

Willson Gustiawan



Dinamika Kepemimpinan

Transformasi dalam Dunia Kontemporer



Willson Gustiawan

Dinamika ————— **KEPEMIMPINAN** Transformasi dalam Dunia Kontemporer



PENERBIT KBM INDONESIA adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku buku penulis di tanah air Indonesia. Serta menjadi media sharing proses penerbitan buku.

DINAMIKA KEPEMIMPINAN

Transformasi dalam Dunia Kontemporer

Copyright @2026 By Willson Gustiawan

All right reserved

Penulis

Willson Gustiawan

Desain Sampul

Eca Art

Tata Letak

Sofitahm

Editor

Dr. Muhamad Husein Maruahey, Drs., M.Sc.

Background isi buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Official

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia

Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021

081357517526 (Tlpn/WA)

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Instagram

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

ISBN: 978-634-278-454-9

Cetakan ke-1, Juni 2026

15,5 x 23 cm, viii + 216 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit
Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-Kemenkumham
dan isi buku dilindungi undang-undang.
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).



HANTARAN PEMIKIRAN DINAMIKA KEPEMIMPINAN

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas limpahan rahmat, karunia, dan kesempatan berpikir yang dianugerahkan-Nya, penulis kembali dapat menyelesaikan buku ini sebagai kelanjutan dari buku sebelumnya yang berjudul *Dinamika Kepemimpinan: Fondasi Konseptual dan Evolusi Teori Klasik hingga Modern* yang diterbitkan oleh Nuta Media, Yogyakarta pada tahun 2025. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wa Sallam, sosok teladan kepemimpinan yang menghadirkan keseimbangan antara ketegasan, kebijaksanaan, spiritualitas, dan kemanusiaan dalam setiap aspek kehidupan.

Buku yang berada di tangan pembaca ini berjudul *Dinamika Kepemimpinan: Transformasi dalam Dunia Kontemporer*. Jika buku sebelumnya berfokus pada fondasi konseptual dan evolusi teori-teori kepemimpinan dari pendekatan klasik hingga modern, maka buku ini bergerak lebih jauh ke wilayah dinamika kepemimpinan kontemporer yang berkembang di tengah perubahan dunia yang semakin kompleks, cair, dan penuh ketidakpastian. Dengan demikian, kedua buku ini sesungguhnya membentuk satu kesinambungan pemikiran: dari pembahasan mengenai landasan teoretik kepemimpinan menuju refleksi atas transformasi

kepemimpinan dalam realitas organisasi dan masyarakat kontemporer.

Perubahan dunia modern berlangsung jauh lebih cepat dibanding kemampuan banyak organisasi dan model kepemimpinan tradisional dalam meresponsnya. Disrupsi teknologi, digitalisasi organisasi, globalisasi, perubahan generasi kerja, krisis multidimensi, hingga meningkatnya kompleksitas sosial dan budaya telah mengubah secara mendasar cara manusia bekerja, berinteraksi, dan memimpin. Kepemimpinan hari ini tidak lagi cukup dipahami sekadar sebagai otoritas struktural atau kemampuan administratif, melainkan sebagai kemampuan membangun makna, kolaborasi, ketahanan, dan arah bersama di tengah perubahan yang terus bergerak.

Atas dasar itulah, buku ini disusun untuk mengeksplorasi berbagai transformasi kepemimpinan dalam konteks dunia kontemporer. Pembahasan di dalamnya mencakup kepemimpinan dalam organisasi proyek dan organisasi sementara, kepemimpinan dan gender, kepemimpinan lintas budaya, kepemimpinan syariah, kepemimpinan di era krisis dan ketidakpastian, hubungan kepemimpinan dengan budaya organisasi dan inovasi, hingga refleksi mengenai masa depan kepemimpinan global di tengah perkembangan teknologi, keberlanjutan, dan tantangan kemanusiaan modern.

Berbeda dari pendekatan kepemimpinan yang semata-mata menekankan efektivitas struktural, buku ini berupaya menghadirkan perspektif kepemimpinan yang lebih kontekstual, humanistik, dan reflektif. Penulis meyakini bahwa kepemimpinan bukan hanya persoalan bagaimana mencapai tujuan organisasi, tetapi juga bagaimana menjaga nilai, membangun hubungan manusiawi, dan menghadirkan makna dalam kehidupan kerja. Karena itu, pembahasan mengenai etika, spiritualitas, budaya, inklusivitas, dan

kemanusiaan menjadi bagian penting dalam keseluruhan narasi buku ini.

Secara lebih mendalam, buku ini sesungguhnya merupakan bagian dari mozaik intelektual yang sedang penulis susun secara bertahap. Kajian mengenai kepemimpinan yang dibahas di dalamnya tidak berdiri sendiri, melainkan terhubung dengan minat akademik penulis yang lebih luas mengenai *workplace spirituality* atau spiritualitas di tempat kerja dalam perspektif Islam. Sebelumnya, penulis juga telah menerbitkan monografi mengenai etika kerja Islami sebagai salah satu fondasi nilai dalam perilaku organisasi. Selanjutnya, penulis tengah mengembangkan kajian mengenai motivasi dan nilai sebagai bagian dari upaya membangun konstruksi konseptual yang lebih utuh mengenai spiritualitas kerja, khususnya dalam konteks organisasi modern dan masyarakat Muslim kontemporer.

Bagi penulis, spiritualitas kerja bukan sekadar pembahasan mengenai religiusitas formal dalam organisasi, melainkan tentang bagaimana manusia menemukan makna, integritas, nilai, dan kemanusiaannya di tengah dunia kerja yang semakin kompetitif dan terdigitalisasi. Dalam kerangka itulah, kepemimpinan menjadi salah satu elemen sentral yang menghubungkan budaya organisasi, motivasi, etika, nilai, dan orientasi hidup manusia di dalam organisasi. Oleh karena itu, buku ini dapat dipandang sebagai salah satu pijakan penting menuju konstruksi pemikiran yang lebih besar mengenai hubungan antara spiritualitas, nilai, dan dinamika organisasi modern.

Penulis menyadari bahwa kajian mengenai kepemimpinan merupakan wilayah yang sangat luas dan terus berkembang. Karena itu, buku ini tentu masih memiliki keterbatasan dan ruang untuk penyempurnaan. Namun demikian, penulis berharap buku ini dapat memberikan kontribusi ilmiah dan praktis bagi

mahasiswa, akademisi, peneliti, praktisi organisasi, maupun pembaca umum yang memiliki perhatian terhadap dinamika kepemimpinan kontemporer.

Akhirnya, penulis berharap buku ini tidak hanya menjadi sumber pengetahuan, tetapi juga ruang refleksi mengenai pentingnya menghadirkan kepemimpinan yang lebih manusiawi, inklusif, adaptif, dan berakar pada nilai-nilai moral di tengah dunia yang terus bergerak menuju kompleksitas baru. Semoga ikhtiar kecil ini menjadi bagian dari kontribusi akademik yang bermanfaat dan bernilai kebaikan.

Padang, Juni 2026
Penulis

Willson Gustiawan



DAFTAR ISI

HANTARAN PEMIKIRAN DINAMIKA	
KEPEMIMPINAN	i
DAFTAR ISI	v

BAB 1

MERAJUT BENANG MERAH DINAMIKA KEPEMIMPINAN	
KONTEMPORER	1
A. Kepemimpinan di Tengah Dunia yang Berubah	1
B. Evolusi Paradigma Kepemimpinan: Dari Otoritas ke	
Kolaborasi	6
C. Kepemimpinan sebagai Fenomena Kontekstual	12
D. Organisasi Modern dan Munculnya Kompleksitas Baru....	19
E. Nilai, Identitas, dan Kemanusiaan dalam	
Kepemimpinan.....	25
F. Kepemimpinan sebagai Ruang Dialog Budaya dan	
Peradaban	32
G. Menavigasi Masa Depan: Kepemimpinan di Era	
Ketidakpastian.....	38

BAB 2

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI SEMENTARA DAN	
PROYEK	47
A. Pendahuluan – Munculnya Organisasi Sementara dalam	
Ekosistem Modern.....	47
B. Konsep Kepemimpinan dalam Konteks Temporer	49

C. Karakter Unik Organisasi Sementara	50
D. Tantangan Kolaborasi Lintas Disiplin dan Budaya	53
E. Studi Empiris dan Aplikasi Praktis	56
F. Arah Masa Depan Kepemimpinan Proyek	60

BAB 3

KEPEMIMPINAN DAN GENDER	65
A. Pengantar: Isu Gender dalam Studi Kepemimpinan.....	65
B. Gender Gap dan Isu Kesenjangan.....	67
C. Persepsi dan Performa Kepemimpinan Berdasarkan Gender	71
D. Studi Kasus di Indonesia	74
E. Implikasi Teoritis dan Praktis	77
F. Arah Masa Depan Kepemimpinan Sensitif Gender.....	80

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA.....	85
A. Pengantar: Hubungan Kepemimpinan dan Budaya	85
B. Nilai Budaya Lokal dan Global dalam Kepemimpinan	88
C. Studi Kasus Perbandingan: Indonesia, China, dan Negara Barat	91
D. Implikasi untuk Pengembangan Kepemimpinan Global ...	94

BAB 5

KEPEMIMPINAN SYARIAH	99
A. Pendahuluan: Urgensi Kepemimpinan Syariah.....	99
B. Nilai-Nilai Dasar dalam Kepemimpinan Islam.....	102
C. Pilar-Pilar Kepemimpinan Syariah: Amanah, Adil, Takwa, Syura	105
D. Kepemimpinan Syariah dan Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i>	108
E. Model Kepemimpinan Spiritual Islami dan Penerapannya.....	111
F. Refleksi dan Arah Masa Depan Kepemimpinan Syariah.....	115

BAB 6

KEPEMIMPINAN DI ERA KRISIS DAN

KETIDAKPASTIAN 119

- A. Pendahuluan: Disrupsi dan Kepemimpinan di Era Ketidakpastian..... 119
- B. Kepemimpinan Digital: Konsep, Dimensi, dan Relevansi 122
- C. Teknologi Digital dan Transformasi Organisasi 125
- D. Kepemimpinan Virtual dan Berbasis Data..... 128
- E. Kepemimpinan dalam Birokrasi dan Sektor Publik 131
- F. Studi Krisis dan Ketahanan Organisasi 134
- G. Refleksi dan Implikasi Strategis..... 137

BAB 7

KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN

INOVASI..... 141

- A. Pengantar: Hubungan Kepemimpinan, Budaya, dan Inovasi 141
- B. Kepemimpinan sebagai Arsitek Budaya Organisasi 144
- C. Internalisasi Nilai, Norma, dan Identitas Organisasi 147
- D. Gaya Kepemimpinan untuk Inovasi..... 151
- E. Studi Kasus Organisasi Inovatif dan Adaptif..... 154
- F. Implikasi Kepemimpinan Inovatif terhadap Budaya dan Kinerja Organisasi..... 157
- G. Refleksi dan Rekomendasi 159

BAB 8

MASA DEPAN KEPEMIMPINAN GLOBAL 163

- A. Pendahuluan: Dinamika Kepemimpinan di Tengah Perubahan Global 163
- B. Leadership 5.0: Konsep, Pilar, dan Aplikasinya..... 166
- C. Kepemimpinan untuk Keberlanjutan (Leadership for Sustainability)..... 169
- D. Kepemimpinan Transformatif: Integrasi Digital, Etika, dan Spiritualitas..... 172

E. Implikasi Teoritis dan Praktis	175
F. Arah Pengembangan Ilmu dan Riset Kepemimpinan.....	177
G. Penutup: Merekonstruksi Kepemimpinan Masa Depan.....	180
REFERENSI.....	183
GLOSARIUM.....	199
INDEKS.....	209
TENTANG PENULIS.....	215

BAB 1



MERAJUT BENANG MERAH DINAMIKA KEPEMIMPINAN KONTEMPORER

A. KEPEMIMPINAN DI TENGAH DUNIA YANG BERUBAH

PERUBAHAN merupakan keniscayaan yang senantiasa menyertai perjalanan peradaban manusia. Namun, perubahan pada abad ke-21 hadir dengan intensitas, kecepatan, dan kompleksitas yang jauh melampaui periode-periode sebelumnya. Dunia modern ditandai oleh disrupsi teknologi, percepatan digitalisasi, globalisasi ekonomi dan budaya, serta munculnya berbagai krisis multidimensi yang memengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan manusia. Dalam konteks tersebut, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi agar mampu bertahan dan berkembang di tengah lingkungan yang semakin tidak pasti. Akibatnya, kepemimpinan tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai fungsi administratif atau mekanisme

pengendalian organisasi semata, melainkan sebagai kemampuan adaptif untuk membaca perubahan, mengelola kompleksitas, dan membangun arah kolektif di tengah ketidakpastian.

Perkembangan teknologi digital menjadi salah satu kekuatan utama yang mengubah lanskap organisasi modern. Revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan integrasi *artificial intelligence*, *big data*, *cloud computing*, *internet of things* (IoT), dan otomatisasi telah menggeser pola kerja tradisional menuju sistem yang lebih fleksibel, virtual, dan berbasis data. Teknologi tidak hanya mengubah cara organisasi beroperasi, tetapi juga mengubah cara manusia berinteraksi, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Dalam situasi ini, pemimpin tidak lagi cukup hanya mengandalkan otoritas formal dan kemampuan teknis administratif, tetapi juga harus mampu memahami dinamika digital serta membangun budaya organisasi yang inovatif dan adaptif.

Robbins dan Coulter (2005) menjelaskan bahwa perubahan lingkungan organisasi menuntut pemimpin untuk lebih responsif terhadap ketidakpastian eksternal. Pemimpin harus mampu menjadi agen perubahan yang mengintegrasikan visi strategis dengan kemampuan membaca dinamika sosial dan teknologi. Perspektif ini semakin relevan ketika organisasi modern menghadapi percepatan arus informasi yang menyebabkan perubahan dapat terjadi secara simultan dan sulit diprediksi. Dalam kondisi seperti ini, pendekatan kepemimpinan tradisional yang terlalu birokratis, hierarkis, dan kaku menjadi kurang memadai untuk menjawab tantangan zaman.

Di sisi lain, globalisasi telah menciptakan hubungan antarnegara, organisasi, dan individu yang semakin saling terhubung. Organisasi tidak lagi beroperasi dalam batas geografis yang sempit, melainkan berada dalam ekosistem global yang dipenuhi interaksi lintas budaya, lintas disiplin, dan lintas kepentingan. Kondisi ini

melahirkan tantangan baru bagi pemimpin, terutama dalam mengelola keberagaman nilai, gaya komunikasi, serta ekspektasi kerja yang berbeda-beda. Wu et al. (2008) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya tempat kepemimpinan itu dijalankan. Oleh karena itu, pemimpin masa kini dituntut memiliki sensitivitas budaya, kemampuan kolaboratif, dan kecakapan *interpersonal* yang lebih tinggi dibandingkan era sebelumnya.

Selain perubahan teknologi dan globalisasi, organisasi modern juga menghadapi berbagai krisis multidimensi yang semakin kompleks. Krisis ekonomi global, pandemi COVID-19, konflik geopolitik, perubahan iklim, krisis energi, hingga ketidakstabilan sosial-politik telah menunjukkan bahwa organisasi hidup dalam lingkungan yang rapuh dan penuh ketidakpastian. Pandemi COVID-19, misalnya, menjadi titik balik penting yang memperlihatkan bahwa banyak organisasi tidak siap menghadapi perubahan drastis dalam waktu singkat. Sistem kerja virtual, pembatasan mobilitas, tekanan psikologis pekerja, dan perubahan pola konsumsi memaksa organisasi untuk melakukan transformasi secara cepat dan radikal.

Dalam situasi krisis semacam itu, kepemimpinan tidak lagi sekadar berfungsi sebagai pengendali organisasi, tetapi juga sebagai sumber stabilitas psikologis dan moral bagi anggota organisasi. Fry (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan modern perlu mempertimbangkan dimensi spiritual dan makna kerja sebagai bagian penting dalam membangun ketahanan organisasi. Pemimpin bukan hanya dituntut mampu menghasilkan keputusan strategis, tetapi juga mampu menciptakan harapan, rasa aman, dan solidaritas sosial di tengah tekanan yang tinggi. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan semakin bergantung pada kemampuan pemimpin membangun hubungan manusiawi yang autentik dan bermakna.

Perubahan lingkungan juga mendorong transformasi bentuk organisasi itu sendiri. Organisasi modern semakin bergerak menuju struktur yang lebih cair, fleksibel, dan berbasis kolaborasi. Model organisasi yang sebelumnya sangat birokratis mulai bergeser menuju organisasi proyek, tim virtual, organisasi jaringan, hingga ekosistem kolaboratif lintas sektor. Tyssen, Wald, dan Spieth (2013) menyebut fenomena ini sebagai munculnya *temporary organizations*, yaitu organisasi yang dibentuk secara temporer untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu yang terbatas. Dalam struktur semacam ini, hubungan kerja menjadi lebih dinamis dan tidak selalu bergantung pada hierarki formal.

Transformasi tersebut menuntut model kepemimpinan yang lebih adaptif dan partisipatif. Pemimpin tidak lagi hanya bertindak sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai fasilitator kolaborasi, mediator konflik, dan penghubung antar individu maupun antar organisasi. Pendekatan *shared leadership* dan *distributed leadership* menjadi semakin relevan karena kepemimpinan dipandang sebagai proses kolektif, bukan monopoli individu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa paradigma kepemimpinan modern bergerak dari model “*command and control*” menuju model “*connect and collaborate*”.

Di samping perubahan organisasi, dinamika generasi kerja juga mengalami transformasi signifikan. Generasi milenial dan generasi Z yang kini mendominasi dunia kerja memiliki karakteristik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Mereka cenderung lebih menghargai fleksibilitas kerja, makna pekerjaan, keseimbangan hidup, partisipasi, dan kebebasan berekspresi. Loyalitas terhadap organisasi tidak lagi dibangun semata-mata melalui stabilitas finansial, tetapi juga melalui pengalaman kerja yang bermakna dan budaya organisasi yang inklusif.

Kondisi ini menyebabkan pendekatan kepemimpinan tradisional yang terlalu menekankan kontrol dan otoritas formal menjadi kurang efektif. Generasi kerja baru lebih responsif terhadap pemimpin yang autentik, komunikatif, empatik, dan mampu membangun hubungan *interpersonal* yang sehat. Avolio dan Gardner (2005) melalui konsep *authentic leadership* menekankan pentingnya integritas, *self-awareness*, dan transparansi dalam membangun kepercayaan anggota organisasi. Kepemimpinan tidak lagi cukup hanya efektif secara struktural, tetapi juga harus mampu menyentuh dimensi psikologis dan emosional pengikutnya.

Lebih jauh, perubahan dunia modern juga melahirkan kompleksitas sosial-budaya yang semakin tinggi. Masyarakat kontemporer hidup dalam ruang sosial yang plural, cair, dan dipenuhi perbedaan identitas, nilai, serta orientasi hidup. Organisasi modern harus mengelola keberagaman gender, budaya, agama, generasi, dan latar belakang sosial dalam satu ruang kerja yang sama. Dalam konteks ini, pemimpin dituntut memiliki kemampuan inklusif yang mampu menjembatani berbagai perbedaan tersebut secara konstruktif.

Gooty et al. (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena relasional yang sangat dipengaruhi oleh dinamika emosi, identitas sosial, dan interaksi antar individu. Oleh karena itu, kepemimpinan modern tidak dapat dipisahkan dari kemampuan memahami manusia secara utuh, baik sebagai individu maupun bagian dari komunitas sosial yang kompleks. Pemimpin masa kini tidak hanya harus berpikir strategis, tetapi juga harus mampu membangun empati, kepercayaan, dan kohesi sosial di tengah keberagaman yang terus berkembang.

Seluruh perubahan tersebut menunjukkan bahwa dunia bergerak lebih cepat daripada kemampuan model kepemimpinan tradisional dalam meresponsnya. Teori-teori klasik kepemimpinan seperti *trait theory*, *behavioral theory*, maupun pendekatan birokratik tetap

memiliki nilai historis dan konseptual yang penting, tetapi tidak lagi cukup untuk menjelaskan kompleksitas organisasi modern secara menyeluruh. Lingkungan organisasi kontemporer membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif, kolaboratif, kontekstual, dan humanistik.

Dengan demikian, kepemimpinan abad ke-21 harus dipahami sebagai proses dinamis yang tidak hanya berorientasi pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada kemampuan membangun makna, ketahanan, dan transformasi sosial dalam lingkungan yang terus berubah. Pemimpin masa kini dituntut bukan sekadar mampu mengelola sistem, melainkan juga mampu memahami manusia, membaca perubahan, serta menghubungkan visi organisasi dengan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dan multidimensional.

B. EVOLUSI PARADIGMA KEPEMIMPINAN: DARI OTORITAS KE KOLABORASI

Kajian mengenai kepemimpinan mengalami perkembangan yang sangat dinamis seiring dengan perubahan struktur sosial, perkembangan organisasi, dan transformasi peradaban manusia. Jika pada masa awal kepemimpinan lebih dipahami sebagai simbol kekuasaan dan otoritas individu, maka dalam perkembangan modern kepemimpinan dipandang sebagai proses sosial yang semakin partisipatif, kolaboratif, dan transformatif. Evolusi paradigma ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah konsep yang statis, melainkan konstruksi yang terus berubah mengikuti dinamika zaman dan kebutuhan masyarakat.

Transformasi paradigma kepemimpinan menjadi penting untuk dipahami karena memberikan gambaran bagaimana teori-teori kepemimpinan berkembang dari pendekatan klasik menuju pendekatan kontemporer yang lebih kompleks dan humanistik.

Dalam konteks buku ini, pembahasan mengenai evolusi paradigma kepemimpinan juga berfungsi sebagai jembatan konseptual antara jilid pertama yang membahas fondasi teoretik kepemimpinan dengan jilid kedua yang mengeksplorasi dinamika kepemimpinan dalam konteks modern, lintas budaya, digital, dan penuh ketidakpastian.

Leadership as Authority: Kepemimpinan sebagai Otoritas

Pada tahap awal perkembangan pemikiran kepemimpinan, kepemimpinan dipahami terutama sebagai bentuk otoritas formal yang melekat pada individu tertentu. Paradigma ini sangat dipengaruhi oleh struktur sosial tradisional yang bersifat hierarkis, feodal, dan birokratis. Pemimpin diposisikan sebagai pusat kekuasaan yang memiliki legitimasi untuk memberi perintah, mengontrol perilaku anggota, dan menentukan arah organisasi secara sepihak.

Pandangan ini terlihat jelas dalam Great Man Theory yang berkembang pada abad ke-19. Teori tersebut berasumsi bahwa pemimpin besar dilahirkan dengan kualitas bawaan yang superior dibandingkan individu lain (Northouse, 2016). Kepemimpinan dianggap sebagai hak istimewa kelompok tertentu yang memiliki kharisma, keberanian, atau kekuatan personal luar biasa. Dalam konteks organisasi tradisional, model ini menciptakan hubungan vertikal yang menempatkan pemimpin sebagai figur dominan dan bawahan sebagai pelaksana instruksi.

Pendekatan otoritas juga diperkuat oleh model birokrasi Weberian yang menekankan stabilitas, kontrol, aturan formal, dan struktur hierarkis. Dalam paradigma ini, efektivitas organisasi diukur melalui kepatuhan terhadap prosedur dan kemampuan pemimpin menjaga keteraturan organisasi. Pemimpin dipandang berhasil ketika mampu mempertahankan kontrol dan memastikan anggota organisasi menjalankan tugas sesuai standar yang ditetapkan.

Meskipun pendekatan ini efektif pada konteks organisasi yang relatif stabil dan terprediksi, paradigma otoritas mulai menghadapi keterbatasan ketika organisasi memasuki lingkungan yang lebih dinamis dan kompleks. Model kepemimpinan yang terlalu sentralistik sering kali lambat merespons perubahan dan kurang mampu mengakomodasi kreativitas serta partisipasi anggota organisasi.

Leadership as Influence: Kepemimpinan sebagai Pengaruh

Perkembangan berikutnya menunjukkan pergeseran penting dari kepemimpinan sebagai kekuasaan menuju kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain. Pergeseran ini muncul ketika para sarjana mulai menyadari bahwa efektivitas kepemimpinan tidak semata-mata bergantung pada jabatan formal, tetapi pada kemampuan pemimpin memengaruhi perilaku dan motivasi pengikutnya.

Robbins dan Coulter (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menunjukkan perubahan mendasar dalam cara memahami kepemimpinan. Pemimpin tidak lagi dipandang hanya sebagai pemegang otoritas, tetapi sebagai individu yang mampu menciptakan pengaruh sosial melalui komunikasi, motivasi, dan inspirasi.

Paradigma pengaruh semakin berkembang melalui *behavioral theory* yang menekankan perilaku pemimpin dibanding karakter bawaan. Penelitian Ohio State dan Michigan Studies menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif berkaitan dengan kemampuan pemimpin menyeimbangkan orientasi tugas dan orientasi hubungan (Yukl, 2013). Dengan demikian, kepemimpinan mulai dipahami sebagai keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan, bukan semata-mata warisan genetik atau status sosial.

Pada fase ini pula muncul perhatian terhadap kepemimpinan transformasional dan transaksional. Bass (1990) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikut melalui visi, motivasi, dan perubahan nilai, sedangkan pemimpin transaksional lebih berfokus pada pertukaran kepentingan dan pengelolaan kinerja. Kedua pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh menjadi inti utama efektivitas kepemimpinan modern.

Namun demikian, paradigma pengaruh masih cenderung melihat hubungan pemimpin dan pengikut secara satu arah, di mana pemimpin tetap menjadi pusat utama proses perubahan organisasi.

Leadership as Relationship: Kepemimpinan sebagai Relasi

Perkembangan organisasi modern yang semakin kompleks kemudian melahirkan pemahaman baru bahwa kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi. Kepemimpinan mulai dipandang sebagai proses relasional yang dibangun melalui interaksi sosial, kepercayaan, komunikasi, dan pertukaran makna antar individu.

Pendekatan Leader-Member Exchange (LMX) menjadi salah satu representasi penting paradigma ini. Teori LMX menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan *interpersonal* antara pemimpin dan anggota tim. Hubungan yang dilandasi kepercayaan, dukungan, dan penghargaan akan menghasilkan komitmen serta partisipasi yang lebih tinggi (Goody et al., 2009).

Dalam paradigma relasional, kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai aktivitas individual semata, melainkan sebagai proses sosial yang bersifat timbal balik. Pengikut tidak lagi diposisikan sebagai objek pasif, tetapi sebagai mitra aktif dalam membangun dinamika

organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi semakin bergantung pada kualitas interaksi manusia di dalamnya.

Avolio dan Gardner (2005) melalui konsep *authentic leadership* menegaskan bahwa hubungan autentik antara pemimpin dan pengikut menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan organisasi. Pemimpin yang transparan, konsisten, dan memiliki *self-awareness* tinggi cenderung mampu menciptakan keterikatan emosional yang lebih kuat dengan anggota organisasi.

Perubahan paradigma ini menunjukkan bahwa dimensi emosional, psikologis, dan sosial semakin menjadi bagian penting dalam studi kepemimpinan modern.

Leadership as Collaboration: Kepemimpinan sebagai Kolaborasi

Memasuki era digital dan globalisasi, organisasi semakin bergerak menuju struktur yang fleksibel, lintas disiplin, dan berbasis jaringan. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan tidak lagi efektif jika hanya bertumpu pada figur individual. Organisasi modern membutuhkan kemampuan kolaboratif yang memungkinkan berbagai individu dan kelompok bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama.

Paradigma kolaboratif berkembang dari kesadaran bahwa kompleksitas masalah modern tidak dapat diselesaikan oleh satu pemimpin secara individual. *Shared leadership* dan *distributed leadership* menjadi pendekatan yang semakin relevan dalam konteks organisasi kontemporer. Kepemimpinan dipandang sebagai proses yang tersebar di antara anggota tim, bukan monopoli satu figur tertentu.

Dalam pendekatan ini, pemimpin lebih berperan sebagai fasilitator, mediator, dan penghubung antar individu maupun antar organisasi. Fungsi utama kepemimpinan bukan lagi mengontrol, tetapi menciptakan ruang partisipasi, membangun kepercayaan, dan mengintegrasikan berbagai perspektif dalam organisasi.

Fenomena organisasi proyek, *virtual teams*, dan kolaborasi lintas budaya semakin memperkuat kebutuhan terhadap kepemimpinan kolaboratif. Tyssen, Wald, dan Spieth (2013) menjelaskan bahwa organisasi sementara dan berbasis proyek membutuhkan model kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan mampu membangun koordinasi tanpa bergantung sepenuhnya pada struktur formal.

Paradigma kolaboratif juga memperlihatkan perubahan besar dalam relasi kekuasaan organisasi. Otoritas formal tidak lagi menjadi sumber utama legitimasi kepemimpinan. Sebaliknya, legitimasi dibangun melalui kemampuan menciptakan koneksi sosial, memfasilitasi kerja sama, dan membangun rasa memiliki bersama.

Leadership as Collective Transformation: Kepemimpinan sebagai Transformasi Kolektif

Perkembangan paling mutakhir dalam paradigma kepemimpinan menunjukkan pergeseran menuju kepemimpinan sebagai proses transformasi kolektif. Dalam paradigma ini, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada penciptaan perubahan sosial, budaya, dan kemanusiaan yang lebih luas.

Kepemimpinan dipandang sebagai kemampuan kolektif untuk membangun makna bersama, menghadapi krisis global, serta menciptakan keberlanjutan organisasi dan masyarakat. Pemimpin bukan lagi sekadar pengarah organisasi, tetapi agen transformasi yang menghubungkan nilai, visi, dan kepentingan sosial secara integratif.

Fry (2003) melalui konsep *spiritual leadership* menekankan pentingnya dimensi makna, harapan, dan cinta altruistik dalam membangun transformasi organisasi. Sementara itu, pendekatan

sustainability leadership mulai menempatkan tanggung jawab sosial, lingkungan, dan etika sebagai bagian integral dari efektivitas kepemimpinan modern.

Dalam paradigma transformasi kolektif, kepemimpinan tidak lagi hanya berbicara tentang “siapa pemimpin”, tetapi tentang bagaimana komunitas organisasi secara bersama-sama menciptakan perubahan positif. Kepemimpinan menjadi proses kolektif yang melibatkan partisipasi, refleksi, pembelajaran, dan tanggung jawab bersama terhadap masa depan.

Paradigma ini sekaligus menunjukkan bahwa kepemimpinan modern bergerak menuju pendekatan yang semakin humanistik, inklusif, dan kontekstual. Dunia yang semakin kompleks membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mampu mengendalikan organisasi, tetapi juga mampu membangun kolaborasi lintas batas, mengelola keberagaman, dan menciptakan transformasi sosial yang berkelanjutan.

Dengan demikian, evolusi paradigma kepemimpinan dari otoritas menuju kolaborasi dan transformasi kolektif memperlihatkan perubahan mendasar dalam cara manusia memahami kepemimpinan. Jika pada masa lalu kepemimpinan bertumpu pada kekuasaan individu, maka kepemimpinan kontemporer lebih menekankan kemampuan membangun relasi, kolaborasi, dan makna bersama di tengah dunia yang terus berubah. Evolusi inilah yang menjadi landasan konseptual penting bagi pembahasan berbagai dinamika kepemimpinan kontemporer pada bab-bab berikutnya dalam buku ini.

C. KEPEMIMPINAN SEBAGAI FENOMENA KONTEKSTUAL

Perkembangan studi kepemimpinan modern menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipahami sebagai konsep yang bersifat universal dan berlaku sama dalam setiap situasi. Pendekatan-

pendekatan awal dalam teori kepemimpinan cenderung berusaha menemukan karakteristik atau gaya kepemimpinan terbaik yang dianggap efektif untuk semua kondisi organisasi. Namun, seiring berkembangnya penelitian empiris dan meningkatnya kompleksitas lingkungan sosial, para sarjana mulai menyadari bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks tempat kepemimpinan itu dijalankan. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan fenomena yang bersifat kontekstual, dinamis, dan multidimensional.

Kesadaran mengenai pentingnya konteks dalam kepemimpinan mulai menguat melalui teori situasional dan kontingensi yang berkembang pada pertengahan abad ke-20. Fiedler (1967) melalui *contingency theory* menegaskan bahwa efektivitas pemimpin sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi situasional organisasi. Hersey dan Blanchard kemudian memperkuat gagasan ini melalui *situational leadership theory* yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin menyesuaikan pendekatan berdasarkan tingkat kesiapan dan karakteristik pengikut. Perspektif ini menjadi titik penting dalam evolusi teori kepemimpinan karena menggeser pandangan dari “*one best way*” menuju pemahaman bahwa kepemimpinan harus disesuaikan dengan konteks tertentu.

Dalam perkembangan kontemporer, konteks kepemimpinan menjadi semakin kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya, agama, gender, sistem sosial, sektor organisasi, teknologi, dan situasi krisis. Faktor-faktor tersebut membentuk cara individu memahami otoritas, komunikasi, nilai, serta hubungan sosial dalam organisasi. Oleh karena itu, tidak ada satu model kepemimpinan yang dapat dianggap paling efektif untuk seluruh situasi dan lingkungan organisasi.

Kepemimpinan dan Konteks Budaya

Budaya merupakan salah satu faktor paling dominan dalam membentuk praktik dan persepsi kepemimpinan. Nilai-nilai budaya memengaruhi bagaimana masyarakat memandang kekuasaan, hubungan *interpersonal*, pola komunikasi, hingga pengambilan keputusan. Dalam budaya kolektivistik seperti Indonesia, Jepang, atau Tiongkok, pemimpin cenderung diharapkan mampu menjaga harmoni sosial, menunjukkan kepedulian *interpersonal*, dan membangun rasa kebersamaan. Sebaliknya, dalam budaya individualistik Barat, kepemimpinan lebih sering dikaitkan dengan kemandirian, inovasi individual, dan pencapaian personal.

Wu et al. (2008) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara perilaku pemimpin dan ekspektasi budaya masyarakat. Pemimpin yang efektif dalam satu budaya belum tentu dianggap efektif dalam budaya lain. Misalnya, gaya komunikasi langsung dan konfrontatif yang umum dalam organisasi Barat dapat dipersepsikan kurang sopan atau terlalu agresif dalam budaya Asia yang lebih menekankan harmoni dan penghormatan sosial.

Dalam konteks Indonesia, praktik kepemimpinan juga banyak dipengaruhi nilai lokal seperti musyawarah, gotong royong, dan kekeluargaan. Gustiawan (2024) menekankan bahwa kepemimpinan di Indonesia sering kali lebih diterima ketika pemimpin mampu menampilkan sikap mengayomi dan kedekatan emosional dengan anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari konstruksi budaya tempat ia berkembang.

Kepemimpinan dan Dimensi Agama

Selain budaya, agama juga menjadi dimensi penting dalam membentuk paradigma kepemimpinan. Dalam banyak masyarakat, nilai-nilai religius memengaruhi persepsi mengenai moralitas,

legitimasi kekuasaan, tanggung jawab sosial, dan etika kepemimpinan. Kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai fungsi organisasi, tetapi juga sebagai amanah moral yang harus dijalankan secara etis dan bertanggung jawab.

Dalam perspektif kepemimpinan syariah, misalnya, konsep amanah, adil, syura, dan takwa menjadi fondasi utama perilaku pemimpin. Kepemimpinan dipahami bukan sekadar alat mencapai tujuan organisasi, tetapi juga sarana membangun kemaslahatan sosial dan menjaga nilai-nilai spiritual. Fry (2003) melalui *spiritual leadership theory* juga menunjukkan bahwa dimensi spiritualitas seperti makna kerja, harapan, dan cinta altruistik dapat memperkuat motivasi intrinsik dan komitmen anggota organisasi.

Perkembangan ini memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari sistem nilai yang hidup dalam masyarakat. Pemimpin yang mampu memahami dan mengintegrasikan nilai religius secara proporsional cenderung lebih mudah membangun legitimasi sosial dan kepercayaan organisasi.

Kepemimpinan dan Gender

Kajian kepemimpinan modern juga semakin memperhatikan dimensi gender sebagai bagian penting dalam memahami dinamika organisasi. Selama bertahun-tahun, teori kepemimpinan banyak dikembangkan berdasarkan pengalaman dan perspektif maskulin, sehingga kurang memperhatikan bagaimana konstruksi gender memengaruhi praktik kepemimpinan.

Perubahan sosial dan meningkatnya partisipasi perempuan dalam dunia kerja telah mendorong berkembangnya penelitian mengenai gender dan kepemimpinan. Berbagai studi menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan sering menghadapi ekspektasi sosial yang berbeda dalam menjalankan kepemimpinan. Pemimpin perempuan, misalnya, sering kali diharapkan lebih komunikatif,

suportif, dan kolaboratif, sementara pemimpin laki-laki lebih diasosiasikan dengan ketegasan dan dominasi.

Namun demikian, perkembangan organisasi modern menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh jenis kelamin, melainkan oleh kemampuan adaptasi, komunikasi, dan kecerdasan sosial pemimpin. Pendekatan kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kolaboratif justru semakin relevan dalam organisasi kontemporer yang kompleks dan berbasis pengetahuan.

Kajian gender dalam kepemimpinan juga penting karena membuka ruang refleksi terhadap ketimpangan struktural dan stereotip sosial yang masih memengaruhi kesempatan kepemimpinan dalam berbagai sektor organisasi.

Kepemimpinan dan Sistem Sosial

Kepemimpinan juga dibentuk oleh sistem sosial dan politik tempat organisasi berada. Struktur kekuasaan, pola hubungan sosial, tingkat demokratisasi, hingga kondisi ekonomi masyarakat akan memengaruhi gaya dan praktik kepemimpinan yang berkembang.

Dalam masyarakat dengan sistem sosial yang hierarkis dan paternalistik, pemimpin cenderung diposisikan sebagai figur sentral yang dihormati dan jarang dikritik secara terbuka. Sebaliknya, dalam masyarakat yang lebih egaliter, kepemimpinan cenderung bersifat partisipatif dan membuka ruang dialog yang lebih luas antara pemimpin dan anggota organisasi.

Van Wart (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan publik, misalnya, memiliki karakteristik yang berbeda dibanding kepemimpinan bisnis karena dipengaruhi oleh tekanan politik, regulasi, akuntabilitas publik, dan kepentingan sosial yang lebih kompleks. Hal ini menunjukkan bahwa konteks sistem sosial sangat menentukan bagaimana kepemimpinan dijalankan dan dievaluasi.

Kepemimpinan dalam Berbagai Sektor Organisasi

Perbedaan sektor organisasi juga menciptakan kebutuhan kepemimpinan yang berbeda-beda. Kepemimpinan di sektor bisnis, birokrasi publik, pendidikan, organisasi sosial, militer, maupun organisasi proyek memiliki karakteristik dan tantangan yang tidak sama.

Dalam organisasi bisnis, pemimpin sering dituntut fokus pada inovasi, daya saing, dan efisiensi organisasi. Sementara dalam sektor publik, kepemimpinan lebih berkaitan dengan pelayanan masyarakat, akuntabilitas, dan pengelolaan kepentingan publik. Di sektor pendidikan, pemimpin dituntut mampu membangun budaya belajar dan pengembangan manusia. Adapun dalam organisasi proyek dan *temporary organizations*, pemimpin harus memiliki kemampuan koordinasi cepat, fleksibilitas tinggi, dan kecakapan kolaboratif lintas disiplin (Tyssen, Wald, & Spieth, 2013).

Perbedaan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak dapat direduksi menjadi satu formula universal. Setiap sektor memiliki tuntutan struktural, budaya kerja, dan orientasi organisasi yang berbeda sehingga membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang kontekstual.

Kepemimpinan dan Teknologi

Perkembangan teknologi digital juga telah mengubah secara signifikan praktik kepemimpinan modern. Organisasi kini beroperasi dalam lingkungan yang semakin terdigitalisasi, virtual, dan berbasis data. Sistem kerja *hybrid*, *virtual teams*, *artificial intelligence*, serta komunikasi digital telah menggeser pola interaksi organisasi tradisional.

Kondisi ini menuntut pemimpin memiliki literasi digital, kemampuan mengelola komunikasi virtual, serta kecakapan membangun kepercayaan dalam ruang kerja yang tidak selalu

bersifat fisik. Pemimpin modern tidak hanya harus memahami manusia, tetapi juga memahami bagaimana teknologi memengaruhi perilaku organisasi dan pengambilan keputusan.

Transformasi digital juga mempercepat perubahan organisasi sehingga kepemimpinan harus menjadi lebih adaptif, *agile*, dan terbuka terhadap inovasi. Pendekatan kepemimpinan yang terlalu birokratis dan lambat merespons perubahan menjadi semakin tidak relevan dalam ekosistem digital yang bergerak cepat.

Kepemimpinan dalam Situasi Krisis

Konteks lain yang sangat memengaruhi kepemimpinan adalah situasi krisis. Krisis ekonomi, pandemi, konflik sosial, bencana alam, maupun ketidakstabilan geopolitik menciptakan tekanan tinggi yang menguji kapasitas kepemimpinan organisasi.

Dalam situasi krisis, efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan teknis mengambil keputusan, tetapi juga dari kemampuan membangun ketenangan, kepercayaan, dan solidaritas sosial. Pemimpin harus mampu bertindak cepat di tengah informasi yang tidak lengkap dan kondisi yang berubah secara dinamis.

Pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana organisasi membutuhkan pemimpin yang fleksibel, komunikatif, empatik, dan mampu menjaga ketahanan psikologis anggota organisasi. Situasi krisis menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang mengendalikan organisasi, tetapi juga tentang menjaga harapan dan kemanusiaan di tengah ketidakpastian.

Seluruh uraian tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena yang sangat dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, dan situasional tempat ia berkembang. Tidak ada satu model kepemimpinan yang berlaku universal untuk seluruh organisasi dan kondisi masyarakat. Efektivitas kepemimpinan selalu bergantung pada kemampuan pemimpin memahami

dinamika lingkungan, karakteristik pengikut, serta tantangan spesifik yang dihadapi organisasi.

Pemahaman mengenai kepemimpinan sebagai fenomena kontekstual inilah yang menjadi landasan teoretik penting bagi pembahasan bab-bab berikutnya dalam buku ini. Tema-tema seperti gender, budaya, kepemimpinan syariah, organisasi proyek, kepemimpinan digital, hingga kepemimpinan dalam krisis bukanlah topik yang berdiri sendiri, melainkan refleksi dari kenyataan bahwa kepemimpinan selalu hidup dan berkembang dalam konteks yang berbeda-beda. Dengan memahami konteks tersebut, kepemimpinan dapat dipandang secara lebih utuh, adaptif, dan relevan terhadap tantangan dunia modern.

D. ORGANISASI MODERN DAN MUNCULNYA KOMPLEKSITAS BARU

Transformasi besar dalam lingkungan global telah membawa perubahan mendasar terhadap bentuk, struktur, dan cara kerja organisasi modern. Jika pada era industrial organisasi identik dengan struktur birokratis yang stabil, hierarkis, dan terpusat, maka organisasi abad ke-21 bergerak menuju bentuk yang lebih fleksibel, dinamis, dan berbasis kolaborasi. Perubahan ini tidak hanya dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital, tetapi juga oleh globalisasi, percepatan arus informasi, perubahan pola kerja generasi baru, serta meningkatnya ketidakpastian lingkungan bisnis dan sosial. Akibatnya, organisasi modern menghadapi kompleksitas baru yang menuntut pendekatan kepemimpinan yang berbeda dari paradigma tradisional.

Perubahan bentuk organisasi tersebut memperlihatkan bahwa struktur formal yang kaku semakin sulit bertahan dalam lingkungan yang bergerak cepat dan penuh disrupsi. Organisasi dituntut memiliki kemampuan beradaptasi secara cepat,

membangun kolaborasi lintas batas, serta memanfaatkan teknologi untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan. Dalam konteks inilah muncul berbagai bentuk organisasi modern seperti *temporary organization*, *hybrid workplace*, *virtual team*, *digital ecosystem*, hingga *agile organization* yang semakin mendominasi praktik organisasi kontemporer.

Temporary Organization dan Organisasi Berbasis Proyek

Salah satu karakteristik utama organisasi modern adalah meningkatnya penggunaan *temporary organization* atau organisasi sementara yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dalam jangka waktu terbatas. Tyssen, Wald, dan Spieth (2013) menjelaskan bahwa organisasi temporer muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi yang semakin fleksibel dan berbasis proyek. Struktur ini banyak ditemukan dalam proyek konstruksi, teknologi informasi, industri kreatif, operasi kemanusiaan, hingga program transformasi digital organisasi.

Berbeda dengan organisasi permanen yang memiliki struktur dan hubungan kerja jangka panjang, organisasi proyek bersifat dinamis, lintas fungsi, dan sering kali melibatkan individu dari berbagai latar belakang organisasi maupun budaya. Dalam struktur seperti ini, hubungan kerja menjadi lebih cair dan tidak sepenuhnya bergantung pada otoritas formal. Pemimpin proyek dituntut mampu membangun koordinasi cepat, menciptakan kepercayaan dalam waktu singkat, serta mengelola kolaborasi lintas disiplin secara efektif.

Fenomena ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan modern semakin bergerak menuju pendekatan kontekstual dan adaptif. Pemimpin tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengawas administratif, tetapi sebagai fasilitator kerja kolektif yang mampu menyatukan berbagai kepentingan dan kompetensi dalam satu tujuan bersama.

Hybrid Workplace dan Fleksibilitas Kerja Modern

Perubahan besar lain dalam organisasi modern adalah munculnya *hybrid workplace*, yaitu sistem kerja yang mengombinasikan kerja tatap muka dan kerja jarak jauh secara fleksibel. Transformasi ini mengalami percepatan signifikan setelah pandemi COVID-19 yang memaksa organisasi di seluruh dunia mengadopsi sistem kerja virtual dalam waktu singkat.

Hybrid workplace mengubah secara fundamental cara organisasi membangun komunikasi, koordinasi, dan budaya kerja. Kehadiran fisik tidak lagi menjadi satu-satunya indikator produktivitas kerja. Organisasi mulai menilai kinerja berdasarkan hasil, kolaborasi, dan kemampuan adaptasi individu dalam lingkungan digital.

Namun demikian, fleksibilitas kerja juga menghadirkan tantangan baru bagi kepemimpinan. Pemimpin harus mampu menjaga keterhubungan sosial, membangun budaya organisasi, serta mempertahankan motivasi anggota tim meskipun interaksi berlangsung secara virtual dan tersebar secara geografis. Dalam konteks ini, kemampuan komunikasi digital, empati, dan kecerdasan emosional menjadi semakin penting.

Robbins dan Coulter (2005) menegaskan bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin merespons perubahan lingkungan kerja secara adaptif. Oleh karena itu, *hybrid workplace* tidak hanya memerlukan transformasi teknologi, tetapi juga transformasi paradigma kepemimpinan menuju model yang lebih fleksibel dan berbasis kepercayaan.

Virtual Team dan Kepemimpinan Tanpa Batas Fisik

Perkembangan teknologi komunikasi telah melahirkan *virtual team*, yaitu tim kerja yang anggotanya bekerja dari lokasi geografis berbeda namun tetap terhubung melalui platform digital. *Virtual*

team menjadi fenomena umum dalam organisasi global, perusahaan teknologi, industri kreatif, hingga organisasi pendidikan modern.

Keberadaan *virtual team* memperlihatkan bahwa organisasi tidak lagi dibatasi oleh ruang fisik. Individu dari berbagai negara dapat bekerja secara simultan dalam satu proyek tanpa harus berada di lokasi yang sama. Kondisi ini menciptakan peluang besar dalam efisiensi dan akses terhadap talenta global, tetapi sekaligus memunculkan tantangan baru dalam koordinasi dan kepemimpinan.

Pemimpin *virtual team* harus mampu membangun kepercayaan tanpa interaksi tatap muka yang intensif. Mereka juga harus memahami perbedaan zona waktu, budaya komunikasi, serta tingkat literasi digital anggota tim yang beragam. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak lagi bertumpu pada pengawasan langsung, tetapi pada kemampuan membangun komunikasi terbuka, kejelasan tujuan, dan rasa keterhubungan emosional di ruang digital.

Fenomena *virtual team* menunjukkan bahwa kepemimpinan modern semakin membutuhkan kemampuan *interpersonal* dan teknologi secara simultan. Pemimpin abad ke-21 harus mampu mengintegrasikan dimensi manusia dan teknologi dalam satu pendekatan yang utuh.

Cross-Cultural Collaboration dan Organisasi Global

Globalisasi telah mendorong organisasi bergerak menuju sistem kerja lintas budaya dan lintas negara. Organisasi modern kini semakin sering melibatkan kolaborasi antar individu dengan latar belakang budaya, bahasa, nilai, dan pola komunikasi yang berbeda. Fenomena *cross-cultural collaboration* menjadi salah satu ciri utama organisasi global kontemporer.

Dalam organisasi lintas budaya, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kemampuan membangun pemahaman sosial dan budaya yang inklusif. Wu et al. (2008) menjelaskan bahwa perbedaan budaya dapat memengaruhi gaya komunikasi, persepsi terhadap otoritas, cara pengambilan keputusan, hingga pola penyelesaian konflik dalam organisasi.

Pemimpin modern dituntut memiliki *cultural intelligence* yang memungkinkan mereka memahami dan mengelola keberagaman secara konstruktif. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi global bukanlah kepemimpinan yang menyeragamkan perbedaan, tetapi kepemimpinan yang mampu menjadikan keberagaman sebagai sumber inovasi dan kekuatan organisasi.

Fenomena ini sekaligus memperlihatkan bahwa organisasi modern semakin membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang inklusif, dialogis, dan kolaboratif dibanding pendekatan hierarkis tradisional.

Digital Ecosystem dan Integrasi Teknologi Organisasi

Organisasi modern kini tidak lagi berdiri sebagai entitas tunggal yang terisolasi, melainkan sebagai bagian dari *digital ecosystem* yang saling terhubung melalui teknologi dan jaringan informasi. *Digital ecosystem* mengacu pada sistem organisasi yang memanfaatkan integrasi data, platform digital, *artificial intelligence*, *cloud computing*, dan jaringan komunikasi untuk menciptakan nilai organisasi secara lebih cepat dan efisien.

Dalam ekosistem digital, batas antara organisasi, pelanggan, mitra, dan masyarakat menjadi semakin tipis. Informasi bergerak secara *real-time* dan keputusan organisasi harus diambil dengan kecepatan tinggi. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang sangat dinamis sekaligus kompetitif.

Pemimpin dalam *digital ecosystem* tidak hanya dituntut memahami strategi organisasi, tetapi juga memahami transformasi teknologi dan implikasinya terhadap perilaku manusia. Kepemimpinan digital menjadi semakin penting karena organisasi memerlukan figur yang mampu menjembatani inovasi teknologi dengan kebutuhan sosial organisasi.

Perkembangan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan modern tidak dapat dipisahkan dari literasi digital dan kemampuan membangun budaya inovasi berbasis teknologi.

Agile Organization dan Organisasi yang Adaptif

Kompleksitas lingkungan modern juga melahirkan konsep *agile organization*, yaitu organisasi yang dirancang untuk bergerak cepat, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan. *Agile organization* berkembang dari dunia pengembangan perangkat lunak, tetapi kini diadopsi secara luas dalam berbagai sektor organisasi.

Organisasi *agile* memiliki karakteristik seperti struktur yang lebih datar, pengambilan keputusan cepat, kolaborasi lintas fungsi, serta budaya eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam organisasi semacam ini, kegagalan tidak dipandang sebagai ancaman, tetapi sebagai bagian dari proses inovasi.

Kondisi tersebut menuntut model kepemimpinan yang berbeda dari organisasi birokratis tradisional. Pemimpin *agile* harus mampu memberdayakan tim, mendorong kreativitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan. Kepemimpinan tidak lagi berorientasi pada kontrol ketat, tetapi pada kemampuan memfasilitasi pembelajaran kolektif dan inovasi organisasi.

Pendekatan ini semakin relevan dalam era disrupsi teknologi dan ketidakpastian global, di mana organisasi yang lambat beradaptasi cenderung tertinggal dalam persaingan.

Seluruh transformasi tersebut menunjukkan bahwa organisasi modern telah memasuki fase baru yang ditandai oleh meningkatnya kompleksitas, fleksibilitas, dan ketidakpastian lingkungan kerja. *Temporary organization, hybrid workplace, virtual team, cross-cultural collaboration, digital ecosystem*, dan *agile organization* bukanlah fenomena yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari perubahan besar dalam lanskap organisasi global.

Perubahan tersebut sekaligus memperlihatkan bahwa paradigma kepemimpinan tradisional yang terlalu birokratis, sentralistik, dan berbasis kontrol formal semakin sulit menjawab kebutuhan organisasi kontemporer. Organisasi modern membutuhkan pemimpin yang mampu beradaptasi dengan teknologi, mengelola keberagaman, membangun kolaborasi, serta menciptakan inovasi secara berkelanjutan.

Pemahaman mengenai kompleksitas baru organisasi inilah yang kemudian menjadi landasan penting bagi pembahasan tema-tema berikutnya dalam buku ini, khususnya mengenai organisasi proyek, *digital leadership*, inovasi organisasi, dan perkembangan leadership 5.0 dalam menghadapi masa depan dunia kerja yang semakin dinamis dan terdigitalisasi.

E. NILAI, IDENTITAS, DAN KEMANUSIAAN DALAM KEPEMIMPINAN

Di tengah perubahan dunia yang semakin kompleks, digital, dan kompetitif, kepemimpinan modern tidak lagi cukup dipahami hanya melalui dimensi struktural, teknis, atau manajerial semata. Organisasi kontemporer menghadapi tantangan yang bukan hanya bersifat operasional, tetapi juga menyangkut krisis nilai, krisis kepercayaan, fragmentasi sosial, dan menurunnya kualitas relasi kemanusiaan dalam dunia kerja. Dalam situasi tersebut, muncul kesadaran baru bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya

ditentukan oleh kemampuan mencapai target organisasi, tetapi juga oleh kemampuan menjaga nilai, membangun makna, dan memanusiakan hubungan kerja. Oleh karena itu, dimensi humanistik dalam kepemimpinan menjadi semakin penting dalam perkembangan teori dan praktik organisasi modern.

Pendekatan humanistik memandang kepemimpinan bukan sekadar proses memengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi sebagai relasi manusiawi yang melibatkan identitas, nilai moral, emosi, dan pencarian makna bersama. Pemimpin tidak lagi diposisikan hanya sebagai pengarah kerja, tetapi sebagai figur yang mampu membangun kepercayaan, menumbuhkan harapan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan bermartabat. Dalam konteks inilah konsep seperti etika, spiritualitas, *trust*, *empathy*, *emotional intelligence*, dan *servant orientation* berkembang sebagai bagian integral dari kepemimpinan modern.

Etika sebagai Fondasi Moral Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya tidak pernah netral secara moral. Setiap keputusan pemimpin memiliki implikasi etis yang memengaruhi individu, organisasi, dan masyarakat secara luas. Oleh karena itu, etika menjadi fondasi penting dalam membangun legitimasi dan keberlanjutan kepemimpinan.

Perkembangan organisasi modern menunjukkan bahwa keberhasilan teknis tanpa integritas moral justru dapat melahirkan krisis kepercayaan organisasi. Berbagai skandal korporasi, penyalahgunaan kekuasaan, manipulasi informasi, dan praktik organisasi yang eksploitatif memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang kehilangan dimensi etis akan sulit mempertahankan legitimasi sosialnya.

Dalam perspektif *ethical leadership*, pemimpin dipandang sebagai penjaga nilai organisasi yang bertanggung jawab memastikan

bahwa proses dan tujuan organisasi berjalan secara adil, transparan, dan bertanggung jawab. Avolio dan Gardner (2005) menjelaskan bahwa konsistensi antara nilai internal dan tindakan eksternal pemimpin menjadi sumber utama kepercayaan organisasi. Pemimpin yang etis tidak hanya berbicara mengenai nilai, tetapi juga menghadirkan nilai tersebut dalam praktik kepemimpinannya sehari-hari.

Etika juga berkaitan erat dengan kemampuan pemimpin mempertimbangkan dampak sosial dari setiap kebijakan organisasi. Kepemimpinan modern dituntut tidak hanya mengejar efisiensi dan keuntungan organisasi, tetapi juga menjaga keberlanjutan sosial dan kemanusiaan dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Spiritualitas dan Pencarian Makna dalam Kepemimpinan

Selain etika, perkembangan teori kepemimpinan modern juga menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap dimensi spiritualitas dalam organisasi. Spiritualitas dalam konteks kepemimpinan tidak semata-mata berkaitan dengan praktik keagamaan formal, tetapi lebih luas menyangkut pencarian makna, tujuan hidup, dan hubungan manusia dengan nilai-nilai yang lebih mendalam.

Fry (2003) melalui *spiritual leadership theory* menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual dibangun melalui tiga dimensi utama, yaitu *vision*, *hope/faith*, dan *altruistic love*. Pemimpin spiritual mampu menciptakan visi yang bermakna, membangun harapan kolektif, serta menghadirkan relasi kerja yang dilandasi kasih sayang dan penghargaan terhadap martabat manusia.

Dalam organisasi modern, spiritualitas menjadi penting karena banyak individu tidak lagi hanya mencari pekerjaan sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai ruang aktualisasi diri dan pencarian makna hidup. Generasi kerja kontemporer cenderung lebih tertarik

pada organisasi yang memiliki nilai, tujuan sosial, dan budaya kerja yang manusiawi.

Kepemimpinan spiritual juga memperkuat ketahanan organisasi di tengah ketidakpastian dan tekanan kerja yang tinggi. Ketika organisasi menghadapi krisis, perubahan drastis, atau tekanan psikologis, pemimpin yang mampu membangun makna dan harapan akan lebih efektif dalam menjaga solidaritas dan komitmen anggota organisasi.

Inklusivitas dan Pengakuan terhadap Keberagaman

Organisasi modern hidup dalam masyarakat yang semakin plural dan kompleks. Keberagaman gender, budaya, agama, generasi, dan identitas sosial menjadi realitas yang tidak dapat dihindari dalam dunia kerja kontemporer. Oleh karena itu, kepemimpinan modern dituntut memiliki orientasi inklusif yang mampu menghargai dan mengelola keberagaman secara konstruktif.

Kepemimpinan inklusif tidak sekadar menerima perbedaan, tetapi juga menciptakan ruang partisipasi yang setara bagi seluruh anggota organisasi. Pemimpin inklusif memahami bahwa keberagaman bukan ancaman terhadap organisasi, melainkan sumber kreativitas, inovasi, dan pembelajaran kolektif.

Dalam konteks ini, kemampuan mendengarkan, membuka dialog, dan menghindari diskriminasi menjadi bagian penting dari efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang inklusif cenderung mampu membangun lingkungan kerja yang lebih sehat secara psikologis, karena anggota organisasi merasa dihargai dan diakui identitasnya.

Pendekatan inklusif juga menjadi dasar penting dalam memahami dinamika *gender leadership* dan *cross-cultural leadership* yang akan dibahas pada bab-bab berikutnya. Kepemimpinan modern tidak lagi dapat dibangun di atas dominasi kelompok tertentu, tetapi

harus berorientasi pada penghargaan terhadap keberagaman manusia secara utuh.

Trust sebagai Modal Sosial Kepemimpinan

Dalam organisasi modern yang semakin cair dan berbasis kolaborasi, *trust* atau kepercayaan menjadi modal sosial yang sangat penting. Organisasi tidak lagi dapat bergantung sepenuhnya pada kontrol formal dan pengawasan birokratis. Hubungan kerja modern lebih banyak dibangun melalui koordinasi horizontal, kerja tim, dan interaksi virtual yang membutuhkan tingkat kepercayaan tinggi antar individu.

Gooty et al. (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses relasional yang sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan emosional dan psikologis antara pemimpin dan pengikut. Ketika anggota organisasi mempercayai pemimpinnya, mereka cenderung menunjukkan komitmen, loyalitas, dan partisipasi yang lebih tinggi.

Trust dibangun melalui konsistensi perilaku, transparansi, integritas, dan kepedulian pemimpin terhadap anggota organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang manipulatif, tidak konsisten, atau terlalu otoriter akan melemahkan kepercayaan dan menciptakan jarak sosial dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi virtual dan *hybrid workplace*, *trust* menjadi semakin penting karena pemimpin tidak selalu dapat mengawasi anggota organisasi secara langsung. Kepemimpinan modern harus bergerak dari paradigma kontrol menuju paradigma kepercayaan dan pemberdayaan.

Empathy dan Emotional Intelligence dalam Kepemimpinan

Kompleksitas sosial dan tekanan kerja modern menjadikan *empathy* dan *emotional intelligence* sebagai kompetensi penting dalam kepemimpinan kontemporer. Pemimpin tidak lagi cukup hanya

memiliki kecerdasan intelektual atau kemampuan teknis, tetapi juga harus mampu memahami emosi, kebutuhan, dan kondisi psikologis anggota organisasi.

Empathy memungkinkan pemimpin memahami perspektif dan pengalaman orang lain secara lebih mendalam. Pemimpin yang empatik mampu membangun hubungan *interpersonal* yang lebih sehat, mengurangi konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif.

Sementara itu, *emotional intelligence* berkaitan dengan kemampuan mengenali, mengelola, dan menggunakan emosi secara konstruktif dalam proses kepemimpinan. Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih adaptif dalam menghadapi tekanan, lebih efektif dalam komunikasi, dan lebih mampu membangun stabilitas emosional organisasi.

Dalam dunia kerja yang penuh ketidakpastian, tekanan psikologis, dan perubahan cepat, kualitas emosional pemimpin menjadi faktor penting dalam menjaga kesejahteraan anggota organisasi. Kepemimpinan yang terlalu mekanistik dan mengabaikan aspek emosional manusia semakin sulit diterima dalam organisasi modern.

Servant Orientation dan Kepemimpinan yang Melayani

Perkembangan pendekatan humanistik juga melahirkan paradigma *servant leadership* yang menempatkan pelayanan sebagai inti utama kepemimpinan. Berbeda dari paradigma tradisional yang melihat pemimpin sebagai pusat kekuasaan, *servant leadership* memandang pemimpin sebagai pelayan yang bertanggung jawab membantu pertumbuhan dan kesejahteraan anggota organisasi.

Dalam pendekatan ini, keberhasilan pemimpin tidak diukur dari seberapa besar kekuasaan yang dimiliki, tetapi dari seberapa besar dampak positif yang diberikan kepada orang lain. Pemimpin yang

melayani berusaha memberdayakan anggota organisasi, mendukung pengembangan individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada kemanusiaan.

Servant orientation menjadi semakin relevan dalam organisasi modern yang menuntut kolaborasi, partisipasi, dan hubungan *interpersonal* yang sehat. Pendekatan ini juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan modern bergerak menuju paradigma yang lebih rendah hati, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama dibanding dominasi kekuasaan.

Seluruh perkembangan tersebut menunjukkan bahwa dimensi nilai, identitas, dan kemanusiaan telah menjadi bagian penting dalam evolusi kepemimpinan modern. Kepemimpinan tidak lagi dipahami hanya sebagai mekanisme mencapai tujuan organisasi, tetapi juga sebagai proses membangun makna, menjaga martabat manusia, dan menciptakan relasi sosial yang sehat dalam organisasi.

Pendekatan humanistik ini menjadi “jiwa” penting dalam keseluruhan pembahasan buku ini karena memberikan landasan filosofis bagi tema-tema berikutnya seperti *gender leadership*, *syariah leadership*, *authentic leadership*, dan *spiritual leadership*. Seluruh tema tersebut pada dasarnya berangkat dari satu kesadaran yang sama, yaitu bahwa kepemimpinan modern tidak dapat dilepaskan dari dimensi kemanusiaan, nilai moral, dan kebutuhan manusia untuk dihargai sebagai individu yang bermakna.

Dengan demikian, kepemimpinan masa depan bukan hanya tentang kemampuan mengelola organisasi secara efektif, tetapi juga tentang kemampuan menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan dan penghormatan terhadap kemanusiaan. Di tengah dunia yang semakin digital dan kompleks, justru dimensi manusialah yang akan menjadi pembeda utama kualitas kepemimpinan.

F. KEPEMIMPINAN SEBAGAI RUANG DIALOG BUDAYA DAN PERADABAN

Kepemimpinan tidak pernah lahir dalam ruang yang hampa nilai. Ia tumbuh, berkembang, dan dipraktikkan di dalam konteks sosial, budaya, sejarah, dan peradaban tertentu. Oleh karena itu, memahami kepemimpinan hanya sebagai instrumen organisasi atau mekanisme administratif akan membuat kajian kepemimpinan kehilangan dimensi terdalamnya sebagai fenomena manusia dan peradaban. Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan refleksi dari cara suatu masyarakat memahami kekuasaan, relasi sosial, moralitas, identitas kolektif, serta arah masa depannya. Dalam konteks ini, kepemimpinan dapat dipandang sebagai ruang dialog antarbudaya dan antar peradaban yang memperlihatkan bagaimana nilai-nilai lokal dan global saling berinteraksi membentuk praktik organisasi modern.

Perkembangan teori kepemimpinan selama ini banyak didominasi oleh perspektif Barat yang lahir dari konteks sejarah industrialisasi, kapitalisme, dan individualisme modern. Pendekatan-pendekatan seperti *scientific management*, *transactional leadership*, maupun teori-teori organisasi birokratik berkembang dalam budaya yang menekankan rasionalitas, efisiensi, kompetisi, dan pencapaian individual. Dalam paradigma tersebut, kepemimpinan sering diposisikan sebagai alat strategis untuk mencapai efektivitas organisasi dan produktivitas kerja.

Namun demikian, perkembangan globalisasi dan meningkatnya kesadaran terhadap pluralitas budaya memunculkan kritik terhadap dominasi perspektif Barat dalam studi kepemimpinan. Banyak sarjana mulai mempertanyakan apakah teori-teori yang lahir dari konteks budaya tertentu dapat diterapkan secara universal pada masyarakat dengan sistem nilai dan tradisi sosial yang berbeda. Kesadaran ini kemudian melahirkan pendekatan *cross-*

cultural leadership yang menempatkan budaya sebagai elemen penting dalam memahami praktik kepemimpinan.

Kepemimpinan Timur dan Barat: Dua Orientasi Peradaban

Perbedaan mendasar antara paradigma kepemimpinan Timur dan Barat sering kali berakar pada cara masing-masing peradaban memandang individu, komunitas, dan relasi sosial. Dalam tradisi Barat modern, kepemimpinan cenderung dibangun di atas nilai individualisme, rasionalitas, kebebasan individu, dan orientasi pencapaian. Pemimpin dipandang sebagai figur visioner yang mampu menciptakan perubahan melalui inovasi, keberanian mengambil risiko, dan kemampuan kompetitif.

Sebaliknya, dalam banyak budaya Timur, kepemimpinan lebih sering dikaitkan dengan harmoni sosial, moralitas, kolektivitas, dan tanggung jawab sosial. Pemimpin tidak hanya diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi, tetapi juga menjaga keseimbangan hubungan *interpersonal* dan stabilitas komunitas. Dalam tradisi Konfusianisme, misalnya, pemimpin ideal adalah figur bermoral yang memimpin melalui keteladanan dan kebijaksanaan, bukan semata-mata melalui kekuasaan formal.

Wu et al. (2008) menjelaskan bahwa masyarakat Asia cenderung memiliki orientasi kolektivistik yang menempatkan hubungan sosial dan loyalitas kelompok sebagai nilai utama dalam organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang terlalu agresif, konfrontatif, atau individualistik sering kali kurang sesuai dengan budaya kerja Asia yang lebih menekankan keharmonisan dan penghormatan sosial.

Perbedaan ini tidak menunjukkan bahwa satu paradigma lebih baik dibanding lainnya, melainkan memperlihatkan bahwa kepemimpinan merupakan produk dari konstruksi budaya dan sejarah sosial yang berbeda. Dalam dunia global saat ini, pemimpin

justru dituntut mampu memahami dan menjembatani kedua orientasi tersebut secara adaptif.

Local Wisdom dan Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal

Di tengah arus globalisasi yang semakin kuat, *local wisdom* atau kearifan lokal menjadi sumber penting dalam membangun model kepemimpinan yang kontekstual dan berakar pada identitas masyarakat. Kearifan lokal mencerminkan nilai-nilai yang hidup dan diwariskan dalam komunitas sosial tertentu, termasuk cara masyarakat memandang kekuasaan, tanggung jawab, solidaritas, dan hubungan manusia.

Dalam konteks Indonesia, praktik kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah, kekeluargaan, dan penghormatan terhadap harmoni sosial. Nilai-nilai tersebut membentuk karakter kepemimpinan yang lebih mengedepankan pendekatan persuasif, hubungan *interpersonal*, dan kebersamaan dibanding dominasi individual.

Gustiawan (2024) menekankan bahwa kepemimpinan dalam konteks Indonesia sering kali lebih efektif ketika pemimpin mampu menghadirkan diri sebagai figur pengayom yang dekat dengan anggota organisasi. Kepemimpinan bukan hanya soal kemampuan mengendalikan organisasi, tetapi juga kemampuan menjaga hubungan sosial dan membangun rasa memiliki bersama.

Kearifan lokal juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan bukan sekadar konsep modern yang lahir dari teori organisasi Barat, melainkan telah lama hidup dalam tradisi sosial masyarakat Nusantara. Dalam banyak komunitas adat, pemimpin dipilih bukan semata karena kekuasaan atau kemampuan teknis, tetapi karena kebijaksanaan, integritas moral, dan kemampuannya menjaga keseimbangan komunitas.

Pendekatan berbasis *local wisdom* menjadi penting agar pengembangan teori kepemimpinan di Indonesia tidak hanya menjadi reproduksi konsep-konsep asing, tetapi juga mampu menghasilkan perspektif kepemimpinan yang lebih relevan secara budaya dan sosial.

Global Leadership dan Tantangan Dunia yang Saling Terhubung

Meskipun kepemimpinan dipengaruhi konteks lokal, globalisasi telah menciptakan kebutuhan terhadap *global leadership*, yaitu kemampuan memimpin dalam lingkungan lintas budaya, lintas negara, dan lintas kepentingan global. Organisasi modern kini beroperasi dalam jaringan internasional yang mempertemukan individu dengan latar belakang budaya dan sistem nilai yang sangat beragam.

Global leadership menuntut kemampuan yang lebih kompleks dibanding kepemimpinan tradisional. Pemimpin global harus memiliki *cultural intelligence*, kemampuan komunikasi lintas budaya, sensitivitas sosial, serta kapasitas membangun kolaborasi di tengah keberagaman nilai dan identitas.

Dalam konteks ini, pemimpin tidak lagi dapat hanya mengandalkan perspektif budaya asalnya sendiri. Mereka harus mampu memahami bagaimana budaya memengaruhi perilaku organisasi, cara pengambilan keputusan, hingga persepsi terhadap otoritas dan kerja sama.

Perkembangan *global leadership* juga menunjukkan bahwa kepemimpinan modern semakin bergerak menuju paradigma dialogis dan inklusif. Pemimpin global tidak bertugas menyeragamkan perbedaan, tetapi menjadikan keberagaman sebagai sumber pembelajaran dan inovasi organisasi.

Nilai-Nilai Asia dalam Kepemimpinan Kontemporer

Meningkatnya peran negara-negara Asia dalam ekonomi dan politik global turut membawa perhatian baru terhadap nilai-nilai Asia dalam praktik kepemimpinan modern. Negara seperti Jepang, Korea Selatan, Singapura, dan Tiongkok menunjukkan bahwa modernisasi organisasi tidak selalu harus mengikuti pola individualistik Barat secara penuh.

Nilai-nilai Asia seperti loyalitas, disiplin kolektif, penghormatan terhadap senioritas, kerja sama sosial, dan orientasi jangka panjang menjadi karakter penting dalam banyak organisasi Asia yang sukses secara global. Dalam konteks tertentu, nilai-nilai tersebut justru menciptakan stabilitas sosial dan komitmen organisasi yang tinggi.

Namun demikian, organisasi Asia modern juga menghadapi tantangan untuk menyeimbangkan nilai tradisional dengan tuntutan inovasi dan kreativitas global. Terlalu kuatnya hierarki dan budaya kepatuhan dapat menghambat keterbukaan serta kebebasan berpikir dalam organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan Asia kontemporer perlu bergerak menuju model yang lebih adaptif tanpa kehilangan akar nilai budayanya.

Fenomena ini memperlihatkan bahwa masa depan kepemimpinan global kemungkinan besar tidak lagi didominasi satu paradigma budaya tertentu, tetapi akan berkembang melalui dialog antara berbagai tradisi peradaban dunia.

Kepemimpinan Indonesia dan Identitas Kebangsaan

Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan memiliki karakteristik yang unik karena dipengaruhi oleh keragaman budaya, sejarah kolonialisme, religiusitas masyarakat, dan nilai-nilai Pancasila sebagai dasar kehidupan berbangsa. Kepemimpinan Indonesia tidak dapat sepenuhnya dipahami melalui teori organisasi Barat karena memiliki dimensi sosial dan budaya yang khas.

Budaya musyawarah, semangat gotong royong, serta orientasi kekeluargaan masih menjadi elemen penting dalam banyak organisasi di Indonesia, baik di sektor publik maupun swasta. Pemimpin sering kali diharapkan tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu menjaga hubungan sosial dan menjadi figur moral dalam organisasi.

Di sisi lain, organisasi Indonesia modern juga menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan generasi kerja yang menuntut transformasi paradigma kepemimpinan. Oleh karena itu, kepemimpinan Indonesia masa depan perlu mampu mengintegrasikan nilai lokal dengan kompetensi global secara seimbang.

Pendekatan ini penting agar kepemimpinan Indonesia tidak kehilangan identitas budayanya di tengah arus modernisasi global. Justru kekuatan budaya lokal dapat menjadi sumber diferensiasi dan ketahanan sosial organisasi Indonesia dalam menghadapi perubahan dunia yang semakin kompleks.

Harmoni dan Individualisme: Mencari Titik Keseimbangan

Salah satu perbedaan mendasar antara paradigma Timur dan Barat terletak pada orientasi harmoni sosial dan individualisme. Budaya Timur umumnya lebih menekankan keseimbangan relasi sosial, solidaritas kelompok, dan stabilitas komunitas. Sebaliknya, budaya Barat modern lebih banyak menekankan kebebasan individu, kompetisi, dan pencapaian personal.

Dalam organisasi modern, kedua orientasi tersebut memiliki kelebihan dan keterbatasannya masing-masing. Harmoni sosial dapat memperkuat solidaritas dan loyalitas organisasi, tetapi jika terlalu dominan dapat menghambat kritik dan inovasi. Sebaliknya, individualisme dapat mendorong kreativitas dan keberanian

mengambil risiko, tetapi juga berpotensi melemahkan kohesi sosial organisasi.

Kepemimpinan modern membutuhkan kemampuan menyeimbangkan kedua orientasi tersebut secara adaptif. Organisasi masa depan memerlukan pemimpin yang mampu menjaga solidaritas sosial tanpa mematikan kreativitas individu, serta mendorong inovasi tanpa menghancurkan nilai kebersamaan.

Dengan demikian, kepemimpinan sebagai ruang dialog budaya dan peradaban memperlihatkan bahwa kepemimpinan bukan hanya persoalan organisasi, tetapi juga refleksi dari cara manusia membangun kehidupan bersama. Kepemimpinan selalu terkait dengan nilai, identitas, dan visi peradaban yang dianut suatu masyarakat.

Pendekatan ini menjadikan kajian kepemimpinan tidak sekadar bersifat teknis dan administratif, tetapi juga intelektual, filosofis, dan humanistik. Dalam konteks buku ini, pembahasan mengenai budaya, nilai Asia, local wisdom, dan kepemimpinan Indonesia menjadi penting untuk membangun perspektif kepemimpinan yang lebih kontekstual dan khas Indonesia di tengah dinamika global yang terus berubah.

G. MENAVIGASI MASA DEPAN: KEPEMIMPINAN DI ERA KETIDAKPASTIAN

Memasuki abad ke-21, dunia menghadapi perubahan yang tidak hanya cepat, tetapi juga penuh ketidakpastian dan kompleksitas yang sulit diprediksi. Perkembangan teknologi digital, krisis iklim global, perubahan geopolitik, transformasi ekonomi, serta munculnya kecerdasan buatan telah mengubah secara fundamental cara manusia hidup, bekerja, dan berorganisasi. Dalam konteks ini, organisasi tidak lagi menghadapi tantangan yang bersifat linear dan stabil, melainkan tantangan yang bergerak secara simultan,

multidimensional, dan sering kali disruptif. Akibatnya, kepemimpinan masa depan membutuhkan paradigma baru yang lebih adaptif, reflektif, humanistik, dan berorientasi keberlanjutan.

Ketidakpastian global modern memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi tidak lagi hanya bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya secara efisien, tetapi juga pada kemampuan membaca perubahan, membangun ketahanan, dan menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Pemimpin masa depan dituntut tidak hanya menjadi pengambil keputusan, tetapi juga navigator perubahan yang mampu menghubungkan teknologi, kemanusiaan, dan keberlanjutan sosial dalam satu kerangka kepemimpinan yang utuh.

Artificial Intelligence dan Transformasi Kepemimpinan

Perkembangan *artificial intelligence* (AI) menjadi salah satu faktor paling revolusioner dalam transformasi organisasi modern. AI tidak lagi sekadar teknologi pendukung, tetapi telah menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan, analisis data, otomatisasi kerja, hingga interaksi organisasi dengan masyarakat. Kehadiran AI mengubah pola kerja tradisional dan menciptakan redefinisi terhadap kompetensi kepemimpinan masa depan.

Organisasi kini mampu memanfaatkan *machine learning*, *predictive analytics*, dan sistem otomatis untuk meningkatkan efisiensi serta kecepatan pengambilan keputusan. Namun demikian, perkembangan AI juga memunculkan tantangan besar terkait perubahan struktur pekerjaan, ketimpangan keterampilan, serta risiko dehumanisasi dalam organisasi.

Dalam konteks ini, kepemimpinan masa depan tidak dapat hanya berorientasi pada penguasaan teknologi semata. Pemimpin harus mampu memastikan bahwa transformasi digital tetap berpusat pada manusia. Teknologi harus diposisikan sebagai alat untuk

memperkuat kualitas kehidupan manusia, bukan menggantikan nilai-nilai kemanusiaan dalam organisasi.

Perkembangan AI juga menuntut pemimpin memiliki literasi digital dan kemampuan berpikir strategis yang lebih tinggi. Pemimpin masa depan harus mampu memahami implikasi sosial, etis, dan psikologis dari penggunaan teknologi dalam organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan di era AI bukan hanya soal inovasi teknologi, tetapi juga soal menjaga keseimbangan antara efisiensi digital dan martabat manusia.

Sustainability dan Kepemimpinan Berkelanjutan

Selain perkembangan teknologi, masa depan organisasi juga sangat dipengaruhi oleh isu *sustainability* atau keberlanjutan. Organisasi modern semakin dituntut tidak hanya menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat. Konsep *sustainability leadership* berkembang dari kesadaran bahwa keberhasilan organisasi tidak dapat dipisahkan dari keberlanjutan ekosistem sosial dan lingkungan tempat organisasi beroperasi.

Pemimpin masa depan harus mampu memandang organisasi bukan sekadar entitas ekonomi, tetapi bagian dari sistem sosial dan ekologis yang saling terhubung. Dalam paradigma ini, keputusan organisasi tidak lagi hanya diukur berdasarkan keuntungan jangka pendek, tetapi juga berdasarkan dampaknya terhadap generasi masa depan.

Pendekatan *sustainability leadership* menekankan pentingnya tanggung jawab sosial, etika lingkungan, serta pembangunan organisasi yang berorientasi jangka panjang. Pemimpin dituntut mampu membangun budaya organisasi yang peduli terhadap keberlanjutan, efisiensi energi, pengelolaan sumber daya, dan

keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan tanggung jawab ekologis.

Kesadaran terhadap *sustainability* juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan masa depan tidak lagi dapat dipisahkan dari dimensi moral dan kemanusiaan. Organisasi modern membutuhkan pemimpin yang mampu memikirkan dampak sosial dari setiap keputusan organisasi secara lebih luas dan mendalam.

Climate Crisis dan Tantangan Peradaban Modern

Salah satu tantangan terbesar abad ini adalah *climate crisis* atau krisis iklim global. Perubahan iklim tidak hanya berdampak pada lingkungan, tetapi juga memengaruhi ekonomi, kesehatan, migrasi sosial, keamanan pangan, dan stabilitas organisasi. Bencana alam yang semakin ekstrem, krisis energi, dan degradasi lingkungan menunjukkan bahwa dunia menghadapi ancaman global yang membutuhkan kepemimpinan dengan perspektif lintas sektor dan lintas generasi.

Dalam situasi ini, kepemimpinan masa depan dituntut memiliki kesadaran ekologis dan kemampuan berpikir sistemik. Pemimpin tidak lagi cukup hanya memahami dinamika organisasi internal, tetapi juga harus memahami hubungan organisasi dengan lingkungan global yang lebih luas.

Climate crisis juga memperlihatkan bahwa organisasi modern tidak dapat lagi beroperasi dengan paradigma eksploitasi sumber daya tanpa batas. Kepemimpinan masa depan harus bergerak menuju model yang lebih bertanggung jawab, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan peradaban manusia.

Tantangan krisis iklim sekaligus menunjukkan bahwa masa depan kepemimpinan akan semakin berkaitan dengan kemampuan membangun solidaritas global, kerja sama lintas negara, dan tanggung jawab kolektif terhadap masa depan bumi.

Digital Ethics dan Krisis Moral di Era Teknologi

Perkembangan teknologi digital yang sangat cepat juga melahirkan tantangan baru dalam bentuk *digital ethics* atau etika digital. Organisasi kini menghadapi berbagai persoalan etis terkait privasi data, pengawasan digital, manipulasi informasi, bias algoritma, hingga penyalahgunaan *artificial intelligence*.

Dalam konteks ini, kepemimpinan modern tidak dapat hanya berfokus pada inovasi teknologi tanpa mempertimbangkan implikasi moralnya. Pemimpin masa depan harus mampu memastikan bahwa penggunaan teknologi tetap berada dalam koridor etika dan penghormatan terhadap hak-hak manusia.

Avolio dan Gardner (2005) menekankan pentingnya integritas dan *authentic leadership* dalam membangun legitimasi organisasi. Dalam era digital, integritas menjadi semakin penting karena organisasi hidup dalam lingkungan yang sangat transparan dan terhubung. Kesalahan etis dapat menyebar dengan cepat dan merusak kepercayaan publik terhadap organisasi.

Digital ethics juga berkaitan dengan tanggung jawab pemimpin dalam menciptakan ruang digital yang sehat, inklusif, dan tidak eksploitatif. Kepemimpinan masa depan harus mampu menjawab pertanyaan mendasar: bagaimana teknologi digunakan untuk memperkuat kemanusiaan, bukan justru mengikisnya.

Adaptive Leadership dan Kemampuan Mengelola Perubahan

Kompleksitas dan ketidakpastian global telah menjadikan *adaptive leadership* sebagai salah satu kompetensi utama pemimpin masa depan. *Adaptive leadership* menekankan kemampuan pemimpin membaca perubahan, belajar secara cepat, dan menyesuaikan strategi organisasi dalam situasi yang dinamis.

Berbeda dari pendekatan kepemimpinan tradisional yang cenderung mengandalkan stabilitas dan kontrol, *adaptive leadership*

melihat perubahan sebagai realitas permanen yang harus dikelola secara fleksibel. Pemimpin tidak lagi diposisikan sebagai individu yang selalu memiliki jawaban, tetapi sebagai fasilitator pembelajaran kolektif dalam organisasi.

Dalam lingkungan yang penuh disrupsi, organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu:

- berpikir sistemik,
- mengambil keputusan di tengah ambiguitas,
- mengelola ketidakpastian,
- dan membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan.

Adaptive leadership juga menekankan pentingnya keberanian bereksperimen dan kemampuan menghadapi kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi. Paradigma ini semakin relevan dalam dunia modern yang bergerak cepat dan sulit diprediksi.

Resilience Leadership dan Ketahanan Organisasi

Selain adaptasi, masa depan organisasi juga membutuhkan *resilience leadership* atau kepemimpinan yang mampu membangun ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis dan tekanan berkepanjangan. Pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana organisasi membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mampu bertahan secara operasional, tetapi juga menjaga stabilitas emosional dan sosial organisasi.

Resilience leadership berkaitan dengan kemampuan menjaga harapan, membangun solidaritas, serta menciptakan stabilitas psikologis di tengah situasi yang penuh tekanan. Pemimpin yang resilien mampu melihat krisis bukan hanya sebagai ancaman, tetapi juga sebagai peluang transformasi dan pembelajaran organisasi.

Fry (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu membangun makna dan harapan memiliki pengaruh besar terhadap ketahanan psikologis anggota organisasi. Dalam konteks modern, ketahanan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya material, tetapi juga oleh kualitas relasi sosial dan kepercayaan dalam organisasi.

Oleh karena itu, *resilience leadership* menjadi sangat penting dalam dunia yang semakin rentan terhadap krisis ekonomi, konflik geopolitik, pandemi, dan perubahan sosial yang cepat.

Leadership 5.0 dan Masa Depan Kepemimpinan Humanistik

Seluruh perkembangan tersebut kemudian mengarah pada munculnya konsep Leadership 5.0, yaitu paradigma kepemimpinan yang mengintegrasikan teknologi, inovasi, keberlanjutan, dan kemanusiaan secara seimbang. Leadership 5.0 lahir sebagai respons terhadap kebutuhan dunia modern yang tidak hanya membutuhkan organisasi cerdas secara digital, tetapi juga bijaksana secara sosial dan moral.

Leadership 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat transformasi organisasi. Teknologi dipandang sebagai alat untuk memperkuat kualitas hidup manusia, bukan sekadar instrumen efisiensi ekonomi. Dalam paradigma ini, pemimpin masa depan harus mampu:

- mengintegrasikan AI dan *human values*,
- membangun organisasi yang adaptif dan berkelanjutan,
- menjaga keseimbangan antara inovasi dan etika,
- serta menciptakan organisasi yang inklusif dan berorientasi kemanusiaan.

Paradigma ini sekaligus menunjukkan bahwa masa depan kepemimpinan tidak akan ditentukan hanya oleh kecerdasan

teknologi, tetapi juga oleh kedalaman nilai dan kualitas kemanusiaan pemimpinnya.

Dengan demikian, menavigasi masa depan berarti memahami bahwa kepemimpinan modern bergerak dalam dunia yang semakin kompleks, saling terhubung, dan penuh ketidakpastian. *AI, sustainability, climate crisis, digital ethics, adaptive leadership, resilience leadership*, dan *Leadership 5.0* bukanlah isu yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari transformasi besar yang sedang membentuk arah baru kepemimpinan global.

Pembahasan ini menjadi penghubung penting menuju bab-bab akhir buku yang akan mengeksplorasi lebih jauh bagaimana kepemimpinan masa depan dibangun di tengah integrasi teknologi, nilai, inovasi, dan kemanusiaan. Pada akhirnya, masa depan kepemimpinan bukan hanya tentang kemampuan mengelola organisasi, tetapi tentang kemampuan menjaga keberlanjutan kehidupan manusia dalam dunia yang terus berubah.



REFERENSI

- Abouzahra, A., Sabraoui, A., & Afdel, K. (2020). *Model composition in Model Driven Engineering: A systematic literature review*. Information and Software Technology, 125, 106316. doi:<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106316>
- Ali, H., Shahid, T., Timsal, A., & Naseer, S. (2023). *Sustainable Careers under Spiritual Leadership and Workplace Spirituality: A Subordinates' Perspective during Covid 19*. Review of Applied Management and Social Sciences (RAMSS), 6(1), 89-103. doi:10.47067/ramss.v6i1.286
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). *Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies*. The Leadership Quarterly, 30, 383-395.
- Aronson, E. (2004). *The Social Animal*. New York: Worth Publishers.
- Ashta, A., & Parekh, N. (2023). Community Leadership at a Hindu Non-Profit Organization Leads to Outperforming in Indian Microfinance Market. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(176), 1-20. doi:<https://doi.org/10.3390/jrfm16030176>
- Ashta, A., & Parekh, N. (2023). Community Leadership at a Hindu Non-Profit Organization Leads to Outperforming in Indian Microfinance Market. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(176), 1-20. doi:<https://doi.org/10.3390/jrfm16030176>

- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly, 16, 315 – 338.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2014). *Authentic Leadership: Theory-Building for Veritable Sustained Performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: current theories, research, and future direction*. Annual Review of Psychology, 60, 421-29.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). *Impact of culture on human resources management practices: a 10-country comparison*. Applied Psychology: An International Review, 192-221.
- Balgies, S., & Suwito, M. (2022). Spiritual leadership in improving managers' performance. *International Journal of Business and Globalisation*, 30(3/4), 555-566. Diambil kembali dari <https://ideas.repec.org/a/ids/ijbglo/v30y2022i3-4p555-566.html>
- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861.
- Bauer, T., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Benefiel, M. (2005). *The second half of the journey: spiritual leadership for organizational transformation*. The Leadership Quarterly, 16(5), 723-747.

- Berry, J. W. (1990). *Psychology of acculturation*. In J. J. Berman (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. 37, pp. 201-234. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Bian, Y. (2006). Guanxi. In J. Beckert, & M. Zafirovski (Eds.), *International Encyclopedia of Economic Sociology* (pp. 312-314). London: Routledge.
- Bing, S. (2004). *Sun Tzu was a sissy: Conquer your enemies, promote your friends, and wage the real art of war*. New York: HarperCollins.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). *Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships*. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 276-286.
- Booth, A. (2006). *Clear and present questions: formulating questions for evidence based practice*. *Library Hi Tech*, 24(3), 355-368. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/07378830610692127>
- Brown, M. E., & Treviño, L. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. *Leadership*, 17(3), 595-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. *Leadership*, 17(3), 595-616.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). *Trust in leadership: a multi-level review and integration*. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Chappell, S. F., Delbecq, A. L., & McCready, W. C. (2020). *Spiritual leadership development: an exemplar*. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(1). doi:<https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1697728>
- Chen, C. Y., Yang, C. Y., & Li, C. I. (2012). *Spiritual leadership, follower mediator, and organizational outcomes: evidence from three industries across two major Chinese societies*. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 890-938.
- Chen, C.-Y., & Li, C.-I. (2013, February). *Assessing the spiritual leadership effectiveness: the contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position*. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.

- Chen, C.-Y., & Yang, C.-F. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105, 107-114.
- Cheng, B.-S., Farh, J.-L., Chang, H.-F., & Hsu, W.-L. (2002). Guanxi, Zhongcheng, Competence, and Managerial Behavior in the Chinese Context. *Chinese Journal of Psychology*, 44(2), 151-166.
- Cooper, D. J. (2003). *Leadership for follower commitment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Copeland, M. K. (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105-135.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience* (4 ed.). Mason: South Western.
- Dansereau Jr., F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). *Leadership behavior and employee voice: is the door really open?* *Academy of Management*, 50(4), 869-884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). *Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work*. *Academy of Management*, 54(3), 461-488.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). *Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development*. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Domingo, R. (2021). Business and Spirituality: A Discussion Paper on Intertwining Metaparadigms. *Journal of Applied Business and Economics*, 23(1), 170-183. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3653078>

- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Emans, B. J., Munduate, L., Klaver, E., & Van de Vliert, E. (2003). *Constructive consequences of leaders' forcing influence styles*. *Applied Psychology*, 52(1), 36-54.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. I. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Etzioni, A. (1961). *Organization: On Power, Involvement, and Their Correlates*. London: Collier-MacMillan Limited.
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W., & Slocum, Jr., J. W. (2008). *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). *Impact of spiritual leadership on unit performance*. *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.
- Fry, L. W., Vittuci, S., & Cedillo, M. (2005). *Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline*. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Fry, L., & Kriger, M. (2009). *Towards a theory of being-centered leadership, multiple level of being as context for effective leadership*. *Human Relation*, 62(11), 1667-1734.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 134-151.

- Garcia-Zamor, J.-C. (2003). *Workplace Spirituality and Organizational Performance*. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). *Cross-cultural organizational behavior*. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gooty, J., Gavin, M., & Ashkanasy, N. M. (2009). Emotions research in OB: The challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 833-838.
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). *A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach*. *Organization and Administrative Sciences*, 6, 143-165.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
- Grober, A., & Sibanda, K. (2024). The development and validation of a spiritual leadership scale within the South African context. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50, a2098. doi:<https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2098>
- Gustiawan, W. (2013, October). Islamic Perspective on Training, Motivation and Business Values (Survey in Sharia Banking in Bukittinggi). *Jurnal Polibisnis - Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 56-66. Diambil kembali dari <https://ejournal2.pnp.ac.id/index.php/jipb>
- Gustiawan, W. (2015, October). Islamic Work Ethics: The New Direction for Research,. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 1(2), 62-76. Diambil kembali dari <https://jurnal.umsb.ac.id/index.php/menaraekonomi/article/view/248>

- Gustiawan, W. (2016). *Application of Spiritual Leadership Theory in Indonesia. Proceeding of The 1st International Conference of Vocational Higher Education (ICVHE)* (hal. 13-19). Jakarta: Universitas Indonesia.
- Gustiawan, W. (2019). *Gender Equality on Spiritual Leadership Mechanism to Influence Organizational Citizenship Behavior in Indonesia*. The 4th Annual Islamic Finance Conference (AIFC). Surabaya: Ministry of Finance-Fiscal Policy Agency, Universitas Airlangga-Faculty of Economics and Business, KNKS-National Islamic Finance Committee. Diambil kembali dari <https://ifory.id/abstract/muRy7QNbHUzY>
- Gustiawan, W. (2019). The Theories of Leadership: a Review of Papers. *Jurnal Ilmiah Poli Bisnis*, 11(1), 65-72.
- Gustiawan, W. (2021). Bab 5 Teori Kepemimpinan. Dalam W. Gustiawan, E. Kurniawati, Aljabar, P. Sari, U. D. Siburian, N. Azizah,... D. W. Rachmawati, *Perilaku Organisasi* (hal. 44-61). Yogyakarta: Nuta Media. Diambil kembali dari <https://isbn.perpusnas.go.id/Account/SearchBuku?searchTx t=978-623-6040-88-1&searchCat=ISBN>
- Gustiawan, W. (2021). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Nuta Media.
- Gustiawan, W. (2021). *Teori Kepemimpinan*. Dalam W. Gustiawan, E. Kurniawati, Ajabar, A. P. Sari, U. D. Siburian, N. Azizah,... D. W. Rachmawati, *Perilaku Organisasi* (hal. 44-61). Yogyakarta: Nuta Media.
- Gustiawan, W. (2022). Bab 11 Religiusitas. Dalam N. Anggraini, S. Husain, M. Sugiarto, F. N. Mashitoh, I. B. Wijaya, H. M. Simarmata,... W. Gustiawan, & G. Wicaksono (Penyunt.), *Kewirausahaan: Teori dan Aplikasi* (hal. 147-158). Yogyakarta: Nuta Media. Diambil kembali dari <https://www.numed.id/produk/kewirausahaan-teori-aplikasi-nia-anggraini-sulfitri-husain-dkk-nuta-media-yogyakarta-ukuran-155-x-23-halaman-160-vi/>

- Gustiawan, W. (2023). *Etika Kerja Islami: Konsep Dasar, Pengukuran, Penelitian dan Integrasinya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Yogyakarta: Nuta Media.
- Gustiawan, W., & Chen, C.-Y. (2015). The Connectedness to the Supreme-Being and Spiritual Motivation: An Islamic Perspective towards Spiritual Leadership. *International Journal of Social Science & Human Behavior Study- IJSSHBS*, 2(2), 78-82.
- Gustiawan, W., & Chen, C.-Y. (2017, November 2). *Applying Spiritual Leadership Theory on Indonesian Samples: A Preliminary Study. Proceeding of The Sixth Annual South East Asian International Seminar (ASAIS 2017)*, hal. 23-32. Diambil kembali dari [http://asais.pnj.ac.id/attachment/files/Proceeding%20CSH%20ASAIS%202017%20\(3\).pdf](http://asais.pnj.ac.id/attachment/files/Proceeding%20CSH%20ASAIS%202017%20(3).pdf)
- Gustiawan, W., & Lin, S.-P. (2015). *Islamic Work Ethics is Needed for Developing Core Competence of the Firm: An Attempt to Integrate Work Ethic with Strategic Human Resources Management. Proceeding of The Fourth Annual South East Asian International Seminar (ASAIS 2015)* (hal. 127-140). Jakarta State Polytechnic.
- Gustiawan, W., Salsabila, R., & Iwadijah. (2024, April 1). *Kepemimpinan Spiritual pada Sektor Publik. Jurnal Ilmiah Polibisnis*, 16(1), 26-41. Diambil kembali dari <https://ejournal2.pnp.ac.id/index.php/jipb/article/view/1189/580>
- Herold, D. M. (1977). Two-way influence processes in leader-follower dyads. *Academy of Management Journal*, 20(2), 224-237.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727-741.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.

- Ishak, N. A., & Alam, S. S. (2009). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: the mediating impact of self-esteem. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 52-61.
- Jahroni, Sanaji, Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024, June). Spiritual Leadership, Religiosity, and Change Management Effectiveness: A Study in Educational Organisations. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 1069-1082.
- Kapoor, M. (2021). Role of Spiritual Leadership as a Catalyst in Building Resilient Organisations: Leadership Lessons from Organisations in India. *Journal of Resilient Economies (JRE)*, 1(2), 4-18. doi:<https://doi.org/10.25120/jre.1.2.2021.3863>
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-553.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: a theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Kirpal, S. (2004). *Researching work identities in a European context*. *Career Development International*, 9(3), 199-221.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). *Silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work*. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Kiswarjanu, D. S., & Rosa, E. M. (2022). Spiritual Leadership in Healthcare: A Bibliometric Analysis. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 7(2), 355-362. doi:10.30604/jika.v7i2.914
- Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). *The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader*. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 16-34.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.

- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. (1997). *Leader-member exchange theory: The past and potential for the future*. Research in Personnel and Human Resources Management, 15, 47-120.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). *I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership*. The Leadership Quarterly, 21(1), 189-202.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*. Dalam K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Penyunt.), Positive Organizational Scholarship (hal. 241-261). San Fransisco: Barrett-Koebler.
- Maccoby, M. (2004). *Why people follow the leader: the power of transference*. Harvard Business Review, 82(9), 76-85.
- Maidl, L., Seeman, A.-K., Frick, E., Gündel, H., & Paal, P. (2022). Leveraging Spirituality and Religion in European For profit organizations: a Systematic Review. *Humanistic Management Journal*, 7, 23-53. doi:<https://doi.org/10.1007/s41463-021-00110-4>
- Makkar, S., & Singh, A. K. (2020). A conceptual development of spiritual leadership model. *International Journal of Business and Globalisation (IJBG)*, 26(3), 239-252. doi:10.1504/IJBG.2020.110953
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 141-172.
- Maziero, V. G., Bernardes, A., Righetti, E. A., Spiri, W. C., & Gabriel, C. S. (2020). *Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review*. Rev Bras Enferm, 73(6), e20190118.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). *Views from the inside and outside: Integrating emic and etic insight about*

- culture and justice judgments*. *Academy of Management Review*, 24(4), 781-796.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Nakvosaitė, L., & Sondaitytė, J. (2021). *Experiencing Spirituality in Leadership Among Middle-Level Managers in Business Organizations*. *Social Inquiry Into Well-Being*, 19(2), 83-101. Diambil kembali dari <https://social-inquiry-into-well-being.mruni.eu/>
- Nayyar, S., Tripathi, L., Sharma, H., Behera, G. K., Sahu, A., & Sahu, J. (2024). *Spiritual Leadership In Modern Organization: A Study Based On Bibliometric Analysis*. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 4741-4749. doi:10.53555/kuey.v30i5.2980
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publishing.
- Page, M. J. (2021). *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting*. *Research Methods and Reporting*, 1-9. doi:<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pardo, M., Ghedine, T., & Nunes, D. (2024). *Exploring interlinkage between spiritual leadership and sustainable workplace: A conceptual discussion*. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, 64(4), e2023-0110. doi:10.1590/S0034-759020240402
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Pasa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). *Society, organizations, and leadership in Turkey*. *Applied Psychology: An International Review*, 50(7), 559-589.
- Pekerti, A. A., & Sendjaya, S. (2010). Exploring servant leadership across cultures: comparative study in Australia and

- Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754-780.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Premeaux, S. F., & Bedelan, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Putra, I. U., Amerta, I. S., & Surasmi, I. A. (2024). The Relevance of Spiritual Leadership in Hospitality Organizations in Sanur. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(08), 5065-5073. doi:<https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i8-27>
- Rafiki, A., Miftahuddin, & Rizki, A. (2022). *Spirituality Leadership Applications in Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Dalam *Leadership - New Insights* (hal. 1-14). IntechOpen. doi:<http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.102910>

- Rahim, A. M. (1988). *The development of a leader power inventory*. *Multivariate Behavioral Research*, 23(4), 491-503.
- Rahim, A. M., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123, 195-210.
- Redding, G. (1993). *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Robinson, S. L., & Bennet, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). *The Big Five Personality Factors and Personal Values*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sandra, D. (2022). Evaluating Spiritual Leadership Coherence at a Professional Services Company as a Way to Drive Connectedness and Well Being in Organizations. *Humanistic Management Journal*, 7, 441-468. doi:<https://doi.org/10.1007/s41463-022-00140-6>
- Sandra, D., & Nandram, S. (2020). Driving organizational entrainment through spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 17(4), 316-332. doi:<https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1585280>
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Sentosa, I. (2022). From Editor in Chief's Keyboard. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 1(03), 1. doi:<https://doi.org/10.56982/dream.v1i03.30>

- Shaffril, H. A., Samsuddin, S. F., & Samah, A. A. (2021). *The ABC of systematic literature review: the basic methodological guidance for beginners*. *Quality & Quantity*, 55, 1319-1346. doi:<https://doi.org/10.1007/s11135-020-01059-6>
- Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2021). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 208-218.
- Sinarti, T., & Sopiah. (2023). Why Spiritual Leadership is Such an Important Component of the Company: Scoping Overview. *EKSYPAR: Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam (e-Journal)*, 10(1), 17-29. doi:<https://doi.org/10.54956/eksypar.2022.1>
- Subhaktiyasa, P. G., Agung, A. G., Jampel, I., & Dantes, K. R. (2023). Spiritual Leadership in Education Organization: A Systematic Literature Review. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), 01-22/e0722. doi:<https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i5>.
- Sutomo, S., & Javlean, C. (2022). Mapping Spiritual Leadership in Today's Organizations: Bibliometrics Analysis 2017-2021. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(2), 162-169. Diambil kembali dari <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). *Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate*. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Troster, C., & van Knippenberg, D. (2012). Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams. *Journal of International Business Studies*, 43(6), 591-613.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.
- Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Bablola, M. T. (2021). *Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors*. *Tourism*

- Management, 83, 104227. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104227>
- Utami, I. R., Putranto, R. A., & Agustina, I. (2022). Strengthening Public Service Motivation with Spiritual Leadership: An empirical Study of Public Organizations in East Java. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 12(4), 338-351. doi:<https://doi.org/10.30741/wiga.v12i4.920>
- Utami, I. R., Putranto, R. A., & Agustina, I. (2022). Strengthening Public Service Motivation with Spiritual Leadership: An empirical Study of Public Organizations in East Java. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 12(4), 338-351. doi:<https://doi.org/10.30741/wiga.v12i4.920>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2005). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Thomson/South-Western.
- Waismel-Manor, R., Tziner, A., Berger, E., & Dikstein, E. (2010). Two of a kind? Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: The moderating role of leader member similarity. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 167-181.
- Wallis, N. C., Yammarino, F. J., & Feyerherm, A. (2011). *Individualized leadership: A qualitative study of senior executive leaders*. *The Leadership Quarterly*, 22, 182-206.
- Walumba, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.

- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). *Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach*. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.



GLOSARIUM

Adaptive Leadership	Pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin menyesuaikan strategi, perilaku, dan keputusan terhadap perubahan lingkungan yang dinamis dan kompleks.
Agile Organization	Organisasi yang dirancang fleksibel, cepat beradaptasi, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan serta inovasi.
Altruistic Love	Konsep dalam kepemimpinan spiritual yang menekankan kasih sayang, kepedulian, penghargaan, dan perhatian tulus terhadap orang lain.
Amanah	Konsep kepemimpinan dalam Islam yang bermakna tanggung jawab moral dan kepercayaan yang harus dijalankan secara jujur dan adil.
Artificial Intelligence (AI)	Teknologi kecerdasan buatan yang memungkinkan sistem komputer meniru kemampuan berpikir, belajar, dan mengambil keputusan seperti manusia.

Authentic Leadership	Model kepemimpinan yang menekankan integritas, kesadaran diri, transparansi, dan konsistensi nilai pribadi pemimpin.
Behavioral Theory	Teori kepemimpinan yang berfokus pada perilaku pemimpin, bukan sifat bawaan, sebagai penentu efektivitas kepemimpinan.
Big Data	Kumpulan data dalam jumlah sangat besar dan kompleks yang dianalisis untuk mendukung pengambilan keputusan organisasi.
Budaya Organisasi	Sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dan dianut bersama dalam organisasi.
Climate Crisis	Krisis global akibat perubahan iklim yang berdampak pada lingkungan, ekonomi, sosial, dan keberlanjutan kehidupan manusia.
Cloud Computing	Teknologi penyimpanan dan pengolahan data berbasis internet yang memungkinkan akses sistem dan informasi secara fleksibel.
Coaching	Proses pendampingan yang bertujuan membantu individu mengembangkan kemampuan, potensi, dan kinerja secara optimal.
Collaborative Leadership	Pendekatan kepemimpinan yang menekankan kerja sama, partisipasi, dan sinergi antar individu maupun kelompok.
Collective Transformation	Perubahan bersama dalam organisasi atau masyarakat yang melibatkan

	partisipasi kolektif dan orientasi pada kemajuan bersama.
Contingency Theory	Teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu.
Cross-Cultural Collaboration	Kerja sama antar individu atau kelompok dari latar belakang budaya yang berbeda dalam mencapai tujuan bersama.
Cultural Intelligence	Kemampuan memahami, menyesuaikan diri, dan bekerja secara efektif dalam konteks lintas budaya.
Digital Ecosystem	Ekosistem organisasi berbasis teknologi digital yang menghubungkan berbagai aktor, sistem, data, dan proses secara terintegrasi.
Digital Ethics	Prinsip moral dan etika dalam penggunaan teknologi digital, data, dan kecerdasan buatan.
Digital Leadership	Kepemimpinan yang memanfaatkan teknologi digital untuk mengelola organisasi, inovasi, dan perubahan.
Digitalisasi	Proses transformasi aktivitas organisasi dari sistem manual menuju sistem berbasis teknologi digital.
Distributed Leadership	Model kepemimpinan yang mendistribusikan fungsi kepemimpinan kepada berbagai individu dalam organisasi.
Disrupsi	Perubahan besar yang mengubah sistem, pola kerja, atau model bisnis secara

	mendasar akibat inovasi atau teknologi baru.
Emotional Intelligence	Kemampuan mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif dalam interaksi sosial.
Empathy	Kemampuan memahami dan merasakan perspektif, kondisi emosional, dan pengalaman orang lain.
Ethical Leadership	Pendekatan kepemimpinan yang menekankan integritas, keadilan, tanggung jawab, dan perilaku etis dalam organisasi.
Gender Leadership	Kajian kepemimpinan yang menyoroti pengaruh gender terhadap gaya, persepsi, dan praktik kepemimpinan.
Global Leadership	Kemampuan memimpin organisasi atau tim dalam konteks lintas negara, budaya, dan sistem global.
Globalisasi	Proses meningkatnya keterhubungan dunia dalam bidang ekonomi, budaya, teknologi, dan sosial.
Great Man Theory	Teori klasik yang menyatakan bahwa pemimpin besar dilahirkan dengan kualitas bawaan tertentu.
Harapan Kolektif	Optimisme dan keyakinan bersama dalam organisasi terhadap masa depan dan tujuan yang ingin dicapai.
Harmony	Konsep keseimbangan dan keselarasan hubungan sosial yang banyak dijunjung dalam budaya Timur.

Hierarki	Struktur organisasi bertingkat yang menunjukkan hubungan kekuasaan dan otoritas formal.
Hybrid Workplace	Sistem kerja yang mengombinasikan kerja tatap muka dan kerja jarak jauh secara fleksibel.
Individualisme	Orientasi budaya yang menekankan kebebasan, pencapaian, dan kepentingan individu.
Industri 4.0	Era revolusi industri yang ditandai integrasi teknologi digital, AI, internet, dan otomatisasi dalam aktivitas organisasi.
Inklusivitas	Pendekatan yang menghargai keberagaman dan memberikan kesempatan setara bagi semua individu dalam organisasi.
Innovation	Proses menciptakan gagasan, metode, atau produk baru untuk meningkatkan nilai organisasi.
Internet of Things (IoT)	Jaringan perangkat fisik yang saling terhubung melalui internet untuk bertukar data secara otomatis.
Kearifan Lokal (Local Wisdom)	Nilai, norma, dan praktik budaya lokal yang menjadi pedoman hidup masyarakat tertentu.
Kepemimpinan Horizontal	Pendekatan kepemimpinan yang lebih setara, partisipatif, dan tidak terlalu bertumpu pada hierarki formal.
Kepemimpinan Kolaboratif	Kepemimpinan yang menekankan sinergi, kerja sama, dan keterlibatan

	berbagai pihak dalam pengambilan keputusan.
Kepemimpinan Kontekstual	Pendekatan kepemimpinan yang menyesuaikan gaya dan strategi dengan kondisi sosial, budaya, dan organisasi tertentu.
Kepemimpinan Proyek	Kepemimpinan dalam organisasi sementara yang berorientasi pada pencapaian tujuan proyek tertentu.
Kepemimpinan Situasional	Pendekatan kepemimpinan yang menyesuaikan perilaku pemimpin dengan kesiapan dan kondisi pengikut.
Kepemimpinan Spiritual	Model kepemimpinan yang menekankan nilai spiritual, makna kerja, visi, dan hubungan manusiawi.
Kepemimpinan Syariah	Kepemimpinan yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam seperti amanah, adil, syura, dan takwa.
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan yang menginspirasi perubahan positif melalui visi, motivasi, dan pengembangan pengikut.
Kepemimpinan Transaksional	Model kepemimpinan berbasis pertukaran antara pemimpin dan pengikut melalui penghargaan dan kontrol.
Leader-Member Exchange (LMX)	Teori yang menekankan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi sebagai faktor efektivitas kepemimpinan.
Leadership 5.0	Paradigma kepemimpinan yang mengintegrasikan teknologi, inovasi, keberlanjutan, dan kemanusiaan.

Machine Learning	Cabang AI yang memungkinkan sistem belajar dari data dan meningkatkan kinerja secara otomatis.
Mentoring	Proses pembimbingan oleh individu yang lebih berpengalaman untuk membantu pengembangan individu lain.
Musyawarah	Proses pengambilan keputusan bersama melalui dialog dan pertimbangan kolektif.
Organizational Agility	Kemampuan organisasi bergerak cepat dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.
Path-Goal Theory	Teori kepemimpinan yang menjelaskan bahwa pemimpin membantu anggota mencapai tujuan dengan memperjelas arah dan dukungan.
Predictive Analytics	Analisis data untuk memprediksi kemungkinan kejadian atau tren di masa depan.
Psychological Safety	Kondisi ketika anggota organisasi merasa aman menyampaikan pendapat tanpa takut dihukum atau dipermalukan.
Resilience Leadership	Kepemimpinan yang menekankan kemampuan bertahan, pulih, dan berkembang di tengah krisis dan tekanan.
Servant Leadership	Model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan terhadap orang lain sebagai inti kepemimpinan.

Shared Leadership	Pendekatan kepemimpinan kolektif di mana fungsi kepemimpinan dibagi di antara anggota tim.
Shura (Syura)	Prinsip musyawarah dalam Islam sebagai dasar pengambilan keputusan bersama.
Spiritualitas Kerja (Workplace Spirituality)	Konsep yang menekankan makna, nilai, dan integritas manusia dalam dunia kerja.
Stakeholder	Individu atau kelompok yang memiliki kepentingan terhadap organisasi atau proyek tertentu.
Sustainability	Prinsip keberlanjutan yang memperhatikan keseimbangan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.
Sustainability Leadership	Kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan organisasi dan tanggung jawab sosial-lingkungan.
Temporary Organization	Organisasi sementara yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu terbatas.
Trait Theory	Teori kepemimpinan yang menekankan sifat atau karakter bawaan pemimpin.
Transformasi Digital	Perubahan organisasi melalui integrasi teknologi digital dalam proses dan budaya kerja.
Trust	Kepercayaan yang terbentuk melalui integritas, konsistensi, dan hubungan interpersonal dalam organisasi.
Value-Based Leadership	Kepemimpinan yang berlandaskan nilai moral, etika, dan keyakinan tertentu.

Virtual Team	Tim kerja yang berkolaborasi melalui teknologi digital tanpa harus berada di lokasi fisik yang sama.
Vision	Gambaran masa depan organisasi yang menjadi arah dan inspirasi bagi anggota organisasi.
Voice Behavior	Perilaku anggota organisasi dalam menyampaikan ide, kritik, atau saran secara konstruktif.
Workplace Spirituality	Pendekatan yang menekankan makna, nilai, integritas, dan spiritualitas dalam kehidupan kerja organisasi.



INDEKS

A

adaptive leadership, 42, 43, 45, 152
agile organization, 14, 18, 19
AI (Artificial Intelligence), 38–39, 45, 166–167
altruistic love, 113–114
amanah, 81, 85–86, 100, 105, 111, 115
artificial intelligence, 38–39, 45, 166–167
authentic leadership, 152–153

B

behavioral theory, 8–9
big data, 125
budaya organisasi, 118, 141–159
budaya kerja, 15–16, 145–159
bureaucratic leadership, 131–132

C

climate crisis, 38, 45, 169
cloud computing, 125
collaborative leadership, 10–11, 53
collective transformation, 11–12
contingency theory, 13
cross-cultural collaboration, 17–18, 53
cultural intelligence, 18, 94

D

digital ecosystem, 19–20, 122
digital ethics, 45, 172
digital leadership, 122–128
digitalisasi, 1–2, 122, 125
distributed leadership, 4, 10
disrupsi, 1, 122, 163

E

emotional intelligence, 16, 25, 77
empathy, 16, 25, 77
ethical leadership, 172
etika, 15, 25, 85, 172

F

Fiedler, 13
flexibility, 16, 49
Fry, 3, 11, 31, 111, 113

G

gender, 65–80
gender gap, 67–70
global leadership, 94, 163–180
globalisasi, 1, 17, 32, 163
good governance, 79–81, 108–111
gotong royong, 35, 89

H

harmoni sosial, 35, 91
hierarki, 4, 7, 49
humanistik, 6, 25, 45
hybrid workplace, 15–16, 128

I

individualisme, 35–36, 91
inklusi sosial, 25
inklusivitas, 25, 77
innovation leadership, 151–157
integritas, 5, 10, 100, 172
internet of things (IoT), 125

K

keberagaman budaya, 17–18, 85–94
keberlanjutan, 38, 169–175
kearifan lokal (*local wisdom*), 32–35, 88–89
kepemimpinan adaptif, 42–45, 152–153
kepemimpinan autentik, 152–153
kepemimpinan birokrasi, 131–133
kepemimpinan digital, 122–128
kepemimpinan global, 163–180
kepemimpinan inklusif, 77
kepemimpinan inovatif, 151–159
kepemimpinan kolaboratif, 10–11, 53
kepemimpinan kontemporer, 1, 6, 163
kepemimpinan proyek, 47–60
kepemimpinan publik, 131–133
kepemimpinan relasional, 9–10
kepemimpinan spiritual, 111–115
kepemimpinan syariah, 99–115
kepemimpinan transformasional, 151–152
kepemimpinan virtual, 128–130
kolektivisme, 35, 91
kolaborasi lintas budaya, 17–18, 53, 94
kompleksitas organisasi, 1, 14, 19

L

leader-member exchange (LMX), 9
leadership 5.0, 45, 166–168
local wisdom, 32–35, 88–89

M

machine learning, 166
makna kerja, 15, 111
manajemen proyek, 47–60
musyawarah, 89, 105

N

nilai Asia, 32–35
nilai organisasi, 147–149

O

organizational agility, 20
otoritas formal, 2, 7, 11

P

pandemi COVID-19, 15, 119, 134
partisipasi, 10–12, 77
path-goal theory, 50
pemimpin global, 94, 163–180
pengambilan keputusan, 14, 50, 125
peradaban, 32–37
pluralitas budaya, 32
predictive analytics, 166
psychological safety, 77, 153

R

resilience leadership, 45, 134–137
revolusi industri 4.0, 125

S

scientific management, 6
servant leadership, 111, 113
shared leadership, 4, 10
spiritual leadership, 111–114
spiritualitas kerja (*workplace spirituality*), iii, 15, 172
stakeholder, 110, 169
sustainability, 38, 45, 169–175
sustainability leadership, 169–175
syura, 81, 105–106

T

takwa, 81, 85, 105–106, 111
temporary organization, 14, 47–50
teknologi digital, 1–2, 17, 122–128
the great man theory, 7
trait theory, 5
transformasi digital, 125–128
transformasi organisasi, 125
trust, 16, 25, 53

V

value-based leadership, 25
virtual team, 16–17, 128–130
vision, 111–113

W

workplace spirituality, iii, 15, 172
Wu et al., 18, 94

Y

Yukl, 8



TENTANG PENULIS



Willson Gustiawan adalah dosen tetap di Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Padang, Sumatera Barat. Ia menyelesaikan pendidikan sarjana di bidang Manajemen dan meraih gelar Magister Ilmu Manajemen dari Universitas Padjadjaran Bandung, serta melanjutkan studi doktoral di National Yunlin University of Science and Technology (Taiwan) dan Asia e University (Malaysia) dengan fokus pada manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Sejak 2004, ia aktif mengajar di berbagai perguruan tinggi di Sumatera dan Taiwan. Di samping mengajar, ia juga aktif meneliti, menulis, menjadi mitra bestari jurnal ilmiah internasional, serta terlibat dalam pengembangan pendidikan vokasi dan pemberdayaan UMKM. Bidang kajian yang menjadi perhatian utamanya meliputi kepemimpinan, perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan spiritualitas kerja.

Sekitar 30 karya buku dan *book chapter* telah diterbitkan, dengan tema yang mencakup manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, kepemimpinan, perbankan dan perbankan syariah, perpajakan, serta refleksi sosial-humaniora. Salah satu

karyanya, *Dinamika Kepemimpinan: Fondasi Konseptual dan Evolusi Teori Klasik hingga Modern* (2025), terpilih sebagai pemenang dalam kompetisi penerbitan buku ilmiah tingkat nasional.

Buku ini merupakan bagian lanjutan dari pengembangan pemikiran penulis mengenai dinamika kepemimpinan, perilaku organisasi, dan *workplace spirituality* dalam perspektif Islam.

Surel: willson@pnp.ac.id

Dinamika Kepemimpinan

Perubahan dunia yang semakin kompleks telah mengubah cara manusia memimpin organisasi. Disrupsi teknologi, digitalisasi, globalisasi, krisis multidimensi, hingga perubahan budaya kerja menuntut hadirnya paradigma kepemimpinan yang lebih adaptif, kolaboratif, humanistik, dan kontekstual.

Melalui *Dinamika Kepemimpinan: Transformasi dalam Dunia Kontemporer*, Willson Gustiawan membahas berbagai dinamika kepemimpinan modern secara reflektif dan akademik, mulai dari:

- kepemimpinan organisasi proyek dan virtual,
- gender dan kepemimpinan,
- kepemimpinan lintas budaya,
- kepemimpinan syariah,
- kepemimpinan digital,
- budaya organisasi dan inovasi,
- hingga masa depan kepemimpinan di era AI dan Leadership 5.0.

Buku ini tidak hanya membahas kepemimpinan sebagai instrumen organisasi, tetapi juga sebagai proses membangun nilai, makna, etika, spiritualitas, dan kemanusiaan di tengah dunia yang terus berubah.

Disusun secara sistematis dengan pendekatan teoretik dan kontekstual, buku ini menjadi referensi penting bagi mahasiswa, akademisi, peneliti, praktisi organisasi, dan pembaca yang ingin memahami transformasi kepemimpinan dalam lanskap dunia kontemporer.



PENERBIT KBM INDONESIA
Anggota IKAPI
0813 5751 7526 / (0353) 3234874
Kantor : Maguwoharjo, Depok, Sleman-Yogyakarta
@penerbitbukujogja
@penerbit.kbm

