KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA



Dinis Cahyaningrum, Riska Firdaus, Hartanto, Ruli Haris,
Yakup Hermansyah, Lia Juliasih, Ni Wayan Adelia Mutiara Asri,
Cepi Saepudin, Puspita Puji Rahayu, Idah Kusuma Dewi,
Isra Dewi Kuntary Ibrahim

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dinis Cahyaningrum
Riska Firdaus
Hartanto
Ruli Haris
Yakup Hermansyah
Lia Juliasih
Ni Wayan Adelia Mutiara Asri
Cepi Saepudin
Puspita Puji Rahayu
Idah Kusuma Dewi
Isra Dewi Kuntary Ibrahim

AIKOMEDIA PRESS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:
Dinis Cahyaningrum
Riska Firdaus
Hartanto
Ruli Haris
Yakup Hermansyah
Lia Juliasih
Ni Wayan Adelia Mutiara Asri
Cepi Saepudin
Puspita Puji Rahayu
Idah Kusuma Dewi
Isra Dewi Kuntary Ibrahim

ISBN: 978-634-8038-02-8

Editor: Fajri Arye Gemilang, S.E., M.M.
Penyunting: Yuliatri Novita, M. Hum.
Desain Sampul dan Tata Letak: Dede Ahsani Aulia, S.T.

Penerbit: AIKOMEDIA PRESS
Anggota IKAPI No.056/SBA/2024

Redaksi:
Jln. Sungai Lareh No.26, Kel. Lubuk Minturun, Kec. Koto Tangah,
Kota Padang, Sumatera Barat
Website: aikomedia.id
Email: aikomediapress@gmail.com

Cetakan pertama, Oktober 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia dapat diselesaikan. Buku ini membahas tentang Konsep Dasar Kepemimpinan, Teori dan Model Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Sumber Daya Manusia, Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan SDM, Motivasi, Komitmen, dan Kinerja Karyawan¸Pengembangan Talenta dan Kompetensi SDM, Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional di Era Digital, Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi, Strategi Penguatan Kepemimpinan Transformasional untuk Organisasi Berkelanjutan.

Buku ini disusun sebagai upaya untuk menghadirkan referensi yang informatif, sistematis, dan mudah dipahami oleh pembaca. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi dalam proses penyusunan hingga penyelesaian buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat, menambah wawasan, serta menjadi sumber referensi dan literatur yang berguna bagi pembaca sesuai dengan bidang kajian yang dibahas.

Padang, Oktober 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **ii**
DAFTAR TABEL ..... **viii**
DAFTAR GAMBAR ..... **ix**
BAB 1 KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN **1**
Oleh Dinis Cahyaningrum 1
1.1 Definisi Kepemimpinan 1
1.2 Kepemimpinan sebagai Fenomena Multidimensional 3
1.3 Perbedaan Kepemimpinan & Manajerial 5
DAFTAR PUSTAKA 9

BAB 2 TEORI DAN MODEL KEPEMIMPINAN **11**
Oleh Riska Firdaus 11
2.1 Pendahuluan 11
2.2 Konsep Dasar Kepemimpinan 12
2.3 Evolusi Teori Kepemimpinan 14
2.4 Model Kepemimpinan Kontemporer 16
2.5 Kepemimpinan Transformasional: Asal-usul dan Hakikat 17
2.6 Empat Dimensi Kepemimpinan Transformasional 19
2.7 Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi SDM 20
2.8 Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Kompetensi 22
2.9 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja 23
2.10 Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Talenta 24
2.11 Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasi 26
2.12 Perbandingan Model Kepemimpinan 27
2.13 Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Pengelolaan SDM 28
2.14 Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Transformasional 30
2.15 Kritik terhadap Kepemimpinan Transformasional 31

2.16 Integrasi Teori Kepemimpinan dengan Pengelolaan SDM 32
2.17 Model Konseptual Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan SDM 33
2.18 Sintesis Teoretis 35
2.19 Implikasi Teori bagi Praktik Pengelolaan SDM 36
2.20 Penutup 37
DAFTAR PUSTAKA 39

BAB 3 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL 41
Oleh Hartanto 41
3.1 Konsep dan Perkembangan Kepemimpinan Transformasional 41
3.1.1 Pengertian dan Hakikat Kepemimpinan Transformasional 41
3.1.2 Sejarah dan Perkembangan Teori Kepemimpinan Transformasional 42
3.1.3 Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional 43
3.1.4 Tujuan dan Prinsip Dasar Kepemimpinan Transformasional 44
3.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional 46
3.2.1 Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) 46
3.2.2 Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) 47
3.2.3 Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) 48
3.2.4 Perhatian Individual (*Individualized Consideration*)..... 49
3.3 Karakteristik dan Kompetensi Pemimpin Transformasional 51
3.3.1 Karakteristik Pemimpin Transformasional 51
3.3.2 Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Kepercayaan 52
3.3.3 Kemampuan Memberdayakan dan Mengembangkan Potensi Individu 53
3.3.4 Etika dan Tanggung Jawab Pemimpin Transformasional 54

3.4 Mekanisme dan Proses Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi 55
3.4.1 Internalisasi Visi dan Nilai Bersama 55
3.4.2 Pembentukan Kepercayaan dan Identifikasi Pengikut terhadap Pemimpin 56
3.4.3 Pemberdayaan Psikologis dan Kesadaran terhadap Tujuan Kolektif 57
3.4.4 Faktor Kontekstual yang Mendukung Efektivitas Kepemimpinan Transformasional 58
DAFTAR PUSTAKA 59

BAB 4 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 61
Oleh Ruli Haris 61
4.1 Pengantar 61
4.2 Pengertian dan Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia 62
4.3 Sejarah dan Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia 65
4.4 Perbedaan MSDM Modern dengan Manajemen Personalia Tradisional 67
4.5 Ruang Lingkup dan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 68
4.6 Tantangan Manajemen SDM di Era Globalisasi dan Digital 71
4.7 Rangkuman 73
DAFTAR PUSTAKA 75

BAB 5 PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGELOLAAN SDM 77
Oleh Yakup Hermansyah 77
5.1 Kepemimpinan Transformasional 77
5.2 Pengelolaan Sumber Daya Manusia 87
5.3 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan SDM 88
DAFTAR PUSTAKA 93

BAB 6 MOTIVASI, KOMITMEN, DAN KINERJA KARYAWAN 95
Oleh Lia Juliasih..... 95
6.1 Motivasi Kerja sebagai Pendorong Perilaku Karyawan..... 96
6.1.1 Hakikat dan Pengertian Motivasi Kerja..... 96
6.1.2 Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja..... 97
6.1.3 Indikator Motivasi Kerja..... 99
6.2 Komitmen Organisasi: Keterikatan Karyawan terhadap Organisasi..... 100
6.2.1 Hakikat dan Pengertian Komitmen Organisasi..... 100
6.2.2 Tiga Komponen Komitmen Organisasi..... 101
6.3 Kinerja Karyawan: Bentuk Kontribusi terhadap Organisasi..... 104
6.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan..... 104
6.3.2 Faktor dan Indikator Kinerja Karyawan..... 105
6.3.3 Hubungan Motivasi, Komitmen, dan Kinerja Karyawan..... 106
DAFTAR PUSTAKA..... 110

BAB 7 PENGEMBANGAN TALENTA DAN KOMPETENSI SDM..... 113
Oleh Ni Wayan Adelia Mutiara Asri..... 113
7.1 Pendahuluan..... 113
7.1.1 Pengembangan SDM di Indonesia..... 114
7.1.2 Landasan Teoretis Pengembangan SDM..... 115
7.2 Manajemen dan Pengembangan Talenta..... 118
7.2.1 Pengertian Talenta..... 118
7.2.2 Pendekatan terhadap Talenta: Inklusif atau Eksklusif 119
7.2.3 Identifikasi dan Pemetaan Talenta..... 120
7.2.4 Peran Pimpinan, Unit SDM, dan Individu..... 120
7.3 Konsep dan Kerangka Kompetensi..... 121
7.3.1 Pengertian Kompetensi..... 121
7.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi..... 122
7.3.3 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja..... 122
7.4 Analisis Kebutuhan Pengembangan..... 123
7.4.1 Pentingnya Analisis Kebutuhan..... 123
7.4.2 Strategi dan Metode Pengembangan..... 124

7.5 Tantangan dan Arah ke Depan 125
7.6 Ringkasan Bab 126
DAFTAR PUSTAKA 127

BAB 8 BUDAYA ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUBAHAN 129
Oleh Cepi Saepudin 129
8.1 Pentingnya Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan 129
8.2 Konsep dan Jenis-Jenis Budaya Organisasi 132
8.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi 137
8.4 Konsep dan Langkah-Langkah Manajemen Perubahan 140
8.5 Hambatan dalam Pengelolaan Perubahan 144
8.6 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya dan Mengelola Perubahan 147
8.7 Strategi Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif 149
8.8 Implementasi Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan dalam Pengelolaan SDM 152
8.9 Penutup 154
DAFTAR PUSTAKA 155

BAB 9 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI ERA DIGITAL 157
Oleh Puspita Puji Rahayu 157
9.1 Konsep dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Era Digital 157
9.2 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Transformasi Digital Organisasi 163
9.3 Perkembangan Data Terkini tentang Kepemimpinan Transformasional di Era Digital 169
DAFTAR PUSTAKA 176

BAB 10 IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM ORGANISASI 179
Oleh Idah Kusuma Dewi 179
10.1 Pendahuluan 179

10.2 Akar Paradigma: Kelahiran Konsep (1970-an) 181
10.3 Empat Pilar Transformasi 183
10.4 Melokalisasi Kepemimpinan 185
10.5 Implementasi Strategis di Sektor Publik dan Pendidikan 187
10.6 Kepemimpinan Berkelanjutan 189
DAFTAR PUSTAKA 192

BAB 11 STRATEGI PENGUATAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK ORGANISASI BERKELANJUTAN..... 195
Oleh Isra Dewi Kuntary Ibrahim 195
11.1 Membangun Visi dan Arah Perubahan yang Jelas..... 195
11.2 Mengembangkan Kompetensi dan Kaderisasi Pemimpin 196
11.3 Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif dan Inovatif 198
11.4 Meningkatkan Keterlibatan dan Pengembangan Karyawan..... 199
11.5 Memanfaatkan Teknologi untuk Mendukung Tranformasi 200
11.6 Mengintegrasikan Kepemimpinan Transformasional dengan Keberlanjutan Organisasi..... 201
DAFTAR PUSTAKA 204

BIODATA PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perbedaan Kepemimpinan & Manajerial.....7
Tabel 3.1. Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional 43
Tabel 4.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Para Ahli 62
Tabel 4.2. Perbandingan Manajemen Personalia dengan MSDM Modern.....67
Tabel 9.1. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Era Digital.....162
Tabel 9.2. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Transformasi Digital 169
Tabel 9.3. Perkembangan penelitian dan arah riset kepemimpinan di era digital 171

DAFTAR GAMBAR

Gambar 9.1. Integrasi Kepemimpinan Transformasional dengan Kapabilitas Digital 158
Gambar 10.1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Sistem Manajemen SDM, AMO, dan Keberlanjutan Organisasi ... 203

BAB 1
KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

Oleh Dinis Cahyaningrum

1.1 Definisi Kepemimpinan

Secara bahasa, istilah kepemimpinan dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar pimpin, yang mengandung makna kegiatan mengarahkan, membimbing, atau menuntun seseorang atau kelompok. Dari kata tersebut kemudian terbentuk kata memimpin, pemimpin, dan kepemimpinan. Pemimpin merujuk pada individu yang menjalankan fungsi memimpin, sedangkan kepemimpinan mengacu pada proses, kemampuan, atau aktivitas dalam memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam kajian ilmiah, kepemimpinan merupakan konsep yang memiliki cakupan luas dan telah didefinisikan dari berbagai perspektif. Janda (1960) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan istilah yang telah lama digunakan dalam kehidupan sehari-hari dan kemudian berkembang menjadi konsep ilmiah. Perkembangan tersebut menyebabkan kepemimpinan sering kali dipahami secara berbeda dan bahkan digunakan secara berdekatan dengan konsep kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervisi. Stogdill (1974) bahkan menunjukkan bahwa terdapat banyak definisi kepemimpinan karena para peneliti memberikan penekanan yang berbeda terhadap aspek-aspek tertentu dari proses kepemimpinan.

Salah satu aspek yang banyak digunakan untuk menjelaskan kepemimpinan adalah pengaruh. Kepemimpinan pada dasarnya berkaitan dengan proses memengaruhi individu atau kelompok agar bersedia mengarahkan usaha mereka pada pencapaian tujuan tertentu. Stogdill (1974) memandang kepemimpinan sebagai proses memengaruhi aktivitas kelompok yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Pandangan tersebut menegaskan bahwa

kepemimpinan tidak hanya terletak pada siapa yang menjadi pemimpin, tetapi juga pada proses interaksi yang memungkinkan seseorang memengaruhi sikap, perilaku, dan tindakan orang lain.

Yukl (2013) juga menempatkan pengaruh sebagai unsur penting dalam kepemimpinan. Menurutnya, kepemimpinan berkaitan dengan proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, sekaligus memfasilitasi usaha individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan tidak sekadar memberikan perintah, tetapi mencakup kemampuan memberikan arah, membangun pemahaman, mengoordinasikan tindakan, dan mendorong individu maupun kelompok untuk bekerja secara efektif.

Northouse (2022) menjelaskan kepemimpinan sebagai proses ketika seseorang memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Definisi tersebut mengandung empat unsur penting, yaitu proses, pengaruh, kelompok, dan tujuan bersama. Kepemimpinan disebut sebagai proses karena melibatkan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan mengandung pengaruh karena pemimpin berusaha memengaruhi sikap dan perilaku anggota kelompok. Kepemimpinan berlangsung dalam konteks kelompok karena hampir selalu melibatkan lebih dari satu individu, sedangkan tujuan bersama menunjukkan bahwa kepemimpinan diarahkan pada pencapaian sasaran yang disepakati.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan memfasilitasi individu atau kelompok agar bersedia bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan bersama dalam konteks situasi tertentu. Definisi ini menempatkan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial, bukan sekadar kedudukan atau jabatan formal. Dengan demikian, seseorang dapat menjalankan fungsi kepemimpinan ketika mampu memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain, meskipun tidak selalu berada pada posisi struktural tertinggi dalam organisasi.

1.2 Kepemimpinan sebagai Fenomena Multidimensional

Kepemimpinan merupakan fenomena yang multidimensional, artinya kepemimpinan tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu karakteristik atau satu sudut pandang. Kompleksitas kepemimpinan muncul karena di dalamnya terdapat berbagai unsur yang saling berhubungan, seperti karakteristik pemimpin, perilaku pemimpin, pengikut, tujuan, hubungan interpersonal, struktur organisasi, budaya, serta situasi yang dihadapi. Oleh karena itu, memahami kepemimpinan membutuhkan perspektif yang lebih luas daripada sekadar melihat kemampuan individu yang menduduki posisi sebagai pemimpin (Stogdill, 1974; Yukl, 2013).

Dimensi pertama berkaitan dengan pemimpin. Pendekatan awal dalam studi kepemimpinan banyak menitikberatkan perhatian pada karakteristik individu yang dianggap membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Karakteristik tersebut antara lain kemampuan intelektual, kepercayaan diri, integritas, motivasi, dan berbagai karakteristik personal lainnya. Namun, perkembangan penelitian menunjukkan bahwa keberadaan karakteristik tertentu saja belum cukup untuk menjamin efektivitas kepemimpinan. Karakteristik pemimpin perlu dilihat bersama dengan perilaku yang ditampilkan dan kondisi lingkungan tempat kepemimpinan berlangsung (Northouse, 2022).

Dimensi kedua adalah perilaku kepemimpinan. Perhatian terhadap perilaku menggeser fokus penelitian dari pertanyaan mengenai "siapa pemimpin" menjadi "apa yang dilakukan pemimpin". Pemimpin dapat menunjukkan perilaku yang berorientasi pada tugas, seperti menetapkan tujuan, memberikan arahan, mengoordinasikan pekerjaan, dan melakukan pengawasan. Di sisi lain, pemimpin juga dapat menunjukkan perilaku yang berorientasi pada hubungan, seperti memberikan dukungan, membangun kepercayaan, berkomunikasi, dan mengembangkan anggota organisasi (Yukl, 2013).

Dimensi ketiga berkaitan dengan pengikut. Kepemimpinan tidak dapat dipahami hanya dari sisi pemimpin karena efektivitas kepemimpinan juga dipengaruhi oleh karakteristik, kebutuhan,

kemampuan, harapan, dan tingkat kesiapan orang-orang yang dipimpin. Hubungan antara pemimpin dan pengikut merupakan proses yang dinamis. Pemimpin memengaruhi pengikut, tetapi respons dan karakteristik pengikut juga dapat memengaruhi cara pemimpin menjalankan kepemimpinannya (Northouse, 2022).

Dimensi keempat adalah situasi atau konteks. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang selalu efektif dalam setiap keadaan. Pendekatan situasional dan kontingensi menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan kondisi yang dihadapi. Karakteristik tugas, struktur organisasi, tekanan lingkungan, tingkat ketidakpastian, budaya organisasi, dan kondisi pengikut dapat menentukan pendekatan kepemimpinan yang lebih tepat (Yukl, 2013; Northouse, 2022).

Dimensi kelima adalah tujuan dan perubahan. Kepemimpinan pada dasarnya diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi dalam organisasi modern tujuan tersebut tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target operasional. Pemimpin juga dituntut mampu mengantisipasi perubahan, membangun visi, mendorong inovasi, mengembangkan sumber daya manusia, dan menciptakan kemampuan adaptasi organisasi. Oleh sebab itu, kepemimpinan semakin dipandang sebagai salah satu mekanisme penting dalam mengarahkan organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Northouse, 2022).

Dimensi keenam adalah hubungan dan pengaruh. Kepemimpinan berlangsung melalui hubungan antara pemimpin dan pengikut. Pengaruh yang digunakan pemimpin tidak selalu berbentuk instruksi atau penggunaan kekuasaan formal, tetapi dapat diwujudkan melalui komunikasi, keteladanan, pemberian dukungan, pemberdayaan, persuasi, dan pembangunan kepercayaan. Dengan demikian, kualitas hubungan interpersonal menjadi salah satu aspek penting dalam keberhasilan kepemimpinan (Yukl, 2013).

Berdasarkan berbagai dimensi tersebut, kepemimpinan dapat dipahami sebagai fenomena yang bersifat personal, behavioral, relational, situational, dan goal-oriented. Kepemimpinan bersifat

personal karena dipengaruhi karakteristik pemimpin; behavioral karena diwujudkan melalui perilaku tertentu; relational karena terjadi melalui hubungan dengan pengikut; situational karena efektivitasnya dipengaruhi konteks; serta goal-oriented karena diarahkan pada pencapaian tujuan bersama.

Pemahaman multidimensional tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif bukan hanya seseorang yang memiliki karakteristik tertentu, tetapi seseorang yang mampu menggunakan karakteristik dan kompetensinya secara tepat, menyesuaikan perilaku dengan kebutuhan pengikut dan situasi, serta mengarahkan seluruh proses tersebut pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, efektivitas kepemimpinan merupakan hasil interaksi antara pemimpin, pengikut, perilaku, situasi, hubungan, dan tujuan (Yukl, 2013; Northouse, 2022).

1.3 Perbedaan Kepemimpinan & Manajerial

Kepemimpinan dan manajerial merupakan dua konsep yang sering digunakan secara bersamaan dalam organisasi. Keduanya memiliki keterkaitan yang kuat, tetapi secara konseptual memiliki fokus yang berbeda. Perbedaan tersebut terutama terlihat pada orientasi, fungsi, dan cara keduanya mengarahkan organisasi. Secara sederhana, kepemimpinan lebih banyak berkaitan dengan menentukan arah dan menggerakkan manusia, sedangkan manajerial lebih berkaitan dengan mengelola sumber daya dan memastikan pekerjaan berjalan secara terencana dan terkendali (Kotter, 1990; Yukl, 2013).

Manajemen pada dasarnya berorientasi pada penciptaan keteraturan, konsistensi, dan pencapaian tujuan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Manajer bertanggung jawab memastikan sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana serta standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, aktivitas manajerial banyak berhubungan dengan penyusunan rencana, pembagian pekerjaan, penetapan prosedur, pengalokasian sumber daya, pengawasan, dan evaluasi kinerja.

Sebaliknya, kepemimpinan lebih menekankan pada penentuan arah, pembangunan visi, pemberian inspirasi, dan kemampuan menggerakkan orang untuk menghadapi perubahan. Kotter (1990) membedakan manajemen dan kepemimpinan berdasarkan fungsi utamanya. Manajemen berhubungan dengan upaya menghasilkan keteraturan dan konsistensi, sedangkan kepemimpinan berhubungan dengan penentuan arah, penyelarasan orang, serta pemberian motivasi dan inspirasi untuk mencapai perubahan.

Perbedaan tersebut dapat dilihat dari orientasi waktunya. Manajemen cenderung memberikan perhatian terhadap kondisi saat ini, efisiensi, stabilitas, dan pencapaian target yang telah direncanakan. Kepemimpinan memiliki perhatian yang lebih besar terhadap masa depan, visi, perubahan, inovasi, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan (Kotter, 1990). Dengan demikian, manajemen membantu organisasi menjaga agar aktivitas berjalan dengan baik, sedangkan kepemimpinan membantu memastikan bahwa organisasi bergerak menuju arah yang tepat.

Perbedaan lainnya terdapat pada cara memengaruhi anggota organisasi. Fungsi manajerial dapat menggunakan struktur, aturan, prosedur, dan kewenangan formal sebagai instrumen untuk mengoordinasikan pekerjaan. Kepemimpinan lebih banyak menggunakan pengaruh, komunikasi, keteladanan, pemberdayaan, motivasi, dan pembangunan kepercayaan untuk menggerakkan individu dan kelompok (Yukl, 2013). Namun demikian, bukan berarti kepemimpinan tidak membutuhkan kewenangan formal atau manajemen tidak membutuhkan kemampuan memengaruhi. Dalam praktik organisasi, keduanya sering berjalan secara bersamaan.

Meskipun terdapat perbedaan konseptual, kepemimpinan dan manajerial tidak seharusnya dipandang sebagai dua fungsi yang saling bertentangan. Organisasi membutuhkan keduanya. Kepemimpinan tanpa kemampuan manajerial dapat menghasilkan visi dan perubahan tanpa sistem yang memadai untuk mewujudkannya. Sebaliknya, manajemen tanpa kepemimpinan

dapat menghasilkan organisasi yang tertib dan efisien tetapi kurang memiliki arah, inovasi, dan kemampuan beradaptasi (Kotter, 1990).

Dalam praktiknya, seorang manajer dapat sekaligus menjadi pemimpin ketika ia tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu memengaruhi, menginspirasi, mengembangkan, dan menggerakkan anggota organisasi. Demikian pula, seorang pemimpin yang efektif membutuhkan kemampuan manajerial untuk menerjemahkan visi menjadi rencana, mengalokasikan sumber daya, mengoordinasikan aktivitas, dan mengevaluasi pencapaian. Oleh karena itu, kepemimpinan dan manajerial lebih tepat dipahami sebagai dua kemampuan yang saling melengkapi dalam menjalankan organisasi.

Tabel 1.1. Perbedaan Kepemimpinan & Manajerial

Aspek	Kepemimpinan	Manajerial
Orientasi utama	Arah, visi, dan perubahan	Keteraturan, stabilitas, dan efisiensi
Fokus	Manusia dan perubahan	Pekerjaan, proses, dan sumber daya
Orientasi waktu	Jangka panjang	Jangka pendek dan menengah
Instrumen utama	Pengaruh, visi, inspirasi, dan keteladanan	Perencanaan, prosedur, koordinasi, dan pengendalian
Perhatian	Melakukan hal yang tepat (*doing the right things*)	Melakukan sesuatu dengan tepat (*doing things right*)
Respons terhadap perubahan	Mendorong dan mengelola perubahan	Menjaga konsistensi dan keteraturan

Aspek	Kepemimpinan	Manajerial
Hubungan dengan anggota	Membangun komitmen dan keterlibatan	Mengatur dan mengoordinasikan pekerjaan
Ukuran keberhasilan	Kemampuan menggerakkan orang dan mencapai perubahan	Efisiensi dan pencapaian rencana/target

Dengan demikian, perbedaan utama antara kepemimpinan dan manajerial bukan terletak pada siapa yang lebih penting, tetapi pada fungsi dan orientasi yang dijalankan. Kepemimpinan memberikan arah dan energi perubahan, sedangkan manajerial menyediakan struktur dan mekanisme agar arah tersebut dapat diwujudkan secara sistematis. Organisasi yang efektif membutuhkan keseimbangan antara kemampuan memimpin dan kemampuan mengelola.

DAFTAR PUSTAKA

Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. Administrative Science Quarterly, 4(3), 259–301.

Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. Human Relations, 13(4), 345–363.

Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. Free Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.). Wiley.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.

BAB 2
TEORI DAN MODEL KEPEMIMPINAN

Oleh Riska Firdaus

2.1 Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu konsep sentral dalam studi organisasi karena keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur, teknologi, dan sumber daya finansial, tetapi juga oleh kemampuan individu atau kelompok pemimpin dalam mengarahkan energi kolektif menuju tujuan bersama. Dalam perspektif perilaku organisasi, kepemimpinan dipahami sebagai proses memengaruhi orang lain agar memahami apa yang perlu dilakukan, menyepakati cara melakukannya, serta mendukung upaya pencapaian tujuan individual dan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan bukan sekadar posisi formal, melainkan proses sosial yang berlangsung melalui interaksi antara pemimpin, pengikut, tugas, dan konteks organisasi (Yukl & Gardner, 2026; Northouse, 2025).

Perkembangan lingkungan organisasi telah memperluas tuntutan terhadap pemimpin. Organisasi kontemporer menghadapi perubahan teknologi, ketidakpastian ekonomi, keragaman tenaga kerja, tuntutan akuntabilitas, serta kebutuhan untuk berinovasi secara berkelanjutan. Dalam kondisi demikian, pola kepemimpinan yang hanya mengandalkan instruksi, pengawasan, dan pertukaran imbalan tidak selalu memadai. Pemimpin dituntut mampu membangun visi, memberikan makna terhadap pekerjaan, mendorong pembelajaran, mengembangkan kapasitas pegawai, dan menggerakkan perubahan. Pergeseran tersebut menjelaskan mengapa kajian kepemimpinan berkembang dari pendekatan yang berpusat pada sifat pemimpin menuju pendekatan yang memperhatikan perilaku, hubungan, situasi, perubahan, dan kualitas hubungan dengan pengikut (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, kepemimpinan memiliki posisi strategis karena hampir seluruh fungsi SDM berhubungan dengan perilaku manusia. Perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, manajemen talenta, pengembangan karier, keterikatan pegawai, hingga retensi tidak berlangsung dalam ruang administratif yang netral. Keputusan dan praktik tersebut dipengaruhi oleh nilai, persepsi, komunikasi, serta perilaku pemimpin. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan dapat memperkuat atau justru melemahkan efektivitas sistem SDM. Pemimpin yang mampu menyelaraskan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi berpotensi membangun lingkungan kerja yang lebih adaptif dan produktif (Robbins & Judge, 2024; Yukl & Gardner, 2026).

Bab ini membahas teori dan model kepemimpinan secara bertahap. Pembahasan dimulai dari konsep dasar kepemimpinan dan evolusi teori, kemudian bergerak menuju model kepemimpinan kontemporer, dengan perhatian khusus pada kepemimpinan transformasional. Selanjutnya dibahas hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi, kompetensi, kinerja, manajemen talenta, dan perubahan organisasi. Struktur tersebut dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari perkembangan pemikiran kepemimpinan yang lebih luas. Pemahaman tersebut penting agar penerapan model transformasional tidak menjadi sekadar slogan, tetapi didasarkan pada kerangka teoretis dan mekanisme pengaruh yang dapat dijelaskan (Bass, 1985; Northouse, 2025).

2.2 Konsep Dasar Kepemimpinan

Secara konseptual, kepemimpinan dapat dipandang sebagai proses pengaruh yang disengaja untuk mengarahkan aktivitas individu atau kelompok menuju tujuan tertentu. Definisi tersebut mengandung beberapa unsur penting, yaitu adanya aktor yang memengaruhi, pihak yang dipengaruhi, tujuan yang hendak dicapai, proses interaksi, serta konteks yang membentuk hubungan

tersebut. Karena kepemimpinan merupakan proses, maka efektivitasnya tidak hanya melekat pada karakter pemimpin, tetapi juga bergantung pada respons pengikut dan tuntutan lingkungan. Pandangan proses ini membantu menjauhkan kajian kepemimpinan dari anggapan bahwa pemimpin efektif semata-mata lahir dengan seperangkat sifat bawaan tertentu (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan perlu ditegaskan. Pemimpin merujuk pada individu yang menjalankan peran memengaruhi, sedangkan kepemimpinan merujuk pada proses dan kualitas pengaruh tersebut. Seseorang dapat memiliki jabatan formal tetapi belum tentu mampu menjalankan kepemimpinan secara efektif. Sebaliknya, individu tanpa jabatan struktural dapat memengaruhi rekan kerja melalui keahlian, kredibilitas, keteladanan, atau kemampuan membangun kepercayaan. Pembedaan ini penting bagi pengelolaan SDM karena organisasi modern tidak hanya membutuhkan kepemimpinan vertikal, tetapi juga kepemimpinan informal, distributed leadership, dan kemampuan memimpin pada berbagai tingkat organisasi (Yukl & Gardner, 2026; Northouse, 2025).

Kepemimpinan juga berkaitan erat dengan kekuasaan dan otoritas, tetapi ketiganya tidak identik. Otoritas bersumber dari legitimasi jabatan, sedangkan kekuasaan merupakan kapasitas memengaruhi perilaku pihak lain. Kepemimpinan dapat menggunakan otoritas formal, tetapi pengaruh yang berkelanjutan sering kali membutuhkan sumber pengaruh yang lebih luas, seperti keahlian, referensi personal, legitimasi moral, dan kemampuan membangun hubungan. Dalam organisasi, ketergantungan yang berlebihan pada kekuasaan koersif dapat menghasilkan kepatuhan jangka pendek, sedangkan kepemimpinan yang membangun komitmen cenderung menghasilkan keterlibatan yang lebih mendalam (Yukl & Gardner, 2026; Robbins & Judge, 2024).

Fungsi kepemimpinan pada akhirnya berkaitan dengan arah, penyelarasan, motivasi, dan perubahan. Pemimpin menetapkan atau memperjelas tujuan, mengomunikasikan prioritas, mengoordinasikan sumber daya, memfasilitasi kerja sama,

menyelesaikan konflik, dan membantu organisasi merespons perubahan. Dalam pengelolaan SDM, fungsi tersebut diwujudkan melalui penciptaan iklim kerja, pemberian umpan balik, pengembangan pegawai, penghargaan terhadap kontribusi, dan penyediaan ruang untuk belajar. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan mekanisme yang menghubungkan sistem formal organisasi dengan perilaku nyata pegawai (Robbins & Judge, 2024; Yukl & Gardner, 2026).

2.3 Evolusi Teori Kepemimpinan

Kajian kepemimpinan berkembang melalui beberapa gelombang pemikiran. Pendekatan awal cenderung menanyakan siapa pemimpin yang efektif dan sifat apa yang membedakannya dari orang lain. Perhatian kemudian bergeser kepada apa yang dilakukan pemimpin, bagaimana gaya tersebut disesuaikan dengan situasi, bagaimana hubungan pemimpin dan pengikut terbentuk, serta bagaimana pemimpin menciptakan perubahan. Evolusi ini tidak berarti teori lama sepenuhnya ditinggalkan. Sebaliknya, setiap pendekatan memberikan lensa berbeda untuk memahami fenomena kepemimpinan dan dapat saling melengkapi dalam menjelaskan efektivitas pemimpin (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Teori Great Man memandang kepemimpinan terutama melalui figur pemimpin yang dianggap memiliki kualitas luar biasa. Pendekatan ini mempunyai nilai historis karena membantu memusatkan perhatian pada karakteristik personal pemimpin. Namun, asumsi bahwa pemimpin efektif terutama dilahirkan dengan kualitas tertentu menghadapi keterbatasan ketika diterapkan pada organisasi yang kompleks. Kepemimpinan juga dapat dikembangkan melalui pendidikan, pengalaman, pembelajaran sosial, umpan balik, dan pengembangan kompetensi. Karena itu, teori sifat kemudian berkembang dengan upaya mengidentifikasi karakteristik yang lebih sistematis tanpa harus menganggap kepemimpinan sepenuhnya sebagai bakat bawaan (Northouse, 2025).

Pendekatan sifat meneliti karakteristik seperti kecerdasan, kepercayaan diri, integritas, motivasi, dan kemampuan sosial yang berkaitan dengan kepemimpinan. Kekuatan pendekatan ini terletak pada kemampuannya menjelaskan mengapa karakter tertentu dapat meningkatkan kemungkinan seseorang muncul sebagai pemimpin. Namun, sifat tidak secara otomatis menghasilkan efektivitas dalam semua situasi. Seorang pemimpin yang sangat percaya diri, misalnya, dapat menjadi efektif dalam kondisi tertentu tetapi dapat pula menjadi terlalu dominan ketika situasi membutuhkan konsultasi. Dengan demikian, pendekatan sifat lebih tepat digunakan sebagai salah satu dasar seleksi dan pengembangan pemimpin, bukan sebagai penjelasan tunggal tentang efektivitas (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Teori perilaku menggeser perhatian dari siapa pemimpin kepada apa yang dilakukan pemimpin. Penelitian Ohio State dan Michigan mengidentifikasi dimensi perilaku yang berkaitan dengan struktur tugas, perhatian terhadap bawahan, produksi, dan hubungan. Pergeseran ini penting bagi pengelolaan SDM karena perilaku dianggap lebih dapat dipelajari dan dikembangkan dibandingkan sifat yang dianggap relatif tetap. Pelatihan kepemimpinan kemudian dapat diarahkan pada keterampilan komunikasi, pemberian umpan balik, pengambilan keputusan, pemberdayaan, dan pembinaan pegawai (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Pendekatan situasional dan kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang selalu efektif. Efektivitas bergantung pada kesesuaian antara perilaku pemimpin dan karakteristik situasi, termasuk struktur tugas, hubungan pemimpin-pengikut, kesiapan bawahan, dan tingkat ketidakpastian. Model Fiedler, situational leadership, dan path-goal theory menunjukkan variasi cara memahami kesesuaian tersebut. Implikasinya bagi pengelolaan SDM adalah bahwa program pengembangan pemimpin harus memperkuat kemampuan diagnosis situasi, bukan sekadar mengajarkan satu gaya kepemimpinan yang dianggap universal (Fiedler, 1967; House, 1996; Northouse, 2025).

2.4 Model Kepemimpinan Kontemporer

Model kepemimpinan kontemporer berkembang karena organisasi membutuhkan penjelasan yang lebih kompleks mengenai pengaruh, hubungan, etika, identitas, dan perubahan. Kepemimpinan transaksional menekankan pertukaran antara pemimpin dan pengikut; kepemimpinan karismatik menekankan kemampuan pemimpin membangun keyakinan dan komitmen melalui visi serta simbol; kepemimpinan autentik menekankan kesadaran diri dan konsistensi nilai; sedangkan servant leadership menempatkan pengembangan dan kesejahteraan pengikut sebagai perhatian utama. Masing-masing model memiliki fokus berbeda dan dapat menjelaskan dimensi tertentu dari hubungan pemimpin-pengikut (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Kepemimpinan transaksional berangkat dari logika pertukaran. Pegawai melakukan pekerjaan sesuai harapan dan memperoleh imbalan, sementara pemimpin menggunakan mekanisme penghargaan, koreksi, dan pengawasan untuk menjaga pencapaian standar. Model ini tidak selalu bermakna negatif karena sistem organisasi membutuhkan kejelasan target, standar, akuntabilitas, dan konsekuensi. Namun, apabila hubungan berhenti pada pertukaran instrumental, kapasitas organisasi untuk menghasilkan inovasi dan komitmen yang melampaui kewajiban formal dapat terbatas. Karena itu, kepemimpinan transaksional sering dipahami sebagai pasangan yang berbeda sekaligus dapat melengkapi kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

Kepemimpinan karismatik menekankan kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi, menunjukkan keyakinan, mengambil risiko, dan menggunakan perilaku simbolik untuk membangun identifikasi pengikut. Conger dan Kanungo (1998) menunjukkan bahwa karisma dapat dipahami sebagai proses atribusi pengikut terhadap perilaku pemimpin dalam konteks tertentu. Kekuatan model ini adalah kemampuannya menjelaskan bagaimana pemimpin dapat membangkitkan energi kolektif, terutama ketika organisasi membutuhkan perubahan. Namun, karisma yang tidak disertai etika dan mekanisme akuntabilitas

dapat menciptakan ketergantungan yang berlebihan pada figur pemimpin (Conger & Kanungo, 1998; Yukl & Gardner, 2026).

Kepemimpinan autentik menekankan hubungan antara kesadaran diri, transparansi relasional, perspektif moral yang terinternalisasi, dan pemrosesan informasi yang seimbang. Model ini berangkat dari gagasan bahwa kepercayaan lebih mudah berkembang ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara nilai, keputusan, dan perilaku. Walumbwa et al. (2008) mengembangkan konstruk kepemimpinan autentik yang memungkinkan konsep tersebut diteliti secara empiris. Bagi pengelolaan SDM, autentisitas penting karena pegawai tidak hanya menilai apa yang dikatakan pemimpin, tetapi juga konsistensi tindakan pemimpin ketika menghadapi konflik kepentingan dan tekanan organisasi (Walumbwa et al., 2008).

Servant leadership menempatkan pelayanan kepada pengikut sebagai orientasi utama kepemimpinan. Greenleaf (1977) memandang pemimpin pelayan sebagai individu yang terlebih dahulu memiliki dorongan untuk melayani, kemudian muncul aspirasi untuk memimpin. Pendekatan ini menekankan mendengarkan, empati, pemberdayaan, pengembangan manusia, dan pembangunan komunitas. Dalam pengelolaan SDM, prinsip tersebut relevan dengan gagasan employee development dan psychological safety karena pemimpin dipandang sebagai fasilitator pertumbuhan, bukan hanya pengendali pekerjaan. Namun, orientasi pelayanan tetap perlu diseimbangkan dengan tuntutan akuntabilitas dan pencapaian tujuan organisasi (Greenleaf, 1977; Eva et al., 2019).

2.5 Kepemimpinan Transformasional: Asal-usul dan Hakikat

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan paling berpengaruh dalam kajian kepemimpinan modern. Konsep ini berakar pada pemikiran Burns (1978) yang membedakan kepemimpinan transaksional dan transformasional berdasarkan kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut. Dalam kepemimpinan transaksional, hubungan terutama

berlangsung melalui pertukaran kepentingan; dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin dan pengikut saling meningkatkan tingkat motivasi, nilai, dan orientasi terhadap tujuan yang lebih tinggi. Bass (1985) kemudian mengembangkan konsep tersebut menjadi model yang dapat diterapkan secara lebih luas pada konteks organisasi (Burns, 1978; Bass, 1985).

Dalam perkembangan berikutnya, Bass dan Avolio mengoperasionalkan kepemimpinan transformasional melalui empat dimensi yang sering dikenal sebagai Four I's, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Keempat dimensi tersebut menjelaskan cara pemimpin membangun keteladanan dan kepercayaan, menyampaikan visi yang menginspirasi, mendorong cara berpikir baru, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan setiap pengikut. Model ini kemudian banyak digunakan dalam penelitian kepemimpinan dan dikaitkan dengan berbagai outcome organisasi (Bass & Avolio, 1994; Avolio & Bass, 2004).

Hakikat transformasional terletak pada perubahan kualitas motivasi dan hubungan kerja, bukan sekadar perubahan prosedur. Pemimpin transformasional berupaya membuat pegawai memahami mengapa suatu tujuan penting, bagaimana kontribusi individual terkait dengan tujuan kolektif, dan mengapa pegawai perlu mengembangkan kapasitas melampaui tuntutan pekerjaan saat ini. Dengan demikian, transformasi terjadi pada tingkat makna, identifikasi, motivasi, pembelajaran, dan perilaku. Perspektif ini menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional memiliki relevansi kuat dengan pengembangan SDM yang menempatkan manusia sebagai sumber daya strategis (Bass, 1985; Northouse, 2025).

Walaupun kuat secara konseptual, kepemimpinan transformasional tidak boleh dipahami sebagai gaya yang selalu unggul dalam semua keadaan. Organisasi tetap membutuhkan mekanisme transaksional untuk menetapkan target, standar, sistem penghargaan, dan akuntabilitas. Judge dan Piccolo (2004), melalui meta-analisis terhadap berbagai gaya kepemimpinan,

menunjukkan bahwa baik transformasional maupun transaksional memiliki hubungan dengan efektivitas kepemimpinan, meskipun kekuatan hubungannya berbeda. Oleh karena itu, pendekatan yang lebih tepat adalah melihat transformasional dan transaksional sebagai dua mekanisme yang dapat digunakan secara komplementer sesuai tuntutan tugas dan konteks (Judge & Piccolo, 2004; Bass, 1985).

2.6 Empat Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi pertama, idealized influence, menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi teladan yang dipercaya dan dihormati. Pemimpin menunjukkan integritas, konsistensi, keberanian moral, dan komitmen terhadap nilai organisasi. Pengikut kemudian tidak sekadar mengikuti instruksi, tetapi mengidentifikasi diri dengan nilai dan tujuan yang diperlihatkan pemimpin. Dalam pengelolaan SDM, dimensi ini memiliki implikasi penting bagi pembentukan budaya karena perilaku pemimpin sering menjadi referensi yang ditiru oleh anggota organisasi. Ketika pemimpin menuntut integritas tetapi melakukan tindakan yang bertentangan dengan prinsip tersebut, legitimasi moral kepemimpinan akan melemah (Bass & Avolio, 1994; Avolio & Bass, 2004).

Idealized influence juga berkaitan dengan kepercayaan. Kepercayaan tidak dapat dibangun hanya melalui komunikasi formal, tetapi melalui konsistensi keputusan, transparansi, kompetensi, dan kesediaan pemimpin menanggung konsekuensi keputusan. Karena itu, pemimpin transformasional perlu menunjukkan bahwa kepentingan organisasi dan nilai publik atau profesional ditempatkan di atas kepentingan pribadi. Dalam konteks SDM, keteladanan tersebut dapat memengaruhi persepsi keadilan, komitmen, dan kesediaan pegawai untuk mendukung perubahan (Avolio et al., 2004; Robbins & Judge, 2024).

Dimensi kedua, inspirational motivation, berkaitan dengan kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi dan ekspektasi yang memberi makna. Visi yang efektif bukan hanya daftar target, tetapi gambaran masa depan yang dapat dipahami dan dirasakan

relevansinya oleh pegawai. Pemimpin menerjemahkan visi menjadi tujuan yang menantang namun realistis, menggunakan komunikasi yang konsisten, dan menghubungkan kontribusi individu dengan keberhasilan kolektif. Proses tersebut dapat meningkatkan sense of purpose dan memperkuat orientasi pegawai terhadap tujuan organisasi (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

Dimensi ketiga, intellectual stimulation, mendorong pegawai mempertanyakan asumsi lama, mengeksplorasi alternatif, belajar dari kesalahan, dan mencari solusi baru. Pemimpin tidak menghukum pertanyaan atau perbedaan pendapat secara otomatis, tetapi menciptakan kondisi yang memungkinkan pemikiran kritis. Dalam pengelolaan SDM, dimensi ini berhubungan dengan learning culture, inovasi, dan peningkatan kemampuan problem solving. Organisasi yang menghadapi perubahan teknologi dan kompleksitas pelayanan publik membutuhkan pegawai yang tidak hanya patuh terhadap prosedur, tetapi mampu memahami alasan di balik prosedur dan mengusulkan perbaikan (Bass & Avolio, 1994; Yukl & Gardner, 2026).

Dimensi keempat, individualized consideration, menempatkan pegawai sebagai individu yang memiliki kebutuhan, aspirasi, kekuatan, dan kebutuhan pengembangan yang berbeda. Pemimpin berfungsi sebagai coach, mentor, dan fasilitator pembelajaran. Perhatian individual bukan berarti perlakuan istimewa tanpa dasar, melainkan pengakuan bahwa pengembangan kompetensi perlu disesuaikan dengan kondisi dan potensi setiap pegawai. Prinsip ini sangat relevan dengan manajemen talenta, karena identifikasi kebutuhan pengembangan dan perencanaan karier membutuhkan informasi individual yang valid (Bass & Avolio, 1994; Avolio & Bass, 2004).

2.7 Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi SDM

Hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi dapat dijelaskan melalui perubahan orientasi pegawai dari sekadar memenuhi kewajiban menuju keterlibatan terhadap tujuan yang dianggap bermakna. Pemimpin transformasional menghubungkan pekerjaan sehari-hari dengan visi yang lebih besar, memberikan

kepercayaan, serta mendorong pegawai untuk melihat kemampuan dirinya sebagai bagian dari kapasitas organisasi. Dalam kerangka tersebut, motivasi tidak hanya berasal dari imbalan eksternal, tetapi juga dari makna, identifikasi, otonomi, dan kesempatan berkembang (Bass, 1985; Robbins & Judge, 2024).

Motivasi intrinsik menjadi penting karena pekerjaan yang kompleks tidak selalu dapat dikendalikan melalui reward dan punishment. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik cenderung menunjukkan ketekunan karena pekerjaan dipandang bernilai pada dirinya sendiri. Pemimpin transformasional dapat memperkuat kondisi tersebut melalui pemberian ruang pengambilan keputusan, pengakuan atas kontribusi, pemberian tantangan yang sesuai, dan komunikasi mengenai tujuan. Temuan meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan berbagai outcome motivasional dan kinerja, meskipun hubungan tersebut dapat dipengaruhi konteks dan mekanisme perantara (Wang et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004).

Employee engagement merupakan mekanisme lain yang dapat menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional. Engagement mencerminkan keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku dalam pekerjaan. Pemimpin yang memberi visi, dukungan, kesempatan berkembang, dan pengakuan dapat membantu menciptakan kondisi psikologis yang mendukung engagement. Namun, engagement tidak boleh direduksi menjadi tuntutan agar pegawai bekerja lebih keras. Organisasi harus menyediakan desain pekerjaan, sumber daya, dan sistem SDM yang memungkinkan energi pegawai digunakan secara produktif (Robbins & Judge, 2024; Yukl & Gardner, 2026).

Dalam praktik pengelolaan SDM, motivasi perlu diterjemahkan ke dalam desain kebijakan. Pemimpin dapat memastikan bahwa target kinerja dipahami, indikator kerja relevan, umpan balik diberikan secara berkala, dan penghargaan memiliki hubungan yang jelas dengan kontribusi. Kepemimpinan transformasional tidak menggantikan sistem SDM, tetapi memperkuat makna dan implementasi sistem tersebut. Dengan demikian, motivasi merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan, desain pekerjaan,

budaya, sistem penghargaan, dan persepsi keadilan (Bass & Avolio, 1994; Robbins & Judge, 2024).

2.8 Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan fungsi strategis SDM karena perubahan lingkungan kerja membuat pengetahuan dan keterampilan pegawai perlu terus diperbarui. Kepemimpinan transformasional mendukung pengembangan tersebut melalui intellectual stimulation dan individualized consideration. Pemimpin mendorong pegawai belajar, bereksperimen, menerima umpan balik, dan mengambil tanggung jawab baru. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak diposisikan sebagai kegiatan pelatihan yang berdiri sendiri, tetapi sebagai proses pembelajaran yang terintegrasi dengan pekerjaan (Bass & Avolio, 1994; Yukl & Gardner, 2026).

Pemimpin yang berorientasi pengembangan perlu mampu melakukan diagnosis kebutuhan kompetensi. Diagnosis mencakup identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dan kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan atau strategi organisasi. Data penilaian kinerja, asesmen kompetensi, observasi, umpan balik 360 derajat, dan hasil pekerjaan dapat digunakan secara bersama-sama. Penggunaan data membantu mengurangi keputusan pengembangan yang hanya didasarkan pada persepsi atau kedekatan personal, sehingga proses pengembangan menjadi lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan (Yukl & Gardner, 2026; Robbins & Judge, 2024).

Coaching dan mentoring merupakan instrumen yang sesuai dengan individualized consideration. Coaching membantu pegawai menemukan solusi dan meningkatkan kemampuan melalui pertanyaan, umpan balik, dan refleksi, sedangkan mentoring dapat memberikan dukungan yang lebih luas terkait perkembangan karier dan pembelajaran profesional. Pemimpin transformasional tidak harus melakukan semua fungsi tersebut secara langsung, tetapi membangun ekosistem yang memungkinkan praktik coaching dan

mentoring berjalan di berbagai tingkat organisasi (Avolio & Bass, 2004; Northouse, 2025).

Pengembangan kompetensi juga memerlukan budaya belajar. Budaya tersebut terbentuk ketika kesalahan diperlakukan sebagai sumber pembelajaran yang proporsional, pertanyaan dihargai, pengetahuan dibagikan, dan inovasi memiliki ruang untuk diuji. Pemimpin menjadi simbol budaya tersebut karena perilakunya menentukan apa yang benar-benar dihargai organisasi. Jika organisasi menyatakan pentingnya inovasi tetapi pemimpin menghukum setiap kegagalan tanpa membedakan antara kesalahan yang dapat dipelajari dan kelalaian, pegawai akan cenderung memilih keamanan daripada eksperimen (Bass & Avolio, 1994; Yukl & Gardner, 2026).

2.9 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Kinerja SDM merupakan outcome penting dalam pengelolaan organisasi karena menunjukkan sejauh mana pegawai menghasilkan kontribusi yang mendukung tujuan. Kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja melalui beberapa jalur, antara lain peningkatan motivasi, kejelasan tujuan, keterlibatan, pembelajaran, dan kemampuan beradaptasi. Meta-analisis Wang et al. (2011) menunjukkan bahwa hubungan transformasional leadership dengan kinerja dapat berlangsung pada level individual, tim, dan organisasi. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak berhenti pada hubungan interpersonal, tetapi dapat terakumulasi menjadi outcome kolektif (Wang et al., 2011).

Namun, kinerja tidak semata-mata merupakan produk kepemimpinan. Kinerja dipengaruhi pula oleh kemampuan, kesempatan, sumber daya, desain pekerjaan, teknologi, struktur, dan sistem penghargaan. Karena itu, pemimpin tidak seharusnya menafsirkan rendahnya kinerja sebagai persoalan motivasi pegawai secara otomatis. Diagnosis yang baik perlu membedakan masalah kemampuan, kemauan, sumber daya, proses, dan desain sistem. Pendekatan tersebut sejalan dengan pandangan kontingensi bahwa efektivitas kepemimpinan perlu disesuaikan dengan

karakteristik tugas dan konteks organisasi (Yukl & Gardner, 2026; Robbins & Judge, 2024).

Kepemimpinan transformasional juga dapat memperkuat perilaku ekstra-peran atau organizational citizenship behavior. Ketika pegawai mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi dan mempersepsikan hubungan dengan pemimpin sebagai bermakna, mereka dapat terdorong memberikan kontribusi yang melampaui persyaratan minimum. Akan tetapi, organisasi harus berhati-hati agar perilaku ekstra-peran tidak berubah menjadi eksploitasi terselubung. Tuntutan untuk selalu memberikan kontribusi tambahan harus diimbangi dengan sumber daya, pengakuan, dan perlindungan terhadap keseimbangan kerja (Judge & Piccolo, 2004; Robbins & Judge, 2024).

Dalam sistem manajemen kinerja, kepemimpinan transformasional tercermin melalui penetapan sasaran yang bermakna, dialog kinerja, umpan balik, pembinaan, dan pengembangan. Penilaian kinerja tidak seharusnya hanya menjadi instrumen administratif untuk menentukan nilai, tetapi menjadi sumber informasi bagi pembelajaran dan keputusan SDM. Pemimpin berperan memastikan bahwa hasil penilaian digunakan untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan kapasitas, bukan semata-mata untuk memberi label kepada pegawai (Avolio & Bass, 2004; Yukl & Gardner, 2026).

2.10 Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Talenta

Manajemen talenta memerlukan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi individu yang memiliki kompetensi dan potensi strategis, mengembangkan mereka, menempatkan secara tepat, serta mempertahankan kontribusinya. Kepemimpinan transformasional relevan karena proses tersebut membutuhkan visi jangka panjang mengenai kebutuhan kapabilitas organisasi. Pemimpin harus mampu menghubungkan strategi organisasi dengan kebutuhan talenta, sehingga keputusan tentang pengembangan dan karier tidak semata-mata didasarkan pada

preferensi personal atau kebutuhan jangka pendek (Collings et al., 2019; Avolio & Bass, 2004).

Dalam identifikasi talenta, data menjadi fondasi penting. Asesmen kompetensi, kinerja, potensi, pengalaman, dan kesiapan karier dapat digunakan untuk membangun talent profile. Pemimpin transformasional perlu memastikan bahwa data tersebut digunakan secara etis dan konsisten. Penempatan seseorang ke dalam kelompok talenta harus memiliki dasar yang dapat dijelaskan, karena keputusan yang tidak transparan dapat menimbulkan persepsi favoritisme dan mengurangi kepercayaan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional perlu berjalan bersama prinsip merit, objektivitas, dan akuntabilitas (Collings et al., 2019; Robbins & Judge, 2024).

Pengembangan talenta tidak berhenti pada pelatihan. Organisasi perlu menyediakan stretch assignment, rotasi, proyek lintas fungsi, coaching, mentoring, dan kesempatan memimpin. Praktik tersebut memungkinkan talenta mengembangkan kompetensi melalui pengalaman nyata. Prinsip individualized consideration mendukung pendekatan diferensiasi karena kebutuhan pengembangan setiap individu tidak sama. Namun, diferensiasi harus dibangun berdasarkan kriteria yang jelas agar tidak berubah menjadi diskriminasi atau perlakuan istimewa yang tidak dapat dipertanggungjawabkan (Bass & Avolio, 1994; Collings et al., 2019).

Retensi talenta juga berkaitan dengan kualitas kepemimpinan. Talenta cenderung membutuhkan tantangan, peluang belajar, pengakuan, hubungan kerja yang sehat, dan kejelasan mengenai masa depan karier. Pemimpin yang terlalu berorientasi pada kontrol dapat kehilangan pegawai berkapabilitas tinggi ketika organisasi tidak menyediakan ruang pertumbuhan. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional dapat membangun sense of purpose dan identifikasi organisasi yang mendukung retensi. Meski demikian, retensi tetap dipengaruhi kompensasi, peluang eksternal, kondisi pasar tenaga kerja, dan kebijakan organisasi (Collings et al., 2019; Robbins & Judge, 2024).

Succession planning merupakan titik penting hubungan kepemimpinan transformasional dan manajemen talenta. Organisasi yang berorientasi jangka panjang tidak menunggu posisi strategis kosong baru mencari pengganti. Pemimpin membangun pipeline talenta melalui identifikasi kebutuhan masa depan, penilaian kesiapan, pengalaman pengembangan, dan rencana suksesi. Pendekatan tersebut mengurangi ketergantungan organisasi pada satu figur serta menciptakan kesinambungan kepemimpinan (Collings et al., 2019; Yukl & Gardner, 2026).

2.11 Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi membutuhkan lebih dari sekadar perubahan struktur dan prosedur. Pegawai perlu memahami alasan perubahan, menerima urgensinya, memiliki kemampuan baru, dan melihat hubungan perubahan dengan masa depan organisasi. Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam proses tersebut melalui visi, komunikasi, stimulasi intelektual, dan pemberdayaan. Pemimpin membantu mengubah ketidakpastian menjadi agenda pembelajaran dan mengurangi resistensi yang muncul karena perubahan dipersepsikan sebagai ancaman (Bass, 1985; Northouse, 2025).

Resistensi terhadap perubahan tidak selalu menunjukkan sikap negatif pegawai. Resistensi dapat menjadi sumber informasi mengenai risiko, beban kerja, ketidakjelasan proses, atau ketidakadilan. Pemimpin transformasional perlu membangun dialog dua arah dan membedakan resistensi yang bersumber dari ketakutan dengan kritik yang memiliki dasar substantif. Intellectual stimulation menuntut pemimpin memberi ruang bagi pertanyaan dan alternatif, sehingga perubahan dapat diperbaiki berdasarkan pengalaman organisasi (Yukl & Gardner, 2026).

Komunikasi perubahan harus konsisten antara pesan dan tindakan. Pemimpin yang menyampaikan pentingnya efisiensi tetapi tidak mengubah proses yang boros akan kehilangan kredibilitas. Demikian pula, visi transformasi akan sulit diterima jika keputusan personalia tetap didasarkan pada kedekatan atau

kepentingan jangka pendek. Oleh karena itu, transformasi organisasi membutuhkan alignment antara kepemimpinan, kebijakan SDM, struktur, proses bisnis, dan sistem penghargaan (Bass & Avolio, 1994; Robbins & Judge, 2024).

Dalam organisasi publik, tantangan perubahan sering lebih kompleks karena adanya regulasi, akuntabilitas politik, kepentingan masyarakat, dan tuntutan kesinambungan pelayanan. Kepemimpinan transformasional dapat membantu organisasi publik membangun orientasi pelayanan dan inovasi, tetapi penerapannya tetap harus berada dalam koridor hukum, etika, dan akuntabilitas. Transformasi tidak boleh dimaknai sebagai kebebasan pemimpin bertindak tanpa batas, melainkan kemampuan menggerakkan perubahan dengan tetap menjaga legitimasi dan kepentingan publik (Yukl & Gardner, 2026; Robbins & Judge, 2024).

2.12 Perbandingan Model Kepemimpinan

Perbandingan model kepemimpinan menunjukkan bahwa setiap teori menjawab pertanyaan yang berbeda. Trait theory terutama menjelaskan karakteristik pemimpin; behavioral theory menjelaskan perilaku; contingency theory menjelaskan kesesuaian dengan situasi; LMX menjelaskan kualitas hubungan; transactional leadership menjelaskan pertukaran; transformational leadership menjelaskan perubahan motivasi dan orientasi; authentic dan ethical leadership menekankan nilai dan integritas; sedangkan servant leadership menekankan pelayanan dan pengembangan pengikut. Tidak ada satu model yang mampu menjelaskan seluruh kompleksitas kepemimpinan secara lengkap (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Dalam praktik, organisasi dapat menggunakan kombinasi model secara selektif. Pemimpin mungkin memerlukan perilaku transaksional untuk menetapkan standar, perilaku transformasional untuk membangun visi, perilaku autentik untuk mempertahankan kepercayaan, dan pendekatan situasional untuk menyesuaikan intervensi dengan kesiapan pegawai. Pendekatan integratif menghindari dikotomi bahwa satu gaya harus

menggantikan gaya lain. Yang lebih penting adalah kemampuan pemimpin memahami tujuan, konteks, karakteristik pengikut, dan konsekuensi setiap pendekatan (Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2025).

Untuk pengelolaan SDM, perbandingan tersebut membantu menentukan fungsi setiap model. Ketika organisasi membutuhkan kepatuhan terhadap prosedur kritis, mekanisme transaksional dapat lebih relevan. Ketika organisasi membutuhkan inovasi dan perubahan budaya, mekanisme transformasional menjadi lebih penting. Ketika persoalan utama adalah kepercayaan dan integritas, authentic atau ethical leadership memberikan lensa yang kuat. Ketika fokusnya adalah pengembangan manusia, servant leadership menawarkan perspektif yang bermanfaat. Dengan demikian, kepemimpinan efektif membutuhkan repertoire perilaku, bukan ketergantungan pada satu label gaya (Yukl & Gardner, 2026; Northouse, 2025).

Secara khusus, kepemimpinan transformasional memiliki posisi strategis karena mampu menghubungkan level individu dengan level organisasi. Visi dan inspirasi menghubungkan pegawai dengan arah organisasi; intellectual stimulation menghubungkan pembelajaran individu dengan inovasi; individualized consideration menghubungkan kebutuhan pengembangan dengan sistem SDM; sedangkan idealized influence menghubungkan perilaku pemimpin dengan budaya. Keempat mekanisme tersebut membuat model transformasional relevan untuk menjelaskan bagaimana pengelolaan manusia dapat menjadi sumber perubahan organisasi (Bass & Avolio, 1994; Wang et al., 2011).

2.13 Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Pengelolaan SDM

Pengelolaan SDM strategis memandang manusia bukan sekadar biaya organisasi, tetapi sebagai sumber kapabilitas yang dapat menghasilkan nilai. Perspektif tersebut menuntut integrasi antara strategi organisasi dan kebijakan SDM. Kepemimpinan memiliki peran sebagai penghubung karena pemimpin menerjemahkan strategi menjadi perilaku, prioritas, dan keputusan

sehari-hari. Kepemimpinan transformasional memperkuat integrasi tersebut dengan membangun visi, menyelaraskan tujuan, mengembangkan kapasitas, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai berkontribusi secara optimal (Robbins & Judge, 2024; Yukl & Gardner, 2026).

Pada tahap perencanaan SDM, pemimpin perlu memahami perubahan strategi dan konsekuensinya terhadap jumlah serta kompetensi tenaga kerja. Perencanaan tidak hanya menjawab berapa banyak pegawai yang dibutuhkan, tetapi juga kapabilitas apa yang diperlukan pada masa depan. Kepemimpinan transformasional membantu organisasi membangun orientasi antisipatif melalui visi dan intellectual stimulation. Pemimpin mendorong unit SDM menggunakan data untuk memetakan kesenjangan dan menyiapkan pipeline kompetensi sebelum kebutuhan menjadi krisis (Yukl & Gardner, 2026).

Dalam rekrutmen dan seleksi, kepemimpinan transformasional perlu diwujudkan melalui kejelasan nilai dan kompetensi yang dicari organisasi. Pemimpin harus menghindari kecenderungan memilih kandidat hanya berdasarkan kesamaan personal atau preferensi subjektif. Proses seleksi yang berbasis kompetensi dan kriteria yang transparan mendukung kualitas human capital sekaligus memperkuat legitimasi kepemimpinan. Prinsip ini menjadi semakin penting ketika organisasi ingin membangun budaya merit dan mengurangi bias dalam keputusan SDM (Robbins & Judge, 2024; Collings et al., 2019).

Pada pengembangan karier, pemimpin transformasional bertindak sebagai fasilitator. Pegawai membutuhkan dialog mengenai kekuatan, kesenjangan kompetensi, aspirasi, dan peluang karier. Organisasi kemudian dapat menyediakan jalur pengembangan yang sesuai, termasuk pelatihan, pengalaman lintas fungsi, mentoring, dan penugasan strategis. Individualized consideration memberikan dasar bagi pendekatan tersebut, sementara idealized influence memastikan bahwa keputusan karier tetap berlandaskan integritas dan kebutuhan organisasi (Bass & Avolio, 1994; Avolio & Bass, 2004).

2.14 Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh kompetensi pemimpin. Visi yang kuat tanpa kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, dan pemahaman teknis dapat sulit diterjemahkan menjadi tindakan. Pemimpin perlu menggabungkan kemampuan konseptual, interpersonal, dan teknis sesuai level organisasi. Dalam konteks perubahan yang cepat, kemampuan belajar dan menyesuaikan diri juga menjadi semakin penting (Yukl & Gardner, 2026; Northouse, 2025).

Kecerdasan emosional juga relevan karena kepemimpinan berlangsung melalui hubungan. Pemimpin perlu mengenali emosi diri, membaca kondisi emosional orang lain, mengelola respons, dan membangun interaksi yang konstruktif. Namun, kecerdasan emosional tidak boleh diperlakukan sebagai pengganti kompetensi profesional. Efektivitas kepemimpinan muncul dari kombinasi kemampuan emosional, kognitif, etis, dan manajerial yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Yukl & Gardner, 2026).

Budaya organisasi dapat memperkuat atau menghambat kepemimpinan transformasional. Budaya yang mendukung pembelajaran, keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi memberikan ruang bagi empat dimensi transformasional. Sebaliknya, budaya yang sangat hierarkis, takut terhadap kesalahan, atau didominasi hubungan personal dapat membatasi praktik stimulasi intelektual dan pemberdayaan. Karena itu, pengembangan pemimpin harus berjalan bersama perubahan sistem dan budaya organisasi (Bass & Avolio, 1994; Bass & Avolio, 1994).

Karakteristik pengikut juga menentukan efektivitas. Pegawai berbeda dalam kebutuhan, pengalaman, kompetensi, motivasi, dan kesiapan menghadapi perubahan. Pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan tanpa kehilangan konsistensi nilai. Di sinilah individualized consideration dan perspektif situasional menjadi penting. Kepemimpinan transformasional bukan berarti memberikan perlakuan yang identik kepada semua orang, tetapi memberikan dukungan yang adil berdasarkan kebutuhan

pengembangan dan tuntutan peran (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Struktur dan sistem organisasi menjadi faktor terakhir yang sering diabaikan. Pemimpin dapat memiliki visi transformasional, tetapi jika sistem penghargaan, promosi, anggaran pengembangan, dan prosedur pengambilan keputusan tidak mendukung, perubahan akan sulit bertahan. Karena itu, transformasi kepemimpinan harus diikuti alignment pada kebijakan SDM. Sistem yang konsisten membuat perilaku transformasional menjadi bagian dari cara organisasi bekerja, bukan sekadar karakter personal pemimpin (Robbins & Judge, 2024; Yukl & Gardner, 2026).

2.15 Kritik terhadap Kepemimpinan Transformasional

Meskipun populer, kepemimpinan transformasional bukan teori tanpa kritik. Salah satu persoalan adalah batas konseptual yang kadang tumpang tindih dengan kepemimpinan karismatik, visioner, dan kepemimpinan positif lainnya. Tumpang tindih konstruk dapat menyulitkan peneliti membedakan mekanisme yang benar-benar spesifik. Selain itu, sebagian literatur transformasional berisiko memberikan kesan bahwa pemimpin merupakan sumber utama hampir semua outcome organisasi, padahal hasil organisasi juga dipengaruhi struktur, teknologi, lingkungan, dan kualitas sistem manajemen (Yukl & Gardner, 2026; Northouse, 2025).

Kritik lain berkaitan dengan pengukuran. Instrumen seperti Multifactor Leadership Questionnaire telah banyak digunakan, tetapi pengukuran persepsi bawahan dapat dipengaruhi halo effect, hubungan interpersonal, dan konteks. Pemimpin yang disukai dapat dinilai lebih transformasional walaupun perilakunya tidak selalu menunjukkan seluruh dimensi secara konsisten. Karena itu, evaluasi kepemimpinan sebaiknya menggunakan berbagai sumber data, termasuk observasi perilaku, hasil kerja, umpan balik multi-sumber, dan indikator organisasi (Avolio & Bass, 2004; Yukl & Gardner, 2026).

Karisma juga mengandung risiko. Pemimpin yang sangat mampu membangun identifikasi dapat menggunakan pengaruh tersebut untuk tujuan yang tidak etis. Transformasi yang hanya bergantung pada loyalitas terhadap figur dapat menghasilkan ketergantungan dan melemahkan institusi ketika pemimpin meninggalkan organisasi. Karena itu, kepemimpinan transformasional perlu dipadukan dengan ethical leadership, mekanisme akuntabilitas, transparansi, dan pembagian kekuasaan yang sehat (Bass & Avolio, 1994; Brown et al., 2005).

Kritik berikutnya adalah risiko overemphasis pada perubahan. Tidak semua masalah organisasi membutuhkan transformasi besar. Beberapa proses memerlukan stabilitas, standardisasi, kepatuhan, dan perbaikan inkremental. Pemimpin yang selalu mengejar perubahan dapat menimbulkan change fatigue. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional perlu disertai kemampuan diagnosis: kapan organisasi harus berubah secara mendasar, kapan cukup melakukan perbaikan bertahap, dan kapan sistem yang ada justru harus dipertahankan (Yukl & Gardner, 2026).

2.16 Integrasi Teori Kepemimpinan dengan Pengelolaan SDM

Integrasi teori kepemimpinan dengan pengelolaan SDM dapat dipahami melalui model hubungan berjenjang. Pada tingkat pertama terdapat perilaku pemimpin, kemudian proses psikologis dan sosial pegawai, selanjutnya praktik SDM, dan akhirnya outcome individu maupun organisasi. Kepemimpinan transformasional memengaruhi proses tersebut melalui visi, keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Namun, pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika sistem SDM menyediakan struktur yang mendukung perilaku yang diharapkan (Bass & Avolio, 1994; Robbins & Judge, 2024).

Model integratif dapat dirumuskan sebagai: kepemimpinan transformasional → motivasi, kepercayaan, dan pembelajaran → kompetensi serta engagement → kinerja dan inovasi → transformasi organisasi. Jalur tersebut tidak bersifat mekanis atau otomatis. Variabel seperti budaya organisasi, kualitas sistem SDM,

karakteristik tugas, dan kondisi lingkungan dapat memperkuat atau memperlemah hubungan. Dengan demikian, model tersebut sebaiknya digunakan sebagai kerangka analitis, bukan sebagai formula deterministik (Wang et al., 2011; Yukl & Gardner, 2026).

Dalam manajemen kinerja, pemimpin memastikan adanya hubungan antara tujuan organisasi dan target individu. Dalam pengembangan, pemimpin menghubungkan kesenjangan kompetensi dengan pengalaman belajar. Dalam manajemen talenta, pemimpin menghubungkan data potensi dan kinerja dengan kebutuhan kapabilitas masa depan. Dalam retensi, pemimpin membangun pengalaman kerja yang bermakna dan peluang pertumbuhan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat berfungsi sebagai integrator yang menghubungkan berbagai subsistem SDM (Collings et al., 2019; Avolio & Bass, 2004).

Integrasi tersebut juga mengandung konsekuensi etis. Pengelolaan SDM berbasis kepemimpinan tidak boleh mengorbankan keadilan demi target transformasi. Data kinerja dan potensi harus digunakan secara transparan, keputusan karier harus dapat dipertanggungjawabkan, dan kesempatan pengembangan perlu didasarkan pada kriteria yang jelas. Kepemimpinan transformasional yang matang karena itu bukan hanya menghasilkan perubahan, tetapi menghasilkan perubahan yang legitimate, inklusif, dan berkelanjutan (Brown et al., 2005; Robbins & Judge, 2024).

2.17 Model Konseptual Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan SDM

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, kepemimpinan transformasional dapat ditempatkan sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan visi organisasi dengan sistem pengelolaan manusia. Pada sisi input terdapat tuntutan lingkungan, strategi, dan kebutuhan kapabilitas. Pemimpin kemudian menerjemahkan tuntutan tersebut melalui empat dimensi transformasional. Proses tersebut memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku pegawai,

termasuk motivasi, engagement, pembelajaran, kepercayaan, dan kesiapan berubah (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2025).

Pada tahap berikutnya, kondisi tersebut diterjemahkan ke dalam praktik SDM: perencanaan, seleksi, pengembangan, manajemen kinerja, manajemen talenta, dan pengembangan karier. Pemimpin memastikan praktik tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan terhubung dengan strategi. Misalnya, hasil penilaian kinerja tidak hanya digunakan untuk memberi nilai, tetapi juga untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. Data kompetensi tidak hanya disimpan, tetapi digunakan untuk penempatan dan succession planning. Prinsip tersebut menjadikan SDM berbasis bukti sebagai bagian dari kepemimpinan transformasional (Collings et al., 2019; Yukl & Gardner, 2026).

Outcome akhirnya mencakup kinerja individu, efektivitas tim, inovasi, retensi, kesiapan suksesi, dan kapasitas organisasi untuk beradaptasi. Outcome tersebut kemudian memberikan umpan balik kepada pemimpin. Jika kinerja tidak meningkat, pemimpin perlu mengevaluasi kembali visi, strategi, praktik SDM, dukungan sumber daya, dan konteks. Dengan demikian, model bersifat siklikal, bukan linear. Kepemimpinan transformasional merupakan proses pembelajaran berkelanjutan yang memerlukan evaluasi dan penyesuaian (Wang et al., 2011; Yukl & Gardner, 2026).

Secara konseptual, model dapat diringkas sebagai berikut: (1) kepemimpinan transformasional melalui idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration; (2) menghasilkan motivasi, kepercayaan, engagement, dan pembelajaran; (3) memperkuat praktik SDM strategis; (4) meningkatkan kompetensi, kinerja, inovasi, dan retensi; serta (5) menghasilkan transformasi organisasi. Model tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional bukan pengganti manajemen SDM, melainkan penggerak yang membantu sistem SDM menghasilkan perilaku dan kapabilitas yang selaras dengan strategi (Bass & Avolio, 1994; Avolio & Bass, 2004).

2.18 Sintesis Teoretis

Sintesis teori menunjukkan adanya evolusi dari pendekatan yang melihat kepemimpinan sebagai karakteristik individu menuju pendekatan yang melihatnya sebagai proses kompleks antara pemimpin, pengikut, tugas, dan lingkungan. Trait theory memberikan dasar mengenai karakteristik, behavioral theory menekankan perilaku yang dapat dikembangkan, contingency theory menekankan kesesuaian, LMX menekankan hubungan, dan teori transformasional menekankan perubahan motivasi serta orientasi. Perkembangan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan semakin dipahami sebagai fenomena multidimensional (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Kepemimpinan transformasional menempati posisi penting dalam evolusi tersebut karena menggabungkan perhatian terhadap perilaku pemimpin dengan kualitas hubungan dan perubahan organisasi. Empat dimensinya menyediakan kerangka untuk menjelaskan bagaimana pemimpin memengaruhi pengikut: melalui keteladanan, inspirasi, stimulasi pemikiran, dan perhatian individual. Kekuatan utama model ini terletak pada kemampuannya menjelaskan perubahan dari kepatuhan menuju komitmen, dari rutinitas menuju pembelajaran, dan dari orientasi individual menuju tujuan kolektif (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

Namun, sintesis juga menunjukkan bahwa transformasional leadership tidak dapat berdiri tanpa mekanisme lain. Organisasi membutuhkan struktur, standar, sistem penghargaan, pengukuran kinerja, etika, dan akuntabilitas. Oleh karena itu, pemimpin efektif perlu memiliki repertoire kepemimpinan yang memungkinkan penggunaan perilaku transaksional, transformasional, situasional, autentik, etis, dan pelayanan secara proporsional. Pendekatan tersebut lebih realistis dibandingkan anggapan bahwa satu gaya dapat menjawab seluruh persoalan organisasi (Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2025).

Bagi pengelolaan SDM, implikasi terpenting adalah bahwa kualitas kepemimpinan harus dinilai dari kemampuannya menghasilkan sistem manusia yang adil, kompeten, adaptif, dan berorientasi kinerja. Pemimpin transformasional tidak cukup dinilai

dari kemampuan berbicara mengenai visi. Ia harus mampu mengubah visi menjadi kebijakan, mengembangkan pegawai, menggunakan data secara bertanggung jawab, menciptakan budaya belajar, dan memastikan keputusan SDM konsisten dengan nilai organisasi. Dengan demikian, transformasional leadership menjadi relevan ketika transformasi diterjemahkan ke dalam praktik manajemen yang dapat diamati dan dievaluasi (Yukl & Gardner, 2026; Robbins & Judge, 2024).

2.19 Implikasi Teori bagi Praktik Pengelolaan SDM

Implikasi pertama adalah perlunya mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan dengan sistem SDM. Organisasi tidak seharusnya mengadakan pelatihan kepemimpinan secara terpisah dari proses manajemen kinerja dan pengembangan karier. Kompetensi kepemimpinan perlu masuk dalam profil jabatan, asesmen, rencana pengembangan, dan evaluasi. Pendekatan tersebut membantu memastikan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi kapabilitas organisasi, bukan hanya karakter beberapa individu (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Implikasi kedua adalah pentingnya evidence-based people management. Keputusan mengenai promosi, pengembangan, dan penempatan perlu memanfaatkan data yang relevan dan valid. Pemimpin transformasional dapat menggunakan data untuk menantang asumsi, menemukan kesenjangan, dan memperbaiki keputusan. Penggunaan data juga membantu mengurangi risiko favoritisme dan memperkuat persepsi keadilan. Namun, data tidak boleh menggantikan pertimbangan profesional; data harus ditafsirkan dalam konteks dan disertai pertimbangan etis (Robbins & Judge, 2024; Collings et al., 2019).

Implikasi ketiga adalah membangun budaya umpan balik. Pemimpin dan pegawai membutuhkan mekanisme untuk mengetahui apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Feedback tidak hanya dilakukan pada akhir periode penilaian, tetapi menjadi bagian dari percakapan kerja. Pemimpin transformasional menggunakan umpan balik untuk mengembangkan individu,

sedangkan pegawai dapat menggunakan umpan balik untuk mengoreksi asumsi dan meningkatkan kinerja. Budaya feedback juga memperkuat pembelajaran organisasi (Avolio & Bass, 2004; Yukl & Gardner, 2026).

Implikasi keempat adalah membangun pipeline kepemimpinan. Organisasi yang ingin berkelanjutan harus mengembangkan pemimpin masa depan melalui pengalaman, mentoring, proyek strategis, rotasi, dan penugasan yang menantang. Pipeline tersebut harus terbuka dan berbasis kriteria sehingga tidak hanya menguntungkan individu yang dekat dengan pemimpin saat ini. Pendekatan ini selaras dengan prinsip manajemen talenta dan succession planning (Collings et al., 2019).

2.20 Penutup

Teori dan model kepemimpinan menunjukkan bahwa pemahaman mengenai kepemimpinan telah berkembang dari fokus pada sifat pemimpin menuju perhatian yang lebih luas terhadap perilaku, hubungan, situasi, nilai, perubahan, dan konteks. Evolusi tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dijelaskan oleh satu variabel. Pemimpin bekerja dalam sistem yang melibatkan pengikut, struktur, budaya, teknologi, dan kebijakan organisasi. Karena itu, pemahaman teori diperlukan agar praktik kepemimpinan tidak didasarkan pada intuisi semata (Northouse, 2025; Yukl & Gardner, 2026).

Kepemimpinan transformasional memiliki relevansi khusus bagi pengelolaan SDM karena menempatkan perubahan manusia sebagai inti perubahan organisasi. Melalui idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, pemimpin dapat membangun keteladanan, makna, pembelajaran, dan pengembangan individual. Mekanisme tersebut dapat memperkuat motivasi, kompetensi, kinerja, manajemen talenta, dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan (Bass & Avolio, 1994; Wang et al., 2011).

Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional harus diterapkan secara kritis. Transformasi membutuhkan sistem, bukan hanya figur. Visi harus diterjemahkan menjadi kebijakan; inspirasi

harus diikuti dukungan sumber daya; pengembangan harus didukung data; dan perubahan harus disertai akuntabilitas. Dengan pendekatan tersebut, kepemimpinan transformasional dapat menjadi kekuatan strategis yang menghubungkan manusia, strategi, dan perubahan organisasi secara berkelanjutan (Yukl & Gardner, 2026; Robbins & Judge, 2024).

Dengan demikian, kerangka teoretis bab ini menempatkan kepemimpinan transformasional bukan sebagai satu-satunya gaya kepemimpinan, melainkan sebagai pendekatan yang memiliki kekuatan khusus dalam menggerakkan perubahan, mengembangkan manusia, dan membangun kapasitas organisasi. Bab-bab selanjutnya dapat menggunakan kerangka tersebut untuk membahas secara lebih mendalam mekanisme pengelolaan SDM, praktik manajemen talenta, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan strategi transformasi organisasi (Bass, 1985; Northouse, 2025).

DAFTAR PUSTAKA

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. Journal of Management, 45(2), 540–566. https://doi.org/10.1177/0149206318757018

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Sage Publications.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. Leadership Quarterly, 7(3), 323–352. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their

relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice (10th ed.). Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). Organizational behavior (19th ed., Global ed.). Pearson.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group & Organization Management, 36(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2026). Leadership in organizations (9th ed., Global ed.). Pearson.

BAB 3
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Oleh Hartanto

3.1 Konsep dan Perkembangan Kepemimpinan Transformasional

3.1.1 Pengertian dan Hakikat Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada perubahan cara berpikir, sikap, dan perilaku individu melalui pembentukan visi bersama, keteladanan, serta penguatan komitmen terhadap organisasi.

Konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns (1978) melalui gagasan *transforming leadership*, yaitu proses ketika pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas menuju tingkat yang lebih tinggi. Dalam pandangan tersebut, kepemimpinan tidak semata-mata didasarkan pada kewenangan formal atau pertukaran kepentingan, melainkan pada kemampuan membangun kesadaran terhadap nilai dan tujuan bersama. Pemimpin berperan dalam mendorong pengikut melampaui kepentingan pribadi untuk memberikan kontribusi terhadap kepentingan kolektif.

Pemikiran tersebut kemudian dikembangkan oleh Bass (1985), yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong pengikut mencapai kinerja melampaui harapan awal melalui peningkatan kesadaran terhadap pentingnya pekerjaan, penguatan orientasi kolektif, dan pemenuhan kebutuhan pengembangan individu. Dalam perspektif ini, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian hasil,

tetapi juga melalui kemampuan pemimpin membangun motivasi, kepercayaan, dan kapasitas pengikut.

Yukl (2013) menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai proses pengaruh yang dapat meningkatkan komitmen pengikut terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, hakikat kepemimpinan transformasional mencakup tiga aspek utama, yaitu perubahan orientasi individu menuju kepentingan bersama, peningkatan motivasi melalui pekerjaan yang bermakna, serta pengembangan kapasitas individu dan organisasi. Ketiga aspek tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang mengintegrasikan pencapaian tujuan organisasi dengan pengembangan sumber daya manusia.

3.1.2 Sejarah dan Perkembangan Teori Kepemimpinan Transformasional

Perkembangan teori kepemimpinan transformasional berawal dari perubahan paradigma kepemimpinan yang sebelumnya banyak menekankan karakteristik personal, perilaku pemimpin, dan hubungan kepemimpinan berdasarkan situasi organisasi. Burns (1978) memberikan kontribusi melalui pembedaan antara *transactional leadership* dan *transforming leadership*. Kepemimpinan transaksional menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, sedangkan kepemimpinan transformasional berorientasi pada peningkatan motivasi, moralitas, dan kesadaran terhadap tujuan bersama.

Bass (1985) selanjutnya mengembangkan gagasan Burns menjadi kerangka teoretis yang dapat diuji secara empiris dalam organisasi. Bass menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut melalui pengaruh psikologis dan perilaku kepemimpinan. Berbeda dengan Burns yang memberikan perhatian kuat pada aspek moralitas, Bass lebih menekankan proses perubahan motivasi dan perilaku pengikut.

Pengembangan teori tersebut kemudian dilanjutkan oleh Bass dan Avolio melalui Full Range Leadership Model, yang mencakup kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire.

Dalam perkembangannya, kepemimpinan transformasional dijelaskan melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass, 1999).

Penguatan empiris terhadap teori ini antara lain ditunjukkan melalui meta-analisis Judge dan Piccolo (2004), yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan berbagai indikator efektivitas kepemimpinan. Temuan tersebut memperluas pemahaman bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya merupakan pendekatan konseptual, tetapi juga memiliki dukungan empiris dalam kajian perilaku organisasi.

3.1.3 Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki perbedaan mendasar dalam membangun hubungan antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada pertukaran kontribusi dan imbalan, sedangkan kepemimpinan transformasional menekankan inspirasi, pengembangan individu, dan komitmen terhadap visi bersama.

Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin menetapkan target, menjelaskan tanggung jawab, serta memberikan penghargaan atau tindakan korektif berdasarkan pencapaian kinerja. Sebaliknya, pemimpin transformasional berupaya membangun motivasi intrinsik melalui keteladanan, komunikasi visi, dan pengembangan potensi pengikut (Bass, 1985).

Perbedaan kedua pendekatan tersebut disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Aspek	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional
Dasar hubungan	Inspirasi, kepercayaan, dan visi bersama	Pertukaran kontribusi dan imbalan

Orientasi utama	Pengembangan individu dan perubahan organisasi	Pencapaian target dan pemenuhan standar
Sumber motivasi	Makna pekerjaan dan tujuan kolektif	Imbalan dan konsekuensi kinerja
Peran pemimpin	Inspirator, teladan, dan pengembang potensi	Pengarah, pengawas, dan pemberi penghargaan
Pendekatan terhadap pengikut	Pemberdayaan dan pengembangan kapasitas	Kejelasan tugas dan tanggung jawab
Orientasi perubahan	Mendorong pembaruan dan inovasi	Menjaga keteraturan dan standar kerja
Orientasi kinerja	Mendorong pencapaian melampaui ekspektasi	Memastikan pencapaian sesuai kesepakatan

Sumber: Diadaptasi dari Burns (1978), Bass (1985), dan Bass (1999).

Meskipun memiliki karakteristik berbeda, kedua pendekatan tersebut tidak selalu bertentangan. Bass (1985) menjelaskan bahwa perilaku transformasional dan transaksional dapat diterapkan secara bersamaan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini didukung oleh Judge dan Piccolo (2004), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional maupun pemberian imbalan kontingen (*contingent reward*) memiliki hubungan dengan efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat melengkapi pendekatan transaksional, khususnya ketika organisasi membutuhkan perubahan, pengembangan kapasitas, dan peningkatan komitmen anggota.

3.1.4 Tujuan dan Prinsip Dasar Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional bertujuan membangun perubahan positif melalui peningkatan motivasi, pengembangan kemampuan individu, serta penyelarasan kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi. Pendekatan ini menempatkan pengikut bukan sekadar sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi sebagai individu

yang memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pemikiran Burns (1978) dan Bass (1985), terdapat beberapa tujuan utama kepemimpinan transformasional, yaitu membangun komitmen terhadap visi bersama, meningkatkan kesadaran terhadap kepentingan kolektif, mengembangkan potensi pengikut, serta mendorong pembelajaran dan pembaruan organisasi. Pencapaian tujuan tersebut memerlukan perilaku kepemimpinan yang mampu menciptakan hubungan saling percaya dan memberikan ruang bagi pengikut untuk berpartisipasi secara aktif.

Penerapan kepemimpinan transformasional dilandasi oleh sejumlah prinsip, meliputi keteladanan dan integritas, orientasi terhadap visi bersama, penghargaan terhadap kebutuhan individu, keterbukaan terhadap gagasan baru, serta pemberdayaan pengikut. Keteladanan membangun kredibilitas pemimpin, sedangkan visi bersama memberikan arah bagi pencapaian tujuan organisasi. Perhatian terhadap individu dan pemberdayaan mendukung pengembangan kapasitas, sementara keterbukaan terhadap gagasan mendorong pembelajaran dan kemampuan organisasi beradaptasi.

Prinsip-prinsip tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memengaruhi perilaku pengikut, tetapi juga dengan tanggung jawab pemimpin dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu. Namun, penerapannya tetap memerlukan pertimbangan etika agar pengaruh pemimpin diarahkan pada kepentingan bersama dan tidak menjadi sarana untuk memenuhi kepentingan pribadi.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai pendekatan yang mengintegrasikan inspirasi, keteladanan, pengembangan individu, dan pembentukan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pemahaman konseptual ini menjadi dasar untuk mengkaji empat dimensi utama kepemimpinan transformasional yang dibahas pada subbab berikutnya.

3.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun inspirasi, meningkatkan motivasi, mengembangkan potensi individu, serta mendorong perubahan positif dalam organisasi. Bass dan Avolio (1994) mengembangkan kerangka kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep *Four I's*, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut menggambarkan perilaku kepemimpinan yang saling melengkapi dalam membentuk hubungan antara pemimpin dan pengikut.

Bass (1999) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja, tetapi juga pada peningkatan kesadaran, motivasi, dan kemampuan pengikut untuk memberikan kontribusi yang melampaui harapan awal. Melalui keempat dimensi tersebut, pemimpin dapat membangun kepercayaan, mengembangkan visi bersama, mendorong pemikiran kreatif, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan individu. Pemahaman mengenai dimensi-dimensi ini menjadi dasar untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional diwujudkan melalui perilaku pemimpin dalam organisasi.

3.2.1 Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi teladan bagi pengikut melalui perilaku yang mencerminkan integritas, konsistensi, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal tidak hanya mengandalkan kewenangan formal, tetapi juga membangun kredibilitas melalui kesesuaian antara perkataan, keputusan, dan tindakan.

Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa pengaruh ideal berkaitan dengan kemampuan pemimpin memperoleh rasa hormat, kepercayaan, dan kekaguman dari pengikut. Dalam

hubungan tersebut, pengikut cenderung menjadikan pemimpin sebagai panutan karena perilakunya mencerminkan nilai dan standar yang dianggap penting. Pengaruh ideal juga berkaitan dengan kesediaan pemimpin menempatkan kepentingan organisasi dan pengikut di atas kepentingan pribadi.

Dalam praktik organisasi, pengaruh ideal dapat diwujudkan melalui pengambilan keputusan yang adil, keterbukaan dalam menyampaikan informasi, konsistensi dalam penerapan aturan, serta tanggung jawab terhadap hasil keputusan. Sebagai contoh, pemimpin yang menerapkan standar kedisiplinan secara konsisten, termasuk terhadap dirinya sendiri, dapat membangun kepercayaan dan memperkuat legitimasi kepemimpinannya.

Pengaruh ideal memiliki peran penting dalam membangun hubungan psikologis antara pemimpin dan pengikut. Kepercayaan yang terbentuk dapat mendorong kesediaan anggota organisasi untuk menerima arahan, mendukung tujuan bersama, dan berpartisipasi dalam perubahan. Namun, keteladanan perlu dilandasi prinsip etika agar pengaruh pemimpin tidak berkembang menjadi ketergantungan personal yang mengurangi kemampuan berpikir kritis pengikut.

Dengan demikian, pengaruh ideal menempatkan integritas dan keteladanan sebagai landasan kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu menunjukkan konsistensi nilai dan perilaku memiliki peluang lebih besar untuk membangun kepercayaan serta memperoleh dukungan dalam mencapai tujuan organisasi.

3.2.2 Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional merupakan kemampuan pemimpin untuk membangkitkan semangat, optimisme, dan komitmen pengikut melalui penyampaian visi serta tujuan organisasi yang jelas dan bermakna. Dimensi ini menekankan pentingnya komunikasi kepemimpinan dalam membangun pemahaman bersama mengenai arah organisasi dan kontribusi yang diharapkan dari setiap individu.

Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi pengikut dengan membangun kesadaran mengenai pentingnya tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin tidak hanya menjelaskan apa yang harus dikerjakan, tetapi juga mengomunikasikan alasan dan nilai yang mendasari pekerjaan tersebut. Melalui proses ini, pengikut dapat memahami hubungan antara tanggung jawab individual dan keberhasilan organisasi.

Motivasi inspirasional dapat diwujudkan melalui penyampaian visi yang realistis tetapi menantang, komunikasi yang optimistis, serta pemberian dorongan ketika anggota organisasi menghadapi kesulitan. Pemimpin juga perlu menunjukkan keyakinan terhadap kemampuan pengikut dan memberikan penghargaan atas kontribusi yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

Sebagai contoh, ketika organisasi menghadapi perubahan sistem kerja, pemimpin transformasional tidak hanya menyampaikan prosedur baru, tetapi juga menjelaskan manfaat perubahan, tantangan yang mungkin muncul, serta kontribusi setiap anggota dalam mendukung keberhasilannya. Komunikasi tersebut dapat membantu pengikut memahami perubahan sebagai bagian dari upaya pengembangan organisasi.

Motivasi inspirasional memiliki keterkaitan dengan pembentukan makna pekerjaan. Ketika individu memahami bahwa pekerjaannya memberikan kontribusi terhadap tujuan yang lebih luas, mereka berpotensi memiliki keterlibatan dan tanggung jawab yang lebih kuat. Oleh karena itu, kemampuan membangun inspirasi perlu disertai komunikasi yang konsisten, tujuan yang dapat dipahami, serta kesesuaian antara visi dan tindakan pemimpin.

3.2.3 Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis, mempertanyakan asumsi, serta mengembangkan pendekatan baru dalam menyelesaikan permasalahan. Dimensi ini berkaitan dengan penciptaan lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran, kreativitas, dan keterbukaan terhadap gagasan.

Bass (1999) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melihat permasalahan dari perspektif yang berbeda dan mencari alternatif penyelesaian yang lebih baik. Pemimpin tidak selalu memberikan jawaban secara langsung, tetapi memberikan kesempatan kepada pengikut untuk menganalisis situasi, mengemukakan pendapat, dan mengembangkan solusi secara mandiri.

Dalam organisasi, stimulasi intelektual dapat diterapkan melalui diskusi terbuka, pelibatan anggota dalam pemecahan masalah, evaluasi terhadap prosedur kerja, serta pemberian kesempatan untuk mengusulkan perbaikan. Pemimpin juga perlu menciptakan suasana yang memungkinkan perbedaan pendapat disampaikan secara konstruktif tanpa menimbulkan kekhawatiran terhadap konsekuensi personal yang tidak adil.

Sebagai contoh, ketika suatu unit kerja menghadapi keterlambatan penyelesaian pekerjaan, pemimpin dapat mengajak anggota tim mengidentifikasi penyebab permasalahan dan menyusun alternatif perbaikan proses. Pendekatan tersebut memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan kemampuan analitis sekaligus meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap solusi yang dihasilkan.

Stimulasi intelektual tidak berarti mengabaikan standar atau prosedur organisasi. Sebaliknya, pemikiran kritis diarahkan untuk mengevaluasi efektivitas cara kerja dengan tetap mempertimbangkan ketentuan, risiko, dan tujuan organisasi. Dengan demikian, dimensi ini dapat mendukung terbentuknya budaya pembelajaran serta meningkatkan kemampuan organisasi menghadapi perubahan.

3.2.4 Perhatian Individual (*Individualized Consideration*)

Perhatian individual merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang menggambarkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, kemampuan, aspirasi, dan perkembangan setiap pengikut. Dimensi ini didasarkan pada pemahaman bahwa individu memiliki karakteristik dan potensi yang berbeda sehingga memerlukan pendekatan pengembangan yang sesuai.

Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memberikan perhatian terhadap perkembangan pengikut melalui dukungan, pembimbingan, dan penciptaan kesempatan belajar. Dalam hal ini, pemimpin berperan sebagai pembimbing atau mentor yang membantu individu mengenali kemampuan serta mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Penerapan perhatian individual dapat dilakukan melalui komunikasi interpersonal, pemberian umpan balik yang konstruktif, pendampingan dalam penyelesaian pekerjaan, serta pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi. Pemimpin juga perlu memahami kebutuhan pengikut berdasarkan pengalaman, tingkat kemampuan, dan tanggung jawab yang diemban.

Sebagai contoh, pegawai yang baru menjalankan tugas membutuhkan arahan dan pendampingan yang lebih intensif, sedangkan pegawai yang telah berpengalaman dapat diberikan tanggung jawab lebih luas untuk mengembangkan kemandirian dan kemampuan pengambilan keputusan. Perbedaan pendekatan tersebut mencerminkan perhatian terhadap kebutuhan individu tanpa mengabaikan prinsip keadilan.

Perhatian individual juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin membangun hubungan kerja yang didasarkan pada penghargaan dan kepercayaan. Ketika pengikut merasa didengarkan dan memperoleh dukungan yang sesuai, mereka berpotensi memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan organisasi. Namun, perhatian individual perlu diberikan secara objektif agar tidak menimbulkan persepsi perlakuan istimewa atau ketidakadilan di antara anggota organisasi.

Dengan demikian, perhatian individual menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan kolektif, tetapi juga memberikan ruang bagi pengembangan potensi setiap individu sebagai bagian dari keberhasilan organisasi.

Keempat dimensi kepemimpinan transformasional tersebut merupakan satu kesatuan perilaku yang saling melengkapi. Pengaruh ideal membangun kepercayaan melalui keteladanan, motivasi inspirasional memberikan arah dan semangat, stimulasi

intelektual mendorong kreativitas serta pembelajaran, sedangkan perhatian individual mendukung pengembangan potensi pengikut. Integrasi keempat dimensi tersebut menjadi dasar bagi pemimpin dalam membangun hubungan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan positif dan pengembangan organisasi.

3.3 Karakteristik dan Kompetensi Pemimpin Transformasional

Kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, tetapi juga oleh karakteristik personal dan kompetensi yang mendukung proses pengaruh terhadap pengikut. Karakteristik mencerminkan nilai, sikap, dan kecenderungan perilaku pemimpin, sedangkan kompetensi berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif. Keduanya saling melengkapi dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang mampu menginspirasi, membangun kepercayaan, serta mendorong pengembangan individu dan organisasi.

Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi pengikut melalui pembentukan visi, pengaruh personal, dan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan individu. Sementara itu, Yukl (2013) menekankan pentingnya perilaku kepemimpinan yang mendukung perubahan, hubungan interpersonal, dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pemahaman terhadap karakteristik dan kompetensi pemimpin transformasional diperlukan untuk menjelaskan kualitas yang mendukung efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi organisasi.

3.3.1 Karakteristik Pemimpin Transformasional

Pemimpin transformasional memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari pemimpin yang hanya berorientasi pada pengendalian pekerjaan. Karakteristik tersebut mencakup kemampuan berpikir visioner, integritas, sikap inspiratif, serta keterbukaan terhadap perubahan. Pemimpin visioner mampu

merumuskan arah masa depan organisasi dan mengomunikasikannya sehingga dapat dipahami oleh pengikut. Visi tersebut menjadi pedoman dalam membangun kesamaan tujuan dan mendorong partisipasi anggota organisasi.

Integritas merupakan karakteristik penting karena berkaitan dengan konsistensi antara nilai, perkataan, dan tindakan pemimpin. Pemimpin yang menunjukkan kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan berpotensi memperoleh kepercayaan pengikut. Selain itu, karakteristik inspiratif memungkinkan pemimpin membangkitkan optimisme serta keyakinan terhadap kemampuan individu dan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Karakteristik lainnya adalah kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Pemimpin transformasional perlu memiliki keterbukaan terhadap gagasan baru, kesediaan mengevaluasi pendekatan yang telah digunakan, serta keberanian menghadapi ketidakpastian. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kemampuan menginspirasi pengikut sekaligus mendorong pengembangan kapasitas mereka. Oleh karena itu, karakteristik pemimpin transformasional tidak hanya mencerminkan kualitas pribadi, tetapi juga tercermin melalui perilaku yang mendukung kemajuan organisasi.

3.3.2 Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Kepercayaan

Kompetensi komunikasi merupakan kemampuan penting bagi pemimpin transformasional karena proses kepemimpinan melibatkan penyampaian visi, pembentukan pemahaman bersama, serta pengembangan hubungan interpersonal. Pemimpin perlu mampu menyampaikan gagasan secara jelas, mendengarkan pendapat pengikut, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Komunikasi yang efektif memungkinkan anggota organisasi memahami arah perubahan serta peran yang diharapkan dari mereka.

Selain komunikasi, kecerdasan emosional menjadi kompetensi yang relevan dalam membangun hubungan kepemimpinan. Kecerdasan emosional mencakup kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta memahami kondisi emosional orang lain. Harms dan Credé (2010), melalui kajian meta-analitis, menemukan adanya hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional, meskipun kekuatan hubungan tersebut dipengaruhi oleh pendekatan pengukuran yang digunakan.

Kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional mendukung pembentukan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut. Kepercayaan berkembang ketika pemimpin menunjukkan keterbukaan, konsistensi, kepedulian, dan kemampuan mengambil keputusan secara bertanggung jawab. Hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dapat mendukung kerja sama, keterlibatan, dan kesediaan pengikut untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

3.3.3 Kemampuan Memberdayakan dan Mengembangkan Potensi Individu

Pemberdayaan merupakan kompetensi kepemimpinan yang berkaitan dengan kemampuan memberikan kesempatan kepada pengikut untuk mengembangkan kemandirian, tanggung jawab, dan kapasitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mendorong pengikut untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kewenangan dan kompetensinya.

Bass dan Riggio (2006) menekankan bahwa perhatian terhadap kebutuhan individu merupakan bagian penting dari kepemimpinan transformasional. Dalam praktiknya, pemimpin perlu mengenali kemampuan dan kebutuhan pengembangan pengikut, memberikan pembimbingan, serta menciptakan kesempatan pembelajaran melalui pengalaman kerja. Pemberdayaan juga dapat diwujudkan melalui pendelegasian tanggung jawab, pemberian ruang untuk menyampaikan gagasan, dan dukungan terhadap penyelesaian permasalahan secara mandiri.

Kemampuan mengembangkan potensi individu memerlukan keseimbangan antara pemberian kepercayaan dan pendampingan. Pemimpin perlu memastikan bahwa tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kesiapan pengikut. Dengan demikian, pemberdayaan tidak hanya diarahkan pada penyelesaian pekerjaan, tetapi juga pada peningkatan kemampuan individu untuk menghadapi tantangan yang lebih kompleks.

3.3.4 Etika dan Tanggung Jawab Pemimpin Transformasional

Etika merupakan landasan penting dalam kepemimpinan transformasional karena pemimpin memiliki kemampuan memengaruhi nilai, keyakinan, dan perilaku pengikut. Pengaruh tersebut perlu diarahkan pada pencapaian tujuan yang dapat dipertanggungjawabkan serta mempertimbangkan kepentingan individu dan organisasi. Pemimpin transformasional dituntut menunjukkan kejujuran, keadilan, penghormatan terhadap martabat manusia, dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

Bass dan Steidlmeier (1999) membedakan kepemimpinan transformasional yang autentik dengan bentuk kepemimpinan yang menggunakan perilaku transformasional secara semu atau manipulatif. Perbedaan tersebut menegaskan bahwa kemampuan memberikan inspirasi tidak cukup untuk menunjukkan kualitas kepemimpinan apabila tidak disertai komitmen terhadap nilai moral dan kepentingan bersama.

Tanggung jawab pemimpin transformasional juga mencakup kesediaan menerima evaluasi, mempertimbangkan dampak keputusan terhadap pengikut, serta menjaga konsistensi antara tujuan dan tindakan organisasi. Dengan demikian, karakteristik personal, kompetensi interpersonal, kemampuan pemberdayaan, dan integritas etis merupakan unsur yang saling melengkapi dalam membentuk pemimpin transformasional yang mampu mendukung pengembangan individu dan keberlanjutan organisasi.

3.4 Mekanisme dan Proses Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan proses pengaruh yang melibatkan interaksi antara pemimpin, pengikut, dan lingkungan organisasi. Efektivitas pendekatan ini tidak hanya ditentukan oleh karakteristik dan kompetensi pemimpin, tetapi juga oleh mekanisme yang memungkinkan terbentuknya perubahan sikap, motivasi, dan perilaku pengikut. Melalui proses tersebut, pemimpin berupaya membangun keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, meningkatkan kepercayaan, serta mengembangkan kemampuan pengikut untuk berkontribusi secara optimal.

Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui proses inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Sementara itu, Yukl (2013) menekankan pentingnya proses pengaruh dalam membangun komitmen terhadap tujuan bersama. Dengan demikian, mekanisme kepemimpinan transformasional dapat dipahami melalui internalisasi visi dan nilai, pembentukan kepercayaan, pemberdayaan psikologis, serta dukungan lingkungan organisasi.

3.4.1 Internalisasi Visi dan Nilai Bersama

Internalisasi visi merupakan proses ketika anggota organisasi memahami, menerima, dan menjadikan tujuan organisasi sebagai bagian dari orientasi perilaku mereka. Dalam kepemimpinan transformasional, visi tidak hanya berfungsi sebagai pernyataan mengenai arah organisasi, tetapi juga menjadi sumber makna yang menghubungkan pekerjaan individu dengan tujuan kolektif.

Shamir et al. (1993) menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan karismatik dan transformasional dapat dipahami melalui konsep diri pengikut. Pemimpin mampu membangun motivasi dengan menghubungkan tujuan organisasi dengan nilai, identitas, dan aspirasi individu. Ketika pengikut memandang tujuan organisasi selaras dengan nilai yang diyakininya, mereka berpotensi menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaiannya.

Proses internalisasi memerlukan komunikasi yang konsisten, keteladanan, serta keterlibatan pengikut dalam memahami arah organisasi. Pemimpin perlu menjelaskan alasan di balik tujuan yang ditetapkan dan menunjukkan relevansinya terhadap pekerjaan sehari-hari. Sebagai contoh, dalam organisasi pelayanan publik, visi peningkatan kualitas layanan dapat diinternalisasikan melalui pemahaman bahwa setiap pekerjaan memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan kepentingan masyarakat.

Dengan demikian, internalisasi visi dan nilai bersama merupakan mekanisme yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan dengan pembentukan motivasi dan komitmen pengikut.

3.4.2 Pembentukan Kepercayaan dan Identifikasi Pengikut terhadap Pemimpin

Kepercayaan merupakan unsur penting dalam hubungan kepemimpinan transformasional karena memengaruhi kesediaan pengikut untuk menerima arahan, mendukung perubahan, dan memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Kepercayaan terbentuk melalui persepsi terhadap integritas, kompetensi, konsistensi, dan kepedulian pemimpin.

Dirks dan Ferrin (2002), melalui kajian meta-analitis, menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin berkaitan dengan berbagai sikap dan perilaku kerja, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja. Temuan tersebut memperlihatkan pentingnya kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam mendukung efektivitas kepemimpinan.

Selain kepercayaan, proses identifikasi juga menjadi mekanisme penting. Identifikasi terjadi ketika pengikut memandang nilai, perilaku, atau tujuan pemimpin sebagai sesuatu yang relevan dengan identitas dirinya. Melalui proses ini, pengikut dapat mengembangkan keterikatan terhadap tujuan yang disampaikan pemimpin.

Namun, identifikasi terhadap pemimpin perlu diarahkan pada nilai dan tujuan organisasi, bukan pada ketergantungan terhadap figur tertentu. Pemimpin transformasional perlu mendorong

kemandirian berpikir dan tanggung jawab pengikut agar hubungan kepemimpinan tetap berorientasi pada kepentingan bersama.

3.4.3 Pemberdayaan Psikologis dan Kesadaran terhadap Tujuan Kolektif

Pemberdayaan psikologis merupakan proses ketika individu merasakan bahwa pekerjaannya bermakna, memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, memperoleh keleluasaan dalam menentukan cara bekerja, serta dapat memberikan pengaruh terhadap hasil pekerjaan. Spreitzer (1995) menjelaskan pemberdayaan psikologis melalui empat dimensi, yaitu *meaning, competence, self-determination,* dan *impact*.

Dalam kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis dapat berkembang ketika pemimpin memberikan kepercayaan, kesempatan berpartisipasi, dukungan pengembangan kompetensi, dan ruang untuk mengambil keputusan. Kondisi tersebut memungkinkan pengikut merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan sekaligus memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Avolio et al. (2004) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berperan sebagai salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak hanya berlangsung melalui pemberian motivasi secara langsung, tetapi juga melalui perubahan persepsi pengikut terhadap kemampuan dan perannya dalam organisasi.

Pemberdayaan psikologis juga berkaitan dengan peningkatan kesadaran terhadap tujuan kolektif. Ketika individu memahami makna pekerjaan dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi, mereka lebih berpeluang mengembangkan rasa memiliki terhadap tujuan bersama. Oleh karena itu, pemberdayaan perlu disertai kejelasan tanggung jawab dan dukungan organisasi agar dapat berjalan secara efektif.

3.4.4 Faktor Kontekstual yang Mendukung Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Efektivitas kepemimpinan transformasional tidak dapat dilepaskan dari karakteristik lingkungan organisasi. Faktor seperti struktur organisasi, budaya kerja, karakteristik pengikut, serta kondisi perubahan dapat memengaruhi bagaimana perilaku kepemimpinan diterima dan diwujudkan dalam praktik.

Avolio dan Bass (1995) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional perlu dipahami dengan mempertimbangkan konteks organisasi dan perkembangan pengikut. Lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka, pembelajaran, serta partisipasi dapat memberikan ruang lebih luas bagi penerapan perilaku transformasional.

Sebaliknya, struktur yang terlalu kaku, komunikasi yang terbatas, atau rendahnya kepercayaan dapat menghambat proses pengaruh kepemimpinan. Oleh karena itu, pemimpin perlu menyesuaikan pendekatannya dengan karakteristik pekerjaan, tingkat kesiapan pengikut, serta tantangan yang dihadapi organisasi.

Secara keseluruhan, mekanisme kepemimpinan transformasional berlangsung melalui proses yang saling berkaitan, yaitu internalisasi visi, pembentukan kepercayaan, pemberdayaan psikologis, dan dukungan lingkungan organisasi. Keempat mekanisme tersebut menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin dapat memengaruhi orientasi, motivasi, dan kapasitas pengikut. Pemahaman mengenai proses ini menjadi landasan untuk menjelaskan kontribusi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang dibahas lebih lanjut pada bab berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. The Leadership Quarterly, 6(2), 199–218. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior, 25(8), 951–968. https://doi.org/10.1002/job.283

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, 10(2), 181–217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(1), 5–17. https://doi.org/10.1177/1548051809350894

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, 4(4), 577–594. https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465. https://doi.org/10.5465/256865

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.

BAB 4
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Ruli Haris

4.1 Pengantar

Organisasi, baik yang bergerak di sektor swasta, pemerintahan, maupun nonprofit, membutuhkan tiga komponen sumber daya utama untuk menjalankan aktivitasnya, yaitu sumber daya manusia, sumber daya keuangan, serta sumber daya fisik dan teknologi. Dari ketiga komponen tersebut, sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dan strategis karena manusia mempunyai kemampuan berpikir, emosi, kemauan, keterampilan, pengetahuan, motivasi, serta kemampuan untuk menghasilkan karya dan inovasi. Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan sumber daya lainnya, seperti modal, mesin, dan teknologi, sangat bergantung pada kompetensi, kualitas, dan motivasi manusia yang mengoperasikan serta mengelolanya.

Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi inilah yang melahirkan sebuah bidang ilmu manajemen yang secara khusus mempelajari bagaimana mengelola manusia di tempat kerja, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Bab ini akan mengantarkan pembaca pada pemahaman dasar mengenai apa itu MSDM, bagaimana bidang ini berkembang dari waktu ke waktu, apa perbedaannya dengan manajemen personalia tradisional, apa saja ruang lingkup fungsinya, serta tantangan apa yang dihadapinya di era globalisasi dan digitalisasi saat ini.

4.2 Pengertian dan Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara etimologis, Ditinjau dari asal katanya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tersusun atas tiga unsur utama, yaitu manajemen, sumber daya, dan manusia. Manajemen dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan terhadap berbagai sumber daya organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sementara itu, sumber daya manusia mencakup individu-individu yang terlibat dalam organisasi dan berperan sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan berbagai aktivitasnya. Berdasarkan pengertian tersebut, MSDM dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengelolaan yang berfokus pada pengaturan dan pengembangan manusia dalam organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif, berikut disajikan beberapa definisi MSDM menurut para ahli.

Tabel 4.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Para Ahli

Ahli	Definisi
Malayu S.P. Hasibuan	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang ilmu sekaligus seni dalam mengelola hubungan kerja dan peran tenaga kerja secara efektif serta efisien guna mendukung pencapaian tujuan organisasi, memenuhi kebutuhan karyawan, dan memberikan manfaat bagi masyarakat.
Edwin B. Flippo	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian proses yang mencakup perencanaan,

Ahli	Definisi
	pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap berbagai aktivitas pengelolaan tenaga kerja, mulai dari proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, pemberian imbalan, penyelarasan kepentingan, pemeliharaan hubungan kerja, hingga pengakhiran hubungan kerja. Seluruh proses tersebut dilaksanakan untuk mendukung tercapainya tujuan individu, organisasi, serta masyarakat secara keseluruhan.
Gary Dessler	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Ruang lingkup MSDM mencakup berbagai kegiatan, mulai dari proses rekrutmen dan seleksi karyawan, pelaksanaan pelatihan, pemberian kompensasi atau penghargaan, hingga evaluasi kinerja pegawai guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.
Raymond A. Noe, et al.	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian kebijakan, prosedur, dan sistem pengelolaan yang berperan dalam membentuk perilaku, memengaruhi

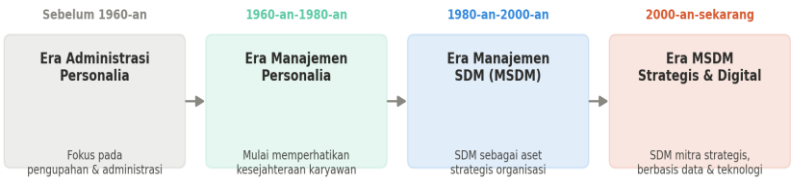
Ahli	Definisi
	sikap, serta meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.
Veithzal Rivai	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja melalui berbagai fungsi, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Ruang lingkup MSDM mencakup proses perekrutan, pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, integrasi kepentingan karyawan dengan organisasi, pemeliharaan hubungan kerja, hingga pengakhiran hubungan kerja. Seluruh proses tersebut dilaksanakan secara sistematis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan sejumlah definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses pengelolaan yang terstruktur dan berkesinambungan. Proses ini meliputi berbagai fungsi, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, hingga pengakhiran hubungan kerja. Secara keseluruhan, MSDM bertujuan untuk mengintegrasikan kepentingan dan kebutuhan karyawan dengan sasaran organisasi sehingga seluruh aktivitas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai suatu strategi pengelolaan yang terpadu dan sistematis terhadap manusia sebagai unsur terpenting dalam organisasi. Pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, peningkatan kompetensi, pemeliharaan, serta pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Melalui penerapan MSDM yang tepat, diharapkan tercipta keselarasan antara kepentingan individu, pencapaian tujuan organisasi, dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

4.3 Sejarah dan Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik mengelola manusia di tempat kerja sesungguhnya telah ada sejak peradaban kuno, namun MSDM sebagai disiplin ilmu manajemen modern baru berkembang sejak Revolusi Industri pada abad ke-18 dan ke-19. Perkembangan MSDM dapat dibagi ke dalam empat tahapan besar sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 4.1.



a. Era Administrasi Personalia (Sebelum 1960-an)

Pada era ini, fungsi pengelolaan karyawan masih sangat sederhana dan bersifat administratif. Departemen yang menangani urusan karyawan umumnya disebut bagian personalia (personnel department), dengan tugas utama berupa pencatatan absensi, penggajian, dan administrasi kepegawaian lainnya. Pendekatan terhadap karyawan pada masa ini sangat dipengaruhi oleh prinsip manajemen ilmiah (scientific management) yang dipelopori oleh Frederick W.

Taylor, yang memandang pekerja sebagai bagian dari mesin produksi yang harus bekerja secara efisien dengan standar waktu dan gerak yang telah ditentukan.

b. Era Manajemen Personalia (1960-an–1980-an)

Memasuki tahun 1960-an, perkembangan pengelolaan sumber daya manusia mulai dipengaruhi oleh gerakan hubungan manusia (human relations movement), yang salah satunya berlandaskan hasil penelitian Hawthorne Studies. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan tidak semata-mata dipengaruhi oleh kondisi fisik lingkungan kerja, tetapi juga berkaitan dengan aspek psikologis dan sosial, seperti perhatian dari pimpinan, penghargaan atas kontribusi, serta kualitas hubungan antarindividu di tempat kerja. Sejalan dengan perkembangan tersebut, organisasi mulai memberikan perhatian lebih besar terhadap kesejahteraan karyawan, tingkat kepuasan kerja, dan motivasi. Namun, pada periode ini, fungsi personalia masih cenderung berorientasi pada penanganan masalah setelah terjadi dan belum sepenuhnya diposisikan sebagai bagian strategis dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

c. Era Manajemen Sumber Daya Manusia (1980-an–2000-an)

Pada periode ini, terjadi perubahan mendasar dalam cara organisasi memandang sumber daya manusia. Karyawan tidak lagi dianggap hanya sebagai komponen biaya dalam proses produksi, tetapi diposisikan sebagai aset strategis yang mampu menciptakan nilai tambah serta memperkuat keunggulan kompetitif organisasi. Sejalan dengan perubahan tersebut, istilah Human Resource Management (HRM) mulai banyak digunakan sebagai pengganti konsep Personnel Management. Pendekatan ini menitikberatkan pada pentingnya menyelaraskan kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi secara menyeluruh agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

d. Era MSDM Strategis dan Digital (2000-an–Sekarang)

Era kontemporer ditandai dengan semakin pentingnya peran MSDM sebagai mitra strategis (strategic partner) dalam pengambilan keputusan bisnis. Kemajuan teknologi informasi telah mendorong terjadinya perubahan digital dalam penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Transformasi ini ditandai dengan pemanfaatan berbagai teknologi, seperti Human Resource Information System (HRIS), kecerdasan buatan (artificial intelligence), serta analisis data sumber daya manusia (people analytics atau HR analytics). Penggunaan teknologi tersebut membantu organisasi mengolah informasi secara lebih sistematis sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih akurat, objektif, dan berlandaskan data (data-driven decision making).

4.4 Perbedaan MSDM Modern dengan Manajemen Personalia Tradisional

Meskipun sering digunakan secara bergantian, MSDM modern dan manajemen personalia tradisional memiliki perbedaan filosofis dan praktis yang cukup signifikan. Perbedaan tersebut tidak hanya terletak pada penyebutan istilah, tetapi juga pada cara pandang terhadap manusia, ruang lingkup tanggung jawab, serta posisinya dalam struktur organisasi. Perbandingan kedua pendekatan tersebut disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Perbandingan Manajemen Personalia dengan MSDM Modern

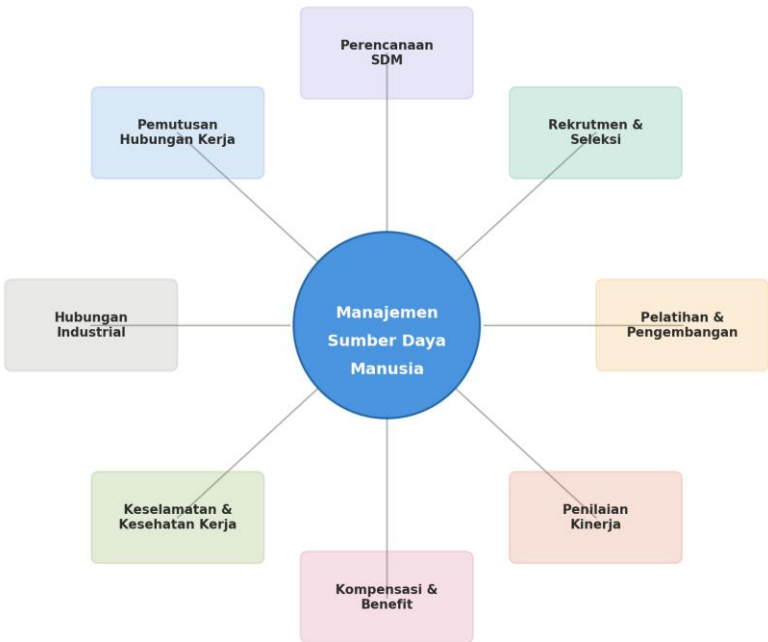
Aspek	Manajemen Personalia	MSDM Modern
Pandangan terhadap karyawan	Karyawan dipandang sebagai	Karyawan dipandang sebagai aset dan

Aspek	Manajemen Personalia	MSDM Modern
	faktor produksi atau biaya (cost)	investasi strategis (asset)
Orientasi	Jangka pendek, administratif, dan reaktif	Jangka panjang, strategis, dan proaktif
Posisi dalam organisasi	Fungsi pendukung (support function) di luar pengambilan keputusan strategis	Mitra strategis (strategic partner) yang dilibatkan dalam perumusan strategi bisnis
Fokus utama	Administrasi kepegawaian, penggajian, dan kepatuhan terhadap regulasi	Pengembangan kompetensi, keterlibatan karyawan, dan kinerja organisasi
Pengukuran keberhasilan	Efisiensi administratif	Kontribusi terhadap pencapaian tujuan dan keunggulan kompetitif organisasi
Pendekatan pengambilan keputusan	Berdasarkan intuisi dan kebijakan baku	Berbasis data dan analitik (data-driven/HR analytics)

4.5 Ruang Lingkup dan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagai salah satu bidang manajemen yang mencakup berbagai aspek pengelolaan tenaga kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki cakupan yang luas dan terdiri

atas sejumlah fungsi operasional yang saling berhubungan. Fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan secara berkesinambungan, mulai dari proses perekrutan karyawan, pengelolaan selama masa kerja, hingga berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Secara garis besar, fungsi MSDM dapat diklasifikasikan ke dalam delapan fungsi utama sebagaimana digambarkan pada Gambar 4.2.



a. Perencanaan SDM (Human Resource Planning)

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah suatu proses terstruktur yang bertujuan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi pada masa mendatang, baik berdasarkan jumlah tenaga kerja maupun kompetensi yang diperlukan, serta merumuskan langkah-langkah strategis untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perencanaan SDM memiliki peran penting sebagai dasar

pelaksanaan berbagai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) lainnya agar dapat berjalan secara terarah dan efektif.

b. Rekrutmen dan Seleksi (Recruitment and Selection)

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mencari, dan menarik individu yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi. Sementara itu, seleksi adalah tahapan penilaian terhadap para pelamar yang telah terkumpul untuk menentukan kandidat yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

c. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)

Fungsi ini berfokus pada peningkatan kompetensi karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar mampu menjalankan pekerjaan saat ini secara lebih optimal melalui pelatihan, sekaligus membekali mereka dengan kemampuan yang diperlukan untuk mengemban tanggung jawab dan jabatan yang lebih tinggi pada masa mendatang melalui program pengembangan.

d. Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

Penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi yang dilakukan secara terstruktur untuk mengukur dan membandingkan hasil kerja karyawan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Hasil evaluasi tersebut menjadi salah satu landasan dalam pengambilan keputusan manajerial, terutama yang berkaitan dengan promosi jabatan, pemberian kompensasi, serta perencanaan pengembangan kompetensi karyawan.

e. Kompensasi dan Benefit (Compensation and Benefits)

Fungsi ini berkaitan dengan penetapan sistem imbalan yang adil dan kompetitif, baik dalam bentuk finansial langsung seperti gaji dan bonus, maupun finansial tidak langsung seperti tunjangan dan fasilitas kesejahteraan.

f. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Occupational Safety and Health)

Fungsi ini berperan dalam memastikan terciptanya kondisi kerja yang aman, sehat, dan nyaman bagi seluruh karyawan melalui upaya pencegahan kecelakaan serta penyakit akibat kerja, dengan tetap berpedoman pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.

g. Hubungan Industrial (Industrial Relations)

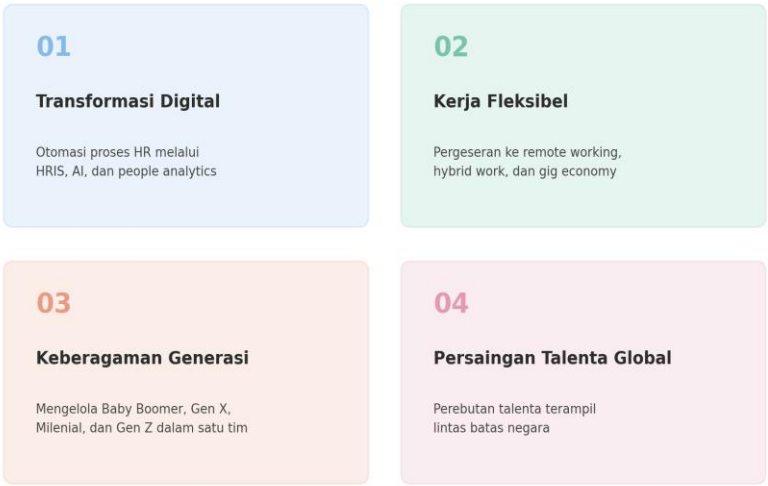
Fungsi ini berfokus pada pengelolaan hubungan antara organisasi dan karyawan maupun serikat pekerja, yang mencakup proses perundingan perjanjian kerja bersama serta penanganan dan penyelesaian konflik dalam hubungan industrial.

h. Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)

Fungsi ini mencakup proses berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan organisasi, yang dapat disebabkan oleh masa pensiun, pengunduran diri, ataupun pemutusan hubungan kerja (PHK). Pelaksanaan proses tersebut harus dilakukan secara adil, transparan, serta berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.6 Tantangan Manajemen SDM di Era Globalisasi dan Digital

Perkembangan globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya transformasi digital telah membawa perubahan mendasar terhadap praktik pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam kondisi tersebut, para praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak lagi cukup hanya memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas administratif, tetapi juga perlu menguasai pemanfaatan teknologi, kemampuan analisis data, serta memahami berbagai dinamika sosial dan budaya yang semakin kompleks. Beberapa tantangan utama yang dihadapi MSDM kontemporer disajikan pada Gambar 4.3.



a. Transformasi Digital

Penerapan Human Resource Information System (HRIS), kecerdasan buatan, dan people analytics menuntut praktisi SDM untuk memiliki literasi digital yang memadai. Proses rekrutmen, penilaian kinerja, hingga pengembangan karyawan kini banyak dilakukan secara digital dan berbasis data.

b. Kerja Fleksibel

Pandemi global dan perkembangan teknologi komunikasi telah mendorong adopsi luas model kerja remote (jarak jauh), hybrid (campuran), dan gig economy. MSDM dituntut menyusun kebijakan baru terkait pengelolaan kinerja, budaya organisasi, dan kesejahteraan karyawan dalam konteks kerja yang tidak lagi terikat pada lokasi fisik kantor.

c. Keberagaman Generasi

Pada era saat ini, organisasi cenderung memiliki tenaga kerja yang berasal dari berbagai kelompok generasi, seperti Baby Boomer, Generasi X, Generasi Milenial, dan Generasi Z. Setiap generasi mempunyai karakteristik, nilai-nilai,

harapan terhadap pekerjaan, serta pola komunikasi yang beragam. Kondisi tersebut menuntut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk menerapkan strategi pengelolaan yang inklusif dan adaptif agar perbedaan antargenerasi dapat dikelola dengan baik, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

d. Persaingan Talenta Global

Globalisasi membuka peluang bagi organisasi untuk merekrut talenta dari seluruh dunia, namun sekaligus meningkatkan intensitas persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik (war for talent). Hal ini menuntut MSDM untuk membangun employer branding yang kuat serta strategi retensi karyawan yang kompetitif.

> Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki kemampuan untuk belajar, berkembang, dan berinovasi; karena itu, organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu mengelola manusianya secara strategis.
>
> — Diadaptasi dari berbagai literatur MSDM kontemporer

4.7 Rangkuman

- Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan yang bersifat strategis dan terpadu dalam mengelola tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. Pengelolaan tersebut meliputi kegiatan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, pemeliharaan hubungan kerja, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia guna mewujudkan tujuan individu, organisasi, dan masyarakat secara berkelanjutan.
- MSDM berkembang melalui empat tahapan evolusi, yaitu era administrasi personalia, era manajemen personalia, era

manajemen sumber daya manusia, dan era MSDM strategis-digital.

- MSDM modern berbeda dari manajemen personalia tradisional terutama dalam cara memandang karyawan, yaitu sebagai aset strategis bukan sekadar biaya, serta posisinya sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi.
- Cakupan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi delapan fungsi pokok, yaitu perencanaan kebutuhan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, pelaksanaan pelatihan serta pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, pengelolaan kompensasi dan tunjangan, penerapan keselamatan dan kesehatan kerja, pengelolaan hubungan industrial, serta penanganan berakhirnya hubungan kerja.
- MSDM kontemporer dihadapkan pada berbagai tantangan baru, antara lain transformasi digital, kerja fleksibel, keberagaman generasi, dan persaingan talenta global, yang menuntut praktisi SDM untuk terus beradaptasi dan mengembangkan kompetensi baru.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Prentice Hall.

Handoko, T. H. (2014). Manajemen personalia dan sumber daya manusia (Edisi 2). BPFE.

Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.

Marwansyah. (2016). Manajemen sumber daya manusia (Edisi 2). Alfabeta.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). Human resource management (Edisi 10, Terjemahan). Salemba Empat.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human resource management (14th ed.). Pearson.

Nawawi, H. (2011). Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif. Gadjah Mada University Press.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Human resource management: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik (Edisi 2). Rajawali Pers.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.

Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. PT Refika Aditama.

Siagian, S. P. (2015). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Sutrisno, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Pertama). Kencana Prenada Media Group.

BAB 5
PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGELOLAAN SDM

Oleh Yakup Hermansyah

5.1 Kepemimpinan Transformasional

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Keberadaan teknologi, modal, dan fasilitas yang memadai tidak akan memberikan hasil optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, produktif, dan memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan agar organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas kinerja.

Pengelolaan SDM tidak hanya berkaitan dengan proses perekrutan, penempatan, pemberian kompensasi, dan penilaian kinerja. Lebih dari itu, pengelolaan SDM juga mencakup pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, pembentukan budaya kerja, pengelolaan hubungan antarkaryawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu. Dalam proses tersebut, kepemimpinan memiliki peran penting karena pemimpin menjadi pihak yang mengarahkan, memengaruhi, dan mengoordinasikan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Holid et al., 2024) .

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam pengelolaan SDM adalah kepemimpinan transformasional. Pendekatan ini menekankan kemampuan pemimpin untuk membangun visi bersama, memberikan inspirasi, mendorong pemikiran inovatif, serta memperhatikan kebutuhan dan potensi setiap individu. Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan

transformasional dapat mendorong anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi dan meningkatkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan bersama.

Dalam praktik organisasi, pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan proses pengembangan manusia yang menjalankan pekerjaan tersebut. Pemimpin berupaya membangun kepercayaan, memberikan teladan, membuka ruang komunikasi, dan menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat menjadi pendekatan yang mendukung pengelolaan SDM secara lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang.

Meskipun demikian, penerapan kepemimpinan transformasional tetap memerlukan dukungan sistem pengelolaan SDM yang baik. Visi dan motivasi yang diberikan pemimpin harus disertai dengan kebijakan yang adil, pembagian tugas yang jelas, kesempatan pengembangan yang merata, serta evaluasi kinerja yang objektif. Tanpa dukungan tersebut, kepemimpinan transformasional berisiko hanya menjadi pendekatan yang bersifat simbolis dan tidak menghasilkan perubahan nyata dalam organisasi (Dewi et al., 2025).

A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong anggota organisasi untuk melakukan perubahan positif. Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga berupaya membangun kesadaran mengenai pentingnya tujuan bersama serta mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali dijelaskan oleh Bass pada tahun 1985. Dia menyatakan bahwa, tidak seperti pemimpin transaksional, pemimpin transformasional menginspirasi anggotanya untuk meninggalkan kepentingan pribadi demi organisasi dan

memiliki dampak mendalam pada anggota mereka. Bass menemukan pengurangan yang dihasilkan dalam pergantian anggota dan peningkatan produktivitas dengan tingkat kepuasan anggota yang lebih tinggi.

Burn menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional lebih umum daripada kepemimpinan transformasional. Bagaimanapun, Bas mengembangkan lebih lanjut konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional. Dia menetapkan ke dua teori tersebut sebagai dua teori yang terpisah.

Bass menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional dapat membuat anggotanya mempercayai, menghormati, dan menghargai mereka dengan berkonsentrasi pada pengaruh yang diidealkan, pertimbangan individual dan motivasi inspirasional, yang pada gilirannya menyiratkan melayani sebagai panutan karismatik dan mengekspresikan visi yang bisa dibuat. Ini juga menunjukkan perlunya stimulasi intelektual, yang didefinisikan sebagai pertanyaan asumsi lama dan status quo.

Gaya kepemimpinan ini menggambarkan manajemen puncak yang cenderung berkonsentrasi pada pengembangan motivasi yang lebih tinggi, mendorong motivasi anggota dengan visi masa depan yang menginspirasi (Suriagiri, 2020) .

Bass (1985:20) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi para pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan dengan melakukan halhal berikut ini:

1. Meningkatkan tingkat kesadaran pengikut tentang arti penting dan nilai tujuan yang ditentukan dan diiinginkan.
2. Meminta para pengikut untuk mengutamakan kepentingan tim atau organisasi di atas kepentingan pribadi, dan
3. Menggerakkan pengikut untuk menuju kebutuhan pada level yang lebih tinggi.

Demikian pula, Yukl berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional sebagian konsep yang saling tumpang tindih. Oleh sebab itu,

kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai konsep yang komprehensif meliputi kepemimpinan karismatik, kepemimpinan visioner dan kepemimpinan budaya. Ia juga menjelaskan proses kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang-orang dalam organisasi baik dalam bidang khusus maupun umum.

Komariah dan Triatna (2008:80) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan. Menurut Burns (Northouse 2007:176).

kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses saling menguatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional bukan hanya langsung dan top-down (dari atas ke bawah), namun juga dapat diamati secara tidak langsung, dari bawah ke atas (Bottom up), dan secara horizontal. Pemimpin disini bukan hanya mereka yang berada pada level-manajerial tertinggi didalam organisasi, tetapi juga mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan mereka.

Dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan secara signifikan kegiatan sebuah lembaga karena bentuk kepemimpinan yang memupuk tingkat tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari anggotanya, sehingga atribut yang ada tertanam dalam kepemimpinan manajemen diri. Akan tetapi, kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan ketika ditambahkan ke kepemimpinan manajemen diri.

Bass menganggap bahwa karisma hanya sebagai sebuah komponen dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang karismatik muncul sebagai seseorang yang dipercaya dan dihormati, serupa dengan pemimpin transformasional, hanya

saja adanya tambahan atribusi dari beberapa kualitas atau karakteristik luar biasa, yang menyebabkan para anggotanya menunjukkan penerimaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi apa pun yang dianggap pemimpin sebagai perilaku yang benar.

B. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Jung *et al* ada beberapa dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut.

1. *Idealized influence (charisma)*, dimana pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin mereka dan mengidentifikasi bersama mereka. Para pemimpin menempatkan kebutuhan pengikut mereka di atas kebutuhan mereka sendiri. Pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan berperilaku dalam acara yang sejalan dengan etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya.
2. *Inspirational motivation*, dimana para pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi orang-orang di sekitar mereka, memberikan makna untuk semua aktivitas yang mereka lakukan. Mereka mengatur pribadi yang menantang tujuan. Semangat individu dan tim dibangkitkan. Kelompok menunjukkan antusiasme dan optimisme. Pemimpin mendorong anggotanya untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik.
3. *Intellectual stimulation*, dimana para pemimpin merangsang upaya anggotanya untuk menjadi inovatif dan kreatif, dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Tidak ada kritik publik terhadap individu tersebut atas kesalahan anggota. Ide baru dan solusi kreatif untuk masalah adalah didorong.
4. *Individualized consideration*, dimana para pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu anggotanya, bertindak sebagai pelatih atau mentor. Anggotanya diberdayakan. Peluang pembelajaran baru diciptakan dalam iklim organisasi yang mendukung. Perbedaan individu, dalam hal kebutuhan dan keinginan, ditangani dan diakui.

C. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Seorang Pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Idealized influence (or charismatic influence) Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu "menyihir" bawahan untuk bereaksi mengikuti pimppinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.
2. Inspirational motivation Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinngi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pawa bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.
3. Intellectual stimulation Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lbih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. Individualized consideration Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya.

Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestas dan berkembang para bawahan. Bernard M. Bass mengatakan ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional Komponen-komponen tersebut adalah:

1. Inspirational Motivation Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka mampu mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim.
2. Intellectual stimulation Pemimpin Transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di kalangan anggota tim. Pemimpin mendorong anggota timnya untuk mengeksplorasi caracara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar.
3. Individualized Consideration Kepemimpinan transformasional juga melibatkan, menawarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim.
4. Idealized Influence Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin tapi mereka juga memberikan contoh nyata.

Dari apa yang disampaikan oleh Bernard M. Bass tentang komponen-komponen kepemimpinan tranformasional, maka untuk menjadi pemimpin transformational berarti Anda harus melakukan hal-hal untuk mendapatkan empat

komponen tersebut dalam diri kita. Caranya adalah dengan melakukan beberapa hal berikut ini.

1. Membuat visi yang jelas Semua pemimpin besar bertindak dengan visi yang jelas. Mereka salalu bisa memberikan jawaban dengan pasti mengapa mereka malakukan sebuah tindakan. Dan untuk menciptakan visi yang jelas, Anthony Robbins telah memberikan empat petunjuk sederhana. Pertama, tulislah satu atau dua paragraf tentang alasan yang membuat Anda bergairah mengembangkan diri Anda, organisasi dan tim Anda. Kedua, Pastikan visi Anda emosional, inspiratif yang mampu menggerakkan diri Anda dan tim Anda untuk melakukan tindakan. Ketiga, Pastikan visi Anda spesifik. Keempat, Jangan perfeksionis.
2. Mengelola penyampaian visi Perlu Anda pahami sejelas dan seinspiratif apapun visi Anda, jika tim Anda tidak mamahami dan tidak peduli, semua akan sia-sia. Karena itulah sangat penting bagi Anda untuk mengelola penyampaian visi Anda, supaya tim Anda memliki pemahaman yang sama, keyakinan yang sama dan tujuan yang sama untuk kesuksesan bersama.
3. Memotivasi Tim, Mungkin Anda memiliki motivasi yang kuat, tapi apakah tim Anda juga memiliki itu. Anda harus sadar, motivasi Anda tidak bisa Anda miliki sendiri, tapi harus Anda salurkan ke semua tim Anda, supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai visi yang Anda tetapkan. Karena jika tidak, usaha Anda akan sia-sia.
4. Kreatif dan Inovatif, Menjadi pemimpin transformasional berarti Anda siap menjadi orang berbeda. Dan untuk itu Anda perlu menjadi kreatif dan inovatif. Ini tidak hanya berlaku untuk diri Anda tapi juga bagi tim Anda. Kreatif dan inovatif ini penting, karena akan menjadikan diri Anda, tim Anda dan organisasi Anda berbeda dengan yang lain.
5. Membangun budaya belajar di dalam organisasi; Jika ingin organisasi Anda mampu bersaing dan berkembang lebih pesat, Anda tidak dapat mengesampingkan hal ini. Membangun budaya ini penting itu menciptakan anggota

tim yang tangguh dan produktif.

Dengan demikian untuk mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional harus berawal dari membuat visi yang jelas dan diakhiri dengan membangun budaya belajar dalam organisasi. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka kualitas diri akan semakin meningkat yang pada akhirnya akan terwujud organisasi yang maju dan organisasi yang bunafit dan kompetitif.

D. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sudarwan Danim (2009: 59) menjelaskan kepemimpinan transformasional berasal dari kata "to transform" yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda.

Sudarwan Danim (2009: 59) menjelaskan kepemimpinan transformasional berasal dari kata "to transform" yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda.

Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Dengan demikian, kepala sekolah dapat dikategorikan menerapkan kaidah ini, apabila dia mampu mengubah energi sumber daya manusia.

Esensi kepemimpinan transformatip adalah mengubah potensi menjadi energy nyata, mengubah potensi institusi menjadi energy untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar. Jadi, kepemimpinan kepala sekolah dapat didefenisikan sebagai bentuk (gaya) yang diterapkan dalam mempengaruhi bawahan yang terdiri dari guru, tenaga administrasi, para siswa, dan orang tua peserta didik.

Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya.

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone et al, 2004) mengatakan sebagai berikut: "*Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*".

Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill et al, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: "Leadership and performance beyond expectations". Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: "*The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives".*

Jadi, kepemimpinan transformasional (transformational leadership) istilah transformasional berinduk dari kata to transform, yang bermakna mentransformasilkan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud berupa Sumber daya manusia, Fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi.

Adapun indikator kepemimpinan transformasional yaitu: pembaharu, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, meningkatkan kemampuan terus menerus, dan mampu menghadapi situasi yang rumit (Sudarwan Danim dan Suparno, 2009: 62).

5.2 Pengelolaan Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia merupakan proses merencanakan, memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan mengarahkan tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Pengelolaan SDM mencakup berbagai aktivitas yang berhubungan dengan manusia sejak proses perekrutan hingga pengembangan karier dan berakhirnya hubungan kerja.

Dessler (2020) menjelaskan manajemen SDM sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus memperhatikan hubungan kerja, keselamatan, kesehatan, serta keadilan dalam organisasi. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM memiliki cakupan luas dan tidak terbatas pada urusan administratif.

Dalam pelaksanaannya, pengelolaan SDM meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, penempatan, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi, serta pemeliharaan hubungan kerja. Setiap fungsi saling berkaitan dan perlu dikelola secara konsisten agar organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Pengelolaan SDM yang efektif harus memperhatikan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan. Organisasi memerlukan produktivitas, kualitas, dan pencapaian target, sedangkan karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang aman, kesempatan berkembang, penghargaan yang adil, serta kepastian mengenai tanggung jawabnya. Keseimbangan tersebut menjadi dasar untuk membangun hubungan kerja yang sehat dan berkelanjutan (Dewi et al., 2025) .

B. Hubungan Kepemimpinan dengan Pengelolaan SDM

Kepemimpinan dan pengelolaan SDM memiliki hubungan yang erat karena kebijakan pengelolaan manusia pada akhirnya dilaksanakan melalui keputusan dan perilaku

pemimpin. Sistem pelatihan yang baik, misalnya, tidak akan memberikan hasil maksimal apabila atasan tidak mendukung penerapan keterampilan baru. Demikian pula, sistem penilaian kinerja yang dirancang secara objektif dapat kehilangan kredibilitas apabila pemimpin menerapkan standar yang berbeda kepada karyawan.

Pemimpin berperan menerjemahkan kebijakan SDM menjadi praktik kerja sehari-hari. Peran tersebut mencakup penentuan prioritas, pemberian arahan, pengelolaan konflik, pemberian umpan balik, dan penciptaan kesempatan belajar. Melalui perilaku yang konsisten, pemimpin membantu memastikan bahwa kebijakan organisasi tidak berhenti pada dokumen formal, tetapi benar-benar dirasakan oleh karyawan (Cahyaningrum et al., 2026).

5.3 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan SDM

A. Meningkatkan Motivasi dan Semangat Kerja Karyawan

Motivasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kesediaan karyawan untuk mengerahkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang memiliki motivasi baik cenderung lebih aktif dalam menghadapi tantangan, berupaya menyelesaikan tugas, dan berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun, motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi, melainkan juga oleh lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, pengakuan, dan makna pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional berperan meningkatkan motivasi melalui penyampaian visi yang jelas dan inspiratif. Pemimpin membantu karyawan memahami alasan di balik suatu tugas dan menjelaskan bagaimana pekerjaan tersebut berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Ketika karyawan memahami nilai dari pekerjaannya, mereka memiliki dasar yang lebih kuat untuk membangun keterlibatan dan tanggung jawab.

Selain itu, pemimpin transformasional memberikan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Pengakuan tidak harus selalu berupa penghargaan material, tetapi dapat berbentuk apresiasi yang spesifik, kesempatan mengikuti pelatihan, kepercayaan untuk memimpin proyek, atau pemberian tanggung jawab baru. Pengakuan yang diberikan secara adil dapat membantu karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusinya diperhatikan.

B. Mendorong Pengembangan Kompetensi Karyawan

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seseorang untuk menjalankan tugas secara efektif. Dalam lingkungan kerja yang terus berubah, kompetensi karyawan perlu diperbarui agar tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh sebab itu, pengembangan kompetensi menjadi salah satu bagian utama dari pengelolaan SDM.

Pemimpin transformasional mendorong pengembangan kompetensi dengan mengidentifikasi kebutuhan belajar dan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan. Dukungan tersebut dapat berupa pelatihan, pendampingan, rotasi pekerjaan, keterlibatan dalam proyek, atau pembelajaran mandiri yang terarah. Pemimpin juga dapat mendorong karyawan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dirinya agar rencana pengembangan menjadi lebih tepat.

C. Membangun Komitmen Terhadap Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan kesediaannya untuk berkontribusi terhadap tujuan bersama. Komitmen yang baik dapat mendukung kerja sama, konsistensi pelaksanaan tugas, dan keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja. Akan tetapi, komitmen tidak seharusnya dipahami sebagai kepatuhan tanpa batas atau kesediaan menerima seluruh keputusan pemimpin tanpa pertimbangan.

Kepemimpinan transformasional dapat membantu membangun komitmen melalui kepercayaan dan kesamaan arah. Pemimpin yang menjelaskan tujuan organisasi secara terbuka serta melibatkan karyawan dalam proses perubahan dapat memperkuat pemahaman terhadap keputusan yang diambil. Karyawan juga lebih mudah membangun kepercayaan ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara perkataan dan tindakan.

D. Meningkatkan Kinerja dan Produktivas

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Produktivitas menunjukkan hubungan antara hasil yang dicapai dan sumber daya yang digunakan. Keduanya penting bagi keberhasilan organisasi, tetapi peningkatannya perlu dilakukan tanpa mengabaikan mutu, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan.

Pemimpin transformasional mendukung peningkatan kinerja dengan menyampaikan ekspektasi yang jelas, membangun semangat kerja, dan mendorong pencarian solusi terhadap hambatan. Pemimpin tidak hanya menuntut hasil, tetapi juga membantu karyawan memahami standar yang harus dicapai dan menyediakan dukungan yang diperlukan untuk mencapainya.

Stimulasi intelektual juga berperan dalam meningkatkan produktivitas. Karyawan didorong untuk mengevaluasi proses kerja, mengidentifikasi kegiatan yang tidak efisien, dan mengusulkan perbaikan. Gagasan yang relevan dapat diuji melalui proyek percontohan sebelum diterapkan secara lebih luas. Dengan cara ini, peningkatan produktivitas diperoleh melalui pembelajaran dan perbaikan proses, bukan sekadar penambahan beban kerja.

Penilaian kinerja harus dilakukan berdasarkan indikator yang relevan dan dapat dipahami. Pemimpin perlu memberikan umpan balik secara spesifik serta membedakan masalah kompetensi, keterbatasan fasilitas, ketidakjelasan

prosedur, dan persoalan kedisiplinan. Pembedaan tersebut membantu organisasi menentukan tindakan yang tepat.

Kinerja yang berkelanjutan membutuhkan keseimbangan antara target dan kemampuan manusia. Target yang terlalu tinggi tanpa dukungan dapat meningkatkan kelelahan dan kesalahan. Sebaliknya, target yang jelas disertai pelatihan, sumber daya, dan evaluasi yang adil dapat mendorong produktivitas sekaligus pengembangan karyawan.

E. Mendorong Inovasi dan kreativitas

Inovasi menjadi salah satu kebutuhan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan. Organisasi perlu menemukan cara kerja yang lebih efisien, mengembangkan layanan baru, serta menyesuaikan diri dengan kebutuhan pengguna. Kemampuan berinovasi tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesempatan bagi karyawan untuk berpikir kritis dan menyampaikan gagasan.

Kepemimpinan transformasional mendorong kreativitas melalui stimulasi intelektual. Pemimpin memberi ruang kepada karyawan untuk mempertanyakan prosedur yang tidak efektif, menganalisis masalah dari sudut pandang berbeda, dan menawarkan alternatif penyelesaian. Pemimpin juga perlu membedakan kritik terhadap proses dari serangan pribadi agar diskusi tetap berorientasi pada perbaikan.

Lingkungan yang mendukung inovasi tidak berarti semua gagasan harus diterapkan. Setiap usulan tetap perlu dinilai berdasarkan manfaat, biaya, risiko, kelayakan, dan kesesuaiannya dengan tujuan organisasi. Pemimpin dapat menggunakan uji coba terbatas untuk mengetahui apakah gagasan tertentu memberikan hasil yang lebih baik sebelum memutuskan penerapan secara luas.

Karyawan juga perlu memperoleh pengakuan ketika berkontribusi terhadap perbaikan proses, termasuk ketika suatu uji coba tidak menghasilkan hasil yang diharapkan tetapi memberikan pembelajaran penting. Pendekatan tersebut membantu organisasi membangun budaya belajar yang tidak menghukum setiap kegagalan secara otomatis, sekaligus tetap

menjaga akuntabilitas terhadap risiko dan penggunaan sumber daya.

DAFTAR PUSTAKA

Cahyaningrum, D., Kogoya, T., Haris, R., Hermansyah, Y., Zul, M. R., Khitara, H., Chandra, A., Husniah, W., Wayan, N., & Asri, A. M. (2026). PROSES PERENCANAAN KARIR (S. E. , M. M. Fajri Arhe Gemilang, Ed.). AIKOMEDIA PRESS.

Dewi, I., Ibrahim, K., Cahyaningrum, D., Haris, R., Hermansyah, Y., Wayan, N., Mutiara, A., & Tegar, A. M. (2025). PENGEMBANGAN SDM (Ari & Yanto, Eds.). Aikomedia Press.

Holid, A., Ferdinandus Christian, S., Rusdin Djibu, M., Heni Sukmawati, Mp., Wayan Gede Suacana, Mp. I., Wistina Seneru, Ms., Sabaruddin Sondeng, Mp., Albert Yansen, M., & M Anwar, M. H. (2024). PEMAHAMAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MANAJEMEN SDM. CV Rey Media Grafika.

Suriagiri, H. (2020). KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL. CV. Radja Publika.

BAB 6
MOTIVASI, KOMITMEN, DAN KINERJA KARYAWAN

Oleh Lia Juliasih

Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari peran sumber daya manusia dalam menjalankan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi yang baik dan pemanfaatan teknologi yang memadai belum tentu memberikan hasil maksimal apabila karyawan kurang terdorong untuk bekerja dan tidak memiliki keterikatan dengan tempat kerja. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan hubungan kerja yang baik melalui komunikasi dan interaksi yang efektif, baik dengan sesama pimpinan, bawahan, maupun lingkungan organisasi (Masud et al., 2022). Salah satu bentuk kepemimpinan yang berkaitan dengan kondisi tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Pendekatan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, dorongan, dan arahan kepada bawahan agar dapat mengembangkan potensi diri sekaligus meningkatkan pencapaian kerja (Nurlaela et al., 2025). Pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja tidak hanya terlihat dari pemberian arahan atau pembagian tugas. Proses tersebut juga berkaitan dengan kondisi psikologis pegawai, terutama dorongan untuk bekerja dan keterikatan terhadap organisasi. Kedua aspek tersebut dapat memengaruhi sikap serta perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan yang tercermin melalui kinerja.

Motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan merupakan aspek yang saling berkaitan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perspektif perilaku organisasi, manusia merupakan unsur penting dalam keberlangsungan organisasi karena perilaku individu dapat memengaruhi proses kerja, hubungan dalam organisasi, dan pencapaian tujuan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai motivasi, komitmen, dan kinerja perlu

ditempatkan dalam konteks perilaku individu dan pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan (Gibson, 2012; Thoha, 2015).

6.1 Motivasi Kerja sebagai Pendorong Perilaku Karyawan

6.1.1 Hakikat dan Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang muncul dari dalam maupun luar diri seseorang untuk mengarahkan perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi (Rizqi & Nabila, 2022). Dorongan tersebut dapat memengaruhi kesungguhan seseorang dalam menjalankan tugas, bekerja sama dengan rekan kerja, serta menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan bertanggung jawab. Motivasi tidak hanya terlihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja, tetapi juga dari kemauan untuk memberikan usaha dan hasil yang optimal.

Motivasi dalam organisasi berkaitan dengan dorongan yang mengarahkan perilaku individu dalam menjalankan pekerjaan dan mencapai tujuan tertentu. Dalam perspektif perilaku organisasi, motivasi menjadi salah satu aspek penting yang perlu dipahami karena perilaku kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh dorongan yang menggerakkan individu untuk menggunakan kemampuan tersebut dalam melaksanakan tugas (Gibson, 2012; Thoha, 2015) . Dalam manajemen sumber daya manusia, motivasi juga berkaitan dengan upaya organisasi untuk mengarahkan dan memelihara perilaku kerja agar selaras dengan tujuan organisasi

Pemahaman tentang motivasi kerja terus berkembang mengikuti perubahan kebutuhan organisasi. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat dipahami hanya melalui pemberian imbalan material. Karyawan juga memiliki kebutuhan untuk memperoleh pengakuan, kesempatan berkembang, hubungan kerja yang baik, serta kondisi yang memungkinkan mereka menggunakan kemampuan secara optimal. Dengan demikian, pengelolaan motivasi perlu

mempertimbangkan berbagai aspek individu maupun lingkungan organisasi (Hasibuan, 2023; Sutrisno, 2019).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menjelaskan dorongan seseorang dalam bekerja adalah teori determinasi diri (*self-determination theory*) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan sejak tahun 1970-an. Teori ini menekankan pentingnya dorongan yang berasal dari dalam diri individu, sehingga motivasi tidak semata-mata bergantung pada penghargaan dari luar. Bahkan, pemberian penghargaan eksternal yang berlebihan dapat mengurangi ketertarikan individu terhadap aktivitas yang sebelumnya dilakukan atas kemauan dan dorongan pribadi (Utomo & Putri, 2025).

Teori determinasi diri menekankan pentingnya pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dengan orang lain. Otonomi berkaitan dengan kesempatan individu untuk memiliki kendali dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi berhubungan dengan kebutuhan untuk merasa mampu dan memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas, sedangkan keterhubungan berkaitan dengan hubungan positif dengan orang lain di lingkungan kerja. Teori determinasi diri dapat digunakan untuk memahami sekaligus mengembangkan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan individu. Oleh sebab itu, motivasi karyawan juga dapat dipengaruhi melalui desain pekerjaan, hubungan kerja, dan pola kepemimpinan yang diterapkan organisasi (Amalia et al., 2026).

6.1.2 Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Dari sisi individu, motivasi dapat berkaitan dengan tujuan pribadi, kebutuhan, sikap, minat, dan kemampuan yang dimiliki. Sementara itu, lingkungan organisasi dapat memberikan pengaruh melalui kompensasi, keamanan kerja, kondisi lingkungan kerja, serta hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja (Umar & Norawati, 2022). Kedua faktor tersebut saling berkaitan karena kondisi organisasi dapat

menentukan sejauh mana kebutuhan dan harapan karyawan dapat terpenuhi.

Lingkungan organisasi memiliki posisi penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Sistem penghargaan, kondisi kerja, hubungan dengan pimpinan, hubungan antar karyawan, kesempatan pengembangan, serta kejelasan tugas dapat menjadi bagian dari kondisi yang memengaruhi perilaku kerja. Karena itu, organisasi perlu mengelola berbagai aspek tersebut secara terpadu agar kebutuhan individu dan tujuan organisasi dapat berjalan secara seimbang (Handoko, 2012; Hasibuan, 2023). Pengelolaan tersebut juga berkaitan dengan bagaimana organisasi mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan melalui praktik manajemen sumber daya manusia (Sutrisno, 2019; Yuniarsih, 2016).

Kebutuhan individu dalam bekerja dapat dilihat melalui tingkatan kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar, rasa aman, hubungan sosial, hingga penghargaan. Selain itu, terdapat pula dorongan untuk mencapai prestasi dan membangun hubungan dengan orang lain. Perbedaan kebutuhan tersebut menyebabkan alasan seseorang dalam bekerja tidak selalu sama. Perbedaan tersebut menunjukkan pentingnya pendekatan yang tidak seragam dalam mengelola karyawan. Pemimpin dan pengelola sumber daya manusia perlu memahami bahwa karyawan memiliki kebutuhan, harapan, serta karakteristik yang berbeda. Oleh karena itu, pemberian motivasi dapat dilakukan melalui kombinasi penghargaan, pengembangan kemampuan, pemberian tanggung jawab, pengakuan terhadap kontribusi, dan penciptaan hubungan kerja yang mendukung (Hasibuan, 2023; Thoha, 2015).

Pemenuhan kebutuhan tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap sikap dan hasil kerja karyawan. Kebutuhan intrinsik yang terpenuhi dalam teori determinasi diri berkaitan dengan peningkatan kinerja. Penerapan pendekatan tersebut juga dapat mendukung kepuasan kerja, loyalitas, dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu, pemberian motivasi tidak cukup hanya dilakukan melalui penghargaan berupa materi, tetapi juga perlu memperhatikan kesempatan berkembang, pengakuan atas kontribusi, hubungan

kerja, serta ruang bagi karyawan untuk menjalankan tugas secara mandiri (Utomo & Putri, 2025).

Perbedaan kebutuhan setiap karyawan menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin. Pendekatan yang sama terhadap seluruh karyawan belum tentu menghasilkan dorongan kerja yang sama. Pemimpin perlu memahami karakteristik dan kebutuhan bawahannya agar bentuk dukungan yang diberikan sesuai dengan kondisi masing-masing. Dengan cara tersebut, motivasi dapat tumbuh dari lingkungan kerja yang memberikan kesempatan untuk berkembang sekaligus memberikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

6.1.3 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat diketahui melalui beberapa indikator yang terlihat dalam perilaku karyawan ketika menjalankan tugas. Salah satunya adalah tanggung jawab, yang ditunjukkan melalui kesungguhan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan. Indikator berikutnya adalah dorongan untuk berprestasi, yaitu keinginan memperoleh hasil kerja yang lebih baik dan mencapai target yang telah ditetapkan. Selanjutnya, kemauan untuk mengembangkan diri terlihat dari kesediaan karyawan mempelajari hal baru dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki. Adapun kemandirian tercermin dari kemampuan mengambil inisiatif serta menyelesaikan pekerjaan tanpa selalu bergantung pada arahan pimpinan.

Keempat indikator tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan seberapa besar usaha yang diberikan, tetapi juga dengan sikap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki motivasi cenderung menunjukkan tanggung jawab, memiliki keinginan untuk mencapai hasil yang lebih baik, berupaya meningkatkan kemampuan, serta mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator-indikator tersebut pada dasarnya menggambarkan bagaimana dorongan internal maupun kondisi eksternal tercermin dalam perilaku kerja. Tanggung jawab, usaha mencapai prestasi, kesediaan menghadapi tantangan, serta kemauan untuk

mengembangkan kemampuan dapat menjadi bagian dari manifestasi motivasi dalam lingkungan organisasi. Dalam perspektif perilaku organisasi, motivasi perlu dilihat sebagai proses yang berkaitan dengan arah, intensitas, dan keberlanjutan perilaku individu dalam menjalankan pekerjaannya (Gibson, 2012; Thoha, 2015).

Motivasi kerja tidak hanya terbentuk dari karakteristik individu, tetapi juga dari bagaimana pemimpin menciptakan lingkungan kerja. Dalam kepemimpinan transformasional, proses motivasi dapat berlangsung melalui pemberian makna terhadap pekerjaan, penyampaian visi yang dapat dipahami karyawan, pemberian kesempatan untuk berkembang, serta pemberian ruang bagi karyawan untuk berinisiatif. Inspirational motivation memungkinkan pemimpin mengkomunikasikan visi dan harapan yang dapat memberikan makna terhadap pekerjaan pengikut, sedangkan intellectual stimulation mendorong karyawan melihat persoalan dari perspektif baru dan mencari alternatif penyelesaian masalah (Kurniawati, 2025).

Dengan demikian, motivasi menjadi salah satu unsur yang mendorong karyawan untuk menjalankan pekerjaan secara optimal. Namun, dorongan untuk bekerja dengan baik tidak hanya berkaitan dengan apa yang membuat seseorang mulai berusaha, tetapi juga dengan alasan yang membuatnya tetap bertahan dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Aspek tersebut berkaitan dengan komitmen organisasi, yang menjadi bagian penting dalam memahami perilaku karyawan di lingkungan kerja.

6.2 Komitmen Organisasi: Keterikatan Karyawan terhadap Organisasi

6.2.1 Hakikat dan Pengertian Komitmen Organisasi

Motivasi merupakan dorongan yang membuat seseorang bersedia menjalankan pekerjaannya, sedangkan komitmen organisasi berkaitan dengan keterikatan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen dapat terlihat dari penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan menjalankan tanggung jawab, serta keinginan untuk

mempertahankan keanggotaan. Karyawan yang memiliki komitmen kuat cenderung tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga berusaha memberikan kontribusi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Rakhmawati et al., 2024) .

Komitmen tersebut berkembang melalui berbagai pengalaman yang diperoleh selama bekerja. Hubungan yang baik dengan pimpinan dan rekan kerja, lingkungan kerja yang mendukung, serta adanya penghargaan terhadap kontribusi karyawan dapat memperkuat keterikatan dengan organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai pribadi dan kondisi organisasi dapat mengurangi rasa memiliki (Jannah et al., 2024). Komitmen organisasi juga berkaitan dengan hubungan antara individu dan organisasi dalam jangka waktu yang lebih panjang. Karyawan yang memiliki keterikatan terhadap organisasi tidak hanya menjalankan tugas formalnya, tetapi dapat menunjukkan kesediaan untuk mempertahankan hubungan dengan organisasi dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, keterikatan tersebut perlu didukung melalui pengelolaan hubungan kerja, pengembangan karyawan, serta penciptaan lingkungan organisasi yang memungkinkan individu berkembang (Sutrisno, 2019; Yuniarsih, 2016).

Oleh karena itu, pembentukan komitmen membutuhkan lingkungan kerja yang mampu menciptakan hubungan positif serta memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi sesuai dengan perannya.

6.2.2 Tiga Komponen Komitmen Organisasi

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi adalah model tiga komponen dari Meyer dan Allen (1991). Model ini menjelaskan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi dapat muncul dari alasan yang berbeda (Hakim et al., 2026). Tiga komitmen tersebut adalah :

a. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang muncul karena adanya rasa memiliki dan kesesuaian dengan nilai organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif cenderung tetap berada dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk menjadi bagian di dalamnya.
b. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*). Bentuk komitmen ini berkaitan dengan pertimbangan karyawan mengenai konsekuensi yang mungkin muncul apabila meninggalkan organisasi. Keputusan untuk tetap bekerja dapat dipengaruhi oleh pertimbangan mengenai kehilangan pendapatan, kesempatan karier, pengalaman, maupun manfaat lain yang telah diperoleh selama menjadi anggota organisasi. Dalam kondisi tersebut, seseorang bertahan karena mempertimbangkan kebutuhan dan konsekuensi yang mungkin dihadapi apabila keluar dari organisasi.
c. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu keterikatan yang muncul karena adanya perasaan memiliki kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen ini memandang bahwa mempertahankan keanggotaannya merupakan hal yang seharusnya dilakukan, baik karena nilai pribadi, tanggung jawab, maupun hubungan yang telah terbangun dengan organisasi.

Ketiga bentuk komitmen tersebut menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi dapat terbentuk melalui sumber yang berbeda. Karyawan dapat bertahan karena memiliki ikatan emosional, karena mempertimbangkan konsekuensi apabila meninggalkan organisasi, maupun karena merasa memiliki kewajiban untuk tetap menjadi bagian organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan komitmen tidak hanya berkaitan dengan mempertahankan karyawan secara administratif, tetapi juga menciptakan pengalaman kerja yang membangun rasa memiliki, kepercayaan, dan kesediaan untuk berkontribusi.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk hubungan antara individu dan organisasi. Pemimpin tidak hanya berfungsi mengarahkan pekerjaan, tetapi juga dapat membangun

kepercayaan, memberikan inspirasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa dihargai serta menjadi bagian dari organisasi. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang memberikan perhatian terhadap perubahan, pengembangan individu, dan pencapaian tujuan bersama. Pemahaman mengenai perilaku kepemimpinan menjadi penting karena kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang berkaitan dengan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Gibson, 2012; Thoha, 2015).

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, perhatian khusus dapat diberikan pada pembentukan *affective commitment*. Pemimpin yang mampu membangun visi bersama, menunjukkan keteladanan, memberikan perhatian individual, dan menciptakan hubungan yang positif dapat membantu karyawan mengembangkan identifikasi serta rasa memiliki terhadap organisasi. Dengan demikian, karyawan tidak hanya bertahan karena pertimbangan ekonomi atau konsekuensi meninggalkan organisasi, tetapi juga karena memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi dan tujuan yang diperjuangkannya.

Perbedaan pada setiap komponen komitmen organisasi juga perlu diperhatikan dalam memahami perilaku karyawan. Sopandi & Solihin (2025) mengkaji bagaimana masing-masing komponen komitmen berperan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, perilaku kewargaan organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi terdiri atas beberapa bentuk keterikatan yang dapat memberikan pengaruh berbeda terhadap perilaku karyawan. Oleh karena itu, setiap komponen komitmen perlu dipahami secara lebih spesifik untuk melihat keterkaitannya dengan kepemimpinan dan kinerja karyawan.

6.3 Kinerja Karyawan: Bentuk Kontribusi terhadap Organisasi

6.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menggambarkan hasil yang diperoleh seseorang dalam menjalankan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hasil tersebut dapat dilihat dari kualitas maupun jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu. Kinerja juga menunjukkan sejauh mana karyawan mampu memenuhi target yang telah ditetapkan. Pencapaian tersebut memiliki kaitan dengan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi (Rizqi & Nabila, 2022). Dalam pelaksanaannya, pekerjaan tidak hanya dituntut menghasilkan capaian tertentu, tetapi juga harus dilakukan sesuai ketentuan, hukum, serta nilai dan etika yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memberikan gambaran mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi. Evaluasi kinerja tidak hanya digunakan untuk mengetahui apakah target pekerjaan telah tercapai, tetapi juga dapat menjadi dasar untuk pembinaan, pengembangan, pemberian penghargaan, dan perbaikan kinerja pada periode berikutnya (Mangkunegara, 2017). Dengan demikian, kinerja perlu dipahami sebagai bagian dari proses pengelolaan sumber daya manusia, bukan semata-mata sebagai hasil akhir pekerjaan (Sutrisno, 2019).

Kinerja karyawan dapat dipahami pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Said et al. (2025) menjelaskan bahwa pada setiap tingkatan, kinerja mencakup proses pelaksanaan pekerjaan dan hasil yang dicapai. Pada tingkat individu, kinerja berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, sedangkan pada tingkat tim dan organisasi mencerminkan pencapaian yang dihasilkan melalui kerja sama dan koordinasi. Dengan demikian, kinerja individu menjadi salah satu bagian yang mendukung pencapaian tujuan tim dan organisasi

6.3.2 Faktor dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh efektivitas dan efisiensi kerja, kejelasan tugas dan wewenang, kedisiplinan, serta inisiatif dalam menjalankan pekerjaan. Kemampuan individu menjadi salah satu dasar dalam mencapai hasil kerja, tetapi pelaksanaannya juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Dukungan organisasi dan ketersediaan sumber daya dapat memudahkan karyawan menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja tidak hanya berkaitan dengan faktor individu, tetapi juga dukungan yang tersedia dalam lingkungan kerja (Said et al., 2025). Untuk melihat kinerja karyawan, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan.

a. Kualitas kerja berkaitan dengan ketelitian, kerapian, serta tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
b. Kuantitas kerja menunjukkan jumlah pekerjaan atau hasil yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu.
c. Ketepatan waktu berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang telah ditentukan.
d. Kerja sama menunjukkan kemampuan karyawan dalam membangun hubungan dan bekerja bersama rekan kerja maupun atasan.

Keempat indikator tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dapat dilihat berdasarkan jumlah hasil pekerjaan. Proses ketika seseorang menjalankan tugas, mengatur waktu, menjaga kualitas, dan berinteraksi dengan pihak lain juga menjadi bagian dari kinerja. Kondisi tersebut memiliki hubungan dengan faktor psikologis yang dimiliki karyawan, termasuk dorongan untuk bekerja dan keterikatannya terhadap organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan individu dan kondisi organisasi. Kemampuan dan kompetensi memberikan dasar bagi seseorang untuk menjalankan pekerjaan, sedangkan motivasi memberikan dorongan untuk menggunakan kemampuan tersebut. Pada saat yang sama, organisasi perlu menyediakan dukungan, sumber daya, serta lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan menjalankan

tugas secara efektif (Mangkunegara, 2017; Yuniarsih, 2016). Dengan demikian, pengukuran kinerja perlu memperhatikan baik hasil pekerjaan maupun proses dan perilaku yang mendukung pencapaian hasil tersebut.

Kinerja karyawan tidak hanya dapat dipahami berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan atau pencapaian target. Kinerja merupakan konstruk yang memiliki berbagai dimensi sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan tuntutan organisasi. Reig-Botella et al. menjelaskan bahwa kinerja kerja individual perlu dipahami melalui berbagai aspek perilaku dan hasil kerja (Reig-Botella et al., 2024).

Kinerja juga dapat ditempatkan sebagai bagian dari kebijakan organisasi dalam mengarahkan kontribusi sumber daya manusia. Kebijakan kinerja tidak hanya berkaitan dengan penilaian terhadap hasil kerja individu, tetapi juga dengan bagaimana organisasi membangun sistem kerja yang memungkinkan karyawan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999).

6.3.3 Hubungan Motivasi, Komitmen, dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mendorong karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dorongan tersebut membantu karyawan mengarahkan usaha, menyelesaikan pekerjaan, dan mempertahankan kualitas hasil kerja. Semakin kuat dorongan untuk bekerja, semakin besar pula kemauan karyawan untuk mencapai hasil yang diharapkan (Utomo & Putri, 2025).

Dorongan untuk bekerja belum sepenuhnya menjelaskan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keterikatan yang membuat karyawan memiliki rasa memiliki, bersedia menjalankan tanggung jawab, dan mempertahankan kontribusinya (Rakhmawati et al., 2024). Dalam hal ini, motivasi memberikan dorongan untuk melakukan pekerjaan, sedangkan komitmen memberikan keterikatan terhadap organisasi tempat pekerjaan tersebut dilakukan. Keduanya memiliki hubungan dengan kinerja karena dapat

mendukung kesediaan karyawan untuk menjalankan pekerjaan secara optimal.

Keterkaitan tersebut dapat membentuk hubungan yang lebih kompleks ketika terdapat faktor kepemimpinan. Komitmen organisasi tidak hanya berkaitan dengan kinerja secara langsung, tetapi juga dapat menjadi penghubung antara kepemimpinan dan kinerja. Kepemimpinan transformasional dapat membangun keterikatan karyawan melalui pemberian inspirasi, penyampaian visi, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Keterikatan yang terbentuk kemudian dapat mendukung karyawan dalam mempertahankan kontribusi dan mencapai hasil kerja yang lebih baik (Nurlaela et al., 2025).

Peran motivasi sebagai penghubung dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja dapat berbeda sesuai dengan bentuk motivasi yang digunakan. *Green motivation* tidak ditemukan menjadi perantara dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan berkelanjutan. Sementara itu, motivasi kerja dapat menjadi perantara dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa jenis motivasi memiliki peran yang berbeda dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa motivasi dan komitmen memiliki posisi yang berbeda, tetapi saling melengkapi dalam pencapaian kinerja. Motivasi berkaitan dengan kemauan dan usaha karyawan dalam menjalankan pekerjaan, sedangkan komitmen berkaitan dengan keterikatan yang mendorong karyawan untuk tetap memberikan kontribusi kepada organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat mendukung keduanya melalui pemberian arahan, inspirasi, kesempatan berkembang, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Hubungan positif antara kepemimpinan dan komitmen selanjutnya dapat mendukung kinerja serta pencapaian tujuan organisasi.

Selain motivasi dan komitmen organisasi, *employee engagement* dapat digunakan sebagai konsep tambahan untuk menjelaskan bagaimana kondisi psikologis karyawan diterjemahkan ke dalam perilaku kerja. *Engagement* menggambarkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya yang ditunjukkan melalui energi, perhatian, dan kesediaan memberikan usaha dalam menjalankan pekerjaan.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, *engagement* dapat berkembang ketika pemimpin mampu memberikan visi yang bermakna, menciptakan kepercayaan, memberikan dukungan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya. Hubungan tersebut dapat dipahami sebagai rangkaian: kepemimpinan transformasional-motivasi- *engagement* -perilaku kerja-kinerja. Namun, hubungan tersebut tidak harus selalu berlangsung secara linear karena dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dukungan organisasi, dan kemampuan individu (Ryan & Deci, 2020).

Dengan demikian, hubungan motivasi, komitmen organisasi, dan kinerja dapat dipahami sebagai proses yang saling berkaitan. Motivasi memberikan dorongan untuk bekerja, komitmen memperkuat keterikatan dan kesediaan untuk berkontribusi, sedangkan kinerja mencerminkan hasil dari usaha dan keterlibatan tersebut. Ketiganya dapat berhubungan secara langsung maupun melalui mekanisme perantara, bergantung pada bentuk motivasi, kepemimpinan, dan kondisi organisasi.

Motivasi memberikan dorongan bagi individu untuk melakukan usaha, sedangkan komitmen berkaitan dengan keterikatan individu terhadap organisasi dan kesediaannya untuk mempertahankan kontribusi. Keduanya kemudian dapat tercermin dalam perilaku dan hasil kerja yang menjadi bagian dari kinerja karyawan (Hasibuan, 2023; Mangkunegara, 2017; Sutrisno, 2019). Hubungan tersebut tidak selalu berlangsung secara sederhana. Motivasi yang tinggi, misalnya, perlu didukung oleh kemampuan, sumber daya, kejelasan tugas, dan lingkungan kerja. Demikian pula, komitmen terhadap organisasi dapat memberikan keterikatan bagi

karyawan untuk mempertahankan kontribusinya, tetapi pencapaian kinerja tetap memerlukan dukungan organisasi dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan (Prawirosentono, 1999; Yuniarsih, 2016).

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, hubungan antara motivasi, komitmen, dan kinerja dapat dipahami melalui peran pemimpin dalam membentuk lingkungan psikologis dan perilaku kerja. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan mengenai pekerjaan, tetapi juga menyampaikan visi, memberikan inspirasi, mendorong pembelajaran dan kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan individu. Pendekatan tersebut memberikan konteks yang memungkinkan motivasi dan komitmen berkembang dalam proses kerja (Kurniawati, 2025; Thoha, 2015).

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat ditempatkan sebagai konteks yang menghubungkan motivasi, komitmen, dan kinerja. Pengaruh kepemimpinan tidak harus dipahami semata-mata sebagai hubungan langsung terhadap kinerja, tetapi dapat berlangsung melalui proses psikologis dan perilaku karyawan. Dalam proses tersebut, pemimpin menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk memahami tujuan organisasi, mengembangkan kemampuan, merasa memiliki keterikatan dengan organisasi, dan memberikan kontribusi melalui pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, R., Hadzami, M. F., & Pratiwi, R. (2026). Motivasi, Manajemen Waktu, dan Strategi Adaptif Mahasiswa. Ikraith Humaniora, 10(Humaniora).

Gibson, J. L. , I. J. M. , & D. J. H. (2012). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses (5th ed.). Erlangga.

Hakim, A., Kepercayaan, P., Priya Sahita, P., Prastika Kurniawan, S., & Eka Sari Nastiti, N. (2026). Peran Kepercayaan Organisasional (Organizational Trust) dalam Membentuk Komitmen dan Kinerja Sumber Daya Manusia. SINTEKS, 15(1), 24–35.

Handoko, T. H. (2012). Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia (2nd ed.). BPFE.

Hasibuan, M. S. P. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia (26th ed.). Bumi Aksara.

Jannah, N., Wahyono, T., & Chaerul Rizky, M. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Le Polonia Hotel Medan. MANEGIO: Jurnal Ilmiah Magister manajemen, 7. https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i2.21451

Kurniawati, A. (2025). The Role of Transformational Leadership in Increasing Work Motivation of Millennial Generation Employees. Jurnal Reformasi Administrasi, 12(2), 383–389. http://ojs.stiami.ac.id

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Evaluasi kinerja SDM (9th ed.). PT Refika Aditama.

Masud, A. A., Tenriyola, A. P., & Asike, A. (2022). Peranan Kompetensi SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. Amsir Management Journal, 3(1), 42–48. https://doi.org/10.56341/amj.v3i1.115

Nurlaela, N., Noch, M. Y., & Pongtiku, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. Advances in Management & Financial Reporting, 3(3), 241–258. https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.555

Prawirosentono, S. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia; Kebijakan kinerja karyawan. (9th ed.). BPFE.

Rakhmawati, A., Ekonomi, F., Bisnis, D., Wijaya, U., Surabaya, P., Alfrida, N., Fakultas Ekonomi, H., & Utari, W. (2024). Peran Komitmen dan Motivasi Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen, 2(6), 23–30. https://doi.org/10.61722/jiem.v2i6.1265

Reig-Botella, A., Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-Del Río, E., & Clemente, M. (2024). Don't Curb Your Enthusiasm! The Role of Work Engagement in Predicting Job Performance. Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones, 40(1), 51–60. https://doi.org/10.5093/jwop2024a5

Rizqi, D. S., & Nabila, R. A. (2022). Determinasi Kinerja karyawan ; Sumber Daya Manusia Komitmen dan Motivasi Kerja (Literatur Riview MSDM). Jurnal Manakemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 3(2). https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2

Said, T., Metris, D., Esterina, M., & Edwar, R. C. (2025). Budaya Organisasi (A. I. Sastra, Ed.; pp. 1–47). Yayasan Tri Edukasi Ilmiah Redaksi.

Sopandi, A., & Solihin, D. (2025). Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi sebagai Prediktor Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior. Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi, 22(02), 2. https://journal.uniku.ac.id/index.php/Equilibrium

Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (10th ed.). Kencana.

Thoha, M. (2015). Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Rajawali Pers.

Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 5(1), 835–853. https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.656

Utomo, H. B., & Putri, R. D. (2025). Perkembangan Motivasi Dewasa dalam Perspektif Teori Determinasi Diri (I. A. Farida, Ed.; pp. 19–20). Eureka Media Aksara.

Yuniarsih, T. , & S. (2016). Manajemen sumber daya manusia: Teori, aplikasi dan isu penelitian. Alfabeta.

BAB 7
PENGEMBANGAN TALENTA DAN KOMPETENSI SDM

Oleh Ni Wayan Adelia Mutiara Asri

7.1 Pendahuluan

Organisasi pada abad ke-21 beroperasi dalam lingkungan yang berubah dengan sangat cepat. Digitalisasi, otomasi, kecerdasan buatan, globalisasi pasar tenaga kerja, serta berubahnya ekspektasi generasi pekerja menuntut organisasi untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan para anggotanya. Laporan *Future of Jobs* yang diterbitkan World Economic Forum (2023) memproyeksikan bahwa sebagian besar pekerja akan membutuhkan pelatihan ulang (*reskilling)* dan peningkatan keterampilan (*upskilling*) dalam waktu dekat akibat transformasi teknologi dan pergeseran struktur pekerjaan. Artinya, kompetensi yang dimiliki seseorang hari ini tidak lagi menjamin relevansinya di masa depan, dan organisasi yang gagal menumbuhkan kapasitas belajar anggotanya berisiko tertinggal dari pesaing.

Dalam situasi seperti itu, pandangan tentang peran sumber daya manusia mengalami pergeseran yang mendasar. Karyawan tidak lagi dipandang semata-mata sebagai faktor produksi yang biayanya harus ditekan, melainkan sebagai modal yang dapat ditumbuhkan nilainya melalui investasi yang tepat. Pandangan ini berakar pada teori modal manusia (*human capital theory*) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan meningkatkan produktivitas individu sehingga memberi manfaat ekonomi, baik bagi individu maupun bagi organisasi tempat ia bekerja (Becker, 1964). Pada saat yang sama, pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bersumber dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney, 1991). SDM yang berkompeten, berkomitmen, dan terus berkembang

memenuhi kriteria tersebut, sebab kemampuan kolektif sebuah organisasi tidak dapat disalin pesaing semudah menyalin produk atau teknologi.

Kedua perspektif itu bermuara pada satu kesimpulan: pengembangan talenta dan kompetensi bukan kegiatan sampingan yang dilakukan bila anggaran tersisa, melainkan bagian inti dari strategi organisasi. Karena itu, pembahasan tentang pengembangan SDM perlu bergerak dari sekadar menyelenggarakan pelatihan menuju perancangan sistem yang menyeluruh, yaitu sistem yang mengidentifikasi talenta, merumuskan kompetensi yang dibutuhkan, menyediakan beragam kesempatan belajar, dan memastikan hasil belajar benar-benar berdampak pada kinerja.

7.1.1 Pengembangan SDM di Indonesia

Di Indonesia, pengembangan kompetensi tenaga kerja memiliki landasan hukum yang jelas. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menegaskan bahwa setiap tenaga kerja berhak memperoleh dan meningkatkan kompetensi kerja melalui pelatihan. Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional kemudian mengatur penyelenggaraan pelatihan kerja yang berorientasi pada kompetensi. Pembaca disarankan merujuk pada versi terbaru peraturan tersebut karena regulasi dapat mengalami perubahan dan penyesuaian. Landasan hukum ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi bukan hanya kebutuhan organisasi, tetapi juga hak tenaga kerja dan bagian dari tanggung jawab negara dalam membangun kualitas sumber daya manusia.

Literatur manajemen SDM berbahasa Indonesia juga telah lama membahas topik ini. Hasibuan (2016) dan Sedarmayanti (2017), misalnya, menempatkan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sebagai fungsi operatif manajemen SDM yang bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai. Meskipun terminologi dan konteksnya berbeda-beda, benang merahnya serupa dengan literatur

internasional: pengembangan SDM yang efektif harus terencana, berbasis kebutuhan, dan terukur hasilnya.

7.1.2 Landasan Teoretis Pengembangan SDM

Pengembangan SDM tidak berdiri di atas intuisi semata. Ada beberapa teori yang menjelaskan mengapa organisasi berinvestasi pada manusia, bagaimana investasi itu menghasilkan keunggulan, dan bagaimana orang dewasa belajar. Pemahaman terhadap teori-teori ini membantu perancang program mengambil keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan, bukan sekadar mengikuti tren pelatihan.

a. Teori Modal Manusia

Teori modal manusia dikembangkan secara sistematis oleh Becker (1964). Gagasan pokoknya ialah bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kesehatan yang dimiliki manusia merupakan bentuk modal karena dapat meningkatkan produktivitas dan penghasilan. Seperti halnya modal fisik, modal manusia dapat ditingkatkan melalui investasi, misalnya pendidikan formal, pelatihan di tempat kerja, dan pengalaman. Investasi tersebut menuntut pengorbanan di muka, baik berupa biaya langsung maupun waktu yang tidak digunakan untuk bekerja, dengan harapan memperoleh manfaat di masa depan.

Becker (1964) membedakan pelatihan umum (*general training*) dari pelatihan khusus (*specific training*). Pelatihan umum meningkatkan produktivitas pegawai di banyak organisasi, sedangkan pelatihan khusus meningkatkan produktivitas terutama di organisasi yang menyelenggarakannya. Perbedaan ini berimplikasi pada pembagian biaya dan manfaat. Organisasi cenderung lebih bersedia menanggung biaya pelatihan khusus karena manfaatnya melekat pada organisasi, sementara pelatihan umum memunculkan risiko bahwa pegawai yang telah berkembang akan berpindah ke organisasi lain. Implikasi praktisnya, kebijakan pengembangan SDM perlu dipadukan

dengan kebijakan retensi, jalur karier, dan pengakuan atas kompetensi yang telah dicapai.

b. Pandangan Berbasis Sumber Daya dan Kompetensi Inti

Pandangan berbasis sumber daya melihat organisasi sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas. Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya akan menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Keterampilan kolektif dan budaya kerja yang tumbuh dari sejarah panjang organisasi sulit ditiru karena bersifat tacit dan melekat pada hubungan antarmanusia.

Prahalad dan Hamel (1990) memperkaya pandangan ini lewat konsep kompetensi inti (*core competence*), yaitu pembelajaran kolektif organisasi, terutama dalam mengoordinasikan beragam keterampilan produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi. Kompetensi inti bukanlah kemampuan seorang individu, melainkan kapabilitas yang tersebar di antara banyak orang dan unit. Bagi perancang pengembangan SDM, hal ini berarti program pengembangan perlu menghubungkan kompetensi individu dengan kapabilitas organisasi: pelatihan yang hanya meningkatkan keterampilan perorangan tanpa memperkuat kemampuan organisasi untuk mengoordinasikan keterampilan itu memiliki dampak strategis yang terbatas.

c. Teori Pembelajaran Orang Dewasa (Andragogi)

Karena peserta pengembangan SDM adalah orang dewasa, prinsip pembelajaran orang dewasa menjadi landasan penting. Knowles (1984) merumuskan asumsi andragogi sebagai berikut: orang dewasa perlu mengetahui mengapa mereka harus mempelajari sesuatu; konsep diri mereka bergerak dari ketergantungan menuju pengarahan diri; pengalaman yang mereka bawa menjadi sumber belajar yang kaya; kesiapan belajar mereka terkait dengan tugas dan peran sosial yang dihadapi; orientasi belajarnya berpusat pada masalah, bukan pada mata pelajaran; dan motivasi terkuat

berasal dari dalam diri, seperti kepuasan kerja, harga diri, dan kualitas hidup.

Implikasinya terhadap perancangan program cukup nyata. Program yang efektif sebaiknya menjelaskan relevansi materi terhadap pekerjaan peserta sejak awal, memberi ruang bagi diskusi dan berbagi pengalaman, memakai studi kasus dan masalah nyata dari tempat kerja, serta memberi peserta kendali atas sebagian proses belajarnya. Pelatihan yang bersifat ceramah satu arah cenderung kurang sesuai dengan karakteristik peserta dewasa.

d. Pembelajaran Berbasis Pengalaman

Kolb (1984) memandang belajar sebagai proses penciptaan pengetahuan melalui transformasi pengalaman. Model siklusnya terdiri atas empat tahap: pengalaman konkret, observasi reflektif, konseptualisasi abstrak, dan eksperimentasi aktif. Seseorang belajar ketika ia mengalami sesuatu, merefleksikan pengalaman tersebut, menarik pelajaran atau konsep darinya, lalu mencobakannya dalam situasi baru yang kemudian menghasilkan pengalaman berikutnya.

Siklus ini menjelaskan mengapa pembelajaran yang hanya berhenti pada penyampaian konsep sering tidak membekas. Perancang program perlu memastikan bahwa setiap tahap mendapat tempat: ada pengalaman atau simulasi, ada sesi refleksi dan umpan balik, ada penguatan konsep, dan ada kesempatan menerapkan pada tugas nyata.

e. Perbedaan Pelatihan, Pengembangan, dan Pembelajaran Organisasi

Dalam literatur, istilah pelatihan dan pengembangan sering digunakan berdampingan, tetapi keduanya memiliki penekanan berbeda. Noe (2020) menjelaskan bahwa pelatihan (*training*) merupakan upaya terencana untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan (*development*) berorientasi pada persiapan pegawai menghadapi peran dan tuntutan di masa depan. Hasibuan (2016) dan Sedarmayanti (2017) juga

membedakannya dari sisi sasaran: pelatihan lebih menekankan keterampilan teknis operasional, sedangkan pengembangan mencakup peningkatan kemampuan konseptual, analitis, dan kepemimpinan.

Aspek	Pelatihan	Pengembangan
Orientasi waktu	Pekerjaan saat ini	Peran di masa depan
Fokus utama	Keterampilan teknis dan operasional	Kemampuan konseptual, analitis, kepemimpinan
Sifat	Cenderung terstruktur dan jangka pendek	Cenderung berkelanjutan dan jangka panjang
Sasaran umum	Menutup kesenjangan kinerja saat ini	Menyiapkan potensi dan jenjang karier

Di atas keduanya terdapat konsep pembelajaran organisasi, yaitu kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk menciptakan, membagikan, dan menerapkan pengetahuan. Dalam praktik, batas antara pelatihan dan pengembangan sering tumpang tindih sehingga banyak organisasi memakai istilah gabungan learning

7.2 Manajemen dan Pengembangan Talenta

Jika pengembangan SDM menjawab pertanyaan bagaimana kemampuan orang ditingkatkan, manajemen talenta menjawab pertanyaan siapa yang perlu dikembangkan, untuk peran apa, dan dengan prioritas bagaimana.

7.2.1 Pengertian Talenta

Dalam percakapan sehari-hari, talenta kerap diartikan sebagai bakat bawaan. Dalam konteks organisasi, pengertiannya lebih luas. Ulrich dan Smallwood (2012) merumuskan talenta sebagai gabungan tiga unsur, yaitu kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan nilai yang diperlukan untuk pekerjaan hari ini dan

esok), komitmen (kemauan untuk bekerja keras dan bertahan), serta kontribusi (perasaan menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan). Rumusan ini berguna karena mengingatkan bahwa kemampuan saja tidak cukup; seseorang disebut talenta bagi organisasi ketika kemampuan itu disertai kemauan dan makna kerja.

Collings dan Mellahi (2009) mendefinisikan manajemen talenta strategis sebagai kegiatan dan proses yang secara sistematis meliputi tiga hal: mengidentifikasi posisi kunci yang memberikan kontribusi berbeda terhadap keunggulan kompetitif organisasi; mengembangkan kumpulan talenta (*talent pool*) berpotensi dan berkinerja tinggi untuk mengisi posisi tersebut; dan mengembangkan arsitektur SDM yang memfasilitasi pengisian posisi itu dengan orang yang tepat serta menjaga komitmen mereka terhadap organisasi. Perhatikan bahwa titik awalnya adalah posisi kunci, bukan orang. Organisasi lebih dahulu menentukan peran yang paling menentukan strategi, baru kemudian menyiapkan orang yang akan mengisinya.

7.2.2 Pendekatan terhadap Talenta: Inklusif atau Eksklusif

Tinjauan kritis Lewis dan Heckman (2006) menunjukkan bahwa literatur manajemen talenta memuat sedikitnya tiga cara pandang. Cara pandang pertama menganggap manajemen talenta hanya nama baru bagi praktik SDM yang sudah ada, seperti rekrutmen, pelatihan, dan karier. Cara pandang kedua menekankan pengelolaan aliran talenta (*talent pipeline*) yang bergerak melalui organisasi. Cara pandang ketiga menekankan pengelolaan individu berkinerja dan berpotensi tinggi melalui pembedaan perlakuan.

Dari sini muncul dua pendekatan yang sering diperdebatkan. Pendekatan eksklusif memusatkan investasi pada kelompok kecil yang dinilai memiliki potensi tertinggi, dengan alasan efisiensi sumber daya dan pentingnya posisi kunci. Pendekatan inklusif memandang setiap pegawai memiliki potensi yang layak dikembangkan, dengan alasan keadilan, keterlibatan, dan keyakinan bahwa kontribusi dapat datang dari siapa saja. Keduanya memiliki risiko. Pendekatan eksklusif dapat menimbulkan persepsi

ketidakadilan dan menurunkan motivasi pegawai di luar kelompok terpilih, sedangkan pendekatan inklusif menuntut sumber daya yang lebih besar dan dapat membuat prioritas menjadi kabur. Banyak organisasi memilih jalan tengah: seluruh pegawai memperoleh akses terhadap pengembangan dasar, sementara program akselerasi tertentu diperuntukkan bagi kelompok yang disiapkan untuk posisi kunci, dengan kriteria yang transparan.

7.2.3 Identifikasi dan Pemetaan Talenta

Salah satu alat yang paling sering dipakai untuk memetakan talenta adalah matriks sembilan kotak (*nine-box grid*), yang memosisikan pegawai berdasarkan dua dimensi, yaitu kinerja saat ini dan potensi di masa depan. Pegawai dengan kinerja dan potensi tinggi lazimnya disiapkan untuk peran strategis. Pegawai berkinerja tinggi tetapi berpotensi terbatas dipertahankan dan dihargai atas keahliannya. Pegawai dengan potensi tinggi namun kinerja yang belum optimal memerlukan pendampingan untuk menggali hambatannya. Sementara itu, pegawai dengan kinerja di bawah harapan memerlukan pembinaan yang terarah.

Pemetaan semacam ini sangat bergantung pada mutu penilaian. Penilaian potensi lebih sulit daripada penilaian kinerja karena potensi bersifat prospektif dan mudah dipengaruhi bias penilai, misalnya kecenderungan menilai tinggi orang yang mirip dengan penilai. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya memakai beberapa sumber data, melibatkan lebih dari satu penilai, dan menggunakan kalibrasi antarpenilai agar hasilnya lebih adil dan konsisten.

7.2.4 Peran Pimpinan, Unit SDM, dan Individu

Keberhasilan pengembangan talenta tidak hanya ditentukan oleh unit SDM. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa praktik SDM akan efektif apabila dimiliki bersama oleh manajemen lini dan unit SDM. Pimpinan lini berperan sebagai pihak yang paling dekat dengan pekerjaan: ia memberikan umpan balik, menugaskan pekerjaan yang menantang, dan memfasilitasi penerapan hasil pembelajaran. Unit SDM berperan merancang kerangka dan

instrumen, menyediakan sistem pendukung, serta memantau kualitas pelaksanaan. Pimpinan puncak berperan memberi arah strategis, mengalokasikan sumber daya, dan memberi teladan dalam belajar. Adapun individu memegang tanggung jawab akhir atas pembelajarannya sendiri. Ketika salah satu pihak tidak menjalankan perannya, program pengembangan yang dirancang dengan baik pun mudah berhenti pada tataran dokumen.

7.3 Konsep dan Kerangka Kompetensi

Kompetensi adalah bahasa bersama yang menghubungkan hampir seluruh fungsi SDM: seleksi, penilaian kinerja, pengembangan, kompensasi, hingga perencanaan karier. Tanpa kerangka kompetensi yang jelas, organisasi sulit menjawab pertanyaan sederhana namun mendasar: kemampuan apa yang sebenarnya dibutuhkan, dan sejauh mana pegawai telah memilikinya.

7.3.1 Pengertian Kompetensi

Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang berhubungan dengan kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Kata kuncinya ialah karakteristik mendasar dan berhubungan dengan kinerja. Kompetensi tidak sama dengan sekadar memiliki ijazah atau sertifikat, melainkan menunjuk pada apa yang benar-benar memungkinkan seseorang menunjukkan perilaku kerja yang efektif dalam situasi tertentu. Spencer dan Spencer (1993) mempertegas bahwa kompetensi dapat dipakai untuk membedakan pelaku berkinerja unggul dari pelaku berkinerja rata-rata melalui kriteria yang dapat diamati dan diukur.

7.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi

Dalam praktik, kompetensi umumnya dikelompokkan sebagai berikut.

Jenis kompetensi	Penjelasan	Contoh
Kompetensi inti (*core*)	Dimiliki seluruh anggota organisasi, sesuai nilai dan budaya	Integritas, kolaborasi, orientasi pelayanan
Kompetensi manajerial dan kepemimpinan	Diperlukan untuk mengelola orang dan sumber daya	Pengambilan keputusan, pengembangan orang, berpikir strategis
Kompetensi teknis atau fungsional	Spesifik pada bidang pekerjaan	Analisis data, pengelolaan keuangan, pengajaran dan penelitian
Kompetensi sosial dan kultural	Terkait interaksi dengan keberagaman	Komunikasi lintas budaya, empati
Kompetensi digital	Pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan	Literasi data, penggunaan perangkat kolaborasi

Pengelompokan ini bersifat fleksibel. Setiap organisasi dapat menyesuaikannya dengan karakter dan strateginya. Perguruan tinggi, misalnya, lazim membedakan kompetensi dosen ke dalam aspek pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial, di samping kemampuan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

7.3.3 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Kompetensi merupakan salah satu prasyarat kinerja, tetapi bukan satu-satunya penentu. Seseorang yang sangat kompeten dapat tetap berkinerja rendah apabila motivasinya rendah, sumber

dayanya tidak memadai, proses kerjanya berbelit, atau atasannya tidak mendukung. Karena itu, program pengembangan kompetensi perlu dipasangkan dengan perbaikan faktor lingkungan kerja agar hasil pembelajaran dapat diterapkan. Pandangan ini menjadi jembatan menuju pembahasan tentang analisis kebutuhan pada bagian berikut, yang justru bertujuan memastikan bahwa masalah kinerja yang dihadapi memang masalah kompetensi.

7.4 Analisis Kebutuhan Pengembangan

Program pengembangan yang baik dimulai dari pertanyaan yang tepat, bukan dari katalog pelatihan yang tersedia. Analisis kebutuhan membantu organisasi memastikan bahwa sumber daya yang terbatas diarahkan pada kesenjangan yang benar-benar penting, serta bahwa pelatihan dipilih hanya ketika memang menjadi solusi yang sesuai.

7.4.1 Pentingnya Analisis Kebutuhan

Noe (2020) menekankan bahwa proses perancangan pelatihan yang sistematis dimulai dari penilaian kebutuhan (*needs assessment*). Penilaian ini menjawab tiga pertanyaan pokok: apakah ada masalah atau peluang yang memerlukan pembelajaran, siapa yang perlu dilatih, dan kompetensi apa yang perlu dikembangkan. Tanpa penilaian semacam itu, organisasi berisiko menyelenggarakan pelatihan yang tidak relevan, menyasar peserta yang keliru, atau mengabaikan faktor lain yang sebenarnya menjadi penyebab rendahnya kinerja. Secara praktis, banyak organisasi terjebak pada kebiasaan memilih pelatihan karena sedang populer, karena tersedia anggaran yang harus dihabiskan, atau karena permintaan dari atasan tanpa dasar data. Hasilnya adalah kegiatan yang menyerap biaya dan waktu tetapi tidak mengubah kinerja. Analisis kebutuhan menjadi pengaman terhadap pemborosan tersebut.

7.4.2 Strategi dan Metode Pengembangan

Setelah kebutuhan dan tujuan pembelajaran dirumuskan, langkah berikutnya adalah memilih strategi dan metode yang paling tepat. Tidak ada satu metode yang unggul untuk semua situasi. Pilihan yang baik mempertimbangkan sifat kompetensi yang dikembangkan, karakteristik peserta, waktu dan anggaran, serta dukungan lingkungan kerja.

1. **Prinsip Perancangan Program**

   Perancangan program pengembangan yang efektif mempertimbangkan sedikitnya empat hal. Pertama, karakteristik peserta, termasuk pengalaman, motivasi, dan gaya belajarnya. Kedua, isi pembelajaran, yaitu apakah berupa pengetahuan faktual, keterampilan prosedural, atau perubahan sikap dan perilaku. Ketiga, lingkungan pembelajaran yang mencakup waktu, tempat, dan teknologi. Keempat, dukungan terhadap penerapan di tempat kerja. Noe (2020) menegaskan bahwa lingkungan pembelajaran yang efektif memberi peserta tujuan yang jelas, kesempatan praktik, umpan balik, dan kesempatan mengamati serta mengalami situasi yang menyerupai pekerjaan sebenarnya. Prinsip ini sejalan dengan andragogi (Knowles, 1984) dan siklus belajar berbasis pengalaman (Kolb, 1984) yang telah dibahas pada bagian B.

2. **Pendekatan 70-20-10**

   Salah satu kerangka yang paling sering dikutip dalam perancangan pengembangan adalah pendekatan 70-20-10. Akarnya berasal dari penelitian McCall, Lombardo, dan Morrison (1988) tentang bagaimana para eksekutif yang berhasil belajar dari pengalaman, yang menunjukkan bahwa pembelajaran kepemimpinan banyak bersumber dari pengalaman kerja yang menantang, hubungan dengan orang lain, dan peristiwa sulit, sedangkan pendidikan formal berperan lebih kecil. Temuan ini kemudian populer diringkas sebagai pembagian kasar: sekitar 70 persen pembelajaran berasal dari pengalaman kerja, sekitar 20 persen dari interaksi dengan

orang lain seperti umpan balik dan bimbingan, dan sekitar 10 persen dari pendidikan formal.

Perlu dicatat bahwa angka tersebut lebih tepat dipandang sebagai pedoman heuristik daripada rumus empiris yang kaku. Pesan utamanya adalah bahwa pengembangan tidak boleh bergantung hanya pada kelas pelatihan. Organisasi yang menaruh seluruh upayanya pada kursus formal akan kehilangan sumber pembelajaran terbesar, yakni pekerjaan itu sendiri dan hubungan dengan orang-orang di sekitarnya.

7.5 Tantangan dan Arah ke Depan

Sejumlah tantangan perlu diantisipasi oleh organisasi yang mengembangkan talenta dan kompetensi SDM. Pertama, kesenjangan keterampilan yang terus melebar akibat percepatan teknologi menuntut pemetaan keterampilan secara berkala dan pembelajaran yang berkelanjutan (*World Economic Forum*, 2023). Kedua, keterbatasan anggaran dan waktu menuntut prioritas yang tegas berdasarkan analisis kebutuhan serta pemanfaatan pembelajaran di tempat kerja. Ketiga, rendahnya transfer pembelajaran terjadi ketika dukungan atasan dan kesempatan praktik tidak tersedia (Blume et al., 2010). Keempat, persepsi ketidakadilan dapat muncul bila pendekatan eksklusif tidak disertai kriteria yang transparan. Kelima, risiko perpindahan pegawai yang telah berkembang perlu dikelola melalui strategi karier dan keterlibatan (Becker, 1964). Keenam, penggunaan analitik SDM dan kecerdasan buatan dalam menilai talenta memerlukan tata kelola yang menjaga keadilan dan kerahasiaan data.

Ke depan, arah yang menonjol mencakup pergeseran dari pengelolaan berbasis jabatan menuju berbasis keterampilan, personalisasi pembelajaran melalui teknologi, penguatan pembelajaran sosial, serta perhatian pada kesejahteraan dan ketahanan pegawai. Organisasi yang mampu membangun budaya belajar, mengelola talenta secara adil dan transparan, serta memanfaatkan teknologi secara bertanggung jawab akan lebih siap menghadapi perubahan.

7.6 Ringkasan Bab

Pengembangan talenta dan kompetensi SDM merupakan proses strategis dan berkelanjutan yang berlandaskan teori modal manusia, pandangan berbasis sumber daya, serta prinsip pembelajaran orang dewasa dan pembelajaran berbasis pengalaman. Manajemen talenta memastikan bahwa organisasi mengetahui posisi kunci, siapa yang dapat mengisinya, dan bagaimana mereka disiapkan melalui perencanaan karier dan suksesi. Kerangka kompetensi memberi bahasa bersama untuk menilai dan mengembangkan kemampuan, sedangkan analisis kebutuhan memastikan bahwa pengembangan menyasar kesenjangan yang tepat. Strategi dan metode yang beragam, mulai dari pengalaman kerja, mentoring, hingga pembelajaran digital, perlu dipadukan dengan lingkungan yang mendukung agar hasil belajar ditransfer ke pekerjaan dan dievaluasi dampaknya secara berjenjang.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4), 1065–1105.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Wiley.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313.

Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Knowles, M. S. (1984). Andragogy in action. Jossey-Bass.

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16(2), 139–154.

McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Lexington Books.

Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.
Sedarmayanti. (2017). Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja. Refika Aditama.
Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. Wiley.
Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? Leader to Leader, 2012(63), 55–61.
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. World Economic Forum.

BAB 8
BUDAYA ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Oleh Cepi Saepudin

8.1 Pentingnya Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan dan budaya organisasi adalah dua komponen penting dari manajemen sumber daya manusia. Pola pikir, nilai-nilai, norma, dan perilaku individu yang bekerja di perusahaan dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Namun, manajemen perubahan membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan dalam strategi, struktur, proses kerja, dan kompetensi karyawan.

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh jumlah karyawan yang berkualitas, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi, pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi. Budaya yang sesuai dengan tujuan organisasi dapat membantu karyawan bekerja sama lebih baik dan lebih berkomitmen. Budaya yang terlalu kaku, sebaliknya, dapat menghambat kreativitas dan memperlambat perubahan.

Menghubungkan budaya organisasi dengan proses perubahan adalah bagian penting dari strategi kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional tidak hanya mendorong karyawan mereka untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka. Para pemimpin juga memberikan inspirasi, mendorong pemikiran kritis, dan memprioritaskan pengembangan individu. Dengan menggunakan pendekatan ini, para pemimpin dapat membantu karyawan mereka memahami mengapa perlu ada perubahan dan mendorong mereka untuk menjadi bagian dari proses transformasi organisasi.

Sebuah studi oleh Peng et al. (2021) yang melihat 30 studi empiris dengan 12.240 peserta menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen, keterbukaan, dan kesiapan karyawan untuk berubah. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa ada korelasi negatif antara kepemimpinan transformasional dan resistensi dan sikap anti-perubahan. Namun, korelasi antara dukungan nyata untuk perubahan tidak signifikan. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membantu mempersiapkan mental karyawan. Namun, untuk menerapkan perubahan, organisasi perlu mendapatkan dukungan sistem, sumber daya, dan tindakan nyata.

1. **Membangun Kesamaan Nilai dan Arah Organisasi**

   Budaya organisasi membantu menyatukan cara orang-orang berpikir tentang tujuan, tanggung jawab, dan perilaku yang diharapkan dalam organisasi. Kesamaan nilai membantu karyawan memahami tujuan organisasi dan menentukan tindakan yang sesuai ketika mereka menghadapi masalah di tempat kerja.

   Pemimpin transformasional mengubah visi organisasi menjadi nilai dan tindakan yang dapat dilakukan setiap hari. Sebagai contoh, jika perusahaan ingin meningkatkan kualitas layanannya, mereka harus membuat budaya yang fokus pada kebutuhan pelanggan, responsivitas, akuntabilitas, dan kerja sama.

   Oleh karena itu, slogan atau pernyataan nilai tidak cukup untuk membentuk budaya organisasi. Demonstrasi nilai membutuhkan kebijakan, keputusan kepemimpinan, sistem penghargaan, dan perilaku yang konsisten.

2. **Meningkatkan Keterlibatan dan Komitmen Karyawan**

   Sebuah lingkungan kerja yang adil dan terbuka dapat mendorong karyawan untuk berbicara tentang masalah mereka, berbagi informasi, dan berpartisipasi dalam pemecahan masalah. Karena mereka merasa dihargai, karyawan cenderung memiliki lebih banyak waktu untuk

meningkatkan kemampuan mereka dan berkontribusi pada tujuan perusahaan.

Kebutuhan individu diprioritaskan, visi dikomunikasikan, kepercayaan ditanam, dan keterlibatan karyawan dibangun dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin harus dapat menjelaskan kepada karyawan bagaimana tugas mereka berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Ketika organisasi menghadapi perubahan, keterlibatan sangat penting. Karyawan yang memahami alasan perubahan dan memiliki kesempatan untuk ikut serta akan memiliki dasar yang lebih baik untuk menilai manfaat dan hambatan dari perubahan tersebut secara objektif.

3. Mendorong Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan

Organisasi tersebut mengalami perubahan karena perubahan kebijakan, persaingan, permintaan pelanggan, dan kemajuan teknologi. Kondisi ini menuntut karyawan untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka secara konsisten.

Organisasi yang memiliki budaya belajar dapat memanfaatkan pengalaman kerja untuk meningkatkan diri. Sementara karyawan tetap bertanggung jawab dan berusaha mencegah masalah yang sama terjadi lagi, kesalahan dapat dievaluasi.

Ini dapat dicapai oleh pemimpin transformasional yang mendorong anggota staf untuk mencoba pendekatan baru, mengevaluasi metode yang tidak efektif, dan menemukan solusi yang didasarkan pada informasi dan pengalaman. Ini tidak berarti bahwa karyawan dibebaskan dari standar kerja; sebaliknya, ini memungkinkan mereka untuk mengembangkan ide-ide baru sambil tetap mempertimbangkan risiko dan akuntabilitas.

4. Meningkatkan Kemampuan Adaptasi Organisasi

Kemampuan untuk beradaptasi menunjukkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dengan beradaptasi, organisasi dapat menemukan kebutuhan baru,

meninjau kembali strategi, dan mengubah cara mereka bekerja tanpa kehilangan arah utama.

Kemampuan ini dipengaruhi oleh budaya organisasi karena budaya mengatur bagaimana anggota organisasi bereaksi terhadap informasi, membuat keputusan, dan bekerja sama dalam situasi yang tidak pasti. Organisasi akan dapat menemukan masalah lebih cepat jika mereka menerapkan budaya pembelajaran dan komunikasi yang terbuka.

Untuk menumbuhkan pemikiran adaptif, pemimpin transformasional harus memberi tahu karyawan mereka tentang perubahan, memberikan arahan yang realistis, dan memastikan bahwa karyawan mereka mendukung mereka.

5. **Menjaga Keberlanjutan Kinerja dalam Proses Perubahan**

Persyaratan kompetensi, target kerja, pola koordinasi, dan alokasi tugas dapat dipengaruhi oleh perubahan organisasi. Jika tidak ditangani dengan baik, perubahan dapat menyebabkan kebingungan, penurunan semangat, dan konflik di antara kelompok.

Melalui perencanaan, komunikasi, pelatihan, pembinaan, dan evaluasi, manajemen perubahan membantu organisasi mengurangi risiko ini. Pemimpin transformasional menjamin bahwa perubahan akan menghasilkan sistem baru dan meningkatkan kemampuan karyawan.

Oleh karena itu, manajemen perubahan dan budaya organisasi sangat penting. Karena budaya menentukan nilai dan perilaku, manajemen perubahan adalah proses terstruktur yang digunakan organisasi untuk mengubah keadaan saat ini menjadi keadaan yang diinginkan.

8.2 Konsep dan Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, prinsip, keyakinan, dan norma yang berkembang di dalam organisasi dan berdampak pada perilaku karyawannya. Pengalaman kerja bersama, kebiasaan kerja, proses pembelajaran, dan interaksi antara manajer dan karyawan membentuk budaya.

Menurut Schein dan Schein (2017), kultur organisasi terdiri dari asumsi dasar yang dipelajari oleh grup saat menghadapi masalah internal integration dan adaptation. Pengalaman membuat asumsi baru diajarkan sebagai cara yang benar untuk memahami dan menyelesaikan masalah organisasi.

Menurut pemahaman ini, budaya organisasi tidak hanya dilihat melalui simbol, pakaian kerja, atau pernyataan nilai. Bagaimana pemimpin membuat keputusan, bagaimana karyawan berbicara, bagaimana organisasi menangani kesalahan, dan bagaimana penghargaan diberikan adalah semua contoh budaya.

1. Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Schein dan Schein (2017), budaya organisasi dapat dipahami melalui tiga tingkatan berikut.

a. Artefak (Artifacts)

Komponen budaya yang dapat dilihat secara langsung disebut artefak. Pengaturan ruang kantor, simbol-simbol organisasi, pakaian kerja, bahasa yang digunakan, prosedur operasional, dan pola interaksi antara pemimpin dan karyawan adalah bagian dari komponen ini.

Misalnya, memiliki forum diskusi terbuka dan pertemuan antar departemen dapat menunjukkan minat pada kolaborasi. Namun, artefak ini tidak cukup untuk menunjukkan bahwa kerja sama adalah bagian dari budaya organisasi. Menilai perilaku dan keputusan yang terjadi dalam praktik harus dilakukan setelah observasi tersebut.

b. Nilai yang Dinyatakan (Espoused Values)

Nilai-nilai organisasi adalah prinsip dan aturan yang diumumkan secara publik. Integritas, profesionalisme, inovasi, layanan, kolaborasi, dan orientasi hasil adalah contoh nilai.

Nilai-nilai organisasi membantu menentukan perilaku yang diharapkan. Namun demikian, sangat penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip yang dipegang oleh pemimpin organisasi selaras dengan kebijakan dan tindakan mereka. Ketidaksesuaian antara keduanya dapat mengurangi keyakinan karyawan.

c. Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)

Asumsi dasar adalah keyakinan mendalam yang dipegang oleh anggota organisasi. Meskipun asumsi-asumsi ini seringkali tidak jelas, mereka memengaruhi cara anggota organisasi melihat keadaan dan bertindak.

Misalnya, sebuah perusahaan mungkin berpendapat bahwa semua pelanggaran harus dihukum segera. Karena asumsi ini, karyawan mungkin enggan mencoba cara baru. Kesalahan, asalkan bukan hasil dari pelanggaran yang disengaja, dapat mendorong evaluasi dan perbaikan proses kerja.

Ketiga tingkatan saling bergantung. Jika mereka ingin mengubah budaya, mereka harus memahami bukan hanya perilaku yang terlihat, tetapi juga nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari perilaku tersebut.

2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Cameron dan Quinn (2011) mengembangkan *Competing Values Framework* yang membedakan empat orientasi budaya untuk organisasi. Kerangka ini membantu perusahaan memahami ciri-ciri budaya yang dominan, menilai apakah sesuai dengan strategi dan perlu diubah.

a. Budaya Klan (Clan Culture)

Hubungan seperti keluarga, kerja sama tim, partisipasi, dan pengembangan anggota organisasi didorong oleh budaya klan. Pemimpin biasanya bertindak sebagai mentor atau penganjur.

Karakteristik utamanya meliputi:

- Komunikasi yang terbuka.
- Kerja sama dan keterlibatan karyawan.
- Perhatian terhadap pengembangan individu.
- Penguatan rasa memiliki terhadap organisasi.

Kepercayaan dan keterlibatan dapat membantu perubahan melalui budaya klan. Namun demikian, organisasi harus tetap tegas dalam membuat keputusan agar keinginan untuk mempertahankan keharmonisan tidak menghalangi penyelesaian masalah.

b. Budaya Adhokrasi (Adhocracy Culture)

Kreativitas, inovasi, eksperimen, dan fleksibilitas adalah ciri-ciri budaya adhocratic. Anggota organisasi dimotivasi untuk menemukan peluang dan menemukan cara baru untuk menyelesaikan masalah.

Karakteristik utamanya meliputi:

- Keterbukaan terhadap gagasan baru.
- Keberanian mengambil risiko yang terukur.
- Fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan.
- Pengembangan produk, layanan, dan metode kerja.

Budaya adhokrasi cocok untuk organisasi yang bekerja dalam lingkungan yang selalu berubah. Namun, inovasi memerlukan evaluasi, penentuan prioritas, dan manajemen risiko.

c. Budaya Pasar (Market Culture)

Fokus budaya pasar adalah pencapaian tujuan, produktivitas, daya saing, dan hasil yang dapat diukur. Kemampuan organisasi untuk menghasilkan nilai serta pencapaian tujuan ditegaskan oleh pemimpin.

Karakteristik utamanya termasuk:

- Pengukuran kinerja target
- Hasil diukur secara menyeluruh.
- Fokus pada konsumen dan pesaing
- Penghargaan berdasarkan kinerja

Budaya pasar dapat membantu perusahaan menjadi lebih fokus pada hasil dan disiplin. Namun, berfokus terlalu banyak pada target jangka pendek berisiko meningkatkan beban kerja dan mengurangi perhatian pada pengembangan karyawan.

d. Budaya Hierarki (Hierarchy Culture)

Struktur, stabilitas, prosedur, koordinasi, dan kontrol adalah komponen budaya hierarki. Organisasi membutuhkan aturan yang jelas untuk menjaga agar proses kerja tetap konsisten.

Ciri-ciri utamanya termasuk:

- Menjelaskan tanggung jawab dan wewenang

- Prosedur operasi standar
- Penilaian dan pengawasan resmi
- Memperhatikan stabilitas dan efisiensi

Ketika organisasi menghadapi kebutuhan kepatuhan, keselamatan, atau konsistensi layanan, budaya hierarki diperlukan. Namun, prosedur yang terlalu ketat dapat menghambat inovasi. Organisasi yang tidak memiliki sistem untuk menilai dan menyempurnakan kebijakan mungkin mengalami masalah ini.

Keempat jenis budaya tersebut tidak harus berdiri secara terpisah. Organisasi dapat memiliki berbagai orientasi budaya. Tantangan bagi manajemen adalah bagaimana menemukan keseimbangan yang tepat antara strategi, karakteristik pekerjaan, dan kebutuhan para pemangku kepentingan.

3. Budaya Organisasi sebagai Instrumen Pengelolaan SDM

Budaya organisasi dapat membantu manajemen sumber daya manusia mengintegrasikan berbagai fungsi manajemen karyawan. Proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, promosi, dan penghargaan didasarkan pada budaya perusahaan.

Misalnya, perusahaan yang berorientasi pada pembelajaran harus mempekerjakan karyawan yang terbuka terhadap umpan balik, memberikan pelatihan yang relevan, dan menghargai upaya untuk meningkatkan kemampuan mereka. Jika organisasi menganggap inovasi sebagai nilai utama, tetapi menghukum setiap kesalahan eksperimen secara tidak proporsional, sistem manajemen tidak sejalan dengan nilai tersebut.

Pemimpin transformasional bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tindakan, nilai, dan kebijakan selaras satu sama lain. Contoh yang diberikan oleh para pemimpin sangat penting karena anggota staf menilai budaya berdasarkan apa yang mereka katakan dan apa yang mendapatkan dukungan dan pengakuan dari organisasi mereka.

8.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Kepemimpinan, sejarah, sumber daya manusia, sistem manajemen, dan faktor eksternal membentuk budaya organisasi. Kultur tidak dibangun dalam waktu yang singkat. Pengalaman bersama dan pola perilaku konsisten memperkuat budaya.

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. **Gaya Kepemimpinan**

   Perilaku dan prinsip organisasi dipengaruhi oleh pemimpinnya. Keputusan, cara berbicara, manajemen konflik, dan pengakuan adalah contoh yang dilihat oleh karyawan.

   Pemimpin yang jujur, terbuka, dan bertanggung jawab dapat membantu membangun budaya yang didasarkan pada kepercayaan. Seorang pemimpin yang menetapkan standar yang berbeda untuk dirinya sendiri dan karyawannya dapat merusak nilai organisasi.

   Kepemimpinan transformasional bergantung pada kekuatan pemimpin dan kekuasaan formal. Dengan memberikan inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual kepada anggota kelompok, pemimpin membantu membangun komitmen.

2. **Visi, Misi, dan Nilai Organisasi**

   Visi adalah arah yang ingin dicapai organisasi. Misi memberikan penjelasan tentang peran dan tujuan organisasi. Nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi membantu mencapai arah tersebut.

   Ketika budaya organisasi dimasukkan ke dalam proses kerja dan pengambilan keputusan, ketiga faktor ini berdampak. Tidak hanya nilai-nilai ini ditulis dalam dokumen, tetapi juga tidak diterapkan dalam kehidupan sehari-hari untuk membangun budaya yang kuat.

   Pemimpin harus menjelaskan bagaimana tanggung jawab pribadi terkait dengan prinsip organisasi. Dengan cara ini, karyawan memiliki pemahaman tentang alasan kebijakan

dibuat dan memiliki kemampuan untuk menerapkannya ke berbagai skenario kerja.

3. **Karakteristik dan Keberagaman Sumber Daya Manusia**

   Pekerja berasal dari berbagai sumber pendidikan, pengalaman, kepribadian, keterampilan, dan nilai pribadi. Cara mereka menyelesaikan masalah, membangun hubungan, dan memahami aturan dipengaruhi oleh perbedaan.

   Diversity dapat membuka pandangan baru dan meningkatkan proses pengambilan keputusan. Namun, agar perbedaan tidak berkembang menjadi konflik yang merusak, organisasi harus berkomunikasi dengan baik.

   Pemimpin transformasional harus memperhatikan kebutuhan dan potensi setiap orang sambil memperhatikan tujuan umum. Metode ini membantu dalam membangun lingkungan kerja yang menghargai kontribusi dan memberikan kesempatan yang sama untuk berkembang.

4. **Sistem Penghargaan dan Penilaian Kinerja**

   Perilaku yang dianggap penting oleh organisasi dihargai melalui sistem penghargaan. Jika sebuah perusahaan menilai karyawan berdasarkan pencapaian individu, karyawan akan lebih fokus pada persaingan daripada kerja sama.

   Sementara itu, kelompok yang menilai hasil, kerja sama, integritas, dan pengembangan kompetensi dapat mendorong perilaku yang mendukung tujuan jangka panjang.

   Indicators related to the organization's values must be included in performance appraisal. Organisasi mengutamakan pelayanan, jadi tidak cukup untuk melihat seberapa banyak pekerjaan yang telah diselesaikan. Kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan ketepatan proses harus menjadi prioritas utama organisasi.

5. **Struktur dan Sistem Kerja**

   Dalam struktur organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan koordinasi dibagi. Struktur yang terlalu terpusat dapat membuat pengambilan keputusan di tingkat operasional terbatas. Sebaliknya, sistem yang memberikan otoritas tetapi

tidak memberikan akuntabilitas yang jelas dapat menyebabkan ketidakpastian.

Kebiasaan organisasi dibentuk oleh prinsip kerja. Budaya profesional dapat dibangun dengan prosedur transparan, jalur komunikasi langsung, dan mekanisme pemecahan masalah.

Para pemimpin harus menentukan apakah sistem dan struktur mereka saat ini mendukung nilai-nilai yang mereka harapkan untuk diterapkan. Misalnya, para pemimpin organisasi harus memberi orang kesempatan untuk bertukar ide dan mencoba metode baru jika mereka ingin mendorong inovasi.

6. Lingkungan Eksternal dan Perkembangan Teknologi

Pasar, persaingan, peraturan, kebutuhan pelanggan, dan teknologi semuanya dapat memengaruhi budaya perusahaan. Organisasi harus mengubah cara mereka bekerja ketika metode lama tidak lagi memenuhi kebutuhan lingkungan.

Misalnya, transformasi digital memiliki kemampuan untuk mengubah cara karyawan berinteraksi satu sama lain, mengelola data, memberikan layanan kepada pelanggan, dan mengukur kinerja mereka. Perubahan ini tidak hanya membutuhkan perangkat baru; kompetensi, pola koordinasi, dan perspektif tentang pembelajaran juga harus diubah.

Organisasi yang memiliki budaya adaptif dapat memanfaatkan perubahan untuk berkembang. Namun, nilai-nilai utama yang harus dijunjung tinggi, seperti integritas, tanggung jawab, dan kualitas layanan, harus dipertimbangkan saat melakukan perubahan.

7. Sejarah dan Pengalaman Organisasi

Pengalaman masa lalu membentuk keyakinan kita tentang apa yang kita lakukan. Organisasi yang telah mengalami krisis mungkin telah membangun budaya yang kuat yang berfokus pada kontrol. Mungkin organisasi yang berkembang melalui inovasi lebih siap untuk mencoba hal-hal baru.

Jika perusahaan melihat pengalaman itu secara objektif, itu bisa menjadi pengalaman belajar. Namun, ketika anggota tim terus menerapkan kebiasaan lama, hal itu dapat menghalangi perubahan.

Pemimpin transformasional harus menghargai tradisi organisasi tanpa mengabaikannya. Evaluasi harus membedakan antara nilai-nilai yang masih relevan dan kebiasaan yang perlu diperbaiki.

8.4 Konsep dan Langkah-Langkah Manajemen Perubahan

Sistem yang dirancang untuk mempersiapkan, menerapkan, dan menilai perubahan dalam suatu organisasi dikenal sebagai manajemen perubahan. Strategi bisnis, struktur organisasi, teknologi, proses operasional, sistem pengelolaan sumber daya manusia, dan budaya kerja dapat menjadi contoh perubahan.

Kerangka kerja pengembangan organisasi mencakup diagnosis, perencanaan intervensi, implementasi, dan evaluasi, menurut Cummings dan Worley (2019). Metode ini menekankan betapa pentingnya perubahan yang didasarkan pada pemahaman tentang keadaan organisasi daripada hanya mengganti prosedur atau sistem.

Dalam kerangka kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menghubungkan perubahan yang dibutuhkan organisasi dengan tujuan organisasi, kemampuan karyawan, dan sumber daya yang tersedia.

1. **Mengidentifikasi Kebutuhan Perubahan**

   Langkah pertama adalah memahami apa yang mendorong perubahan. Organisasi harus menemukan masalah, kesempatan, atau tuntutan lingkungan yang harus ditangani.

   Analisis kinerja, survei karyawan, wawancara, analisis kebutuhan pelanggan, dan observasi dapat digunakan untuk mendiagnosis masalah. Data yang dikumpulkan membantu organisasi membedakan masalah utama dari gejala sekunder.

Misalnya, rendahnya motivasi karyawan tidak selalu menyebabkan penurunan produktivitas. Sistem kerja yang tidak efisien, distribusi tugas yang tidak merata, kurangnya pelatihan, atau penggunaan teknologi yang tidak optimal dapat menjadi penyebab masalah ini.

Agar keputusan tentang perubahan didasarkan pada bukti dan kebutuhan nyata, pemimpin transformasional harus mendorong analisis terbuka.

2. Menetapkan Visi dan Tujuan Perubahan

Setelah mengetahui bahwa diperlukan perubahan, organisasi harus menentukan kondisi yang diinginkan. Perubahan harus memiliki tujuan yang jelas, masuk akal, relevan, dan dapat dievaluasi.

Jika tujuan terlalu umum, karyawan akan kesulitan memahami hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, organisasi harus mengubah visi menjadi target operasional, pengukuran keberhasilan, jadwal pelaksanaan, dan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh setiap pihak.

Misalnya, Anda dapat menetapkan tujuan untuk mengubah sistem layanan untuk meningkatkan kepuasan pengguna, kecepatan respons, dan kesalahan pencatatan. Indikator harus sesuai dengan keadaan saat ini dan kemampuan organisasi.

Pemimpin transformasional mengaitkan tujuan operasional dengan visi yang lebih tinggi untuk memberi karyawan pemahaman tentang bagaimana perubahan akan mempengaruhi kedua organisasi dan tempat kerja mereka.

3. Menganalisis Kesiapan Organisasi dan Karyawan

Kesiapan untuk berubah menunjukkan seberapa memahami, ingin, dan mampu organisasi dan karyawannya untuk berubah. Tidak hanya memiliki sikap yang baik yang diperlukan, tetapi juga sumber daya yang tepat, keterampilan, dukungan dari kepemimpinan, dan kejelasan tentang proses.

Analisis kesenjangan kompetensi, diskusi kelompok, wawancara, dan survei adalah beberapa metode yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi kesiapan

mereka. Kepemimpinan dapat mengidentifikasi komunikasi, pelatihan, dan pembinaan dengan bantuan penilaian.

Kepercayaan pada pemimpin, dukungan psikologis, dan keadaan organisasi sangat penting, menurut penelitian tentang hubungan antara kesiapan untuk berubah dan kepemimpinan. Misalnya, Tripuspita et al. (2023) menekankan pentingnya kepemimpinan perubahan, kemampuan untuk bertahan, efikasi diri, dan kepercayaan pada pemimpin dalam memahami kesiapan karyawan untuk perubahan.

4. Menyusun Rencana Perubahan

Rencana perubahan mencakup langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan. Rencananya adalah untuk menetapkan apa yang akan diubah, siapa yang bertanggung jawab, anggaran apa yang diperlukan, jadwal apa, sumber daya apa yang diperlukan, risiko apa, dan metrik keberhasilan.

Pihak yang terkena dampak harus diidentifikasi dalam rencana perubahan yang baik. Dibandingkan dengan karyawan yang hanya beradaptasi dengan prosedur baru, karyawan yang mengalami perubahan pekerjaan memerlukan informasi dan dukungan yang berbeda.

Agar perubahan dapat dilakukan secara realistis, prioritas harus diberikan kepada organisasi. Jika perubahan terlalu besar dan dilakukan tanpa persiapan yang cukup, karyawan berisiko mengalami beban kerja tambahan dan kebingungan.

5. Mengomunikasikan Perubahan secara Terbuka

Komunikasi adalah bagian penting dari proses perubahan karena karyawan harus mengetahui alasan, tujuan, dampak, dan langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk menerapkan perubahan.

Untuk berkomunikasi dengan baik, orang harus sering menggunakan berbagai saluran, seperti pertemuan, bimbingan langsung, forum diskusi, buletin, dan platform komunikasi internal. Selain itu, organisasi harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyampaikan kekhawatiran mereka.

Keputusan dan komunikasi bukan satu-satunya tanggung jawab pemimpin transformasional. Pemimpin harus mendengarkan umpan balik, memberikan penjelasan tentang informasi yang belum dipahami, dan memberikan jawaban yang jujur terhadap risiko dan tantangan perubahan.

Ketidakpastian dikurangi dengan komunikasi yang terbuka. Meskipun demikian, komunikasi saja tidak cukup jika organisasi tidak memberikan dukungan langsung kepada karyawan yang terdampak.

6. Melaksanakan Perubahan dan Memberikan Pendampingan

Rencana diterapkan dalam proses kerja dikenal sebagai pelaksanaan perubahan. Organisasi harus memastikan bahwa anggota staf memiliki akses ke pelatihan, peralatan, petunjuk, dan dukungan teknis yang mereka butuhkan.

Perubahan yang menimbulkan risiko operasional yang tinggi dapat dipertimbangkan untuk diimplementasikan secara bertahap. Organisasi dapat menemukan masalah dengan pengujian sebelum sistem diterapkan secara lebih luas.

Para pemimpin harus mengelola implementasi dengan tenang. Masalah yang muncul harus dievaluasi dan ditangani sesuai dengan tingkat kemungkinan bahayanya. Untuk meningkatkan kinerja selama masa transisi, karyawan juga harus menerima umpan balik.

7. Melakukan Evaluasi dan Penyesuaian

Tujuan evaluasi adalah untuk mengetahui apakah perubahan memberikan hasil yang diharapkan. Organisasi harus memeriksa kondisi sebelum dan sesudah perubahan dengan memanfaatkan indikator yang telah ditetapkan.

Kualitas layanan, produktivitas, biaya operasional, tingkat kesalahan, kepuasan karyawan, penggunaan sistem baru, dan pencapaian target dapat menjadi subjek evaluasi.

Jika hasil tidak sesuai dengan tujuan, organisasi harus menentukan sebabnya. Pelatihan tambahan, penyesuaian prosedur, penyesuaian target, atau perubahan dalam strategi komunikasi adalah beberapa contoh perbaikan.

Hasil jangka pendek tidak boleh menjadi satu-satunya fokus evaluasi. Selain itu, organisasi harus memikirkan apakah perubahan akan menghasilkan praktik kerja yang lebih baik yang dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

8. **Mengintegrasikan Perubahan ke dalam Budaya Organisasi**

   Jika sebuah organisasi mengintegrasikan perubahan ke dalam kebijakan, prosedur, pelatihan, dan sistem penghargaan, perubahan akan bertahan lebih lama.

   Misalnya, para pemimpin dalam organisasi harus memastikan bahwa pengambilan keputusan didasarkan pada data yang relevan jika mereka menerapkan budaya kerja berbasis data. Selain itu, organisasi harus memberikan pelatihan literasi data dan penilaian kualitas data yang digunakan dalam pekerjaan.

   Dengan integrasi seperti ini, perubahan tidak lagi hanya program sementara. Jika para pemimpin memberikan contoh dan sistem organisasi mendukung penerapannya, praktik baru akan menjadi bagian dari cara kerja organisasi.

8.5 Hambatan dalam Pengelolaan Perubahan

Organisasi tidak selalu berjalan sesuai rencana. Faktor psikologis, budaya, keterbatasan sumber daya, kekurangan komunikasi, dan kekurangan sistem manajemen adalah beberapa sumber hambatan. Organisasi harus mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kesulitan tersebut dan menetapkan strategi untuk menanganinya.

1. **Resistensi terhadap Perubahan**

   Tanggapan resistensi dapat berupa penolakan, keraguan, atau keengganan terhadap perubahan. Ini mungkin karena karyawan merasa nyaman dengan cara kerja lama mereka, takut kehilangan kontrol mereka, atau tidak tahu manfaat dari perubahan.

   Perlawanan tidak selalu berarti sikap yang tidak positif. Kadang-kadang, karyawan mengambil risiko yang manajemen tidak pertimbangkan. Oleh karena itu, organisasi harus membedakan kritik yang mengandung informasi penting dari

penolakan yang didasarkan pada ketakutan atau kepentingan pribadi.

Melalui penjelasan terbuka, keterlibatan karyawan, dukungan kompetensi, dan teladan perilaku, pemimpin transformasional dapat mengatasi masalah ini. Ini adalah cara yang lebih konstruktif daripada menggunakan paksaan dan hukuman sebagai strategi utama.

2. **Komunikasi yang Tidak Efektif**

Kesalahpahaman dapat terjadi karena informasi yang tidak lengkap atau tidak konsisten. Karyawan mungkin memiliki pendapat mereka sendiri tentang dampak perubahan, terutama jika keputusan tersebut mempengaruhi posisi, beban kerja, atau peluang karir mereka.

Organisasi harus menentukan pesan utama, siapa yang bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi, jadwal komunikasi, dan metode untuk menerima umpan balik. Selain itu, manajemen harus memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan oleh pekerja di berbagai divisi tidak saling bertentangan.

3. **Budaya Organisasi yang Kaku**

Perubahan dapat dihambat oleh budaya yang terlalu menekankan kebiasaan lama. Karena organisasi mengutamakan stabilitas dan tidak toleran terhadap eksperimen, karyawan menolak pendekatan baru.

Mengevaluasi asumsi-asumsi yang mendasari kebiasaan kerja dapat membantu mengatasi tantangan tersebut. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk mempertahankan prinsip-prinsip yang masih relevan sambil memperbaiki praktik-praktik yang sudah tidak sesuai dengan kebutuhan saat ini.

Konsistensi diperlukan untuk mengubah budaya. Jika pemimpin menolak setiap ide baru tanpa penilaian objektif, karyawan tidak akan dapat berinovasi.

4. **Keterbatasan Kompetensi dan Sumber Daya**

   Keterampilan baru, penyesuaian sistem, dan lebih banyak jam kerja biasanya merupakan konsekuensi dari perubahan. Jika organisasi tidak memiliki sumber daya yang memadai, karyawan mungkin memahami mengapa perubahan dilakukan tetapi mungkin tidak dapat melakukannya.

   Selama periode transisi, organisasi harus menganalisis kebutuhan pelatihan, menyediakan bantuan, dan menyesuaikan target jika perlu. Perencanaan harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya sejak awal, bukan hanya melihatnya ketika masalah muncul.

5. **Kurangnya Komitmen Pimpinan**

   Apabila pimpinan tidak konsisten, sulit untuk mempertahankan perubahan. Misalnya, meskipun manajemen mendorong penggunaan sistem digital, mereka kemudian meminta pencatatan manual tanpa alasan yang jelas.

   Perubahan tersebut tidak konsisten, yang membuat karyawan bingung tentang keseriusannya. Oleh karena itu, kepemimpinan harus memastikan bahwa kebijakan, keputusan, dan perilaku sesuai dengan tujuan.

6. **Konflik Kepentingan dan Ketidakpastian Peran**

   Kewenangan, tanggung jawab, dan akses ke sumber daya dapat diubah dengan mengubah struktur dan pembagian tugas. Kondisi seperti ini dapat menyebabkan ketidaksepakatan antara individu atau antara organisasi.

   Organisasi harus menunjukkan peran yang dibagi, mekanisme koordinasi, dan prosedur penilaian. Manajemen harus memberikan kesempatan untuk berbicara dan menyelesaikan ketidaksepakatan jika perubahan mempengaruhi posisi atau peluang kemajuan karir.

7. **Evaluasi yang Lemah**

   Ketika organisasi tidak memiliki indikator dan mekanisme pemantauan keberhasilan yang jelas, perubahan dapat kehilangan arah. Jika evaluasi tidak dilakukan, manajemen akan kesulitan menentukan apakah masalah berasal dari

strategi yang salah, pelaksanaan yang tidak memadai, atau kekurangan sumber daya.

Sangat penting bahwa evaluasi dilakukan secara berkala dan melibatkan semua pihak yang memiliki pemahaman yang baik tentang proses kerja. Tindakan harus ditingkatkan melalui evaluasi, bukan hanya untuk membuat laporan administratif.

8.6 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya dan Mengelola Perubahan

Menurut kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin membantu anggota tim memahami tujuan, mengembangkan potensi mereka, dan melampaui kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu adalah empat aspek utama kepemimpinan transformasional, menurut Bass dan Riggio (2006).

Pembentukan budaya organisasi dan pelaksanaan perubahan terkait dengan keempat aspek ini. Pemimpin harus menumbuhkan kepercayaan, memberi tahu karyawan tentang rencana perubahan, mendorong pemikiran kritis, dan memberikan dukungan sesuai kebutuhan.

1. **Menjadi Teladan Nilai Organisasi**

   Pemimpin harus menunjukkan tindakan yang sesuai dengan prinsip yang akan dibangun. Jika organisasi mengutamakan integritas, para pemimpin harus terus menerapkan aturan. Jika kolaborasi adalah nilai utama sebuah organisasi, para pemimpin harus menciptakan suasana kerja sama dan menghindari pengambilan keputusan yang hanya menguntungkan sekelompok kecil individu.

   Kredibilitas pimpinan diperkuat oleh prestasi mereka. Karyawan akan lebih menerima nilai-nilai organisasi jika mereka melihat bagaimana pemimpin bertindak.

2. **Mengomunikasikan Visi dan Memberikan Inspirasi**

Karyawan menerima bantuan dalam memahami arah yang diinginkan organisasi dari pemimpin transformasional. Setiap visi harus dikomunikasikan dalam bahasa mudah dan dikaitkan dengan tugas sehari-hari.

Saat menerapkan perubahan, para pemimpin harus menjelaskan alasan mengapa hal itu diperlukan, apa yang perlu diperbaiki, dan bagaimana setiap komponen berkontribusi. Komunikasi yang inspiratif harus realistis dan tidak menjanjikan hasil yang tidak pasti.

3. **Mendorong Pemikiran Kritis dan Inovasi**

Stimulasi intelektual mendorong karyawan untuk mengevaluasi kembali asumsi-asumsi yang telah lama dipegang dan mencari solusi alternatif. Para pemimpin harus memberikan ruang bagi karyawan mereka untuk menyuarakan ide-ide mereka, mencoba metode baru untuk melakukan pekerjaan, dan menunjukkan hasil yang berbeda dari pandangan mereka.

Metode seperti ini membantu dalam membangun budaya pembelajaran di perusahaan. Meskipun demikian, ide-ide baru harus diperiksa untuk relevansi, kelayakan, risiko, dan keuntungan.

4. **Memperhatikan Kebutuhan dan Pengembangan Individu**

Karyawan memiliki kebutuhan, pengalaman, dan kesiapan yang berbeda. Para pemimpin harus menyadari perbedaan ini agar mereka dapat memberikan dukungan yang tepat untuk setiap situasi.

Karyawan yang belum terbiasa dengan sistem baru mungkin perlu dilatih lebih lanjut. Karyawan yang sudah berpengalaman dapat membantu dengan perubahan dengan menjadi mentor atau agen perubahan. Pembagian dukungan membantu organisasi menggunakan sumber daya manusia yang potensial dengan lebih baik.

5. **Membangun Kepercayaan dan Partisipasi**

   Ketika para pemimpin memberikan informasi yang jujur, setia pada janji mereka, dan memperlakukan karyawan dengan adil, mereka akan membangun kepercayaan. Keyakinan sangat penting ketika perubahan menimbulkan keraguan.

   Melalui diskusi, kelompok kerja, percobaan, dan evaluasi bersama, para pemimpin dapat mendorong partisipasi. Keterlibatan ini memberi karyawan kesempatan untuk mendiskusikan masalah mereka dan memahami perubahan.

6. **Menyelaraskan Budaya dengan Sistem Manajemen SDM**

   Praktik HRM harus menjadi bagian dari budaya perusahaan. Kesesuaian nilai dan kemampuan mungkin menjadi pertimbangan saat merekrut. Coaching dapat mendorong perilaku yang dibutuhkan. Penilaian kinerja dapat mengukur hasil dan cara karyawan mencapai hasil tersebut.

   Pengakuan dan promosi juga harus mencerminkan nilai-nilai organisasi. Misalnya, keberhasilan dalam membangun tim dan mengembangkan anggota harus menjadi komponen penilaian kepemimpinan jika organisasi menginginkan pemimpin yang bekerja sama.

7. **Memantau dan Mempertahankan Hasil Perubahan**

   Pemimpin harus memastikan bahwa perubahan ini benar-benar mengubah praktik kerja. Indikator kinerja, evaluasi proses, dan umpan balik karyawan adalah cara untuk memantau kinerja.

   Pemimpin harus mendorong perbaikan ketika tujuan dan hasil tidak sejalan, tanpa memindahkan siapa yang bertanggung jawab. Perubahan berhasil jika kebijakan atau teknologi baru tersedia dan karyawan menggunakannya secara konsisten.

8.7 Strategi Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif

Dengan memiliki budaya organisasi yang fleksibel, sebuah organisasi dapat mempertahankan prinsip-prinsip utamanya sambil menyesuaikan cara kerjanya dengan kebutuhan baru. Organisasi

tidak harus selalu mengubah kebijakannya karena budayanya. Organisasi harus membedakan antara nilai-nilai yang harus dipertahankan dan praktik-praktik yang harus diperbaiki.

Ini adalah beberapa hal yang dapat dilakukan untuk membangun budaya adaptif.

1. **Menetapkan Nilai Inti dan Perilaku yang Diharapkan**

   Organisasi harus memilih nilai yang sangat relevan dengan tujuan dan jenis operasinya. Perilaku yang dapat diamati harus menggambarkan nilai.

   Pemecahan masalah lintas fungsi, kritik konstruktif, dan berbagi informasi antar bagian adalah beberapa cara kerja tim dapat menghasilkan nilai. Perilaku yang jelas memudahkan untuk menentukan apakah organisasi telah menerapkan prinsip-prinsip tersebut.

2. **Mengembangkan Budaya Pembelajaran**

   Organisasi harus melakukan pelatihan, pendampingan, sharing knowledge, dan evaluasi secara rutin. Ketika teknologi atau proses kerja berubah, karyawan harus diberi kesempatan untuk memperoleh keterampilan yang mereka butuhkan.

   Pembelajaran harus termasuk dalam pekerjaan, bukan hanya kegiatan formal. Setelah menyelesaikan proyek, kasus, atau pertemuan, organisasi dapat melakukan evaluasi untuk membahas praktik yang berhasil dan area yang perlu diperbaiki.

3. **Mendorong Komunikasi dan Kolaborasi**

   Budaya adaptif membutuhkan banyak informasi. Organisasi harus memiliki cara bagi pekerja untuk melaporkan masalah mereka, memberikan ide, dan membuat keputusan dengan cepat.

   Bekerja lintas departemen juga membantu perusahaan memahami dampak perubahan dengan lebih baik. Jika hubungan antar unit tidak dipertimbangkan, perubahan yang baik untuk satu unit mungkin tidak menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

4. **Memberikan Ruang Inovasi yang Terukur**

   Organisasi harus mendukung eksperimen yang memiliki tujuan, batasan, dan ukuran keberhasilan yang jelas. Sebelum perubahan besar dilakukan, uji coba skala kecil dapat digunakan untuk mengevaluasi manfaat dan risiko.

   Metode ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan inovasi tanpa mengorbankan efisiensi dan akuntabilitas. Selain itu, karyawan memiliki kesempatan untuk belajar dari hasil tes.

5. **Mengintegrasikan Nilai ke dalam Penilaian Kinerja**

   Hasil dan tindakan yang mendukung budaya organisasi harus menjadi dasar penilaian kinerja. Pencapaian target, kualitas kerja, kerjasama, pengembangan kompetensi, dan kontribusi untuk perbaikan proses adalah beberapa indikator yang dapat digunakan.

   Pengukuran harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Masing-masing harus jelas terkait dengan tujuan organisasi, tetapi beberapa posisi menggunakan indikator yang berbeda.

6. **Menjaga Konsistensi Kepemimpinan**

   Budaya adaptif membutuhkan kolaborasi di setiap tingkat kepemimpinan. Ketidakjelasan tentang nilai yang sebenarnya berlaku dapat muncul karena perbedaan perilaku yang terlalu besar antar unit.

   Kebijakan, keputusan, penghargaan, dan tindakan pemimpin harus diatur dalam organisasi. Selain itu, evaluasi manajer harus mempertimbangkan kemampuan mereka untuk membangun kolaborasi, mengembangkan karyawan, dan mendorong perubahan.

7. **Mengevaluasi Budaya Secara Berkala**

   Untuk mengetahui apakah nilai dan tingkah laku yang diinginkan telah dibentuk, perlu dilakukan evaluasi budaya organisasi. Analisis indikator kinerja, diskusi kelompok, survei, dan observasi proses kerja adalah beberapa cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi.

Hasil evaluasi harus diteliti lagi. Meskipun karyawan mengakui bahwa komunikasi terbuka adalah nilai organisasi, mereka takut untuk membahas masalah. Organisasi harus mengevaluasi perilaku kepemimpinan dan mekanisme komunikasi yang ada.

Penilaian budaya membantu organisasi melihat tempat nilai-nilai mereka berbeda dari tindakan sehari-hari. Hasil ini dapat digunakan oleh manajemen untuk membuat prioritas perbaikan yang lebih tepat.

8.8 Implementasi Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan dalam Pengelolaan SDM

Budaya organisasi dan manajemen perubahan harus menghubungkan kebijakan, perilaku kepemimpinan, kemampuan karyawan, dan sistem evaluasi. Organisasi harus memastikan implementasi perubahan yang direncanakan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan operasional.

Sebuah perusahaan layanan misalnya ingin menggunakan sistem digital untuk melakukan proses layanan yang sebelumnya dilakukan secara manual. Tidak hanya pemasangan perangkat lunak yang membawa perubahan. Selain itu, organisasi harus mengubah budaya kerja, kompetensi karyawan, prosedur layanan, dan sistem evaluasi kinerja.

1. **Identifikasi Kondisi Awal**

   Organisasi harus mengevaluasi standar layanan saat ini, seperti waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat kesalahan, kualitas data, pengalaman pelanggan, dan kemampuan karyawan.

   Pemetaan membantu organisasi menemukan masalah penting. Jika masalah utamanya berasal dari proses yang berulang, perusahaan harus mengoptimalkan alur kerjanya. Organisasi harus menyediakan pelatihan jika kurangnya keterampilan merupakan masalah.

2. **Penetapan Budaya dan Perilaku yang Diharapkan**

   Organisasi dapat mengembangkan prinsip seperti orientasi pelanggan, kerja sama tim, akurasi data, dan pembelajaran berkelanjutan. Setiap nilai diubah menjadi perilaku kerja yang dapat dilihat.

   Orientasi pelanggan dapat ditunjukkan dengan respons cepat dan informasi yang akurat. Staf layanan dan tim teknis dapat bekerja sama dengan berbagi informasi.

3. **Pelaksanaan Pelatihan dan Pendampingan**

   Karyawan harus memiliki pemahaman yang baik tentang sistem baru dan prosedur yang menyertainya. Penggunaan perangkat lunak, manajemen data, keamanan informasi, dan layanan pelanggan mungkin menjadi subjek pelatihan.

   Selama periode transisi, panduan juga diperlukan. Karyawan yang sudah terbiasa dengan sistem dapat membantu rekan kerja lain yang masih membutuhkan dukungan.

4. **Penyesuaian Sistem Kinerja dan Penghargaan**

   Organisasi harus membuat korelasi antara indikator kinerja dan tujuan perubahan. Tingkat kesalahan, waktu respons, kesesuaian prosedur, kualitas layanan, dan kemampuan untuk menggunakan sistem baru adalah beberapa indikator yang dapat digunakan.

   Jangan hanya memberikan penghargaan kepada karyawan dengan kinerja individu terbaik. Organisasi juga harus mempertimbangkan bagaimana kerja tim dan perbaikan proses berkontribusi.

5. **Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan**

   Setelah sistem dipasang, organisasi memeriksa hasilnya dengan keadaan sebelumnya. Evaluasi dapat menentukan apakah efisiensi, kualitas layanan, dan pengalaman karyawan meningkat sebagai hasil dari perubahan.

   Jika hasilnya kurang memuaskan, perusahaan harus menyelidiki alasan dan memperbaiki metode. Mungkin ada perbaikan melalui peningkatan sistem, lebih banyak pelatihan, atau mengubah alokasi tugas.

Gambar menunjukkan bahwa perubahan teknologi harus diikuti oleh perubahan dalam sistem manajemen manusia dan perilaku. Selain itu, kepemimpinan transformasional memadukan kebutuhan operasional dengan tujuan perubahan, membuat karyawan tetap terlibat.

8.9 Penutup

Manajemen sumber daya manusia sangat terkait dengan budaya organisasi dan manajemen perubahan. Semua nilai, keyakinan, dan perilaku yang ada dalam organisasi dikenal sebagai budaya, yang membentuk cara orang-orang di dalamnya bekerja. Proses untuk menyesuaikan strategi, sistem, dan keterampilan organisasi untuk memenuhi tuntutan lingkungan diberikan oleh manajemen perubahan.

Kedua hal ini berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Pemimpin memperhatikan pengembangan individu, mendorong pemikiran kritis, dan menciptakan visi bersama. Peran ini membantu karyawan memahami alasan perubahan dan mempersiapkan mereka untuk melakukannya.

Perubahan, bagaimanapun, tidak hanya bergantung pada kualitas pemimpin. Selain itu, organisasi membutuhkan perencanaan yang realistis, komunikasi yang terbuka, sumber daya yang memadai, pelatihan, sistem penghargaan yang solid, dan evaluasi yang teratur. Ini harus diikuti dengan kemampuan operasi yang sebenarnya dan dukungan untuk kesiapan mental karyawan.

Organisasi harus membudayakan budaya yang memungkinkan pembelajaran dan perbaikan sambil mempertahankan nilai-nilai inti. Kepemimpinan transformasional yang mendorong budaya yang adaptif dapat membantu perusahaan mengembangkan basis sumber daya manusia yang lebih siap untuk adaptasi, kerja sama yang lebih baik, dan keberhasilan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Burnes, B. (2017). Managing Change (7th ed.). Pearson.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). Organization Development and Change (10th ed.). Cengage Learning.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). Organization Development and Change (11th ed.). Cengage Learning.

Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Sons.

Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Research.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival (3rd ed.). McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (1992). Corporate Culture and Performance. The Free Press.

Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Harper & Brothers.

Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. The Journal of Applied Behavioral Science, 57(3), 369–397. https://doi.org/10.1177/0021886320920366

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology, 64, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. Journal of Applied Psychology, 102(3), 468–482. https://doi.org/10.1037/apl0000090

Tripuspita, M., Sudiro, A., Sumiati, & Irawanto, D. W. (2023). Change leadership ability to improve employees' readiness to change. International Journal of Professional Business Review, 8(6). https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1971

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in Organizations (9th ed.). Pearson.

BAB 9
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI ERA DIGITAL

Oleh Puspita Puji Rahayu

9.1 Konsep dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Era Digital

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang menempatkan perubahan sebagai bagian penting dari proses memengaruhi dan mengembangkan anggota organisasi. Dalam lingkungan organisasi yang semakin terdigitalisasi, kebutuhan terhadap kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan menjadi semakin penting karena teknologi mengubah cara organisasi bekerja, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Kepemimpinan transformasional di era digital karena itu tidak cukup dipahami hanya sebagai kemampuan pemimpin memberikan inspirasi, tetapi juga sebagai kemampuan menghubungkan visi perubahan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan manusia. Mualimin dan Anwar (2022) memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perubahan, memberikan inspirasi, dan mengembangkan anggota organisasi. Perubahan lingkungan digital kemudian memperluas tuntutan tersebut karena pemimpin perlu memahami konsekuensi teknologi terhadap struktur, proses, kompetensi, dan budaya organisasi. Klein (2020) menunjukkan bahwa era transformasi digital membawa perubahan terhadap karakteristik kepemimpinan yang dibutuhkan organisasi. Dengan demikian, karakteristik kepemimpinan transformasional di era digital dapat dipahami sebagai perpaduan antara kemampuan transformasional yang berorientasi pada manusia dan kemampuan

digital yang berorientasi pada perubahan lingkungan. Perpaduan tersebut membuat pemimpin tidak hanya menjadi pengarah pekerjaan, tetapi juga menjadi penggerak pembelajaran, inovasi, adaptasi, dan perubahan organisasi yang berkelanjutan.



Gambar 9.1. Integrasi Kepemimpinan Transformasional dengan Kapabilitas Digital

Karakteristik pertama yang menonjol adalah kemampuan membangun dan mengomunikasikan visi digital yang jelas. Dalam transformasi digital, visi tersebut perlu menghubungkan penggunaan teknologi dengan tujuan organisasi sehingga teknologi tidak diperlakukan sebagai tujuan akhir. Prawestri et al. (2024) menunjukkan bahwa digital leadership menjadi salah satu tema yang berkembang dalam penelitian pada konteks Industri 4.0, yang memperlihatkan semakin kuatnya perhatian terhadap kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan berbasis teknologi. Pemimpin transformasional perlu menerjemahkan perubahan teknologi ke dalam bahasa yang mudah dipahami oleh anggota organisasi sehingga perubahan tidak dipersepsikan sebagai ancaman semata. Visi juga perlu disampaikan secara konsisten melalui berbagai bentuk komunikasi karena lingkungan digital memungkinkan informasi bergerak dengan sangat cepat. Araujo et al. (2021) menempatkan digital leadership sebagai bagian dari kebutuhan organisasi bisnis dalam menghadapi perubahan digital, sehingga kemampuan mengarahkan organisasi melalui visi menjadi semakin penting. Ketika visi digital dipahami bersama, anggota organisasi memiliki dasar yang lebih kuat untuk menyesuaikan perilaku, mengembangkan kompetensi, dan

berpartisipasi dalam proses transformasi. Oleh karena itu, kemampuan visioner menjadi fondasi utama kepemimpinan transformasional yang tetap relevan sekaligus mengalami perluasan makna dalam era digital.

Karakteristik berikutnya adalah kemampuan literasi dan kompetensi digital yang memadai. Kompetensi digital membantu pemimpin berkomunikasi secara lebih efektif dengan tenaga profesional teknologi dan sekaligus memahami kebutuhan anggota organisasi yang menggunakan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari. Munsamy et al. (2023) menunjukkan pentingnya pengembangan dan validasi kompetensi digital leadership sebagai konstruk yang dapat digunakan untuk memahami kemampuan pemimpin dalam lingkungan digital. Büyükbeşe et al. (2022) juga menunjukkan adanya perkembangan pengukuran digital leadership scale yang mencerminkan kebutuhan untuk memahami karakteristik kepemimpinan yang sesuai dengan transformasi digital. Dalam perspektif transformasional, kompetensi digital tidak berdiri sendiri karena harus digunakan untuk memperkuat kemampuan pemimpin dalam mengembangkan manusia dan organisasi. Pemimpin yang memiliki literasi digital dapat lebih mudah mendorong pembelajaran, memberikan contoh penggunaan teknologi, dan mengurangi kesenjangan pemahaman antara pemimpin dengan anggota organisasi. Shahzad (2024) menekankan pentingnya core competencies dalam pengembangan digital leadership dan menunjukkan bahwa pemimpin perlu mampu menghadapi tuntutan yang bersifat kompleks dan paradoks. Dengan demikian, literasi digital menjadi bagian dari kapasitas kepemimpinan yang memungkinkan visi transformasional diterjemahkan ke dalam keputusan dan tindakan yang sesuai dengan lingkungan digital.

Kepemimpinan transformasional di era digital juga ditandai oleh kemampuan membangun budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Teknologi digital berkembang dengan cepat sehingga pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki organisasi pada satu waktu dapat menjadi kurang relevan ketika lingkungan berubah. Erhan et al. (2022) menunjukkan hubungan antara digital

leadership dan innovative work behavior, yang memperlihatkan pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan kondisi yang mendukung perilaku inovatif. Budaya inovasi tidak terbentuk hanya melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui keteladanan pemimpin dalam menerima ide, memberikan ruang eksperimen, dan memperlakukan kegagalan sebagai sumber pembelajaran. Pemimpin transformasional dapat memperkuat budaya tersebut dengan memberikan stimulasi intelektual dan mendorong anggota untuk melihat persoalan dari perspektif baru. Putra et al. (2023) menunjukkan pentingnya employee creativity dalam hubungan antara digital leadership dan organizational resilience pada usaha kecil dan menengah. Hal tersebut memperlihatkan bahwa kreativitas anggota organisasi merupakan sumber daya penting untuk menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Oleh karena itu, pemimpin transformasional di era digital perlu menciptakan organisasi yang tidak hanya mampu menggunakan teknologi yang tersedia, tetapi juga mampu belajar, berinovasi, dan menyesuaikan diri ketika teknologi serta tuntutan lingkungan mengalami perubahan.

Kepemimpinan transformasional juga perlu memiliki kemampuan mengelola perubahan dan resistensi yang muncul akibat digitalisasi. Resistensi tersebut tidak selalu menunjukkan ketidakmauan untuk berubah, tetapi dapat mencerminkan kebutuhan anggota organisasi untuk memahami manfaat, risiko, dan konsekuensi perubahan. Henderikx dan Stoffers (2022) menunjukkan bahwa transformasi digital membawa tuntutan baru terhadap middle managers sehingga kemampuan memimpin perubahan menjadi semakin penting. Pemimpin transformasional perlu mengomunikasikan alasan perubahan secara terbuka dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk terlibat dalam proses perubahan. Pemberdayaan menjadi penting karena anggota yang merasa memiliki ruang untuk berpartisipasi cenderung lebih mampu memahami perubahan sebagai proses bersama. Antonopoulou et al. (2021) menunjukkan bahwa perubahan menuju lingkungan digital dalam konteks akademik membutuhkan hubungan antara kepemimpinan tradisional dan digital. Temuan

tersebut menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan tidak selalu berarti meninggalkan seluruh praktik lama, tetapi mengintegrasikan praktik yang masih relevan dengan tuntutan baru. Dengan demikian, kemampuan mengelola resistensi dan perubahan merupakan karakteristik penting yang membuat kepemimpinan transformasional tetap relevan ketika organisasi menghadapi tekanan digitalisasi.

Dimensi etika juga menjadi bagian yang semakin penting dalam karakteristik kepemimpinan transformasional di era digital. Kamal et al. (2025) menunjukkan bahwa digital ethics menjadi bagian penting dalam pembahasan teori kepemimpinan, tantangan, dan tanggung jawab pemimpin. Hal tersebut memperluas pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional karena perubahan yang dipimpin tidak cukup dinilai dari keberhasilan mencapai target organisasi. Pemimpin juga perlu memastikan bahwa teknologi digunakan secara bertanggung jawab dan selaras dengan nilai organisasi. Fernández-Bedoya (2026) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan governance dalam organisasi publik menghadapi tantangan baru pada era artificial intelligence. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin membutuhkan kemampuan menyeimbangkan inovasi dengan pengendalian risiko. Pemimpin transformasional perlu menjadi teladan dalam penggunaan teknologi secara etis sehingga anggota organisasi memahami bahwa transformasi digital memiliki dimensi moral selain dimensi teknis. Dengan demikian, etika digital menjadi bagian dari karakteristik kepemimpinan yang penting untuk menjaga agar perubahan teknologi tetap berorientasi pada manusia dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan perkembangan tersebut, kepemimpinan transformasional di era digital dapat dipahami sebagai kepemimpinan yang mengintegrasikan visi perubahan, pemberdayaan manusia, inovasi, kompetensi digital, kolaborasi, pembelajaran, dan tanggung jawab etis. Mualimin dan Anwar (2022) memperlihatkan bahwa unsur transformasional tetap berkaitan dengan kemampuan pemimpin menginspirasi dan

mengembangkan anggota organisasi. Klein (2020), Erhan et al. (2022), dan Araujo et al. (2021) menunjukkan bahwa transformasi digital menambahkan tuntutan baru terhadap cara pemimpin menjalankan fungsi tersebut. Perkembangan pengukuran digital leadership juga menunjukkan bahwa kompetensi digital semakin diperlakukan sebagai aspek yang dapat diidentifikasi dan dikembangkan secara sistematis (Munsamy et al., 2023; Büyükbeşe et al., 2022). Kajian bibliometrik menunjukkan bahwa digital leadership berkembang menjadi tema penelitian yang luas dan berkaitan dengan berbagai isu organisasi (Prawestri et al., 2024; Espina-Romero et al., 2023). Perhatian terhadap digital culture menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan juga dipengaruhi oleh lingkungan budaya yang mendukung pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan inovasi (Şeker et al., 2026). Perhatian terhadap etika dan artificial intelligence selanjutnya memperluas tanggung jawab pemimpin dari sekadar mendorong perubahan menuju memastikan perubahan berlangsung secara bertanggung jawab (Kamal et al., 2025; Fernández-Bedoya, 2026; Mariyono et al., 2026). Integrasi tersebut menjadi dasar untuk memahami peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong transformasi digital organisasi yang dibahas pada subbab berikutnya.

Tabel 9.1. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Era Digital

Dimensi	Penekanan di Era Digital	Implikasi bagi Organisasi
Visi transformasional	Arah perubahan yang terhubung dengan teknologi digital	Menyatukan tujuan perubahan dan agenda digital
Kompetensi digital	Pemahaman teknologi, informasi, dan proses digital	Memperkuat kesiapan pemimpin dan karyawan

Dimensi	Penekanan di Era Digital	Implikasi bagi Organisasi
Budaya inovasi	Eksperimen, pembelajaran, dan penerimaan terhadap perubahan	Mendorong kreativitas dan perilaku inovatif
Kolaborasi	Komunikasi dan kerja lintas fungsi berbasis digital	Mempercepat pertukaran pengetahuan dan koordinasi
Etika dan tata kelola	Penggunaan teknologi secara bertanggung jawab	Menjaga kepercayaan, transparansi, dan akuntabilitas

9.2 Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Transformasi Digital Organisasi

Transformasi digital merupakan proses perubahan yang tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi baru, tetapi juga menyangkut perubahan strategi, proses kerja, struktur, kompetensi, budaya, dan cara organisasi menciptakan nilai. Dalam proses tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki posisi penting karena perubahan teknologi membutuhkan arah, legitimasi, komunikasi, dan keterlibatan manusia. Prawestri et al. (2024) menunjukkan berkembangnya penelitian digital leadership dalam konteks Industri 4.0, yang menggambarkan semakin pentingnya kepemimpinan dalam menghadapi perubahan berbasis teknologi. Henderikx dan Stoffers (2022) juga menunjukkan bahwa transformasi digital membawa perubahan terhadap peran middle managers yang harus membantu organisasi menjadi lebih future-proof. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penghubung antara visi strategis dan perubahan nyata di tingkat organisasi. Pemimpin mengarahkan perhatian anggota terhadap tujuan perubahan sekaligus menciptakan kondisi

yang membuat mereka bersedia terlibat dalam proses tersebut. Erhan et al. (2022) memperlihatkan hubungan digital leadership dengan innovative work behavior, sehingga kepemimpinan dapat dipandang sebagai salah satu penggerak perilaku yang diperlukan untuk menjalankan perubahan. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin menggabungkan orientasi perubahan dengan kemampuan mengelola manusia dan teknologi secara bersamaan.

Peran pertama kepemimpinan transformasional dalam transformasi digital adalah menetapkan arah strategis dan tujuan perubahan. Transformasi digital yang tidak memiliki arah yang jelas dapat menghasilkan berbagai inisiatif teknologi yang berjalan sendiri-sendiri dan tidak memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan organisasi. Araujo et al. (2021) menunjukkan pentingnya digital leadership dalam organisasi bisnis yang menghadapi lingkungan digital, sedangkan Nuryadin et al. (2023) menunjukkan perkembangan digital leadership dalam sektor publik. Kedua konteks tersebut menunjukkan bahwa pemimpin perlu menghubungkan perubahan teknologi dengan karakteristik dan tujuan organisasi. Penetapan arah juga membantu organisasi menentukan prioritas investasi, pengembangan kompetensi, dan perubahan proses kerja. Dalam proses tersebut, kepemimpinan transformasional dapat memberikan inspirasi agar anggota tidak melihat transformasi hanya sebagai program manajemen, tetapi sebagai proses menuju kondisi organisasi yang lebih baik. Henderikx dan Stoffers (2022) menunjukkan bahwa perubahan digital memerlukan kemampuan manajerial yang dapat menghubungkan tuntutan transformasi dengan praktik organisasi. Dengan demikian, pemimpin berperan penting dalam memastikan bahwa strategi digital memiliki arah, prioritas, dan makna yang dapat diterima oleh anggota organisasi.

Peran berikutnya adalah membangun budaya inovasi yang mendukung transformasi digital. Budaya yang terlalu takut terhadap kesalahan atau perubahan dapat menghambat eksperimen dan pembelajaran yang diperlukan dalam proses digitalisasi. Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan

lingkungan yang memberikan ruang bagi anggota untuk mengemukakan ide, mencoba pendekatan baru, dan belajar dari hasil yang diperoleh. Erhan et al. (2022) menunjukkan kaitan antara digital leadership dan innovative work behavior, sedangkan Putra et al. (2023) menunjukkan pentingnya employee creativity dalam hubungan antara digital leadership dan organizational resilience. Temuan tersebut memberikan dasar bahwa inovasi dan kreativitas anggota merupakan sumber daya penting dalam menghadapi perubahan lingkungan. Budaya inovasi juga membutuhkan pembelajaran berkelanjutan karena teknologi dan kebutuhan pengguna dapat berubah secara cepat. Henderikx dan Stoffers (2022) menunjukkan pentingnya kesiapan manajerial menghadapi transformasi digital, yang berarti pemimpin perlu membantu organisasi mengembangkan pola kerja yang lebih adaptif. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan budaya yang memungkinkan teknologi diterjemahkan menjadi inovasi, pembelajaran, dan peningkatan kemampuan organisasi.

Transformasi digital juga membutuhkan pengembangan kompetensi manusia karena teknologi hanya dapat memberikan manfaat ketika anggota organisasi memiliki kemampuan untuk menggunakannya secara tepat. Kepemimpinan transformasional berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi dan menciptakan kesempatan bagi anggota untuk belajar. Munsamy et al. (2023) menunjukkan pentingnya digital leadership competency sebagai konstruk yang dapat digunakan untuk memahami kompetensi kepemimpinan dalam lingkungan digital. Büyükbeşe et al. (2022) juga menunjukkan perkembangan pengembangan digital leadership scale, yang memperlihatkan bahwa kemampuan kepemimpinan digital semakin memperoleh perhatian sebagai kompetensi yang dapat diukur. Shahzad (2024) menekankan pentingnya core competencies dalam pengembangan digital leadership melalui perspektif paradox theory, sehingga pemimpin perlu mampu menyeimbangkan tuntutan yang berbeda. Pemimpin transformasional dapat menjadi role model dengan menunjukkan kemauan belajar dan terbuka terhadap pengetahuan baru. Dengan

demikian, pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu peran strategis kepemimpinan dalam memastikan bahwa transformasi digital memiliki fondasi kompetensi yang memadai. Transformasi yang didukung teknologi tetapi tidak disertai kesiapan manusia akan sulit menghasilkan perubahan yang berkelanjutan.

Peran kepemimpinan transformasional dalam transformasi digital juga terlihat pada kemampuan mengelola resistensi dan kecemasan terhadap perubahan. Pemimpin transformasional perlu menjelaskan manfaat perubahan sekaligus mengakui kesulitan yang mungkin dihadapi anggota. Henderikx dan Stoffers (2022) menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan tuntutan baru terhadap middle managers, sehingga kemampuan menjembatani perubahan pada tingkat organisasi menjadi penting. Antonopoulou et al. (2021) juga menunjukkan bahwa lingkungan akademik pada masa pandemi memperlihatkan hubungan antara traditional leadership dan digital leadership dalam menghadapi perubahan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses transformasi membutuhkan kombinasi antara nilai kepemimpinan yang telah dikenal dan kemampuan menghadapi lingkungan digital. Pemberdayaan dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan anggota dalam proses perubahan sehingga mereka memiliki kesempatan menyampaikan kekhawatiran dan memberikan masukan. Dengan demikian, pengelolaan resistensi bukan sekadar upaya menghilangkan penolakan, tetapi merupakan proses membangun kesiapan psikologis dan kemampuan organisasi untuk berubah. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membuat transformasi digital dipahami sebagai proses bersama, bukan semata-mata keputusan yang datang dari tingkat manajemen.

Pengambilan keputusan berbasis data menjadi peran lain yang semakin penting dalam transformasi digital. Nuryadin et al. (2023) menunjukkan perkembangan digital leadership dalam sektor publik, sedangkan Fernández-Bedoya (2026) menyoroti decision-making dan governance pada organisasi publik di era artificial intelligence. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa

pemimpin perlu memiliki kemampuan menggunakan informasi digital sekaligus memahami implikasi tata kelola dari keputusan yang dibuat. Kepemimpinan transformasional dapat membantu organisasi menggunakan data bukan hanya untuk mengawasi kinerja, tetapi juga untuk menemukan peluang perbaikan dan inovasi. Dalam era artificial intelligence, pemimpin perlu lebih kritis terhadap rekomendasi yang diberikan oleh sistem karena teknologi tidak selalu bebas dari keterbatasan. Kamal et al. (2025) menunjukkan pentingnya digital ethics dalam pembahasan kepemimpinan, sehingga penggunaan data perlu disertai perhatian terhadap tanggung jawab dan dampak keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan dalam transformasi digital tidak hanya membutuhkan kemampuan membaca data, tetapi juga kemampuan menyeimbangkan bukti digital dengan pertimbangan manusia, etika, dan tujuan organisasi. Integrasi tersebut membantu organisasi memperoleh manfaat dari teknologi tanpa kehilangan orientasi pada manusia dan tata kelola yang bertanggung jawab.

Peran kepemimpinan transformasional dalam transformasi digital juga berbeda sesuai dengan konteks organisasi dan sektor. Nuryadin et al. (2023) memperlihatkan perkembangan digital leadership dalam sektor publik, sedangkan Hu (2023) dan Karaköse dan Tülübaş (2023) menunjukkan relevansinya dalam lingkungan pendidikan. Khurniawan dan Supriadi (2024) juga menunjukkan hubungan digital leadership dengan digital transformation dalam organisasi universitas. Variasi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin tidak dapat menerapkan satu pola transformasi digital secara seragam. Pemimpin perlu membaca tingkat kesiapan teknologi, budaya organisasi, kemampuan anggota, dan kebutuhan pemangku kepentingan sebelum menentukan strategi perubahan. Antonopoulou et al. (2021) menunjukkan pentingnya hubungan antara traditional dan digital leadership dalam lingkungan akademik, yang menunjukkan bahwa transformasi membutuhkan adaptasi terhadap konteks. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan sebagai kerangka yang memberikan arah perubahan, sedangkan praktik digital leadership membantu menyesuaikan arah tersebut dengan tuntutan teknologi dan

lingkungan. Oleh karena itu, konteks organisasi harus menjadi pertimbangan dalam menilai efektivitas kepemimpinan transformasional pada proses transformasi digital.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional memiliki peran yang luas dalam transformasi digital karena menyentuh aspek strategi, manusia, budaya, kompetensi, inovasi, komunikasi, dan tata kelola. Prawestri et al. (2024) dan Espina-Romero et al. (2023) menunjukkan bahwa digital leadership telah berkembang menjadi tema penelitian yang semakin luas, sedangkan Erhan et al. (2022) menunjukkan kaitannya dengan innovative work behavior. Munsamy et al. (2023) dan Büyükbeşe et al. (2022) menunjukkan perkembangan perhatian terhadap kompetensi dan pengukuran digital leadership. Putra et al. (2023) memperlihatkan pentingnya employee creativity dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan organizational resilience. Şeker et al. (2026) menunjukkan bahwa digital culture dapat berperan sebagai kondisi yang memengaruhi hubungan leadership dengan online knowledge sharing. Kamal et al. (2025) dan Fernández-Bedoya (2026) menunjukkan bahwa etika, decision-making, dan governance menjadi semakin penting ketika teknologi dan artificial intelligence masuk ke dalam proses organisasi. Dengan demikian, peran utama kepemimpinan transformasional dalam transformasi digital adalah memastikan bahwa perubahan teknologi menjadi perubahan organisasi yang bermakna, terarah, dan berkelanjutan. Pembahasan mengenai perkembangan data terkini pada subbab berikutnya diperlukan untuk melihat bagaimana kecenderungan penelitian empiris dan konseptual tersebut berkembang lebih lanjut.

Tabel 9.2. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Transformasi Digital

Peran Pemimpin	Fokus Utama	Hasil yang Diharapkan
Menetapkan arah strategis	Visi, prioritas, dan sasaran transformasi	Keselarasan strategi dan agenda digital
Membangun budaya inovasi	Pembelajaran, eksperimen, dan keterbukaan	Kreativitas dan perilaku inovatif
Mengembangkan manusia	Kompetensi digital dan pembelajaran berkelanjutan	Kesiapan talenta menghadapi perubahan
Mengelola perubahan	Komunikasi, kepercayaan, dan resistensi	Adopsi teknologi yang lebih efektif
Memperkuat kolaborasi	Kerja lintas fungsi dan berbagi pengetahuan	Integrasi proses dan percepatan perubahan
Mendorong tata kelola	Data, etika, dan akuntabilitas	Transformasi yang bertanggung jawab

9.3 Perkembangan Data Terkini tentang Kepemimpinan Transformasional di Era Digital

Perkembangan teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir telah membawa perubahan yang signifikan terhadap cara organisasi menjalankan aktivitas, mengelola sumber daya, berkomunikasi, serta mengambil keputusan. Perubahan tersebut juga memengaruhi cara kepemimpinan dipahami karena pemimpin tidak lagi hanya berhadapan dengan persoalan manusia dan

struktur organisasi, tetapi juga harus mampu memahami lingkungan teknologi yang terus berkembang. Literatur kontemporer menunjukkan adanya pergeseran perhatian dari kepemimpinan konvensional menuju bentuk kepemimpinan yang semakin terintegrasi dengan teknologi digital. Erhan et al. (2022) menunjukkan bahwa digitalisasi kepemimpinan berkaitan dengan perubahan perilaku pemimpin dan hubungannya dengan innovative work behavior, sedangkan Araujo et al. (2021) menunjukkan bahwa digital leadership berkembang sebagai bagian dari kebutuhan organisasi untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi. Perkembangan tersebut tidak berarti bahwa kepemimpinan transformasional kehilangan relevansinya, tetapi justru menunjukkan kebutuhan untuk mengintegrasikan karakteristik transformasional dengan kompetensi digital yang lebih kuat. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional tetap berfungsi sebagai penggerak visi, perubahan budaya, motivasi, dan pemberdayaan manusia, sementara digital leadership memperkuat kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi, informasi, dan infrastruktur digital. Hasil kajian bibliometrik juga menunjukkan bahwa digital leadership telah berkembang menjadi salah satu tema penting dalam penelitian kepemimpinan kontemporer, khususnya dalam konteks transformasi digital dan Industri 4.0 (Prawestri et al., 2024; Espina-Romero et al., 2023). Dengan demikian, perkembangan data terkini memperlihatkan bahwa pembahasan kepemimpinan di era digital semakin bergerak dari pertanyaan mengenai apakah teknologi perlu digunakan menuju pertanyaan mengenai bagaimana pemimpin mengintegrasikan teknologi, manusia, budaya, dan strategi secara bersamaan.

Salah satu perkembangan penting dalam penelitian kepemimpinan di era digital adalah semakin kuatnya hubungan antara digital leadership dan innovative work behavior. Erhan et al. (2022) menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi karyawan terhadap digital leadership dan perilaku kerja inovatif. Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa kemampuan pemimpin dalam memahami dan memanfaatkan teknologi dapat

memperkuat kemampuan organisasi dalam menghasilkan perilaku inovatif. Pemimpin yang memiliki kompetensi digital tidak hanya menggunakan teknologi sebagai alat administratif, tetapi juga dapat memanfaatkannya untuk mendukung pengambilan keputusan, komunikasi, kolaborasi, dan pemberdayaan anggota organisasi. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, perkembangan ini memperkuat gagasan bahwa perubahan organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi anggota organisasi sekaligus menyediakan lingkungan yang memungkinkan inovasi berkembang. Putra et al. (2023) juga menempatkan employee creativity sebagai bagian penting dalam hubungan antara digital leadership dan organizational resilience pada usaha kecil dan menengah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dapat menjadi mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan kemampuan organisasi menghadapi perubahan. Oleh karena itu, data penelitian terkini memperlihatkan bahwa kepemimpinan di era digital semakin dipahami melalui kemampuannya menghasilkan kondisi psikologis dan organisasional yang mendukung kreativitas, inovasi, serta kemampuan adaptasi.

Tabel 9.3. Perkembangan penelitian dan arah riset kepemimpinan di era digital

Perkembangan	Arah Perubahan Penelitian	Referensi yang Digunakan
Digitalisasi kepemimpinan	Dari kepemimpinan konvensional menuju integrasi digital dan inovasi	Erhan et al. (2022); Araujo et al. (2021)
Kompetensi digital	Pengembangan dan validasi kompetensi serta skala digital leadership	Munsamy et al. (2023); Büyükbeşe et al. (2022)

Perkembangan	Arah Perubahan Penelitian	Referensi yang Digunakan
Budaya digital	Budaya sebagai kondisi yang memengaruhi knowledge sharing dan efektivitas kepemimpinan	Şeker et al. (2026)
Pendidikan	Penguatan digital leadership untuk sekolah dan universitas	Hu (2023); Karaköse & Tülübaş (2023); Musid et al. (2024)
Etika dan AI	Perhatian pada tanggung jawab, governance, pemerataan, dan keputusan berbasis AI	Kamal et al. (2025); Fernández-Bedoya (2026); Mariyono et al. (2026)
Pemetaan riset	Pertumbuhan dan diversifikasi tema digital leadership	Prawestri et al. (2024); Espina-Romero et al. (2023); Zam (2024); Okunlola & Naicker (2025)

Perkembangan berikutnya terlihat dari semakin kuatnya perhatian penelitian terhadap kompetensi yang harus dimiliki pemimpin dalam lingkungan digital. Kepemimpinan transformasional secara tradisional menekankan kemampuan membangun visi, menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan memperhatikan perkembangan anggota organisasi, sedangkan lingkungan digital menuntut tambahan kompetensi yang berkaitan dengan teknologi. Munsamy et al. (2023) menunjukkan perkembangan pengukuran digital leadership

competency yang memberikan perhatian pada kompetensi yang diperlukan pemimpin dalam menjalankan perannya di lingkungan digital. Büyükbeşe et al. (2022) juga menunjukkan perkembangan digital leadership scale sebagai upaya memahami karakteristik kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan digital. Perkembangan pengukuran tersebut menunjukkan bahwa penelitian kepemimpinan semakin bergerak dari karakteristik umum menuju kompetensi yang lebih spesifik dan dapat dikembangkan secara sistematis. Shahzad (2024) menekankan pentingnya core competencies dalam pengembangan digital leadership melalui perspektif paradox theory, sehingga pemimpin perlu mampu menyeimbangkan tuntutan inovasi, adaptasi, dan stabilitas organisasi. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, kompetensi digital memperluas kemampuan pemimpin untuk menerjemahkan visi perubahan menjadi strategi dan tindakan yang relevan dengan lingkungan teknologi. Dengan demikian, kompetensi digital menjadi salah satu fondasi penting bagi pemimpin agar transformasi tidak berhenti pada penggunaan teknologi, tetapi berkembang menjadi perubahan organisasi yang efektif dan berkelanjutan.

Perhatian terhadap digital culture juga semakin kuat karena efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dan ketersediaan teknologi. Transformasi digital berlangsung dalam lingkungan yang memiliki nilai, norma, kebiasaan, dan pola interaksi tertentu. Organisasi yang mendukung pembelajaran, berbagi pengetahuan, kolaborasi, dan inovasi memiliki kondisi yang berbeda dari organisasi yang masih mempertahankan pola kerja yang tertutup terhadap perubahan. Şeker et al. (2026) menunjukkan perhatian terhadap peran digital culture dalam hubungan antara leadership dan online knowledge sharing. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya digital dapat menjadi kondisi yang memengaruhi sejauh mana kepemimpinan mampu mendorong anggota organisasi berbagi pengetahuan melalui media digital. Putra et al. (2023) juga menunjukkan pentingnya employee creativity dalam hubungan antara digital leadership dan organizational resilience. Henderikx

dan Stoffers (2022) menempatkan kebutuhan terhadap future-proof middle managers sebagai bagian dari perkembangan transformasi digital. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional di era digital perlu dipahami bersama dengan budaya organisasi yang memungkinkan anggota belajar, berkolaborasi, berbagi pengetahuan, dan beradaptasi terhadap perubahan.

Aspek etika, governance, dan artificial intelligence menjadi perkembangan penting lainnya dalam penelitian kepemimpinan digital. Penggunaan data dan artificial intelligence memberikan peluang untuk meningkatkan kualitas keputusan, tetapi sekaligus menghadirkan persoalan mengenai tanggung jawab, transparansi, akuntabilitas, dan dampak keputusan terhadap manusia. Kamal et al. (2025) menunjukkan bahwa digital ethics menjadi bagian penting dalam pembahasan teori kepemimpinan, tantangan, dan tanggung jawab pemimpin. Fernández-Bedoya (2026) menunjukkan bahwa decision-making dan governance dalam organisasi publik menghadapi tantangan baru pada era artificial intelligence. Mariyono et al. (2026) memberikan perhatian terhadap educational leadership untuk equitable digital and artificial intelligence transformation dalam pendidikan global. Perkembangan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan kepemimpinan digital tidak cukup diukur dari kemampuan organisasi mengadopsi teknologi. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, tuntutan tersebut memperluas peran pemimpin dari sekadar penggerak perubahan menjadi pengarah perubahan yang memiliki orientasi etis. Dengan demikian, etika digital dan tata kelola menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa transformasi teknologi tetap berorientasi pada manusia dan keberlanjutan organisasi.

Kajian bibliometrik menunjukkan bahwa penelitian digital leadership berkembang semakin luas dan multidimensional. Prawestri et al. (2024) memetakan landscape penelitian digital leadership dalam konteks Industri 4.0, sedangkan Espina-Romero et al. (2023) memetakan perkembangan digital leadership dalam dunia yang terus berubah. Zam (2024) membahas knowledge

mapping mengenai digital leadership dan agenda penelitian berdasarkan Open Knowledge Maps. Okunlola dan Naicker (2025) secara khusus memetakan tren penelitian digital leadership dalam pendidikan melalui analisis bibliometrik terhadap penelitian dari tahun 1993 sampai 2024. Munculnya berbagai kajian tersebut menunjukkan bahwa digital leadership telah berkembang dari tema yang relatif khusus menjadi bidang penelitian yang berhubungan dengan transformasi digital, inovasi, kompetensi, budaya organisasi, pendidikan, teknologi, dan perubahan organisasi. Pemetaan tersebut juga memperlihatkan bahwa konsep kepemimpinan di era digital terus berkembang sejalan dengan perubahan teknologi dan tuntutan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, perkembangan ini memperkuat kebutuhan untuk memahami bagaimana kemampuan mengarahkan perubahan dan memobilisasi manusia dapat diintegrasikan dengan kompetensi digital. Dengan demikian, arah penelitian semakin bergerak menuju pendekatan yang integratif, kontekstual, dan lintas aspek organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the COVID-19 pandemic. Emerging Science Journal, 5(4), 405–428. https://doi.org/10.28991/esj-2021-01286

Araujo, L. M. d., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. International Journal of Educational Administration Management and Leadership, 2(1), 5–16. https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18

Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., & Turan, S. B. (2022). A study on digital leadership scale (DLS) development. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(2), 740–760. https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540

Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. Management Research Review, 45(11), 1524–1543. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338

Espina-Romero, L., Sánchez, J. G. N., Rojas-Cangahuala, G., Garay, J. P. P., Parra, D. E. R., & Corredoira, J. R. (2023). Digital leadership in an ever-changing world: A bibliometric analysis of trends and challenges. Sustainability, 15(17), 13129. https://doi.org/10.3390/su151713129

Fernández-Bedoya, V. H. (2026). Decision-making and governance in public universities in the era of artificial intelligence: A systematic review. Administrative Sciences, 16(7), 334. https://doi.org/10.3390/admsci16070334

Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: Toward future-proof middle managers. Sustainability, 14(2), 687. https://doi.org/10.3390/su14020687

Hu, J. (2023). Principals' digital leadership: Connotation structure, development status, and improvement path. Lecture Notes in Education Psychology and Public Media, 12(1), 16–23. https://doi.org/10.54254/2753-7048/12/20230769

Kamal, M., Hossain, M. M., Islam, J., Alam, I. K., Sayed, N. I., Assiri, M. A., & Mia, R. (2025). Digital ethics: A review of leadership theories, challenges, and responsibilities. SAGE Open, 15(4). https://doi.org/10.1177/21582440251386901

Karaköse, T., & Tülübaş, T. (2023). Digital leadership and sustainable school improvement—A conceptual analysis and implications for future research. Educational Process International Journal, 12(1). https://doi.org/10.22521/edupij.2023.121.1

Khurniawan, A. W., & Supriadi, D. (2024). The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: An analysis of students' views. Perspectives of Science and Education, 67(1), 677–690. https://doi.org/10.32744/pse.2024.1.38

Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. Business and Management Studies: An International Journal, 8(1), 883–902. https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441

Mariyono, D., Mazhabi, Z., Sulistiono, M., Yunus, M., & Hamiddin, H. (2026). Educational leadership for equitable digital and artificial intelligence transformation in global education [Preprint]. Research Square. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-8510829/v1

Mualimin, M., & Anwar, M. K. (2022). Transformational leadership: The practice of principals in Islamic schools. Ta Dib Jurnal Pendidikan Islam, 27(2), 85–95. https://doi.org/10.19109/td.v27i2.14201

Munsamy, M., Dhanpat, N., & Barkhuizen, N. (2023). The development and validation of a digital leadership competency scale. Acta Commercii, 23(1). https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1057

Musid, N. A., Mohd Matore, M. E. E., & Hamid, A. H. A. (2024). A scoping review on mapping the digital leadership constructs for educational settings: What can we learn? International Journal of Evaluation and Research in Education, 13(1), 111. https://doi.org/10.11591/ijere.v13i1.26760

Nuryadin, R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Digital leadership in the public sector—Systematic literature review. Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi, 20(1), 90–106. https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.934

Okunlola, J. O., & Naicker, S. R. (2025). Digital leadership in education: A bibliometric analysis of research trends from 1993 to 2024. F1000Research, 14, 687. https://doi.org/10.12688/f1000research.166667.2

Prawestri, M., Rahayu, M. K. P., & Qamari, I. N. (2024). Mapping the digital leadership research landscape on Industri 4.0: A bibliometric analysis. Asian Journal of Management Analytics, 3(3), 889–900. https://doi.org/10.55927/ajma.v3i3.10378

Putra, R. E., Neswardi, S., Primadona, P., Jumyetti, & Yuanita, I. (2023). Impact of digital leadership on small medium enterprises resilience: The mediating role of employee creativity. Amar (Andalas Management Review), 7(1), 35–61. https://doi.org/10.25077/amar.7.1.35-61.2023

Şeker, C., Polat, M., & Çemrek, F. (2026). When does leadership promote online knowledge sharing? The moderating role of digital culture. Knowledge and Process Management, 33(3), 1153–1165. https://doi.org/10.1002/kpm.70080

Shahzad, M. U. (2024). Core competencies for digital leadership development: A perspective from the lens of paradox theory. The Bottom Line, 37(4), 454–472. https://doi.org/10.1108/BL-10-2023-0278

Zam, E. Z. (2024). Knowledge mapping of digital leadership and research agenda: The Open Knowledge Maps perspective. Journal of Applied Data Sciences, 5(2), 571–582. https://doi.org/10.47738/jads.v5i2.207

BAB 10
IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM ORGANISASI

Oleh Idah Kusuma Dewi

10.1 Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan membuat organisasi perlu memiliki kemampuan beradaptasi secara berkelanjutan. Organisasi tidak cukup hanya mengandalkan struktur kerja, prosedur operasional, dan pembagian tugas yang telah ditetapkan. Keberhasilan organisasi juga sangat dipengaruhi oleh cara pemimpin mengarahkan anggota, membangun hubungan kerja, serta menumbuhkan semangat bersama dalam menghadapi berbagai tantangan. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan untuk dikaji. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, menginspirasi anggota, mendorong pemikiran kreatif, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan serta perkembangan individu. Pemimpin tidak sekadar mengawasi pencapaian target, tetapi juga berupaya membentuk perubahan positif pada cara berpikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Hubungan antara pemimpin dan bawahan dibangun melalui kepercayaan, keteladanan, komunikasi, serta komitmen terhadap tujuan yang telah disepakati bersama (Yusron dkk, 2026).

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam organisasi dapat dilihat melalui berbagai tindakan nyata yang dilakukan pemimpin dalam menjalankan tanggung jawabnya. Pemimpin perlu mampu menyampaikan arah organisasi secara jelas sehingga setiap anggota memahami tujuan yang hendak dicapai

dan peran yang harus dijalankan. Keteladanan dalam bersikap, konsistensi mengambil keputusan, serta keterbukaan terhadap masukan menjadi bagian penting dalam membangun kepercayaan. Pemimpin juga dituntut menciptakan suasana kerja yang mendorong keberanian menyampaikan gagasan, mencoba pendekatan baru, dan mencari solusi atas persoalan yang dihadapi. Perhatian terhadap kemampuan, aspirasi, dan kebutuhan pengembangan setiap anggota turut menentukan keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan ini. Dalam praktiknya, pemimpin dapat memberikan pendampingan, kesempatan belajar, penghargaan terhadap kontribusi, dan ruang yang lebih luas bagi anggota untuk mengambil tanggung jawab. Penerapan tersebut tidak selalu berjalan mudah karena setiap organisasi memiliki budaya, struktur, sumber daya, dan karakteristik anggota yang berbeda. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kesesuaian antara perilaku pemimpin, kondisi organisasi, dan kesiapan anggota menerima perubahan (Agus dkk, 2024).

Ketika kepemimpinan transformasional diterapkan secara konsisten, perubahan yang diharapkan tidak hanya berkaitan dengan pencapaian kinerja, tetapi juga menyentuh kualitas hubungan dan kehidupan kerja dalam organisasi. Anggota yang merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan cenderung memiliki ruang yang lebih besar untuk mengembangkan potensi serta menunjukkan tanggung jawabnya. Lingkungan semacam ini dapat mendukung tumbuhnya motivasi, komitmen organisasi, kreativitas, dan kemauan untuk bekerja secara kolaboratif. Meski begitu, penerapan kepemimpinan transformasional perlu disertai evaluasi yang berkelanjutan agar visi yang disampaikan tidak berhenti sebagai slogan. Pemimpin harus mampu menerjemahkan gagasan perubahan ke dalam kebijakan, program kerja, pembagian tanggung jawab, dan ukuran keberhasilan yang dapat dipahami bersama. Organisasi juga perlu memperhatikan kemungkinan munculnya beban perubahan, ketidakjelasan peran, atau penolakan dari anggota yang belum siap beradaptasi. Pembahasan mengenai implementasi kepemimpinan transformasional menjadi penting karena pendekatan ini tidak

hanya menyoroti sosok pemimpin, tetapi juga proses membangun perubahan yang melibatkan seluruh unsur organisasi (Purwoko, 2023).

10.2 Akar Paradigma: Kelahiran Konsep (1970-an)

Gagasan mengenai kepemimpinan transformasional mulai memperoleh perhatian kuat melalui pemikiran *James MacGregor Burns pada 1978*. Burns membedakan dua pola kepemimpinan yang memiliki cara berbeda dalam membangun hubungan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional lebih banyak bertumpu pada hubungan pertukaran, seperti pemberian penghargaan atas pencapaian tertentu atau konsekuensi ketika standar kerja tidak terpenuhi. Kepemimpinan transformasional bergerak pada ruang yang lebih luas karena pemimpin berusaha membangun kesadaran pengikut terhadap nilai, tujuan, dan kepentingan bersama. Pemimpin tidak hanya meminta anggota menyelesaikan pekerjaan, tetapi mengajak mereka memahami alasan di balik pekerjaan tersebut dan melihat kemungkinan perubahan yang dapat dicapai. Pemikiran Burns menjadi titik penting karena kepemimpinan mulai dipahami bukan sekadar sebagai proses memberikan instruksi, melainkan sebagai hubungan yang dapat memengaruhi nilai, motivasi, dan orientasi seseorang dalam bekerja. Pandangan ini kemudian membuka ruang penelitian yang lebih luas mengenai bagaimana seorang pemimpin dapat mendorong perubahan dalam diri anggota sekaligus menggerakkan organisasi menuju tujuan yang lebih besar (Cahya dkk, 2025).

Memasuki dekade 1980-an, perhatian terhadap kepemimpinan semakin berkembang melalui penelitian dan pemikiran *Warren Bennis dan Bert Nanus.* Keduanya banyak membahas karakteristik pemimpin yang mampu menghadapi perubahan serta mengarahkan organisasi melalui kondisi yang penuh ketidakpastian. Kepemimpinan tidak lagi dipandang hanya dari posisi formal seseorang dalam struktur organisasi, tetapi juga dari kemampuan menciptakan visi dan menggerakkan orang lain agar

bersedia mengikuti arah tersebut. Pemimpin yang efektif perlu memahami kondisi organisasi, membaca perubahan lingkungan, serta menerjemahkan gagasan besar menjadi arah yang dapat dipahami oleh anggota. Bennis dan Nanus juga menekankan pentingnya kemampuan pemimpin membangun kepercayaan dan memberikan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan bersama. Gagasan tersebut memperkuat pemahaman bahwa perilaku pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk respons anggota terhadap perubahan. Seorang pemimpin dapat memiliki kewenangan formal, tetapi kewenangan tersebut belum tentu membuat anggota benar-benar percaya atau terdorong mengikuti perubahan. Pengaruh kepemimpinan justru berkembang ketika visi, komunikasi, keteladanan, dan hubungan dengan anggota berjalan secara konsisten (Wahyu Haryadi, 2024)

Perkembangan berikutnya terlihat melalui karya *Bernard Bass pada 1985,* yang memperluas gagasan Burns dan membuat konsep kepemimpinan transformasional lebih mudah digunakan dalam penelitian maupun praktik organisasi. *Idealized Influence* menggambarkan pemimpin sebagai sosok yang mampu menjadi teladan dan memperoleh kepercayaan anggota. *Inspirational Motivation* berkaitan dengan kemampuan membangun semangat melalui visi serta tujuan yang memberikan makna bagi pekerjaan. *Intellectual Stimulation* mendorong anggota agar tidak terpaku pada cara lama, tetapi berani mempertanyakan asumsi, mengembangkan gagasan, dan mencari penyelesaian baru. Sementara itu, *Individualized Consideration* menempatkan kebutuhan dan perkembangan setiap anggota sebagai perhatian pemimpin melalui pendampingan dan dukungan yang sesuai. Model Bass membuat kepemimpinan transformasional memiliki kerangka perilaku yang lebih konkret sehingga dapat diamati dan dikaji dalam berbagai konteks organisasi. Keempat unsur tersebut juga menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak hanya bergantung pada visi pemimpin, tetapi pada bagaimana visi tersebut diterjemahkan melalui perilaku kepemimpinan sehari-hari (Lutfi Nur dkk, 2021).

10.3 Empat Pilar Transformasi

Idealized Influence menempatkan pemimpin sebagai sosok yang menjadi rujukan bagi anggota organisasi, bukan hanya karena jabatan yang dimiliki, tetapi karena sikap dan perilaku yang ditunjukkan setiap hari. Keteladanan menjadi bagian penting dalam membangun kepercayaan. Pemimpin yang konsisten antara ucapan dan tindakan akan lebih mudah memperoleh penghargaan dan keyakinan dari orang-orang yang dipimpinnya. Integritas terlihat melalui kejujuran dalam menyampaikan informasi, keberanian mengambil tanggung jawab, keadilan dalam memperlakukan anggota, serta kesediaan menjalankan keputusan yang telah disepakati. Pilar ini juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin membawa visi organisasi ke dalam perilaku nyata. Visi tidak berhenti sebagai kalimat yang terpampang dalam dokumen, tetapi tercermin melalui prioritas, keputusan, dan cara pemimpin menghadapi persoalan. Ketika anggota melihat bahwa pemimpinnya memiliki prinsip yang jelas dan mampu mempertahankannya ketika menghadapi tekanan, muncul kepercayaan yang menjadi modal penting dalam proses perubahan. Pemimpin kemudian tidak sekadar menjadi pemberi arahan, tetapi figur yang menunjukkan seperti apa nilai organisasi seharusnya diwujudkan dalam pekerjaan sehari-hari (Ros Patriani Dewi, 2026).

Setelah keteladanan terbentuk, *Inspirational Motivation* berhubungan dengan kemampuan pemimpin membangun semangat bersama melalui visi yang jelas, menarik, dan memiliki makna bagi anggota organisasi. Sebuah visi akan sulit menggerakkan orang apabila disampaikan dalam bahasa yang terlalu abstrak atau hanya berisi target angka. Pemimpin perlu menjelaskan gambaran masa depan yang ingin dicapai sekaligus menunjukkan mengapa perubahan tersebut penting bagi organisasi dan orang-orang di dalamnya. Komunikasi menjadi kunci dalam proses ini. Pemimpin dapat menggunakan pertemuan kerja, diskusi informal, cerita keberhasilan, maupun contoh konkret agar tujuan organisasi terasa dekat dengan pekerjaan setiap anggota. Tantangan juga perlu disampaikan secara terbuka sehingga anggota memahami kondisi yang sedang dihadapi tanpa merasa

ditakut-takuti. Visi yang komunikatif dapat membangun rasa memiliki karena anggota melihat hubungan antara kontribusi pribadi dan pencapaian bersama. Pemimpin juga perlu menjaga konsistensi pesan ketika kondisi berubah. Semangat kerja tidak lahir hanya dari pidato yang menggugah, melainkan dari komunikasi yang terus terhubung dengan tindakan, penghargaan, serta dukungan nyata selama proses perubahan berlangsung.

Pilar ketiga adalah *Intellectual Stimulation*, yaitu kemampuan pemimpin menciptakan ruang yang mendorong anggota berpikir kritis, mencoba pendekatan baru, dan mencari penyelesaian yang tidak selalu mengikuti kebiasaan lama. Organisasi yang menghadapi perubahan lingkungan membutuhkan orang-orang yang tidak takut mempertanyakan proses yang sudah berjalan apabila proses tersebut tidak lagi sesuai dengan kebutuhan. Pemimpin transformasional tidak terburu-buru menolak gagasan hanya karena berbeda dari cara yang selama ini digunakan. Sebaliknya, anggota diberi kesempatan menjelaskan alasan, menguji ide, dan belajar dari hasil percobaan. Kesalahan yang muncul dalam proses inovasi tetap perlu dikelola secara bertanggung jawab, tetapi tidak serta-merta dianggap sebagai kegagalan pribadi. Suasana kerja seperti ini dapat meningkatkan keberanian anggota dalam menyampaikan pendapat dan menawarkan solusi. Pemimpin juga dapat menggunakan diskusi lintas bagian, studi kasus, evaluasi pekerjaan, atau proyek eksperimental sebagai sarana mengembangkan cara berpikir baru. Kreativitas kemudian tidak hanya menjadi tuntutan bagi individu tertentu, tetapi berkembang sebagai kebiasaan dalam organisasi. Perubahan pun dapat muncul dari berbagai tingkat karena anggota merasa memiliki kesempatan ikut memecahkan persoalan yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari.

Pilar terakhir, *Individualized Consideration*, menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, kemampuan, pengalaman, dan perkembangan masing-masing anggota. Setiap orang datang ke organisasi dengan latar belakang dan potensi yang berbeda sehingga pendekatan kepemimpinan yang seragam belum tentu menghasilkan perkembangan yang sama. Pemimpin perlu

mengenali kekuatan dan area yang masih dapat ditingkatkan dari setiap anggota, kemudian memberikan dukungan yang sesuai. Bentuknya dapat berupa bimbingan, pemberian umpan balik, kesempatan mengikuti pelatihan, pelimpahan tanggung jawab, atau pendampingan ketika seseorang menghadapi kesulitan dalam pekerjaannya. Perhatian personal bukan berarti memberikan perlakuan istimewa tanpa alasan, melainkan memahami kebutuhan pengembangan secara proporsional dan adil. Hubungan yang terbangun melalui perhatian semacam ini membuat anggota merasa bahwa dirinya dipandang sebagai individu yang memiliki kontribusi, bukan sekadar bagian dari tenaga kerja organisasi. Pemimpin juga perlu menjadi pendengar yang baik agar dapat memahami aspirasi maupun hambatan yang dirasakan anggota. Ketika proses pengembangan berjalan secara berkelanjutan, organisasi memperoleh manfaat berupa meningkatnya kapasitas individu sekaligus terbentuknya lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap pembelajaran dan perubahan.

10.4 Melokalisasi Kepemimpinan

Budaya merakyat dalam kepemimpinan dapat dipahami sebagai upaya mendekatkan pemimpin dengan anggota organisasi melalui interaksi yang lebih terbuka, sederhana, dan tidak terlalu berjarak. Dalam konteks Indonesia, gaya *blusukan* dapat menjadi salah satu bentuk komunikasi simbolis yang menggambarkan kesediaan pemimpin hadir secara langsung di tengah lingkungan kerja. Pemimpin tidak hanya menerima laporan dari ruang kerja atau melalui jalur administratif, tetapi turun melihat kondisi yang sebenarnya, berbicara dengan anggota, dan memahami persoalan dari pengalaman mereka sehari-hari. Kehadiran semacam ini memiliki makna lebih dari sekadar aktivitas kunjungan. Cara pemimpin menyapa, mendengarkan, serta merespons keluhan dapat membentuk persepsi mengenai kepedulian dan keterbukaan. Anggota organisasi juga memperoleh kesempatan menyampaikan pengalaman yang mungkin tidak muncul dalam rapat formal. Meski begitu, *blusukan* akan kehilangan maknanya apabila hanya menjadi kegiatan seremonial. Nilainya muncul ketika kunjungan tersebut

diikuti perhatian, tindak lanjut, dan keputusan yang mencerminkan hasil interaksi di lapangan. Kepemimpinan yang merakyat akhirnya bukan sekadar soal seberapa sering pemimpin turun menemui bawahan, tetapi bagaimana kehadiran tersebut membangun komunikasi yang lebih manusiawi dan memahami realitas pekerjaan (Rifqi dkk, 2026).

Pendekatan tersebut dapat diperkuat melalui *bapakisme positif*, yakni pola hubungan kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai figur yang dekat, membimbing, dan memberi rasa aman kepada anggota tanpa menghilangkan batas profesional. Dalam praktik organisasi, hubungan yang hangat dapat membuat komunikasi berlangsung lebih cair sehingga anggota tidak merasa selalu berhadapan dengan otoritas yang kaku. Pemimpin dapat menunjukkan perhatian melalui percakapan personal yang wajar, apresiasi terhadap pekerjaan, kepedulian ketika anggota menghadapi kesulitan, serta kesediaan memberikan arahan ketika dibutuhkan. Hubungan semacam ini berpotensi membangun rasa saling percaya karena anggota melihat pemimpin sebagai seseorang yang bersedia memahami keadaan mereka. Namun, penerapan bapakisme perlu ditempatkan secara sehat agar kedekatan tidak berubah menjadi favoritisme, ketergantungan, atau perlakuan yang tidak adil. Pemimpin tetap perlu menjaga objektivitas ketika memberikan tugas, penghargaan, evaluasi, maupun kesempatan pengembangan. Bapakisme positif lebih tepat dipahami sebagai kedekatan relasional yang memperkuat rasa kebersamaan, bukan hubungan pribadi yang mengesampingkan aturan organisasi. Ketika rasa percaya tumbuh bersama profesionalisme, anggota dapat merasa lebih nyaman menyampaikan pendapat, mengakui persoalan, dan menerima arahan tanpa melihat kepemimpinan semata-mata sebagai hubungan atasan dan bawahan.

Hubungan yang dekat juga berkaitan dengan *komunikasi implisit*, yaitu penyampaian pesan organisasi melalui simbol, perilaku, kebiasaan, dan tindakan nyata, bukan hanya melalui instruksi verbal. Dalam kehidupan organisasi, anggota sering menangkap nilai kepemimpinan dari apa yang dilakukan pemimpin

sehari-hari. Ketika seorang pemimpin datang tepat waktu, menghargai petugas pada berbagai tingkatan, turun membantu ketika terjadi masalah, atau konsisten menggunakan sumber daya organisasi secara bertanggung jawab, tindakan tersebut menyampaikan pesan mengenai nilai yang dianggap penting. Anggota dapat memahami bahwa disiplin, penghargaan, tanggung jawab, dan kepedulian bukan sekadar tulisan dalam pedoman organisasi. Komunikasi semacam ini menjadi semakin kuat ketika tindakan pemimpin konsisten dengan pesan yang disampaikan secara formal. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara ucapan dan perilaku dapat membuat nilai organisasi kehilangan kredibilitas. Melokalisasi kepemimpinan berarti memahami bahwa cara memimpin perlu berinteraksi dengan budaya sosial yang hidup di lingkungan organisasi. Gaya komunikasi yang dekat, hubungan yang dilandasi kepercayaan, serta penggunaan tindakan sebagai simbol dapat membuat nilai organisasi lebih mudah dipahami dan dirasakan oleh anggota. Kepemimpinan pun hadir bukan hanya melalui kebijakan, tetapi melalui perilaku yang mereka lihat dalam keseharian.

10.5 Implementasi Strategis di Sektor Publik dan Pendidikan

Transformasi visi menjadi realita dalam sektor publik dan pendidikan menuntut pemimpin menerjemahkan gagasan besar organisasi ke dalam tindakan yang dapat dirasakan dalam pekerjaan sehari-hari. Visi mengenai pelayanan yang berkualitas, pendidikan yang bermutu, atau organisasi yang adaptif tidak akan banyak berarti apabila hanya berhenti dalam dokumen perencanaan. Pemimpin perlu menghubungkan visi tersebut dengan sasaran kerja, pembagian tanggung jawab, pengembangan kompetensi, serta indikator kinerja yang jelas. Dalam proses ini, sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat menentukan karena kemampuan individu perlu diarahkan agar menghasilkan kontribusi nyata bagi organisasi. Pegawai publik, guru, tenaga kependidikan, maupun pengelola institusi pendidikan membutuhkan ruang untuk mengembangkan keterampilan

sekaligus memahami hubungan antara pekerjaannya dan tujuan lembaga. Pemimpin dapat memperkuat proses tersebut melalui pelatihan yang relevan, pendampingan, evaluasi berkala, serta penghargaan terhadap kinerja yang memberikan dampak nyata. Tantangannya terletak pada kemampuan menjaga agar target organisasi tetap realistis tanpa mengurangi dorongan terhadap perubahan. Ketika visi diterjemahkan secara jelas dan didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, aspirasi organisasi memiliki jalur yang lebih nyata menuju pencapaian kinerja (Nasrul Hadi dkk, 2026).

Proses perubahan akan terasa lebih kuat ketika pemberdayaan kolektif benar-benar diberikan kepada anggota organisasi. Pemimpin transformasional tidak memusatkan seluruh keputusan pada dirinya sendiri, terutama ketika persoalan yang dihadapi berada dekat dengan pekerjaan bawahan. Pegawai, guru, maupun tenaga kependidikan sering memiliki pengetahuan praktis mengenai kondisi lapangan yang tidak sepenuhnya terlihat oleh pimpinan. Memberikan ruang bagi mereka untuk menyampaikan gagasan, mengusulkan perbaikan, dan ikut menentukan penyelesaian masalah dapat menghasilkan keputusan yang lebih dekat dengan kebutuhan nyata. Pemberdayaan juga berkaitan dengan keberanian pemimpin mempercayakan tanggung jawab kepada anggota sesuai kompetensi dan kewenangannya. Kepercayaan tersebut tetap perlu disertai batas peran, informasi yang memadai, serta mekanisme pertanggungjawaban agar kebebasan mengambil keputusan tidak menimbulkan ketidakjelasan. Dalam lingkungan pendidikan, misalnya, guru dapat dilibatkan dalam pengembangan program pembelajaran atau evaluasi layanan, sementara dalam sektor publik pegawai dapat diberi ruang merancang perbaikan proses pelayanan yang mereka hadapi langsung. Ketika inisiatif bawahan dihargai, hubungan kerja dapat berkembang dari sekadar mengikuti instruksi menjadi kerja bersama yang menempatkan anggota sebagai bagian aktif dalam penyelesaian persoalan organisasi.

Gagasan tersebut perlu ditopang oleh budaya organisasi yang mampu menjaga keseimbangan antara keterbukaan terhadap perubahan dan tanggung jawab terhadap masyarakat. Sektor publik dan pendidikan berhadapan langsung dengan kepentingan banyak orang sehingga setiap inovasi perlu mempertimbangkan transparansi, kepatuhan, kualitas layanan, serta penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab. Budaya yang responsif membuat organisasi lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat dan tidak lambat menanggapi perubahan lingkungan. Budaya akuntabel memastikan bahwa kewenangan yang diberikan kepada pegawai tetap disertai pertanggungjawaban yang dapat diperiksa. Sementara itu, budaya inovatif memberi ruang bagi anggota mencoba cara baru ketika prosedur lama tidak lagi mampu menjawab kebutuhan. Ketiga unsur tersebut dapat berkembang melalui keteladanan pimpinan, sistem penghargaan, komunikasi terbuka, evaluasi kinerja, dan kebiasaan belajar dari pengalaman. Pemimpin memiliki peran penting dalam memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya tertulis dalam visi dan misi lembaga. Perilaku sehari-hari pimpinan, cara mengambil keputusan, serta respons terhadap kritik akan menjadi contoh yang diamati oleh anggota. Ketika budaya organisasi tumbuh secara konsisten, pelayanan masyarakat dan penyelenggaraan pendidikan dapat bergerak lebih adaptif tanpa kehilangan prinsip profesionalitas dan akuntabilitas.

10.6 Kepemimpinan Berkelanjutan

Agile leadership semakin penting ketika organisasi berhadapan dengan perubahan yang berlangsung cepat dan sulit diprediksi. Ketidakpastian ekonomi, perkembangan teknologi, perubahan perilaku masyarakat, persaingan global, serta berbagai gangguan eksternal membuat pola kepemimpinan yang terlalu kaku menjadi kurang memadai. Pemimpin yang agile bukan berarti selalu mengubah keputusan setiap kali muncul persoalan baru. Yang lebih penting adalah kemampuan membaca situasi, menentukan prioritas, mengambil keputusan berdasarkan informasi yang tersedia, lalu menyesuaikan langkah ketika kondisi berubah. Dalam

lingkungan seperti ini, pemimpin perlu membangun organisasi yang tidak bergantung pada satu orang dalam menghadapi perubahan. Anggota perlu memiliki kemampuan belajar, berkolaborasi, dan mengambil keputusan sesuai tanggung jawabnya. Komunikasi yang terbuka juga membantu organisasi memperoleh informasi dari berbagai tingkatan sehingga perubahan dapat dikenali lebih awal. Kesediaan menerima masukan dan mengakui bahwa sebuah keputusan perlu diperbaiki ketika fakta berubah merupakan bagian dari kepemimpinan yang adaptif. Kepemimpinan berkelanjutan akhirnya bukan sekadar kemampuan bertahan menghadapi krisis, melainkan kemampuan menjaga organisasi tetap belajar dan bergerak ketika lingkungan terus mengalami perubahan (Anisa nur Maulidiyah dkk, 2025).

Perkembangan ilmu pengetahuan juga membuka pendekatan baru melalui neuroscience terapan dalam kepemimpinan. Bidang ini berusaha memahami hubungan antara proses biologis dan perilaku manusia dalam konteks kerja, termasuk bagaimana perhatian, emosi, stres, motivasi, dan pengambilan keputusan dapat memengaruhi perilaku pemimpin maupun anggota organisasi. Pengetahuan semacam ini dapat membantu pemimpin memahami bahwa respons seseorang terhadap tekanan tidak selalu semata-mata berkaitan dengan kemauan atau sikap pribadi. Kondisi psikologis dan lingkungan kerja turut memengaruhi cara seseorang menerima informasi, berkonsentrasi, berkomunikasi, serta menentukan pilihan. Pemahaman tersebut dapat diterapkan dalam pengelolaan rapat, pemberian umpan balik, penyelesaian konflik, maupun penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran. Meski demikian, penggunaan neuroscience dalam kepemimpinan perlu dilakukan secara hati-hati. Temuan mengenai otak tidak seharusnya disederhanakan menjadi klaim bahwa perilaku kompleks dapat dijelaskan hanya melalui aktivitas otak tertentu. Pemimpin tetap perlu mempertimbangkan pengalaman, konteks sosial, budaya organisasi, dan karakter individu. Pendekatan ini lebih berguna ketika digunakan sebagai salah satu sumber pemahaman dalam membaca perilaku manusia, bukan

sebagai alat untuk memberi label atau membuat kesimpulan sederhana mengenai kemampuan seseorang.

Pembahasan tentang kepemimpinan berkelanjutan akhirnya membawa perhatian pada tindakan nyata pemimpin dalam menghadapi masa depan organisasi. Kepemimpinan transformasional tidak cukup berhenti pada kemampuan memberikan arahan, menyampaikan visi, atau membangun semangat anggota. Pemimpin perlu mengubah gagasan tersebut menjadi kebiasaan kerja, sistem pengembangan manusia, proses pengambilan keputusan, serta budaya organisasi yang mampu bertahan ketika pemimpin berganti. Ajakan untuk menjadi pemimpin yang mentransformasi masa depan bukan berarti setiap pemimpin harus menciptakan perubahan besar secara sekaligus. Perubahan dapat dimulai dari langkah yang dekat dengan pekerjaan sehari-hari: mendengarkan anggota, memperbaiki proses yang tidak efektif, memberi kesempatan berkembang, membuka ruang bagi gagasan baru, dan berani mengevaluasi keputusan yang sudah tidak sesuai dengan keadaan. Pemimpin juga perlu memikirkan dampak keputusan terhadap generasi organisasi berikutnya, bukan hanya pencapaian jangka pendek. Ketika kepemimpinan diarahkan pada pembelajaran, kepercayaan, inovasi, dan tanggung jawab, organisasi memiliki peluang lebih besar membangun kapasitas yang terus berkembang. Pemimpin tidak hanya hadir sebagai penggerak aktivitas, tetapi sebagai pihak yang membantu menciptakan kondisi agar orang lain mampu tumbuh, mengambil peran, dan ikut membentuk masa depan organisasi (Arifim dkk, 2025).

DAFTAR PUSTAKA

Agus dkk. (2024). PEMAHAMAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MANAJEMEN SDM. Rey Media Grafika. https://www.researchgate.net/publication/391836901_PEMAHAMAN_KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL_DALAM_MANAJEMEN_SDM

Anisa nur Maulidiyah dkk. (2025). Kepemimpinan Agile Dalam Menghadapi Tantangan VUCA di Era Digital. GEMILANG Jurnal Manajemen Dan Akuntansi. https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i2.1963

Arifim dkk. (2025). Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT). https://doi.org/10.31539/qe8tp785

Cahya dkk. (2025). Kepemimpinan Transformasional dalam Tata Kelola Pemerintahan dan Inovasi Sektor Publik: Kajian Literatur. Aktivisme Jurnal Ilmu Pendidikan Politik Dan Sosial Indonesia. https://doi.org/10.62383/aktivisme.v2i4.1297

Lutfi Nur dkk. (2021). Analisis Kepemimpinan Transformasional. JURNAL ILMU MANAJEMEN DAN BISNIS. https://doi.org/10.17509/jimb.v12i2.37610

Nasrul Hadi dkk. (2026). Kepemimpinan dan Manajemen Talenta. Yayasan Kita Menulis. https://kitamenulis.id/2026/08/13/kepemimpinan-dan-manajemen-talenta/

Purwoko. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MANAJEMEN KUALITAS TOTAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN PEMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI. Jurnal Ilmu Manajemen. https://doi.org/10.26740/jim.v11n1.p138-154

Rifqi dkk. (2026). Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Mendukung Keberhasilan Perubahan Organisasi: Tinjauan Literatur. RIGGS Journal of Artificial Intelligence

and Digital Business. https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.11130

Ros Patriani Dewi. (2026). DASAR-DASAR LEADERSHIP. Askara Sastra Media. https://www.researchgate.net/publication/403823103_DASAR-DASAR_LEADERSHIP

Wahyu Haryadi. (2024). KEWIBAWAAN PEMIMPIN DAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN. Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju (YPSIM) Banten. https://www.researchgate.net/publication/378494374_KEWIBAWAAN_PEMIMPIN_DAN_PENILAIAN_KINERJA_KARYAWAN

Yusron dkk. (2026). Inovasi dan Perubahan dalam Organisasi. Yayasan Kita Menulis. https://www.researchgate.net/publication/399778375_Inovasi_dan_Perubahan_dalam_Organisasi

BAB 11
STRATEGI PENGUATAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK ORGANISASI BERKELANJUTAN

Oleh Isra Dewi Kuntary Ibrahim

11.1 Membangun Visi dan Arah Perubahan yang Jelas

Strategi pertama dalam memperkuat kepemimpinan transformasional adalah membangun visi organisasi yang jelas dan mudah dipahami. Visi memberikan arah mengenai kondisi yang ingin dicapai organisasi di masa depan. Visi menggambarkan masa depan yang diinginkan dan memberikan alasan mengapa orang harus berusaha mencapainya. Ini membantu karyawan memahami dan mengikuti arah perubahan yang diinginkan oleh pemimpin (Maximini, 2015) (Maximini, 2013).

Pemimpin perlu menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, apa tujuan yang ingin dicapai, dan bagaimana setiap anggota organisasi dapat berkontribusi. Visi yang baik tidak cukup hanya disampaikan dalam dokumen strategis atau slogan organisasi. Visi perlu dikomunikasikan secara konsisten melalui rapat, diskusi, evaluasi kinerja, dan berbagai media komunikasi internal. Pemimpin juga perlu memberikan contoh melalui tindakan sehingga terdapat kesesuaian antara apa yang disampaikan dan apa yang dilakukan. Tindakan pemimpin yang konsisten dengan kata-kata mereka menciptakan kepercayaan dan kredibilitas di antara anggota tim (Abdulai et al., 2025).

Dalam konteks organisasi berkelanjutan, visi sebaiknya tidak hanya berorientasi pada keuntungan atau kinerja jangka pendek. Visi dapat memasukkan unsur pengembangan manusia, kepuasan pelanggan, inovasi, tanggung jawab sosial, efisiensi penggunaan

sumber daya, dan keberlanjutan organisasi. Sebuah visi yang baik, khususnya dalam konteks keberlanjutan organisasi, dicirikan oleh beberapa atribut utama yang membuatnya efektif dalam memandu transformasi. Studi ini mengidentifikasi tujuh atribut dan satu gambaran yang membentuk substansi teori visi keberlanjutan yang telah disempurnakan (Kantabutra, 2023). Atribut Utama Visi Keberlanjutan yang Efektif memiliki karakteristik sebagai berikut (Kantabutra, 2023):

1. Singkat (Brevity): Visi harus ringkas dan mudah diingat.
2. Jelas (Clarity): Visi harus mudah dipahami dan tidak ambigu.
3. Berorientasi Masa Depan (Future Orientation): Visi harus menggambarkan keadaan yang diinginkan di masa depan.
4. Stabil (Stability): Meskipun lingkungan berubah, visi inti harus tetap konsisten.
5. Menantang (Challenge): Visi harus menginspirasi dan mendorong upaya signifikan untuk mencapainya.
6. Abstrak (Abstractness): Visi harus cukup abstrak untuk memungkinkan fleksibilitas dalam implementasi, namun tetap memberikan arah yang jelas.
7. Daya Tarik atau Kemampuan Menginspirasi (Desirability or Ability to Inspire): Visi harus menarik dan mampu memotivasi para pemangku kepentingan.

Dengan demikian, karyawan memahami bahwa keberhasilan organisasi merupakan tujuan bersama yang perlu dibangun dalam jangka panjang.

11.2 Mengembangkan Kompetensi dan Kaderisasi Pemimpin

Kepemimpinan transformasional tidak hanya diperlukan pada tingkat pimpinan puncak atau tingkat eksekutif atas, tetapi juga di semua tingkat manajerial. Semua manajer harus mampu mempengaruhi dan bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam organisasi (Korejan & Shahbazi. 2016).

Organisasi membutuhkan pemimpin pada berbagai tingkatan, termasuk manajer menengah, supervisor, dan calon pemimpin. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan perlu dilakukan melalui pengembangan kompetensi dan kaderisasi secara berkelanjutan.

Pengembangan dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan, coaching, mentoring, rotasi pekerjaan, penugasan proyek, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Pelatihan kepemimpinan dirancang untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen tim (Firdaus et al., 2025).

Kompetensi yang dikembangkan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga komunikasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, kolaborasi, pengelolaan konflik, serta kemampuan memimpin perubahan.

Kaderisasi juga penting untuk menjaga keberlanjutan kepemimpinan. Organisasi perlu mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi pemimpin di masa depan. Berbagai metode, seperti *Assessment Center*, dapat digunakan untuk menilai potensi dan kompetensi karyawan secara menyeluruh (Mangundjaya, 2024). Metode ini melibatkan berbagai teknik penilaian untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang kemampuan karyawan (Mangundjaya, 2024). Hasil asesmen mencakup level kompetensi, kelebihan karyawan, dan area yang perlu dikembangkan. Laporan hasil asesmen disampaikan kepada manajemen untuk mengetahui kondisi potensi dan kompetensi bawahannya serta tindakan yang perlu diambil untuk pengembangan karyawan (Mangundjaya, 2024). Dengan adanya persiapan terhadap potensi karyawan calon pemimpin masa depan, organisasi tidak terlalu bergantung pada satu figur pemimpin dan dapat mempersiapkan regenerasi kepemimpinan secara lebih terencana.

11.3 Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif dan Inovatif

Organisasi yang berkelanjutan membutuhkan budaya yang mampu menerima perubahan dan mendorong pembelajaran. Pemimpin transformasional berperan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan menyampaikan gagasan, mempertanyakan cara kerja yang kurang efektif, dan mencoba alternatif baru secara bertanggung jawab.

Hakim (2025) menyoroti bahwa pemimpin transformasional sangat penting dalam mengartikulasikan visi yang jelas untuk inovasi, yang membantu organisasi agar tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terglobalisasi. Mereka membina lingkungan yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko, yang penting untuk mendorong inovasi. Sehingga lingkungan tersebut dapat membentuk suatu budaya inovasi dalam organisasi.

Budaya inovasi dapat dibangun melalui diskusi terbuka, kerja sama lintas unit, pemberian kesempatan untuk mengembangkan ide, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Pemimpin perlu membedakan antara kegagalan yang menjadi bagian dari proses pembelajaran dengan kelalaian yang terjadi karena tidak mengikuti prosedur. Pemimpin perlu menciptakan lingkungan di mana kegagalan dianggap sebagai peluang belajar, sambil membedakan antara kegagalan yang konstruktif dan kelalaian akibat tidak mengikuti prosedur. Ini penting untuk membangun budaya perbaikan berkelanjutan dalam organisasi (Guo et al., 2025).

Budaya adaptif juga membutuhkan komunikasi yang terbuka. Karyawan perlu memperoleh informasi yang cukup mengenai perubahan organisasi agar tidak menimbulkan ketidakpastian yang berlebihan. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses perubahan, mereka memiliki kesempatan untuk memberikan masukan sekaligus memahami alasan di balik kebijakan yang diterapkan.

11.4 Meningkatkan Keterlibatan dan Pengembangan Karyawan

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan erat dengan keterlibatan karyawan. Karyawan cenderung lebih mudah terlibat ketika mereka merasa pekerjaannya bermakna, memperoleh dukungan pemimpin, memiliki kesempatan berkembang, dan mendapatkan penghargaan yang sesuai terhadap kontribusinya. Karyawan yang terlibat dalam proses perubahan cenderung memiliki sikap positif dan berkontribusi secara aktif, yang dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan (Roiban, 2013).

Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan memungkinkan mereka memberikan masukan dan memahami alasan di balik kebijakan yang diterapkan. Ini penting untuk mengurangi penolakan dan meningkatkan dukungan terhadap perubahan, sehingga mencapai hasil yang diinginkan lebih efisien.

Pemimpin dapat meningkatkan keterlibatan melalui komunikasi dua arah, pemberian umpan balik, *coaching*, pemberian tanggung jawab, dan pelibatan karyawan dalam penyelesaian masalah. Karyawan juga perlu diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide dan kekhawatiran melalui forum diskusi, survei, atau mekanisme penyampaian saran.

Pengembangan karyawan menjadi bagian penting karena organisasi yang berkelanjutan membutuhkan SDM yang terus belajar. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pembelajaran dari rekan kerja, proyek, pengalaman kerja, mentoring, dan penggunaan sumber daya pembelajaran digital. Mentoring dan pembelajaran antar-rekan adalah sumber berharga yang sering kurang dimanfaatkan dalam pengembangan kompetensi (Rustam et al., 2024) .

Selain pengembangan kompetensi, pemimpin perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan. Target organisasi perlu diimbangi dengan pengelolaan beban kerja, dukungan sosial, komunikasi yang sehat, dan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan mempertahankan produktivitas dalam jangka panjang.

Pemimpin yang mengutamakan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan keterlibatan. Organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan cenderung berkinerja lebih baik. Oleh karena itu, pemimpin harus menjadikan kesejahteraan sebagai bagian sentral dari pemikiran mereka, bukan hanya melakukan yang minimal.

11.5 Memanfaatkan Teknologi untuk Mendukung Tranformasi

Perkembangan teknologi memberikan peluang sekaligus tantangan bagi kepemimpinan. Pemimpin perlu memahami bagaimana teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas pelayanan, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Dalam konteks pengelolaan SDM, teknologi dapat digunakan untuk pembelajaran, evaluasi kinerja, pengelolaan data karyawan, dan komunikasi internal.

Teknologi meningkatkan akurasi dan objektivitas dalam evaluasi kinerja dengan menyediakan umpan balik waktu nyata dan analisis data yang mendalam (Manoharan & Rajoli, 2024). Penggunaan teknologi memungkinkan pembaruan data karyawan secara mandiri, meningkatkan akuntabilitas dan keterlibatan (Fahsa et al., 2025). Teknologi memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan karyawan. Teknologi memungkinkan pembaruan manfaat secara mandiri dan mempermudah pelaksanaan pelatihan berbasis digital.

Pemimpin transformasional tidak harus menjadi ahli teknologi, tetapi perlu memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan digital organisasi dan dampaknya terhadap karyawan. Ketika sistem atau teknologi baru diterapkan, pemimpin perlu memastikan adanya komunikasi, pelatihan, dan pendampingan agar karyawan dapat beradaptasi. Hal ini perlu dilakukan karena faktanya perkembangan teknologi informasi berdampak signifikan pada manajemen SDM (Fahsa et al., 2025).

Namun, pada praktik pemanfaatan teknologi juga perlu dilakukan secara bertanggung jawab. Organisasi perlu memperhatikan keamanan data, transparansi penggunaan

informasi. Perlindungan data perlu dilakukan dimana organisasi harus menerapkan alat dan teknologi keamanan data seperti enkripsi dan pemrosesan data untuk melindungi informasi sensitif dari akses tidak sah (M & Dhiipan, 2022). Serta diperlukan keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan kebutuhan manusia. Teknologi sebaiknya menjadi alat untuk mendukung karyawan, bukan sekadar alat untuk meningkatkan pengawasan.

11.6 Mengintegrasikan Kepemimpinan Transformasional dengan Keberlanjutan Organisasi

Strategi terakhir adalah mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dengan sistem pengelolaan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan akan lebih efektif apabila didukung oleh sistem rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, penghargaan, dan manajemen talenta yang sejalan dengan nilai transformasi.

Dalam rekrutmen, organisasi dapat mempertimbangkan kemampuan adaptasi, kolaborasi, integritas, orientasi pembelajaran, dan kesesuaian nilai. Rekrutmen berfungsi memastikan organisasi memperoleh individu yang memiliki kompetensi sekaligus kesesuaian dengan nilai dan arah transformasi.

Dalam pelatihan dan pengembangan SDM, organisasi perlu menyediakan kesempatan belajar yang sesuai dengan kebutuhan perubahan anggota organisasi. Pelatihan dan pengembangan kemudian memperkuat *ability* pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas belajar.

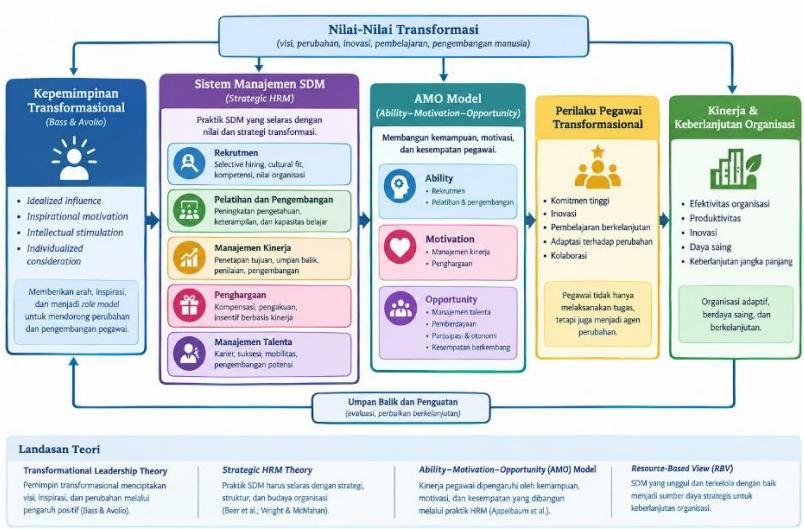
Sementara itu, sistem kinerja perlu menilai bukan hanya hasil kerja, tetapi juga perilaku yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan. Keberlanjutan juga membutuhkan sistem penghargaan yang mendorong perilaku positif.

Penghargaan dapat diberikan kepada individu atau tim yang menghasilkan inovasi, meningkatkan kualitas pelayanan, mengembangkan rekan kerja, atau memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan keberlanjutan organisasi. Sistem

penghargaan memperkuat motivasi dengan menghubungkan kontribusi, pencapaian, inovasi, dan perilaku yang mendukung perubahan dengan pengakuan maupun imbalan. Sementara itu, manajemen talenta memastikan individu dengan potensi dan kompetensi strategis memperoleh kesempatan pengembangan, mobilitas karier, dan peran yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada akhirnya, kepemimpinan transformasional perlu menjadi bagian dari budaya dan sistem organisasi, bukan hanya gaya pribadi seorang pemimpin. Dengan integrasi tersebut, nilai-nilai kepemimpinan dapat terus berkembang meskipun terjadi pergantian pimpinan.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui AMO Model, yaitu bahwa sistem SDM perlu membangun *Ability, Motivation,* dan *Opportunity* secara simultan. Rekrutmen dan pelatihan terutama memperkuat *ability*; manajemen kinerja dan penghargaan memperkuat *motivation*; sedangkan manajemen talenta, pemberdayaan, partisipasi, dan kesempatan pengembangan memperluas *opportunity*. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap perilaku pegawai, tetapi juga dapat diwujudkan melalui sistem SDM yang konsisten dengan nilai transformasi. Jika hubungan dan integrasi tersebut digambarkan dalam bentuk ilustrasi dapat terlihat pada gambar berikut:



Gambar 10.1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Sistem Manajemen SDM, AMO, dan Keberlanjutan Organisasi
Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan oleh penulis berdasarkan Bass (1985); Wright & McMahan (1992); Appelbaum et al. (2000); Huselid (1995); dan Barney (1991).

DAFTAR PUSTAKA

Abdulai, A.-M., Iddrisu, O. A., Osman, a. I. H., & Iddrisu, A. B. (2025). Leadership Integrity: A Strategic Pillar for Ethical Decision Making and Organizational Excellence. Advances in Research, 26 (1), 65–73. https://doi.org/10.9734/air/2025/v26i11233

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Fahsa, P. C. M., Anjani, P. A., Juliyanti, A. S., Merdiaty, N., Fahsa, P. C. M., Anjani, P. A., Juliyanti, A. S., & Merdiaty, N. (2025). Peran Teknologi dalam Manajemen SDM: Sebuah Studi Literature. 3 (1), 162–168. https://doi.org/10.59841/saber.v3i1.2196

Firdaus, F., Veranita, M., Firdaus, F., & Veranita, M. (2025). Pelatihan Kepemimpinan dan Pengembangan Manajerial: Strategi Meningkatkan Kompetensi Individu dan Efektivitas Organisasi melalui Pendekatan Kualitatif. Bisma, 3 (1), 46–51. https://doi.org/10.59966/bisma.v3i2.1915

Guo, J., Patterson, L., Augier, M. 2025. Learning from failure when failure isn't an option. (Oxford University Press). pp 208-218. https://doi.org/10.1093/9780191995170.003.0011

Hakim, Y, R, A., Sagita, D, S., Irfan, M. 2024. Eksplorasi Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mendorong Inovasi Organisasi. Jurnal Syntax Admiration. Vol. 5, Iss: 5, https://doi.org/10.46799/jsa.v5i5.1147

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial

performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.

Kumar M, D., Dhiipan, J. 2022. A Meta-Analysis of Efficient Countermeasures for Data Security. https://doi.org/10.1109/ICACRS55517.2022.10029302

Mangundjaya, W, L. 2025. Metode Asessment Center sebagai sarana pengembangan Sumber Daya Manusia melalui identifikasi potensi dan kompetensi SDM. Journal on Education (Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai) - Vol. 6, Iss: 4, pp 19423. https://doi.org/10.31004/joe.v6i4.5959

Manoharan, G., & Rajoli, S. B. (2024). Leveraging Technology for Enhancing Performance Appraisal. Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series, 289–310. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4387-6.ch012

Maximini, D. (2015). Vision and Strategy (pp. 115–118). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11827-7_12

Maximini, D. (2013). Vision and Strategy (pp. 43-47). Springer, Cham. https://doi.org/ 10.1007/978-3-642-34823-5_7

Kantabutra, S. 2023. Toward An Organizational Theory of Sustainability Vision. Sustainability (Multidisciplinary Digital Publishing Institute). Vol. 12, Iss: 3, pp 1125. https://doi.org/10.3390/SU12031125

Korejan, M.M.M.M., Shahbazi, H. 2016. An analysis of the transformational leadership theory. Journal of Fundamental and Applied Sciences. Vol. 8, Iss:3, pp 452-461. https://doi.org/ 10.4314/JFAS.V8I3S.192

Roiban, R, N. 2013. The Role of Employees in a Process of Change - A Case Study for the Romanian Organizations. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Roman. Vol. 14, Iss: 4, pp 512-518.

Rustam, A., Astuti, I. Y., & Safitri, U. R. (2024). Strategies for Improving Employee Competencies in the Digitalization Era through Training and Human Resource Development. The Journal of Academic Science., 1 (7), 849–857. https://doi.org/10.59613/bewkpf69

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18 (2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

BIODATA PENULIS



Dinis Cahyaningrum, S.Hub.Int., M.P.S.D.M.
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Mataram

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Mataram. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Hubungan Internasional Universitas Airlangga dan pendidikan S2 pada Jurusan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga. Sebagai seorang akademisi, penulis tidak hanya aktif mengajar di Perguruan Tinggi, tetapi juga terlibat dalam berbagai penelitian yang fokus pada pengembangan SDM dan manajemen organisasi. Selain itu, penulis juga menulis buku dan artikel ilmiah dengan harapan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan keilmuan.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: dinis@staff.unram.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Riska Firdaus, S.Sos., M.Si.
Dosen Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Andi Djemma Palopo

Penulis lahir di Luwu Timur tanggal 2 Oktober 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Universitas Andi Djemma, Palopo, Sulawesi Selatan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ilmu Administrasi di Universitas Hasanuddin, Pendidikan S2 pada Jurusan Administrasi Pembangunan Universitas Hasanuddin, dan S3 pada Program Studi Administrasi Publik Universitas Hasanuddin, Makassar, Sulawesi Selatan.

Penulis merupakan akademisi dan praktisi yang memiliki perhatian pada bidang kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur. Fokus keilmuan dan profesionalnya mencakup manajemen sumber daya manusia, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, serta sistem merit dalam organisasi pemerintahan.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: riska269@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Hartanto, S.T., M.T., M.Adm.S.D.A.
Dosen Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia
Politeknik Ketenagakerjaan

Penulis lahir di Blora pada 21 Maret 1981. Penulis merupakan dosen Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada Politeknik Ketenagakerjaan, Kementerian Ketenagakerjaan RI, dan saat ini mengemban amanah sebagai Wakil Direktur I Bidang Akademik.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Teknik Elektro di Universitas Islam Indonesia, Magister (S2) Teknik Elektro di Universitas Hasanuddin, Magister (S2) Manajemen Sumber Daya Aparatur di STIA LAN Makassar, serta meraih gelar Doktor (S3) dalam bidang Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dari Universitas Negeri Jakarta.

Sebagai akademisi sekaligus praktisi di lingkungan pemerintahan, penulis memiliki pengalaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, kepemimpinan organisasi, dan pengelolaan pendidikan tinggi vokasi. Bidang kajian dan penelitian yang menjadi perhatian penulis meliputi perilaku organisasi, kepemimpinan, dukungan organisasi, kompetensi digital, kepuasan kerja, efektivitas pelatihan, serta perilaku kerja inovatif.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: hartanto@polteknaker.ac.id

BIODATA PENULIS



Ruli Haris, S.E., M.M
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Sosial & Ekonomi
Universitas Teknologi Nusantara

Penulis lahir di Ciamis 06 November 1990. Tahun 2016 lulus Sarjana Ekonomi (SE) Fakutas Ekonomi Dan Bisnis di Universitas Pamulang, Tangerang Selatan. Tahun 2019 lulus Program Magister Manajemen (MM) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Pamulang, Tangerang Selatan.

Buku yang sudah dibuat: MSDM Dalam Organisasi "Keseimbangan Antara Karyawan dan Perusahaan" (ISBN 978-623-500-917-9). Pengembangan SDM (ISBN 978-634-7347-30-5). Proses Perencanaan Karir (ISBN 978-634-7347-72-5). Manajemen SDM: Konsep, Strategi, dan Implementasi (ISBN: 9786347347893). Beberapa hasil penelitian dipublikasikan pada Jurnal Ilmiah Terakreditasi Nasional ber ISSN dan Internasional.

Sebelumnya, Penulis juga pernah bekerja di PT. Selera Kian Makmur posisi Staff tahun 2010-2012, PT. Strategic Pestcontrol posisi Warehouse Admin tahun 2012-2017, PT. FIF Group posisi Marketing Executive tahun 2017-1018, PT. Dwi Tunggal Putra posisi HR & GA Admin tahun 2018-2019, PT. Garuda Arendi Perkasa posisi HR & GA Generalist tahun 2019-2020, Sekolah Tinggi Teknologi Sapta Taruna posisi Konsultan Pendidikan 2020-2021, PT. Gilland Ganesha posisi Branch Manager tahun 2021-2025, Universitas

Teknologi Nusantara posisi Kepala Direktorat Promosi & PMB 2025 – saat ini.

Selain itu juga berkarier sebagai Dosen tetap di Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Sosial dan Ekonomi Universitas Teknologi Nusantara Bogor, dan aktivitas lainnya sebagai Konsultan Pendidikan Tinggi.

Demikian sekilas biodata penulis, semoga buku yang diterbitkan ini dapat berguna dan bermanfaat bagi diri saya sendiri dan untuk kalayak umum yang membutuhkan. Penulis bisa dihubungi melalui email harisruli@gmail.com.

BIODATA PENULIS



Yakup Hermansyah, S.E., M.M.
Dosen Program Studi Manajemen S1
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Pamulang

Penulis lahir di Bogor tanggal 27 Februari 1990. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen S1 Universitas Pamulang. Menyelesaikan pendidikan S1 Tahun 2016 lulus Sarjana Ekonomi (SE) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis di Universitas Pamulang, Tangerang Selatan. Tahun 2018 lulus Program Magister Manajemen (MM) Konstentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Pamulang, Tangerang Selatan,

Buku yang sudah dibuat: ''Pengembangan SDM'' (ISBN-978-634-7347-30-5), buku ''Pengembangan Talenta Keuangan Unggul'' (ISBN-978-634-7597-07-6) dan ''Proses Perencanaan Karir'' (ISBN-978-634-7347-72-5). Beberapa hasil penelitian dipublikasikan pada Jurnal ilmiah Terakreditasi Nasional ber ISSN.

Sebelumnya, Penulis juga pernah bekerja di PT. BLanyu Biru posisi Staff 2007-2009, PT. Roseg Indo posisi Operasional, HRD dan Purchasing tahun 2009-2016, PT. Rani Nofia Jaya (Ray White) posisi Asisten Direktur dan Admin Support 2016-2018, PT. Country Garden Indonesia (Sky House) Marketing Executive 2018-2019, PT. Bank Perekonomian Rakyat Syariah Harta Insan Karimah Insan Cita posisi Kepala Tim Administrasi Pembiayaan 2019 – saat ini.

Saat ini berkarier sebagai Dosen tetap di Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pamulang, dan aktivitas lainnya sebagai pengajar Tahsin Al-Qur'an di Forum Holaqoh Qur'an Dompet Dhuafa Masjid AL Madinah Jampang Bogor.

Demikian sekilas biodata penulis, semoga buku yang diterbitkan ini dapat berguna dan bermanfaat bagi diri saya sendiri dan untuk kalayak umum yang membutuhkan. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: dosen03099@unpam.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Lia Juliasih, S.IP., M.Si.
Dosen Program Studi Administrasi Publik
Universitas Garut

Penulis merupakan akademisi di Kabupaten Garut yang memiliki latar belakang pendidikan S1 Administrasi Negara, S2 Administrasi Publik, dan S3 Administrasi Publik dari Universitas Padjadjaran. Ia merupakan penerima beasiswa BPPDN dan LPDP serta memiliki pengalaman sebagai Komisioner KPU Kabupaten Garut pada periode 2003–2008 dan 2014–2019. Saat ini, ia aktif sebagai dosen pada Program Studi Administrasi Publik, FISIP Universitas Garut, serta menjabat sebagai Ketua Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (UPPM) FISIP Universitas Garut. Ia memiliki fokus keilmuan pada kebijakan publik, pelayanan publik, manajemen sumber daya manusia, transformasi digital pemerintahan, serta pemberdayaan perempuan dan anak. Aktivitas akademiknya mencakup penelitian, publikasi ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya dalam bidang tata kelola pemerintahan, digitalisasi pelayanan publik, pengembangan UMKM, dan pembangunan berkelanjutan.

BIODATA PENULIS



Ni Wayan Adelia Mutiara Asri, S.M., M.M.
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mataram

Penulis lahir di Mataram tanggal 2 September 1998. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Mataram. Menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen kemudian melanjutkan studi S2 Magister Manajemen. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: adeliamutiara@staff.unram.ac.id

BIODATA PENULIS



Cepi Saepudin
Regional Vice President A
Konsultan Pendidikan Tinggi

Penulis lahir di Cianjur pada tanggal 23 Juli 1991. Tahun 2015 lulus Sarjana Manajemen Pendidikan Islam (S.Pd.I) Fakutas Agama Islam (saat ini Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam) di Universitas Suryakancana, Cianjur, Jawa Barat. Tahun 2025 melanjutkan Program Magister Manajemen (MM) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Satyagama, Jakarta Barat.

Sebelumnya, Penulis juga pernah bekerja sebagai Guru di SMK Islamiyah Cianjur dan bekerja di Notaris Rodiah Yahya, Cianjur. Saat ini berkarier sebagai karyawan tetap di Konsultan Pendidikan Tinggi, PT. Gilland Ganesha, sebagai Regional Vice President A.

Demikian sekilas biodata penulis, semoga buku yang diterbitkan ini dapat berguna dan bermanfaat bagi diri saya sendiri dan untuk kalayak umum. Penulis bisa dihubungi melalui email cepisaepudin7@gmail.com.

BIODATA PENULIS



Puspita Puji Rahayu, S.Psi. M.Si
Dosen Program Studi Psikologi
Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Humaniora
Universitas Nasional Karangturi Semarang

Penulis lahir di Jakarta pada 21 Januari 1993. Penulis merupakan dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Humaniora, Universitas Nasional Karangturi Semarang. Penulis telah menjalankan peran sebagai dosen pada Program Studi Psikologi sejak tahun 2018. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Psikologi (S.Psi.) di Universitas Diponegoro dan melanjutkan pendidikan Magister Sains (M.Si.) di Universitas Indonesia. Saat ini, penulis sedang menempuh pendidikan pada Program Doktor Psikologi di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya sebagai bagian dari upaya pengembangan kompetensi akademik dan pendalaman keilmuan psikologi.

Dalam kegiatan akademik, penulis memiliki ketertarikan pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya kajian mengenai kepemimpinan, perilaku organisasi, dinamika psikologis dalam lingkungan kerja, serta berbagai isu psikologis yang berkembang dalam konteks organisasi dan dunia kerja. Penulis juga memiliki perhatian terhadap pengembangan penelitian psikologi yang mengintegrasikan perspektif teoritis dengan fenomena aktual

dalam organisasi, termasuk perubahan lingkungan kerja sebagai dampak perkembangan teknologi dan digitalisasi.

Sebagai dosen, penulis aktif dalam kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengembangan keilmuan psikologi. Penulis telah memperoleh sertifikasi sebagai dosen pada tahun 2024 sebagai bagian dari pengembangan profesional dan komitmen terhadap pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. Melalui aktivitas akademik dan penelitian yang dilakukan secara berkelanjutan, penulis berkomitmen untuk berkontribusi dalam pengembangan ilmu psikologi serta menghasilkan karya yang dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, dan masyarakat.

Penulisan Book Chapter ini merupakan salah satu bentuk kontribusi penulis dalam mengkaji perkembangan kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi serta tuntutan lingkungan kerja yang semakin dinamis. Penulis berharap buku ini dapat menjadi salah satu referensi bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pembaca yang memiliki ketertarikan terhadap kepemimpinan dan psikologi dalam konteks organisasi modern.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: puspita.rahayu@unkartur.ac.id

BIODATA PENULIS



Idah Kusuma Dewi, S.E., M.Si.
Dosen Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia

Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Islam Sultan Agung Semarang pada fakultas ekonomi jurusan manajemen. Menyelesaikan pendidikan S2 Magister Ilmu Sosial dan Politik Undip Semarang. Bekerja sebagai dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang. Pelaku UMKM, owner Batik Ratu Djagadan sekaligus pendiri organisasi pelaku bisnis online UMKM (MPPO) Kabupaten Kendal sejak tahun 2017 dan aktif hingga sekarang. Memiliki 60 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

BIODATA PENULIS



Isra Dewi Kuntary Ibrahim, S.E., M.M.

Penulis tertarik terhadap ilmu Manajemen khususnya Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dimulai sejak menempuh Pendidikan S1 Manajemen di Universitas Mataram tahun 2011-2015 dan S2 Manajemen juga ditempuh di Universitas Mataram tahun 2015-2017. Saat ini penulis berprofesi sebagai pendidik dan peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara tercinta ini.

Email Penulis: israibrahim@staff.unram.ac.id

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA menyajikan pembahasan komprehensif mengenai integrasi gaya kepemimpinan transformasional dengan praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) modern. Melalui struktur materi yang runtut, buku ini mengupas fondasi kepemimpinan, evolusi teori, serta empat dimensi utama kepemimpinan transformasional—yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Pembaca diajak memahami peran krusial gaya kepemimpinan ini dalam mendobrak manajemen personalia tradisional menuju MSDM modern yang adaptif, meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan, serta memacu pengembangan talenta dan kompetensi SDM. Tidak hanya terbatas pada aspek internal individu, buku ini juga menguraikan strategi pembentukan budaya organisasi yang inovatif, pengelolaan manajemen perubahan, serta tantangan kepemimpinan di era transformasi digital. Sebagai penutup, buku ini merumuskan strategi penguatan kaderisasi dan penerapan kepemimpinan transformasional di berbagai sektor guna mewujudkan keberlanjutan organisasi secara jangka panjang.

ISBN 978-634-8038-02-8