan akses yang luas terhadap pengetahuan dan informasi. Pelatihan, lokakarya, dan sumber daya yang relevan memberikan dasar yang kuat untuk menghasilkan solusi inovatif yang berkelanjutan (Al Rashid et al., 2024). Strategi lainnya adalah mendorong kolaborasi antar tim. Interaksi lintas departemen memungkinkan munculnya sudut pandang baru yang dapat memperkaya ide-ide inovatif.

Semakin banyak perspektif yang terlibat, semakin besar peluang bagi organisasi untuk menciptakan solusi yang lebih komprehensif (Andhika Banu Bismoko et al., 2023). Selain itu, pemimpin perlu menghargai setiap ide dan inovasi yang dihasilkan oleh anggota tim. Penghargaan, baik dalam bentuk verbal maupun formal, dapat memotivasi individu untuk terus berkontribusi secara kreatif (Rohimah Aprilia Irawati et al., 2025).

Akhirnya, pemberian tantangan yang relevan dengan keterampilan dan aspirasi anggota tim menjadi faktor penting dalam meningkatkan stimulasi

intelektual. Tantangan yang dirancang dengan tepat memotivasi individu untuk melampaui batas kemampuan mereka dan mencapai hasil yang luar biasa (Rafsanjani, 2019).

Apabila strategi-strategi ini diterapkan secara konsisten, pemimpin transformasional dapat membangun budaya kerja yang mendukung inovasi berkelanjutan. Lingkungan yang terstruktur dengan baik dan didukung oleh berbagai pendekatan kreatif akan membantu organisasi menghadapi dinamika perubahan dengan lebih adaptif dan efektif.

Namun, keberhasilan penerapan strategi-strategi tersebut juga sangat bergantung pada lingkungan organisasi itu sendiri. Sebuah lingkungan yang kondusif dapat menjadi katalisator bagi berkembangnya stimulasi intelektual, sementara lingkungan yang kurang mendukung justru dapat menjadi hambatan utama dalam mencapai inovasi yang diharapkan. Oleh karena itu, penting untuk memahami elemen-elemen lingkungan yang mampu mendukung upaya stimulasi intelektual secara optimal.

## 6.4 Lingkungan yang Mendukung Stimulasi Intelektual

Lingkungan kerja yang mendukung stimulasi intelektual merupakan salah satu elemen kunci dalam mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Pemimpin transformasional memiliki tanggung jawab strategis untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, di mana individu maupun tim merasa nyaman dalam mengemukakan ide-ide baru, menantang asumsi yang sudah ada, serta melakukan eksperimen yang bertujuan untuk menemukan solusi inovatif.

Lingkungan seperti ini biasanya ditandai oleh budaya kerja yang terbuka, komunikasi yang transparan, serta dukungan penuh dari atasan maupun rekan kerja. Rasa aman secara psikologis menjadi faktor penting yang memungkinkan anggota tim berpartisipasi aktif dalam proses

brainstorming, berbagi ide, dan memberikan masukan kritis. Menurut Abdi & Chalimah (2023), lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya berdampak positif pada produktivitas, tetapi juga memperkuat komitmen dan keterlibatan tim terhadap tujuan organisasi.

Menciptakan lingkungan semacam ini memerlukan langkah-langkah konkret yang dirancang untuk mendorong stimulasi intelektual. Langkah pertama adalah memberikan ruang yang memadai untuk ekspresi ide. Pemimpin perlu menciptakan forum diskusi, baik formal maupun informal, yang memungkinkan setiap anggota tim menyampaikan gagasan mereka tanpa rasa takut. Ruang terbuka ini menjadi katalisator bagi potensi kreatif yang ada dalam organisasi.

Selanjutnya, pemimpin juga harus berperan aktif dalam menghilangkan hambatan birokrasi yang sering kali menjadi penghalang inovasi. Dengan menyederhanakan prosedur yang terlalu kompleks, tim dapat lebih bebas untuk bereksperimen dan mengeksplorasi solusi baru. Selain itu, memberikan umpan balik positif terhadap ide-ide inovatif merupakan langkah penting lainnya. Penelitian Elburdah et al. (2024), menunjukkan bahwa penghargaan, baik secara verbal maupun formal, mampu memperkuat motivasi individu untuk terus berkontribusi secara kreatif.

Kolaborasi lintas tim juga menjadi salah satu cara efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif. Interaksi antar departemen memungkinkan adanya pertukaran ide yang lebih luas dan beragam, yang sering kali menghasilkan solusi kreatif yang tidak terduga. Selanjutnya, pembudayaan pembelajaran berkelanjutan menjadi fondasi penting untuk mendukung stimulasi intelektual. Pelatihan, lokakarya, dan akses ke sumber daya yang relevan membantu meningkatkan kompetensi individu dan memperkaya wawasan tim dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang.

Organisasi yang menerapkan langkah-langkah tersebut, akan dapat menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan tim, tetapi juga memperkuat daya saing di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Namun, membangun lingkungan yang mendukung inovasi bukanlah satu-satunya tantangan yang dihadapi pemimpin transformasional. Salah satu aspek lain yang memegang peranan penting adalah keberlanjutan inovasi itu sendiri. Untuk itu, pemimpin perlu memastikan bahwa budaya inovasi yang telah dibangun mampu bertahan dalam jangka panjang melalui strategi yang berkelanjutan dan adaptif.

## 6.5 Teknologi sebagai Pendukung Stimulasi Intelektual

Teknologi memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional dapat memanfaatkan teknologi untuk mendorong kolaborasi, kreativitas, dan inovasi dalam organisasi. Mayasari (2023) menyebutkan bahwa teknologi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membuka ruang eksplorasi ide-ide baru yang memperkuat daya saing organisasi.

Peningkatan kolaborasi menjadi salah satu manfaat utama teknologi. Penggunaan platform seperti WhatsApp atau Google Workspace (termasuk Google Drive, Google Docs, dan Google Meet) memungkinkan anggota tim berbagi ide, mendiskusikan solusi, dan menyelesaikan masalah bersama secara real-time, baik dalam pertemuan virtual maupun melalui dokumen kolaboratif.

Pengambilan keputusan yang lebih akurat dapat didukung dengan pemanfaatan teknologi berbasis data. Penggunaan alat sederhana seperti Microsoft Excel atau fitur analitik yang tersedia di Google Sheets memberikan wawasan mendalam mengenai pola dan tren yang relevan. Nafisah et al. (2024) menegaskan bahwa keputusan berbasis data membantu organisasi menemukan solusi inovatif yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Fasilitas pembelajaran digital melalui platform seperti YouTube dan Learning Management Systems (LMS) membantu tim mengembangkan

keterampilan baru. Akses terhadap video pembelajaran, kursus daring, dan materi pelatihan memberikan peluang pembelajaran berkelanjutan, yang menjadi dasar dalam pengembangan kreativitas dan pemikiran kritis.

Teknologi visualisasi seperti Microsoft PowerPoint atau Canva membantu tim menyampaikan ide dengan cara yang menarik dan mudah dipahami. Alat ini tidak hanya mempermudah komunikasi ide, tetapi juga meningkatkan daya tarik presentasi kepada berbagai audiens, termasuk pihak manajemen atau klien.

Efisiensi kerja dapat ditingkatkan melalui optimalisasi tugas administratif menggunakan fitur otomatisasi sederhana yang tersedia di Google Workspace atau Microsoft Office. Misalnya, penggunaan templat otomatis untuk dokumen atau pengelolaan email dengan fitur penyaringan. Hal ini memberikan lebih banyak waktu bagi tim untuk fokus pada aktivitas kreatif dan inovatif.

Penggunaan teknologi secara strategis memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan efisiensi dan inovasi. Pemimpin transformasional yang memahami peran teknologi dapat mengarahkan tim untuk memanfaatkan alat digital secara efektif, mendorong terciptanya solusi kreatif dan daya saing yang berkelanjutan.

Setelah memahami bagaimana teknologi mendukung stimulasi intelektual, fokus berikutnya adalah mengeksplorasi strategi keberlanjutan inovasi dalam organisasi. Kepemimpinan yang adaptif dan penerapan teknologi yang berkelanjutan akan menjadi kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di era yang terus berubah.

## 6.6 Hambatan dan Solusi dalam Menerapkan Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual memiliki potensi besar untuk mendorong inovasi, namun berbagai hambatan sering kali menghalangi implementasinya dalam organisasi. Pemimpin transformasional perlu memahami dan mengatasi hambatan ini untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemikiran inovatif.

Budaya organisasi yang kaku menjadi salah satu penghalang utama. Organisasi yang terlalu hierarkis atau formal cenderung sulit menerima ide-ide baru. Hidayat & Suryani (2020) menyatakan bahwa budaya kerja semacam ini menghambat kreativitas tim dan membuat mereka lebih nyaman berada di zona aman.

Kurangnya sumber daya juga sering menjadi tantangan. Investasi dalam pelatihan, teknologi, dan waktu eksplorasi ide membutuhkan anggaran yang memadai, menunjukkan bahwa keterbatasan dana sering kali membatasi inisiatif organisasi dalam mendukung stimulasi intelektual (Nurhayati, 2022).

Ketakutan terhadap kegagalan turut menjadi kendala signifikan. Banyak tim merasa khawatir akan konsekuensi jika ide baru yang mereka usulkan tidak berhasil. Sistem penghargaan organisasi yang lebih fokus pada hasil akhir daripada proses memperburuk situasi ini.

Komunikasi yang tidak efektif antara pemimpin dan tim dapat menyebabkan miskomunikasi, yang pada akhirnya menghambat penerapan ide-ide inovatif. Masalah ini semakin kompleks ketika resistensi terhadap perubahan muncul, baik dari tim maupun pemimpin. Utami & Prasetyo (2023) menegaskan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah salah satu hambatan terbesar dalam menerapkan stimulasi intelektual.

### **Strategi Mengatasi Hambatan**

Mengatasi hambatan ini memerlukan langkah strategis dari pemimpin transformasional, seperti membangun budaya kerja yang fleksibel. Lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan dan eksperimen mendorong tim untuk berpikir kreatif dan tidak takut mencoba hal baru.

Abdi (2024) menekankan pentingnya fleksibilitas ini dalam meningkatkan inovasi. Pengalokasian sumber daya secara strategis harus menjadi prioritas. Investasi yang tepat dalam pelatihan dan teknologi dapat membantu organisasi mendukung implementasi stimulasi intelektual secara efektif.

Mengadopsi pendekatan berbasis proses memberikan penghargaan atas inisiatif kreatif, bahkan jika hasilnya belum optimal. Langkah ini mengurangi ketakutan terhadap kegagalan dan mendorong tim untuk lebih berani mengambil risiko. Peningkatan komunikasi antar tim juga menjadi kunci. Pemimpin perlu memastikan adanya dialog terbuka dan komunikasi dua arah yang aktif antara semua level dalam organisasi.

Memberikan teladan menjadi cara efektif untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap inovasi dengan terbuka terhadap ide-ide baru dapat menginspirasi tim untuk mengikuti jejaknya. Pemahaman yang mendalam tentang hambatan serta penerapan solusi yang tepat memungkinkan pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Langkah ini tidak hanya meningkatkan daya saing organisasi tetapi juga memperkuat kemampuannya dalam menghadapi tantangan di era modern.

Untuk memudahkan pemahaman tentang hambatan yang sering dihadapi dalam implementasi stimulasi intelektual dan solusi yang dapat diterapkan, berikut ini disajikan tabel yang merangkum hambatan utama beserta solusi strategis yang dapat diambil oleh pemimpin transformasional.

**Tabel 6.1:** Hambatan dan Solusi Penerapan Stimulasi Intelektual

Hambatan	Solusi
Budaya Organisasi yang Kaku	Membangun Budaya Kerja yang Fleksibel
Kurangnya Sumber Daya	Mengalokasikan Sumber Daya Secara Strategis
Ketakutan terhadap Kegagalan	Mengadopsi Pendekatan Berbasis Proses
Komunikasi yang Tidak Efektif	Meningkatkan Komunikasi Antar Tim
Resistensi terhadap Perubahan	Memimpin dengan Teladan

Memahami hambatan dan strategi mengatasinya menjadi dasar yang penting sebelum organisasi dapat mengadopsi langkah-langkah strategis yang lebih mendalam. Fokus selanjutnya adalah mengeksplorasi metode pengukuran keberhasilan stimulasi intelektual dan dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 6.7 Indikator Keberhasilan Stimulasi Intelektual

Keberhasilan stimulasi intelektual dalam organisasi dapat diukur melalui sejumlah indikator yang mencerminkan sejauh mana pemimpin dan tim berhasil menerapkan pemikiran inovatif dan kritis. Indikator-indikator ini memberikan kerangka evaluasi yang terstruktur untuk menentukan efektivitas strategi stimulasi intelektual yang telah diterapkan dalam organisasi.

Peningkatan kreativitas tim menjadi salah satu indikator utama keberhasilan stimulasi intelektual. Wibowo & Hermawan (2022) menyatakan bahwa tim yang merasa didukung untuk berpikir kreatif cenderung menghasilkan inovasi yang lebih relevan dan efektif dalam

menjawab tantangan bisnis. Peningkatan jumlah ide baru yang dihasilkan menjadi ukuran konkret dari kreativitas tersebut.

Selain kreativitas, kolaborasi lintas tim yang lebih baik juga menjadi indikator penting. Penelitian dari Kozlowski & Ilgen (2006) menyebutkan bahwa kolaborasi yang intensif mendorong efektivitas tim, khususnya dalam proyek lintas departemen. Sepertihalnya penelitian Abdi (2024) yang menekankan bahwa kohesivitas tim memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan inovasi.

Inovasi dalam produk dan proses adalah indikator keberhasilan lainnya. Saputra et al. (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menghasilkan inovasi berkelanjutan, baik dalam produk maupun proses kerja, memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.

Peningkatan kepuasan tim sering kali mencerminkan keberhasilan stimulasi intelektual. Menurut Locke (1976) dalam Judge et al. (2001) tim yang merasa dihargai dalam kontribusi mereka terhadap ide-ide inovatif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sebagaimana yang sering kali tercermin dalam hasil survei internal organisasi. Abdi & Chalimah (2023) juga menambahkan bahwa kepuasan ini terkait erat dengan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi.

Pengembangan keterampilan tim juga menjadi tanda keberhasilan. Sari & Pratama (2023) mengungkapkan bahwa pelatihan berbasis pemikiran kritis memiliki korelasi positif dengan peningkatan keterampilan teknis dan manajerial tim.

Akhirnya, keberhasilan stimulasi intelektual dapat diukur dari peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk efisiensi operasional, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan. Indikator ini mencerminkan dampak menyeluruh dari strategi stimulasi intelektual terhadap organisasi.

Pembahasan sebelumnya telah menguraikan pentingnya stimulasi intelektual dalam mendorong inovasi organisasi. Dimulai dari definisi konsep, peran pemimpin transformasional, strategi implementasi, hingga tantangan yang mungkin dihadapi, setiap aspek memberikan pemahaman

mendalam mengenai bagaimana stimulasi intelektual dapat diintegrasikan dalam organisasi. Hambatan seperti budaya organisasi yang kaku, kurangnya sumber daya, hingga resistensi terhadap perubahan perlu diatasi dengan strategi yang tepat, seperti membangun budaya kerja fleksibel dan meningkatkan komunikasi.



**Gambar 6.1:** Dampak Stimulasi Intelektual terhadap Kreativitas dan Kinerja Tim

Melalui indikator keberhasilan seperti peningkatan kreativitas, kolaborasi, inovasi, kepuasan tim, dan kinerja organisasi, pemimpin dapat mengevaluasi efektivitas stimulasi intelektual yang telah diterapkan.

**Tabel 6.2:** Indikator Keberhasilan Stimulasi Intelektual

No	Indikator	Deskripsi	Sumber
1	Peningkatan Kreativitas Tim	Tim yang merasa didukung untuk berpikir kreatif cenderung menghasilkan ide-ide inovatif yang relevan dan efektif dalam menjawab tantangan bisnis.	Wibowo & Hermawan (2022)
2	Meningkatkan Kolaborasi Tim	Kolaborasi lintas tim yang lebih baik mendorong efektivitas kerja, khususnya dalam program lintas departemen. Kohesivitas tim berperan penting dalam mendukung	Kozlowski & Ilgen (2006), Abdi (2024)

		keberhasilan inovasi.	
3	Inovasi Produk dan Proses	Organisasi yang mampu menghasilkan inovasi berkelanjutan dalam produk maupun proses kerja memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.	Saputra <i>et al.</i> (2023)
4	Peningkatan Kepuasan Tim	Tim yang merasa dihargai dalam kontribusi ide inovatif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan ini juga berkaitan dengan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi.	Locke dalam Judge <i>et al.</i> (2001), Abdi & Chalimah (2023)
5	Pengembangan Keterampilan Tim	Pelatihan berbasis pemikiran kritis memiliki korelasi positif dengan peningkatan keterampilan teknis dan manajerial tim.	Sari & Pratama (2023)

Sebagai penutup, stimulasi intelektual bukan hanya sekadar strategi, tetapi juga sebuah kebutuhan untuk memastikan organisasi tetap relevan dan kompetitif di era yang terus berubah. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, produktif, dan mampu menghadapi tantangan masa depan.



## Bab 7

# Membangun Budaya Organisasi Yang Mendukung Transformasi

### 7.1 Pendahuluan

Dasar yang dapat membuat transformasi organisasi menjadi lebih mudah atau lebih sulit adalah budaya organisasi. Organisasi akan menjadi lebih fleksibel dan tangkas jika budaya di suatu organisasi dapat menerima perubahan. Karena budaya organisasi memberikan rasa memiliki kepada para pekerja, instrumen yang dapat mempererat ikatan antara pekerja dan perusahaan masing-masing. Hal ini juga akan berkaitan dengan kinerja pekerja. Kualitas unik pembeda organisasi merupakan fokus budaya organisasi. Sistem yang dianut oleh setiap anggota organisasi merupakan salah satu karakteristik yang membedakannya dari yang lain.

Oleh karena itu, budaya organisasi harus mendukung perluasan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi alat yang berharga untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Arquimino Ramos, 2022). Budaya

perusahaan berfungsi pula sebagai pengikat dan nilai perilaku untuk mencapai tujuan bisnis. Di sisi lain, budaya yang buruk menyebabkan bisnis beroperasi dengan buruk. Mengembangkan kemampuan SDM pekerja untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mengintegrasikannya ke dalam lingkungan internal dengan memberdayakan sumber daya manusia yang ada merupakan aset paling berharga bagi organisasi. Hal itu diperlukan untuk menghadapi tantangan transformasi atau perubahan organisasi. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan lingkungan bisnis itulah tujuan utama transformasi organisasi (Vientiany dkk, 2024).

## 7.2 Keterkaitan Budaya Organisasi Dengan Transformasi

Budaya organisasi dan transformasi organisasi saling terkait karena budaya organisasi memengaruhi transformasi organisasi, dan transformasi organisasi memerlukan perubahan budaya. Karena budaya organisasi memengaruhi sikap, perilaku, dan pandangan pegawai, maka berdampak pada transformasi organisasi. Perubahan organisasi mengharuskan individu mengubah hati, pikiran, dan kemampuannya.

Sedangkan perubahan budaya merupakan prasyarat untuk transformasi organisasi dan perilaku beradaptasi dengan lingkungan eksternal dikenal sebagai transformasi organisasi itu sendiri. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif pasti lebih siap untuk mengelola dan mendapatkan manfaat dari adanya perubahan tersebut (Belal DAHIAM SAIF Ghaleb, 2024).

Budaya organisasi memiliki beberapa ciri khasnya antara lain(Hendra Wahyudin, 2024):

1. Memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi.

2. Organisasi dengan budaya baik yang kuat dapat menginspirasi pekerja untuk memberikan kinerja terbaiknya dan meningkatkan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan.
3. Memiliki kemampuan untuk membentuk perilaku pekerja agar selaras dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.
4. Mendorong pekerja untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
5. Budaya organisasi yang solid berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keseluruhan organisasi.
6. Memberikan identitas kepada setiap anggota, serta bertindak sebagai pengikat sosial di antara pekerja.

### 7.2.1 Beradaptasi Dengan Lingkungan Luar Organisasi.

Beradaptasi dengan lingkungan eksternal organisasi berarti melakukan penyesuaian oleh organisasi terhadap berbagai faktor di luar yang dapat memberikan dampak. Proses adaptasi ini dilakukan agar organisasi bisa survive serta tumbuh di tengah ketidakpastian yang ada dalam lingkungan. Organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan di lingkungan luar biasanya memiliki kesempatan yang lebih tinggi untuk menjaga keberlangsungan dan relevansinya dalam jangka waktu yang panjang (Son Wandrial Wandrial, 2012).

Agar penyesuaian berjalan lancar diperlukan proses sebagai berikut:

1. Mengembangkan model pendekatan yang fleksibel untuk menjawab kebutuhan yang selalu berubah.
2. Membangun kemitraan dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi.
3. Menganalisis data informasi dari dalam dan luar untuk mengidentifikasi pola serta keterkaitan yang penting.
4. Merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan.

### 7.2.2 Mendukung Transformasi Digital

Budaya organisasi yang mendukung perubahan digital dapat membantu suatu organisasi dalam meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kepuasan pekerja dan meningkatkan retensinya serta menarik bakat terbaik yang dimiliki pekerja (Deep, 2023).

Caranya dengan:

1. Mengajak seluruh pekerja untuk bersama-sama menyusun nilai-nilai utama perusahaan.
2. Memastikan nilai-nilai yang ditentukan selaras dengan visi yang ingin dicapai.
3. Menyampaikan nilai-nilai tersebut dengan cara yang konsisten melalui berbagai media.
4. Menciptakan suasana kerja yang adaptif dan terbuka bagi semua pekerja.
5. Memberikan kesempatan bagi pekerja untuk berbagi pengalaman, berdiskusi, dan berkolaborasi.
6. Memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan serta pengembangan kompetensi diri para pekerjanya.
7. Mengarahkan pekerja untuk menciptakan ide-ide dan solusi yang inovatif.

### 7.2.3 Menghargai Inovasi Dan Solusi Baru

Budaya inovasi yang positif dapat mendorong pekerja untuk menciptakan ide-ide baru dan menemukan solusi terkini (Rahmat Miftahul dkk, 2021).

Dengan upaya:

1. Mendukung percobaan dan pengambilan risiko.  
Setiap tindakan dipengaruhi oleh ketidakpastian yang dirasakan mengenai hasilnya, serta kemungkinan manfaat atau kerugian

yang dapat memengaruhi kesejahteraan fisik, ekonomi, atau psikososial individu maupun orang lain.

2. Menghargai pekerja yang melakukan inovasi.

Penghargaan ini bisa diberikan dalam bentuk benda fisik maupun yang tidak berwujud.

3. Mendorong kerja sama antar fungsi organisasi.

Anggota sebuah organisasi memiliki kemampuan untuk mengkombinasikan sumber daya, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki masing-masing, sehingga dapat mencapai hasil yang lebih optimal dibandingkan dengan kerja individual. Kolaborasi ini menciptakan sinergi yang dapat menghasilkan inovasi, efisiensi, dan produktivitas yang lebih tinggi.

4. Mengapresiasi prestasi inovasi.

Penghargaan terhadap inovasi merupakan cara untuk menghargai pencapaian dan kreativitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok. Bentuk apresiasi terhadap inovasi dapat diwujudkan melalui pemberian penghargaan, pengakuan atas usaha yang dilakukan, serta mendorong semangat untuk terus berinovasi.

5. Membangun suasana kerja yang komunikatif dan jujur.

Lingkungan kerja yang komunikatif dan transparan dapat diciptakan dengan memfasilitasi dialog terbuka, menetapkan pedoman yang jelas, serta memberikan perlindungan bagi pelapor yang menginformasikan pelanggaran.

6. Menerima kegagalan sebagai bagian dari proses belajar.

Menganggap kegagalan sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh sangat penting. Kegagalan dapat memberikan pelajaran tentang tanggung jawab, ketahanan, dan ketekunan. Melalui pengalaman gagal dapat berkontribusi pada pengembangan pola pikir dan

keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang.

#### 7.2.4 Memanfaatkan Perubahan Secara Efisien Dan Efektif

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap, perilaku, dan perspektif pekerja, yang diterapkan dalam kegiatan sehari-hari, termasuk dalam menyelesaikan tugas. Organisasi bisa mengurangi efek buruk dari perubahan sekaligus meningkatkan efek baiknya.

Langkah ini akan mendukung organisasi dalam membangun budaya yang lebih luwes dan mampu beradaptasi dengan mudah terhadap perubahan yang terjadi. Ketika nilai-nilai budaya yang merugikan terbentuk, hal ini akan memengaruhi operasional organisasi secara keseluruhan (Aditya Wardhana, 2024).

Langkah yang bisa ditempuh:

1. Perlu mempersiapkan serta mendukung inisiatif perubahan dengan menganalisis SWOT.
2. Mengadakan diskusi rutin, dan tidak segan-segan untuk meminta bantuan kepada para pakar jika diperlukan.

### 7.3 Membangun Dan Mengembangkan Budaya Organisasi Yang Positif

Budaya keorganisasian yang sehat dimulai dengan visi yang kuat dan selaras dengan karyawan di semua tingkatan. Elemen-elemen ini tidak hanya memandu keputusan dan tindakan, namun juga menumbuhkan rasa memiliki dan tujuan. Pembentuk budaya keorganisasian yang positif sebagai pendukung transformasi merupakan proses mengubah nilai, keyakinan, dan praktik mendorong perubahan. Budaya organisasi yang

mendorong transformasi dapat menolong mewujudkan tujuannya (Wustari Mangundjaya, 2023).

Hal itu dapat dilakukan dengan:

1. Memberikan pengakuan dan penghargaan kepada pekerja.  
Pemberian pengakuan dan penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan semangat dan ketaatan pegawai. Ini juga berpotensi menciptakan suasana kerja yang seimbang dan efisien.
2. Memberikan pelatihan dan pengembangan untuk pekerja.  
Mengadakan program pelatihan dan pengembangan adalah salah satu metode yang ampuh untuk mempertahankan budaya keorganisasian yang baik. Dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan bagi anggota organisasi bisa menciptakan lingkungan kerja yang terus berkembang serta meningkatkan keterampilan anggota.
3. Menciptakan komunikasi yang efektif.  
Komunikasi yang efisien dapat berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat dengan mendorong sikap terbuka dan jujur. Komunikasi yang optimal dapat membuat pekerja merasa diperhatikan dan terlibat.
4. Mengembangkan budaya keorganisasian yang kuat.  
Dengan adanya budaya organisasi yang kokoh, para pekerja dapat beradaptasi dengan baik, menghargai kebijakan yang ada, serta taat terhadap pedoman organisasi.

Pengembangan budaya organisasi sebagai faktor yang mendukung transformasi dapat dilakukan dengan menilai budaya organisasi saat ini. Maksudnya adalah prosedur untuk menilai norma dan praktik yang membentuk identitas sebuah perusahaan. Evaluasi ini dilaksanakan secara rutin untuk menjamin keberhasilan organisasi (Riska Gustiana, 2022).

Tujuannya antara lain:

1. Menilai apakah kultur organisasi sejalan dengan tujuannya.  
Evaluasi prinsip-prinsip yang dipegang oleh organisasi. Mengkaji apakah prinsip-prinsip tersebut saling mendukung dan memberikan inspirasi. Memeriksa keselarasan prinsip-prinsip tersebut dengan tujuan organisasi dan menilai sejauh mana anggota organisasi menerima prinsip-prinsip tersebut.
2. Mengidentifikasi aspek-aspek yang berjalan efektif dan area yang memerlukan perbaikan.  
Hal-hal yang dapat dilakukan berupa penilaian sejauh mana sasaran yang telah ditetapkan berhasil diraih. Mengidentifikasi hal-hal yang berjalan dengan baik sebagai kekuatan dan menentukan bidang yang memerlukan perbaikan sebagai kelemahan. Merancang rencana untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
3. Menghadirkan tempat kerja yang inspiratif.  
Kehadiran lokasi kerja dapat diupayakan dengan membuat lingkungan kerja yang seoptimal mungkin. Menempatkan setiap individu pada posisi dan tugas yang sesuai. Meningkatkan komunikasi yang efektif. Menciptakan rasa kebersamaan dan jangan ragu untuk bertukar ide satu sama lain.
4. Meningkatkan peran sumber daya manusia.  
Mengembangkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia (SDM). Dengan cara ini, SDM bisa menjadi lebih profesional dan memiliki kualitas yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya.
5. Mengumpulkan analisis yang dapat dijadikan langkah konkret.  
Menganalisis kinerja organisasi untuk menemukan aspek-aspek yang memerlukan peningkatan. Proses analisis data ini bisa

dilaksanakan secara rutin dengan menggunakan survei, wawancara, atau pendekatan lainnya.

## 7.4 Langkah-Langkah Strategis

Membangun budaya keorganisasian yang mendukung transformasi memerlukan langkah-langkah strategis. Hal ini dikarenakan budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan strategi yang diterapkan. Budaya yang mendorong inovasi juga berperan penting dalam pengelolaan perubahan.

Di samping itu, budaya yang menghargai keterbukaan dan komunikasi yang jujur akan memperlancar implementasi strategi. Sebaliknya, budaya organisasi yang menghindari perubahan atau enggan mengambil risiko dapat menjadi penghalang dalam pelaksanaan strategi tersebut (Ningrum Fauziah Yusuf, 2022).

Adapun langkah tersebut yaitu:

1. Menyusun visi - misi yang tegas.

Pernyataan disusun dengan menetapkan tujuan serta nilai-nilai, dan menentukan langkah-langkah spesifik yang akan diambil. Visi dan misi terdefinisi dengan baik dapat memberikan panduan, mendorong semangat, dan mendukung proses pengambilan keputusan. Visi merupakan ungkapan yang menggambarkan cita-cita besar mengenai masa depan. Misi merinci tindakan nyata yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi tersebut. Kejelasan visi misi memberikan berbagai keuntungan bagi organisasi, seperti: menetapkan arah yang pasti, memotivasi anggota, pengambilan keputusan yang strategis, serta membimbing pelaksanaan kegiatan sehari-hari dalam organisasi.

2. Menciptakan suasana kerja yang mendukung.  
Membangun hubungan komunikasi yang baik dengan pimpinan dan kolega. Membentuk area santai yang nyaman untuk pekerja. Menawarkan kesempatan untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Mendorong kolaborasi serta memelihara keseimbangan yang sehat antara tanggung jawab kerja dan kesejahteraan pribadi.
3. Mengapresiasi setiap sumbangan anggota tim.  
Menghargai setiap dukungan yang diberikan oleh orang lain.
4. Membangun rasa saling percaya dan pengertian.  
Kepercayaan adalah fondasi penting bagi sebuah hubungan yang baik. Kepercayaan yang solid dapat mengurangi konflik, mempererat hubungan, dan menciptakan keharmonisan. Selain itu, kepercayaan juga dapat dikembangkan dalam sebuah tim. Dalam konteks tim, kepercayaan menciptakan lingkungan yang aman untuk mencoba hal-hal baru, mengambil risiko, serta menghasilkan ide-ide inovatif.
5. Menawarkan pelatihan dan peluang pengembangan.  
Melatih dan mengembangkan dapat memberikan keuntungan, antara lain meningkatkan semangat dan rasa percaya diri pekerja. Meningkatkan efisiensi dan hasil kerja pekerja. Membantu pekerja dalam mencapai sasaran organisasi. Mendorong pekerja untuk inovatif dan membantu menemukan solusi baru dalam menghadapi tantangan.
6. Membentuk kemitraan dan kolaborasi.  
Berkolaborasi dengan pihak lain guna meraih sasaran yang serupa.
7. Berinvestasi dalam pengembangan yang berkelanjutan.  
Investasi yang berkelanjutan dapat memberikan keuntungan seperti mendorong terbentuknya lapangan pekerjaan. Menjamin

kesetaraan akses bagi seluruh individu. Meningkatkan kinerja dalam jangka panjang serta menyiapkan diri untuk menghadapi tantangan di masa mendatang.

8. Mengembangkan hubungan yang kokoh dengan pekerja.  
Antara lain dengan membangun hubungan antar pekerja yang harmonis dan bersikap optimis serta saling membantu sesama pekerja.
9. Memelihara komunikasi yang transparan.  
Komunikasi sesuai realita merupakan upaya untuk menyampaikan informasi dengan jujur, baik itu informasi yang bersifat positif maupun negatif. Dengan komunikasi yang transparan dapat memperkuat kepercayaan, meningkatkan kerja sama.

## 7.5 Contoh Organisasi Yang Sukses Membangun Budaya Organisasi Dan Mendukung Transformasi

Organisasi yang sukses dalam menciptakan budaya yang mendukung proses transformasi memiliki beberapa karakteristik, antara lain kemampuan beradaptasi, inovasi, kolaborasi, komunikasi yang transparan, serta dedikasi.

Beberapa organisasi tersebut antara lain:

1. NETFLIX.

Sebuah layanan streaming berdasarkan sistem langganan yang menawarkan berbagai pilihan film, program televisi, dokumenter, dan anime. Netflix dapat diakses melalui berbagai perangkat yang terhubung ke internet, seperti TV pintar, ponsel pintar, tablet, dan komputer. Netflix berhasil menciptakan budaya organisasi yang

mendukung perubahan dengan menekankan prinsip kebebasan, tanggung jawab, dan keterbukaan. Budaya ini mendorong terciptanya inovasi, kecepatan, dan kinerja yang optimal. (Xi, 2024).

2. IBM.

IBM merupakan kepanjangan dari International Business Machines, yaitu sebuah perusahaan global yang fokus pada teknologi komputer dan layanan konsultasi di bidang teknologi informasi. Perusahaan di Amerika Serikat ini dikenal sebagai produsen dan penjual perangkat keras serta perangkat lunak komputer. IBM memiliki keahlian dalam memprediksi dan mengarahkan organisasinya, baik ketika kesempatan tersebut muncul pada tingkat proyek, program, maupun portofolio, serta di tingkat organisasi secara keseluruhan (J. Bruce Harreld, 2007).

3. LEGO.

LEGO merupakan contoh konkret bagaimana perubahan budaya dapat mengangkat sebuah perusahaan dari krisis dan membawa mereka menuju kesuksesan. Dengan menempatkan kreativitas, inovasi, dan perhatian terhadap kebutuhan pelanggan sebagai prioritas, LEGO sukses meraih posisi sebagai pemimpin dunia dalam industri mainan (Henrik von Scheel, 2010).

4. TOKOPEDIA.

Transformasi organisasi merupakan langkah krusial bagi Tokopedia untuk meraih keberhasilan dan perkembangan dalam industri ecommerce yang sangat kompetitif. Tokopedia memperkenalkan program Hyperlocal sebagai upaya untuk membantu UMKM lokal meraih keberhasilan di tanah airnya sendiri (Cintya Aida Hidayati, 2024).

#### 5. GOOGLE.

Google telah berhasil menekankan pentingnya komunikasi yang transparan, pelatihan dalam kepemimpinan, serta kesempatan untuk bergerak secara internal. Selain itu, Google juga mengimplementasikan proyek yang dikenal sebagai 20% Time, mengalokasikan waktu pekerjanya untuk mengejar proyek-proyek pribadi (Siti Maulidiya, 2022).

#### 6. CHEVRON.

Chevron sukses menciptakan budaya kerja yang menarik dengan suasana kerja yang produktif dan saling mendukung. Perusahaan ini juga memprioritaskan keselamatan di tempat kerja. Chevron merupakan salah satu perusahaan energi terkemuka global yang berfokus pada pengembangan bisnis energi rendah emisi karbon. Budaya organisasi yang mendukung proses transformasi dapat memfasilitasi perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya (Rusdin Tahir dkk, 2023).

#### 7. SALESFORCE.

Salesforce sukses menciptakan budaya dengan menanamkan sikap optimis di dalam diri setiap anggotanya. Salesforce diakui karena budaya kerjanya yang positif dan khas. Dari caranya mengintegrasikan prinsip-prinsip tersebut ke dalam setiap elemen organisasi bisnisnya. Tidak mengherankan jika terus-menerus muncul dalam daftar tempat kerja terbaik. Pendekatannya yang menekankan pada manusia dalam penggunaan teknologi adalah hal yang patut dicontoh oleh banyak orang. Oleh karena itu, keuntungan yang diperoleh tidak hanya akan terlihat dalam performa perusahaan, tetapi juga akan berdampak pada kesejahteraan dan produktivitas pekerjanya (Loso Judijanto dkk, 2024).

#### 8. PT. KAI.

Perubahan budaya kerja di PT KAI telah sukses mengubah pandangan negatif masyarakat terhadapnya menjadi sebagai salah satu pilihan moda transportasi yang dapat diandalkan di Indonesia (Nur Azizah, 2023).

#### 9. BRI.

BRI telah sukses melaksanakan perubahan budaya dan digital melalui inisiatif BRIVolution 20. Selain itu, BRI juga menyelenggarakan acara untuk menguatkan nilai-nilai perusahaan, seperti penghargaan BRI Excellence Award (Amara, 2023).

#### 10. PELINDO.

Pelindo adalah salah satu lembaga di Indonesia yang sukses melakukan perubahan organisasi. Dalam ajang Bisnis Indonesia TOP BUMN Awards 2023, Pelindo berhasil mendapatkan dua penghargaan, yakni The Best State Owned Enterprises dan The Best CFO. Penghargaan tersebut diberikan sebagai apresiasi terhadap keberhasilan Pelindo dalam melakukan transformasi setelah proses merger (Sihite, 2023).

#### 11. TELKOM INDONESIA.

Usaha Telkom dalam menciptakan perubahan meliputi pelaksanaan inisiatif 5 Bold Moves, pengembangan SDM, penerapan budaya kolaborasi, dan implementasi nilai-nilai akhlak (Mela Reza, 2023).

# Bab 8

## Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan dalam Organisasi

### 8.1 Kepemimpinan dalam Perubahan

Peran kepemimpinan dalam menghadapi perubahan, menjadi sangat krusial karena pemimpin bertindak sebagai pengarah, penggerak, dan motivator bagi anggota organisasi agar dapat beradaptasi dengan dinamika yang terjadi. Organisasi yang mengalami kemajuan akan melalui serangkaian proses transformasi yang ditandai dengan adanya perubahan dalam organisasi tersebut. Untuk itu dibutuhkan peran pemimpin dalam melaksanakan perubahan, seperti yang disebutkan Errida & Lotfi (2021) pentingnya kepemimpinan yang kuat dan dukungan yang kuat dalam memastikan inisiatif perubahan yang sukses

Kemampuan yang dimiliki pemimpin dapat menjadi pendorong organisasi kepada situasi yang baru. Kepemimpinan bukanlah tentang hierarki atau jabatan atau status, kepemimpinan adalah tentang memiliki pengaruh dan

menguasai perubahan (Keegan dan Green, 2017). Pengaruh yang baik merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam organisasi. Pemimpin adalah seseorang yang dapat memengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial (Robbins & Coulter, 2018), sehingga kepemimpinan efektif dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam organisasi dengan cara yang membawa hasil yang diinginkan.

Karakteristik yang dimiliki pemimpin dapat memengaruhi hasil perubahan organisasi menuju perubahan (Kumalo & Scheepers, 2020). Perubahan organisasi merupakan proses dari kondisi sekarang ke kondisi yang diinginkan di masa depan, yang berarti perubahan dilakukan untuk meningkatkan atau memperbaiki aspek yang diperlukan dalam organisasi. Peran yang dimainkan oleh para pemimpin berkembang sepanjang proyek perubahan, dari mendefinisikan visi dan strategi hingga mempersiapkan organisasi, memberdayakan karyawan, dan mempertahankan hasil perubahan (Errida & Lotfi, 2021).

Karyawan dalam suatu organisasi memiliki kemungkinan untuk mendorong inovasi dan perubahan, namun sebaliknya, mereka juga dapat menjadi penghambat sehingga situasi ini menjadi tantangan manajer dalam menstimulasi kreativitas dan daya tahan karyawan terhadap perubahan (Robbins and Judge, 2008). Karyawan dapat menjadi pendorong tapi di sisi lain dapat menjadi penghambat perubahan.

Motivasi untuk melakukan perubahan dalam suatu organisasi adalah untuk menemukan pendekatan baru atau memperbaiki yang sudah ada sehingga organisasi dapat meningkatkan kapabilitasnya dan memperbaiki efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam usaha ini Cao & Le (2024) berpendapat bahwa pemimpin transformasional perlu memelihara tingkat kepercayaan karyawan terhadap kepemimpinan untuk mendorong kemampuan perubahan organisasi. Aspek kepercayaan karyawan terhadap pemimpin penting untuk terus dijaga terus.

## 8.2 Penyebab Perubahan Organisasi

Perubahan dalam suatu organisasi dapat terjadi karena faktor internal atau faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi dan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi.

Faktor-faktor yang menyebabkan perubahan menurut Robbins & Coulter, (2018) adalah:

### 8.2.1 Faktor Internal

Faktor internal merujuk pada faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri yang menggambarkan kebutuhan akan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Organisasi perlu mempertimbangkan opsi untuk mengadopsi perubahan atau jika tidak akan mengalami ancaman kepunahan.

Faktor internal yang menjadi alasan terjadinya perubahan dalam organisasi seperti:

1. Strategi Baru Organisasi:

Organisasi dapat mengganti strategi untuk alasan yang sangat mendasar misalnya meningkatkan pengalaman layanan pelanggan atau menyediakan harga produk yang lebih kompetitif.

2. Perubahan Komposisi Tenaga Kerja

Mengelola tenaga kerja yang beragam usia dan ras, kepribadian dan nilai serta preferensi kerja, membutuhkan perubahan untuk mempertahankan budaya inklusif yang berfokus pada produktivitas.

3. Peralatan baru

Perubahan organisasi dapat terjadi karena adanya peralatan baru yang memerlukan keahlian dalam penggunaan, perencanaan dan implementasi. Organisasi harus siap untuk merevisi prosedur kerja

yang terkait struktur organisasi. Perubahan struktur dapat memangkas biaya dan mengoptimalkan produksi (Knudsen & Kishik, 2024).

### 8.2.2 Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor dari luar organisasi yang perlu diantisipasi yang menjadi alasan terjadinya perubahan dalam organisasi seperti:

1. **Perubahan Kebutuhan dan Keinginan Konsumen**  
Perubahan kebutuhan atau perubahan keinginan konsumen menyebabkan organisasi harus mengetahui dan memenuhi preferensi konsumen sehingga perlu sikap responsif agar konsumen tidak berpindah, atau dapat menarik minat konsumen baru.
2. **Undang-undang Pemerintah Baru**  
Undang-undang baru atau revisi yang dikeluarkan pemerintah sehingga mensyaratkan perubahan dalam cara menjalankan bisnis atau organisasi. Organisasi harus menyesuaikan untuk dapat bertahan dalam menjalankan kegiatannya.
3. **Perubahan teknologi**  
Kemajuan teknologi dapat mengubah cara organisasi menjalankan aktivitasnya. Organisasi perlu melakukan perubahan yang terencana agar dapat memanfaatkan potensi teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
4. **Perubahan ekonomi**  
Pertumbuhan ekonomi yang lambat dapat berdampak pada perusahaan atau organisasi seperti resesi ekonomi yang ditandai dengan perlambatan umum dalam aktivitas ekonomi, penurunan siklus bisnis, pengurangan jumlah barang dan jasa yang diproduksi

dan dijual, sehingga perusahaan harus mempertimbangkan biaya tambahan seperti pengurangan perekrutan.

Faktor-faktor di atas dapat menjadi penyebab organisasi melakukan perubahan untuk tetap relevan dan kompetitif di lingkungannya. Sebaliknya, suatu organisasi dapat hancur apabila tidak memperhitungkan perkembangan atau perubahan yang terjadi di sekitarnya karena lingkungan organisasi sendiri merupakan suatu kekuatan yang secara langsung memengaruhi atau menghambat kinerja organisasi (Sam Cay, 2023). Dalam menyikapi perubahan organisasi, manajemen perlu memahami proses perubahan dan merancang strategi yang tepat untuk memimpin perubahan.

## 8.3 Proses Terjadinya Perubahan

Perubahan dapat terjadi beberapa kali di dalam organisasi. Menurut laporan Gartner, sebuah perusahaan konsultan dan riset global, pada tahun 2018, rata-rata sebuah perusahaan sudah mengalami lima perubahan dalam waktu tiga tahun terakhir. Hampir tiga perempat dari organisasi berharap dapat menggandakan upaya perubahan signifikan yang mereka lakukan dalam kurun waktu tiga tahun mendatang.

Namun, hanya 34% dari inisiatif perubahan yang sukses, sementara setengahnya, yaitu 50%, mengalami kegagalan. Sisanya, sekitar 16%, menghasilkan berbagai hasil. Artinya, setengah dari perusahaan yang melakukan perubahan organisasi dapat menghadapi kegagalan (HRPods Team Mangement & Leadership, 2023).

Untuk meminimize kegagalan dalam perubahan, dibutuhkan peran pemimpin untuk dapat menjalankan fungsinya dalam menuntun kepada perubahan secara baik. Diperlukan pemahaman beberapa model umum proses perubahan organisasi.

Delapan langkah perubahan menurut Kotter, (2012) adalah:

1. Menyadari Pentingnya Perubahan (Establish sense of urgency). Dorongan yang memotivasi keinginan untuk mengalami perubahan. Organisasi dapat mengawali perubahan dengan adanya motivasi yang kuat untuk melakukan perubahan dari semua anggota organisasi.
2. Membangun Koalisi Pemandu yang kuat (Form powerful guiding coalition). Walaupun seringkali perbaikan dimulai oleh individu-individu tertentu, namun usaha yang berhasil dapat mengumpulkan lebih banyak orang dan membentuk aliansi kepemimpinan yang kuat.
3. Menciptakan Visi Perubahan (Create a vision). Banyak perusahaan yang berhasil mewujudkan perubahan dengan sukses, tim kepemimpinan bekerja sama untuk menciptakan visi yang ideal dan menarik tentang masa depan perusahaan, terutama untuk pelanggan, pihak berkepentingan, dan karyawan.
4. Mengomunikasikan Visi Perubahan (Communicate the vision). Kunci kesuksesan dalam memimpin perubahan ditentukan dari bagaimana visi diwujudkan. Pada situasi yang semakin tidak bisa diprediksi, organisasi menghadapi tantangan persaingan untuk bisa menyampaikan pesan visi sehingga diperlukan komunikasi secara tetap dan komitmen.
5. Memberdayakan SDM untuk Bertindak Menuju Visi Perubahan (Empower others to act on the vision). Singkirkan hambatan yang menghalangi kemajuan dan perubahan. Suatu sistem yang mengubah atau mengatur kerangka kerja yang membentuk prospek masa depan. Melalui berbagai kegiatan dan tugas, mendorong seseorang untuk menghadapi tantangan dan menghasilkan ide-ide baru.

6. Merencanakan dan Menciptakan Sasaran Jangka Pendek (Plan for & Create Short Terms Wins). Proses transformasi akan memakan waktu cukup lama. Banyak orang tidak dapat melanjutkan perjalanan jauh kecuali mereka melihat tanda-tanda kecil yang menunjukkan mereka melakukan hal yang benar dan bahwa mereka sudah mendekati tujuan akhir. Jika hasil positif tidak terlihat, banyak orang kehilangan semangat dan ketekunan, dan usaha pun menjadi basi. Keberhasilan kecil jangka pendek memiliki dampak positif pada semangat kerja karyawan.
7. Mewujudkan Kemajuan dan Menghasilkan Perubahan Selanjutnya (Consolidate improvements & produce more change).  
Aktivitas perubahan organisasi mencapai level di mana langkah-langkah dilakukan untuk menggantikan sistem, struktur, dan kebijakan yang sudah lama dan tidak relevan dengan visi, serta menginspirasi perubahan yang lanjutan.
8. Menerapkan Perubahan dalam Organisasi Yang Baru (Institutionalize new approach). Kelangsungan perubahan akan berjalan ketika sudah menjadi bagian integral dari kegiatan operasional perusahaan, dan ketika perubahan tersebut telah terintegrasi secara keseluruhan pada setiap bagian. Ketika perubahan perilaku telah sangat menyatu dengan norma dan nilai-nilai bersama di dalam organisasi. Perubahan tersebut bisa jadi tidak stabil jika tekanan untuk melanjutkan perubahan berkurang.

Pelaksanaan perubahan dapat menjadi bagian dari budaya perusahaan ketika ada usaha untuk menginformasikan kepada setiap individu bahwa penerapan pendekatan, sikap, dan cara yang dapat memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja. Selanjutnya, memastikan bahwa generasi berikutnya menyadari bahwa organisasi telah berhasil mengadopsi dan menerapkan metode baru.

Tindakan yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan hasil usaha dari dua kelompok yaitu pertama mereka yang berusaha bertahan menjaga keadaan yang sudah ada, dan yang kedua adalah mereka yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Mengimplementasikan perubahan berarti mengurangi kekuatan keadaan yang sudah ada atau memperkuat kekuatan yang dapat menghasilkan perubahan. Kurt Lewin dalam buku *Management* oleh Robbins and Coulter, (2018) mengemukakan dua metafora yang berbeda untuk menggambarkan proses perubahan dalam organisasi, yaitu dan metafora arung jeram (*White-Water Rapids Metaphor*) dan metafora perairan tenang (*Calm Waters Metaphor*) seperti pada penjelasan di bawah ini:

### **8.3.1 Metafora Arung Jeram (*White Water Rapids Metaphor*)**

Metafora ini menggambarkan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, di mana perubahan adalah hal yang konstan dan tak terhindarkan. Dalam lingkungan "white-water rapids", organisasi harus terus-menerus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi secara acak. Metafora ini cocok untuk perubahan yang muncul dan membutuhkan fleksibilitas serta kemampuan beradaptasi yang tinggi. Organisasi diibaratkan seperti rakit kecil yang harus terus bergerak melewati jeram sungai yang deras, harus selalu siap untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang selalu berubah.

### **8.3.2 Metafora Perairan Tenang (*Calm Water Metaphor*)**

Metafora ini memberikan gambaran perubahan sebagai gangguan pada keadaan stabil atau normal. Dalam situasi *Calm Water Metaphor* ini, organisasi bagaikan kapal yang berlayar di perairan tenang, kemudian perubahan muncul sebagai "badai" yang sesekali mengganggu perjalanan.

Proses perubahan terdiri dari tiga tahap: unfreezing (mencairkan), movement (perubahan), dan refreezing (membekukan kembali). Pada tahap unfreezing, organisasi harus memahami perlunya ada perubahan dan mempersiapkan diri untuk meninggalkan status quo. Setelah itu, pada tahap

movement, perubahan dilaksanakan, dan akhirnya, pada tahap refreezing, perubahan tersebut diintegrasikan sehingga menjadi bagian dari budaya organisasi, secara detail seperti ini prosesnya:

### **Unfreezing (Mencairkan)**

Tahap ini merupakan awal dari proses perubahan. Pada tahap ini organisasi harus mengetahui dan mengidentifikasi kebutuhan perubahan yang dibutuhkan. Menurut Lewin, organisasi harus "mencairkan" atau "meluruhkan" struktur dan budaya yang sudah ada sebelumnya untuk dapat mengarahkan jalan bagi perubahan ke depan. Dalam tahap ini, organisasi harus mengerti bahwa perubahan sebagai suatu proses yang kompleks dan butuh waktu yang lebih panjang daripada yang telah dialokasikan.

Mempersiapkan individu atau organisasi untuk perubahan seperti beberapa langkah ini:

1. Mengidentifikasi masalah atau tantangan dalam sistem saat ini
2. Mengomunikasikan urgensi perubahan kepada anggota organisasi
3. Mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan memberikan edukasi dan motivasi.

### **Movement/Change (Perubahan)**

Tahap ini adalah yang utama dalam proses perubahan. Organisasi harus mewujudkan perubahan yang sudah direncanakan. Lewin mengatakan bahwa organisasi harus "berubah" atau "mengubah" struktur dan budaya yang telah ada sebelumnya agar dapat membentuk perilaku yang baru. Organisasi mulai menerapkan kebijakan, strategi, atau teknologi baru.

Pada tahap ini ada tantangan yang akan dihadapi sehingga diperlukan:

1. Pelatihan dan pendampingan untuk membantu adaptasi
2. Eksperimen dan pengujian terhadap metode baru.
3. Pemimpin yang mendorong dan mendukung tim agar tidak kembali pada kebiasaan lama.

### **Refreeze (Pembekuan Kembali)**

Tahap ini adalah akhir dari proses perubahan. Dalam tahap ini, organisasi harus memastikan bahwa perubahan yang sudah dilakukan telah berlangsung dan mempertahankan perilaku yang baru. Organisasi harus "membekukan kembali" atau "mengembalikan" struktur dan budaya yang telah berubah agar dapat membentuk perilaku yang baru. Tahapan ini bertujuan untuk menjadikan perubahan sebagai norma atau kebiasaan baru dalam organisasi.

Ini dapat dilakukan dengan:

1. Memastikan perubahan telah terinternalisasi oleh semua anggota.
2. Memberikan penghargaan atau insentif kepada individu yang berhasil beradaptasi.
3. Mengevaluasi keberhasilan perubahan dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

Kedua metafora ini menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam memahami dan menanggapi perubahan dalam organisasi, dengan perairan tenang menekankan pentingnya perencanaan dan stabilitas, sementara arung jeram menekankan kebutuhan untuk fleksibilitas dan responsif terhadap perubahan yang cepat.

Dinamika dalam organisasi merupakan tanda bahwa organisasi mengalami perbaikan melalui beberapa proses perubahan (Sahir dkk., 2024). Organisasi dapat memilih model yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks spesifik.

### **8.3.3 Penyebab Penolakan Terhadap Perubahan**

Penolakan terhadap perubahan sering terjadi dalam berorganisasi. Menurut sumber "Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge," (2020), faktor-faktor yang dapat menyebabkan penolakan pada perubahan adalah faktor individu dan faktor situasional:

1. Faktor individu seperti kurang percaya diri, stres, ketidakpastian, takut gagal, resistensi terhadap perubahan, dan rendahnya komitmen emosional.
2. Faktor situasional meliputi ambiguitas informasi, kurangnya partisipasi dan dukungan, budaya organisasi yang lemah, komunikasi yang tidak memadai, serta rendahnya kenyamanan dan keadilan kerja.

## 8.4 Strategi Menghadapi Perubahan

Strategi mengelola perubahan adalah rencana terperinci yang dirancang untuk mengelola perubahan di dalam organisasi dengan cara yang sistematis dan efektif. Strategi ini melibatkan serangkaian langkah-langkah yang dirancang untuk membimbing organisasi melalui proses perubahan dengan baik, meminimalkan ketidakpastian, dan memastikan keberhasilan implementasi.

Kepemimpinan yang efektif menjadi faktor utama untuk mencapai tujuan organisasi, yang memainkan peran penting dalam membentuk budaya, memotivasi karyawan, dan mengarahkan perubahan sehingga pemimpin dapat mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu dikembangkan supaya organisasi dapat dikelola dengan baik (Affa et al., 2024).

Sebelum mengembangkan strategi manajemen dalam perubahan perlu untuk melakukan analisis menyeluruh tentang alasan utama di balik perubahan, kemudian apa yang akan dihadapi organisasi, dan tujuan yang akan dicapai. Selanjutnya adalah strategi menghadapi perubahan organisasi secara detail seperti:

### 8.4.1 Komunikasi Yang Efektif

Komunikasi efektif dalam konteks perubahan organisasi merupakan aspek penting untuk memastikan bahwa pesan-pesan terkait perubahan

disampaikan dengan jelas, transparan, dan konsisten kepada semua pemangku kepentingan.

Menurut Johanis dkk., (2021) komunikasi efektif memegang peran penting sebagai alat utama untuk mengarahkan individu dan organisasi melalui transisi yang kompleks dan sering kali menantang, peran komunikasi:

1. Komunikasi dapat membantu karyawan untuk memahami tujuan dan alasan mengapa perubahan perlu untuk dilakukan.
2. Manajemen dengan aktif dapat mendengarkan umpan balik dan kekhawatiran karyawan.
3. Manajemen dapat memberikan penjelasan risiko yang akan dihadapi bila organisasi tidak melakukan perubahan.
4. Komunikasi yang kuat, dapat memberikan solusi bersama, mengurangi konflik atau penolakan terhadap perubahan.

Dalam suasana perubahan, ketidakpastian dan kekhawatiran seringkali terjadi di kalangan karyawan, sehingga penting untuk mengetahui bahwa informasi yang disampaikan dapat menekan ketidakpastian dan membangun kepercayaan. Karyawan memiliki peran dalam komunikasi organisasi yang dapat menciptakan dan memelihara sistem komunikasi internal antara pemberi kerja dan karyawan, jalur komunikasi bersifat dua arah sehingga semua karyawan dapat bertukar informasi (Lattimore dkk., 2012).

#### **8.4.2 Kepemimpinan Kuat dan Melibatkan Karyawan**

Untuk memberikan dukungan pada perubahan, diperlukan peran pemimpin dan keterlibatan karyawan agar dapat terwujud perubahan sesuai tujuan organisasi. Pentingnya kepemimpinan berorientasi perubahan dan keselarasan nilai dalam mendorong perilaku terkait perubahan di antara karyawan (Potipiroon & Thawornprasert, 2024).

Dalam perubahan, peran kepemimpinan dapat menentukan arah organisasi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kepemimpinan

yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memobilisasi sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan ini (Kato et al., 2025). Sumber daya manusia juga harus dipersiapkan dan dilibatkan.

Mewujudkan perubahan dengan sukses melibatkan beberapa langkah penting seperti menciptakan lingkungan di organisasi yang memungkinkan perubahan terjadi dengan baik, memberikan peran dan tanggung jawab kepada setiap karyawan agar mereka terlibat aktif dalam proses perubahan sehingga dapat tercipta suasana di dalam organisasi yang memfasilitasi terjadinya perubahan dengan lancar, penting untuk memahami peran dan tanggung jawab dalam proses perubahan (Sahir dkk., 2024).

Memperhatikan dan melibatkan karyawan supaya dapat mengurangi resistensi, dan mempercepat adopsi perubahan. Juga membantu mempertahankan produktivitas dan kinerja organisasi selama periode perubahan yang berlangsung.

Demikian pula menurut Onyeneke & Abe (2021) aktivitas kepemimpinan perubahan membantu menghasilkan dukungan karyawan untuk perubahan organisasi yang direncanakan. Dengan mengelola risiko dan konflik dengan baik, organisasi dapat mengurangi hambatan terhadap perubahan, meningkatkan peluang keberhasilan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis.

Peran dan tanggung jawab para pemimpin beradaptasi untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap urgensi krisis, memperhatikan kebutuhan-kebutuhan khusus, kesejahteraan dan menyediakan komunikasi yang jelas dan tepat waktu (Striepe dkk., 2023).

Menanggapi situasi yang terus berubah yang harus diantisipasi oleh organisasi menurut Robbins & Judge (2008) globalisasi, kapasitas dan teknologi telah memotivasi organisasi untuk bertindak cepat dan fleksibel bila ingin bertahan sehingga organisasi harus menghadapi perubahan yang menghadirkan kesementaraan (*temporariness*) dan belajar hidup dengan fleksibilitas, spontanitas dan ketidapastian.

### 8.4.3 Beradaptasi Memasuki Budaya Baru

Menghadapi perubahan dalam organisasi memerlukan tindakan secara efektif dan sistematis agar dapat menyesuaikan dengan situasi yang baru. Manajemen dapat memilih teknik yang tepat untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan agar dapat berlangsung secara baik. Kesiapan perubahan organisasi sangat penting bagi organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan dan hambatan lingkungan (Rismansyah dkk., 2022).

Digitalisasi merupakan salah satu alasan penting dalam perubahan sehingga diperlukan adaptasi keterampilan untuk dapat mempertahankan daya saing dan relevansi pada pasar yang terus berubah. Pengembangan keterampilan digital memungkinkan organisasi menjalankan operasi mereka dengan cara yang meminimalkan dampak lingkungan dan mampu menyesuaikan diri dengan gangguan dan perubahan (Trstenjak dkk., 2023). Upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas individu dalam organisasi agar dapat beradaptasi dan berkembang sejalan dengan perubahan yang terjadi. Menurut Simanjuntak dkk., (2024) Perlu untuk memahami bagaimana mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang terampil dan berdedikasi dalam lingkungan kerja yang semakin digital.

Ini mencakup pengembangan keterampilan digital dan keterampilan lunak, serta pengelolaan hubungan kerja yang positif. Demikian juga menurut Olsson dkk., (2024) manajer transformasi digital harus mengutamakan perspektif yang berpusat pada manusia untuk memastikan bahwa perubahan organisasi mendukung inklusi karyawan.

Pemantauan dan evaluasi secara berkelanjutan selama implementasi perubahan dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk menekan risiko, seperti resistensi karyawan, ketidakcocokan dengan budaya organisasi, atau ketidakpastian tentang hasil perubahan. Dengan demikian organisasi dapat mengadopsi perubahan dengan lebih mudah, dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal sehingga struktur dan budaya baru organisasi dapat terbentuk.

## **Bab 9**

# **Meningkatkan Kinerja melalui Kepemimpinan Transformasional**

### **9.1 Pendahuluan**

Dalam era persaingan global yang semakin ketat dan perkembangan zaman yang semakin cepat, organisasi dituntut untuk selalu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal sehingga organisasi tetap relevan dan kompetitif. Kunci utama yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menghadapi tantangan ini adalah kinerja yang optimal.

Pencapaian kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan, tetapi juga bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dan pemimpin organisasi. Pemimpin merupakan seseorang yang berada di garis terdepan, mengambil tanggung jawab, dan membuat keputusan penting. Pemimpin menjadi salah satu indikator yang

menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan (Karimah & Nurhayati, 2023).

Pemimpin harus peka terhadap perubahan, mampu menganalisis kelebihan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga mampu menyelesaikan berbagai tantangan yang datang dan permasalahan yang dihadapi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai efektif dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dan menghadapi berbagai tantangan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional lebih mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi dan memaksimalkan potensi yang dimiliki karyawan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan untuk mempunyai visi yang jauh ke depan serta kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan dan mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Pemimpin transformasional berperan dalam membentuk kerangka kerja dan struktur organisasi yang mengedepankan perkembangan serta pemberdayaan karyawan dengan beradaptasi terhadap perubahan (Mahirun et al., 2021).

Dengan menciptakan visi yang kuat, membangun hubungan yang baik, memberi motivasi, menjadi teladan bagi anggota dan mendorong inovasi, pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif sehingga pencapaian kinerja organisasi dapat dimaksimalkan.

Melalui bab ini, akan dibahas bagaimana kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta langkah-langkah efektif dalam menerapkan kepemimpinan transformasional pada berbagai organisasi untuk menghasilkan kinerja optimal.

## 9.2 Definisi dan Konsep Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah, daya saing dan kesuksesan suatu organisasi. Seseorang yang memegang peran penting dalam mengarahkan dan memotivasi orang lain disebut pemimpin. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong dan sumber pengaruh yang dapat mengarahkan anggota untuk melaksanakan berbagai tugas dan menggerakkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan pemimpin dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan membutuhkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan itu sendiri (Siswatiningsih et al., 2019). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang relevan untuk diterapkan saat ini. Penerapan kepemimpinan transformasional memberikan karyawan rasa percaya, lebih dihargai, patuh serta tanggap terhadap pemimpinnya (Ramadhani & Indawati, 2021).

Kepemimpinan dan sumber daya manusia dianggap sebagai faktor kunci dalam mengarahkan semua komponen dan sumber daya organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi (Saputro, 2021). Pemimpin dapat memberikan pengaruh bagi karyawan dan membantu mereka untuk mencapai target dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional terbentuk dari dua kata meliputi “kepemimpinan” yang memiliki arti kemampuan mengarahkan dan mengkoordinasikan, serta “transformasional” yang berasal dari kata to transform dengan arti mengubah sesuatu ke bentuk yang lain. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi suatu tindakan nyata (Sazly & Ardiani, 2019).

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang berdampak positif pada kinerja karyawan dan meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan (Jufrizen, 2018). Kepemimpinan transformasional menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pertimbangan kebutuhan karyawan serta berdampak positif pada peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi (Asiri et al., 2024).

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan transformasi individu dalam organisasi. Dalam konteks bisnis modern, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, inovatif serta berorientasi pada tujuan.

Kepemimpinan transformasional dapat mentransformasikan sumber daya organisasi (sumber daya manusia, fasilitas, dana dan sumber daya lainnya) dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target yang telah ditentukan secara lebih optimal dengan cara memberikan pembaharuan, menjadi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, serta meningkatkan kemampuan bertahan dalam situasi yang sulit dan rumit (Sinaga et al., 2021).

Kepemimpinan transformasional memiliki visi yang inspiratif, mendorong inovasi, mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan dan mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Pemimpin transformasional mampu menjadi pelopor perubahan, memberikan motivasi dan inovasi, serta membangun kerja sama tim yang solid.

Mereka berperan penting dalam memperbarui kinerja manajemen dan etos kerja, serta bertanggung jawab dalam memimpin dan mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin berkolaborasi dengan tim untuk mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan, menciptakan visi yang dapat menginspirasi orang lain, dan melaksanakan perubahan tersebut bersama kelompok yang berkomitmen pada organisasi (Tiana et al., 2024).

Pemimpin transformasional memberikan contoh bagi karyawan, memotivasi mereka untuk menjadi kreatif dan inovatif serta menginspirasi karyawan untuk bekerja keras dengan meningkatkan moral di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi para anggota untuk mencapai hasil kerja maksimal dengan membuat mereka menyadari potensi yang mereka miliki. Pemimpin yang berhasil memotivasi dan mengangkat moral serta nilai-nilai karyawan akan membangun kepercayaan dan loyalitas kepada organisasi yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Melalui pendekatan ini, pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang pada akhirnya membawa manfaat baik bagi pekerja maupun organisasinya (Saputro, 2021). Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi alat strategis untuk menjembatani kebutuhan organisasi akan produktivitas tinggi dengan kebutuhan karyawan akan pengakuan, pengembangan, dan kepuasan kerja.

## 9.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu:

1. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif):

Pemimpin memberikan visi dan misi yang jelas, serta menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi inspiratif melibatkan kemampuan pemimpin untuk menyampaikan visi yang menarik dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras mencapainya.

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam memberikan motivasi inspiratif:

- a. Mengomunikasikan visi: Pemimpin menyampaikan visi organisasi dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi, sehingga karyawan memahami arah yang ingin dicapai.
- b. Meningkatkan semangat: Pemimpin menggunakan komunikasi positif untuk mendorong antusiasme dan semangat kerja dalam tim.
- c. Mengatasi tantangan: Pemimpin mampu mendorong karyawan untuk tetap optimis dan percaya diri saat menghadapi hambatan.

Dengan motivasi inspirasional, pemimpin menciptakan suasana kerja yang penuh energi dan optimisme, di mana setiap individu merasa menjadi bagian dari misi yang lebih besar.

## 2. Idealized Influence (Pengaruh Ideal):

Pemimpin menjadi teladan yang dapat dipercaya dan dihormati oleh karyawan. Pengaruh ideal adalah kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan yang dihormati dan diikuti oleh karyawan. Pemimpin dengan pengaruh ideal akan melakukan hal sebagai berikut:

- a. Membangun kepercayaan: Menunjukkan integritas, konsistensi, dan etika yang tinggi, sehingga karyawan merasa yakin dengan keputusan dan arahan yang diberikan pemimpin.
- b. Memiliki karisma: Pemimpin menjadi figur yang menginspirasi karena kepribadian mereka yang kuat dan kemampuan untuk memengaruhi.
- c. Berorientasi pada tujuan bersama: Pemimpin mengutamakan kepentingan organisasi dan karyawan di atas kepentingan pribadi, menciptakan loyalitas dan rasa hormat.

Pemimpin dengan pengaruh ideal mampu menciptakan rasa hormat yang mendalam di antara karyawan, sehingga mereka terdorong untuk mengikuti arahan dari pemimpin dengan penuh keyakinan dan antusiasme.

### 3. Individualized Consideration (Perhatian Individual):

Pemimpin memberikan perhatian pada kebutuhan dan pengembangan individu karyawan. Pertimbangan individual mencakup perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan pengembangan setiap karyawan secara personal. Komponen ini menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan pengembangan potensi individu karyawan.

- a. Pendekatan Personal: Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada setiap individu, memahami kebutuhan mereka, dan mendukung perkembangan pribadi maupun profesional.
- b. Memberikan Bimbingan: Pemimpin berperan sebagai mentor atau coach yang membantu karyawan mengatasi tantangan dan mencapai tujuan mereka.
- c. Menghargai Perbedaan: Pemimpin mengenali bahwa setiap individu memiliki keunikan, sehingga mereka berusaha memberikan perlakuan yang adil dan sesuai.

Pertimbangan individual ini menciptakan rasa dihargai di antara karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja mereka.

### 4. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual):

Pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis di antara karyawan. Stimulasi intelektual adalah dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah.

Stimulasi intelektual merujuk pada kemampuan pemimpin untuk mendorong karyawan berpikir kritis, kreatif, dan inovatif.

- a. Mendorong Pemecahan Masalah: Pemimpin mengajak karyawan untuk mengevaluasi asumsi, menghadapi tantangan baru, dan menemukan solusi yang kreatif.
- b. Menciptakan Lingkungan Inovatif: Pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi ide baru tanpa takut membuat kesalahan.
- c. Menghargai Perspektif Berbeda: Pemimpin terbuka terhadap masukan dan sudut pandang yang beragam, sehingga tercipta lingkungan kerja yang inklusif.

Dengan stimulasi intelektual, karyawan merasa diberdayakan untuk berkontribusi melalui inovasi, meningkatkan produktivitas, dan menemukan cara kerja yang lebih efisien.

Keempat komponen ini saling melengkapi dan menciptakan pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk mendorong perubahan, meningkatkan motivasi, dan memberdayakan karyawan. Dengan mengintegrasikan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dalam praktik kepemimpinan, pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, produktif, dan harmonis.

## 9.4 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan lain.

Berikut ini adalah ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang memberikan kontribusi penting bagi peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan:

1. Memiliki pengaruh yang kuat pada pegawai atau pengikutnya  
Pemimpin dengan ciri ini mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari pengikutnya sehingga mereka secara sukarela mengikuti arahan dan visi yang ditetapkan. Pengaruh tersebut dapat berasal dari kharisma, kompetensi, maupun keteladanan yang diperlihatkan dalam tindakan sehari-hari.
2. Memberikan perhatian untuk pengembangan diri pegawai atau pengikutnya  
Pemimpin ini berkomitmen untuk meningkatkan potensi individu dalam timnya dengan memberikan bimbingan, pelatihan, dan peluang untuk belajar. Pemimpin memahami bahwa keberhasilan organisasi juga bergantung pada pertumbuhan individu di dalamnya.
3. Mengubah isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru  
Pemimpin dengan ciri ini memiliki kemampuan berpikir kreatif dan inovatif. Mereka mendorong anggota untuk keluar dari zona nyaman dan melihat masalah dari perspektif yang berbeda, sehingga solusi yang dihasilkan lebih efektif dan relevan.

4. Memiliki kemampuan menyenangkan hati karyawan atau pengikutnya  
Pemimpin ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis. Mereka menjaga hubungan interpersonal yang baik, menunjukkan empati, dan memberikan apresiasi atas kontribusi individu, sehingga menciptakan rasa kebahagiaan dan kepuasan di tempat kerja.
5. Memberikan inspirasi bagi pegawai atau pengikutnya untuk bekerja keras mencapai tujuan bersama.  
Pemimpin yang inspiratif mampu menyampaikan visi dan misi organisasi dengan cara yang memotivasi. Mereka membangkitkan semangat dan keyakinan kepada anggota bahwa tujuan bersama dapat dicapai, serta memberikan dorongan moral untuk terus berusaha menghadapi tantangan.

Kepemimpinan transformasional fokus pada pencapaian dan perubahan positif baik untuk individu maupun organisasi. Ciri-ciri ini menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan yang sangat efektif dalam menciptakan inovasi, meningkatkan kinerja, dan membangun hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi.

## 9.5 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Dalam konteks persaingan global, perusahaan menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan serta menerapkan budaya organisasi yang positif

menjadi faktor kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan (Daeli et al., 2024).

Seiring perkembangan zaman, model kepemimpinan otoriter yang percaya bahwa pada dasarnya seorang karyawan itu malas sehingga perlu dipaksa untuk bekerja, bergeser menjadi kepemimpinan transformasional yang percaya bahwa karyawan memiliki motivasi dan keinginan untuk bekerja sehingga pemimpin transformasional mendukung mereka dalam pertumbuhan pribadi dan profesional (Alhamidi, 2022).

Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga pada pengembangan individu karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Dalam konteks perusahaan manufaktur yang mengedepankan efisiensi operasional dan inovasi produk, kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif.

Pemimpin dengan gaya transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif, serta memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru yang dapat meningkatkan proses produksi dan kualitas produk (Yusufa et al., 2023). Selain itu, pemimpin transformasional membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, menciptakan rasa percaya dan loyalitas yang tinggi.

Hal ini memungkinkan karyawan merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berkontribusi pada pencapaian target bisnis tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam persaingan industri yang sangat kompetitif, memiliki pemimpin yang mampu menggerakkan perubahan positif dan memberdayakan karyawan menjadi aset yang sangat berharga (Daeli et al., 2024).

Bass (1990) dalam (Arifudin, 2020) mengungkapkan bahwa terdapat tiga cara seorang pemimpin transformasional dalam memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Melalui motivasi yang diberikan oleh pemimpin maka karyawan dapat lebih semangat dalam bekerja sehingga mereka dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan dengan hasil kerja yang maksimal dan berkualitas.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam proses peningkatan kinerja karyawan (Sinaga et al., 2021). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara individu maupun tim. Hasil penelitian Kurniawati & Troena (2013), (Baskoro, 2014), (Saputro, 2021) dan (Daeli et al., 2024) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan tersebut bukan hanya akan membantu meningkatkan kinerja individu karyawan tetapi juga dapat meningkatkan kinerja tim atau kelompok. Hal ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional masih relevan dengan kebutuhan organisasi dalam mengelola karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Alhamidi, 2022). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka, yang pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja maksimal dan mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, memahami dan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional menjadi kunci penting bagi organisasi

yang ingin mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah perubahan yang cepat dan kompleks.

Dalam konteks perusahaan manufaktur, pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas dan memotivasi karyawan untuk berinovasi dapat meningkatkan efisiensi produksi dan kualitas produk. Kepemimpinan transformasional juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa didukung dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan (Daeli et al., 2024).

Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan dan pimpinan) bekerjasama untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan (Adinata, 2020). Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang dirancang untuk mendorong perubahan positif dalam organisasi melalui inspirasi dan pemberdayaan karyawan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

## 9.6 Dampak Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan

Dalam kajian akademis, kepemimpinan transformasional sering dianggap sebagai model yang paling efektif dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan bisnis. Dari perspektif praktis, organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan ini cenderung memiliki kinerja karyawan yang lebih baik, tingkat retensi yang tinggi, dan inovasi yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, pengembangan kemampuan kepemimpinan transformasional menjadi aspek penting dalam strategi pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi pendekatan kepemimpinan yang efektif tetapi juga

alat strategis untuk mendorong kinerja karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mekanisme sebagai berikut:

1. Meningkatkan Motivasi: Pemimpin yang mampu menginspirasi karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka, sehingga mereka bekerja dengan semangat dan dedikasi tinggi. Dengan memberikan tujuan yang bermakna dan menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka.
2. Mendorong Inovasi: Dengan memberikan stimulasi intelektual, karyawan merasa didukung untuk mencoba ide-ide baru dan mengambil inisiatif. Kepemimpinan transformasional menciptakan budaya kerja yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan pencapaian hasil yang unggul. Dengan menerapkan budaya kerja yang menghargai inovasi maka dapat membuat karyawan lebih berani mengambil inisiatif, menghasilkan ide-ide baru, dan meningkatkan produktivitas.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Perhatian individual yang diberikan pemimpin membuat karyawan merasa dihargai dan lebih puas dalam bekerja. Lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, yang secara langsung berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.
4. Meningkatkan Loyalitas: Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal dan memberi teladan cenderung menciptakan rasa loyalitas yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi.
5. Meningkatkan Keterlibatan dan Kinerja Tim yang Lebih Baik: Melalui motivasi inspiratif, pemimpin dapat membangun kerja tim yang lebih solid dan kolaboratif. Dengan mendorong partisipasi

aktif dan pengambilan keputusan, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin transformasional mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dengan menciptakan hubungan emosional yang kuat. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dan berkontribusi secara maksimal.

## 9.7 Strategi Menerapkan Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dapat menerapkan kepemimpinan transformasional dengan mengadopsi strategi sebagai berikut:

1. Mengembangkan Visi dan Misi yang Jelas: Pemimpin harus merumuskan visi dan misi yang dapat memotivasi seluruh anggota organisasi serta mengomunikasikan visi tersebut secara efektif.
2. Memberikan Teladan: Pemimpin harus menunjukkan integritas, komitmen, dan kerja keras dalam melaksanakan setiap pekerjaan sehingga dapat dicontoh oleh karyawan.
3. Membangun Hubungan yang Personal: Luangkan waktu untuk memahami kebutuhan, kekuatan, dan kelemahan individu karyawan. Ciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepercayaan dan kolaborasi.
4. Mendorong Pembelajaran dan Pengembangan: Berikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan, mentoring, atau proyek khusus.
5. Menghargai dan Mengakui Prestasi: Apresiasi pencapaian karyawan, baik dalam bentuk penghargaan formal maupun

informal contohnya dengan memberikan pujian, bonus maupun insentif kepada karyawan yang berprestasi.

6. Mendorong Inovasi: Berikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, memberi masukan dan berbagi ide kreatif tanpa takut gagal.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Pemimpin perlu secara konsisten menunjukkan komitmen dalam pertumbuhan dan pengembangan individu dalam organisasi agar dapat mencapai keberhasilan jangka panjang.

Kepemimpinan transformasional memiliki arti penting yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks organisasi yang dinamis dan kompetitif. Model kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan karyawan menuju pencapaian tujuan bersama melalui pendekatan yang visioner dan berorientasi pada perubahan positif.

Rekomendasi:

1. Organisasi perlu mengintegrasikan pelatihan kepemimpinan transformasional dalam program pengembangan sumber daya manusia.
2. Pemimpin harus terus belajar dan beradaptasi untuk menghadapi tantangan baru dalam dunia kerja yang dinamis. Program pelatihan kepemimpinan dapat membantu calon pemimpin menguasai keterampilan transformasional untuk diterapkan pada organisasi.

# Bab 10

## Etika dalam Kepemimpinan Transformasional

### 10.1 Pengantar Etika dalam Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk menginspirasi pengikut dalam mencapai tujuan bersama yang lebih besar, sering kali melibatkan perubahan signifikan dalam organisasi. Transformational Leader memiliki sikap, nilai dan keterampilan yang disebut atribut pemimpin transformasional, yaitu : Memandang dirinya sebagai agent of change, Pengambil risiko yang bijaksana, Percaya pada orang dan pekaterhadap kebutuhan mereka.

Mampu mengungkapkan nilai-nilai utama yang menuntun tingkah lakunya, Fleksibel dan terbuka terhadap belajar dari pengalaman, Memiliki keterampilan kognitif serta yakin pada cara berpikir tertib dan perlunya analisis masa lah secara hati-hati, Memiliki angan-angan (dreams) dan

percaya pada intuisinya. Dalam konteks ini, etika memainkan peran penting sebagai fondasi yang memastikan bahwa transformasi dilakukan dengan cara yang adil, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kebaikan bersama.

Etika dalam kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang mematuhi aturan, tetapi juga tentang bagaimana seorang pemimpin menanamkan nilai-nilai moral yang kuat dalam setiap aspek kepemimpinannya, mulai dari pengambilan keputusan hingga interaksi dengan pengikut.

Secara umum, etika dapat didefinisikan sebagai seperangkat prinsip moral yang membimbing perilaku individu atau kelompok dalam menentukan apa yang benar dan salah (Northouse, 2022). Dalam konteks kepemimpinan, etika mencerminkan bagaimana seorang pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain, baik dalam mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. Pemimpin yang beretika bertindak berdasarkan integritas, transparansi, dan rasa keadilan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan kepercayaan.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang menekankan pada visi, motivasi, dan pengembangan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan kolektif (Bass & Riggio, 2020). Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang melibatkan pengikut secara aktif dan bermakna. Karena pendekatan ini melibatkan perubahan mendalam, etika menjadi elemen yang tidak terpisahkan dalam memastikan bahwa perubahan tersebut tidak merugikan individu atau kelompok yang terlibat.

Etika dan keberhasilan dalam kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang sangat erat dan saling mendukung. Dalam proses transformasi, pemimpin sering menghadapi tantangan besar, seperti resistensi terhadap perubahan, konflik kepentingan, dan kebutuhan untuk mengelola berbagai kepentingan pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, etika menjadi fondasi penting yang memastikan bahwa setiap

keputusan dan tindakan pemimpin dilakukan dengan keadilan, transparansi, dan keberpihakan pada kebaikan bersama.

Pemimpin yang beretika dapat membangun kepercayaan, sebuah elemen kunci dalam mendorong pengikut untuk menerima visi transformasi dan bekerja sama untuk mencapainya. Kepercayaan ini tidak hanya menciptakan loyalitas, tetapi juga meningkatkan komitmen dan dedikasi pengikut terhadap tujuan organisasi (Ciulla, 2020)

Selain itu, etika menjamin keadilan dalam proses transformasi. Pemimpin transformasional yang beretika selalu mempertimbangkan kepentingan semua pihak dan menghindari keputusan yang hanya menguntungkan sebagian kecil individu atau kelompok. Dengan memastikan keadilan, pemimpin menciptakan rasa memiliki di antara pengikut, yang pada gilirannya mendorong partisipasi aktif mereka dalam perubahan. (Bass & Steidlmeier, 1999), menekankan bahwa kepemimpinan transformasional yang autentik selalu mengutamakan keadilan, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam implementasi perubahan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa transformasi tidak hanya berhasil secara strategis tetapi juga bermoral.

Etika juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan kinerja pengikut selama proses transformasi. Pemimpin yang beretika menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana pengikut merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat. Hal ini berdampak positif pada motivasi dan produktivitas mereka, yang menjadi faktor penting dalam keberhasilan transformasi. Brown & Treviño, (2006) menunjukkan bahwa pemimpin yang beretika tidak hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga norma-norma organisasi yang mendukung keberlanjutan perubahan.

Dengan demikian, etika tidak hanya memengaruhi hasil jangka pendek tetapi juga membangun fondasi untuk keberhasilan jangka panjang. Lebih jauh, etika membantu pemimpin mengatasi dilema moral yang sering muncul selama proses transformasi. Dalam situasi kompleks, seperti konflik kepentingan atau tekanan dari pemangku kepentingan, pemimpin yang beretika mampu membuat keputusan yang bijaksana dan bertanggung

jawab. Hannah & Walumbwa, (2022) mencatat bahwa kemampuan untuk membuat keputusan etis dalam situasi sulit adalah salah satu indikator utama keberhasilan transformasi.

Keputusan yang etis tidak hanya mengurangi potensi konflik tetapi juga memperkuat reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan. Pada akhirnya, etika dalam kepemimpinan transformasional menciptakan budaya organisasi yang berkelanjutan. Pemimpin yang beretika menanamkan nilai-nilai moral dalam budaya organisasi, yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan kesejahteraan karyawan. (Northouse, 2022), menyatakan bahwa budaya organisasi yang berlandaskan etika memberikan dasar yang kuat untuk keberhasilan transformasi di masa depan. Dengan demikian, etika bukan hanya pelengkap dalam kepemimpinan transformasional, tetapi elemen inti yang menentukan keberhasilan transformasi secara holistik.

## 10.2 Prinsip Utama Etika dalam Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi tetapi juga pada cara pencapaian tersebut dilakukan. Prinsip-prinsip etika menjadi landasan penting bagi keberhasilan kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan ini menuntut pemimpin untuk menjadi panutan moral, menciptakan kepercayaan, dan menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional yang beretika memastikan bahwa nilai-nilai moral diterapkan dalam setiap aspek kepemimpinannya. Tiga prinsip utama dalam etika kepemimpinan transformasional adalah integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial.

### 10.2.1 Integritas sebagai Dasar Kepemimpinan

Integritas adalah elemen fundamental yang membedakan pemimpin yang efektif dan dihormati dari pemimpin yang hanya berorientasi pada hasil jangka pendek. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, integritas berarti bahwa seorang pemimpin harus memiliki kejujuran, konsistensi, dan komitmen untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai moral yang tinggi.

Pemimpin yang berintegritas tidak hanya berbicara tentang prinsip-prinsip etika tetapi juga menunjukkan melalui tindakan nyata bahwa mereka adalah panutan yang dapat dipercaya. Bass & Steidlmeier (1999) menegaskan bahwa integritas adalah inti dari kepemimpinan transformasional yang autentik, karena hal ini menciptakan kepercayaan yang mendalam antara pemimpin dan pengikut.

Kepercayaan adalah kunci keberhasilan dalam transformasi organisasi. Ketika pengikut merasa bahwa pemimpin mereka bertindak dengan integritas, mereka lebih cenderung mendukung visi transformasional yang ditawarkan. Pemimpin dengan integritas tinggi mampu menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan terbuka, di mana karyawan merasa aman untuk berkontribusi tanpa takut akan diskriminasi atau ketidakadilan. Penelitian oleh Brown & Treviño, (2006) menunjukkan bahwa pemimpin yang berintegritas memiliki dampak langsung pada peningkatan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Integritas juga memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang berintegritas akan memastikan bahwa keputusan yang mereka ambil tidak hanya menguntungkan organisasi tetapi juga sejalan dengan nilai-nilai etika. Mereka menghindari godaan untuk mengambil jalan pintas yang dapat merusak reputasi organisasi dalam jangka panjang. Sebagai contoh, dalam situasi di mana pemimpin harus memilih antara keuntungan finansial jangka pendek dan keberlanjutan organisasi, pemimpin yang berintegritas akan memilih opsi yang mendukung kepentingan jangka panjang meskipun mungkin kurang populer di awal.

Selain itu, integritas dalam kepemimpinan transformasional juga berfungsi sebagai katalisator untuk membangun budaya organisasi yang kuat. Pemimpin yang berintegritas menanamkan nilai-nilai moral ke dalam struktur organisasi, sehingga menciptakan norma-norma yang mendorong perilaku etis di semua tingkatan. (Northouse, 2022) menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki integritas tidak hanya membangun hubungan yang kuat dengan pengikut tetapi juga memberikan landasan moral yang jelas bagi organisasi untuk bertumbuh.

Dalam praktiknya, integritas dapat dilihat dari cara pemimpin menangani tantangan dan konflik. Pemimpin yang berintegritas tidak akan menghindar dari tanggung jawab atau menyalahkan orang lain ketika menghadapi masalah. Sebaliknya, mereka akan mengakui kesalahan mereka dan berusaha memperbaiki situasi dengan cara yang transparan dan adil. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan dari pengikut tetapi juga memperkuat kredibilitas pemimpin di mata pemangku kepentingan lainnya.

Lebih jauh lagi, integritas juga terkait dengan keberanian moral. Pemimpin transformasional yang berintegritas berani mengambil keputusan sulit yang mungkin tidak populer tetapi benar secara moral. Mereka tidak takut untuk menentang norma-norma yang tidak etis atau melawan tekanan eksternal yang dapat merusak nilai-nilai organisasi. Misalnya, dalam menghadapi tekanan untuk mengurangi biaya dengan cara yang tidak etis, seperti mengabaikan kesejahteraan karyawan, pemimpin yang berintegritas akan memilih untuk melindungi hak-hak karyawan meskipun itu berarti menghadapi tantangan finansial sementara.

Secara keseluruhan, integritas adalah pilar utama dalam kepemimpinan transformasional yang sukses. Tanpa integritas, visi transformasional pemimpin akan kehilangan kredibilitas dan sulit mendapatkan dukungan dari pengikut. Oleh karena itu, pemimpin yang ingin membawa perubahan yang bermakna dan berkelanjutan harus memprioritaskan integritas sebagai nilai inti dalam setiap aspek kepemimpinan mereka.

## 10.2.2 Keadilan dalam Mengambil Keputusan

Keadilan dalam pengambilan keputusan adalah salah satu prinsip utama yang harus dimiliki oleh pemimpin transformasional. Pemimpin yang adil memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil mempertimbangkan kepentingan semua pihak secara setara dan transparan, tanpa adanya diskriminasi atau keberpihakan.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, keadilan berfungsi sebagai landasan untuk membangun kepercayaan dan loyalitas dari pengikut, yang merupakan elemen penting dalam mendukung perubahan besar di dalam organisasi. Menurut Colquitt et al. (2021) keadilan dalam pengambilan keputusan mencakup keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, yang semuanya memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan dan komitmen karyawan.

Keadilan distributif mengacu pada bagaimana hasil keputusan didistribusikan di antara individu atau kelompok. Pemimpin transformasional yang adil akan memastikan bahwa hasil keputusan mencerminkan kontribusi, kebutuhan, dan upaya yang dilakukan oleh para pengikut. Misalnya, dalam situasi pembagian bonus atau pengakuan kinerja, pemimpin harus mendasarkan keputusan mereka pada parameter objektif, seperti hasil kerja atau pencapaian target, daripada preferensi pribadi. Ketika karyawan merasa bahwa hasil yang mereka terima adalah adil, mereka lebih cenderung mendukung visi dan tujuan transformasional yang dicanangkan oleh pemimpin.

Keadilan prosedural menekankan pentingnya proses pengambilan keputusan yang transparan dan konsisten. Pemimpin transformasional yang efektif akan melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, memberikan mereka kesempatan untuk menyampaikan pendapat, dan memastikan bahwa semua sudut pandang dipertimbangkan sebelum keputusan dibuat.

Transparansi ini tidak hanya meningkatkan legitimasi keputusan tetapi juga memperkuat rasa memiliki di antara karyawan. Penelitian oleh Tyler &

Blader, (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi mereka adil lebih cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perubahan organisasi.

Selain itu, keadilan interaksional berfokus pada cara pemimpin berinteraksi dengan pengikut selama proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang adil akan memperlakukan semua individu dengan rasa hormat, kesopanan, dan empati, terlepas dari posisi atau status mereka dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan menjadi kunci dalam membangun hubungan yang saling menghormati. Misalnya, pemimpin yang memberikan penjelasan yang jelas tentang alasan di balik keputusan tertentu, serta menunjukkan empati terhadap dampak keputusan tersebut, akan lebih dihormati oleh karyawan.

Keadilan dalam pengambilan keputusan juga memainkan peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang inklusif. Pemimpin transformasional yang mengutamakan keadilan akan memastikan bahwa setiap individu, tanpa memandang latar belakang, memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan berkembang. Hal ini sejalan dengan prinsip keberagaman dan inklusi, yang menjadi semakin relevan dalam lingkungan kerja modern.

Menurut Greenberg, J., & Colquitt (2023) keadilan yang diterapkan secara konsisten oleh pemimpin dapat mengurangi konflik internal, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong inovasi dalam organisasi. Dalam praktiknya, keadilan dalam pengambilan keputusan sering kali menghadapi tantangan, terutama dalam situasi di mana sumber daya terbatas atau terdapat tekanan eksternal yang signifikan.

Namun, pemimpin transformasional yang berkomitmen pada keadilan akan mencari solusi yang mengakomodasi kepentingan berbagai pihak secara seimbang. Mereka tidak akan mengorbankan nilai-nilai keadilan demi keuntungan jangka pendek, melainkan akan berupaya untuk menemukan jalan tengah yang dapat mendukung keberlanjutan organisasi.

Lebih jauh lagi, keadilan dalam pengambilan keputusan memiliki dampak langsung pada keberhasilan transformasi organisasi. Ketika pengikut merasa bahwa pemimpin mereka bertindak adil, mereka akan lebih termotivasi untuk mendukung inisiatif transformasional dan berkontribusi secara maksimal. Kepercayaan yang terbangun melalui keadilan menciptakan dasar yang kokoh untuk kolaborasi dan inovasi, yang pada akhirnya mempercepat proses transformasi.

Secara keseluruhan, keadilan dalam pengambilan keputusan adalah elemen esensial dalam kepemimpinan transformasional yang sukses. Pemimpin yang adil tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk perubahan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemimpin transformasional harus terus mengasah kemampuan mereka dalam menerapkan prinsip-prinsip keadilan, baik dalam konteks individual maupun organisasi.

### 10.2.3 Tanggung Jawab Sosial Pemimpin

Tanggung jawab sosial pemimpin adalah prinsip penting dalam kepemimpinan transformasional yang menekankan komitmen pemimpin terhadap kesejahteraan masyarakat, lingkungan, dan keberlanjutan bisnis. Pemimpin transformasional tidak hanya bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi tetapi juga berusaha memberikan dampak positif bagi komunitas dan pemangku kepentingan. Menurut Carroll & Shabana (2022) tanggung jawab sosial pemimpin mencakup dimensi ekonomi, hukum, etika, dan filantropis, yang semuanya saling melengkapi untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan.

Pemimpin transformasional yang bertanggung jawab secara sosial memiliki integritas tinggi dalam mengelola sumber daya dan hubungan dengan komunitas. Mereka memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil mempertimbangkan dampaknya terhadap lingkungan sosial dan ekologis. Sebagai contoh, perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin dengan tanggung jawab sosial tinggi cenderung mengadopsi kebijakan keberlanjutan, seperti pengurangan emisi karbon dan investasi dalam

energi terbarukan. Penelitian terbaru oleh Smith et al (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang bertanggung jawab secara sosial mengalami peningkatan loyalitas karyawan dan pelanggan hingga 25%.

Lebih lanjut, tanggung jawab sosial pemimpin tercermin dalam bagaimana mereka memperlakukan karyawan dan masyarakat di sekitarnya. Pemimpin transformasional memahami bahwa karyawan adalah aset utama organisasi, sehingga mereka memastikan adanya keadilan dalam perlakuan, akses terhadap pelatihan, dan lingkungan kerja yang inklusif. Menurut Deloitte (2023) organisasi yang memprioritaskan tanggung jawab sosial internal, seperti kesejahteraan karyawan, memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan risiko pergantian karyawan yang lebih rendah.

Di luar organisasi, tanggung jawab sosial pemimpin juga melibatkan kontribusi terhadap isu-isu global, seperti perubahan iklim, ketidakesetaraan sosial, dan pendidikan. Pemimpin transformasional sering kali menjadi penggerak utama dalam inisiatif sosial yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

Sebagai contoh, mereka dapat mendukung program pendidikan bagi masyarakat yang kurang mampu atau berpartisipasi dalam inisiatif global untuk memerangi perubahan iklim. Porter, & Kramer, (2023) menegaskan bahwa pendekatan ini menciptakan nilai bersama (*shared value*) yang tidak hanya bermanfaat bagi masyarakat tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi.

Selain itu, tanggung jawab sosial pemimpin memerlukan transparansi dan komunikasi yang efektif. Pemimpin harus secara aktif mendengarkan kebutuhan dan kekhawatiran pemangku kepentingan, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Transparansi ini membantu membangun kepercayaan, yang merupakan fondasi hubungan jangka panjang antara organisasi dan komunitas. Penelitian oleh Zhang et al (2023) mengungkapkan bahwa pemimpin yang mempraktikkan transparansi

dalam tanggung jawab sosial memiliki reputasi yang lebih baik di mata publik.

Namun, menerapkan tanggung jawab sosial tidak selalu mudah. Pemimpin sering kali menghadapi tekanan dari pemangku kepentingan yang mengutamakan keuntungan finansial dibandingkan dampak sosial. Dalam situasi ini, pemimpin transformasional harus memiliki keberanian moral untuk tetap memprioritaskan nilai-nilai sosial. Mereka harus mampu menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan masyarakat untuk menciptakan solusi yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, tanggung jawab sosial pemimpin adalah elemen kunci dalam kepemimpinan transformasional yang menciptakan dampak positif tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi masyarakat luas. Dengan mengintegrasikan tanggung jawab sosial ke dalam strategi mereka, pemimpin transformasional dapat berkontribusi pada pembangunan komunitas yang lebih inklusif, adil, dan berkelanjutan.

#### 10.2.4 Pengambilan Keputusan yang Beretika

Pengambilan keputusan yang beretika merupakan inti dari kepemimpinan yang bertanggung jawab, terutama dalam konteks transformasional. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk membuat keputusan yang strategis dan efektif, tetapi juga harus mempertimbangkan nilai-nilai moral dan dampaknya terhadap semua pemangku kepentingan. Keputusan yang beretika melibatkan proses yang transparan, adil, dan bertanggung jawab, sehingga menciptakan kepercayaan dan rasa hormat di antara pengikut.

Menurut Treviño & Nelson, (2023), pengambilan keputusan yang beretika memerlukan integrasi antara prinsip-prinsip moral, seperti keadilan dan kejujuran, dengan kemampuan untuk menavigasi kompleksitas situasi yang sering kali penuh dengan tekanan eksternal dan internal. Dalam praktiknya, pengambilan keputusan yang beretika dimulai dengan identifikasi masalah yang mengandung dimensi moral.

Pemimpin harus mampu mengenali potensi konflik nilai dan dampak jangka panjang dari setiap keputusan. Proses ini tidak hanya memerlukan penilaian yang rasional tetapi juga empati untuk memahami perspektif dari berbagai pihak yang terlibat. Brown & Treviño, (2023) menyatakan bahwa pemimpin yang beretika cenderung lebih efektif dalam membangun kepercayaan organisasi karena mereka menunjukkan konsistensi antara nilai yang diucapkan dan tindakan yang dilakukan.

Keputusan yang beretika juga melibatkan keberanian moral untuk memilih jalur yang benar meskipun menghadapi tekanan atau risiko tertentu. Dalam banyak kasus, pemimpin dihadapkan pada dilema etika yang kompleks, seperti konflik kepentingan atau tekanan untuk mengutamakan keuntungan jangka pendek di atas kepentingan jangka panjang organisasi.

Untuk mengatasi hal ini, pemimpin perlu berpegang pada prinsip moral yang kuat dan memiliki kemampuan untuk mengevaluasi konsekuensi dari setiap pilihan. Penelitian oleh Mayer et al (2023) menunjukkan bahwa pemimpin yang mengutamakan etika dalam pengambilan keputusan dapat mengurangi ketidakpastian di antara pengikut dan meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi.

Pengambilan keputusan yang beretika juga memainkan peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat. Keputusan yang transparan dan adil memberikan contoh nyata tentang bagaimana nilai-nilai etika diterapkan dalam tindakan sehari-hari. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap individu merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil. (Greenbaum et al (2023) menekankan bahwa budaya organisasi yang berlandaskan etika tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan tetapi juga memperkuat reputasi organisasi di mata publik.

Namun, proses ini tidak lepas dari tantangan. Tekanan dari pihak eksternal, seperti persaingan pasar atau ekspektasi pemangku kepentingan, sering kali mempersulit pemimpin untuk tetap konsisten dengan prinsip etika. Di sisi lain, hambatan internal, seperti budaya organisasi yang kurang mendukung nilai-nilai moral, juga dapat menghalangi penerapan keputusan beretika.

Oleh karena itu, pemimpin harus berperan sebagai agen perubahan yang aktif dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengambilan keputusan yang etis. (Zhang, et al (2023) menyoroti pentingnya pelatihan dan pendidikan etika untuk meningkatkan kesadaran moral pemimpin dan karyawan.

Keputusan yang beretika memberikan dampak jangka panjang yang signifikan, baik bagi individu maupun organisasi. Di tingkat individu, keputusan ini meningkatkan rasa kepercayaan dan loyalitas pengikut terhadap pemimpin. Di tingkat organisasi, keputusan yang beretika memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan dan membangun reputasi positif di masyarakat.

Selain itu, keputusan beretika juga memberikan kontribusi pada keberlanjutan organisasi dengan memastikan bahwa nilai-nilai moral tetap menjadi dasar dalam setiap tindakan strategis. Dengan demikian, pengambilan keputusan yang beretika tidak hanya relevan dalam konteks organisasi tetapi juga menjadi landasan bagi pembangunan sosial yang lebih luas (Treviño & Nelson, (2023).

Secara keseluruhan, pengambilan keputusan yang beretika adalah elemen kunci dalam kepemimpinan transformasional yang efektif. Pemimpin harus memiliki keberanian, empati, dan komitmen untuk memastikan bahwa setiap keputusan mencerminkan nilai-nilai moral yang tinggi. Dengan mengintegrasikan etika dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin tidak hanya menciptakan dampak positif bagi organisasi tetapi juga memberikan kontribusi yang berarti bagi masyarakat. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang beretika harus menjadi prioritas utama dalam kepemimpinan di era modern ini.

## 10.3 Peran Etika dalam Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi sering kali melibatkan perubahan signifikan dalam strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Dalam proses ini, etika memainkan peran penting sebagai landasan yang menjaga integritas, kepercayaan, dan keberlanjutan organisasi. Pemimpin yang mengintegrasikan prinsip etika dalam setiap aspek transformasi organisasi mampu menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan komitmen karyawan.

Etika dalam transformasi organisasi tidak hanya tentang mematuhi aturan atau regulasi, tetapi juga melibatkan pengambilan keputusan yang mencerminkan nilai-nilai moral, transparansi, dan keadilan. Menurut Brown & Treviño, (2023), etika berfungsi sebagai kompas moral yang membimbing pemimpin dan organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Ketika etika dijadikan landasan transformasi, organisasi dapat membangun reputasi yang positif, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, dan menciptakan nilai jangka panjang.

### 10.3.1 Membangun Kepercayaan melalui Kepemimpinan Beretika

Kepercayaan adalah elemen fundamental dalam transformasi organisasi, dan kepemimpinan beretika merupakan kunci untuk membangun dan mempertahankannya. Pemimpin yang beretika menunjukkan konsistensi antara kata dan perbuatan, bertindak dengan integritas, dan membuat keputusan yang adil serta transparan. Menurut Mayer et al (2023) kepercayaan dalam organisasi terbentuk ketika pemimpin memperlihatkan tiga karakteristik utama: kompetensi, integritas, dan niat baik.

Pemimpin beretika mampu menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk berbicara, berbagi ide, dan berpartisipasi dalam proses perubahan. Mereka juga mendorong komunikasi terbuka dan menghormati

keragaman pandangan. Sebagai contoh, dalam transformasi digital, pemimpin yang beretika akan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait implementasi teknologi baru, memastikan bahwa setiap langkah perubahan sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Kepercayaan yang dibangun melalui kepemimpinan beretika tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal. Penelitian oleh Zhang et al , (2023) menunjukkan bahwa organisasi dengan pemimpin beretika memiliki tingkat loyalitas pelanggan yang lebih tinggi dan risiko reputasi yang lebih rendah selama proses transformasi. Selain itu, kepercayaan ini membantu organisasi mengelola ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan, yang sering kali menjadi hambatan utama dalam transformasi.

### 10.3.2 Mengintegrasikan Nilai Etika dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai etika adalah fondasi yang mendukung transformasi yang berkelanjutan. Nilai etika, seperti keadilan, tanggung jawab, dan transparansi, harus diintegrasikan dalam setiap aspek budaya organisasi, mulai dari kebijakan hingga perilaku sehari-hari. Pemimpin berperan sebagai panutan utama dalam memastikan bahwa nilai-nilai ini diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi. Proses integrasi nilai etika dimulai dengan menetapkan visi dan misi organisasi yang mencerminkan komitmen terhadap etika.

Menurut Treviño et al (2022) organisasi yang sukses dalam transformasi adalah organisasi yang tidak hanya menetapkan standar etika tetapi juga mengintegrasikannya dalam sistem penghargaan, pelatihan, dan pengambilan keputusan. Sebagai contoh, perusahaan dapat mengadopsi kode etik yang jelas dan menyediakan pelatihan rutin untuk membantu karyawan memahami bagaimana nilai-nilai etika diterapkan dalam situasi kerja sehari-hari.

Pemimpin juga harus memastikan bahwa nilai-nilai etika tercermin dalam kebijakan organisasi, seperti kebijakan rekrutmen, promosi, dan evaluasi

kinerja. Organisasi yang memprioritaskan etika dalam budaya mereka cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi di antara karyawan. Penelitian oleh Brown et al (2023) menunjukkan bahwa integrasi nilai etika dalam budaya organisasi meningkatkan keterlibatan karyawan sebesar 30% dan mempercepat proses transformasi.

Selain itu, mengintegrasikan nilai etika dalam budaya organisasi memerlukan pendekatan yang inklusif dan kolaboratif. Pemimpin harus melibatkan karyawan dalam proses pengembangan nilai-nilai etika, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk menerapkannya. Menurut laporan Deloitte., (2023) organisasi yang melibatkan karyawan dalam proses ini cenderung memiliki tingkat keberhasilan transformasi yang lebih tinggi karena karyawan merasa terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Peran etika dalam transformasi organisasi tidak dapat diabaikan, karena menjadi landasan bagi keberhasilan perubahan yang berkelanjutan. Kepemimpinan beretika membangun kepercayaan yang esensial untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, sementara integrasi nilai etika dalam budaya organisasi memastikan bahwa transformasi berlangsung dengan cara yang adil, transparan, dan inklusif. Dengan memprioritaskan etika, organisasi tidak hanya mencapai tujuan transformasi tetapi juga menciptakan dampak positif yang lebih luas bagi karyawan, pemangku kepentingan, dan masyarakat.

## 10.4 Tantangan dan Dilema Etika dalam Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sering dianggap sebagai pendekatan yang ideal untuk memimpin organisasi menuju perubahan yang signifikan. Namun, dalam praktiknya, pemimpin sering kali dihadapkan pada tantangan dan dilema etika yang kompleks. Tantangan ini muncul karena

transformasi organisasi melibatkan banyak pemangku kepentingan dengan kepentingan, nilai, dan harapan yang berbeda. Ketika menghadapi dilema etika, pemimpin transformasional harus memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya mendukung tujuan strategis organisasi tetapi juga mencerminkan nilai-nilai moral dan etika.

Menurut Bass & Riggio, (2022) dilema etika dalam kepemimpinan transformasional sering kali terjadi karena sifat perubahan yang cepat dan dinamis. Pemimpin harus membuat keputusan yang memengaruhi berbagai aspek organisasi, seperti karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas. Dalam konteks ini, dua tantangan utama yang sering muncul adalah konflik kepentingan dalam proses transformasi dan tekanan eksternal serta internal yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan.

#### 10.4.1 Konflik Kepentingan dalam Proses Transformasi

Salah satu tantangan terbesar dalam kepemimpinan transformasional adalah konflik kepentingan yang muncul selama proses transformasi. Konflik kepentingan terjadi ketika pemimpin harus memilih antara berbagai opsi yang mungkin menguntungkan satu pihak tetapi merugikan pihak lain. Dalam situasi seperti ini, pemimpin sering kali menghadapi dilema etika yang sulit.

Sebagai contoh, dalam proses restrukturisasi organisasi, pemimpin mungkin dihadapkan pada keputusan untuk melakukan pengurangan tenaga kerja demi efisiensi operasional. Keputusan ini dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan, tetapi di sisi lain, berdampak negatif pada karyawan yang kehilangan pekerjaan. Menurut Greenbaum et al. (2023), konflik kepentingan semacam ini dapat menimbulkan ketegangan antara tanggung jawab pemimpin terhadap organisasi dan tanggung jawab moral terhadap karyawan.

Selain itu, konflik kepentingan juga dapat muncul dalam hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti investor, pelanggan, atau mitra bisnis. Pemimpin transformasional harus memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan satu kelompok tetapi juga

memperhatikan dampak jangka panjang bagi organisasi dan masyarakat. Penelitian oleh Treviño & Weaver, (2023)) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengelola konflik kepentingan dengan pendekatan etis cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari pemangku kepentingan.

Untuk mengatasi konflik kepentingan, pemimpin transformasional perlu mengadopsi pendekatan transparan dan inklusif dalam pengambilan keputusan. Melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses transformasi dapat membantu pemimpin memahami perspektif yang berbeda dan menemukan solusi yang lebih adil. Selain itu, memiliki kode etik yang jelas dan mekanisme pengawasan yang kuat juga dapat membantu mencegah dan mengelola konflik kepentingan.

#### 10.4.2 Menghadapi Tekanan Eksternal dan Internal

Tekanan eksternal dan internal adalah tantangan lain yang sering dihadapi oleh pemimpin transformasional. Tekanan eksternal dapat berasal dari berbagai sumber, seperti perubahan regulasi, persaingan pasar, atau ekspektasi pemangku kepentingan. Sementara itu, tekanan internal sering kali terkait dengan resistensi terhadap perubahan dari dalam organisasi, seperti dari karyawan atau manajer tingkat menengah.

Tekanan eksternal sering kali memaksa pemimpin untuk membuat keputusan yang cepat dan strategis, yang dapat menyebabkan kompromi terhadap nilai-nilai etika. Sebagai contoh, dalam menghadapi tekanan untuk meningkatkan profitabilitas, pemimpin mungkin tergoda untuk mengabaikan standar etika dalam praktik bisnis, seperti memotong biaya dengan cara yang tidak adil atau tidak transparan. Penelitian oleh Mayer et al (2023) menunjukkan bahwa tekanan eksternal yang tinggi sering kali menjadi penyebab utama pelanggaran etika dalam organisasi.

Di sisi lain, tekanan internal, seperti resistensi terhadap perubahan, dapat menghambat proses transformasi dan menciptakan konflik di dalam organisasi. Pemimpin transformasional harus mampu mengatasi tekanan ini dengan pendekatan yang empatik dan beretika. Menurut Zhang et al ,

(2023), pemimpin yang mampu mendengarkan kekhawatiran karyawan dan melibatkan mereka dalam proses transformasi cenderung lebih berhasil dalam mengelola tekanan internal.

Untuk menghadapi tekanan eksternal dan internal, pemimpin transformasional perlu mengembangkan keterampilan komunikasi yang kuat dan kemampuan untuk menyeimbangkan berbagai kepentingan. Mereka juga harus memiliki keberanian moral untuk mempertahankan nilai-nilai etika meskipun menghadapi tekanan yang signifikan. Menurut Brown & Treviño, (2023), pemimpin yang menunjukkan integritas dan konsistensi dalam menghadapi tekanan cenderung lebih dihormati dan dipercaya oleh pemangku kepentingan.

Tantangan dan dilema etika adalah bagian yang tak terpisahkan dari kepemimpinan transformasional. Konflik kepentingan dan tekanan eksternal serta internal adalah dua tantangan utama yang sering dihadapi oleh pemimpin dalam proses transformasi organisasi. Untuk mengatasi tantangan ini, pemimpin transformasional harus mengadopsi pendekatan yang transparan, inklusif, dan beretika dalam pengambilan keputusan. Dengan cara ini, mereka dapat membangun kepercayaan, mengelola resistensi, dan menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi organisasi dan masyarakat.

## 10.5 Etika dalam Pengambilan Keputusan Transformasional

Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang memilih strategi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga tentang bagaimana keputusan tersebut mencerminkan nilai-nilai etika yang mendasarinya.

Etika memainkan peran penting dalam proses ini, terutama karena keputusan yang diambil oleh pemimpin transformasional sering kali

memiliki dampak jangka panjang terhadap organisasi, pengikut, dan masyarakat luas. Dalam konteks ini, pendekatan beretika dalam mengatasi masalah kompleks dan dampak keputusan beretika menjadi fokus utama dalam memahami hubungan antara etika dan keberhasilan transformasi organisasi.

### 10.5.1 Pendekatan Beretika dalam Mengatasi Masalah Kompleks

Masalah kompleks dalam organisasi sering kali muncul dari situasi yang melibatkan banyak variabel dan kepentingan yang saling bertentangan. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin diharapkan mampu menghadapi tantangan ini dengan pendekatan yang tidak hanya strategis tetapi juga beretika. Pendekatan beretika mengacu pada proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan prinsip-prinsip moral, keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial.

Menurut Treviño, & Nelson, (2023), pemimpin transformasional yang beretika akan memprioritaskan kepentingan kolektif di atas kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Hal ini melibatkan kemampuan untuk memahami berbagai perspektif, mengevaluasi konsekuensi jangka panjang dari keputusan, dan memastikan bahwa keputusan tersebut sejalan dengan nilai-nilai inti organisasi. Pendekatan ini penting untuk menghindari dampak negatif seperti ketidakpercayaan, resistensi terhadap perubahan, atau bahkan kerusakan reputasi organisasi.

Sebagai contoh, ketika menghadapi keputusan sulit seperti pengurangan tenaga kerja atau pengalokasian sumber daya yang terbatas, pemimpin transformasional harus mempertimbangkan dampak sosial dari keputusan tersebut. Mereka dapat menggunakan kerangka kerja etika, seperti utilitarianisme atau deontologi, untuk mengevaluasi opsi yang ada. Utilitarianisme, misalnya, mendorong pemimpin untuk memilih keputusan yang memberikan manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak, sementara deontologi menekankan pentingnya mengikuti prinsip moral tertentu, terlepas dari hasilnya (Brown & Treviño, (2023).

Pendekatan beretika juga melibatkan komunikasi yang transparan dengan semua pemangku kepentingan. Menurut Bass & Riggio, (2022), pemimpin yang transparan dalam menjelaskan alasan di balik keputusan mereka cenderung mendapatkan dukungan yang lebih besar dari pengikut dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Transparansi ini juga membantu meminimalkan konflik dan meningkatkan rasa keadilan di antara anggota organisasi.

### 10.5.2 Dampak Keputusan Beretika terhadap Pengikut dan Organisasi

Keputusan beretika memiliki dampak yang signifikan terhadap pengikut dan organisasi secara keseluruhan. Dalam kepemimpinan transformasional, keputusan yang didasarkan pada nilai-nilai etika tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut. Hal ini penting karena keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada tingkat kepercayaan dan komitmen pengikut terhadap visi pemimpin.

Menurut Mayer et al (2023), keputusan beretika meningkatkan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas dan motivasi mereka untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Kepercayaan ini adalah elemen kunci dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif, yang menjadi fondasi bagi transformasi organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, keputusan beretika juga berdampak positif pada reputasi organisasi.

Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin beretika cenderung lebih dihormati oleh pemangku kepentingan eksternal, seperti pelanggan, investor, dan masyarakat umum. Penelitian oleh Greenbaum et al. (2023), menunjukkan bahwa organisasi yang dikenal karena praktik etika mereka cenderung lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta membangun hubungan yang lebih kuat dengan mitra bisnis. Namun, dampak keputusan beretika tidak selalu langsung terlihat.

Dalam beberapa kasus, keputusan beretika mungkin memerlukan pengorbanan jangka pendek, seperti menolak peluang bisnis yang tidak sejalan dengan nilai-nilai organisasi. Meskipun demikian, keputusan ini sering kali menghasilkan manfaat jangka panjang yang lebih besar, seperti peningkatan reputasi, kepercayaan, dan keberlanjutan organisasi (Zhang et al, 2023),Keputusan beretika juga memengaruhi kesejahteraan pengikut.

Pemimpin yang beretika menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja, kesejahteraan emosional, dan produktivitas karyawan. Menurut penelitian oleh Brown & Treviño, (2023), pengikut yang merasa diperlakukan secara adil dan dihargai oleh pemimpin mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Etika dalam pengambilan keputusan transformasional adalah elemen penting yang memengaruhi keberhasilan transformasi organisasi. Dengan mengadopsi pendekatan beretika dalam mengatasi masalah kompleks, pemimpin transformasional dapat memastikan bahwa keputusan mereka tidak hanya mendukung tujuan strategis organisasi tetapi juga mencerminkan nilai-nilai moral yang mendasarinya.

Keputusan beretika memiliki dampak yang signifikan terhadap pengikut dan organisasi, termasuk peningkatan kepercayaan, loyalitas, reputasi, dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, pemimpin transformasional harus menjadikan etika sebagai landasan dalam setiap keputusan yang mereka ambil.

## 10.6 Implementasi Etika dalam Kepemimpinan Transformasional

Etika dalam kepemimpinan transformasional memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan perubahan organisasi yang berkelanjutan dan bermakna. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi tetapi juga pada cara tujuan tersebut dicapai. Dalam konteks ini, etika menjadi landasan utama yang membimbing pemimpin untuk bertindak secara bertanggung jawab, adil, dan berintegritas.

Implementasi etika dalam kepemimpinan transformasional membutuhkan strategi praktis yang terencana dan terukur untuk memastikan bahwa nilai-nilai etika tidak hanya menjadi retorika tetapi juga tercermin dalam setiap tindakan dan keputusan pemimpin. Selain itu, keberhasilan implementasi etika dapat dilihat dari berbagai indikator yang menunjukkan dampak positif pada pengikut, organisasi, dan masyarakat luas.

### 10.6.1 Strategi Praktis untuk Mengintegrasikan Etika dalam Kepemimpinan

Mengintegrasikan etika ke dalam kepemimpinan transformasional memerlukan pendekatan yang strategis dan berkelanjutan. Salah satu langkah pertama adalah menetapkan nilai-nilai etika sebagai panduan utama dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi. Nilai-nilai seperti integritas, keadilan, tanggung jawab sosial, dan transparansi harus menjadi bagian tak terpisahkan dari visi dan misi organisasi.

Pemimpin transformasional yang berhasil adalah mereka yang tidak hanya menetapkan nilai-nilai ini tetapi juga menjadikannya sebagai pedoman dalam setiap aspek kepemimpinan mereka (Bass & Riggio, 2022)

Selain menetapkan nilai-nilai etika, pemimpin transformasional juga harus memberikan contoh melalui tindakan nyata. Kepemimpinan berbasis teladan ini sangat penting untuk membangun kepercayaan di antara

pengikut. Misalnya, pemimpin yang menunjukkan integritas dalam setiap keputusan akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari timnya, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap visi transformasi. Penelitian oleh Brown & Treviño, (2023), menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis teladan adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi keberhasilan transformasi organisasi.

Strategi lain yang penting adalah mengintegrasikan etika ke dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin transformasional sering menghadapi dilema etika yang kompleks, terutama ketika keputusan yang diambil memiliki dampak besar pada banyak pemangku kepentingan. Dalam situasi seperti ini, pendekatan sistematis yang mempertimbangkan dampak jangka panjang, konsultasi dengan pihak terkait, dan evaluasi alternatif berdasarkan prinsip-prinsip moral dapat membantu pemimpin membuat keputusan yang tidak hanya strategis tetapi juga etis (Treviño & Nelson, (2023).

Untuk memastikan bahwa nilai-nilai etika diterapkan secara konsisten, pemimpin transformasional juga perlu membangun sistem dan kebijakan yang mendukung. Hal ini mencakup pembuatan kode etik, pelatihan etika bagi karyawan, dan mekanisme pelaporan pelanggaran etika. Sistem ini tidak hanya membantu menciptakan lingkungan kerja yang transparan tetapi juga memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami pentingnya etika dalam mencapai tujuan bersama Mayer et al (2023).

Selain itu, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan juga merupakan strategi yang efektif. Dengan melibatkan pengikut, pemimpin dapat memastikan bahwa nilai-nilai etika diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi, menciptakan rasa kepemilikan yang lebih kuat terhadap proses transformasi (Greenbaum et al. 2023).

### **10.6.2 Indikator Keberhasilan Etika dalam Transformasi**

Mengukur keberhasilan implementasi etika dalam kepemimpinan transformasional memerlukan indikator yang jelas dan relevan. Salah satu indikator utama adalah tingkat kepercayaan pengikut terhadap pemimpin.

Kepercayaan ini mencerminkan sejauh mana pengikut yakin bahwa pemimpin mereka bertindak dengan integritas dan keadilan. Penelitian oleh Zhang et al. (2023), menunjukkan bahwa kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin berkorelasi dengan peningkatan kinerja organisasi dan keberhasilan transformasi.

Selain kepercayaan, loyalitas dan komitmen karyawan juga merupakan indikator penting. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan secara adil cenderung lebih berkomitmen untuk mendukung visi transformasi. Bass & Riggio, (2022), menyatakan bahwa loyalitas karyawan adalah salah satu elemen kunci dalam menciptakan transformasi yang berkelanjutan. Kepatuhan terhadap kode etik organisasi juga mencerminkan keberhasilan implementasi etika. Ketika karyawan secara konsisten mematuhi kode etik, ini menunjukkan bahwa nilai-nilai etika telah diinternalisasi dan diterapkan dalam aktivitas sehari-hari (Treviño & Nelson, (2023).

Reputasi organisasi di mata publik adalah indikator lain yang tidak kalah penting. Organisasi yang dikenal karena praktik etika mereka cenderung lebih dihormati oleh pelanggan, investor, dan masyarakat luas. Reputasi yang baik ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik tetapi juga mempermudah organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Greenbaum et al. 2023).

Terakhir, dampak sosial dari keputusan organisasi juga dapat digunakan sebagai indikator keberhasilan. Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional yang etis biasanya lebih aktif dalam inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat (Mayer et al. 2023).

Implementasi etika dalam kepemimpinan transformasional adalah elemen kunci yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi. Dengan strategi yang terencana, seperti menetapkan nilai-nilai etika, memberikan teladan, dan membangun sistem yang mendukung, pemimpin dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan positif.

Keberhasilan implementasi etika dapat diukur melalui berbagai indikator, termasuk tingkat kepercayaan, loyalitas karyawan, kepatuhan terhadap kode etik, reputasi organisasi, dan dampak sosial. Oleh karena itu, pemimpin transformasional harus menjadikan etika sebagai landasan utama dalam setiap aspek kepemimpinan mereka.

# Bab 11

## Kepemimpinan Transformasional di Era Digital

### 11.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional di era digital menjadi semakin penting seiring dengan percepatan transformasi digital dalam organisasi. Pemimpin yang efektif dapat menginspirasi kepercayaan dan mendorong adanya inovasi dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat dan dinamis. Pemimpin yang efektif dapat mendorong perubahan budaya organisasi dan meningkatkan kinerja digital melalui pendekatan yang kolaboratif dan empati (Abbu et al., 2022).

Pemimpin memainkan peran penting dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks di era digital. Pemimpin memiliki visi, inspirasi, dan keberanian mengambil risiko adalah kunci dalam menciptakan transformasi yang sukses.

Beberapa peran kepemimpinan dalam transformasional digital dijelaskan (Klus and Müller, 2021; Türk, 2023):

1. Kepemimpinan Digital, pemimpin harus mengembangkan kemampuan dinamis digital, termasuk dalam mendeteksi tren teknologi, menyusun strategi digital. Dan mengubah struktur internal yang mendukung transformasi digital yang sukses. Kepemimpinan digital berperan mengembangkan strategi bisnis yang sesuai dengan transformasi digital.
2. Keterampilan dan kompetensi. Pemimpin yang efektif di era digital harus memiliki keterampilan organisasi, kemampuan IT, dan kemampuan untuk memotivasi orang lain. Mereka juga harus fleksibel, kreatif, dan mampu untuk berpikir serta bertindak secara kewirausahaan.
3. Budaya dan Kolaborasi, pemimpin juga perlu menciptakan hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan dan memfasilitasi proses kolaborasi dalam lingkungan yang lebih kompleks. Ini termasuk memperhatikan masalah etika yang lebih mendesak.

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membantu organisasi beradaptasi dengan teknologi baru dan memotivasi tim untuk terus berkembang dan inovasi. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menjadi lebih fleksibel, responsif, dan mampu bersaing di pasar yang terus berubah (Probojakti et al., 2025). Kepemimpinan transformasional dalam konteks transformasi digital sangat penting untuk membawa organisasi menuju kesuksesan di era digital. Pemimpin yang efektif harus mampu mengidentifikasi peluang yang baru dan bagaimana mengubah cara kerja yang ada untuk mencapai hasil yang lebih maksimal.

Beberapa keterampilan pemimpin transformasional adalah:

1. Keterampilan digital dan teknologi,
2. Kepemimpinan altro-sentris,
3. Kepercayaan dan agilitas.

Kepemimpinan yang kuat dan inspiratif memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dan adaptabilitas organisasi. Beberapa gaya kepemimpinan telah terbukti memiliki dampak positif terhadap perilaku yang inovatif dan kolaborasi tim (Le Blanc, González-Romá and Wang, 2021; Sun, He and Wen, 2023).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi dan motivasi anggota tim untuk mencapai perubahan dan inovasi. Pada era digital, karakteristik kepemimpinan transformasional sangat relevan karena dapat mendorong adanya transformasi digital yang sukses dalam organisasi (Abbu et al., 2022).

Kepemimpinan transformasional di era digital sekarang ini sangat penting untuk memandu organisasi dalam memulai perubahan teknologi yang semakin cepat. Pemimpin transformasional harus mampu memberikan inspirasi kepada tim untuk merangkul perubahan, berpikir lebih kreatif, dan beradaptasi dengan alat dan segala platform digital (Türk, 2023).

## 11.2 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Transformasi Digital

Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam membantu organisasi berkembang di era digital dengan cara menumbuhkan budaya pembelajaran dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Mereka mendorong

stimulasi intelektual yang menantang anggota tim untuk berpikir kreatif dan menghasilkan solusi inovatif.

Beberapa peran kepemimpinan transformasional dalam transformasi digital dijelaskan sebagai berikut (Albannai et al., 2024a, 2024b):

1. Karakteristik dan gaya kepemimpinan. Pemimpin transformasional yang efektif dalam transformasi digital memiliki karakteristik seperti kelincahan, partisipasi, inovasi, dan keterbukaan. Gaya kepemimpinan ini lebih demokratis dan transformational. Serta adanya keterampilan kognitif, sosial, Teknologi, dan digital. Hal ini sangat penting menciptakan inovasi model bisnis dan perubahan organisasi yang sukses.
2. Pengembangan kapabilitas dinamis digital. Pemimpin digital berperan dalam membangun kapabilitas dinamis digital yang melibatkan kegiatan sensing, seizing, dan transformasi untuk transformasi digital yang sukses. Ini termasuk mengidentifikasi tren teknologi, mengembangkan strategi digital, dan berupaya merancang ulang struktur internal perusahaan.
3. Pengaruh pada kinerja organisasi. Kepemimpinan digital memiliki dampak positif langsung dan tidak langsung pada kinerja organisasi. Budaya digital memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung pada kinerja organisasi. Budaya digital dan kapabilitas digital karyawan memediasi hubungan ini meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Sedangkan dampaknya pada agility dan resiliensi perusahaan dimana kepemimpinan transformasional dan transformasi digital meningkatkan agility dan resiliensi organisasi, yang penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di industri yang cepat berubah seperti perbankan. Lingkungan pembelajaran berkelanjutan yang didorong oleh kepemimpinan digital meningkatkan komitmen organisasi, yang penting

untuk menarik dan mempertahankan karyawan dalam konteks transformasi digital (Probojakti et al., 2025).

## 11.3 Strategi Kepemimpinan Transformasional di Era Digital

Beberapa strategi yang dapat dilakukan pemimpin transformasional di era digital dijelaskan sebagai berikut ini:

### 11.3.1 Membangun Visi digital

Visi digital yang kuat adalah landasan kepemimpinan transformasional di era digital. Ini memungkinkan para pemimpin untuk secara strategis memandu organisasi mereka melalui transformasi digital dengan mendorong inovasi, mengembangkan kemampuan digital, dan mengadaptasi strategi bisnis. Visi ini, didukung oleh kompetensi dan perilaku kepemimpinan yang penting, sangat penting untuk menavigasi tantangan dan peluang yang dihadirkan oleh transformasi digital (Reuter and Floyd, 2024).

Pemimpin yang efektif harus mampu menciptakan visi organisasi yang relevan dengan perubahan teknologi dan tren pasar. Visi ini harus berorientasi pada masa depan dan mencakup penggunaan teknologi sebagai alat untuk mencapai tujuan strategis. Untuk menciptakan visi digital yang efektif, pemimpin harus memahami dan menganalisis lanskap bisnis dan tren teknologi secara menyeluruh, serta memenuhi kebutuhan pelanggan dengan proposisi nilai digital yang kuat.

Visi ini harus diterjemahkan ke dalam tujuan yang jelas dan dapat diukur, dengan pendekatan yang holistik dan terintegrasi untuk memastikan keberhasilan transformasi digital (Nsisong Louis Eyo-Udo, 2024).

Beberapa langkah yang dilakukan dalam menterjemahkan tujuan yang jelas dan dapat diukur dilakukan dengan cara:

1. Analisis Lanskap Bisnis dan Tren Teknologi: Kegiatan ini dilakukan dengan digitalisasi yang dapat meningkatkan kelincuhan bisnis, keterlibatan pelanggan dan efisiensi operasional yang mendorong adanya evolusi model bisnis dari tradisional menjadi lebih adaptif dan berbasis data. Perusahaan juga dapat merancang ulang struktur bisnis mereka agar dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pelanggan.
2. Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan: Teknologi digital dapat menciptakan nilai yang berpusat pada pelanggan melalui personalisasi, interaktivitas, dan konektivitas. Pelanggan yang lebih puas dengan bank yang memiliki tingkat digitalisasi yang tinggi, menunjukkan pentingnya inovasi digital dalam meningkatkan persepsi dan kepuasan pelanggan.
3. Menerjemahkan visi ke dalam tujuan yang jelas: visi digital yang strategis dapat meningkatkan kemampuan inovasi proses dan kinerja inovasi organisasi.

Untuk memastikan visi digital dapat dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi, penting untuk mengimplementasikan strategi komunikasi yang mencakup manajemen nilai, pengembangan kapabilitas digital, dan penggunaan alat komunikasi yang tepat. Membangun kepercayaan digital dan mengadopsi strategi media sosial yang inovatif juga dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi (Abramov and Churkin, 2024).

Pemimpin yang efektif harus memanfaatkan berbagai saluran komunikasi dan teknologi untuk menjelaskan visi mereka dan mendorong partisipasi aktif. Penggunaan bahasa yang memotivasi dan platform kolaborasi digital dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi tim, sementara tantangan

dalam tim terdistribusi dapat diatasi dengan strategi komunikasi yang tepat (Newman, Ford and Marshall, 2020).

### 11.3.2 Penggunaan Teknologi untuk Meningkatkan Kinerja

Teknologi memainkan peran penting dalam mendukung kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi digital, pemimpin dapat meningkatkan agilitas, inovasi, dan manajemen pengetahuan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Pemimpin yang mengadopsi teknologi dan mengintegrasikannya dengan strategi kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang lebih inovatif dan adaptif (Yamin and Murwaningsari, 2023).

Teknologi digital memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas tim dengan meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan berbagi pengetahuan. Mereka mendukung gaya kerja yang beragam dan memfasilitasi dinamika tim yang efektif, menjadikannya sangat diperlukan dalam pengaturan organisasi modern. Menerapkan teknologi ini secara efektif dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam kinerja tim dan keberhasilan organisasi (Lane et al., 2024).

Pemanfaatan big data dalam pengambilan keputusan strategis memberikan banyak manfaat, termasuk analisis pasar yang lebih baik, peningkatan efisiensi operasional, dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Namun, organisasi harus mengatasi tantangan terkait kapasitas kognitif dan kualitas data untuk memaksimalkan potensi big data. Dengan demikian, integrasi big data menjadi strategi yang tak terhindarkan bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif di era digital ini (Özemre and Kabadurmus, 2020).

### 11.3.3 Pengembangan Budaya Organisasi Digital

Budaya organisasi yang mendukung inovasi digital memerlukan kolaborasi, keterbukaan, dan toleransi terhadap kesalahan. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk budaya ini dengan meningkatkan literasi digital dan mendorong partisipasi karyawan.

Transformasi digital yang sukses bergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan (Liaqat, Rehman and Ullah, 2024).

Menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk mencoba hal baru dan belajar dari kegagalan dapat membuat organisasi lebih adaptif terhadap perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan adaptabilitas dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Milton et al., 2020).

Pemberdayaan karyawan dan pelatihan literasi digital adalah kunci untuk adaptasi teknologi yang sukses. Ini meningkatkan fleksibilitas, komitmen, dan inovasi, serta memperkuat kolaborasi tim dalam mencapai tujuan organisasi. Pelatihan yang efektif dan pemberdayaan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi (Tretiakov, Jurado and Bensemann, 2023).

## 11.4 Tantangan dan Solusi dalam Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai perubahan positif dalam organisasi. Meskipun memiliki banyak manfaat, kepemimpinan transformasional juga menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan solusi strategis.

### 11.4.1 Tantangan dalam Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menawarkan potensi yang signifikan untuk menginspirasi dan memotivasi tim, tetapi bukan tanpa tantangan. Pemimpin harus menavigasi perbedaan budaya dan kontekstual, mengelola

stresor, dan beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks untuk menerapkan strategi transformasional secara efektif.

Mengatasi tantangan ini membutuhkan pendekatan strategis dan adaptif, memastikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berdampak positif pada keberhasilan organisasi (Tretiakov, Jurado and Bensemman, 2023).

1. Keterbatasan Teknologi dan Literasi Digital: Salah satu tantangan utama dalam kepemimpinan transformasional adalah kurangnya literasi teknologi di kalangan guru dan akses internet yang tidak memadai. Hal ini menghambat upaya untuk meningkatkan literasi digital melalui kepemimpinan transformasional.
2. Variabilitas Harapan Pengikut: Kepemimpinan transformasional harus beradaptasi dengan harapan yang berbeda dari pengikutnya. Hal ini menuntut pemimpin untuk memiliki pendekatan yang fleksibel dan kontekstual dalam menerapkan gaya kepemimpinan ini.
3. Pengukuran dan Validitas: Ada tantangan dalam mengukur secara konsisten dan valid dampak dari kepemimpinan transformasional terhadap perubahan organisasi yang sukses. Hal ini menunjukkan perlunya alat pengukuran yang lebih baik dan penelitian lebih lanjut dalam konteks budaya yang beragam.

#### 11.4.2 Solusi untuk Tantangan Kepemimpinan Transformasional.

1. Kepemimpinan transformasional menawarkan potensi besar untuk mendorong perubahan positif dan inovasi dalam organisasi. Namun, untuk mengatasi tantangan yang ada, diperlukan strategi yang tepat seperti pelatihan, komunikasi efektif, dan manajemen risiko yang baik. Dengan demikian, organisasi dapat

memaksimalkan manfaat dari kepemimpinan transformasional dan mencapai tujuan yang diinginkan (Sudrajat et al., 2022).

2. Pengembangan Profesional Berkelanjutan: Memberikan dukungan individu, kolaborasi, dan pengembangan profesional berkelanjutan dapat membantu mengatasi tantangan dalam kepemimpinan transformasional. Ini juga dapat meningkatkan kesejahteraan emosional dan mental para pemimpin.
3. Pendekatan Adaptif dan Strategis: Mengadopsi pendekatan yang adaptif dan strategis dalam menerapkan kepemimpinan transformasional dapat membantu mengatasi tantangan praktis yang muncul dalam skenario organisasi tertentu.
4. Menciptakan Iklim Inovasi: Mendorong iklim yang mendukung inovasi dan memberikan kesempatan bagi individu untuk belajar dan menerapkan pengetahuan baru dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan di bawah kepemimpinan transformasional.

# Bab 12

## Komunikasi Efektif untuk Pemimpin Transformasional

### 12.1 Pendahuluan

Di tengah dunia yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang mengelola sumber daya dan menyelesaikan tugas, melainkan tentang memimpin perubahan, menginspirasi, dan membawa tim menuju visi bersama yang lebih besar. Pemimpin yang dapat mengarahkan tim mereka melalui tantangan dan perubahan adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik.

Salah satu gaya kepemimpinan yang paling relevan dalam menghadapi tantangan ini adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga berupaya untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan

dalam tim dan organisasi melalui komunikasi yang mendalam dan bermakna.

Dalam kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif adalah alat utama yang digunakan untuk menginspirasi dan memotivasi. Pemimpin transformasional berusaha untuk menciptakan lingkungan di mana visi mereka tidak hanya dipahami, tetapi juga diterima dan diinternalisasi oleh anggota tim. Tanpa komunikasi yang jelas, transparan, dan menginspirasi, sulit untuk membangun kepercayaan dan menggerakkan tim untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan pesan yang tepat, mendengarkan dengan empati, dan berkomunikasi dengan tujuan yang jelas sangatlah penting.

Namun, komunikasi efektif dalam kepemimpinan bukan hanya soal berbicara, melainkan juga mendengarkan. Pemimpin yang efektif tahu bagaimana mendengarkan dengan penuh perhatian, memahami perspektif anggota tim, dan merespons dengan cara yang membangun. Proses ini membantu menciptakan hubungan yang lebih kuat antara pemimpin dan tim, meningkatkan rasa saling percaya, serta memperkuat komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya komunikasi mereka dengan kebutuhan dan karakteristik audiens mereka, baik itu anggota tim, rekan kerja, atau pihak eksternal.

Sebagai pemimpin transformasional, kemampuan untuk menyampaikan visi dengan cara yang memotivasi dan membangkitkan semangat sangatlah penting. Pemimpin harus dapat menggambarkan masa depan yang lebih baik yang akan dicapai oleh tim, serta membimbing mereka untuk melihat peran mereka dalam mencapainya.

Komunikasi yang efektif dapat menjembatani kesenjangan antara visi dan tindakan, memastikan bahwa anggota tim memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui komunikasi yang jelas, pemimpin dapat memberikan arah yang jelas, menetapkan tujuan yang dapat dicapai, dan menciptakan rasa tanggung jawab bersama.

Namun, dalam dunia yang semakin digital dan serba terhubung ini, tantangan dalam komunikasi kepemimpinan semakin kompleks. Pemimpin transformasional harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan komunikasi digital. Dengan memanfaatkan alat dan platform digital yang ada, pemimpin dapat lebih mudah menjangkau tim mereka, berbagi informasi, dan mengelola perubahan dengan lebih efektif.

Namun, ini juga memerlukan keterampilan komunikasi yang lebih canggih untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan tetap jelas dan sesuai dengan konteks, serta membangun hubungan yang kuat meski beroperasi dalam ruang virtual.

## 12.2 Konsep Dasar Komunikasi Efektif

### 12.2.1 Definisi Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif adalah proses penyampaian informasi, ide, atau pesan dari satu pihak ke pihak lain yang dilakukan dengan cara yang jelas, mudah dipahami, dan diterima dengan baik oleh penerima pesan. Menurut Robinson & Judge (2020), komunikasi yang efektif adalah kemampuan untuk menyampaikan dan menerima pesan dengan cara yang dimengerti oleh semua pihak, serta meminimalisir hambatan dalam komunikasi.

Sedangkan Bovee & Thill (2016) menjelaskan bahwa komunikasi efektif mengharuskan pengirim dan penerima pesan untuk memahami, menerima, dan merespons informasi dengan cara yang positif. Ini melibatkan pengelolaan komunikasi verbal dan non-verbal yang tepat. Adler, Rosenfeld, & Proctor (2018) menyebutkan bahwa komunikasi efektif adalah proses di mana pengirim pesan berhasil mentransmisikan ide, gagasan, atau informasi kepada penerima, dengan memastikan bahwa pesan tersebut diterima, dipahami, dan direspons dengan cara yang sesuai.

Tujuan utama dari komunikasi efektif adalah agar pesan yang disampaikan tidak hanya diterima, tetapi juga dipahami dengan benar dan dapat memicu

tindakan yang sesuai. Dalam konteks kepemimpinan, komunikasi efektif mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan informasi dengan cara yang tidak hanya jelas dan tepat sasaran, tetapi juga membangun hubungan yang kuat, memotivasi tim, dan mendorong perubahan positif (Fletcher, 2022).

### 12.2.2 Elemen Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif melibatkan berbagai elemen yang bekerja bersama untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan dipahami dengan jelas dan tujuan komunikasi tercapai.

Berikut adalah elemen-elemen utama yang membentuk komunikasi efektif, yaitu:

1. Pengirim Pesan (Sender), pengirim pesan adalah pihak yang menginisiasi komunikasi, yaitu individu atau kelompok yang memiliki informasi atau ide yang ingin disampaikan. Dalam komunikasi yang efektif, pengirim pesan harus memiliki kemampuan untuk menyusun dan menyampaikan pesan dengan cara yang jelas dan mudah dipahami.
2. Pesan (Message), pesan adalah informasi atau ide yang ingin disampaikan oleh pengirim kepada penerima. Untuk komunikasi efektif, pesan harus jelas, sederhana, dan sesuai dengan audiens yang dituju. Pesan juga harus disusun dengan cara yang logis, tidak ambigu, dan sesuai dengan tujuan komunikasi.
3. Saluran (Channel), saluran adalah medium atau cara yang digunakan untuk mengirimkan pesan. Saluran dapat berupa komunikasi verbal (lisan) atau non-verbal (tulisan, gerak tubuh, ekspresi wajah), serta bisa juga melalui media digital (email, pesan instan, video). Pemilihan saluran yang tepat sangat penting agar pesan sampai dengan efektif dan sesuai dengan konteks.

4. Penerima Pesan (Receiver), penerima adalah individu atau kelompok yang menerima pesan. Agar komunikasi efektif tercapai, penerima pesan harus memahami dan menginterpretasikan pesan dengan benar. Proses ini melibatkan keterampilan mendengarkan, pemahaman, dan penafsiran yang tepat terhadap informasi yang diterima.
5. Umpan Balik (Feedback), umpan balik adalah respons atau reaksi yang diberikan oleh penerima pesan setelah menerima pesan dari pengirim. Umpan balik ini bisa berupa verbal atau non-verbal dan berfungsi untuk memastikan bahwa pesan telah dipahami dengan benar. Umpan balik juga memberikan kesempatan untuk klarifikasi atau diskusi lebih lanjut jika diperlukan.
6. Konteks (Context), konteks adalah lingkungan atau situasi di mana komunikasi terjadi. Ini mencakup faktor-faktor fisik, sosial, budaya, serta hubungan antara pengirim dan penerima pesan. Konteks yang tepat dapat mendukung komunikasi yang efektif, sementara konteks yang salah atau tidak sesuai dapat menyebabkan distorsi dalam penyampaian pesan.
7. Hambatan Komunikasi (Barriers), hambatan komunikasi adalah faktor-faktor yang dapat mengganggu atau menghambat proses komunikasi. Hambatan ini bisa berupa gangguan fisik (seperti kebisingan), perbedaan bahasa atau budaya, prasangka, ketidakjelasan pesan, atau gangguan emosi. Mengidentifikasi dan mengatasi hambatan ini penting agar komunikasi tetap efektif.
8. Bahasa dan Simbol (Language and Symbols), bahasa dan simbol merupakan alat untuk menyampaikan pesan. Penggunaan bahasa yang tepat dan simbol yang dapat dipahami oleh penerima pesan sangat penting agar komunikasi berjalan dengan lancar. Pemilihan

kata yang tepat, serta penggunaan simbol dan metafora yang relevan, dapat meningkatkan pemahaman dan kejelasan pesan.

9. Keterampilan Mendengarkan (Listening Skills), keterampilan mendengarkan adalah elemen penting dalam komunikasi dua arah. Mendengarkan aktif dan dengan perhatian penuh memungkinkan penerima pesan untuk memahami maksud dan tujuan dari pesan yang disampaikan, serta memberikan umpan balik yang relevan.

Keseluruhan elemen ini bekerja secara sinergis untuk menciptakan komunikasi yang tidak hanya efektif, tetapi juga produktif dan bermakna. Pemahaman yang mendalam tentang elemen-elemen ini akan memungkinkan individu dan pemimpin untuk berkomunikasi dengan lebih baik, memperbaiki hubungan, dan meningkatkan efektivitas organisasi (A.M. et al., 2023); (Koessler et al., 2021); (V. Akilandeswari, A. Dinesh Kumar, A. Philomin Freeda, 2015).

### 12.2.3 Perbedaan Komunikasi Pemimpin Transformasional dengan Pemimpin Lain

Komunikasi adalah salah satu keterampilan paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk dapat memimpin dengan efektif. Pemimpin memiliki berbagai gaya komunikasi yang berbeda-beda tergantung pada pendekatan kepemimpinan yang diadopsi. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional dan pemimpin dari tipe lain seperti pemimpin transaksional atau pemimpin otoriter memiliki perbedaan signifikan dalam cara mereka berkomunikasi dengan tim mereka.

Berikut ini adalah beberapa perbedaan utama antara komunikasi pemimpin transformasional dengan pemimpin dari gaya kepemimpinan lainnya, yaitu:

1. Tujuan Komunikasi
  - a. Pemimpin Transformasional: Komunikasi pemimpin transformasional bertujuan untuk menginspirasi dan

memotivasi tim, mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang lebih besar, dan menciptakan visi yang memotivasi perubahan jangka panjang. Pemimpin ini menggunakan komunikasi untuk membangun komitmen, memotivasi karyawan, dan menciptakan rasa tanggung jawab bersama dalam tim.

- b. Pemimpin Transaksional: Pemimpin transaksional lebih fokus pada tugas dan hasil jangka pendek. Komunikasi mereka sering kali berpusat pada instruksi yang jelas tentang apa yang perlu dilakukan untuk mencapai hasil yang telah ditentukan. Mereka lebih sering memberikan umpan balik berdasarkan performa (baik atau buruk), dan komunikasi cenderung bersifat pengarahan atau koreksi.

## 2. Gaya Komunikasi

- a. Pemimpin Transformasional: Pemimpin transformasional menggunakan gaya komunikasi yang inspiratif dan partisipatif. Mereka berkomunikasi dengan cara yang membuka ruang dialog, mendengarkan dengan aktif, dan sering kali berbicara mengenai visi, nilai, dan tujuan yang lebih besar. Mereka lebih cenderung untuk menggunakan komunikasi yang mendorong inovasi dan kreativitas, serta menghargai kontribusi tim.
- b. Pemimpin Otoriter: Pemimpin otoriter menggunakan gaya komunikasi yang lebih kaku dan sepihak, di mana keputusan diambil oleh pemimpin dan disampaikan kepada tim tanpa banyak ruang untuk umpan balik atau diskusi. Mereka cenderung lebih fokus pada perintah dan kontrol.

## 3. Hubungan dengan Tim

- a. Pemimpin Transformasional: Pemimpin transformasional berusaha membangun hubungan yang saling percaya dan

berbasis penghargaan dengan tim mereka. Komunikasi mereka bertujuan untuk mengembangkan potensi individu dalam tim dan membantu mereka untuk mencapai tujuan pribadi serta tujuan organisasi. Mereka mengkomunikasikan harapan dengan cara yang memberi rasa penghargaan terhadap anggota tim dan menciptakan ikatan emosional yang kuat.

- b. Pemimpin Transaksional: Pemimpin transaksional biasanya memiliki hubungan yang lebih praktis dan fungsional dengan anggota tim. Hubungan ini lebih bersifat pertukaran: mereka memberi insentif atau imbalan atas kinerja yang baik dan memberikan hukuman atas kinerja yang buruk. Komunikasi mereka lebih berfokus pada evaluasi hasil dan pengawasan.

#### 4. Fokus Pesan

- a. Pemimpin Transformasional: Pemimpin transformasional lebih cenderung mengkomunikasikan pesan yang berfokus pada visi dan nilai-nilai yang lebih besar. Mereka sering berbicara tentang perubahan, pertumbuhan jangka panjang, dan pengembangan potensi individu dalam tim. Pesan mereka mengandung motivasi dan aspirasi yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku anggota tim.
- b. Pemimpin Transaksional: Sebaliknya, pemimpin transaksional lebih berfokus pada informasi praktis dan langsung, seperti instruksi yang harus diikuti untuk mencapai hasil tertentu. Pesan mereka lebih sering berkaitan dengan tugas dan kewajiban yang harus diselesaikan, serta konsekuensi dari kinerja yang baik atau buruk.

#### 5. Pengaruh dan Motivasi

- a. Pemimpin Transformasional: Pemimpin transformasional menggunakan komunikasi untuk menggerakkan emosi dan

inspirasi, sehingga anggota tim merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih berdedikasi. Mereka menciptakan rasa identifikasi dengan visi organisasi dan menghubungkannya dengan tujuan pribadi anggota tim, yang menciptakan motivasi intrinsik.

- b. Pemimpin Otoriter atau Transaksional: Pemimpin otoriter atau transaksional cenderung menggunakan pengaruh berbasis otoritas dan imbalan/punishment untuk memotivasi tim. Mereka lebih bergantung pada motivasi ekstrinsik, seperti pemberian bonus atau ancaman hukuman, dan komunikasi mereka lebih bersifat mengarahkan dan memberi perintah.

#### 6. Pendekatan terhadap Perubahan

- a. Pemimpin Transformasional: Pemimpin transformasional melihat perubahan sebagai kesempatan untuk berinovasi dan berkembang. Mereka menggunakan komunikasi untuk mengelola perubahan dan mendorong tim untuk beradaptasi serta berpartisipasi aktif dalam proses tersebut. Mereka mengkomunikasikan perubahan dengan cara yang membangkitkan rasa antusiasme dan komitmen.
- b. Pemimpin Transaksional atau Otoriter: Pemimpin dari gaya ini seringkali lebih berhati-hati terhadap perubahan dan lebih cenderung berfokus pada stabilitas dan pengendalian. Komunikasi mereka sering kali lebih defensif terhadap perubahan dan lebih berfokus pada memastikan kepatuhan terhadap prosedur yang ada.

#### 7. Keterlibatan Anggota Tim

- a. Pemimpin Transformasional: Komunikasi pemimpin transformasional melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Mereka mengundang ide-ide baru,

memfasilitasi diskusi, dan memberikan kesempatan untuk anggota tim berkontribusi secara aktif dalam perencanaan dan implementasi strategi.

- b. Pemimpin Transaksional: Pemimpin transaksional lebih sering memberi instruksi yang jelas dan menetapkan batasan yang ketat. Mereka cenderung mengontrol lebih banyak dan menjaga jarak antara diri mereka dengan anggota tim dalam hal pembuatan keputusan.

Secara keseluruhan, komunikasi pemimpin transformasional lebih partisipatif, menginspirasi, dan berfokus pada perkembangan jangka panjang, sementara pemimpin transaksional dan otoriter lebih fokus pada tugas, kontrol, dan hasil jangka pendek.

Pemimpin transformasional mengutamakan komunikasi yang memotivasi, membangun hubungan yang kuat, dan menciptakan perubahan yang berkelanjutan dalam tim atau organisasi. Sebaliknya, pemimpin lainnya lebih mengutamakan instruksi dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 12.3 Karakteristik Komunikasi Pemimpin Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang berfokus pada pengembangan perubahan positif di dalam organisasi dan pada anggota timnya. Komunikasi yang digunakan oleh pemimpin transformasional sangat khas karena memiliki ciri-ciri yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan.

Empat jenis komunikasi yang sering digunakan oleh pemimpin transformasional untuk memengaruhi dan memotivasi tim atau organisasi, yaitu:

### 1. Komunikasi Inspiratif

Komunikasi inspiratif adalah jenis komunikasi yang bertujuan untuk membangkitkan semangat, motivasi, dan keyakinan dalam diri pendengarnya. Pemimpin yang menggunakan komunikasi inspiratif cenderung menyampaikan pesan yang dapat menyentuh hati dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, bahkan melampaui batas kemampuan mereka. Pemimpin ini menggunakan kata-kata yang membangkitkan rasa percaya diri, harapan, dan antusiasme (Lehmann et al., 2015)

Ciri-ciri komunikasi inspiratif:

- a. Menggunakan cerita yang menginspirasi atau contoh nyata yang menggugah emosi.
- b. Fokus pada pencapaian tujuan yang lebih besar dan makna dari upaya yang dilakukan.
- c. Menumbuhkan rasa optimisme tentang masa depan dan potensi diri.

Contoh: Seorang pemimpin mungkin menceritakan kisah sukses individu atau tim yang berhasil mengatasi tantangan besar dan mencapai sesuatu yang luar biasa untuk memotivasi anggota tim yang sedang menghadapi kesulitan.

### 2. Komunikasi Visioner

Komunikasi visioner berfokus pada menyampaikan gambaran yang jelas tentang masa depan dan tujuan jangka panjang. Pemimpin yang visioner dapat merancang visi yang kuat dan memotivasi anggota tim untuk berfokus pada pencapaian visi tersebut. Komunikasi visioner memberi arah dan memberi makna lebih dalam pada setiap tindakan yang dilakukan, serta menunjukkan bagaimana upaya saat ini akan mendukung pencapaian tujuan besar di masa depan (Weaver, 2016); (Molero et al., 2007).

Ciri-ciri komunikasi visioner:

- a. Mengungkapkan visi yang jelas dan terperinci mengenai masa depan organisasi.
- b. Menyampaikan tujuan jangka panjang yang melibatkan perbaikan atau perubahan yang signifikan.
- c. Mendorong orang untuk merasa terhubung dengan visi dan merasa bahwa mereka memiliki peran dalam mewujudkannya.

Contoh: Pemimpin yang visioner mungkin berbicara tentang bagaimana organisasi atau tim akan berkembang dalam 5 atau 10 tahun ke depan dan bagaimana setiap langkah yang diambil hari ini akan membawa mereka lebih dekat ke visi tersebut.

### 3. Komunikasi Persuasif

Komunikasi persuasif adalah komunikasi yang bertujuan untuk membujuk orang lain agar menerima pandangan, ide, atau tindakan tertentu. Pemimpin yang menggunakan komunikasi persuasif akan mencoba meyakinkan orang untuk mendukung keputusan, kebijakan, atau rencana yang mereka buat. Gaya komunikasi ini menggabungkan penggunaan argumen logis dan emosional untuk memengaruhi orang lain dengan cara yang konstruktif dan positif (Aprianto et al., 2023).

Ciri-ciri komunikasi persuasif:

- a. Penggunaan argumen yang kuat dan logis untuk mendukung pandangan atau keputusan.
- b. Memanfaatkan elemen emosional untuk menciptakan koneksi dan membangkitkan rasa percaya pada ide yang diajukan.
- c. Menyampaikan manfaat dari ide atau keputusan yang diajukan bagi individu atau kelompok.

Contoh: Seorang pemimpin mungkin akan berbicara tentang keuntungan dan manfaat yang akan didapat oleh tim atau organisasi jika mereka mengikuti rencana atau keputusan tertentu, serta bagaimana hal tersebut akan membawa mereka menuju hasil yang lebih baik.

#### 4. Komunikasi Partisipatif

Komunikasi partisipatif adalah jenis komunikasi yang melibatkan partisipasi aktif dari anggota tim atau organisasi dalam proses komunikasi. Pemimpin yang menggunakan komunikasi partisipatif akan mendorong anggota tim untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan, berbagi ide, dan memberikan masukan. Pemimpin ini mengutamakan keterlibatan tim dalam setiap proses yang berlangsung, sehingga menciptakan rasa tanggung jawab bersama terhadap keputusan yang diambil.

Ciri-ciri komunikasi partisipatif:

- a. Mengajak anggota tim untuk memberikan masukan dan saran mengenai keputusan yang akan diambil.
- b. Memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk terlibat dalam diskusi dan dialog terbuka.
- c. Menciptakan rasa saling menghargai dan kolaborasi antara pemimpin dan anggota tim.

Contoh: Pemimpin yang partisipatif mungkin akan mengadakan rapat atau diskusi terbuka untuk mendengarkan pendapat anggota tim mengenai strategi atau keputusan yang akan diambil, serta mengajak mereka untuk berbagi pandangan atau saran yang membangun.

Keempat jenis komunikasi ini memainkan peran penting dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang menggunakan komunikasi inspiratif dapat membangkitkan semangat, sementara komunikasi visioner memberikan arah yang jelas untuk masa depan.

Komunikasi persuasif membujuk orang untuk menerima ide atau keputusan tertentu, dan komunikasi partisipatif menciptakan rasa keterlibatan dan kolaborasi. Semua jenis komunikasi ini dapat saling melengkapi untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif dan membangun tim yang termotivasi serta berkomitmen terhadap tujuan bersama.

## 12.4 Teknik Komunikasi Efektif untuk Pemimpin Transformasional

Pemimpin transformasional menggunakan teknik komunikasi yang memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan timnya untuk mencapai tujuan jangka panjang. Komunikasi yang efektif sangat penting dalam gaya kepemimpinan ini karena pemimpin transformasional bertujuan untuk menciptakan perubahan positif dalam diri anggota tim dan organisasi.

Berikut adalah beberapa teknik komunikasi efektif yang dapat diterapkan oleh pemimpin transformasional, yaitu:

### 1. Mendengarkan Secara Aktif

Mendengarkan secara aktif adalah keterampilan komunikasi yang melibatkan perhatian penuh terhadap apa yang disampaikan oleh orang lain. Bagi pemimpin transformasional, mendengarkan secara aktif sangat penting karena memungkinkan pemimpin untuk benar-benar memahami kebutuhan, kekhawatiran, dan ide-ide anggota tim mereka. Hal ini juga menciptakan rasa dihargai di kalangan tim dan meningkatkan kualitas komunikasi dalam organisasi.

Ciri-ciri mendengarkan aktif:

- a. Memberikan perhatian penuh kepada pembicara, menghindari gangguan atau interupsi.

- b. Menggunakan isyarat non-verbal seperti mengangguk atau kontak mata untuk menunjukkan bahwa kita mendengarkan.
- c. Mengajukan pertanyaan klarifikasi untuk memastikan pemahaman yang tepat.
- d. Memberikan respons yang menunjukkan pemahaman terhadap pesan yang disampaikan.

Contoh: Ketika seorang anggota tim mengungkapkan masalah yang mereka hadapi dalam proyek, pemimpin yang mendengarkan secara aktif akan mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi lebih lanjut, memberikan perhatian penuh, dan merespons dengan cara yang mendukung.

## 2. Penggunaan Bahasa Positif

Penggunaan bahasa positif sangat penting dalam komunikasi pemimpin transformasional karena dapat memotivasi anggota tim dan menciptakan suasana yang konstruktif. Pemimpin yang menggunakan bahasa positif akan fokus pada apa yang bisa dicapai dan bagaimana masalah bisa diatasi, bukan pada kesalahan atau kekurangan. Bahasa positif dapat meningkatkan semangat kerja dan memotivasi orang untuk berusaha lebih keras.

Ciri-ciri bahasa positif:

- a. Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat dan optimisme.
- b. Fokus pada solusi daripada masalah.
- c. Memberikan dorongan dan dukungan yang mendorong tim untuk maju.

Contoh: Alih-alih mengatakan "Ini sulit untuk dilakukan", pemimpin bisa mengatakan "Ini tantangan, tetapi kita bisa mengatasinya jika kita bekerja bersama."

### 3. Penyampaian Pesan dengan Intonasi dan Gestur

Penyampaian pesan yang efektif tidak hanya bergantung pada kata-kata, tetapi juga pada bagaimana pesan tersebut disampaikan. Intonasi suara dan gerakan tubuh (gestur) memainkan peran yang sangat penting dalam komunikasi pemimpin. Intonasi yang tepat dapat menambah kekuatan dan makna pada pesan yang disampaikan, sementara gestur dapat membantu memperjelas niat dan memberi penekanan pada bagian-bagian tertentu dari pesan.

Ciri-ciri penyampaian pesan dengan intonasi dan gestur yang efektif:

- a. Menggunakan intonasi yang sesuai dengan situasi, seperti berbicara dengan nada yang lebih rendah untuk menyampaikan keseriusan atau dengan nada lebih tinggi untuk menunjukkan antusiasme.
- b. Memperkuat pesan dengan gestur tangan yang mendukung atau ekspresi wajah yang sesuai.
- c. Menghindari suara monoton yang bisa membuat pesan terasa membosankan.

Contoh: Saat menyampaikan visi besar organisasi, pemimpin yang menggunakan intonasi yang bersemangat dan gestur terbuka dapat lebih efektif dalam memotivasi tim untuk terlibat dalam pencapaian tujuan tersebut.

### 4. Penguatan Visi dengan Storytelling

Storytelling (bercerita) adalah teknik komunikasi yang kuat, yang digunakan oleh pemimpin transformasional untuk menguatkan visi dan tujuan jangka panjang mereka. Dengan menceritakan kisah yang relevan dan menggugah, pemimpin dapat membantu anggota tim melihat gambaran besar, merasakan emosi terkait

tujuan tersebut, dan merasa terinspirasi untuk bekerja keras menuju pencapaian visi.

Ciri-ciri storytelling yang efektif:

- a. Menggunakan cerita yang relevan dan menghubungkan cerita dengan nilai atau tujuan organisasi.
- b. Menceritakan pengalaman nyata atau kisah sukses yang menggugah emosi.
- c. Menyampaikan pesan dengan cara yang menarik dan mudah dipahami.

Contoh: Pemimpin mungkin menceritakan kisah tentang bagaimana organisasi sebelumnya berhasil mengatasi krisis besar atau bagaimana tim sebelumnya bekerja bersama untuk menciptakan perubahan besar dalam organisasi.

#### 5. Memberikan Umpan Balik Konstruktif

Umpan balik konstruktif adalah salah satu teknik komunikasi yang sangat penting bagi pemimpin transformasional. Umpan balik ini bertujuan untuk membantu anggota tim berkembang dengan memberikan saran yang positif dan membangun, bukan kritik yang merusak. Pemimpin yang efektif memberikan umpan balik konstruktif dengan cara yang mendorong perbaikan dan pertumbuhan, bukan untuk menurunkan semangat atau merendahkan seseorang.

Ciri-ciri umpan balik konstruktif:

- a. Mengidentifikasi area yang perlu perbaikan, namun juga memberikan pengakuan terhadap apa yang telah dilakukan dengan baik.
- b. Memberikan saran konkret tentang bagaimana seseorang bisa memperbaiki kinerjanya.

- c. Menyampaikan umpan balik dengan cara yang mendukung dan tidak menghina.

Contoh: Jika seorang anggota tim gagal mencapai target, pemimpin bisa mengatakan, "Saya melihat bahwa kamu sudah bekerja keras pada proyek ini. Namun, ada beberapa area yang bisa diperbaiki, seperti dalam hal perencanaan waktu. Mari kita buat rencana bersama untuk meningkatkan hal itu ke depannya."

Teknik-teknik komunikasi yang disebutkan di atas merupakan keterampilan penting yang harus dimiliki oleh pemimpin transformasional untuk menciptakan hubungan yang kuat dan produktif dengan tim. Dengan mendengarkan secara aktif, menggunakan bahasa positif, menyampaikan pesan dengan intonasi dan gestur yang tepat, menguatkan visi melalui storytelling, dan memberikan umpan balik konstruktif, pemimpin dapat membimbing tim mereka menuju pencapaian tujuan besar dan membangun semangat yang tinggi (Vijaylakshmi, 2023).

## 12.5 Tantangan dalam Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif adalah hal yang sangat penting dalam setiap organisasi, baik dalam konteks kepemimpinan, hubungan interpersonal, maupun dalam komunikasi antar tim. Namun, dalam praktiknya, ada berbagai tantangan yang dapat menghambat komunikasi efektif. Tantangan ini dapat berasal dari berbagai faktor, baik itu terkait dengan individu, budaya, teknologi, atau bahkan struktur organisasi itu sendiri.

Berikut adalah beberapa tantangan utama dalam komunikasi efektif, yaitu:

1. Perbedaan Budaya dan Bahasa

Perbedaan budaya dan bahasa adalah tantangan utama dalam komunikasi, terutama dalam organisasi atau masyarakat yang

multikultural. Setiap budaya memiliki nilai, norma, dan cara berkomunikasi yang berbeda. Hal ini dapat menciptakan kesalahpahaman jika tidak diatasi dengan baik. Selain itu, perbedaan Bahasa baik bahasa lisan maupun tulisan seringkali memperburuk komunikasi antar individu atau kelompok dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Tantangan yang Dihadapi:

- a. Bahasa: Ketika orang berbicara dalam bahasa yang tidak sama atau menggunakan kata-kata yang ambigu, bisa terjadi kebingungannya. Misalnya, istilah atau slang yang umum di satu negara mungkin tidak dipahami di negara lain.
- b. Non-Verbal: Gestur atau ekspresi tubuh yang digunakan di satu budaya bisa memiliki makna yang berbeda di budaya lain. Sebagai contoh, anggukan kepala dalam budaya tertentu menunjukkan persetujuan, tetapi di budaya lain bisa dianggap sebagai sikap tidak sopan.
- c. Nilai dan Norma: Beberapa budaya lebih menghargai komunikasi langsung dan terbuka, sementara budaya lainnya lebih memilih komunikasi yang lebih halus dan tidak langsung.

Solusi:

- a. Sosialisasi Antar Budaya: Mengadakan pelatihan atau diskusi tentang perbedaan budaya dan cara-cara berkomunikasi yang efektif antara budaya yang berbeda.
- b. Kesadaran terhadap Bahasa dan Nilai Lokal: Penggunaan bahasa yang lebih sederhana dan penghindaran jargon dapat membantu mengurangi kebingungannya.

- c. Adaptasi Non-Verbal: Menyesuaikan gestur tubuh dan ekspresi wajah yang sesuai dengan norma budaya yang ada.

Contoh: Di perusahaan internasional, pemimpin mungkin perlu memastikan bahwa materi komunikasi tidak hanya diterjemahkan dengan benar, tetapi juga disesuaikan dengan konteks budaya audiens.

## 2. Komunikasi dalam Krisis

Komunikasi dalam krisis sangat penting karena dapat memengaruhi bagaimana individu dan organisasi bertindak dan merespons situasi darurat. Dalam situasi krisis, informasi harus disampaikan dengan cepat, jelas, dan tepat untuk mengurangi ketidakpastian dan menjaga ketenangan. Kegagalan dalam komunikasi selama krisis bisa memperburuk situasi atau bahkan memperpanjang krisis itu sendiri.

Tantangan yang Dihadapi:

- a. Keterbatasan Waktu: Dalam krisis, waktu sangat terbatas, sehingga pesan harus disampaikan dengan cepat dan langsung.
- b. Ketidakpastian Informasi: Informasi yang tersedia mungkin belum lengkap atau jelas, dan ini dapat menyebabkan kebingungannya.
- c. Kontrol Emosi: Komunikasi selama krisis memerlukan pengelolaan emosi, baik pengirim maupun penerima pesan. Jika pemimpin atau tim tidak dapat mengontrol emosi, mereka mungkin akan sulit menyampaikan pesan yang tenang dan terkendali.

Solusi:

- a. Transparansi dan Kejelasan: Pastikan bahwa informasi yang disampaikan jelas, langsung, dan mudah dipahami.

- b. **Penyampaian Secara Terstruktur:** Menyampaikan pesan secara berurutan, mulai dari situasi terkini, langkah yang harus diambil, dan harapan ke depan.
- c. **Mengontrol Emosi:** Pemimpin harus berusaha menjaga ketenangan dan memberikan informasi yang akurat, mengurangi kepanikan.

Contoh: Dalam situasi kebakaran di gedung, seorang pemimpin perusahaan harus segera memberikan instruksi yang jelas dan langsung, seperti "Segera evakuasi melalui pintu darurat di sebelah kiri," untuk memastikan keselamatan semua orang.

### 3. Mengatasi Distorsi Pesan

Distorsi pesan terjadi ketika informasi yang disampaikan oleh pengirim pesan tidak diterima atau dipahami dengan cara yang sama oleh penerima pesan. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perbedaan persepsi, penggunaan kata-kata yang ambigu, gangguan dalam media komunikasi, atau bias yang terbentuk selama proses komunikasi.

Tantangan yang Dihadapi:

- a. **Ambiguitas atau Ketidakjelasan Pesan:** Penggunaan kata atau kalimat yang tidak jelas dapat menyebabkan pesan dipahami dengan cara yang berbeda oleh penerima.
- b. **Penyaringan Pesan:** Penerima pesan mungkin menyaring informasi berdasarkan perspektif atau asumsi pribadi mereka, yang menyebabkan kesalahpahaman.
- c. **Gangguan Teknis:** Gangguan dalam teknologi atau media komunikasi (misalnya, email yang tidak terbaca dengan baik atau gangguan suara pada panggilan telepon) dapat menyebabkan distorsi dalam pesan yang dikirim.

Solusi:

- a. Kejelasan dalam Penyampaian Pesan: Gunakan bahasa yang sederhana dan jelas, hindari jargon atau kata-kata yang bisa membingungkan.
- b. Konfirmasi dan Umpan Balik: Meminta umpan balik untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan telah dipahami dengan benar oleh penerima. Ini bisa dilakukan melalui pertanyaan klarifikasi atau parafrase.
- c. Penggunaan Alat Komunikasi yang Tepat: Memilih media komunikasi yang sesuai dengan situasi dan audiens untuk memastikan pesan dapat diterima dengan jelas (misalnya, pertemuan tatap muka untuk topik yang rumit daripada email).

Contoh: Jika seorang manajer memberikan instruksi melalui email, dia harus memastikan bahwa instruksi tersebut jelas, langsung, dan tidak menimbulkan kebingungan. Setelah itu, dia bisa mengonfirmasi pemahaman dengan meminta tim untuk merespons atau bertanya jika ada yang tidak dipahami.

Perbedaan budaya dan bahasa, komunikasi dalam krisis, dan distorsi pesan adalah tantangan utama dalam komunikasi efektif. Menghadapi tantangan-tantangan ini membutuhkan kesadaran, pemahaman terhadap konteks, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang ada. Dengan pendekatan yang tepat, pemimpin dan anggota tim dapat mengatasi tantangan ini dan memastikan komunikasi yang lebih efektif di berbagai kondisi.

## 12.6 Strategi Meningkatkan Komunikasi yang Efektif

Dalam dunia yang semakin terhubung, teknologi dan keterampilan komunikasi memainkan peran penting dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi dalam komunikasi mereka, terus mengembangkan keterampilan komunikasi, dan menciptakan lingkungan yang terbuka untuk dialog, akan lebih berhasil dalam memimpin tim dan organisasi menuju pencapaian tujuan bersama.

Berikut penjelasan lebih rinci mengenai masing-masing aspek tersebut:

### 1. Penggunaan Teknologi dalam Komunikasi Kepemimpinan

Teknologi telah mengubah cara pemimpin berkomunikasi dengan tim mereka, terutama dengan semakin berkembangnya alat dan platform komunikasi digital. Penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi komunikasi, mempercepat penyampaian informasi, dan memudahkan kolaborasi, terutama dalam tim yang tersebar secara geografis.

Manfaat Penggunaan Teknologi dalam Komunikasi Kepemimpinan:

- a. Meningkatkan Jangkauan Komunikasi: Dengan menggunakan email, pesan instan, dan platform komunikasi seperti Slack atau Microsoft Teams, pemimpin dapat dengan cepat berkomunikasi dengan anggota tim di lokasi yang berbeda.
- b. Memfasilitasi Kolaborasi Jarak Jauh: Platform video konferensi seperti Zoom, Google Meet, atau Microsoft Teams memungkinkan pertemuan tatap muka virtual, memudahkan komunikasi antara pemimpin dan tim yang bekerja dari jarak jauh.

- c. Meningkatkan Kecepatan dan Efisiensi: Teknologi memungkinkan informasi untuk dibagikan secara instan, mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mentransfer data dan informasi penting antar tim.
- d. Penyampaian Pesan yang Lebih Efektif: Dengan menggunakan infografis, video, dan presentasi digital, pemimpin dapat menyampaikan pesan yang lebih menarik dan mudah dipahami, meningkatkan daya tarik pesan.

Contoh: Pemimpin organisasi global yang memanfaatkan platform seperti Slack untuk berkomunikasi secara real-time dengan anggota tim yang tersebar di berbagai negara. Hal ini memastikan komunikasi tetap efektif meski ada perbedaan zona waktu.

## 2. Pengembangan Keterampilan Komunikasi Berkelanjutan

Komunikasi adalah keterampilan yang perlu terus diasah dan dikembangkan seiring berjalannya waktu. Seorang pemimpin yang efektif harus berkomitmen untuk terus memperbaiki keterampilan komunikasi mereka melalui pelatihan, pengalaman, dan umpan balik.

Strategi Pengembangan Keterampilan Komunikasi Berkelanjutan:

- a. Pelatihan dan Pendidikan: Mengikuti kursus, webinar, atau seminar yang berfokus pada pengembangan keterampilan komunikasi seperti berbicara di depan umum, komunikasi interpersonal, atau komunikasi krisis.
- b. Praktik dan Pengalaman: Memperoleh pengalaman langsung melalui berbagai situasi komunikasi, seperti memberikan presentasi, memimpin rapat, atau berinteraksi dengan anggota tim.
- c. Menerima Umpan Balik: Pemimpin yang baik selalu terbuka terhadap umpan balik dari orang lain, baik itu dari rekan kerja

atau anggota tim. Umpan balik ini dapat digunakan untuk memahami area yang perlu diperbaiki dalam keterampilan komunikasi mereka.

- d. Refleksi Diri: Pemimpin harus secara teratur mengevaluasi cara mereka berkomunikasi, mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, serta mencari cara untuk meningkatkannya.

Contoh: Seorang manajer yang menghadiri pelatihan kepemimpinan untuk meningkatkan kemampuan berbicara di depan umum dan komunikasi krisis, serta meminta umpan balik dari tim tentang cara mereka menyampaikan informasi di rapat.

### 3. Membangun Lingkungan Komunikasi yang Terbuka

Membangun lingkungan komunikasi yang terbuka sangat penting untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat dan mendukung. Dalam lingkungan yang terbuka, anggota tim merasa nyaman untuk berbicara, memberikan masukan, dan berbagi ide tanpa rasa takut akan dihukum atau diabaikan.

Strategi untuk Membangun Lingkungan Komunikasi yang Terbuka:

- a. Mendorong Transparansi: Pemimpin harus berbagi informasi penting secara terbuka dengan anggota tim. Hal ini termasuk informasi tentang arah organisasi, tujuan tim, tantangan yang dihadapi, dan keputusan yang diambil.
- b. Menciptakan Kepercayaan: Untuk menciptakan komunikasi yang terbuka, pemimpin perlu membangun kepercayaan dengan tim mereka. Ini bisa dilakukan dengan menjadi konsisten, jujur, dan adil dalam berkomunikasi.
- c. Memberikan Ruang untuk Masukan: Pemimpin harus menciptakan kesempatan bagi anggota tim untuk memberikan

ide, saran, atau umpan balik tanpa merasa khawatir tentang konsekuensi negatif. Hal ini bisa dilakukan melalui forum diskusi terbuka, rapat tim, atau kotak saran.

- d. Mendengarkan dengan Empati: Komunikasi yang terbuka juga melibatkan mendengarkan dengan empati. Pemimpin harus memberikan perhatian penuh kepada anggota tim yang berbicara dan menunjukkan bahwa mereka dihargai.

Contoh: Seorang CEO yang secara rutin mengadakan sesi "town hall meetings" di mana karyawan dapat bertanya langsung mengenai masalah yang mereka hadapi, memberikan masukan, dan mendapatkan jawaban secara terbuka tanpa rasa takut (Northouse, 2018).

Menggunakan teknologi dalam komunikasi kepemimpinan, mengembangkan keterampilan komunikasi secara berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka adalah tiga aspek penting dalam memastikan komunikasi yang efektif dalam sebuah organisasi.

Teknologi yang tepat dapat mempercepat dan memperluas komunikasi, sementara keterampilan komunikasi yang baik memerlukan pelatihan dan pengalaman yang berkelanjutan. Lingkungan yang terbuka, di sisi lain, memungkinkan komunikasi yang jujur dan transparan, yang pada akhirnya meningkatkan hubungan interpersonal dan kinerja tim. Dengan mengintegrasikan ketiga aspek ini, pemimpin dapat membangun komunikasi yang lebih kuat, produktif, dan kolaboratif dalam tim mereka.

# Bab 13

## Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Organisasi

### 13.1 Pengertian Kepemimpinan Berkbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai merupakan pendekatan yang menempatkan nilai-nilai inti dalam organisasi seperti adanya integritas, empati, dan rasa tanggung jawab sebagai landasan utama dalam pengambilan keputusan dalam kegiatan sehari-hari. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan adanya pertumbuhan yang berkelanjutan dan peningkatan kesuksesan dalam organisasi dengan menyelaraskan nilai-nilai inti yang menjadi tindakan dan keputusan seorang pemimpin (Saran, 2023).

Kepemimpinan berbasis nilai dapat meningkatkan kinerja organisasi, keterlibatan karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang positif dimana pendekatan ini di berbagai sektor termasuk di bidang bisnis, pendidikan, dan berkontribusi pada keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang

(Frost, 2014). Konsep kepemimpinan etis menekankan bahwa pemimpin tidak hanya bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi memastikan bahwa semua aktivitas organisasi mencerminkan prinsip moral yang tinggi.

Konsep ini memberikan arah yang jelas bagi organisasi, terutama ketika akan menghadapi dilema etika atau tekanan yang lebih kompleks (Sharma, Agrawal and Khandelwal, 2019). Pendekatan dalam kepemimpinan etis mengintegrasikan nilai moral dan membangun budaya organisasi yang kuat dan etis. Hal ini penting untuk mengatasi dilema etika dan meningkatkan kinerja serta komitmen dari karyawan (Mosquera, Tigre and Alegre, 2024).

Nilai dalam kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk perilaku etis dan integritas pemimpin. Dengan menekankan pentingnya cara mencari tujuan, pemimpin dapat membangun kepercayaan, dan adanya kredibilitas, serta menciptakan budaya organisasi yang kuat dan beretika. Pemimpin yang berorientasi pada nilai tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada proses yang etis dan berprinsip dalam mencapainya (Ndalamba, Ndalamba and Caldwell, 2023).

Organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai yang memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan ke dalam budaya dan praktik manajemen lebih cenderung sukses dalam membangun kepercayaan dan keterlibatan di dalam maupun di luar dari organisasi. Peningkatan kesesuaian antara individu maupun organisasi serta adanya penciptaan iklim kerja yang mendukung partisipasi dan tanggung jawab dari karyawan (Baloch et al., 2022).

Kepemimpinan berbasis nilai memiliki peran yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adanya kesejahteraan mental dan emosional karyawan. Menekankan pentingnya nilai-nilai etis dan moral, pemimpin membangun budaya kerja yang inklusi dan lebih bermartabat yang dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan semua anggota tim (Sarwar et al., 2020).

Beberapa manfaat dari kepemimpinan berbasis nilai adalah:

1. Kesejahteraan karyawan dengan dimana kepemimpinan akan meningkatkan kesejahteraan karyawan, adanya keterlibatan kerja, kinerja finansial organisasi yang semakin baik,
2. Budaya organisasi positif dimana kepemimpinan yang berbasis nilai akan menciptakan budaya organisasi positif, meningkatkan moral dan kepuasan dari karyawan,
3. Kepemimpinan transformational dimana akan memengaruhi kesejahteraan karyawan dengan memanfaatkan sumber daya organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan (teetzen et al., 2022).

Kepemimpinan berbasis nilai akan menjadi relevan dan sangat penting dalam berbagai konteks karena menekankan akan integritas, etika, dan nilai moral dalam pengambilan keputusan.

## 13.2 Relevansi Kepemimpinan Berbasis Nilai di Era Modern

Organisasi saat ini menghadapi tantangan yang banyak dan lebih kompleks karena adanya globalisasi, digitalisasi dan meningkatnya kesadaran masyarakat global terhadap berbagai isu. Seorang pemimpin harus memahami berbagai tantangan khususnya dalam bidang tata kelola perusahaan, kepemimpinan, dan isu keberlanjutan (Zhao et al., 2021).

Kepemimpinan berbasis nilai sangat penting dalam menghadapi tantangan era bisnis modern. Pemimpin penting menekankan nilai-nilai moral dan etika untuk meningkatkan kinerja organisasi, membentuk budaya yang lebih adaptif, dan memastikan adanya keberlanjutan jangka panjang. Untuk

mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan dengan cara yang benar dan etis (Rao, 2017).

Salah satu tantangan utama di era modern adalah perubahan ekspektasi baik dari karyawan maupun konsumen. Generasi muda yang ingin bekerja lebih cenderung mencari organisasi yang memiliki nilai-nilai positif dengan adanya keberlanjutan dan keadilan. Keterbukaan terhadap perubahan dan adanya nilai kolektif memainkan peran penting dalam ekspektasi dan perilaku dari karyawan. Organisasi yang ingin merekrut karyawan generasi muda perlu menyesuaikan nilai dan budaya organisasi dengan karyawan agar selaras dengan harapan mereka (Seppälä et al., 2012).

Di sisi lain konsumen semakin menghargai perusahaan-perusahaan yang menunjukkan adanya tanggung jawab sosial dan lingkungan. Preferensi yang diberikan dipengaruhi oleh adanya kesadaran, norma pribadi, dan informasi yang tersedia. Pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai ini dapat membangun reputasi organisasi yang kuat dan menarik bagi konsumen yang peduli dengan CSR (Araña and León, 2009). Pemimpin berbasis nilai memiliki keunggulan dalam menghadapi krisis dengan memegang prinsip dan memiliki arah yang jelas.

Kemampuan pemimpin dalam memberikan kejelasan dan stabilitas dalam menghadapi krisis dengan menekankan pada prinsip etika dan kolaborasi. Pemimpin mungkin dapat fleksibel dan adaptif dengan mempertahankan arah dengan jelas (Chang, Budhwar and Crawshaw, 2021).

Kepemimpinan yang berbasis nilai terlihat dari meningkatnya kebutuhan akan tanggung jawab sosial perusahaan (Fordham and Robinson, 2019; Titus and Ariyo, 2023). Pemimpin dapat mengintegrasikan CSR dan keberlanjutan dengan memberikan manfaat yang signifikan terhadap perusahaan, masyarakat, dan lingkungan.

Beberapa dampak positif dari kepemimpinan berbasis nilai adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja keuangan dan sosial. Adanya implementasi CSR yang efektif mampu meningkatkan kinerja keuangan dan

sosial perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa CTS yang terintegrasi dengan baik akan menciptakan nilai ekonomi dan sosial di masyarakat.

2. Kepercayaan dan reputasi organisasi. Perusahaan memberikan prioritas keberlanjutan sosial akan meningkatkan reputasi dan kepercayaan stakeholder.
3. Pengaruh positif pada nilai saham. Inisiatif lingkungan, sosial dan tata kelola uang baik akan memengaruhi nilai saham dan menunjukkan bahwa pasar memberikan respons positif terhadap kinerja perusahaan.

Dengan demikian maka kepemimpinan yang berbasis nilai di era modern tidak hanya sebuah pilihan strategis namun menjadi kebutuhan yang mendesak untuk menjawab tantangan dunia saat ini.

## 13.3 Konsep Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai merupakan pendekatan yang sangat relevan untuk saat ini, beberapa komponen yang membentuk kepemimpinan berbasis nilai dijelaskan sebagai berikut ini:

1. Etika dan Moralitas

Etika dan Modal merupakan elemen penting dalam kepemimpinan berbasis nilai yang menekankan pada prinsip-prinsip moral dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang beretika akan memegang teguh pada nilai-nilai inti dan bertindak berdasarkan pada prinsip-prinsip tersebut meskipun pemimpin sering menghadapi tekanan eksternal atau adanya godaan keuntungan pribadi (Kaptein, 2019). Etika dalam kepemimpinan akan memandu pemimpin membuat keputusan yang tidak hanya

menguntungkan organisasi namun harus adil dan bertanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan.

Pemimpin yang etis memainkan peran penting dalam memastikan bahwa keputusan diambil dengan prinsip-prinsip etika yang kuat. Dengan demikian meminimalkan risiko dan dampak negatif terhadap masyarakat dan lingkungan (Sucipto et al., 2023). Kepemimpinan etis memainkan peran penting dalam menangani moral dengan menekankan pada akuntabilitas, transparansi, dan integritas.

Faktor pribadi dan nilai organisasi akan memengaruhi pengambilan keputusan yang etis sedangkan pendekatan seperti pemulihan moral dan pengembangan kepemimpinan etis akan membantu pemimpin mencari solusi yang adil dan seimbang (Arar and Saiti, 2022). Dengan menjunjung tinggi etika, pemimpin akan membangun kepercayaan dan menciptakan budaya kerja yang bermartabat.

## 2. Integritas dan Kejujuran

Integritas dan kejujuran merupakan element yang penting dalam kepemimpinan yang efektif membangun kepercayaan, yang diperlukan untuk komunikasi yang baik, kerja tim yang tinggi, dan adanya lingkungan kerja yang sehat. Pemimpin yang menekankan pada nilai-nilai akan lebih berhasil dalam membangun hubungan yang kuat dan kredibel dengan tim (Wong and Cummings, 2009). Integritas dari kepemimpinan adalah konsistensi antara kata dan tindakan yang dapat membangun kepercayaan dan kredibilitas.

Meskipun ada tantangan dalam mempertahankan integritas terutama dalam konteks global, pemimpin yang memiliki integritas akan berdampak positif pada organisasi dan tim (Wong and Cummings, 2009). Kejujuran dan integritas tidak hanya meningkatkan hubungan antar pemimpin dan tim tetapi mendorong budaya organisasi yang lebih sehat dan produktif. Pemimpin yang rendah hati akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terlibat dan bebas dari tindakan manipulasi sehingga meningkatkan efektifitas tim dan kinerja (Meskelis and Whittington, 2020).

### 3. Empati dan keadilan

Empati merupakan faktor kunci dari kepemimpinan berbasis nilai untuk meningkatkan hubungan dan efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang mempraktikkan empati dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan mendukung kesejahteraan tim mereka dan meningkatkan kualitas kepemimpinan secara keseluruhan (Antoine, Rocha and McGinty, 2022). Pemimpin yang secara efektif menangkap kebutuhan, aspirasi, dan tayangan yang dihadapi oleh anggota tim sehingga mampu memberikan dukungan yang tepat.

Empati dalam kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pengikut melalui peningkatan kepuasan kerja dan inovasi (Cerqueira et al., 2024). Keadilan kepemimpinan merupakan prinsip memastikan semua anggota organisasi diperlakukan secara merata dan tanpa bias. Pemimpin yang adil berperan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan perilaku melalui distribusi, prosedural, dan interaksional (van Dijke et al., 2012).

Kepemimpinan berbasis nilai akan mengintegrasikan etika, kejujuran, dan keadilan yang dapat menciptakan lingkungan kerja inklusif dan harmonis, meningkatkan produktivitas, dan membangun organisasi. Tantangan seperti adanya kesenjangan nilai generasi dan kompleksitas dari lingkungan kerja dapat diatasi dengan menggunakan strategi inovasi dan pendekatan inklusif.

## 13.4 Peran Nilai dalam Membentuk Gaya Kepemimpinan

Nilai pribadi pemimpin sangat memengaruhi gaya kepemimpinan dan efektivitas. Nilai-nilai seperti integritas dan keadilan dapat membentuk kepemimpinan yang etis dan efektif, sementara nilai yang berfokus pada kekuasaan dapat menyebabkan perilaku destruktif. Keseimbangan nilai dan kesesuaian dengan nilai dalam organisasi merupakan kunci mencapai

tujuan organisasi yang berkelanjutan (Ndalamba, Ndalamba and Caldwell, 2023).

Keselarasan antara nilai pribadi dan visi organisasi memungkinkan seorang pemimpin untuk memimpin dengan lebih autentik dan lebih efektif. Ini tidak hanya meningkatkan keaslian dari kepemimpinan namun memotivasi tim untuk bekerja lebih baik dan lebih kreatif mencapai tujuan bersama. Keselarasan akan berkontribusi pada peningkatan yang kohesi tim dan inovasi yang penting untuk keberhasilan dari organisasi (Matsuo, 2023).

Transparansi dalam kepemimpinan tidak hanya meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan terhadap perubahan, tetapi memberikan kontribusi pada keterlibatan kerja dan hubungan yang lebih baik antar karyawan dan organisasi. Pemimpin akan mengedepankan transparansi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan positif (Jiang and Shen, 2023).

Kepemimpinan yang visioner maupun transformational dapat meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan dengan menyelaraskan nilai pribadi dan organisasi. Ketidaksesuaian nilai dapat menyebabkan terjadinya konflik yang menghambat produktivitas. Penting bagi pemimpin memahami dan menjembatani perbedaan nilai untuk mencapai sebuah harmoni dan efektivitas team. Nilai individu pemimpin berfungsi sebagai kompas moral dalam pengambilan keputusan strategis, memengaruhi perilaku dan keputusan yang diambil dalam konteks organisasi.

Kepemimpinan berbasis nilai tidak hanya mendukung keberhasilan strategi tetapi juga membangun keselarasan antara nilai individu dan tujuan organisasi, yang pada akhirnya dapat mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (Snyder, Ingelsson and Bäckström, 2024). Pemimpin yang mengintegrasikan nilai keberlanjutan dan keadilan dalam keputusan strategis mereka dapat mengelola ketegangan keberlanjutan dengan lebih efektif dan memastikan kebijakan yang adil/ Ini memerlukan pendekatan holistik dan sistematis yang mempertimbangkan bagaimana nilai-nilai moral dan manfaat ekonomi serta pendidikan untuk mempromosikan tindakan kolektif yang berkelanjutan (Benkert, 2021).

Komunikasi yang efektif dan berbasis nilai mendorong pemimpin untuk berperan penting untuk menjelaskan keputusan pada tim dan mendorong adanya nilai-nilai organisasi. Pemimpin yang menggunakan bahasa motivasi dan mendorong adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan efektivitas dan mendukung nilai-nilai dari organisasi (Chang, Budhwar and Crawshaw, 2021).

Mengintegrasikan nilai pribadi menjadi visi dan strategi organisasi akan meningkatkan kinerja serta mendorong lingkungan kerja yang lebih baik dan bermakna. Pemimpin harus mampu menyelaraskan nilai pribadi dan nilai organisasi dalam membangun kepemimpinan yang kuat dan bermartabat.

## 13.5 Implementasi Kepemimpinan Berbasis Nilai

Implementasi kepemimpinan berbasis nilai dalam organisasi dilakukan dengan melibatkan penerapan nilai inti yang memandu perilaku atau keputusan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Beberapa cara yang dilakukan dalam implementasi kepemimpinan berbasis nilai berdasarkan penelitian yang ada, dijelaskan sebagai berikut (Snyder, Ingelsson and Bäckström, 2018, 2024; Chang, Budhwar and Crawshaw, 2021):

1. Teori peran dan Model Trickle-Down: Kepemimpinan berbasis nilai muncul akibat adanya peran manajemen tingkat tinggi yang memberikan pengaruh terhadap manajemen garis depan. Pentingnya motivasi pemimpin dalam menerapkan perilaku kepemimpinan berbasis nilai.
2. Penggunaan Design Thinking: Design thinking digunakan dalam proses partisipasi untuk mengubah budaya organisasi dan

- mengembangkan kepemimpinan berbasis nilai. Pemimpin akan memahami dan bekerja dengan budaya serta nilai-nilai organisasi.
3. Pendekatan lean Manufacturing: Kepemimpinan dalam konteks ini dikembangkan dengan mendefinisikan dan mengartikulasikan nilai dari organisasi serta perilaku yang mendukung arah strategis organisasi. Pemimpin akan melibatkan penciptaan forum untuk refleksi dan penggunaan storytelling yang menghubungkan nilai dan perilaku dengan proses kerja.

Mengidentifikasi dari nilai inti organisasi merupakan langkah yang sangat penting dalam penerapan kepemimpinan berbasis nilai. Proses yang dilakukan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak dan menggunakan pendekatan yang lebih tepat untuk memastikan bahwa nilai digunakan lebih relevan dan mencerminkan identitas dari organisasi. Implementasi dari nilai inti akan meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan karyawan (Snyder, Ingelsson and Bäckström, 2018, 2024).

Penyelarasan nilai, visi, dan misi dari organisasi menjadi kunci mencapai perubahan yang sukses dan meningkatkan kinerja organisasi. Penyelarasan nilai inti disesuaikan dengan tujuan strategis dengan membangun fondasi kuat untuk keberlanjutan jangka panjang (Sullivan, Sullivan and Buffton, 2001).

Adanya penyelarasan visi, misi, dan nilai dalam operasional merupakan kunci utama mencapai tujuan organisasi dan membangun kepercayaan dan loyalitas. Pemimpin yang menyelaraskan elemen ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan lebih harmonis yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Maran, Baldegger and Klösel, 2022).

## 13.6 Peningkatan Kompetensi Pemimpin berbasis Nilai

Pengembangan kepemimpinan berbasis pada nilai memerlukan pendekatan holistik dan inovatif untuk mengatasi permasalahan dan tantangan dalam organisasi. Pemimpin memanfaatkan metode seperti design thinking, storytelling, dan memperkuat hubungan antar karakter, kompetensi sehingga pemimpin dapat menciptakan budaya kerja yang lebih inovatif. Tindakan yang dilakukan dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan berbasis nilai.

Pelatihan dan pengembangan berbasis nilai merupakan pendekatan yang menekankan akan pentingnya nilai inti dalam memimpin dan mengelola organisasi. Pendekatan ini mencakup teori kepemimpinan seperti kepemimpinan yang autentik, etis, dan berfokus pada pengembangan karakter yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan (Hopkins et al., 2018).

Program pelatihan berfokus pada pengembangan karakter dan moral serta menekankan pentingnya integrasi antara keterampilan teknik dan pengembangan moral saat memimpin. Penelitian menunjukkan bahwa karakter seorang pemimpin memainkan peran penting dan berdampak positif bagi organisasi (Sosik et al., 2019).

Pelatihan kepemimpinan berbasis web dapat dilakukan dengan berbagai metode seperti program berbasis web, komunitas pembelajaran atau forum bisnis. Pendekatan dilakukan bertujuan meningkatkan kesadaran etis, meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan, dan memperkuat integritas dikalangan pemimpin (Ballangrud and Aas, 2022).

Evaluasi kinerja yang dilakukan berbasis nilai akan mengukur penerapan nilai-nilai inti pemimpin, memberikan umpan balik yang konkret untuk pengembangan organisasi lebih lanjut. Pendekatan yang dilakukan melibatkan penetapan tujuan yang lebih terstruktur, pengembangan kepemimpinan yang berbasis pada nilai, dan penggunaan umpan balik real-time. Kepercayaan dalam melakukan evaluasi dan pembelajaran tim juga

memainkan peran penting dalam efektivitas evaluasi (Pulakos, Mueller-Hanson and Arad, 2019).

Evaluasi kinerja berbasis nilai menekankan pentingnya transparansi, empati, dan komitmen dalam pemimpin. Proses evaluasi yang dilakukan sebaiknya memiliki umpan balik dari berbagai sumber untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang perilaku pemimpin (Lin, Jhang and Wang, 2022).

Evaluasi pemimpin berbasis nilai tidak hanya membantu mengidentifikasi perbaikan juga memperkuat budaya kerja yang adil. Pemimpin yang adil akan berkontribusi pada kinerja kelompok yang lebih baik, adanya kepuasan anggota, dan kohesi tim (Gruda, McCleskey and Berrios, 2018)

# Daftar Pustaka

- A.M., Sanusi., O.F., Adesiyani., A.A., Abobarin., & I.O., Adegbite. (2023). Effective Communication: A Stimulant to Employees' Performance in an Organization. *International Journal of Literature, Language and Linguistics*, 6(2), 1–10. <https://doi.org/10.52589/ijlll-3k66o99i>
- Abbas, M. and Ali, R. (2023) 'Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review', *European Management Journal*, 41(1), pp. 125–142.
- Abbu, H. et al. (2022) 'Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation', *Research-Technology Management*, 65(3), pp. 39–49. doi: 10.1080/08956308.2022.2048588.
- Abdi, M. N. (2023). Kepemimpinan, Motivasi, dan Komitmen Organisasi dalam Mempengaruhi Perilaku Inovatif Pengurus Organisasi Non-Profit (Studi Kasus Pengurus Organisasi Non-Profit di Kedungwuni Pekalongan). *Seminar Nasional Ekonomi Bisnis (SENESIS)*, 347–362.
- Abdi, M. N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kohesivitas terhadap Perilaku Inovatif dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. [https://www.academia.edu/127099668/Pengaruh\\_Kepemimpinan\\_Transformasional\\_Budaya\\_Organisasi\\_dan\\_Kohesivitas\\_terhadap\\_Perilaku\\_Inovatif\\_dengan\\_Motivasi\\_sebagai\\_Variabel\\_Intervening](https://www.academia.edu/127099668/Pengaruh_Kepemimpinan_Transformasional_Budaya_Organisasi_dan_Kohesivitas_terhadap_Perilaku_Inovatif_dengan_Motivasi_sebagai_Variabel_Intervening)

- Abdi, M. N., & Chalimah. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(2), 112–119.
- Abramov, V. I. and Churkin, D. A. (2024) ‘The role of effective communication and collective intelligence in digital transformation of a company’, *Vestnik Universiteta*, (4), pp. 50–60. doi: 10.26425/1816-4277-2024-4-50-60.
- Adinata, U. W. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Aditya Wardhana (2024) TEORI ORGANISASI DI ERA DIGITAL. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Adler, Ronald B; Rosenfeld, Lawrence B & Proctor, R. F. (2018). *Interplay: The Process of Interpersonal Communication*. Oxford University Press.
- Affa, A. S., Kainde, S. J. R., Purba, S., Rahayu, P. P., Jufrizen, Novianto, E. D., Sesilia, A. P., Pasuhuk, L. S., Pandarangga, A. P., Rela, I. Z., Yamin, M., & Mikhael. (2024). *Perilaku Kepemimpinan dalam Organisasi* (M. Julyus & F. Sirait, Eds.; 1st ed., Vol. 1). Kita Menulis.
- Afshari, L. (2022) ‘Idealized influence and commitment: a granular approach in understanding leadership’, *Personnel Review*, 51(2), pp. 805–822.
- Ajan, A., Mahruddin, A., & Mulyana, M. A. (2018). Efektivitas kepemimpinan karismatik kyai dalam meningkatkan kinerja guru. *Tadbir Muwahhid*, 2(1), 33–45.
- Al Rashid, F., Ernawati, & Mardizal, J. (2024). Strategi Kepemimpinan Transformasional untuk Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, 9(2), 27–31.

- Albannai, N. A. et al. (2024a) 'Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms', *Benchmarking: An International Journal*. doi: 10.1108/BIJ-10-2023-0756.
- Alhamidi, E. M. A. (2022). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(1), 52–62. <https://doi.org/10.56721/jisd.m.v1i1.69>
- Amara, T. (2023) 'PT Bank Rakyat Indonesia Tbk dalam Menerapkan Manajemen Perubahan dan Menghadapi Persaingan Era Society 5.0 Sebuah Studi Kasus'. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/372403724\\_PT\\_Bank\\_Rakyat\\_Indonesia\\_Tbk\\_dalam\\_Menerapkan\\_Manajemen\\_Perubahan\\_dan\\_Menghadapi\\_Persaingan\\_Era\\_Society\\_50\\_Sebuah\\_Studi\\_Kasus](https://www.researchgate.net/publication/372403724_PT_Bank_Rakyat_Indonesia_Tbk_dalam_Menerapkan_Manajemen_Perubahan_dan_Menghadapi_Persaingan_Era_Society_50_Sebuah_Studi_Kasus).
- Andhika Banu Bismoko, James Christian Suwandi, & Catharina Aprilia Hellyani. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagement Pada Organisasi Perusahaan. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 191–205. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i3.374>
- Antoine, E. B., Rocha, A. M. and McGinty, G. (2022) 'Values-Based Leadership: A Survey of Academic Medical Leaders to Inform Curriculum Development', *Journal of Healthcare Leadership*, Volume 14, pp. 137–142. doi: 10.2147/JHL.S379737.
- Aprianto, Y., Kumorotomo, W., & Rajiyem. (2023). Leaders' Sensemaking in Communicating Organizational Change. *Studies in Media and Communication*, 11(6), 147–157. <https://doi.org/10.11114/smc.v11i6.6075>
- Araña, J. E. and León, C. J. (2009) 'The Role of Environmental Management in Consumers Preferences for Corporate Social Responsibility', *Environmental and Resource Economics*, 44(4), pp. 495–506. doi: 10.1007/s10640-009-9297-1.

- Arar, K. and Saiti, A. (2022) 'Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators', *Equity in Education & Society*, 1(1), pp. 126–141. doi: 10.1177/27526461211070828.
- Arifudin, O. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kinerja (The Effect Transactional-Transformational Leadership Style Perception and Performance). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(3), 178–187.
- Arquimino Ramos, L.E. (2022) 'PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING', *Journal of Research*, 9(02 february 2022), pp. 404–412. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/359119886\\_PERAN\\_BUDAYA\\_ORGANISASI\\_DALAM\\_MEMBANGUN\\_KEUNGGULAN\\_BERSAING](https://www.researchgate.net/publication/359119886_PERAN_BUDAYA_ORGANISASI_DALAM_MEMBANGUN_KEUNGGULAN_BERSAING).
- Asiri, F. R., Alya, R., Simarmata, R., & Barella, Y. (2024). Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional. *SOSIAL: Jurnal Ilmiah Pendidikan IPS*, 2(2), 273–280.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2014). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Ballangrud, B. O. B. and Aas, M. (2022) 'Ethical thinking and decision-making in the leadership of professional learning communities', *Educational Research*, 64(2), pp. 176–190. doi: 10.1080/00131881.2022.2044879.

- Baloch, Q. B. et al. (2022) 'Role of organizational environment in sustained organizational economic performance', *Business Process Management Journal*, 28(1), pp. 131–149. doi: 10.1108/BPMJ-02-2021-0084.
- Baskoro, C. A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 1–13. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i2.2562>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2022). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Belal DAHIAM SAIF Ghaleb (2024) 'The importance of organizational culture for business success', *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098>.
- Benkert, J. (2021) 'Reframing Business Sustainability Decision-Making with Value-Focussed Thinking', *Journal of Business Ethics*, 174(2), pp. 441–456. doi: 10.1007/s10551-020-04611-4.
- Berkovich, I. and Eyal, O. (2021) 'Transformational leadership, transactional leadership, and moral reasoning', *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), pp. 131–148.

- Bernard M. Bass, & Bruce J. Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bernard M. Bass, & Ronald E. Riggio. (2005). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bernard M. Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2023). "Transformational Leadership and Team Innovation: The Mediating Role of Team Learning." *Journal of Business and Psychology*. This paper explores how transformational leadership can enhance team innovation through fostering learning environments.
- Bovee, Courtland L. & Thill, J. V. (2016). *Business Communication Today*. Prentice Hall : New Jersey.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595–616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2023). Ethical leadership and organizational trust: Implications for transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(3), 217–235.
- Bruce J. Avolio, & Bernard Morris Bass. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Mind Garden.
- Bruce J. Avolio, & Fred O. Walumbwa. (2006). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Elsevier Science.
- Burn, James Mac. Gregor (2010). *Leadership*. New York, Harper and Row
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, *33*(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2022). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 85–106.
- Cerqueira, L. et al. (2024) 'Empathy and Its Effects on Software Practitioners' Well-Being and Mental Health', *IEEE Software*, 41(4), pp. 95–104. doi: 10.1109/MS.2024.3377897.
- Chang, S. M., Budhwar, P. and Crawshaw, J. (2021) 'The Emergence of Value-Based Leadership Behavior at the Frontline of Management: A Role Theory Perspective and Future Research Agenda', *Frontiers in Psychology*, 12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.635106.
- Cheng, Y.C. (2023). The Cornerstone of Visionary Leadership: Construction and Verification of a Principals' School Management Imaginative Capability Scale (PSMICS). *Asia-Pacific Education Researcher*, 32(6), 729–742. doi:10.1007/s40299-022-00690-1.
- Cinniöglu, H. (2020) 'A review of modern leadership styles in perspective of industry 4.0', *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, pp. 1–23.
- CINTYA AIDA HIDAYATI (2024) 'TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DALAM KESUKSESAN TOKOPEDIA', UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA [Preprint]. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/379340382\\_TRANSFORMASI\\_BUDAYA\\_ORGANISASI\\_DALAM\\_KESUKSESAN\\_TOKOPEDIA](https://www.researchgate.net/publication/379340382_TRANSFORMASI_BUDAYA_ORGANISASI_DALAM_KESUKSESAN_TOKOPEDIA).
- Ciulla, J. B. (2020). *Ethics: The Heart of Leadership*. Praeger.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata, C. P. (2021). *Justice in the workplace: From theory to practice*. Routledge.
- Cowen, S. (2018). *Winnebagos on Wednesdays: How Visionary Leadership Can Transform Higher Education, Winnebagos on Wednesdays: How*

- Visionary Leadership Can Transform Higher Education. [https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus\\_id/85078929414](https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85078929414).
- Crowley, M.C. (2022) *Lead from the heart: Transformational leadership for the 21st century*. Hay House, Inc.
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal TADBIR PERADABAN*, 4(2), 404–419. <http://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/view/482>
- Deep, G. (2023) ‘Digital transformation’s impact on organizational culture’, *International Journal of Science and Research Archive* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>.
- Deloitte. (2023). *Ethics and organizational culture*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023*. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 475–490.
- Deng, C. et al. (2023) ‘Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer’, *Human Resource Development International*, 26(5), pp. 627–641.
- Dermawan, I. (2020). The Influence of Charismatic Leadership and Training on The Performance on The Indonesian Navy Hydrographic and Oceanographic Center With Self Efficacy as an Intervening Variable. *Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 111–136.
- Du, M. (2023). Visionary Leadership and Employee Voice Behavior: Mediating Role of Self-Efficacy. *Social Behavior and Personality*, 51(3). doi:10.2224/sbp.12228.
- Elburdah, R. P., Rahayu, S., Tilova, N., Prodi, D., Fakultas, M., & Dan Bisnis, E. (2024). *Loyalitas Kreativitas Abdi Masyarakat Kreatif Strategi Perilaku Kerja Inovatif Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*

- Kaysorn Thailand. Program Studi Ekonomi Manajemen Universitas Pamulang *Jurnal LOKABMAS Kreatif*, 05(01), 77–84.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Eseryel, U.Y. (2021). Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams. *Group and Organization Management*, 46(2), 424–460. doi:10.1177/1059601120955034.
- Fletcher, M. (2022). Effective communication : Prerequisite for successful service quality implementation . A South African perspective. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 18(1), 53–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.36615/jcsa.v18i1.1849>
- Fordham, A. E. and Robinson, G. M. (2019) ‘Identifying the social values driving corporate social responsibility’, *Sustainability Science*, 14(5), pp. 1409–1424. doi: 10.1007/s11625-019-00720-w.
- Frost, J. (2014) ‘Values based leadership’, *Industrial and Commercial Training*, 46(3), pp. 124–129. doi: 10.1108/ICT-10-2013-0073.
- Gafur, A. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah: Strategi meningkatkan etos kerja guru pendidikan agama Islam. Nizamia Learning Center
- Gary A. Yukl. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Gibson, James L., John M. Inancevich & J.M. Donnelly, 1997, *Organization: Behavior, Structure and Process*, Seventh Edition, Homewood, Richard D. Irwin, Boston.
- Greenbaum, R. L., Quade, M. J., & Bonner, J. M. (2023). Ethical leadership and workplace outcomes: The role of trust. . . *Leadership Quarterly*, 34(2), 102–121.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2023). *Handbook of organizational justice*. Taylor & Francis.

- Gruda, D., McCleskey, J. and Berrios, R. (2018) 'Seems Fair to Me: Dyadic Leader Consensus Mediates Fairness and Group Performance', *Small Group Research*, 49(2), pp. 195–225. doi: 10.1177/1046496417740636.
- Hafizah, N. et al. (2024). Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Visioner di Era Society 5.0', *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 248-254.
- Halimah, S., Rahmawati, I. and Lestari, H. (2022). Hubungan Kepemimpinan Visioner terhadap Mutu Layanan Sekolah di SMPN Satu Atap 01 Nanggung Bogor. *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 4(3), 349-359. doi:10.47467/jdi.v4i3.1188.
- Handarini, S.N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Efektivitas Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 16(1), 175-183. doi:10.17509/jap.v26i1.19859.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2022). Leadership and moral identity: The intersection of leadership and ethics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 99–123.
- Hasman Budiadi (2016)  
[https://repository.umsida.ac.id/bitstream/handle/123456789/25681/6.%20BAB%20II.pdf?isAllowed=y&sequence=6&utm\\_source=chatgpt.com](https://repository.umsida.ac.id/bitstream/handle/123456789/25681/6.%20BAB%20II.pdf?isAllowed=y&sequence=6&utm_source=chatgpt.com)
- Hawkins, P. (2021) *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. Kogan Page Publishers.
- Hayati, N. (2020). The Influence of Visionary Leadership, Talent Management, Employee Engagement, and Employee Motivation to Job Satisfaction and its Implications for Employee Performance All Divisions of Bank BJB Head Office. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 528–533.

- Hendra Wahyudin (2024) 'Budaya Organisasi', *Multiverse Open Multidisciplinary Journal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.57251/multiverse.v1i3.716>.
- Henrik von Scheel (2010) 'Transforming the LEGO organization, one process at a time'. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/379110392\\_Title\\_Transforming\\_the\\_LEGO\\_organization\\_one\\_process\\_at\\_a\\_time](https://www.researchgate.net/publication/379110392_Title_Transforming_the_LEGO_organization_one_process_at_a_time).
- Hermansyah, Siagian, L. S., Noryani, Mulyati, & Dwiyono, Y. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Efektifitas Organisasi Pendidikan. *Sistema: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 30–39.
- Hidayat, M., & Suryani, I. (2020). Inovasi dalam Budaya Organisasi di Era Digital. *Jurnal Manajemen Dan Teknologi*, 9(1), 85–93.
- Hopkins, J. et al. (2018) 'Designing a physician leadership development program based on effective models of physician education', *Health Care Management Review*, 43(4), pp. 293–302. doi: 10.1097/HMR.000000000000146.
- Hulu, F., Syamsuddin, Sutrisno, A., Putri, F. L. S., & Ilham. (2024). Analisis Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Mendorong Inovasi Organisasi: Studi Empiris Pada Perusahaan Teknologi Informasi. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3(3), 2721–4796.
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Filsafat dan teori kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *PIONIR: JURNAL PENDIDIKAN*, 10(3), 119–129.
- J. Bruce Harreld (2007) 'Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action', *California Management Review* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.2307/41166404>.

- James M. Kouzes, & Barry Z. Posner. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Jannah, A. M., Arni, I. H., Fatwa, B., Hanifah, H., & Akhmad, F. (2021). Karakteristik kepemimpinan dalam pendidikan di Indonesia. *Alsya*, 1(1), 138–150.
- Jiang, H. and Shen, H. (2023) 'Toward a Relational Theory of Employee Engagement: Understanding Authenticity, Transparency, and Employee Behaviors', *International Journal of Business Communication*, 60(3), pp. 948–975. doi: 10.1177/2329488420954236.
- Johanis, M. A., Kusumawati, I., Munte, R., Siagian, E., Napitu, R., Siallagan, D., Purba, S., Puspitasari, R., Pasuhuk, L., Kainde, L., Lelengboto, A., & Kainde, S. (2021). *Manajemen Perubahan* (A. Karim, Ed.; Vol. 1). Yayasan Kita Menulis.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Jufrizen, J. (2018). Efek Moderasi Etika Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>
- Kaptein, M. (2019) 'The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership', *Journal of Business Ethics*, 156(4), pp. 1135–1150. doi: 10.1007/s10551-017-3641-0.
- Karimah, I., & Nurhayati, S. (2023). Peran Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 24(01), 17–29.
- Kato, I., Wa Ode Nur Ainun, Antikasari Tiara, Wulyatiningsih, T., Pasuhuk, L., Purba, S., Koyongian, Y., Alodia, A., Makiah Thea G J. J, Kainde,

- S., Kainde, L. A., Sudarso, A., & Zulkifli, D. (2025). *Manajemen Perilaku Organisasi Modern* (I. M. Nadeak, Ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Keegan, Warren. J., & Green, Mark. C. (2017). *Global Marketing* (9th ed.). Pearson.
- Kesumayani, H. (2020). Boosting Organizational Commitment through Visionary Leadership and Work Life Balance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 312–322. doi:10.31838/srp.2020.9.48.
- Khan, I.U., Amin, R.U. and Saif, N. (2022) ‘Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation’, *International Journal of Leadership in Education*, pp. 1–11.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (2022). "Leadership: Do Traits Matter?" *Journal of Applied Psychology*. This study reexamines the role of individual traits in transformational leadership effectiveness, integrating the latest findings on emotional intelligence and ethical leadership.
- Klus, M. F. and Müller, J. (2021) ‘The digital leader: what one needs to master today’s organisational challenges’, *Journal of Business Economics*, 91(8), pp. 1189–1223. doi: 10.1007/s11573-021-01040-1.
- Knudsen, M., & Kishik, S. (2024). Organizational change structures: exploring the organizational conditions for sustainable change in the agro-industry. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1012–1029. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0142>
- Koessler, A. K., Ortiz-Riomalo, J. F., Janke, M., & Engel, S. (2021). Structuring Communication Effectively—The Causal Effects of Communication Elements on Cooperation in Social Dilemmas. *Environmental and Resource Economics*, 79(4), 683–712. <https://doi.org/10.1007/s10640-021-00552-2>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

- Kotter, John. P. (2012, November 6). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kumalo, M., & Scheepers, C. B. (2020). Leadership of change in South Africa public sector turnarounds. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 137–157. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0142>
- Kurniawati, E., & Troena, E. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan PT Jasa Marga ( Persero ) Kantor Cabang Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 605–612.
- Lane, J. N. et al. (2024) 'Teams in the Digital Workplace: Technology's Role for Communication, Collaboration, and Performance', *Small Group Research*, 55(1), pp. 139–183. doi: 10.1177/10464964231200015.
- Lasrado, F. and Kassem, R. (2021) 'Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), pp. 169–194.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2012). *Public Relations The Profession and the Practice* (M. Ryan & D. B. Hash, Eds.; 4th ed.). McGraw-Hill.
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V. and Wang, H. (2021) 'Charismatic Leadership and Work Team Innovative Behavior: the Role of Team Task Interdependence and Team Potency', *Journal of Business and Psychology*, 36(2), pp. 333–346. doi: 10.1007/s10869-019-09663-6.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How Transformational Leadership Works during Team

- Interactions: A Behavioral Process Analysis. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1017–1033. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2015.07.003>
- Lestari, H., Rahmawati, I. and Hasanah, S.U. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kualitas Layanan Akademik. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 221–234. doi:10.32478/165qgy55.
- Lestari, S. et al. (2023). Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Inovatif: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial*, 3 (3), 199–205. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/2152>.
- Liaqat, M. M., Rehman, S.-U.- and Ullah, H. A. (2024) 'THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND DIGITAL LITERACY ON INNOVATION CAPABILITY: MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE FOR INNOVATION', *Gomal University Journal of Research*, 42(2), pp. 134–145. doi: 10.51380/gujr-40-02-0.
- Lin, C.-P., Jhang, C. and Wang, Y.-M. (2022) 'Learning value-based leadership in teams: the moderation of emotional regulation', *Review of Managerial Science*, 16(5), pp. 1387–1408. doi: 10.1007/s11846-021-00483-8.
- Linda K. Treviño, & Katherine A. Nelson. (2016). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Wiley.
- Liu, M. (2022). How and When Does Visionary Leadership Promote Followers' Taking Charge? The Roles of Inclusion of Leader in Self and Future Orientation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1917–1929. doi:0.2147/PRBM.S366939.
- Loso Judijanto dkk (2024) *TRANSFORMASI DIGITAL (Teori & implementasi Menuju Era Society 5.0)*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Madi Odeh, R.B.S. et al. (2023) 'The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case

- of Dubai service sector', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), pp. 440–468.
- Mahirun, M., Suryani, S., & Nasution, N. B. (2021). Kepemimpinan Transformatif Sebagai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Kreatif. *Pena Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi*, 35(2), 64. <https://doi.org/10.31941/jurnalpena.v35i2.1583>
- Maran, T. K., Baldegger, U. and Klösel, K. (2022) 'Turning visions into results: unraveling the distinctive paths of leading with vision and autonomy to goal achievement', *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), pp. 133–154. doi: 10.1108/LODJ-06-2021-0268.
- Maris, I.S., Komariah, A. and Bakar, A. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2).
- Mascareño, J. (2020). Envisioning innovation: Does Visionary Leadership Engender Team Innovative Performance through Goal Alignment?', *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33–48. doi:10.1111/caim.12341.
- Matsuo, M. (2023) 'Being authentic by sharing team vision: mediating role of strengths use within a team', *Personnel Review*, 52(5), pp. 1548–1562. doi: 10.1108/PR-06-2021-0420.
- Mayasari, A. (2023). Peran Transformasi Digital dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekolah Yayasan Marsudirini Cabang Yogyakarta. *Journal on Education*, 5(4), 16659–16672.
- Mayer, D. M., Aquino, K., & Greenbaum, R. L. (2023). Ethical dilemmas in leadership: The role of external and internal pressures. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 45–62.
- Mc. Shane, Steven L & Mary Ann Von Glinow. 2003. *Organizational Behavior*, Second Edition. New York : McGraw-Hill.

- McCarthy, P., Sammon, D. and Alhassan, I. (2022) 'Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis', *Journal of Decision Systems*, 32(1), pp. 79–109.
- Mela Reza (2023) 'PT. Telekomunikasi Indonesia dalam Menerapkan Manajemen Perubahan dan Menghadapi Persaingan Era Society 5.0'. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/372518358\\_PT\\_Telekomunikasi\\_Indonesia\\_dalam\\_Menerapkan\\_Manajemen\\_Perubahan\\_dan\\_Menghadapi\\_Persaingan\\_Era\\_Society\\_50](https://www.researchgate.net/publication/372518358_PT_Telekomunikasi_Indonesia_dalam_Menerapkan_Manajemen_Perubahan_dan_Menghadapi_Persaingan_Era_Society_50).
- Meskelis, S. and Whittington, J. L. (2020) 'Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), pp. 1457–1473. doi: 10.1108/JBIM-11-2019-0477.
- Michael E. Brown, & Linda K. Treviño. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*.
- Milton, J. et al. (2020) 'Safety attitudes and working climate after organizational change in a major emergency department in Sweden', *International Emergency Nursing*, 53, p. 100830. doi: 10.1016/j.ienj.2020.100830.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, J. F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358–368. <https://doi.org/10.1017/S1138741600006624>
- Molina, O. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115–125. doi:10.3926/jotse.413.
- Molines, M. et al. (2022) 'Beyond the tipping point: the curvilinear relationships of transformational leadership, leader–member exchange, and emotional exhaustion in the French police', *Public Management Review*, 24(1), pp. 80–105.

- Mosquera, P., Tigre, F. B. and Alegre, M. (2024) 'Overcoming organizational politics and unlocking meaningful work through ethical leadership', *International Journal of Ethics and Systems*. doi: 10.1108/IJOES-04-2024-0108.
- Nafisah, A. H., Olyvviane, J., Nugroho, R. H., Respati, I., Upn, K., Veteran, ", & Timur, J. (2024). Memahami Pengaruh Big Data dalam Bisnis Moder dengan Pengambilan Keputusan Berbasis Data. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 5(4).
- Ndalamba, K. K., Ndalamba, N. J. and Caldwell, C. (2023) 'Leadership Ethos: Addressing Leadership Dilemma in the 21st Century Business Environment', *Public Integrity*, 25(2), pp. 150–161. doi: 10.1080/10999922.2022.2026663.
- Newman, S. A., Ford, R. C. and Marshall, G. W. (2020) 'Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality', *International Journal of Business Communication*, 57(4), pp. 452–473. doi: 10.1177/2329488419829895.
- Ningrum Fauziah Yusuf (2022) 'Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi', *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1>.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nsiong Louis Eyo-Udo (2024) 'Digital transformation as a catalyst for business model innovation: A critical review of impact and implementation strategies', *Open Access Research Journal of Engineering and Technology*, 6(2), pp. 001–022. doi: 10.53022/oarjet.2024.6.2.0085.

- Nur Azizah (2023) 'PT Kereta Api Indonesia (KAI) dalam Menerapkan Manajemen Perubahan dan Menghadapi Persaingan Era Society 5.0', universitas pelita bangsa [Preprint]. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/371965786\\_PT\\_Kereta\\_Api\\_Indonesia\\_KAI\\_dalam\\_Menerapkan\\_Manajemen\\_Perubahan\\_dan\\_Menghadapi\\_Persaingan\\_Era\\_Society\\_50](https://www.researchgate.net/publication/371965786_PT_Kereta_Api_Indonesia_KAI_dalam_Menerapkan_Manajemen_Perubahan_dan_Menghadapi_Persaingan_Era_Society_50).
- Nurhayati, D. (2022). Kendala dan Solusi dalam Meningkatkan Kreativitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Olsson, A. K., Eriksson, K. M., & Carlsson, L. (2024). Management toward Industry 5.0: a co-workership approach on digital transformation for future innovative manufacturing. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0833>
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403–415. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0244>
- Özemre, M. and Kabadurmus, O. (2020) 'A big data analytics based methodology for strategic decision making', *Journal of Enterprise Information Management*, 33(6), pp. 1467–1490. doi: 10.1108/JEIM-08-2019-0222.
- Perubahan Organisasi. (2023, July 19). HRPods Team Mangement & Leadership.
- Peter G. Northouse. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust

- in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2023). Creating shared value. *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*, 101(1), 62–77.
- Potipiroon, W., & Thawornprasert, W. (2024). Local government managers' change-oriented leadership and employees' change-supportive behaviour during COVID-19: utilizing the theory of planned behaviour. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(2), 139–158. <https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2207833>
- Probojakti, W. et al. (2025) 'Driving sustainable competitive advantage in banking: The role of transformational leadership and digital transformation in organizational agility and corporate resiliency', *Business Strategy and the Environment*, 34(1), pp. 670–689. doi: 10.1002/bse.4005.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. and Arad, S. (2019) 'The Evolution of Performance Management: Searching for Value', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), pp. 249–271. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009.
- Purba, S. et al. (2024). *Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Rafsanjani, H. (2019). *Kepemimpinan Transformasional*. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 4(1), 1–27.
- Rahmat Miftahul dkk (2021) 'Hubungan Budaya Organisasi Dengan Inovasi Perusahaan (Correlation of Organizational Culture with Company Innovation)', *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v4i2.9083>.
- Rahmawati, I. et al. (2022). *Innovative Work Behavior Development Through Technopreneurship Leadership in Vocational Schools: An*

- Mixed Method Explanatory Research. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 943-959. doi: 10.23960/jpp.v12.i2.202242.
- Rahmawati, I., Hasanah, S.L. and Fahrurrobi, N. (2023). Kepemimpinan Guru Sebagai Role Model di Sekolah. *Jurnal Kajian Islam Modern*, 52–56.
- Rahmawati, I., Hasanah, S.U. and Kusyanti, E. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Program Gerakan Literasi Sekolah di SMA Negeri 1 Cibungbulang. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 995–1005.
- Rahmawati, I., Lestari, H. and ... (2024). Empowering Technopreneurial Leadership: Fostering Innovative Behavior among Islamic School Teachers. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 146-158. doi:10.33650/al-tanzim.v8i1.7292.
- Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112>
- Rao, M. S. (2017) 'Values-Based Leadership', *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(2), p. 5. doi: 10.22543/0733.102.1185.
- Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. (2020). Atlantis Press SARL, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 49–53.
- Reuter, E. and Floyd, S. (2024) 'Strategic leaders' ecosystem vision formation and digital transformation: A motivated interactional lens', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), pp. 103–127. doi: 10.1002/sej.1493.
- Ria Marginingsih pada tahun (2016) menulis artikel berjudul "Kepemimpinan Karismatik sebagai Employer Branding" yang dipublikasikan dalam *Jurnal Bisnis Darmajaya*, Volume 2, Nomor 2, halaman 32–51.

- Riska Gustiana (2022) 'PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SUATU KAJIAN LITERATUR REVIEW ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1107>.
- Rismansyah, Adam, M., Hanafi, A., & Yuliani. (2022). Readiness for Organizational Change. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.047>
- Rizkiyanto, A. (2020). Kepemimpinan Karismatik HOS Tjokroaminoto di Sarekat Islam. *Inteleksia: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, 2(1), 55–80.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior*.
- Robbins, Stephen. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robinson, S. P.; Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (19th Editi). Pearson.
- Rohimah Aprilia Irawati, Sitti Zuhrotul Fadilah, & Ayu Umi Salamah. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik. *Inspirasi Dunia: Jurnal Riset Pendidikan Dan Bahasa*, 4(1), 215–236. <https://doi.org/10.58192/insdun.v4i1.2905>
- Rosita, N. (2018). Kepemimpinan Kharismatik Kiai di Pondok Pesantren Ali Maksum Krpyak Yogyakarta. *SANGKÉP: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 1(2), 166– 183.
- Rusdin Tahir dkk (2023) TRANSFORMASI BISNISDI ERA DIGITAL(Teknologi Informasi dalam Mendukung Transformasi Bisnisdi Era Digital). Sonpedia Publishing Indonesia. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/373161091\\_TRANSFOR MASI\\_BISNISDI\\_ERA\\_DIGITALTeknologi\\_Informasi\\_dalam\\_Men dukung\\_Transformasi\\_Bisnisdi\\_Era\\_Digital](https://www.researchgate.net/publication/373161091_TRANSFOR_MASI_BISNISDI_ERA_DIGITALTeknologi_Informasi_dalam_Men dukung_Transformasi_Bisnisdi_Era_Digital).
- Saba, Z. I. Z. (2024). Manajemen konflik pada lembaga pendidikan. *JME Jurnal Management Education*, 2(2), 42–49.

- Sahir, S., Sudarmanto, E., Rahmawati, I., Masduki, D., Clara, C., Dewi, I. K., Wiyati, E. K., Walean, R., Pasuhuk Lefrand, Rahayu, P. P., & Kainde, S. J. R. (2024). *Manajemen Perubahan Organisasi* (M. J. F. Sirait & D. D. Pratama, Eds.; Vol. 1). Yayasan Kita Menulis.
- Salimodo, D., Taruna, C. S., & Lestari, A. (2023). Inovasi dalam Manajemen Kurikulum: Pemanfaatan Teknologi dalam Meningkatkan Pembelajaran. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17(02).
- Sam Cay. (2023). *Lingkungan Organisasi*. Repositori CV Widina Media Utama.
- Saputra, A., Purnama, Y., & Anwar, D. (2023). Inovasi Berkelanjutan dalam Bisnis Modern. *International Journal of Economics and Management*.
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA*, 9(2), 1103–1119.
- Saran, E. (2023) 'Value - Based Leadership: Driving Sustainable Growth and Success', *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(7), pp. 792–793. doi: 10.21275/SR23710125944.
- Sari, N., & Pratama, F. (2023). Pelatihan Berbasis Pemikiran Kritis untuk Peningkatan Keterampilan Karyawan. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen*.
- Saros, J. C & Butchastky, O. 1996. *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Happer Business, Sydney.
- Sarwar, H. et al. (2020) 'Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison', *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), pp. 2008–2026. doi: 10.1080/09669582.2020.1788039.
- Satria, B. (2021). Peran kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan PT. XYZ. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan*, 1(1), 27–35.

- Sazly, S., & Ardiani, Y. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. *Perspektif*, 17(2), 184–194.
- Seppälä, T. et al. (2012) 'Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), pp. 136–155. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02010.x.
- Sharma, A., Agrawal, R. and Khandelwal, U. (2019) 'Developing ethical leadership for business organizations', *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), pp. 712–734. doi: 10.1108/LODJ-10-2018-0367.
- Sibuea, B. et al. (2023). Pengantar Kepemimpinan Pembelajaran. Yayasan Kita Menulis.
- Sihite, T.S. (2023) 'EVALUASI PROSES PERUBAHAN DENGAN 8 STEP KOTTER (Studi kasus PT PELINDO 1 Tbk)', *JURNAL LENTERA BISNIS* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i1.845>.
- Simanjuntak, M., Hasibuan, A., Mandagi, D., Sahir Syafrida H, Ferinia, R., Hesty, R. S., Prayanthi, I., Puspitasari, R., Kainde, S. J. R., Sibilang, N., & Sudarmanto, E. (2024). Welcoming to 5.0 Industry Management (Vol. 1). Yayasan Kita Menulis.
- Simarmata, A. P., Rafly, M., Juliana, C., Manalu, B. T. A., & Wijaya, M. A. (2024). Menjadi katalisator perubahan: Kepemimpinan karismatik yang membentuk inovasi organisasi di lingkungan perusahaan. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), 286–293.
- Sinaga, S. N., Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>

- Siregar, I.A. (2022). Visioner Leadership of The Head of Madrasah in Improving Teacher Professionalism. *Munaddhomah*, 3(2), 116–125. doi:0.31538/munaddhomah.v3i2.232.
- Siti Maulidiya (2022) 'BUDAYA ORGANISASI DI GOOGLE', UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA [Preprint]. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/361094518\\_BUDAYA\\_ORGANISASI\\_DI\\_GOOGLE](https://www.researchgate.net/publication/361094518_BUDAYA_ORGANISASI_DI_GOOGLE).
- Smith, J., Brown, L., & Taylor, R. (2023). Social responsibility and leadership effectiveness: An empirical study. *Journal of Business Ethics*. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 475–490.
- Snyder, K., Ingelsson, P. and Bäckström, I. (2018) 'Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development', *Business Process Management Journal*, 24(6), pp. 1289–1301. doi: 10.1108/BPMJ-02-2018-0045.
- Snyder, K., Ingelsson, P. and Bäckström, I. (2024) 'Developing value-based leadership for sustainable quality development: a meta-analysis from a study of Lean manufacturing', *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(6), pp. 1245–1264. doi: 10.1108/IJLSS-12-2023-0226.
- Son Wandrial Wandrial (2012) 'Budaya Organisasi (Organizational Culture), Salah Satu Sumber Keunggulan Bersaing Perusahaan di Tengah Lingkungan yang Selalu Berubah', *Binus Business Review* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.21512/bbr.v3i1.1322>.
- Sosik, J. J. et al. (2019) 'Self-control Puts Character into Action: Examining How Leader Character Strengths and Ethical Leadership Relate to Leader Outcomes', *Journal of Business Ethics*, 160(3), pp. 765–781. doi: 10.1007/s10551-018-3908-0.
- Striepe, M., Thompson, P., Robertson, S., Devi, M., Gurr, D., Longmuir, F., Taylor, A., & Cunningham, C. (2023). Responsive, adaptive, and future-centred leadership in response to crisis: findings from

- Australia, Fiji, and New Zealand. *School Leadership & Management*, 43(2), 104–124. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2171005>
- Subaidi (2023). Visionary Leadership in Improving the Quality and Competitiveness of Private Islamic Primary Schools. *Journal of Governance and Regulation*, 12(2), 66–76. doi:0.22495/jgrv12i2art6.
- Sucipto, P. A. et al. (2023) 'Ethical Leadership in Information Technology Decision Making and its Impact on Risk Management', *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), pp. 2135–2145. doi: 10.33395/jmp.v12i2.13173.
- Sudrajat, D. et al. (2022) 'Creating Digital Literature through Transformational Leadership; Challenges and Solutions', *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), pp. 1138–1148. doi: 10.33650/al-tanzim.v6i4.3982.
- Sullivan, W., Sullivan, R. and Buffton, B. (2001) 'Aligning individual and organisational values to support change', *Journal of Change Management*, 2(3), pp. 247–254. doi: 10.1080/738552750.
- Sun, M., He, K. and Wen, T. (2023) 'The Impact of Shared Leadership on Team Creativity in Innovation Teams—A Chain Mediating Effect Model', *Sustainability*, 15(2), p. 1212. doi: 10.3390/su15021212.
- Sutherland, J. and Canwell, D. (2004). *Nanus, Burt*. Springer. doi:10.1007/978-0-230-20474-4\_14.
- Teetzen, F. et al. (2022) 'The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), p. 3133. doi: 10.3390/ijerph19053133.
- Tiana, T., Nurlisa, T., Shabrina, A. D., & Ramadhan, A. R. (2024). Studi Literatur: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Puskesmas Literature Study: The Influence of Transformational Leadership in Improving

- Employee Performance in Health Centers. 7(12), 4830–4837.  
<https://doi.org/10.56338/jks.v7i12.6465>
- Timothy A. Judge, & Ronald F. Piccolo. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5).
- Titus, O. F. and Ariyo, B. F. (2023) 'Book Review: Triple Value Leadership: Creating Sustainable Value for your Business, your Customers and Society', *Leadership*, 19(1), pp. 103–106. doi: 10.1177/17427150221128354.
- Tretiakov, A., Jurado, T. and Bensemman, J. (2023) 'Employee Empowerment and HR Flexibility in Information Technology SMEs', *Journal of Computer Information Systems*, 63(6), pp. 1394–1407. doi: 10.1080/08874417.2022.2158962.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2023.). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Wiley.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2023). Ethical dilemmas in organizational transformation: Managing conflicts of interest. *Business Ethics Quarterly*, 33(4), 315–334.
- Trisnawati. (2024). Penerapan Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 5 Tasikmalaya. *EDUCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan Dan Pengajaran*, 4(2).
- Trstenjak, M., Hegedić, M., Tošanović, N., Opetuk, T., Đukić, G., & Cajner, H. (2023). Key Enablers of Industry 5.0 - Transition from 4.0 to the New Digital and Sustainable System. In *Manufacturing Driving Circular Economy* (pp. 614–621). Springer Link. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28839-5\\_69](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28839-5_69)
- Türk, A. (2023) 'Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation', *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1066180.

- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2022). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 31(4), 315–320.
- Umri, K., & Sukriadi. (2024). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi. *Jurnal Administrasi, Kebijakan, Dan Kepemimpinan Pendidikan [JAK2P]*, 5(1), 91–96.
- Utami, R., & Prasetyo, D. (2023). Resistensi terhadap Perubahan dalam Organisasi Modern. *E-Proceedings STIE YKPN*.
- V. Akilandeswari, A. Dinesh Kumar, A. Philomin Freeda, S. N. K. (2015). Elements of Effective Communication. *New Media and Mass Communication*, 37(2015), 44–47.
- van Dijke, M. et al. (2012) ‘When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), pp. 235–248. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.10.006.
- Vientiany dkk (2024) ‘Transformasi Budaya Organisasi: Menuju Organisasi Yang Adaptif Dan Modern’, *Journal of Management and Creative Business* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2678>.
- Vijaylakshmi. (2023). Communicating with Persuasion : A Transformative Approach. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 5(1), 3–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i01.1603>
- Waldman, D.A. (2024). Engage in Visionary Leadership. *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management*, Third Edition, 329–344. doi:10.1002/9781394320769.ch16.
- Wang, L. (2024). The Process of Visionary Leadership Increases Innovative Performance among IT Industry 4.0 for SMEs for Organizational

- Sustainability: Testing the Moderated Mediation Model', Sustainability (Switzerland), 16(19). doi:10.3390/su16198690.
- Weaver, B. (2016). The Transformational Leadership Communication Of Socially Close And Distant Leaders On Vision Integration [Wayne State University]. <https://core.ac.uk/display/74358590>
- Wei, H. and Horton-Deutsch, S. (2022). Visionary Leadership in Healthcare. Sigma Theta Tau.
- Wibowo, A., & Hermawan, B. (2022). Kreativitas sebagai Indikator Kunci Inovasi dalam Organisasi. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia.
- Widodo, W. (2023). A Mediation Model of the Effect of Visionary Leadership on Teachers' Organizational Citizenship Behavior'. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 22(4), 104–123. doi:10.26803/IJLTER.22.4.7.
- Wong, C. A. and Cummings, G. G. (2009) 'The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff', Journal of Leadership Studies, 3(2), pp. 6–23. doi: 10.1002/jls.20104.
- Wustari Mangundjaya (2023) 'Implementasi Membangun Strategi Budaya Organisasi', Jurnal Ilmiah Multidisiplin [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8377085>.
- Xi, Q. (2024) 'Netflix's Strategies, Innovations, and Challenges in Shaping the Future of Television Media', Communications in Humanities Research [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.54254/2753-7064/27/20231977>.
- Yamin, T. and Murwaningsari, E. (2023) 'Exploring the Interplay Between Digital Technology, Transformational Leadership and Agility for Enhancing Organisational Performance', Business Ethics and Leadership, 7(4), pp. 73–88. doi: 10.61093/bel.7(4).73-88.2023.
- Yanti, D., & Fauziya, F. (2024). Analisis Penerapan Kepemimpinan Transformasional pada Forum OSIS Bandung Barat (FOBB). Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima, 6(1), 1–20.

- Ytterstad, S. and Olaisen, J. (2023) 'An overview of perspectives of transformational leadership', *Learning Transformational Leadership: A Pedagogical and Practical Perspective*, pp. 13–33.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, Y., Wang, J., & Li, X. (2023). Ethical leadership and resistance to change: Impacts on transformational success. *Leadership Studies*, 29(2), 145–167.
- Zhang, Y., Wang, J., & Li, X. (2023). Transparency in leadership: The key to trust and social responsibility. *Leadership Quarterly*, 24(2), 102–115.
- Zhao, H. et al. (2021) 'How and When Does Socially Responsible HRM Affect Employees' Organizational Citizenship Behaviors Toward the Environment?', *Journal of Business Ethics*, 169(2), pp. 371–385. doi: 10.1007/s10551-019-04285-7.
- Zhou, L. (2018). Visionary Leadership and Employee Creativity in China', *International Journal of Manpower*, 39(1), 93–105. doi:10.1108/IJM-04-2016-0092.

# Biodata Penulis



**Dr, Astri R Banjarnahor, S.E, S.H, M.M, M.Pd**

Lahir di Medan April 1972. Penulis merupakan Dr lulusan Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto - Jawa Tengah. Penulis juga Alumni Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhanas angkatan LV tahun 2016). Penulis telah menghasilkan puluhan buku seperti Digital Marketing, Pemasaran Perusahaan Penerbangan, Ekonomi Digital: Transformasi Bisnis di Era Digital, Financial Teknologi, Teknologi Digital Kewirausahaan dan UMKM, Social Media Marketing dan Bisnis Modern, Inovasi Digital dan Ekonomi Kerakyatan, dan beberapa tema lainnya. Penulis merupakan dosen di Institute Transportasi dan Logistik Trisakti dan di Universitas Mercubuana, Jakarta; Tenaga Ahli DPR RI (Periode 2014 – 2021) dan sekaligus berprofesi sebagai Advokat dan Penasehat Hukum di Jakarta. Pembaca dapat menghubungi penulis melalui email di: [astricomunication@gmail.com](mailto:astricomunication@gmail.com)



**Wa Ode Nur Ainun, S.E., M.Si,** lahir di Kota Baubau Sulawesi Tenggara, pada tanggal 11 April 1973. Menyelesaikan pendidikan dasar hingga menengah di Kota Baubau. Pada tahun 1995 melanjutkan studi S1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Dayanu Ikhsanuddin (Unidayan) Baubau dan lulus pada tahun 2000. Bulan Maret Tahun 2001 sampai dengan Juli 2002 sebagai dosen honor pada Fakultas Ekonomi Unidayan. Pendidikan S2 di tempuh di Universitas Padjadjaran Bandung pada Program Studi Ilmu

Ekonomi Bidang Kajian Utama Manajemen dan lulus pada tahun 2005. Sapaan sehari-harinya adalah Ainun, menikah dengan Drs. La Ode Masrul dan dikaruniai 2 orang anak, La Ode Muhammad Fakhri Masrul dan Wa Ode Farah Aulia Masrul. Saat ini Ainun berdomisili di Kota Baubau dan menjadi Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unidayan serta

mengampuh beberapa matakuliah antara lain: Pengantar Manajemen, Kewirausahaan, Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Organisasi.



**Lilly Linne A Kainde**, menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Doktor di Universitas Gunadarma dengan topik disertasi "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui Manajemen Talenta, Keterikatan Karyawan dan Budaya Organisasi".

Sebelumnya mengikuti pendidikan Program S1 program studi Manajemen di Universitas Klabat, Airmadidi Manado dan melanjutkan pendidikan Program S2 Master of Science in Commerce dari University of Santo Tomas Manila, Philippines. Sekarang sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen (S1) dan Program studi Magister Management di Universitas Klabat Airmadidi, Manado. Mengampu mata kuliah Human Resource Management, Organizational Behaviour, Money, Banking and Financial Institution, serta Strategic Human Resource and Talent Management.

E-mail : [linne@unklab.ac.id](mailto:linne@unklab.ac.id)



**Dr. Ima Rahmawati, M. Pd.**, dilahirkan di Jakarta. Merupakan lulusan S3 pada Program Studi Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Bandung. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Institut Agama Islam Sahid dan Audit Internal di Yayasan Wakaf Sahid Husnul Khotimah (YWSHK). Aktif menulis dalam berbagai jurnal nasional maupun internasional dengan core manajemen, metodologi penelitian, administrasi pendidikan, kebijakan pendidikan, perencanaan pendidikan dan sains..

Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus di Ikatan Alumni Universitas Pakuan Bogor (ILUNI), sebagai anggota di Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI), dan anggota di Asosiasi

Perkumpulan Prodi MPI Indonesia (PPMPI). Ima juga memiliki sejumlah gelar non akademik seperti Certified International Of Internal Quality Audit (CIIQA) dan Certified International Quantitative Research (CIQnR) dari Komite Akreditasi Nasional (KAN) serta Sertifikasi lainnya seperti Auditor ISO 9001:2015 dari SGS Academy dan ISO 19011:2018 dari Multi Kompetensi Training & Consultation serta beberapa pelatihan mutu lainnya seperti pelatihan LAMDIK, LAMEMBA dan Auditor AMI dari Best Q Institute.

E-mail: dafenta.ima13@gmail.com



**Hj. Endang Lifchatullaillah, S.E.,M.M** menjadi dosen tetap dengan tugas tambahan sebagai Dekan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas dr. Soebandi di Jember Jawa Timur, yang memiliki Prodi S1 Bisnis Digital dan S1 Kewirausahaan.

Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi di Jember dan Pasca Sarjana di Surabaya pada tahun 2015 pada Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan.

Aktif sebagai penulis buku referensi dan buku antologi motivasi dengan komunitas penulis telah bergabung dengan Yayasan Kita Menulis aktif sejak tahun 2020. Sebagai Dosen aktif mengampu Mata Kuliah Manajemen Keuangan, Akuntansi Keuangan, Akuntansi Manajemen, Kepemimpinan, Pendidikan Pancasila, Pendidikan Kewarganegaraan dan beberapa mata kuliah lainnya dibidang Ekonomi.

Memiliki suami H.M.Sudarmono,S.Pd dan putri pertama Khoirotul Alfi S,Pd.,M.Pd dan putra kedua Endarko Fajri Amrullah,S.Kom.serta dua orang cucu yang semoga mengikuti jejak keluarga menjadi anak yang sholeh dan sholihah.

E-mail : endang@uds.ac.id



**Muhammad Nuskan Abdi**, yang akrab disapa Nuskan, adalah seorang pendidik dan penggerak organisasi. Lahir di Pekalongan, Nuskan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) dan pascasarjana (S2) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pekalongan (FEB UNIKAL). Pengalaman akademisnya memperkaya pemahamannya dalam bidang ekonomi dan pengembangan sumber daya manusia, serta membentuk komitmennya dalam bidang pendidikan.

Saat ini, Nuskan adalah salah seorang pengajar di FEB UNIKAL, dan telah mengajar beberapa mata kuliah yang berorientasi pada keterampilan praktis dan penguasaan manajerial, seperti technopreneurship, bisnis digital, manajemen keuangan, investasi dan portofolio, serta praktikum statistik dan aplikasi komputer.

Sebagai akademisi, dalam mengamalkan tridharma perguruan tinggi, pada bidang pendidikan selain mengajar di kelas, Nuskan juga menulis buku. Buku sebelumnya yang ditulis bersama dengan penulis lain adalah "Generasi Z dan Ekonomi Digital: Menghadapi Tantangan Global," yang mengupas tentang pentingnya keterampilan digital sebagai kebutuhan masa depan bagi Gen Z, khususnya dalam sub bab "Keterampilan Digital: Kebutuhan Masa Depan untuk Gen Z." Buku ini merupakan refleksi dari kepeduliannya terhadap masa depan generasi muda di era digital, dengan harapan dapat memberikan inspirasi dan panduan praktis bagi mereka dalam menghadapi tantangan di era transformasi teknologi.

Email: nuskan.abdi@gmail.com



**Idah Kusuma Dewi**. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Islam Sultan Agung Semarang pada fakultas ekonomi jurusan manajemen. Menyelesaikan pendidikan S2 Magister Ilmu Sosial dan Politik Undip Semarang dan bekerja sebagai dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang.

Pelaku UMKM sekaligus pendiri Organisasi pelaku bisnis online UMKM (MPPO) Kabupaten Kendal

tahun 2017 dan aktif hingga sekarang. Memiliki 35 buku referensi dan 2 buku monograf hasil penelitian-pengabdian kepada masyarakat serta sertifikat BNSP sebagai master trainer bidang metodologi pelatihan dan asesor sektor pariwisata.

Email: idahkusumadewi@stiepari.ac.id



**Sandra J. R. Kainde.** Aktif mengajar, melakukan penelitian dan menulis beberapa buku kolaborasi. Menyelesaikan jenjang pendidikan S2 Magister Manajemen (Modul Marketing). Saat ini sebagai Dosen Tetap di Program Studi Pendidikan Ekonomi pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Klabat. Mengajar matakuliah major di Program Studi, sebagai penulis pada 12 buku kolaborasi penerbit anggota IKAPI, aktif dalam beberapa kegiatan akademik dan penunjang. Mengikuti berbagai pelatihan untuk peningkatan kinerja dosen dalam pendidikan, pengajaran, penelitian dan penelitian. Aktif dalam melakukan penelitian pada jurnal publikasi Sinta. Sebagai pengurus inti Ikatan Alumni Unklab Global Tahun 2020-2025.

Email: sandrapasuhuk@unklab.ac.id



**Isnah Karimah, S.Bns, M.M.** lahir di Pekalongan pada tanggal 27 Agustus 1997. Berhasil menyelesaikan studi S1 di Institut Teknologi Bandung (ITB) pada tahun 2017 dengan masa studi 3 tahun dan berhasil menjadi mahasiswa terbaik program studi Entrepreneur. Kemudian melanjutkan studi S2 di Universitas Pekalongan dengan mengambil program studi Magister Manajemen dan lulus pada tahun 2024 dengan masa studi 1,5 tahun dan berhasil menjadi wisudawan terbaik. Saat ini, Isnah Karimah menjadi dosen di Universitas Pekalongan dengan mampu mata kuliah seminar sumber daya manusia dan mata kuliah pemasaran jasa.

Selain aktif di bidang pendidikan, Isnah Karimah juga memiliki aktivitas di bidang kewirausahaan. Beberapa bisnis yang dijalankan berfokus pada bisnis kulliner dan bisnis jasa. Isnah menjadi pemuda pelopor bidang pendidikan pada

tahun 2019 dan pemuda pelopor bidang pangan pada tahun 2023. Dia telah banyak mendapatkan berbagai penghargaan baik di tingkat Kabupaten, Provinsi, Nasional bahkan Internasional.

Isnah juga memiliki ketertarikan dengan karya tulis. Selain pernah menjuarai lomba karya tulis pemuda tingkat Provinsi Jawa Tengah, Isnah telah menghasilkan beberapa karya tulis berupa artikel penelitian yang telah dipublikasikan pada jurnal nasional terindeks SINTA dan pernah menjadi pembicara dalam kegiatan seminar nasional maupun seminar internasional. Beberapa karya tulisnya dapat diunduh pada laman SINTA dan Google Scholar dengan SINTA ID : 6914026. Buku yang pernah ditulis oleh Isnah pada tahun 2024 berjudul "Generasi Z dan Ekonomi Digital".

email penulis : [isnakarimah.27@gmail.com](mailto:isnakarimah.27@gmail.com)



**Muhammad Shofiyuddin.** adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pekalongan, menyelesaikan pendidikan Sarjananya di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta, Menyelesaikan Pendidikan Pascasarjana Magister Sains Manajemen di Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto, menyelesaikan Program Doktor (S3) di Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI).

Mengampu mata kuliah: Manajemen, Kepemimpinan, Etika Bisnis dan Tata Kelola Perusahaan, Hubungan Industrial dan Budaya Organisasi. Penulis aktif melakukan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, penulisan buku, dan publikasi karya ilmiah,

Email: [m.shofiyuddien@gmail.com](mailto:m.shofiyuddien@gmail.com)



**Jusra Tampubolon, S.T, M.M**, Lahir di Soposuring, Sumatera Utara. Menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Teknik ( S-1 ) di Universitas Sriwijaya Palembang pada Tahun 1993, Menyelesaikan Pendidikan dan mendapat gelar Magister Manajemen (S2) di Universitas Sumatera Utara 2014 dan saat ini sedang mengikuti program Doktor Manajemen ( S3) di Universitas Prima Indonesia. Dosen tetap di Universitas Prima Indonesia jurusan Teknik Industri sampai sekarang. Email:

[jusratampubolon@unprimdn.ac.id](mailto:jusratampubolon@unprimdn.ac.id)



**Meutia Dewi**, lahir di Idi, 20 Maret 1979. Penulis menyelesaikan Pendidikan Program Strata 1 di STIE Widya Wiwaya Yogyakarta pada tahun 2021 dan selanjutnya menyelesaikan Strata 2 di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2025. Saat ini sedang menyelesaikan program doktor di UIN Sumatra Utara. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Samudra di Kota Langsa. Mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia,

Perilaku Organisasi, Ekonomi Manajerial, Seminar Manajemen, Metodologi Penelitian. Email: [meutiadewi@unsam.ac.id](mailto:meutiadewi@unsam.ac.id)



**Hengki Mangiring Parulian Simarmata, S.Si., M.M**, lahir di Pematangsiantar Sumatera Utara. Penulis menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen pada tahun 2014 dari Universitas Padjadjaran Bandung. Pada tahun 2015 diangkat menjadi Dosen Tetap di Politeknik Bisnis Indonesia Murni Sadar Pematangsiantar di Jurusan Administrasi Perkantoran. Tahun 2024 menjadi Dosen tetap Universitas Murni Teguh. Penulis pernah menjadi

dosen tidak tetap di Universitas Prima Indonesia Medan, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mars, dan Sekolah Tinggi Manajemen dan Akuntansi Indonesia.

Fokus pengajaran pada mata kuliah Manajemen Pemasaran, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Risiko Bank, Komunikasi Bisnis, Etika Bisnis, Public Relation, dan Administrasi Perkantoran. Fokus penelitian pada bidang Manajemen dan Pariwisata yang di terbitkan di jurnal nasional dan internasional dengan Author Sinta : 5998993 dan ID Scopus : 57215917254. Fokus pengabdian masyarakat pada bidang pemberdayaan ekonomi masyarakat petani, pelaku usaha mikro dan kecil. Dosen bersertifikat pendidik (Sertifikasi Dosen) tahun 2018 dan memiliki Sertifikat Kompetensi tahun 2019 dan 2020 dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Peraih hibah Penelitian Dosen Pemula (PDP) tahun 2019 dan tahun 2020 bidang Manajemen dan Pariwisata. Buku yang telah terbit hasil kolaborasi dibidang Manajemen, Marketing, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pariwisata, Kewirausahaan, Ekonomi dan Bisnis sebanyak 103 Buku. Penulis pernah bekerja di Bank selama 7 tahun, Garuda Indonesia Airlines Medan, dan PT ISS Bandung. Aktif dalam berbagai organisasi profesi Dosen Indonesia sejak tahun 2018. Email: [hengkisimarmata.mm@gmail.com](mailto:hengkisimarmata.mm@gmail.com). Google scholar : Hengki Mangiring Parulian Simarmata.

# Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu pendekatan yang diakui luas karena kemampuannya untuk menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Dalam buku ini, kami mencoba menggali berbagai dimensi kepemimpinan transformasional, mulai dari teori dasar, dimensi utama seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, hingga perhatian individual yang menjadikan pemimpin sebagai agen perubahan.

Buku ini membahas:

- Bab 1 Pengantar Kepemimpinan Transformational
- Bab 2 Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional
- Bab 3 Dimensi Utama Kepemimpinan Transformasional
- Bab 4 Kepemimpinan Visioner: Menentukan Arah Organisasi
- Bab 5 Inspirasi dan Pengaruh Karismatik dalam Kepemimpinan
- Bab 6 Stimulasi Intelektual: Mendorong Inovasi dalam Organisasi
- Bab 7 Membangun Budaya Organisasi Yang Mendukung Transformasi
- Bab 8 Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan dalam Organisasi
- Bab 9 Meningkatkan Kinerja melalui Kepemimpinan Transformasional
- Bab 10 Etika dalam Kepemimpinan Transformasional
- Bab 11 Kepemimpinan Transformasional di Era Digital
- Bab 12 Komunikasi Efektif untuk Pemimpin Transformasional
- Bab 13 Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Organisasi



YAYASAN KITA MENULIS  
press@kitamenulis.id  
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-113-729-6



9 786231 137296