

KEPEMIMPINAN HUMANISTIK DI ERA DIGITAL

Membangun Pemimpin yang
Berkarakter dan Berintegritas



Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si
Dr. Nerita Setiyaningtiyas, S.Pd., M.Pd

KEPEMIMPINAN HUMANISTIK DI ERA DIGITAL

**Membangun Pemimpin yang Berkarakter dan
Berintegritas**

Penulis

Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si
Dr. Nerita Setyaningtyas, S.Pd., M.Pd



Redominate Publishing

KEPEMIMPINAN HUMANISTIK DI ERA DIGITAL
Membangun Pemimpin yang Berkarakter dan Berintegritas

Penulis

Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si

Dr. Nerita Setiyaningtiyas, S.Pd., M.Pd

Hak Cipta 2025 pada Penulis

Desain: Donnalina Reynaldo

Cetakan 1 2025

ISBN 978-634-04-4826-9 (PDF)

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.



Diterbitkan oleh Penerbit:

Redominate Publishing

Jl. Bambu Kuning Selatan , RT.004/RW.002. Sepanjang Jaya, Kec.
Rawalumbu, Kota Bekasi, Jawa Barat 17114 . Telp.021-82406021

Email: redominate_publishing@sttkerussoindonesia.ac.id

Website: Publishing.sttkerussoindonesia.ac.id

Motto

Kepemimpinan sejati bukan tentang menjadi yang terbaik. Kepemimpinan sejati adalah tentang memunculkan yang terbaik dalam diri orang lain

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan, sumber segala kasih dan hikmat, yang telah memberikan kekuatan, inspirasi, dan kesempatan untuk menyelesaikan buku ini. Tanpa rahmat dan penyertaan-Nya, buku tentang kepemimpinan humanistik yang transformasional ini tidak akan pernah terwujud.

Buku ini lahir dari keyakinan mendalam bahwa kepemimpinan sejati bukan sekadar tentang mencapai target atau mengelola organisasi, melainkan tentang memanusiakan manusia dan memberdayakan setiap individu untuk mencapai potensi terbaiknya. Di tengah dinamika kepemimpinan yang sering kali mengedepankan hasil tanpa memperhatikan prosesnya, pendekatan humanistik yang transformasional menawarkan jalan alternatif sebuah kepemimpinan yang mengubah, menginspirasi, dan meninggalkan warisan kebaikan.

Kepada para pembaca, terutama para pemimpin dan calon pemimpin di berbagai bidang, buku ini kami persembahkan sebagai panduan sekaligus refleksi. Semoga melalui setiap pemaparan konsep, contoh praktis, dan nilai-nilai yang dihadirkan, Anda dapat menemukan inspirasi untuk memimpin dengan hati, mengubah organisasi dengan kasih, dan menciptakan dampak transformatif yang bermakna bagi semua pihak. Kepemimpinan humanistik bukan hanya tentang apa yang kita capai, tetapi tentang bagaimana kita mengangkat martabat setiap orang dalam perjalanan mencapai tujuan bersama.

Ucapan terima kasih yang tulus kami sampaikan kepada semua pihak yang telah mendukung terwujudnya buku ini: keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan moral dan doa tanpa henti; para mentor dan tokoh-tokoh kepemimpinan yang telah menginspirasi perjalanan kami; rekan-rekan sejawat yang memberikan masukan konstruktif dan berbagi pengalaman berharga; para editor dan tim penerbit yang bekerja dengan

dedikasi tinggi; serta kepada setiap individu yang namanya mungkin tidak tertulis namun perannya sangat berarti dalam memperkaya substansi buku ini.

Kami menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna. Kritik dan saran yang membangun dari para pembaca akan kami terima dengan terbuka demi perbaikan di masa mendatang.

Selamat membaca. Semoga buku ini menjadi berkat dan memberikan pencerahan bagi perjalanan kepemimpinan Anda.

Penulis

Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si
Dr. Nerita Setyaningtiyas, S.Pd., M.Pd

DAFTAR ISI

Motto	1
KATA PENGANTAR	i
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
PERAN PENTING KEPEMIMPINAN	1
Definisi dan Hakikat Kepemimpinan	1
Peran Penting Kepemimpinan dalam Pembangunan Bangsa	4
Krisis Kebijakan di Berbagai Sektor	5
Gambaran Umum Kepemimpinan Humanistik	6
Fenomena Korupsi dan Penyalahgunaan Kekuasaan	7
Kepemimpinan Otokratis vs Demokratis	8
Kegagalan Kepemimpinan di Sektor Publik dan Swasta Indonesia	9
Dampak Kepemimpinan yang Tidak Humanis terhadap Organisasi ..	10
BAB II	11
FONDASI FILOSOFIS KEPEMIMPINAN HUMANISTIK	11
Akar Filosofis Humanisme dalam Kepemimpinan.....	11
Prinsip-Prinsip Dasar Kepemimpinan Humanistik	12
Perbedaan dengan Model Kepemimpinan Konvensional	13
Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepemimpinan Humanis ...	14
Tokoh-Tokoh Kepemimpinan Humanistik Dunia dan Indonesia	15
Pentingnya Fondasi Kepemimpinan Humanis	16
BAB III	18
DIMENSI PSIKOLOGIS DAN NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN HUMANISTIK	18
A. Dimensi Psikologis Kepemimpinan Humanistik	18

Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence).....	18
Kecerdasan Sosial dan Empati	19
Psikologi Positif dalam Kepemimpinan.....	20
Kesehatan Mental Pemimpin	21
B. Nilai-nilai Kepemimpinan Humanistik	22
Integritas dan Kejujuran.....	22
Keadilan dan Kestaraan	23
Kasih Sayang dan Kepedulian	24
Penghormatan terhadap Harkat dan Martabat Manusia	25
Tanggung Jawab Sosial.....	27
C. Komunikasi Humanistik	28
Komunikasi Empatik dan Mendengarkan Aktif.....	28
Umpan Balik Konstruktif dan Komunikasi Tanpa Kekerasan.....	29
Komunikasi Lintas Budaya	30
Mangelola Konflik Dengan Pendekatan Humanis.....	31
BAB IV	33
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL HUMANISTIK	33
Teori Kepemimpinan Transformasional.....	33
Inspirational Motivation dengan Pendekatan Humanis.....	35
Stimulasi intelektual yang Menghargai Individu	37
Individual Consideration dalam Konteks Kemanusiaan	39
BAB V	43
KEPEMIMPINAN SERVANT LEADERSHIP	43
Filosofi Servant Leadership.....	43
Karakteristik Servant Leader.....	45
Implementasi Servant Leadership di Organisasi Indonesia	48

Perbedaan dengan Kepemimpinan Konvensional.....	50
BAB VI.....	54
KEPEMIMPINAN DALAM KEBERAGAMAN	54
Kepemimpinan Inklusif	54
Mengelola Keberagaman dalam Tim.....	56
Kepemimpinan Lintas Budaya di Indonesia.....	59
Mencegah Diskriminasi dan Bias	62
BAB VII	66
ETIKA DAN MORAL DALAM KEPEMIMPINAN	66
Dilema Etis dalam Kepemimpinan.....	66
Kerangka Pengambilan Keputusan Etis	68
Whistleblowing dan Keberanian dalam Kepemimpinan.....	71
Membangun Budaya Etis dalam Organisasi	74
BAB VIII.....	78
KEPEMIMPINAN DI ERA DIGITAL	78
Disrupsi Teknologi dan Dampaknya pada Kepemimpinan.....	78
Virtual Team Leadership.....	83
Menjaga Hubungan Manusiawi di Era Digital.....	87
Peran AI dalam Pengambilan Keputusan.....	89
Mempertahankan Sentuhan Manusiawi di Era AI	92
Etika Penggunaan AI dalam Kepemimpinan.....	96
Masa Depan Pekerjaan dan Kepemimpinan Humanistik.....	99
BAB IX.....	103
MENGEMBANGKAN PEMIMPIN HUMANISTIK	103
Pengkajian dan Identifikasi Potensi Kepemimpinan	103
Program Pendampingan dan Pembinaan Humanistik	105

Pengembangan Kepemimpinan untuk Generasi Digital Native	107
Pengembangan Kepemimpinan untuk Generasi Digital	108
Mengukur Efektivitas Kepemimpinan Humanistik	109
BAB X	113
IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN HUMANISTIK	113
Manajemen Perubahan dengan Pendekatan Humanis	113
Pendekatan Partisipatif.....	114
Sistem Dukungan untuk Transisi	115
Membangun Budaya Kepemimpinan Berkelanjutan.....	116
Fondasi Filosofi dan Nilai Kepemimpinan	116
Infrastruktur dan Mekanisme Tata Kelola	118
Mengatasi Resistensi terhadap Pendekatan Humanistik	119
Kisah Sukses Kepemimpinan Humanistik di Indonesia.....	122
BAB XI.....	126
PENUTUP	126
Konteks Indonesia: Peluang dan Tantangan	128
Panggilan untuk Transformasi Personal dan Organisasional	129
Visi untuk Masa Depan	130
DAFTAR PUSTAKA	vii
BIOGRAFI PENULIS.....	xvi

BAB I

PENDAHULUAN

PERAN PENTING KEPEMIMPINAN

Definisi dan Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses kompleks yang melibatkan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama melalui visi yang jelas dan tindakan yang konsisten. Menurut Northouse (2019), kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama, yang melibatkan pengaruh, terjadi dalam kelompok, dan melibatkan pencapaian tujuan. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan bukan sekedar posisi atau jabatan, melainkan sebuah proses dinamis yang memerlukan interaksi aktif antara pemimpin dan pengikutnya.

Hakikat kepemimpinan terletak pada kemampuan untuk menciptakan perubahan positif melalui pengaruh yang konstruktif. Bass dan Bass (2008) menegaskan bahwa kepemimpinan sejati tidak hanya bergantung pada kekuasaan formal, tetapi lebih pada kemampuan untuk menginspirasi dan memberdayakan orang lain. Pemimpin yang efektif mampu mengidentifikasi kebutuhan organisasi dan individu, kemudian mengembangkan strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut sambil mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan.

Dalam konteks modern, kepemimpinan mengalami evolusi dari model komando-kontrol tradisional menuju pendekatan yang lebih kolaboratif dan humanis. Pemimpin masa kini dituntut untuk memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, kemampuan beradaptasi dengan perubahan, dan sensitivitas terhadap keberagaman. Mereka harus mampu membangun kepercayaan, menciptakan lingkungan yang aman untuk berinovasi, dan memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan bagi seluruh anggota organisasi.

7 Disiplin Kepemimpinan Modern

1. Memahami Teknologi Digital : Memahami bagaimana teknologi digital bekerja dan dampaknya terhadap bisnis serta masyarakat
2. Berpikir Strategis: Mengembangkan strategi digital yang sejalan dengan tujuan organisasi dan menciptakan nilai jangka panjang
3. Mengelola Transformasi : Memimpin perubahan organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi
4. Membangun Budaya Digital : Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adopsi teknologi dan mendorong kolaborasi digital
5. Mengembangkan Talenta Digital : Mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang memiliki keterampilan digital
6. Mengelola Data dan Analitik : Menggunakan data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan menciptakan wawasan bisnis
7. Memimpin Inovasi Digital : Mendorong eksperimen dan inovasi berkelanjutan untuk menciptakan solusi digital yang berdampak

Ketujuh disiplin ini merupakan fondasi penting bagi pemimpin modern dalam menghadapi era digital dan transformasi teknologi.

Dalam dunia kerja, kita sering menemukan dua tipe figur di puncak organisasi: Boss dan Pemimpin. Keduanya memegang kendali, namun cara mereka memimpin sangat berbeda. Perbedaan ini bukan sekadar semantik, melainkan filosofi fundamental yang membentuk budaya kerja, produktivitas, dan kebahagiaan tim.

Banyak orang naik ke posisi manajemen karena keahlian teknis atau senioritas, namun tidak semua menjadi pemimpin sejati. Memahami perbedaan antara Boss dan Pemimpin adalah kunci untuk transformasi organisasi yang lebih baik. **Boss** mengandalkan kekuasaan dan posisi. Mereka memerintah dengan otoritas, mengutamakan hasil tanpa mempertimbangkan proses. Boss menciptakan rasa takut, fokus pada

kesalahan, dan berkata Saya dalam setiap pencapaian. **Pemimpin** menginspirasi melalui teladan. Mereka membimbing tim dengan empati, mengembangkan potensi setiap anggota. Pemimpin membangun kepercayaan, fokus pada solusi, dan berkata "Kita" untuk merayakan kesuksesan bersama. Intinya: Boss menggunakan orang untuk mencapai tujuan, sementara Pemimpin mengembangkan orang sambil mencapai tujuan. Boss ditakuti, Pemimpin dihormati. Boss menciptakan pengikut, Pemimpin menciptakan pemimpin baru.

Tabel 1: Perbandingan Boss dan Pemimpin

Aspek	Boss	Pemimpin
Pendekatan	Menggunakan otoritas dan kekuasaan untuk memerintah	Menginspirasi dan memotivasi tim dengan visi
Komunikasi	Memberikan instruksi searah, cenderung otoriter	Mendengarkan aktif dan berkomunikasi dua arah
Fokus	Mengutamakan hasil jangka pendek dan target	Membangun visi jangka panjang dan pengembangan tim
Hubungan	Menciptakan jarak hierarkis dengan bawahan	Membangun hubungan yang dekat dan saling percaya
Penanganan Masalah	Menyalahkan orang lain ketika terjadi kesalahan	Mengambil tanggung jawab dan mencari solusi bersama
Pengembangan Tim	Fokus pada kontrol dan pengawasan ketat	Memberdayakan dan mengembangkan potensi anggota tim

Perbedaan utama adalah boss cenderung mengandalkan posisi dan kekuasaan, sementara pemimpin mengandalkan pengaruh positif dan kemampuan menginspirasi untuk mencapai tujuan bersama.

Peran Penting Kepemimpinan dalam Pembangunan Bangsa

Kepemimpinan memainkan peran fundamental dalam pembangunan bangsa karena kualitas kepemimpinan secara langsung mempengaruhi arah kebijakan, implementasi program pembangunan, dan penciptaan kondisi yang kondusif bagi kemajuan masyarakat. Menurut Acemoglu dan Robinson (2012), negara-negara yang berhasil mencapai kemajuan ekonomi dan sosial yang berkelanjutan umumnya dipimpin oleh pemimpin-pemimpin yang memiliki visi jangka panjang, komitmen terhadap institusi yang kuat, dan orientasi pada kesejahteraan rakyat. Kepemimpinan yang berkualitas mampu menciptakan stabilitas politik, menarik investasi, dan membangun kepercayaan publik yang menjadi fondasi pembangunan berkelanjutan.

Dalam konteks Indonesia, sejarah telah menunjukkan bagaimana kualitas kepemimpinan menentukan trajektori pembangunan nasional. Pemimpin yang visioner dan berintegritas mampu menggerakkan seluruh elemen bangsa untuk bersatu dalam mencapai tujuan bersama, sementara kepemimpinan yang lemah atau korup dapat menghambat potensi bangsa untuk berkembang. Tjandrawati dan Sutarto (2021) menekankan bahwa kepemimpinan nasional yang efektif harus mampu mengelola keberagaman, membangun konsensus, dan menciptakan kebijakan yang inklusif serta berkelanjutan.

Peran kepemimpinan dalam pembangunan bangsa juga mencakup dimensi pembentukan karakter dan budaya masyarakat. Pemimpin berfungsi sebagai *role model* yang perilaku dan keputusannya akan ditiru oleh masyarakat luas. Oleh karena itu, kepemimpinan yang beretika dan berorientasi pada nilai-nilai humanistik akan berkontribusi pada pembentukan masyarakat yang beradab, sementara kepemimpinan yang korup atau otoriter akan menciptakan kultur negatif yang merusak tatanan sosial.

Krisis Kebijakan di Berbagai Sektor

Indonesia menghadapi berbagai krisis kepemimpinan di berbagai sektor yang berdampak pada efektivitas kebijakan dan kinerja organisasi. Di sektor publik, fenomena korupsi yang melibatkan pejabat tinggi menunjukkan adanya krisis integritas dan akuntabilitas dalam kepemimpinan. Menurut data Transparency International (2023), Indonesia masih berada di peringkat yang mengkhawatirkan dalam Indeks Persepsi Korupsi, yang mengindikasikan lemahnya kepemimpinan yang berintegritas di berbagai lembaga pemerintahan. Krisis ini tidak hanya merugikan keuangan negara, tetapi juga merusak kepercayaan publik dan menghambat implementasi program-program pembangunan.

Di sektor swasta, krisis kepemimpinan sering termanifestasi dalam bentuk skandal korporat, praktik bisnis yang tidak etis, dan kurangnya tanggung jawab sosial perusahaan. Kasus-kasus seperti pencemaran lingkungan, eksploitasi tenaga kerja, dan manipulasi laporan keuangan menunjukkan bahwa banyak pemimpin korporat yang mengutamakan keuntungan jangka pendek daripada keberlanjutan dan kesejahteraan stakeholder. Situmorang (2022) mengidentifikasi bahwa krisis kepemimpinan di sektor swasta Indonesia sering disebabkan oleh fokus berlebihan pada target finansial tanpa mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan bisnis.

Krisis kepemimpinan ini diperparah oleh perubahan dinamika sosial dan teknologi yang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda dari masa lalu. Pemimpin tradisional yang mengandalkan hierarki dan kontrol ketat seringkali gagal menghadapi tantangan kompleks yang memerlukan kolaborasi, inovasi, dan adaptabilitas. Akibatnya, banyak organisasi mengalami stagnasi, kehilangan talenta terbaik, dan gagal bersaing di era global yang semakin kompetitif.

Gambaran Umum Kepemimpinan Humanistik

Kepemimpinan humanistik muncul sebagai alternatif paradigma kepemimpinan yang menempatkan nilai-nilai kemanusiaan sebagai inti dari proses kepemimpinan. Pendekatan ini menekankan pentingnya menghormati martabat manusia, mengembangkan potensi individu, dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap orang untuk berkembang secara optimal. Avolio dan Gardner (2005) mendefinisikan kepemimpinan humanistik sebagai pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan aspek etis, spiritual, dan emosional dalam proses mempengaruhi orang lain, dengan tujuan menciptakan nilai tambah tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi masyarakat luas.

Karakteristik utama kepemimpinan humanistik meliputi empati yang mendalam, komitmen terhadap keadilan sosial, dan orientasi pada pemberdayaan followers. Pemimpin humanistik tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasional, tetapi juga peduli terhadap kesejahteraan dan pengembangan personal setiap anggota tim. Mereka memahami bahwa kesuksesan jangka panjang organisasi bergantung pada kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan mendorong kreativitas serta inovasi.

Dalam konteks Indonesia yang majemuk, kepemimpinan humanistik menjadi semakin relevan karena kemampuannya untuk mengelola keberagaman dan menciptakan harmoni sosial. Rahmat dan Mirzaqon (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan humanistik dapat menjadi solusi untuk mengatasi berbagai konflik sosial dan ketegangan yang sering muncul akibat perbedaan suku, agama, ras, dan golongan. Pendekatan ini menekankan pentingnya dialog, toleransi, dan saling pengertian sebagai fondasi untuk membangun masyarakat yang damai dan sejahtera.

Fenomena Korupsi dan Penyalahgunaan Kekuasaan

Korupsi merupakan manifestasi paling nyata dari krisis kepemimpinan di Indonesia, yang mencerminkan lemahnya integritas dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan kekuasaan. Fenomena ini tidak hanya melibatkan penyalahgunaan jabatan untuk keuntungan pribadi, tetapi juga menciptakan kultur organisasi yang permisif terhadap perilaku tidak etis. Menurut Klitgaard (2020), korupsi terjadi ketika terdapat monopoli kekuasaan ditambah dengan diskresioner tanpa akuntabilitas yang memadai, yang sering kali dipicu oleh kepemimpinan yang tidak memiliki komitmen kuat terhadap transparansi dan *good governance*. Di Indonesia, kasus korupsi yang melibatkan pejabat tinggi seperti gubernur, bupati, dan menteri menunjukkan bahwa krisis kepemimpinan telah merasuki berbagai tingkatan pemerintahan.

Penyalahgunaan kekuasaan dalam kepemimpinan juga termanifestasi melalui praktik nepotisme, favoritisme, dan penggunaan sumber daya publik untuk kepentingan politik atau pribadi. Hal ini menciptakan lingkaran setan dimana posisi kepemimpinan menjadi instrumen untuk memperkaya diri dan kelompok tertentu, bukan untuk melayani kepentingan publik. Aspinall dan Berenschot (2019) mengidentifikasi bahwa budaya politik Indonesia masih kental dengan praktik *clientelism*, dimana pemimpin memberikan fasilitas atau keuntungan kepada kelompok pendukung tertentu sebagai imbalan atas dukungan politik, yang pada akhirnya merugikan prinsip keadilan dan kesejahteraan umum.

Dampak dari fenomena korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan ini sangat merugikan pembangunan nasional karena mengalihkan sumber daya yang seharusnya digunakan untuk kepentingan publik. Selain kerugian materiil, korupsi juga merusak kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan dan menciptakan cynicism yang dapat menghambat partisipasi aktif warga negara dalam proses demokratisasi dan pembangunan.

Kepemimpinan Otokratis vs Demokratis

Perbandingan antara kepemimpinan otokratis dan demokratis menunjukkan perbedaan fundamental dalam pendekatan pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi. Kepemimpinan otokratis dicirikan oleh sentralisasi kekuasaan di tangan pemimpin, pengambilan keputusan sepihak tanpa konsultasi yang memadai, dan komunikasi yang bersifat top-down. Yukl (2013) menekankan bahwa gaya kepemimpinan otokratis mungkin efektif dalam situasi krisis yang memerlukan respons cepat, namun dalam jangka panjang dapat menghambat kreativitas, inovasi, dan keterlibatan aktif dari anggota organisasi. Di Indonesia, warisan kepemimpinan otokratis dari era Orde Baru masih mempengaruhi kultur organisasi di banyak institusi, baik pemerintahan maupun swasta.

Sebaliknya, kepemimpinan demokratis menekankan partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dua arah yang terbuka, dan pemberdayaan individu untuk mengembangkan potensi mereka. Pendekatan demokratis menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang lebih besar di antara anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pratikno (2021) mengamati bahwa organisasi-organisasi di Indonesia yang menerapkan kepemimpinan demokratis cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih mampu bertahan dalam menghadapi tantangan kompleks.

Tantangan dalam transisi dari kepemimpinan otokratis menuju demokratis terletak pada perubahan mindset dan kultur organisasi yang memerlukan waktu dan komitmen yang konsisten. Banyak pemimpin di Indonesia masih merasa nyaman dengan pendekatan top-down karena memberikan kontrol yang lebih besar, meskipun hal ini dapat menghambat potensi organisasi dalam jangka panjang. Perubahan menuju kepemimpinan yang lebih demokratis dan partisipatif memerlukan edukasi, pelatihan, dan sistem insentif yang mendukung perilaku kepemimpinan yang lebih inklusif dan kolaboratif.

Kegagalan Kepemimpinan di Sektor Publik dan Swasta Indonesia

Sektor publik Indonesia mencatat berbagai kasus kegagalan kepemimpinan yang berdampak luas pada masyarakat dan pembangunan nasional. Salah satu kasus yang paling mencolok adalah skandal korupsi di berbagai kementerian dan lembaga pemerintahan yang melibatkan pejabat tinggi dalam penyalahgunaan anggaran negara. Kasus korupsi di Kementerian Kelautan dan Perikanan, misalnya, tidak hanya merugikan keuangan negara triliunan rupiah tetapi juga menghambat program-program strategis untuk kesejahteraan nelayan dan ketahanan pangan. Hal ini menunjukkan bagaimana kegagalan kepemimpinan dalam menjaga integritas dan akuntabilitas dapat berdampak sistemik pada pencapaian tujuan pembangunan nasional. Kegagalan kepemimpinan di sektor publik sering disebabkan oleh lemahnya sistem kontrol internal, budaya organisasi yang permisif terhadap perilaku korup, dan kurangnya komitmen pemimpin terhadap pelayanan publik yang berkualitas.

Di sektor swasta, kegagalan kepemimpinan termanifestasi dalam berbagai skandal korporat yang merugikan investor, karyawan, dan masyarakat luas. Kasus seperti kebangkrutan beberapa bank besar akibat praktek manajemen risiko yang buruk dan pengambilan keputusan yang tidak *prudent* menunjukkan dampak kepemimpinan yang tidak kompeten dan tidak beretika. Selain itu, berbagai kasus pencemaran lingkungan yang disebabkan oleh ketidakpedulian perusahaan terhadap regulasi dan dampak sosial dari operasi bisnis mereka mencerminkan kepemimpinan yang hanya berorientasi pada profit jangka pendek. Kegagalan kepemimpinan di sektor swasta Indonesia sering terjadi karena pemimpin yang tidak mampu menyeimbangkan antara tujuan bisnis dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Pola umum dari kegagalan kepemimpinan baik di sektor publik maupun swasta adalah kurangnya transparansi, akuntabilitas, dan orientasi jangka panjang. Banyak pemimpin terjebak dalam pola pikir transaksional yang fokus pada keuntungan atau pencapaian target jangka pendek tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap organisasi dan

stakeholder. Pembelajaran dari kasus-kasus ini menunjukkan pentingnya mengembangkan model kepemimpinan yang lebih humanis, etis, dan berkelanjutan untuk mencegah terulangnya kegagalan serupa di masa depan.

Dampak Kepemimpinan yang Tidak Humanis terhadap Organisasi

Kepemimpinan yang tidak humanis menciptakan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi, baik dari aspek produktivitas, keterlibatan karyawan, maupun reputasi organisasi. Organisasi yang dipimpin dengan pendekatan tidak humanis cenderung mengalami tingkat turnover yang tinggi, rendahnya motivasi kerja, dan menurunnya kualitas pelayanan atau produk. Kepemimpinan destruktif yang mengabaikan aspek kemanusiaan dapat mengakibatkan stress berkelanjutan, burnout, dan berbagai masalah kesehatan mental di kalangan karyawan, yang pada akhirnya merugikan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Dampak jangka panjang dari kepemimpinan tidak humanis adalah terciptanya kultur organisasi yang toksik, dimana kompetisi tidak sehat, politik internal, dan kurangnya kepercayaan menjadi karakteristik dominan. Hal ini menghambat kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran organisasi yang merupakan kunci keberhasilan di era modern. Dalam konteks Indonesia, banyak organisasi mengalami stagnasi dan kehilangan daya saing karena kepemimpinan yang hanya fokus pada target jangka pendek tanpa memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan sumber daya manusia.

Selain itu, kepemimpinan yang tidak humanis juga berdampak pada reputasi dan citra organisasi di mata publik. Organisasi dengan kepemimpinan yang tidak etis dan tidak peduli terhadap stakeholder cenderung mengalami krisis kepercayaan yang dapat merugikan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Era digital dan media sosial mempercepat penyebaran informasi tentang praktik kepemimpinan yang tidak baik, sehingga dampak negatifnya dapat terakumulasi dengan cepat dan sulit dipulihkan.

BAB II

FONDASI FILOSOFIS KEPEMIMPINAN HUMANISTIK

Akar Filosofis Humanisme dalam Kepemimpinan

Humanisme sebagai landasan filosofis kepemimpinan memiliki akar sejarah yang panjang, dimulai dari pemikiran filsuf Renaissance yang menekankan pentingnya martabat dan potensi manusia. Dalam konteks kepemimpinan, filosofi humanisme mengajukan premis bahwa setiap individu memiliki nilai intrinsik yang harus dihormati dan potensi yang dapat dikembangkan melalui lingkungan yang mendukung. Pendekatan humanistik dalam kepemimpinan berfokus pada penciptaan kondisi yang memungkinkan setiap orang untuk mengaktualisasikan diri dan mencapai potensi penuh mereka, bukan sekedar sebagai instrumen untuk mencapai tujuan organisasi. Filosofi ini mengasumsikan bahwa manusia pada dasarnya baik dan memiliki kecenderungan alami untuk berkembang dan berkontribusi positif ketika diberikan dukungan dan kepercayaan yang memadai.

Akar filosofis humanisme dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh pemikiran eksistensialisme yang menekankan tanggung jawab individual dan kebebasan dalam membuat pilihan. Pemimpin humanistik dipandang sebagai fasilitator yang membantu orang lain untuk menemukan makna dalam pekerjaan mereka dan mengembangkan *sense of purpose* yang kuat. Maslow (1998) melalui teori hierarki kebutuhannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu memenuhi kebutuhan dasar manusia mulai dari keamanan fisik hingga *self-actualization*, yang memerlukan pemahaman mendalam tentang kompleksitas motivasi manusia.

Dalam konteks modern, akar filosofis humanisme berkembang untuk mengintegrasikan perspektif multikultural dan global, mengakui bahwa kepemimpinan humanistik harus mampu menghargai keberagaman nilai,

budaya, dan perspektif. Hal ini menuntut pemimpin untuk memiliki wisdom dan empati yang mendalam untuk memahami dan menghargai perbedaan sambil tetap mempertahankan prinsip-prinsip universal tentang martabat manusia dan keadilan sosial.

Prinsip-Prinsip Dasar Kepemimpinan Humanistik

Prinsip pertama kepemimpinan humanistik adalah penghormatan terhadap martabat dan hak asasi setiap individu, yang mencakup pengakuan bahwa setiap orang memiliki nilai yang sama terlepas dari status, jabatan, atau latar belakang mereka. Prinsip ini mengharuskan pemimpin untuk memperlakukan semua anggota organisasi dengan *respect* dan *fairness*, menciptakan lingkungan yang inklusif dan bebas dari diskriminasi. Greenleaf (1977) dalam konsep *servant leadership* menekankan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang melayani kepentingan followers dan membantu mereka untuk tumbuh dan berkembang, bukan yang menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi.

Prinsip kedua adalah pemberdayaan dan pengembangan potensi individu, yang mengharuskan pemimpin untuk berperan sebagai *coach* dan mentor yang membantu orang lain untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kekuatan mereka. Hal ini melibatkan investasi yang signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia, penciptaan peluang pembelajaran dan pertumbuhan, serta pemberian otonomi dan tanggung jawab yang memadai.

Prinsip ketiga adalah transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan, yang mencakup keterbukaan dalam komunikasi, kejujuran dalam menyampaikan informasi, dan kesediaan untuk bertanggung jawab atas konsekuensi dari keputusan yang diambil. **Prinsip keempat** adalah orientasi pada kesejahteraan bersama dan keberlanjutan, yang mengharuskan pemimpin untuk mempertimbangkan dampak jangka

panjang dari tindakan mereka terhadap semua stakeholder, termasuk masyarakat dan lingkungan.

Perbedaan dengan Model Kepemimpinan Konvensional

Kepemimpinan humanistik berbeda secara fundamental dengan model kepemimpinan konvensional dalam hal orientasi, pendekatan, dan tujuan yang ingin dicapai. Model kepemimpinan konvensional, terutama yang bersifat transaksional, cenderung fokus pada pertukaran *quid pro quo* (sesuatu untuk sesuatu) antara pemimpin dan pengikut, dimana kinerja yang baik dihargai dengan *reward* dan kinerja yang buruk dikenai sanksi. Sebaliknya, kepemimpinan humanistik menekankan pengembangan relasi yang *authentic* dan *meaningful*, dimana interaksi antara pemimpin dan *followers* didasarkan pada *trust*, *respect*, dan *mutual growth*. Bass dan Riggio (2006) membedakan antara kepemimpinan transaksional yang fokus pada *maintenance status quo* dengan kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada perubahan dan pengembangan, dimana kepemimpinan humanistik lebih dekat dengan karakteristik transformasional tetapi dengan penekanan yang lebih kuat pada aspek kemanusiaan.

Perbedaan signifikan lainnya terletak pada pendekatan terhadap kekuasaan dan kontrol. Kepemimpinan konvensional sering menggunakan *power-over approach*, dimana pemimpin menggunakan otoritas formal untuk mengontrol dan mengarahkan perilaku pengikut. Kepemimpinan humanistik menerapkan *power-with approach*, dimana kekuasaan dibagi dan digunakan untuk memberdayakan orang lain. French dan Raven (1959) mengidentifikasi berbagai sumber kekuasaan dalam kepemimpinan, dan kepemimpinan humanistik cenderung mengandalkan kekuatan rujukan dan kekuatan ahli yang dibangun melalui kredibilitas personal dan kompetensi, bukan *coercive* atau *legitimate power* yang bersifat memaksa. Dalam hal pengukuran kesuksesan, kepemimpinan konvensional sering hanya fokus pada indikator kuantitatif seperti profit, market share, atau target numerik lainnya. Kepemimpinan humanistik menggunakan *balanced scorecard* yang mencakup tidak hanya hasil finansial tetapi juga aspek *well-being* karyawan,

kepuasan pelanggan, dampak sosial, dan keberlanjutan lingkungan. Pendekatan holistik ini mengakui bahwa kesuksesan jangka panjang memerlukan keseimbangan antara berbagai dimensi kinerja organisasi.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepemimpinan Humanis

Kepemimpinan humanis merupakan salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai pusat perhatian utama dalam proses kepemimpinan.

Karakteristik Kepemimpinan Humanis:

- **Fokus pada Manusia:** Mengutamakan kesejahteraan, pengembangan, dan potensi setiap individu dalam organisasi
- **Pendekatan Empatik:** Memahami kebutuhan emosional dan psikologis anggota tim serta menunjukkan kepedulian yang tulus
- **Komunikasi Terbuka:** Menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa aman untuk berbagi ide, masalah, dan aspirasi
- **Pengembangan Personal:** Berkomitmen untuk membantu setiap individu tumbuh baik secara profesional maupun personal
- **Nilai-nilai Kemanusiaan:** Menjunjung tinggi martabat, respect, dan hak asasi manusia dalam setiap keputusan dan tindakan

Relevansi dengan Gaya Kepemimpinan Lain:

Kepemimpinan humanis memiliki keterkaitan dengan beberapa gaya kepemimpinan modern seperti transformasional, servant leadership, dan authentic leadership. Semua gaya ini menekankan pentingnya hubungan manusiawi, pengembangan potensi individu, dan penciptaan lingkungan kerja yang supportif. Kepemimpinan humanis menjadi sangat relevan di era modern karena mampu menciptakan engagement yang tinggi dan sustainable performance dalam organisasi.

Tokoh-Tokoh Kepemimpinan Humanistik Dunia dan Indonesia

Di tingkat global, beberapa tokoh kepemimpinan humanistik telah memberikan inspirasi dan model praktik yang dapat dipelajari. Mahatma Gandhi merupakan salah satu contoh pemimpin humanistik yang paling dikenal, dengan filosofi kepemimpinannya yang menekankan *non-violence, truth, dan service to others*. Gandhi menunjukkan bahwa kekuatan moral dan spiritual dapat menjadi instrumen perubahan yang lebih *powerful* dibandingkan dengan kekerasan atau koersi. Nelson Mandela adalah contoh lain dari kepemimpinan humanistik yang mampu menggunakan *reconciliation dan forgiveness* untuk membangun bangsa yang lebih adil dan damai pasca-apartheid. Mandela (1994) dalam autobiografinya menunjukkan bagaimana kepemimpinan yang didasarkan pada *compassion dan wisdom* dapat mengatasi kebencian dan perpecahan yang mendalam.

Dalam konteks dunia bisnis, tokoh seperti Yvon Chouinard (founder Patagonia) dan Paul Polman (mantan CEO Unilever) menunjukkan bagaimana kepemimpinan humanistik dapat diimplementasikan dalam organisasi korporat. Mereka membuktikan bahwa orientasi pada tujuan yang lebih besar dari sekedar profit, komitmen terhadap keberlanjutan, dan perhatian pada kesejahteraan stakeholder dapat menciptakan nilai jangka panjang yang lebih berkelanjutan.

Di Indonesia, tokoh-tokoh seperti Bung Karno, Bung Hatta, dan Ki Hajar Dewantara dapat dikategorikan sebagai pemimpin humanistik karena visi dan dedikasi mereka terhadap kemajuan bangsa dan kesejahteraan rakyat. Ki Hajar Dewantara khususnya dikenal dengan filosofi pendidikannya yang humanis: *Ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karsa, ing wuri handayani* yang menekankan kepemimpinan melalui teladan, inspirasi, dan pemberdayaan. Dalam era modern, tokoh seperti Prof. BJ Habibie dan Gus Dur (Abdurrahman Wahid) menunjukkan karakteristik kepemimpinan humanistik melalui komitmen mereka terhadap pluralisme, toleransi, dan pembangunan yang inklusif. Kepemimpinan Gus Dur khususnya menunjukkan bagaimana humor, empati, dan wisdom dapat menjadi

instrumen kepemimpinan yang efektif dalam mengelola keberagaman dan membangun harmoni sosial.

Pentingnya Fondasi Kepemimpinan Humanis

Kepemimpinan humanis menempatkan manusia sebagai pusat dari setiap keputusan organisasi. Berikut pentingnya:

1. **Meningkatkan Engagement Karyawan**, Ketika pemimpin peduli pada kesejahteraan tim, karyawan merasa dihargai dan termotivasi memberikan yang terbaik. Engagement tinggi menghasilkan produktivitas optimal.
2. **Membangun Kepercayaan dan Loyalitas**, Pemimpin humanis menciptakan lingkungan aman di mana orang berani berbicara, berinovasi, dan mengakui kesalahan tanpa takut dihukum. Kepercayaan ini membangun loyalitas jangka panjang.
3. **Mengembangkan Potensi Penuh**, Dengan melihat karyawan sebagai manusia utuh (bukan sekadar aset), pemimpin humanis berinvestasi pada pengembangan pribadi dan profesional mereka.
4. **Resiliensi Organisasi** Tim yang merasa didukung lebih tangguh menghadapi krisis. Mereka saling membantu dan tetap solid di masa sulit.
5. **Inovasi dan Kreativitas** Lingkungan humanis mendorong pemikiran bebas dan eksperimen, karena orang tidak takut gagal.
6. **Kesehatan Mental dan Keseimbangan** Pemimpin humanis memahami pentingnya work-life balance dan kesehatan mental, mencegah burnout dan turnover tinggi.
7. **Reputasi dan Brand Employer** Organisasi dengan kepemimpinan humanis menarik talenta terbaik dan memiliki reputasi positif di industri.

Implementasi Konkret: Mendengarkan aktif dan empati, Fleksibilitas dalam kebijakan kerja, Pengakuan dan apresiasi reguler, Transparansi

komunikasi, Investasi pada pengembangan karyawan, dan Dukungan kesehatan mental.

BAB III

DIMENSI PSIKOLOGIS DAN NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN HUMANISTIK

A. Dimensi Psikologis Kepemimpinan Humanistik

Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence)

Kecerdasan emosional merupakan fondasi psikologis yang krusial dalam kepemimpinan humanistik karena memungkinkan pemimpin untuk memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif dalam interaksi dengan orang lain. Goleman (2006) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri, mengelola emosi dengan baik dalam diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Dalam konteks kepemimpinan, kecerdasan emosional memungkinkan pemimpin untuk membangun koneksi yang *authentic* dengan pengikutnya, memahami kebutuhan emosional mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Komponen utama kecerdasan emosional meliputi *self-awareness*, *self-regulation*, *motivation*, *empathy*, dan *social skills*. *Self-awareness* memungkinkan pemimpin untuk memahami kekuatan dan kelemahan diri, nilai-nilai pribadi, dan dampak perilaku mereka terhadap orang lain. *Self-regulation* melibatkan kemampuan untuk mengendalikan *impuls*, mengelola stress, dan tetap tenang dalam situasi yang menantang. *Motivation* yang dimaksud adalah dorongan internal untuk mencapai *excellence* dan pertumbuhan berkelanjutan, bukan sekedar *reward* eksternal.

Empati dan ketrampilan sosial merupakan dimensi interpersonal yang memungkinkan pemimpin untuk memahami perspektif orang lain dan membangun hubungan yang kuat. Bar-On (2006) menekankan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menciptakan

keterlibatan dan komitmen dari tim, karena dapat merespons kebutuhan emosional penganut dengan tepat dan membantu mereka untuk mengatasi tantangan personal maupun profesional. Dalam budaya Indonesia yang cenderung *high-context* dan *relationship-oriented*, kecerdasan emosional menjadi semakin penting untuk kepemimpinan yang efektif.

Kecerdasan Sosial dan Empati

Kecerdasan sosial merepresentasikan kemampuan pemimpin untuk memahami dinamika sosial, membaca situasi interpersonal dengan akurat, dan berinteraksi dengan berbagai kelompok orang secara efektif. Dimensi ini melibatkan social awareness yang memungkinkan pemimpin untuk memahami norma sosial, ekspektasi kelompok, dan nuansa budaya yang mempengaruhi perilaku organisasi. Goleman (2006) mengidentifikasi bahwa kecerdasan sosial mencakup kemampuan untuk menangkap sinyal non-verbal, memahami hierarki sosial, dan mengadaptasi gaya komunikasi sesuai dengan konteks dan audience yang berbeda.

Empati sebagai komponen inti kecerdasan sosial memungkinkan pemimpin untuk merasakan dan memahami emosi, kebutuhan, dan perspektif orang lain tanpa kehilangan objectivity profesional mereka. Pemimpin yang empathetic mampu menciptakan psychological safety dimana anggota tim merasa aman untuk mengemukakan ide, kekhawatiran, dan perasaan mereka. Hal ini sangat penting dalam budaya Indonesia yang sering mengutamakan harmoni dan menghindari konflik terbuka. Davis (1994) menunjukkan bahwa empati tidak hanya melibatkan emotional understanding tetapi juga cognitive perspective-taking yang memungkinkan pemimpin untuk melihat situasi dari sudut pandang yang berbeda.

Dalam praktik kepemimpinan humanistik, kecerdasan sosial dan empati memungkinkan pemimpin untuk membangun kepemimpinan inklusif yang mengakomodasi keberagaman latar belakang, nilai, dan kebutuhan dari anggota tim. Pemimpin dapat mengidentifikasi dinamika kelompok yang tidak terlihat, mengatasi konflik interpersonal dengan sensitif, dan

memfasilitasi kolaborasi yang produktif antar individu dengan karakteristik yang berbeda. Kemampuan ini menjadi semakin penting dalam era globalisasi dimana pemimpin harus bekerja dengan tim yang multikultural dan multi-generational.

Psikologi Positif dalam Kepemimpinan

Psikologi positif dalam kepemimpinan menekankan fokus pada kekuatan, potensi, dan aspek positif dari individu dan organisasi, bukan hanya pada perbaikan kelemahan atau masalah. Pendekatan ini didasarkan pada premis bahwa membangun atas kekuatan yang sudah ada lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dan *well-being* dibandingkan dengan hanya fokus pada deficit. Seligman (2011) memperkenalkan model PERMA (*Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Achievement*) sebagai *framework* untuk memahami dan mengembangkan flourishing dalam konteks organisasi, yang dapat diaplikasikan oleh pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

Pemimpin yang menerapkan psikologi positif aktif mencari dan mengakui kontribusi positif dari anggota tim, memberikan feedback yang konstruktif dan strengths-based, dan menciptakan peluang untuk growth dan development yang sesuai dengan passion dan talent individual. Pendekatan ini melibatkan pergeseran paradigma *deficit-based thinking* (Berpikir Berbasis Kekurangan), yaitu fokus pada masalah, kelemahan, dan apa yang salah. Pendekatan ini mengidentifikasi gap, kekurangan skill, dan area yang perlu diperbaiki. Hasilnya: energi tersedot untuk "menambal lubang" dan orang merasa tidak kompeten. Sedangkan *asset-based thinking*, fokus pada kekuatan, potensi, dan apa yang sudah berjalan baik. Pendekatan ini mengidentifikasi talenta unik, pengalaman berharga, dan keberhasilan yang bisa direplikasi. Hasilnya: energi digunakan untuk mengoptimalkan kekuatan dimana pemimpin melihat setiap individu sebagai sumber potensi yang dapat dikembangkan daripada masalah yang harus diperbaiki.

Mengapa Perlu Bergeser?

1. **Motivasi Intrinsik Meningkat** Ketika kita fokus pada kekuatan seseorang, mereka merasa dihargai dan percaya diri berkontribusi lebih besar.
2. **Inovasi Lebih Cepat** Mengembangkan yang sudah baik lebih efektif daripada terus memperbaiki kelemahan. Tim bekerja dari zona kekuatan mereka.
3. **Budaya Positif** Lingkungan kerja menjadi lebih konstruktif. Daripada menyalahkan, tim mencari solusi berbasis aset yang ada.
4. **Kolaborasi Natural** Orang dengan kekuatan berbeda saling melengkapi, bukan berkompetisi atau merasa inferior.

Aplikasi psikologi positif dalam kepemimpinan juga melibatkan penciptaan *meaning dan purpose* dalam pekerjaan, yang memungkinkan individu untuk merasakan bahwa kontribusi mereka *meaningful* dan *aligned* dengan nilai-nilai pribadi mereka. Duckworth (2016) dalam penelitiannya tentang *grit* menunjukkan bahwa *sense of purpose dan passion* jangka panjang lebih penting dalam mencapai keberhasilan dibandingkan dengan talent semata. Pemimpin humanistik dapat membantu pengikutnya untuk menemukan hubungan antara pekerjaan mereka dengan tujuan yang lebih besar dan dampak positif terhadap masyarakat.

Kesehatan Mental Pemimpin

Kesehatan mental pemimpin merupakan aspek yang sering diabaikan namun fundamental dalam efektivitas kepemimpinan jangka panjang. Tekanan dan tanggung jawab yang melekat dalam posisi kepemimpinan dapat menimbulkan *stress*, *anxiety* (cemas), dan *burnout* yang tidak hanya merugikan pemimpin secara personal tetapi juga berdampak pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang mengalami masalah kesehatan mental cenderung membuat keputusan yang lemah, menunjukkan sifat lekas marah dalam interaksi interpersonal, dan kehilangan kemampuan

untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain. Palmer, dkk (2018) menekankan bahwa *self-care* dan mental *health maintenance* harus menjadi prioritas bagi pemimpin, bukan dilihat sebagai *luxury* atau *weakness*.

Strategi untuk menjaga kesehatan mental pemimpin meliputi pengembangan *resilience*, manajemen stress yang efektif, *work-life balance*, dan mencari dukungan profesional ketika diperlukan. *Resilience* melibatkan kemampuan untuk *bounce back* dari *adversity*, belajar dari kegagalan, dan tetap optimistic dalam menghadapi tantangan. Teknik-teknik seperti *mindfulness*, *meditation*, dan *reflective practice* dapat membantu pemimpin untuk menjaga keseimbangan emosional dan *clarity* dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks kepemimpinan humanistik, kesehatan mental pemimpin juga berkaitan dengan kemampuan untuk menjaga *empathy* dan *compassion* tanpa mengalami *emotional exhaustion*. Pemimpin perlu belajar untuk menetapkan *boundaries* yang *healthy*, mendelegasikan tanggung jawab dengan efektif, dan membangun *support system* yang kuat baik dalam konteks profesional maupun personal. Maslach dan Leiter (2016) menunjukkan bahwa faktor organisasi seperti beban kerja, kontrol, penghargaan, komunitas, keadilan, dan nilai-nilai secara signifikan mempengaruhi *well-being* pemimpin, sehingga penting untuk menciptakan struktur dan budaya yang mendukung mental health di semua level organisasi.

B. Nilai-nilai Kepemimpinan Humanistik

Integritas dan Kejujuran

Integritas merupakan pondasi moral kepemimpinan humanistik yang mencakup konsistensi antara nilai-nilai yang diyakini, perkataan yang diucapkan, dan tindakan yang dilakukan. Pemimpin yang berintegritas membangun kredibilitas dan kepercayaan menjadi *foundasi* kuat untuk

berpengaruh dan efektif jangka panjang. Dalam konteks kepemimpinan, integritas tidak hanya berarti tidak adanya korupsi atau tidak adanya kejujuran, tetapi juga komitmen untuk melakukan hal yang benar meskipun menghadapi tekanan atau godaan untuk mengkompromi nilai-nilai tersebut. Kouzes dan Posner (2017) melalui penelitian yang ekstensif menunjukkan bahwa integritas yang konsisten menjadi karakteristik yang paling dihargai pengikutnya dalam pemimpin mereka, karena menciptakan prediktabilitas dan keamanan dalam hubungan.

Kejujuran sebagai manifestasi dari integritas melibatkan transparansi dalam komunikasi, keakuratan dalam penyampaian informasi, dan keberanian untuk mengakui kesalahan atau ketidaktahuan. Pemimpin yang jujur menciptakan budaya keterbukaan dimana informasi dapat mengalir dengan bebas, masukan dapat diberikan secara konstruktif, dan belajar dari kesalahan dapat terjadi tanpa takut akan hukuman. Hal ini sangat penting dalam konteks Indonesia dimana budaya menyelamatkan muka sering menghambat kejujuran dan transparansi.

Praktik integritas dan kejujuran dalam kepemimpinan humanistik juga melibatkan konsistensi dalam penerapan standar dan harapan. Pemimpin yang berintegritas tidak menerapkan standar ganda, dimana aturan berlaku berbeda untuk orang yang berbeda atau situasi. Mereka memiliki komitmen untuk *fairness dan justice*, bahkan ketika hal tersebut merugikan kepentingan pribadi atau jangka pendek organisasi. Dalam jangka panjang, konsistensi ini membangun budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Keadilan dan Kesetaraan

Keadilan dalam kepemimpinan humanistik mencakup *distributive justice* (pembagian *resources* dan *opportunities* yang fair), *procedural justice* (process pengambilan keputusan yang fair), dan *interactional justice* (treatment yang respectful dan dignified kepada semua individuals). Pemimpin yang menjunjung tinggi keadilan memastikan bahwa reward dan

punishment diberikan berdasarkan merit dan contribution, bukan berdasarkan favoritism atau bias personal. Rawls (1971) dalam theory of justice menekankan bahwa keadilan memerlukan veil of ignorance dimana decisions dibuat tanpa mempertimbangkan position atau advantage personal, focusing pada what would be fair untuk semua parties involved.

Kesetaraan dalam konteks kepemimpinan humanistik tidak berarti memperlakukan semua orang sama persis, tetapi memberikan kesempatan yang sama untuk menghormati orang lain tanpa memandang latar belakang, jenis kelamin, dan etnis mereka atau status. Pemimpin humanistik bekerja secara aktif untuk Identifikasi dan hilangkan hambatan sistemik yang dapat mencegah kelompok tertentu untuk berpartisipasi penuh dan berkontribusi dalam organisasi. Hal ini melibatkan kesadaran tentang bias tidak sadar, komitmen terhadap keberagaman dan inklusi, serta kemauan untuk menyesuaikan praktik dan kebijakan yang mungkin secara tidak sengaja mendiskriminasi kelompok tertentu.

Dalam konteks Indonesia yang sangat beragam, keadilan dan kesetaraan menjadi sangat menantang karena pertemuan kompleks dari suku, agama, status sosial ekonomi, dan perbedaan daerah. Pemimpin humanistik harus memiliki kompetensi budaya untuk mengelola kompleksitas ini sambil mempertahankan keadilan dan rasa hormat untuk semua pemangku kepentingan. Norma dan Suyatno (2021) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan inklusif di Indonesia menunjukkan bahwa pemimpin yang berhasil mengelola keberagaman adalah mereka yang dapat menyeimbangkan rasa hormat terhadap perbedaan budaya dengan komitmen terhadap prinsip universal tentang martabat manusia dan kesetaraan.

Kasih Sayang dan Kepedulian

Kasih sayang dalam kepemimpinan humanistik merepresentasikan kepedulian tulus dan perhatian terhadap kesejahteraan para pengikut, yang melampaui kewajiban profesional menuju investasi pribadi dalam

pertumbuhan dan kebahagiaan mereka. Pemimpin yang penuh kasih sayang menunjukkan kehangatan, kebaikan, dan dukungan dalam interaksi mereka, menciptakan iklim emosional yang aman dan memelihara. Ini tidak berarti bersikap lembek atau menghindari percakapan sulit, tetapi mendekati tantangan dengan empati dan keinginan tulus untuk membantu individu berhasil. Dutton dan Worline (2017) menunjukkan bahwa belas kasih dalam lingkungan organisasi dapat berdampak signifikan pada keterlibatan karyawan, ketahanan, dan kinerja, karena orang merasa dihargai dan didukung.

Kepedulian dalam konteks kepemimpinan humanistik meluas melampaui lingkungan kerja langsung menuju kepedulian lebih luas terhadap komunitas dan masyarakat. Pemimpin yang peduli mempertimbangkan dampak dari keputusan organisasi pada berbagai pemangku kepentingan, termasuk keluarga karyawan, komunitas lokal, dan generasi masa depan. Mereka secara proaktif mencari cara untuk berkontribusi positif kepada masyarakat sambil mencapai tujuan organisasi, mengakui bahwa kesuksesan berkelanjutan memerlukan keseimbangan antara keuntungan dengan makna.

Eksresi praktis dari kasih sayang dan kepedulian meliputi mendengarkan aktif ketika karyawan berbagi kekhawatiran pribadi atau profesional, fleksibilitas dalam mengakomodasi kebutuhan pribadi dan keadaan, investasi dalam pengembangan karyawan dan pertumbuhan karir, dan perayaan atas pencapaian dan tonggak penting. Palmer dkk. (2018) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan yang peduli menunjukkan bahwa pemimpin yang benar-benar peduli terhadap orang-orang mereka menciptakan tingkat kepercayaan, loyalitas, dan upaya sukarela yang lebih tinggi, mengarah pada hasil organisasi yang lebih baik dalam jangka panjang.

Penghormatan terhadap Harkat dan Martabat Manusia

Penghormatan terhadap harkat dan martabat manusia merupakan prinsip inti kepemimpinan humanistik yang mengakui nilai intrinsik dari setiap individu

terlepas dari peran, status, atau tingkat kontribusi mereka. Prinsip ini didasarkan pada landasan filosofis bahwa manusia memiliki martabat yang melekat yang harus dihormati dan dilindungi dalam semua keadaan. Kant (1785) dalam imperatif kategorisnya menekankan pentingnya memperlakukan orang sebagai tujuan itu sendiri, tidak pernah hanya sebagai sarana untuk mencapai tujuan lain. Dalam konteks kepemimpinan organisasi, ini berarti bahwa karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya harus diperlakukan dengan rasa hormat dan martabat, bukan hanya sebagai sumber daya untuk dieksploitasi.

Implementasi praktis dari penghormatan terhadap martabat manusia melibatkan pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi dari semua tingkat dalam organisasi, memberikan suara dan kesempatan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, dan memastikan bahwa lingkungan kerja aman, sehat, dan kondusif untuk perkembangan manusia. Pemimpin humanistik secara aktif melindungi martabat para pengikut mereka dengan mencegah pelecehan, diskriminasi, atau segala bentuk perlakuan yang merendahkan martabat manusia. Mereka juga mempromosikan budaya di mana perbedaan dihormati dan dirayakan daripada hanya ditoleransi.

Dalam konteks Indonesia, penghormatan terhadap martabat manusia harus mengelola hierarki budaya dan sosial yang kompleks sambil mempertahankan prinsip egaliter. Penghormatan tradisional terhadap otoritas dan senioritas terkadang dapat bertentangan dengan cita-cita egaliter, memerlukan keseimbangan yang hati-hati dan kepekaan budaya. Widodo dan Pratama (2020) dalam studi mereka tentang martabat di tempat kerja dalam organisasi Indonesia menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses mampu mempertahankan kesesuaian budaya sambil mempromosikan praktik inklusif yang menghormati martabat semua anggota organisasi. Ini memerlukan dialog berkelanjutan, pendidikan, dan komitmen untuk perbaikan berkelanjutan dalam menciptakan tempat kerja yang benar-benar humanistik.

Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial dalam kepemimpinan humanistik mencakup komitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan, mengakui bahwa kesuksesan organisasi saling terkait dengan kesejahteraan komunitas yang lebih luas. Pemimpin yang bertanggung jawab secara sosial mempertimbangkan tiga pilar dasar - manusia, planet, dan keuntungan - dalam proses pengambilan keputusan mereka, mencari solusi yang menguntungkan semua pemangku kepentingan daripada memaksimalkan keuntungan jangka pendek untuk pemegang saham saja. Carroll (1991) dalam kerangka kerja tanggung jawab sosial perusahaan mengidentifikasi empat tingkat tanggung jawab: ekonomi (operasi yang menguntungkan), hukum (kepatuhan terhadap undang-undang), etis (melakukan yang benar), dan filantropis (berkontribusi untuk kesejahteraan masyarakat).

Dalam era modern, tanggung jawab sosial juga meliputi pengelolaan lingkungan dan praktik bisnis berkelanjutan. Pemimpin humanistik mengakui bahwa degradasi lingkungan dan ketidaksetaraan sosial mengancam kelangsungan jangka panjang organisasi dan komunitas, sehingga mereka secara proaktif mengadopsi praktik yang meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan kontribusi positif. Ini melibatkan investasi dalam teknologi bersih, praktik kerja yang adil, program pengembangan komunitas, dan pelaporan transparan tentang kinerja sosial dan lingkungan.

Konteks Indonesia untuk tanggung jawab sosial sangat kompleks karena tingkat ketidaksetaraan yang tinggi, tantangan lingkungan, dan kebutuhan komunitas yang beragam. Pemimpin dalam organisasi Indonesia memiliki kesempatan unik untuk mengatasi masalah sosial sambil membangun bisnis berkelanjutan. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan dengan komitmen tanggung jawab sosial yang kuat tidak hanya berkontribusi untuk pengembangan komunitas tetapi juga mengalami keterlibatan karyawan yang lebih baik, loyalitas pelanggan, dan kinerja keuangan jangka panjang. Kepemimpinan humanistik

menyediakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan tanggung jawab sosial sebagai strategi bisnis inti daripada hanya kegiatan amal tambahan.

C. Komunikasi Humanistik

Komunikasi Empatik dan Mendengarkan Aktif

Komunikasi empatik merupakan landasan utama kepemimpinan humanistik yang melibatkan kemampuan untuk memahami dan merespons emosi, kebutuhan, dan perspektif orang lain dengan kepedulian dan kepekaan yang tulus. Komunikasi ini melampaui sekadar pertukaran informasi menuju tingkat hubungan manusia yang lebih dalam yang mengakui dimensi emosional dari interaksi.

Rogers (1980) menjelaskan bahwa komunikasi empatik memerlukan tiga kondisi inti: keaslian (bersikap autentik), penghargaan positif tanpa syarat (menerima orang lain tanpa penghakiman), dan empati yang akurat (memahami kerangka referensi internal orang lain). Dalam konteks kepemimpinan, ini berarti bahwa pemimpin harus hadir secara emosional, menunda penilaian mereka sendiri, dan benar-benar berusaha memahami sebelum berusaha untuk dipahami.

Mendengarkan aktif sebagai keterampilan mendasar dalam komunikasi empatik melibatkan perhatian penuh kepada pembicara, baik isyarat verbal maupun non-verbal, dan respons yang bijaksana yang menunjukkan pemahaman. Mendengarkan aktif adalah praktik yang disengaja yang memerlukan disiplin untuk mengatasi kecenderungan alami dalam merumuskan respons saat orang lain berbicara, atau untuk menyaring informasi melalui bias dan asumsi kita sendiri. Mendengarkan aktif yang efektif meliputi teknik seperti parafrase untuk mengonfirmasi pemahaman, mengajukan pertanyaan klarifikasi, merefleksikan emosi yang diungkapkan, dan memberikan umpan balik non-verbal yang sesuai seperti kontak mata dan bahasa tubuh yang menunjukkan keterlibatan.

Dalam konteks budaya Indonesia, komunikasi empatik dan mendengarkan aktif harus peka terhadap pola komunikasi konteks tinggi di mana banyak

makna disampaikan secara tidak langsung melalui isyarat non-verbal, keheningan, dan pesan tersirat. Pemimpin perlu mengembangkan kepekaan yang lebih tinggi terhadap nuansa ini dan menciptakan ruang aman untuk komunikasi yang lebih langsung ketika diperlukan. Pola komunikasi dalam organisasi Indonesia menunjukkan bahwa pemimpin yang berhasil menyesuaikan komunikasi empatik dengan norma budaya lokal sambil mempertahankan keterbukaan dan keaslian mencapai tingkat kepercayaan dan keterlibatan yang lebih tinggi dari tim mereka.

Umpan Balik Konstruktif dan Komunikasi Tanpa Kekerasan

Umpan balik konstruktif dalam kepemimpinan humanistik berfokus pada perilaku spesifik dan dampaknya daripada membuat penilaian tentang kepribadian atau karakter. Umpan balik yang efektif adalah tepat waktu, spesifik, seimbang, dan dapat ditindaklanjuti, memberikan panduan yang jelas untuk perbaikan sambil mengakui kekuatan dan kontribusi positif. Stone dan Heen (2014) dalam penelitian tentang umpan balik menunjukkan bahwa kebanyakan orang sangat membutuhkan umpan balik yang membantu mereka berkembang, tetapi sering menerima umpan balik yang samar, menghakimi, atau disampaikan dengan cara yang memicu respons defensif. Pemimpin humanistik belajar untuk memberikan umpan balik dengan cara yang menjaga martabat dan mendorong pertumbuhan.

Komunikasi tanpa kekerasan (*non-violent communication*), sebagaimana dikembangkan oleh Rosenberg (2003), menyediakan kerangka kerja untuk mengekspresikan kebutuhan dan perasaan sambil mempertahankan rasa hormat dan empati terhadap orang lain. Model ini melibatkan empat komponen: observasi (menyatakan fakta tanpa evaluasi), perasaan (mengungkapkan emosi), kebutuhan (mengidentifikasi kebutuhan mendasar), dan permintaan (membuat permintaan spesifik yang dapat ditindaklanjuti). Dalam konteks organisasi, komunikasi tanpa kekerasan membantu pemimpin menavigasi konflik, mengatasi masalah kinerja, dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan anggota tim.

Implementasi komunikasi tanpa kekerasan di tempat kerja Indonesia memerlukan pertimbangan yang cermat terhadap jarak kekuasaan dan norma budaya seputar komunikasi langsung. Penghormatan tradisional terhadap otoritas dapat membuat bawahan kesulitan untuk mengungkapkan ketidaksepakatan atau memberikan umpan balik ke atas, sementara pemimpin mungkin kesulitan untuk bersikap langsung tentang masalah kinerja tanpa tampak keras atau tidak sopan. Permana dan Wijaya (2022) menunjukkan bahwa pemimpin Indonesia yang berhasil menerapkan prinsip komunikasi tanpa kekerasan menyesuaikan bahasa dan pendekatan agar sesuai dengan ekspektasi budaya sambil mempertahankan prinsip inti berupa rasa hormat, empati, dan kejelasan dalam komunikasi.

Komunikasi Lintas Budaya

Komunikasi lintas budaya dalam kepemimpinan humanistik melibatkan kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan individu dari latar belakang budaya yang berbeda, mengenali dan menyesuaikan diri dengan berbagai gaya komunikasi, nilai, dan harapan. Keberagaman Indonesia yang luar biasa dengan lebih dari 300 kelompok etnis dan 700 bahasa menjadikan komunikasi lintas budaya sebagai hal yang esensial untuk kepemimpinan yang efektif. Dimensi budaya seperti yang diidentifikasi oleh Hofstede (2001), termasuk jarak kekuasaan, individualisme versus kolektivisme, maskulinitas versus feminitas, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi jangka panjang, secara signifikan memengaruhi pola dan harapan komunikasi.

Komunikasi lintas budaya yang efektif memerlukan kecerdasan budaya (CQ) kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang beragam secara budaya. Pemimpin dengan CQ tinggi menunjukkan kesadaran budaya, pengetahuan budaya, keterampilan budaya, dan adaptasi budaya. Mereka memahami bahwa latar belakang budaya mereka sendiri membentuk gaya komunikasi dan asumsi mereka, dan mereka secara aktif berupaya mempelajari serta menyesuaikan diri dengan preferensi budaya

dari anggota tim yang beragam. Hal ini tidak hanya melibatkan pemahaman terhadap gaya komunikasi yang berbeda, tetapi juga kesadaran akan potensi kesalahpahaman dan upaya untuk mencegahnya.

Dalam konteks Indonesia, tantangan komunikasi lintas budaya semakin kompleks karena perbedaan regional, kesenjangan generasi, dan perbedaan antara daerah perkotaan dan pedesaan. Pemimpin harus mampu menavigasi antara gaya komunikasi tidak langsung tradisional Jawa, pendekatan yang lebih langsung dari suku Batak, nilai-nilai kolektifis dari daerah pedesaan, dan kecenderungan individualistis dari para profesional perkotaan.

Komunikasi lintas budaya yang berhasil juga memerlukan pemahaman terhadap keberagaman agama dan dampaknya pada interaksi di tempat kerja. Santoso dan Rahman (2020) dalam kajian komprehensif mereka tentang kepemimpinan lintas budaya di Indonesia menemukan bahwa pemimpin yang unggul dalam lingkungan yang beragam adalah mereka yang mengembangkan rasa ingin tahu yang tulus tentang budaya yang berbeda, menginvestasikan waktu dalam membangun hubungan lintas batas budaya, dan menciptakan lingkungan inklusif di mana semua perspektif budaya dihargai.

Mangelola Konflik Dengan Pendekatan Humanis

Manajemen konflik dalam kepemimpinan humanistik memandang konflik sebagai aspek alami dan berpotensi produktif dari interaksi manusia, bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari atau ditekan. Pendekatan humanistik terhadap manajemen konflik berfokus pada pemahaman kebutuhan dan kepentingan mendasar dari semua pihak, menemukan solusi yang saling menguntungkan apabila memungkinkan, dan mempertahankan hubungan bahkan ketika kesepakatan penuh tidak dapat dicapai. Thomas dan Kilmann (2017) mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik: **bersaing, mengakomodasi, menghindari, berkompromi, dan berkolaborasi**. Pendekatan kolaboratif paling konsisten dengan prinsip kepemimpinan

humanistik karena berupaya menemukan solusi yang memenuhi kebutuhan semua pihak.

Pendekatan humanis terhadap manajemen konflik dimulai dengan menciptakan rasa aman secara psikologis di mana orang merasa nyaman mengungkapkan kekhawatiran dan ketidaksepakatan mereka. Pemimpin harus menjadi teladan dalam kerentanan dan keterbukaan, mengakui kontribusi mereka sendiri terhadap konflik, dan menunjukkan minat tulus dalam memahami semua perspektif. Hal ini memerlukan keterampilan regulasi emosi untuk tetap tenang dan terkendali selama diskusi yang memanas, empati untuk memahami emosi di balik berbagai posisi, dan kreativitas untuk menemukan solusi inovatif yang mengatasi kebutuhan mendasar.

Dalam konteks budaya Indonesia, manajemen konflik sangat kompleks karena penekanan budaya pada keharmonisan (rukun) dan menjaga muka sering kali mengarah pada penghindaran konflik atau ekspresi ketidaksepakatan secara tidak langsung. Pemimpin harus terampil dalam membaca isyarat halus, menciptakan ruang aman untuk komunikasi yang lebih langsung ketika diperlukan, dan menemukan cara yang sesuai dengan budaya untuk mengatasi konflik tanpa menyebabkan rasa malu atau kehilangan muka.

Resolusi konflik dalam organisasi Indonesia menunjukkan bahwa manajemen konflik yang berhasil sering kali melibatkan percakapan informal, keterlibatan pihak ketiga yang dihormati, dan solusi yang memungkinkan semua pihak mempertahankan martabat sambil mengatasi masalah mendasar. Pemimpin humanistik dalam konteks Indonesia harus menyeimbangkan penghormatan terhadap norma budaya dengan kebutuhan untuk menangani konflik secara konstruktif dan mencegahnya merusak efektivitas tim.

BAB IV

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL HUMANISTIK

Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada transformasi atau perubahan mendasar dalam cara berpikir, sikap, dan perilaku pengikut untuk mencapai potensi tertinggi mereka. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Burns (1978) yang membedakan kepemimpinan transaksional yang berbasis pertukaran dengan kepemimpinan transformasional yang melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif yang lebih besar.

Bass (1985) kemudian memperluas konsep ini dengan mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi ini bekerja secara sinergis untuk menciptakan lingkungan di mana individu tidak hanya mencapai target kinerja tetapi juga mengalami pertumbuhan pribadi dan profesional yang signifikan.

Dalam konteks humanistik, kepemimpinan transformasional memiliki keselarasan yang kuat dengan nilai-nilai kemanusiaan karena keduanya menempatkan pengembangan manusia sebagai fokus utama. Pemimpin transformasional humanistik tidak hanya berusaha mencapai tujuan organisasi tetapi juga berkomitmen untuk membantu setiap individu mencapai aktualisasi diri mereka.

Mereka memandang kepemimpinan sebagai proses pemberdayaan yang memungkinkan orang lain untuk menemukan makna dalam pekerjaan mereka, mengembangkan kemampuan mereka secara penuh, dan berkontribusi secara bermakna kepada tujuan bersama. Northouse (2019)

menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan perubahan positif pada pengikut dengan mengembangkan mereka menjadi pemimpin masa depan, sehingga menciptakan siklus kepemimpinan yang berkelanjutan dan memberdayakan.

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks Indonesia menghadapi tantangan dan peluang unik yang berakar pada nilai-nilai budaya lokal. Budaya Indonesia yang menekankan kolektivisme, harmoni, dan penghormatan terhadap hierarki dapat menjadi landasan yang kuat untuk kepemimpinan transformasional jika dikelola dengan bijaksana. Pemimpin transformasional di Indonesia perlu menyeimbangkan antara mempertahankan struktur hierarki tradisional yang masih dihargai dengan mendorong partisipasi aktif dan pemberdayaan individu. Mereka harus mampu menginspirasi visi bersama yang menghubungkan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai budaya yang lebih luas seperti gotong royong, musyawarah, dan keadilan sosial.

Penelitian Sudarmanto dan Putra (2020) tentang kepemimpinan transformasional dalam organisasi Indonesia menunjukkan bahwa pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal seperti kearifan, kebijaksanaan, dan kepedulian sosial ke dalam praktik kepemimpinan transformasional mereka.

Mereka menemukan bahwa pemimpin Indonesia yang efektif tidak hanya mengadopsi model kepemimpinan Barat secara langsung, tetapi menyesuaikannya dengan konteks budaya lokal, misalnya dengan menggunakan pendekatan yang lebih personal dan relasional dalam membangun kepercayaan, memanfaatkan cerita dan metafora lokal untuk mengkomunikasikan visi, dan menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan holistik karyawan termasuk keluarga mereka.

Kepemimpinan transformasional humanistik juga mengakui pentingnya dimensi spiritual dalam kepemimpinan, yang sangat relevan dalam konteks Indonesia di mana agama dan spiritualitas memainkan peran penting dalam kehidupan sehari-hari. Pemimpin transformasional

humanistik membantu individu menemukan makna dan tujuan yang lebih dalam dalam pekerjaan mereka, menghubungkan tugas sehari-hari dengan nilai-nilai dan keyakinan yang lebih besar.

Mereka menciptakan lingkungan di mana orang merasa bahwa kontribusi mereka penting tidak hanya untuk kesuksesan organisasi tetapi juga untuk kesejahteraan masyarakat yang lebih luas. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional humanistik menciptakan organisasi yang tidak hanya produktif tetapi juga bermakna dan memanusiakan seluruh anggotanya.

Inspirational Motivation dengan Pendekatan Humanis

Motivasi inspirasional merupakan kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi yang menarik dan menginspirasi yang membangkitkan antusiasme dan komitmen dari pengikut. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin dengan motivasi inspirasional tinggi mampu mengartikulasikan harapan yang jelas, menunjukkan komitmen terhadap tujuan bersama, dan mengkomunikasikan visi masa depan dengan cara yang bermakna dan memotivasi. Mereka menggunakan simbol dan bahasa emosional untuk membangkitkan energi dan semangat, membuat pekerjaan tampak lebih bermakna dan menantang. Namun, dalam pendekatan humanis, motivasi inspirasional melampaui sekadar pencapaian target organisasi; ia berakar pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan, nilai, dan aspirasi individu.

Pendekatan humanis terhadap motivasi inspirasional dimulai dengan pengakuan bahwa setiap individu memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi secara bermakna. Pemimpin humanistik tidak memaksakan visi dari atas ke bawah, tetapi melibatkan anggota tim dalam proses penciptaan visi bersama yang mencerminkan nilai dan aspirasi kolektif. Mereka menghubungkan tujuan organisasi dengan kebutuhan individu untuk pertumbuhan, makna, dan aktualisasi diri.

Maslow (1998) dalam teori hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa setelah kebutuhan dasar terpenuhi, manusia mencari pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi seperti penghargaan dan aktualisasi diri. Pemimpin humanistik memanfaatkan pemahaman ini untuk menciptakan lingkungan di mana pekerjaan menjadi sarana untuk pertumbuhan pribadi dan pemenuhan makna hidup.

Dalam praktiknya, motivasi inspirasional humanis melibatkan komunikasi yang autentik dan personal. Pemimpin tidak hanya berbicara tentang angka dan target, tetapi tentang dampak nyata dari pekerjaan terhadap kehidupan orang lain, tentang nilai-nilai yang diperjuangkan, dan tentang kontribusi terhadap kebaikan yang lebih besar.

Mereka berbagi cerita yang menginspirasi, mengakui kontribusi individual, dan merayakan pencapaian bersama. Pemimpin humanistik juga mendengarkan dengan sungguh-sungguh aspirasi dan kekhawatiran anggota tim mereka, dan berusaha menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi setiap individu. Mereka membantu orang melihat bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada gambaran yang lebih besar dan bagaimana mereka dapat tumbuh melalui tantangan yang dihadapi.

Dalam konteks budaya Indonesia, motivasi inspirasional humanis harus disesuaikan dengan nilai-nilai lokal dan preferensi komunikasi. Komunikasi dalam budaya Indonesia cenderung lebih tidak langsung, kontekstual, dan berorientasi pada hubungan. Hartanto dan Kusuma (2021) dalam penelitian mereka tentang gaya kepemimpinan inspirasional di Indonesia menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mampu mengkomunikasikan visi dengan cara yang personal dan relasional, menggunakan cerita dan metafora yang beresonansi dengan pengalaman dan nilai-nilai lokal, serta menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan holistik karyawan. Mereka menemukan bahwa pendekatan yang terlalu langsung atau agresif dalam memotivasi dapat dipersepsikan sebagai tidak sopan atau tidak sensitif terhadap harmoni kelompok.

Motivasi inspirasional humanis juga mengakui pentingnya keseimbangan antara pencapaian tujuan dan kesejahteraan individu. Pemimpin humanistik tidak mendorong karyawan untuk bekerja melampaui batas yang tidak sehat demi pencapaian target, tetapi membantu mereka menemukan cara untuk mencapai kinerja tinggi sambil mempertahankan kesejahteraan fisik, emosional, dan spiritual. Mereka menciptakan budaya di mana sukses didefinisikan tidak hanya dalam hal hasil bisnis tetapi juga dalam hal pertumbuhan manusia, kualitas hubungan, dan kontribusi terhadap kesejahteraan kolektif. Dengan demikian, motivasi inspirasional humanis menciptakan komitmen yang berkelanjutan yang berakar pada makna intrinsik daripada hanya pada imbalan eksternal.

Stimulasi intelektual yang Menghargai Individu

Stimulasi intelektual mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menantang asumsi yang ada, mendorong kreativitas, dan memfasilitasi inovasi dengan menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru diterima dan kesalahan dipandang sebagai peluang pembelajaran. Avolio dan Bass (2004) menjelaskan bahwa pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual mendorong pengikut untuk mempertanyakan cara tradisional dalam melakukan sesuatu, mengeksplorasi perspektif baru, dan mengembangkan pendekatan inovatif untuk menyelesaikan masalah. Mereka menciptakan budaya di mana pertanyaan dihargai, eksperimen didukung, dan kegagalan dipandang sebagai bagian alami dari proses pembelajaran dan inovasi. Namun, dalam pendekatan humanis, stimulasi intelektual tidak hanya tentang mendorong inovasi untuk kepentingan organisasi, tetapi tentang menghargai dan mengembangkan kapasitas intelektual setiap individu.

Pendekatan humanis terhadap stimulasi intelektual dimulai dengan keyakinan bahwa setiap individu memiliki kapasitas untuk berpikir kreatif, memecahkan masalah kompleks, dan berkontribusi dengan ide-ide

berharga. Pemimpin humanistik menciptakan ruang psikologis yang aman di mana orang merasa nyaman untuk berbagi ide, mengajukan pertanyaan, dan mengambil risiko intelektual tanpa takut dihakimi atau dihukum. Mereka mengakui bahwa kreativitas dan inovasi memerlukan kebebasan untuk bereksperimen, termasuk kebebasan untuk gagal dan belajar dari kesalahan. Deci dan Ryan (2000) dalam teori determinasi diri menjelaskan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterkaitan adalah kebutuhan psikologis dasar yang mendorong motivasi intrinsik. Pemimpin humanistik yang memberikan stimulasi intelektual memenuhi kebutuhan ini dengan memberikan otonomi dalam bagaimana tugas diselesaikan, mendukung pengembangan kompetensi melalui tantangan yang sesuai, dan menciptakan lingkungan kolaboratif yang mendukung.

Dalam praktiknya, stimulasi intelektual humanis melibatkan berbagai pendekatan yang menghargai dan mengembangkan kapasitas berpikir individu. Pemimpin mengajukan pertanyaan yang mendorong pemikiran mendalam daripada memberikan jawaban langsung, menciptakan peluang untuk diskusi terbuka di mana berbagai perspektif dihargai, dan memberikan tantangan yang sesuai dengan tingkat perkembangan setiap individu.

Mereka juga memodelkan pembelajaran berkelanjutan dengan menunjukkan keingintahuan intelektual mereka sendiri, mengakui ketika mereka tidak tahu sesuatu, dan menunjukkan kesediaan untuk mempertimbangkan ide-ide baru bahkan ketika bertentangan dengan pandangan mereka sendiri. Pemimpin humanistik juga memberikan umpan balik yang konstruktif yang membantu individu mengembangkan keterampilan berpikir kritis dan kreatif mereka, bukan hanya mengevaluasi hasil akhir tetapi juga proses berpikir yang mengarah ke hasil tersebut. Dalam konteks Indonesia, stimulasi intelektual menghadapi tantangan khusus yang terkait dengan budaya yang menekankan penghormatan terhadap otoritas dan keharmonisan kelompok. Tradisi pendidikan yang cenderung hierarkis dan berorientasi pada hafalan dapat

membuat individu kurang terbiasa dengan pemikiran kritis dan mempertanyakan status quo.

Rahayu dan Santoso (2022) dalam penelitian mereka tentang inovasi dalam organisasi Indonesia menemukan bahwa pemimpin yang berhasil mendorong stimulasi intelektual adalah mereka yang menciptakan lingkungan yang secara eksplisit mengundang dan menghargai pertanyaan dan ide-ide baru, menggunakan pendekatan yang mempertahankan rasa hormat dan harmoni sambil mendorong pemikiran divergen. Mereka menemukan bahwa teknik seperti diskusi kelompok kecil, brainstorming terstruktur, dan pemanfaatan fasilitator netral dapat membantu mengatasi hambatan budaya terhadap ekspresi ide yang berbeda.

Stimulasi intelektual humanis juga mengakui bahwa kecerdasan dan kreativitas memiliki banyak bentuk, dan menghargai keragaman cara berpikir dan pemecahan masalah. Pemimpin humanistik tidak hanya menghargai pemikiran analitis dan logis tetapi juga kreativitas artistik, kecerdasan emosional, dan kebijaksanaan praktis. Mereka menciptakan tim yang beragam di mana berbagai gaya berpikir saling melengkapi, dan membantu individu mengidentifikasi dan mengembangkan kekuatan intelektual unik mereka. Dengan demikian, stimulasi intelektual humanis tidak hanya menghasilkan inovasi organisasi tetapi juga pertumbuhan intelektual dan kepuasan individu yang mendalam.

Individual Consideration dalam Konteks Kemanusiaan

Pertimbangan individual mengacu pada perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi unik setiap pengikut, serta komitmen untuk mendukung perkembangan pribadi dan profesional mereka. Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin dengan pertimbangan individual tinggi bertindak sebagai pelatih dan mentor, memberikan perhatian personal kepada setiap anggota tim, mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap kekhawatiran mereka, dan menyesuaikan pendekatan

kepemimpinan mereka untuk memenuhi kebutuhan individual yang berbeda.

Mereka mengakui bahwa setiap orang memiliki kekuatan, kelemahan, kebutuhan perkembangan, dan aspirasi yang unik, dan mereka menyesuaikan dukungan dan tantangan yang mereka berikan sesuai dengan karakteristik individual ini. Dalam konteks humanistik, pertimbangan individual bukan hanya strategi kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja, tetapi ekspresi dari nilai fundamental tentang martabat dan nilai intrinsik setiap manusia. Pendekatan humanis terhadap pertimbangan individual berakar pada pengakuan bahwa setiap individu adalah manusia seutuhnya dengan kehidupan, pengalaman, dan kebutuhan yang melampaui peran pekerjaan mereka. Pemimpin humanistik tidak hanya peduli tentang bagaimana karyawan berkontribusi pada organisasi, tetapi juga tentang kesejahteraan holistik mereka, termasuk kesehatan fisik, keseimbangan kehidupan kerja, pertumbuhan emosional dan spiritual, serta kebahagiaan mereka secara keseluruhan.

Rogers (1980) dalam teori person-centered menjelaskan bahwa individu memiliki kecenderungan aktualisasi bawaan dorongan untuk tumbuh, berkembang, dan merealisasikan potensi mereka. Pemimpin humanistik memfasilitasi aktualisasi ini dengan menciptakan kondisi yang mendukung: penerimaan tanpa syarat, empati yang akurat, dan keaslian dalam hubungan.

Dalam praktiknya, pertimbangan individual humanis melibatkan investasi waktu dan energi yang signifikan dalam membangun hubungan yang mendalam dan bermakna dengan setiap anggota tim. Pemimpin melakukan percakapan reguler satu lawan satu yang tidak hanya membahas kinerja pekerjaan tetapi juga aspirasi karir, tantangan pribadi, dan tujuan perkembangan jangka panjang. Mereka menunjukkan keingintahuan yang tulus tentang kehidupan, minat, dan nilai-nilai setiap individu, dan berusaha memahami konteks unik yang membentuk pengalaman dan perilaku mereka.

Pemimpin humanistik juga menyesuaikan gaya komunikasi, tingkat tantangan, jenis dukungan, dan peluang perkembangan berdasarkan kebutuhan dan tahap perkembangan individual. Mereka memberikan otonomi yang sesuai, mendelegasikan tanggung jawab yang menantang namun dapat dicapai, dan menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk kesuksesan.

Dalam konteks budaya Indonesia, pertimbangan individual memiliki resonansi khusus dengan nilai-nilai tradisional tentang kepedulian sosial, kekeluargaan, dan tanggung jawab kolektif. Organisasi di Indonesia sering dipandang sebagai keluarga besar di mana pemimpin diharapkan tidak hanya mengelola kinerja tetapi juga menunjukkan kepedulian personal terhadap kesejahteraan anggota tim.

Setiawan dan Wulandari (2021) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan paternalistik di Indonesia menemukan bahwa karyawan sangat menghargai pemimpin yang menunjukkan perhatian personal, peduli terhadap kesejahteraan keluarga mereka, dan bersedia membantu dalam situasi sulit. Namun, mereka juga mencatat bahwa pertimbangan individual dalam konteks humanis harus menyeimbangkan kepedulian paternalistik tradisional dengan pemberdayaan dan otonomi yang mendorong pertumbuhan dan kemandirian individu.

Pertimbangan individual humanis juga mengakui dan menghargai keragaman dalam tim, mengakui bahwa perbedaan dalam latar belakang, pengalaman, perspektif, dan cara bekerja adalah aset berharga. Pemimpin humanistik menciptakan lingkungan inklusif di mana setiap orang merasa dihargai dan memiliki, di mana perbedaan dipandang sebagai sumber kekuatan daripada hambatan. Mereka juga membantu individu menavigasi tantangan khusus yang mereka hadapi, baik terkait dengan pekerjaan maupun kehidupan pribadi, dan menghubungkan mereka dengan sumber daya dan dukungan yang sesuai. Dengan demikian, pertimbangan individual humanis menciptakan lingkungan kerja di mana orang tidak

hanya berkinerja baik tetapi juga merasa dilihat, didengar, dihargai, dan didukung untuk menjadi versi terbaik dari diri mereka.

BAB V

KEPEMIMPINAN SERVANT LEADERSHIP

Filosofi Servant Leadership

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan merupakan filosofi kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas utama, di mana pemimpin pertama-tama adalah pelayan yang memfokuskan diri pada kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan orang-orang yang mereka pimpin. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) yang menjelaskan bahwa servant leadership dimulai dengan perasaan alami untuk melayani, dan pilihan sadar ini membawa seseorang untuk memimpin.

Berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang dimulai dengan keinginan untuk memimpin dan kemudian melayani, servant leadership membalikkan paradigma ini dengan menempatkan pelayanan sebagai fondasi kepemimpinan. Greenleaf menekankan bahwa ujian terbaik dari servant leadership adalah apakah mereka yang dilayani tumbuh sebagai pribadi, menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih otonom, dan lebih mungkin menjadi pelayan bagi orang lain.

Filosofi servant leadership berakar pada keyakinan mendalam tentang martabat dan nilai intrinsik setiap manusia. Pemimpin pelayan melihat kepemimpinan bukan sebagai posisi kekuasaan atau status, tetapi sebagai tanggung jawab untuk memberdayakan dan mengembangkan orang lain. Mereka memahami bahwa kekuatan sejati dalam kepemimpinan datang dari kemampuan untuk meningkatkan kehidupan orang lain, bukan dari kemampuan untuk mengontrol atau mendominasi.

Spears (2010) menjelaskan bahwa servant leadership adalah tentang menciptakan komunitas di mana individu dapat berkembang dan mencapai potensi penuh mereka, di mana hubungan dibangun atas dasar

kepercayaan dan saling menghormati, dan di mana tujuan bersama dicapai melalui kolaborasi dan pemberdayaan. Filosofi ini mengakui bahwa organisasi yang paling efektif adalah yang menempatkan kesejahteraan dan perkembangan anggotanya sebagai prioritas, karena ketika orang berkembang, organisasi juga berkembang.

Dalam konteks nilai-nilai kemanusiaan universal, servant leadership memiliki keselarasan dengan prinsip-prinsip etika dan moral yang ditemukan dalam berbagai tradisi filosofis dan agama di seluruh dunia. Konsep pelayanan kepada sesama, kerendahan hati, dan komitmen untuk kebaikan bersama adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam berbagai budaya dan sistem kepercayaan.

Dalam tradisi Timur, termasuk Indonesia, konsep kepemimpinan yang melayani beresonansi dengan nilai-nilai seperti "tut wuri handayani" (dari belakang memberikan dorongan), filosofi kepemimpinan Jawa yang menekankan pemimpin sebagai pelindung dan pembimbing, serta prinsip-prinsip agama yang mengajarkan pentingnya melayani dan membantu sesama. Van Dierendonck (2011) dalam analisisnya tentang servant leadership menunjukkan bahwa meskipun konsep ini pertama kali diartikulasikan dalam konteks Barat, nilai-nilai fundamentalnya bersifat universal dan dapat ditemukan dalam berbagai tradisi kepemimpinan di seluruh dunia.

Filosofi servant leadership juga mengakui pentingnya keseimbangan antara pelayanan kepada individu dan pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin pelayan tidak mengabaikan hasil organisasi atau kinerja, tetapi mereka percaya bahwa cara terbaik untuk mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang adalah dengan berinvestasi dalam pertumbuhan dan kesejahteraan orang-orang dalam organisasi.

Mereka memahami bahwa ketika orang merasa dihargai, diberdayakan, dan didukung untuk berkembang, mereka akan lebih berkomitmen, lebih kreatif, dan lebih produktif. Servant leadership menciptakan siklus positif di mana pelayanan kepada orang lain menghasilkan kepercayaan dan

komitmen yang lebih besar, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik dan kemampuan yang lebih besar untuk melayani pemangku kepentingan yang lebih luas termasuk pelanggan, komunitas, dan masyarakat.

Filosofi servant leadership juga menekankan pentingnya kesadaran diri, pertumbuhan spiritual, dan integritas personal pemimpin. Pemimpin pelayan terlibat dalam refleksi diri yang berkelanjutan, berusaha untuk memahami motivasi mereka sendiri, mengakui keterbatasan mereka, dan terus berkembang sebagai manusia. Mereka menyadari bahwa untuk melayani orang lain secara efektif, mereka harus terlebih dahulu memiliki kesehatan emosional, kejelasan moral, dan kedewasaan spiritual. Dengan demikian, servant leadership bukan hanya tentang apa yang pemimpin lakukan untuk orang lain, tetapi juga tentang siapa pemimpin sebagai manusia nilai-nilai yang mereka pegang, karakter yang mereka tunjukkan, dan contoh yang mereka berikan melalui kehidupan mereka sendiri.

Karakteristik Servant Leader

Servant leader memiliki seperangkat karakteristik khusus yang membedakan mereka dari pemimpin tradisional, yang berfokus pada pelayanan, pemberdayaan, dan pengembangan orang lain. Spears (2002) mengidentifikasi sepuluh karakteristik utama servant leader: mendengarkan (listening), empati (empathy), penyembuhan (healing), kesadaran (awareness), persuasi (persuasion), konseptualisasi (conceptualization), pandangan ke depan (foresight), penatalayanan (stewardship), komitmen terhadap pertumbuhan orang (commitment to the growth of people), dan membangun komunitas (building community).

Karakteristik-karakteristik ini bekerja secara sinergis untuk menciptakan gaya kepemimpinan yang benar-benar berpusat pada orang dan berorientasi pada pelayanan. Setiap karakteristik mencerminkan aspek berbeda dari komitmen pemimpin untuk melayani dan mengembangkan orang lain sambil mencapai tujuan organisasi yang bermakna.

Mendengarkan merupakan karakteristik fundamental servant leader yang melibatkan perhatian penuh dan sungguh-sungguh terhadap apa yang dikatakan orang lain, termasuk pesan yang tidak terucapkan. Servant leader tidak hanya mendengar kata-kata tetapi juga berusaha memahami perasaan, kebutuhan, dan aspirasi yang mendasari komunikasi. Mereka menciptakan ruang untuk dialog yang terbuka dan jujur, di mana orang merasa aman untuk berbagi pemikiran dan kekhawatiran mereka tanpa takut dihakimi.

Empati, karakteristik kedua, memungkinkan servant leader untuk memahami dan berbagi perasaan orang lain, mengakui perspektif dan pengalaman unik setiap individu. Liden et al. (2008) dalam penelitian mereka tentang servant leadership menjelaskan bahwa empati membantu pemimpin untuk merespons kebutuhan pengikut dengan cara yang lebih personal dan efektif, membangun kepercayaan dan hubungan yang lebih dalam yang menjadi fondasi kepemimpinan yang kuat dan berkelanjutan.

Penyembuhan adalah karakteristik unik servant leadership yang mengakui bahwa banyak orang membawa luka emosional dan pengalaman traumatis yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk berfungsi sepenuhnya. Servant leader menciptakan lingkungan yang mendukung penyembuhan dan pemulihan, di mana orang merasa aman untuk menjadi rentan dan mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan. Kesadaran, baik kesadaran diri maupun kesadaran umum tentang masalah etis dan nilai-nilai, membantu servant leader untuk melihat situasi dari perspektif yang lebih holistik dan membuat keputusan yang selaras dengan nilai-nilai kemanusiaan.

Persuasi, bukan paksaan atau otoritas posisi, adalah metode yang digunakan servant leader untuk mempengaruhi orang lain. Mereka membangun konsensus melalui dialog, penalaran, dan daya tarik terhadap nilai-nilai bersama, menghormati otonomi dan kemampuan orang lain untuk membuat keputusan mereka sendiri.

Konseptualisasi adalah kemampuan untuk berpikir melampaui realitas operasional sehari-hari dan membayangkan kemungkinan masa depan yang lebih besar. Servant leader menyeimbangkan fokus pada operasi jangka pendek dengan visi jangka panjang yang menginspirasi dan memberikan arah. Pandangan ke depan atau foresight adalah kemampuan untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan konsekuensi yang mungkin dari keputusan untuk masa depan.

Penatalayanan mengakui bahwa pemimpin adalah penjaga sementara dari organisasi dan sumber dayanya, dengan tanggung jawab untuk memastikan kesejahteraan jangka panjang organisasi dan kontribusinya kepada masyarakat yang lebih luas. Russell dan Stone (2002) menjelaskan bahwa penatalayanan dalam servant leadership melibatkan komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain dan organisasi di atas kepentingan pribadi pemimpin, memastikan bahwa sumber daya digunakan secara bijaksana dan etis untuk kebaikan bersama.

Komitmen terhadap pertumbuhan orang adalah karakteristik yang menempatkan perkembangan personal dan profesional setiap individu sebagai prioritas. Servant leader percaya pada nilai intrinsik setiap orang dan berkomitmen untuk melakukan segala yang mereka bisa untuk membantu setiap individu mencapai potensi penuh mereka. Mereka menyediakan peluang pembelajaran, mentoring, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan untuk pertumbuhan.

Membangun komunitas adalah karakteristik terakhir yang menekankan pentingnya menciptakan rasa kebersamaan, saling keterhubungan, dan tujuan bersama dalam organisasi. Servant leader memahami bahwa manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial yang berkembang dalam konteks hubungan yang bermakna dan komunitas yang mendukung, dan mereka bekerja untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mencerminkan nilai-nilai komunitas yang sehat.

Implementasi Servant Leadership di Organisasi Indonesia

Implementasi servant leadership di organisasi Indonesia menghadapi peluang dan tantangan unik yang berakar pada konteks budaya, sosial, dan ekonomi Indonesia. Nilai-nilai budaya Indonesia seperti gotong royong, musyawarah untuk mufakat, dan kebersamaan memiliki keselarasan alami dengan prinsip-prinsip servant leadership yang menekankan pelayanan, kolaborasi, dan kepedulian terhadap kesejahteraan kolektif.

Suryani dan Budiman (2020) dalam penelitian mereka tentang praktik servant leadership di perusahaan-perusahaan Indonesia menemukan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan servant leadership adalah mereka yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip universal servant leadership dengan nilai-nilai budaya lokal, menciptakan model kepemimpinan yang autentik dan relevan dengan konteks Indonesia. Mereka menemukan bahwa pemimpin yang menghubungkan servant leadership dengan filosofi kepemimpinan tradisional Indonesia seperti "ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani" mencapai penerimaan dan efektivitas yang lebih besar.

Implementasi praktis servant leadership di Indonesia dimulai dengan perubahan mindset pemimpin dari orientasi kekuasaan dan kontrol menuju orientasi pelayanan dan pemberdayaan. Ini memerlukan proses transformasi personal yang mendalam di mana pemimpin mengembangkan kesadaran diri, empati, dan komitmen tulus untuk kesejahteraan orang lain.

Organisasi dapat mendukung transformasi ini melalui program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada nilai-nilai dan praktik servant leadership, termasuk pelatihan dalam mendengarkan aktif, komunikasi empatik, coaching dan mentoring, serta pembangunan komunitas. Penting juga untuk menciptakan sistem dan struktur organisasi yang mendukung praktik servant leadership, seperti proses pengambilan keputusan partisipatif, mekanisme umpan balik multi-arah, dan sistem

evaluasi kinerja yang tidak hanya mengukur hasil tetapi juga bagaimana hasil dicapai dan dampak pemimpin terhadap perkembangan orang lain.

Tantangan signifikan dalam implementasi servant leadership di Indonesia terkait dengan struktur hierarki tradisional dan konsep kekuasaan yang masih kuat dalam banyak organisasi. Budaya Indonesia memiliki jarak kekuasaan yang relatif tinggi, di mana otoritas dan posisi sangat dihormati, dan ekspektasi terhadap pemimpin sering kali mencakup pengambilan keputusan top-down dan pemberian arahan yang jelas. Servant leadership, dengan penekanannya pada pemberdayaan, partisipasi, dan distribusi kekuasaan, dapat dipersepsikan sebagai bertentangan dengan ekspektasi tradisional ini.

Wijaya (2022) dalam studi mereka tentang hambatan implementasi servant leadership di Indonesia menemukan bahwa keberhasilan memerlukan pendekatan bertahap yang mempertahankan elemen penghormatan dan struktur yang dihargai dalam budaya Indonesia sambil secara bertahap memperkenalkan praktik yang lebih partisipatif dan memberdayakan. Mereka menemukan bahwa pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu menyeimbangkan peran sebagai figur otoritas yang dihormati dengan peran sebagai pelayan dan pemberdaya tim mereka.

Implementasi servant leadership di Indonesia juga memerlukan perhatian terhadap konteks sektor dan tingkat organisasi. Sektor publik, dengan struktur birokrasi yang kuat dan orientasi pada peraturan, mungkin menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta yang lebih fleksibel. Organisasi besar dengan hierarki yang kompleks memerlukan pendekatan yang berbeda dari organisasi kecil dan menengah yang lebih lincah.

Namun, penelitian menunjukkan bahwa servant leadership dapat diterapkan secara efektif di berbagai konteks ketika disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik spesifik organisasi. Kunci keberhasilan terletak pada komitmen autentik dari kepemimpinan senior, konsistensi

antara nilai-nilai yang dinyatakan dan praktik aktual, dan kesabaran untuk membiarkan transformasi budaya terjadi secara organik dari waktu ke waktu.

Manfaat implementasi servant leadership di organisasi Indonesia dapat sangat signifikan, termasuk peningkatan kepercayaan dan komitmen karyawan, pengurangan turnover, peningkatan inovasi dan kreativitas, serta kinerja organisasi yang lebih baik dalam jangka panjang. Lebih penting lagi, servant leadership berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang lebih manusiawi di mana orang tidak hanya berkinerja tetapi juga berkembang sebagai manusia.

Dalam konteks Indonesia yang semakin menghadapi tantangan globalisasi, perubahan teknologi yang cepat, dan ekspektasi generasi muda yang berbeda terhadap kepemimpinan, servant leadership menawarkan model yang relevan dan berkelanjutan yang menghormati akar budaya sambil mempersiapkan organisasi untuk masa depan.

Perbedaan dengan Kepemimpinan Konvensional

Perbedaan fundamental antara servant leadership dan kepemimpinan konvensional terletak pada orientasi dan motivasi dasar pemimpin. Kepemimpinan konvensional biasanya dimulai dengan keinginan untuk memimpin, mengakumulasi kekuasaan, dan mencapai tujuan organisasi terutama untuk kepentingan organisasi itu sendiri atau kepentingan pemimpin. Sebaliknya, servant leadership dimulai dengan dorongan alami untuk melayani dan menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas utama.

Greenleaf (1977) menjelaskan bahwa pertanyaan kunci yang membedakan kedua pendekatan ini adalah: "Apakah mereka yang dilayani tumbuh sebagai pribadi?" Dalam kepemimpinan konvensional, kesuksesan diukur terutama dalam hal pencapaian tujuan organisasi, pertumbuhan finansial, atau kekuasaan yang diperoleh. Dalam servant leadership, kesuksesan

diukur dalam hal pertumbuhan, kesejahteraan, dan pemberdayaan orang-orang yang dipimpin, dengan pemahaman bahwa kesuksesan organisasi adalah hasil alami dari investasi dalam pengembangan manusia.

Perbedaan kedua terletak pada penggunaan kekuasaan dan otoritas. Kepemimpinan konvensional cenderung menggunakan kekuasaan posisi, kontrol, dan hierarki untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain. Pemimpin konvensional sering membuat keputusan secara unilateral dan mengharapkan kepatuhan dari bawahan. Servant leader, di sisi lain, menggunakan persuasi, pengaruh moral, dan pemberdayaan untuk memotivasi orang lain. Mereka berbagi kekuasaan, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan membantu orang lain mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri.

Northouse (2019) menjelaskan bahwa servant leader melihat kekuasaan bukan sebagai sesuatu yang harus dipegang tetapi sebagai sesuatu yang harus dibagikan, percaya bahwa pemberdayaan orang lain tidak mengurangi tetapi sebenarnya meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka. Pendekatan ini menciptakan dinamika yang sangat berbeda dalam organisasi, di mana orang merasa lebih dihargai, lebih bertanggung jawab, dan lebih berkomitmen terhadap tujuan bersama.

Perbedaan ketiga berkaitan dengan fokus dan prioritas pemimpin. Kepemimpinan konvensional cenderung fokus pada hasil jangka pendek, target kinerja, dan kesuksesan organisasi yang didefinisikan secara sempit. Servant leadership, meskipun tidak mengabaikan hasil organisasi, memiliki fokus yang lebih luas dan jangka panjang yang mencakup kesejahteraan holistik karyawan, keberlanjutan organisasi, dan kontribusi kepada masyarakat yang lebih luas.

Servant leader menyadari bahwa mereka adalah penatalayan penjaga sementara dari organisasi dan sumber dayanya dengan tanggung jawab untuk memastikan kesehatan jangka panjang organisasi dan dampak positifnya terhadap semua pemangku kepentingan. Patterson (2003) dalam model teoretisnya tentang servant leadership menjelaskan bahwa

servant leader beroperasi dari seperangkat nilai yang berbeda yang mencakup cinta altruistik (agapao love), kerendahan hati, altruisme, visi, kepercayaan, pemberdayaan, dan pelayanan. Nilai-nilai ini membentuk keputusan dan tindakan yang berbeda secara fundamental dari pemimpin konvensional yang mungkin lebih didorong oleh ambisi pribadi, keinginan untuk kontrol, atau tekanan untuk hasil jangka pendek.

Perbedaan keempat terlihat dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut. Dalam kepemimpinan konvensional, hubungan cenderung hierarkis dan transaksional, di mana pemimpin memberikan arahan dan imbalan, dan pengikut memberikan kepatuhan dan kinerja. Hubungan sering bersifat formal dan profesional, dengan batasan yang jelas antara pemimpin dan pengikut. Dalam servant leadership, hubungan lebih egaliter, personal, dan transformasional. Servant leader membangun hubungan yang mendalam dan autentik dengan orang-orang yang mereka pimpin, menunjukkan kerentanan, dan memperlakukan orang lain sebagai mitra dalam perjalanan bersama menuju tujuan yang bermakna. Mereka peduli tentang kesejahteraan holistik orang lain, tidak hanya kinerja pekerjaan mereka, dan bersedia berinvestasi dalam pertumbuhan personal dan profesional mereka bahkan ketika tidak ada manfaat langsung bagi organisasi.

Akhirnya, perbedaan penting terletak pada warisan yang ingin ditinggalkan oleh pemimpin. Pemimpin konvensional sering mengukur kesuksesan mereka dalam hal pencapaian organisasi selama masa kepemimpinan mereka pertumbuhan finansial, ekspansi pasar, atau penghargaan yang diterima. Servant leader mengukur kesuksesan mereka dalam hal orang yang mereka kembangkan, pemimpin masa depan yang mereka bina, dan dampak jangka panjang mereka terhadap kesejahteraan individu dan organisasi. Mereka ingin dikenang bukan karena pencapaian mereka sendiri tetapi karena cara mereka melayani dan mengangkat orang lain. Dengan demikian, servant leadership menciptakan siklus kepemimpinan yang berkelanjutan di mana mereka yang dilayani tumbuh untuk menjadi pelayan bagi orang lain, menciptakan budaya pelayanan

dan pemberdayaan yang bertahan melampaui kepemimpinan individu mana pun.

BAB VI

KEPEMIMPINAN DALAM KEBERAGAMAN

Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan inklusif merupakan pendekatan kepemimpinan yang secara aktif menghargai, merangkul, dan memanfaatkan keberagaman dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa diterima, dihargai, dan diberdayakan untuk berkontribusi secara penuh terlepas dari latar belakang, identitas, atau karakteristik pribadi mereka.

Hollander (2012) mendefinisikan kepemimpinan inklusif sebagai kemampuan pemimpin untuk membangun rasa memiliki di antara anggota tim yang beragam, di mana perbedaan tidak hanya ditoleransi tetapi dipandang sebagai aset berharga yang memperkaya organisasi. Pemimpin inklusif mengakui bahwa keberagaman dalam hal etnis, budaya, agama, gender, usia, kemampuan, orientasi, pengalaman, dan perspektif menciptakan potensi untuk inovasi, kreativitas, dan pemecahan masalah yang lebih baik, tetapi potensi ini hanya dapat direalisasikan ketika lingkungan yang inklusif diciptakan di mana semua suara didengar dan semua kontribusi dihargai.

Kepemimpinan inklusif dibangun di atas beberapa prinsip fundamental yang membedakannya dari pendekatan kepemimpinan tradisional. Pertama, pemimpin inklusif menunjukkan kesadaran diri yang tinggi tentang bias dan asumsi mereka sendiri, serta dampak potensial dari bias ini terhadap keputusan dan interaksi mereka. Mereka terlibat dalam refleksi diri yang berkelanjutan dan mencari umpan balik tentang bagaimana perilaku mereka memengaruhi orang lain.

Kedua, pemimpin inklusif menunjukkan keingintahuan yang tulus tentang perbedaan dan kesediaan untuk belajar dari perspektif yang berbeda dari mereka sendiri. Mereka mengajukan pertanyaan, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan menghargai wawasan yang datang dari pengalaman yang berbeda. Nembhard dan Edmondson (2006) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan inklusif menemukan bahwa perilaku pemimpin yang mengundang dan menghargai kontribusi dari semua anggota tim secara signifikan meningkatkan keamanan psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan pembelajaran tim, inovasi, dan kinerja. Mereka menemukan bahwa ketika orang merasa aman untuk mengekspresikan ide dan kekhawatiran mereka tanpa takut dihakimi atau dihukum, mereka lebih mungkin untuk berbagi perspektif unik mereka dan mengambil risiko kreatif yang menguntungkan organisasi.

Dalam praktiknya, kepemimpinan inklusif melibatkan serangkaian tindakan konkret yang menciptakan dan mempertahankan budaya inklusif. Pemimpin inklusif secara proaktif mencari perspektif yang beragam dalam pengambilan keputusan, memastikan bahwa proses rekrutmen dan promosi adil dan tidak bias, menciptakan peluang pengembangan yang setara untuk semua anggota tim, dan secara konsisten menantang stereotip dan perilaku eksklusif.

Mereka juga memodelkan kerentanan dan keterbukaan dengan mengakui ketika mereka tidak tahu sesuatu atau ketika mereka membuat kesalahan, yang menciptakan izin bagi orang lain untuk juga rentan dan autentik. Pemimpin inklusif menggunakan bahasa yang inklusif, merayakan keberagaman melalui pengakuan terhadap berbagai hari libur dan perayaan budaya, dan menciptakan kebijakan yang mengakomodasi kebutuhan yang beragam seperti pengaturan kerja yang fleksibel atau ruang untuk praktik keagamaan.

Kepemimpinan inklusif juga memerlukan komitmen untuk mengatasi ketidakadilan sistemik dan hambatan struktural yang mungkin menghalangi partisipasi penuh dari kelompok yang kurang terwakili. Ini melibatkan analisis kritis terhadap kebijakan, praktik, dan norma

organisasi untuk mengidentifikasi di mana bias mungkin tertanam, dan bekerja secara sistematis untuk mengubahnya.

Bourke dan Dillon (2018) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan inklusif di berbagai organisasi global menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif dalam menciptakan inklusivitas adalah mereka yang menggabungkan komitmen personal yang tulus terhadap keadilan dan kesetaraan dengan tindakan sistematis untuk mengubah struktur dan proses organisasi. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan inklusif bukan hanya tentang sikap atau niat baik, tetapi tentang tindakan konkret dan terukur yang menciptakan perubahan nyata dalam pengalaman dan peluang orang-orang dari latar belakang yang beragam.

Manfaat kepemimpinan inklusif sangat signifikan baik untuk individu maupun organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan kepemimpinan inklusif yang kuat mengalami tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, retensi talenta yang lebih baik, kreativitas dan inovasi yang lebih besar, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan pada akhirnya kinerja finansial yang lebih kuat. Lebih penting lagi, kepemimpinan inklusif menciptakan tempat kerja yang lebih adil, bermartabat, dan memanusiakan di mana setiap orang memiliki kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi secara bermakna. Dalam konteks globalisasi dan keberagaman yang meningkat dalam organisasi modern, kepemimpinan inklusif bukan lagi pilihan tetapi keharusan untuk kesuksesan organisasi yang berkelanjutan.

Mengelola Keberagaman dalam Tim

Mengelola keberagaman dalam tim merupakan keterampilan kepemimpinan kritis yang melibatkan kemampuan untuk memanfaatkan perbedaan dalam latar belakang, perspektif, dan pendekatan anggota tim sebagai sumber kekuatan sambil menavigasi tantangan potensial yang dapat muncul dari perbedaan tersebut.

Cox dan Blake (1991) mengidentifikasi beberapa manfaat potensial dari keberagaman dalam tim, termasuk peningkatan kreativitas dan inovasi melalui perspektif yang berbeda, pemecahan masalah yang lebih baik melalui pendekatan yang beragam, pemahaman yang lebih baik tentang pasar yang beragam, dan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik dari berbagai kelompok. Namun, mereka juga mengakui bahwa manfaat ini tidak otomatis keberagaman dapat juga menciptakan tantangan seperti miskomunikasi, konflik, dan fragmentasi kelompok jika tidak dikelola dengan baik. Pemimpin yang efektif memahami bagaimana menciptakan kondisi di mana manfaat keberagaman dapat direalisasikan sambil meminimalkan tantangan potensial.

Langkah pertama dalam mengelola keberagaman tim secara efektif adalah membangun fondasi saling menghormati dan pemahaman di antara anggota tim. Ini melibatkan penciptaan peluang bagi anggota tim untuk belajar tentang latar belakang, pengalaman, dan perspektif satu sama lain dalam cara yang autentik dan bermakna. Pemimpin dapat memfasilitasi ini melalui kegiatan pembangunan tim yang dirancang untuk meningkatkan kesadaran lintas budaya, dialog terstruktur tentang pengalaman dan nilai-nilai, dan penciptaan norma tim yang menekankan rasa ingin tahu, empati, dan keterbukaan terhadap pembelajaran.

Penting juga untuk menciptakan keamanan psikologis di mana anggota tim merasa nyaman mengekspresikan perspektif unik mereka, mengajukan pertanyaan tentang perbedaan, dan bahkan membuat kesalahan dalam upaya mereka untuk memahami orang lain. Ely dan Thomas (2001) dalam penelitian mereka tentang paradigma keberagaman menemukan bahwa tim yang paling sukses dalam memanfaatkan keberagaman adalah mereka yang mengadopsi "paradigma pembelajaran dan efektivitas" di mana perbedaan dipandang sebagai sumber pembelajaran dan inovasi yang berharga, bukan hanya sesuatu yang harus dikelola atau ditoleransi.

Tantangan signifikan dalam mengelola keberagaman tim adalah mengatasi bias implisit dan stereotip yang dapat mempengaruhi interaksi dan keputusan tanpa disadari. Semua orang memiliki bias asosiasi mental otomatis yang didasarkan pada kategori sosial seperti ras, gender, usia, atau latar belakang yang berkembang melalui paparan berulang terhadap pesan budaya dan pengalaman. Bias ini dapat mempengaruhi bagaimana kita menafsirkan perilaku orang lain, keputusan yang kita buat tentang siapa yang mendapat peluang, dan siapa yang kita dengarkan dalam diskusi tim.

Pemimpin yang efektif membantu anggota tim menjadi sadar akan bias mereka sendiri melalui pelatihan, umpan balik, dan refleksi, dan mengimplementasikan proses dan praktik yang meminimalkan dampak bias terhadap keputusan penting. Ini dapat mencakup penggunaan kriteria objektif dalam evaluasi kinerja, panel wawancara yang beragam, dan proses pengambilan keputusan terstruktur yang memastikan semua perspektif dipertimbangkan.

Komunikasi yang efektif sangat penting dalam mengelola tim yang beragam, terutama ketika anggota tim berasal dari latar belakang budaya yang berbeda dengan norma komunikasi yang berbeda. Beberapa budaya menghargai komunikasi langsung dan eksplisit, sementara yang lain lebih tidak langsung dan bergantung pada konteks. Beberapa budaya mendorong perdebatan terbuka dan ketidaksepakatan, sementara yang lain menekankan harmoni dan konsensus. Pemimpin harus membantu anggota tim memahami perbedaan gaya komunikasi ini dan mengembangkan kemampuan untuk menyesuaikan komunikasi mereka dengan konteks dan audiens.

Brett et al. (2006) mengidentifikasi empat tantangan utama dalam tim multikultural komunikasi langsung versus tidak langsung, masalah aksen dan kelancaran, sikap berbeda terhadap hierarki dan otoritas, dan norma yang bertentangan untuk pengambilan keputusan dan menawarkan strategi untuk mengatasi tantangan ini termasuk adaptasi struktural, intervensi

manajerial, dan membiarkan tim menyelesaikan masalah mereka sendiri tergantung pada situasinya.

Mengelola keberagaman dalam tim juga melibatkan penciptaan proses kerja yang adil dan inklusif yang memastikan semua anggota tim memiliki kesempatan untuk berkontribusi dan didengar. Ini dapat mencakup rotasi peran kepemimpinan dalam tim, penggunaan teknik fasilitasi yang memastikan partisipasi yang seimbang (seperti round-robin atau brainstorming tertulis), dan penciptaan saluran komunikasi alternatif untuk mereka yang mungkin kurang nyaman berbicara dalam pengaturan kelompok besar. Pemimpin juga harus waspada terhadap dinamika kekuasaan yang dapat mengecualikan atau meminggirkan anggota tim tertentu, dan secara proaktif intervensi untuk memastikan bahwa semua suara dihargai. Dengan demikian, mengelola keberagaman dalam tim bukan hanya tentang mengakui perbedaan tetapi tentang secara aktif menciptakan sistem dan praktik yang memungkinkan semua anggota tim untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.

Kepemimpinan Lintas Budaya di Indonesia

Kepemimpinan lintas budaya di Indonesia menghadirkan kompleksitas yang unik mengingat keberagaman luar biasa negara ini dengan lebih dari 300 kelompok etnis, 700 bahasa, dan berbagai agama yang hidup berdampingan. Kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini memerlukan pemahaman mendalam tentang berbagai norma budaya, nilai-nilai, dan praktik komunikasi yang berbeda di seluruh nusantara, serta kemampuan untuk menavigasi dan menjembatani perbedaan ini dengan cara yang menghormati dan inklusif.

Hofstede (2001) dalam analisisnya tentang dimensi budaya Indonesia menunjukkan bahwa Indonesia secara keseluruhan memiliki jarak kekuasaan yang tinggi, kolektivisme yang kuat, dan penghindaran ketidakpastian yang sedang, tetapi ada variasi signifikan dalam karakteristik ini di antara berbagai kelompok etnis dan wilayah. Misalnya,

budaya Jawa cenderung lebih hierarkis dan tidak langsung dalam komunikasi dibandingkan dengan budaya Batak yang lebih egaliter dan langsung, sementara budaya Minangkabau memiliki struktur matrilineal yang unik yang mempengaruhi dinamika kekuasaan dan pengambilan keputusan.

Tantangan utama dalam kepemimpinan lintas budaya di Indonesia adalah menyeimbangkan penghormatan terhadap norma budaya lokal dengan kebutuhan untuk menciptakan budaya organisasi yang kohesif dan inklusif. Pemimpin harus sensitif terhadap perbedaan dalam gaya komunikasi misalnya, memahami kapan komunikasi tidak langsung mencerminkan rasa hormat dan kapan ini mungkin menyembunyikan ketidaksepakatan yang penting, atau bagaimana menavigasi antara preferensi untuk konsensus dalam beberapa budaya dengan kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang efisien. Mereka juga harus mempertimbangkan perbedaan dalam konsep waktu, dengan beberapa budaya memiliki orientasi waktu yang lebih fleksibel dan relasional sementara yang lain lebih menekankan ketepatan waktu dan efisiensi.

Kartono dan Hilmiana (2020) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan lintas budaya di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mengembangkan kecerdasan budaya yang tinggi kemampuan untuk memahami, menghargai, dan beradaptasi dengan berbagai konteks budaya sambil juga menciptakan nilai-nilai organisasi bersama yang melampaui perbedaan budaya dan memberikan fondasi untuk kolaborasi.

Agama memainkan peran penting dalam kepemimpinan lintas budaya di Indonesia, dengan Islam sebagai agama mayoritas tetapi dengan kehadiran signifikan Kristen, Hindu, Buddha, dan Konghucu, serta berbagai praktik kepercayaan tradisional. Pemimpin harus menghormati keragaman agama ini dengan menciptakan kebijakan dan praktik yang inklusif, seperti mengakomodasi kebutuhan untuk praktik keagamaan (waktu sholat, hari

libur keagamaan yang berbeda, persyaratan diet), dan menghindari asumsi bahwa semua orang berbagi keyakinan atau praktik yang sama.

Namun, pemimpin juga harus menavigasi situasi di mana nilai-nilai agama yang berbeda mungkin tampak bertentangan, mencari tanah bersama dalam prinsip-prinsip universal seperti integritas, kasih sayang, dan keadilan yang dihargai di semua tradisi agama. Pemimpin yang efektif juga memanfaatkan nilai-nilai spiritual yang kuat di Indonesia sebagai sumber makna, motivasi, dan kohesi, menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan yang lebih besar yang beresonansi dengan keyakinan dan nilai-nilai karyawan.

Perbedaan regional antara Jawa dan luar Jawa, serta antara daerah perkotaan dan pedesaan, juga menciptakan dinamika yang harus dikelola dalam kepemimpinan lintas budaya Indonesia. Dominasi historis Jawa dalam pemerintahan dan bisnis dapat menciptakan ketegangan dengan kelompok etnis lain yang merasa kurang terwakili atau dihargai. Pemimpin harus aktif bekerja untuk menciptakan representasi yang adil dari berbagai kelompok dalam posisi kepemimpinan, memastikan bahwa kebijakan dan praktik tidak secara tidak sadar menguntungkan satu kelompok atas yang lain, dan merayakan kontribusi dari semua kelompok budaya.

Munandar dan Sjahrudin (2021) dalam studi mereka tentang manajemen keberagaman di organisasi Indonesia menemukan bahwa organisasi yang paling sukses dalam mengelola keberagaman lintas budaya adalah mereka yang secara eksplisit mengakui dan menghargai keberagaman sebagai kekuatan, menciptakan forum untuk dialog dan pembelajaran lintas budaya, dan mengimplementasikan kebijakan yang memastikan keadilan dan inklusi dalam semua aspek operasi organisasi.

Kepemimpinan lintas budaya yang efektif di Indonesia juga memerlukan pemahaman tentang bagaimana globalisasi dan perubahan generasi mempengaruhi dinamika budaya. Generasi muda, terutama di daerah perkotaan, mungkin memiliki nilai-nilai dan ekspektasi yang berbeda dari

generasi yang lebih tua, dipengaruhi oleh pendidikan global, teknologi, dan paparan terhadap budaya internasional. Mereka mungkin lebih menghargai kesetaraan, transparansi, dan komunikasi langsung dibandingkan dengan generasi yang lebih tua yang lebih nyaman dengan hierarki dan komunikasi tidak langsung. Pemimpin harus mampu menjembatani perbedaan generasi ini sambil menghormati kedua perspektif. Dengan demikian, kepemimpinan lintas budaya di Indonesia adalah seni yang kompleks yang memerlukan kesadaran budaya yang mendalam, fleksibilitas, empati, dan komitmen berkelanjutan untuk pembelajaran dan adaptasi.

Mencegah Diskriminasi dan Bias

Mencegah diskriminasi dan bias dalam kepemimpinan merupakan tanggung jawab etis dan praktis yang fundamental untuk menciptakan organisasi yang adil, inklusif, dan efektif. Diskriminasi perlakuan tidak adil terhadap individu atau kelompok berdasarkan karakteristik seperti ras, etnis, gender, agama, usia, disabilitas, atau orientasi tidak hanya merugikan individu yang mengalaminya tetapi juga merusak kepercayaan, moral, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bias, baik yang eksplisit maupun implisit, mendasari banyak diskriminasi dan dapat mempengaruhi keputusan kepemimpinan dalam cara yang halus tetapi signifikan.

Banaji dan Greenwald (2013) dalam penelitian mereka tentang bias implisit menjelaskan bahwa kebanyakan orang memiliki bias yang beroperasi di luar kesadaran mereka asosiasi otomatis antara kelompok sosial tertentu dan karakteristik atau stereotip tertentu. Bias ini dapat mempengaruhi segala sesuatu dari keputusan perekrutan dan promosi hingga evaluasi kinerja, pembagian tugas, dan interaksi sehari-hari, seringkali dengan cara yang bertentangan dengan nilai-nilai eksplisit dan komitmen kita terhadap keadilan.

Langkah pertama dalam mencegah diskriminasi dan bias adalah meningkatkan kesadaran baik kesadaran tentang bias kita sendiri maupun kesadaran tentang bagaimana bias sistemik tertanam dalam kebijakan, praktik, dan budaya organisasi. Pemimpin harus terlibat dalam refleksi diri yang jujur tentang asumsi, stereotip, dan preferensi mereka sendiri, dan terbuka terhadap umpan balik tentang bagaimana perilaku mereka mungkin dirasakan atau mempengaruhi orang lain. Organisasi dapat memfasilitasi kesadaran ini melalui pelatihan tentang bias implisit, keberagaman dan inklusi, dan kompetensi lintas budaya yang membantu individu mengidentifikasi bias mereka sendiri dan memahami dampaknya. Namun, penting untuk menyadari bahwa kesadaran saja tidak cukup penelitian menunjukkan bahwa meskipun pelatihan bias implisit dapat meningkatkan kesadaran, itu tidak selalu mengubah perilaku atau hasil. Dovidio dan Gaertner (2000) menjelaskan bahwa mencegah diskriminasi memerlukan pendekatan multi-level yang menggabungkan kesadaran individual dengan perubahan sistemik dalam struktur, proses, dan akuntabilitas organisasi.

Strategi kunci untuk mencegah diskriminasi adalah mengimplementasikan proses dan sistem yang terstruktur dan objektif untuk keputusan penting seperti perekrutan, evaluasi kinerja, promosi, dan kompensasi. Ini dapat mencakup penggunaan kriteria yang jelas dan terukur yang ditetapkan sebelum evaluasi, panel keputusan yang beragam, pemisahan informasi demografis dari materi evaluasi ketika memungkinkan (blind review), dan audit reguler terhadap hasil untuk mengidentifikasi pola disparitas yang mungkin mengindikasikan bias.

Pemimpin juga harus menciptakan kebijakan anti-diskriminasi yang jelas yang mendefinisikan perilaku yang tidak dapat diterima, prosedur untuk melaporkan kekhawatiran, dan konsekuensi untuk pelanggaran. Yang sama pentingnya adalah menciptakan budaya di mana orang merasa aman melaporkan diskriminasi atau bias tanpa takut akan pembalasan, dan di mana laporan ditanggapi dengan serius dan diselidiki secara menyeluruh.

Dalam konteks Indonesia, mencegah diskriminasi memerlukan perhatian khusus terhadap bentuk-bentuk bias dan diskriminasi yang mungkin unik atau sangat menonjol dalam konteks budaya lokal. Ini dapat mencakup diskriminasi berdasarkan etnis atau suku (dengan kelompok etnis tertentu yang menghadapi stereotip atau prasangka), diskriminasi berdasarkan agama (terutama terhadap kelompok minoritas agama), diskriminasi berbasis gender (termasuk ekspektasi tradisional tentang peran gender dan tantangan yang dihadapi perempuan dalam posisi kepemimpinan), dan diskriminasi berdasarkan asal daerah (perbedaan antara Jawa dan luar Jawa, atau antara perkotaan dan pedesaan).

Wicaksono dan Nugroho (2022) dalam penelitian mereka tentang diskriminasi di tempat kerja Indonesia menemukan bahwa meskipun Indonesia memiliki kerangka hukum yang melarang diskriminasi, implementasi dan penegakan sering kali lemah, dan banyak bentuk diskriminasi halus berlanjut tanpa tantangan. Mereka menemukan bahwa organisasi yang paling sukses dalam mencegah diskriminasi adalah mereka yang melampaui kepatuhan hukum minimal dan secara proaktif menciptakan budaya inklusivitas, kesetaraan, dan rasa hormat. Pemimpin juga memiliki tanggung jawab untuk menantang diskriminasi dan bias ketika mereka mengamatinya, tidak hanya dalam tindakan mereka sendiri tetapi juga dalam perilaku orang lain dalam organisasi. Ini memerlukan keberanian untuk berbicara melawan ketidakadilan, bahkan ketika tidak nyaman atau populer untuk melakukannya.

Pemimpin dapat memodelkan perilaku ini dengan menantang komentar atau lelucon yang stereotip atau merendahkan, mempertanyakan keputusan yang tampaknya didasarkan pada bias daripada merit, dan secara konsisten memperkuat ekspektasi bahwa semua orang diperlakukan dengan rasa hormat dan martabat. Mereka juga dapat memberdayakan orang lain untuk menjadi sekutu dan advokat dengan menyediakan pendidikan tentang cara menjadi sekutu yang efektif, menciptakan sistem buddy atau mentoring yang menghubungkan individu dari kelompok mayoritas dengan mereka dari kelompok yang kurang terwakili, dan

merayakan tindakan allyship dan inklusi. Dengan demikian, mencegah diskriminasi dan bias adalah tanggung jawab berkelanjutan yang memerlukan kewaspadaan, komitmen, dan tindakan di semua tingkat organisasi.

BAB VII

ETIKA DAN MORAL DALAM KEPEMIMPINAN

Dilema Etis dalam Kepemimpinan

Dilema etis dalam kepemimpinan merupakan situasi di mana pemimpin dihadapkan pada pilihan antara dua atau lebih tindakan yang masing-masing memiliki konsekuensi moral yang signifikan, dan di mana tidak ada pilihan yang jelas "benar" atau "salah" karena setiap pilihan melibatkan pengorbanan nilai atau prinsip penting. Trevino dan Nelson (2021) menjelaskan bahwa dilema etis berbeda dari pelanggaran etika yang jelas di mana tindakan yang benar jelas tetapi seseorang memilih untuk tidak melakukannya karena dalam dilema sejati, pemimpin harus memilih antara dua nilai yang sama-sama penting atau antara tindakan yang menguntungkan beberapa pemangku kepentingan tetapi merugikan yang lain.

Contoh dilema etis dalam kepemimpinan termasuk keputusan tentang pemutusan hubungan kerja untuk menyelamatkan organisasi versus melindungi kesejahteraan karyawan, menjaga kerahasiaan versus transparansi ketika keduanya memiliki konsekuensi penting, atau menyeimbangkan kepentingan jangka pendek pemegang saham dengan keberlanjutan jangka panjang dan tanggung jawab sosial.

Dilema etis menjadi lebih kompleks dalam konteks kepemimpinan karena pemimpin tidak hanya bertanggung jawab atas konsekuensi keputusan mereka terhadap diri mereka sendiri, tetapi juga terhadap banyak pemangku kepentingan lainnya karyawan, pelanggan, pemegang saham, komunitas, dan masyarakat yang lebih luas. Keputusan kepemimpinan sering memiliki efek riak yang luas dan jangka panjang yang sulit untuk sepenuhnya diprediksi atau dikontrol.

Johnson (2018) mengidentifikasi beberapa kategori dilema etis yang umum dihadapi pemimpin: dilema kebenaran versus kesetiaan (ketika mengatakan kebenaran akan menyakiti seseorang yang kita pedulikan), dilema individu versus komunitas (ketika kepentingan individu bertentangan dengan kebaikan kelompok), dilema jangka pendek versus jangka panjang (ketika tindakan yang menguntungkan dalam jangka pendek merugikan dalam jangka panjang), dan dilema keadilan versus belas kasihan (ketika penerapan aturan yang adil tampaknya kejam dalam situasi tertentu).

Dalam konteks Indonesia, dilema etis kepemimpinan sering kali dipengaruhi oleh ketegangan antara nilai-nilai modern dan tradisional, serta antara ekspektasi global dan lokal. Misalnya, pemimpin mungkin menghadapi dilema antara praktik bisnis internasional yang menekankan meritokrasi dan transparansi versus ekspektasi budaya lokal untuk nepotisme atau favoritisme terhadap anggota keluarga dan teman dekat. Mereka mungkin bergumul dengan bagaimana menyeimbangkan penghormatan terhadap hierarki dan otoritas tradisional dengan kebutuhan untuk pemberdayaan karyawan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Wijaya (2022) dalam penelitian mereka tentang dilema etis yang dihadapi pemimpin bisnis Indonesia menemukan bahwa salah satu dilema paling umum dan menantang melibatkan praktik "uang pelicin" atau suap yang, meskipun tidak etis dan ilegal, sering dipandang sebagai bagian yang diperlukan dari melakukan bisnis dalam beberapa konteks. Pemimpin harus menavigasi antara mempertahankan integritas etis dan kemampuan untuk beroperasi secara efektif dalam lingkungan yang korup.

Menavigasi dilema etis memerlukan lebih dari sekadar pemahaman intelektual tentang prinsip-prinsip etika; itu memerlukan keberanian moral, kebijaksanaan praktis, dan kesediaan untuk menanggung konsekuensi dari keputusan yang sulit. Pemimpin harus mengembangkan kapasitas untuk mentoleransi ambiguitas dan ketidakpastian, untuk

mempertimbangkan perspektif yang berbeda dengan serius, dan untuk membuat keputusan bahkan ketika tidak ada jawaban yang sempurna.

Mereka juga harus mengembangkan komunitas dukungan mentor, teman sejawat, penasihat yang dapat membantu mereka berpikir melalui dilema yang kompleks dan memberikan perspektif yang berbeda. Yang paling penting, pemimpin harus memiliki kejelasan tentang nilai-nilai inti mereka sendiri yang akan memandu mereka ketika menghadapi pilihan yang sulit, dan keberanian untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai tersebut bahkan ketika ada tekanan untuk berkompromi.

Akhirnya, penting untuk mengakui bahwa tidak semua dilema etis dapat diselesaikan dengan cara yang sepenuhnya memuaskan semua pihak atau yang sepenuhnya konsisten dengan semua nilai yang dihargai. Kadang-kadang, keputusan terbaik yang dapat dibuat masih akan melibatkan kerugian atau pengorbanan yang signifikan.

Dalam situasi seperti itu, integritas pemimpin ditunjukkan tidak hanya dalam keputusan yang mereka buat tetapi juga dalam bagaimana mereka membuat keputusan tersebut dengan pertimbangan yang hati-hati, konsultasi dengan orang lain, transparansi tentang proses dan alasan, dan tanggung jawab atas konsekuensi. Pemimpin yang etis juga belajar dari pengalaman mereka dengan dilema etis, merefleksikan apa yang berhasil dan apa yang tidak, dan terus mengembangkan kebijaksanaan moral mereka seiring waktu.

Kerangka Pengambilan Keputusan Etis

Kerangka pengambilan keputusan etis menyediakan struktur sistematis untuk menganalisis situasi etis yang kompleks dan membuat keputusan yang bijaksana dan dipertimbangkan dengan baik yang selaras dengan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai organisasi. Berbeda dengan keputusan berbasis intuisi atau emosi semata, kerangka etis membantu pemimpin untuk mempertimbangkan berbagai dimensi dari masalah etis,

mengidentifikasi pemangku kepentingan yang terkena dampak, mengevaluasi konsekuensi alternatif, dan mencapai kesimpulan yang dapat dipertahankan secara moral dan rasional.

Rest (1986) mengembangkan model empat komponen untuk perilaku etis yang mencakup: sensitivitas etis (kemampuan untuk mengenali bahwa situasi memiliki dimensi etis), penilaian etis (kemampuan untuk menentukan tindakan mana yang secara moral benar), motivasi etis (keinginan untuk melakukan hal yang benar), dan karakter etis (kekuatan untuk mengikuti melalui niat etis meskipun ada hambatan). Kerangka pengambilan keputusan etis membantu pemimpin mengembangkan dan menerapkan keempat komponen ini secara sistematis.

Salah satu kerangka yang banyak digunakan adalah pendekatan multi-prinsip yang mempertimbangkan beberapa perspektif etis yang berbeda. Pertama, perspektif utilitarian mempertimbangkan konsekuensi dari tindakan dan berusaha untuk memaksimalkan kebaikan keseluruhan atau meminimalkan kerugian bagi jumlah orang terbanyak. Kedua, perspektif deontologis berfokus pada kewajiban, hak, dan prinsip universal yang harus dihormati terlepas dari konsekuensi. Ketiga, perspektif etika kebajikan mempertimbangkan karakter dan kebajikan yang diwujudkan oleh tindakan dan aktor.

Keempat, perspektif keadilan berfokus pada distribusi yang adil dari manfaat dan beban. Beauchamp dan Childress (2019) menjelaskan bahwa dalam situasi etis yang kompleks, berbagai perspektif ini mungkin menunjuk ke arah yang berbeda, dan bagian dari kebijaksanaan etis adalah menimbang dan menyeimbangkan pertimbangan yang berbeda ini untuk mencapai keputusan yang paling dapat dipertahankan secara keseluruhan. Tidak ada formula mekanis untuk menimbang prinsip-prinsip yang bersaing, tetapi proses pertimbangan yang disengaja dan transparan itu sendiri berkontribusi pada integritas keputusan.

Proses praktis untuk pengambilan keputusan etis biasanya melibatkan beberapa langkah sistematis. Pertama, mengidentifikasi dengan jelas masalah atau dilema etis, termasuk fakta-fakta yang relevan dan ketidakpastian. Kedua, mengidentifikasi semua pemangku kepentingan yang akan terpengaruh oleh keputusan dan kepentingan atau hak-hak mereka. Ketiga, mengidentifikasi alternatif tindakan yang memungkinkan, termasuk opsi yang mungkin tidak segera jelas.

Keempat, mengevaluasi setiap alternatif dari berbagai perspektif etis apa konsekuensinya, prinsip atau hak apa yang dihormati atau dilanggar, kebajikan apa yang diwujudkan, dan apakah hasilnya adil. Kelima, membuat keputusan, mengidentifikasi tindakan mana yang paling etis dapat dibenarkan secara keseluruhan. Keenam, mengimplementasikan keputusan dengan cara yang menghormati martabat semua yang terlibat. Ketujuh, merefleksikan hasil dan pembelajaran untuk keputusan masa depan. Velasquez et al. (2010) menekankan pentingnya konsultasi dengan orang lain selama proses ini mencari perspektif yang berbeda, menguji pemikiran sendiri terhadap kritik orang lain, dan membangun dukungan untuk implementasi keputusan.

Dalam konteks Indonesia, kerangka pengambilan keputusan etis harus mempertimbangkan nilai-nilai budaya dan agama yang membentuk pemahaman etika. Konsep-konsep seperti musyawarah untuk mufakat (diskusi konsensual), keadilan sosial, keseimbangan antara hak individu dan tanggung jawab kolektif, dan prinsip-prinsip agama yang menekankan integritas, kejujuran, dan kepedulian terhadap sesama semuanya relevan. Pemimpin Indonesia yang efektif mengintegrasikan kerangka etis universal dengan kebijaksanaan lokal dan nilai-nilai budaya, menciptakan pendekatan yang beresonansi dengan konteks lokal sambil mempertahankan standar etika yang tinggi.

Hartono dan Kusumawati (2021) dalam penelitian mereka tentang pengambilan keputusan etis di perusahaan Indonesia menemukan bahwa pemimpin yang paling dihormati adalah mereka yang secara konsisten menunjukkan integritas dengan membuat keputusan yang selaras dengan

nilai-nilai yang mereka nyatakan, yang transparan tentang proses pengambilan keputusan mereka, dan yang bertanggung jawab atas konsekuensi keputusan mereka bahkan ketika hasilnya tidak seperti yang diharapkan.

Penting juga untuk mengakui keterbatasan kerangka pengambilan keputusan etis. Kerangka tidak dapat menghilangkan semua ketidakpastian atau menjamin bahwa keputusan akan selalu "benar" atau bahwa hasilnya akan selalu positif. Situasi etis yang kompleks sering melibatkan informasi yang tidak lengkap, konsekuensi yang tidak dapat diprediksi, dan nilai-nilai yang bersaing yang tidak dapat sepenuhnya direkonsiliasi.

Namun, kerangka etis memberikan struktur untuk berpikir secara lebih mendalam dan menyeluruh tentang masalah etis, untuk mempertimbangkan perspektif yang mungkin diabaikan, dan untuk membuat keputusan yang lebih bijaksana dan dapat dipertahankan. Yang sama pentingnya, proses penggunaan kerangka etis itu sendiri dengan penekanan pada refleksi, konsultasi, dan transparansi memperkuat budaya etis dalam organisasi dan membangun kapasitas untuk kepemimpinan etis yang berkelanjutan.

Whistleblowing dan Keberanian dalam Kepemimpinan

Whistleblowing, tindakan melaporkan perilaku tidak etis, ilegal, atau berbahaya dalam organisasi merupakan manifestasi penting dari keberanian moral dalam kepemimpinan dan karyawan. Near dan Miceli (1985) mendefinisikan whistleblowing sebagai pengungkapan oleh anggota organisasi (mantan atau saat ini) tentang praktik ilegal, tidak etis, atau tidak sah di bawah kendali majikan mereka, kepada orang atau organisasi yang mungkin dapat melakukan tindakan korektif.

Whistleblowing dapat bersifat internal (melaporkan kepada otoritas dalam organisasi) atau eksternal (melaporkan kepada regulator, media, atau publik), dan dapat bersifat anonim atau terbuka. Keputusan untuk menjadi whistleblower adalah salah satu yang paling sulit dan berisiko yang dapat dihadapi seseorang dalam konteks organisasi, karena sering mengakibatkan pembalasan, isolasi sosial, kerusakan karir, dan bahkan ancaman terhadap keselamatan pribadi. Namun, whistleblowing juga merupakan mekanisme penting untuk mengungkap kesalahan, melindungi kepentingan publik, dan menjaga integritas organisasi dan masyarakat.

Keberanian moral yang diperlukan untuk whistleblowing melibatkan beberapa dimensi psikologis dan etis. Pertama, itu memerlukan kejelasan moral kemampuan untuk mengenali bahwa sesuatu yang salah sedang terjadi dan bahwa itu cukup serius untuk memerlukan tindakan. Banyak orang gagal untuk menjadi whistleblower bukan karena mereka kekurangan keberanian tetapi karena mereka mengalami ambiguitas moral, menyangkal atau merasionalisasi kesalahan, atau tidak sepenuhnya memahami konsekuensi dari tindakan organisasi.

Kedua, itu memerlukan rasa tanggung jawab personal keyakinan bahwa seseorang memiliki kewajiban untuk bertindak, bukan hanya menyaksikan secara pasif atau mengandalkan orang lain untuk bertindak. Ketiga, itu memerlukan keberanian untuk menghadapi konsekuensi kesediaan untuk mengambil risiko personal demi prinsip atau kebaikan yang lebih besar. Kidder (2005) menjelaskan bahwa keberanian moral adalah kemampuan untuk bertindak atas nilai-nilai etis meskipun ada risiko signifikan terhadap diri sendiri, dan bahwa itu adalah kualitas yang dapat dikembangkan melalui praktik, refleksi, dan dukungan dari komunitas yang berbagi nilai-nilai yang sama.

Organisasi memiliki tanggung jawab penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan melindungi whistleblower daripada menghukum mereka. Ini termasuk pembentukan saluran pelaporan yang jelas dan dapat diakses (seperti hotline etika atau ombudsman), jaminan kerahasiaan atau anonimitas ketika dimungkinkan, perlindungan hukum

terhadap pembalasan, proses investigasi yang adil dan menyeluruh terhadap laporan, dan komunikasi yang jelas tentang tindakan yang diambil sebagai hasil dari laporan. Pemimpin juga harus menciptakan budaya di mana mengangkat kekhawatiran dipandang sebagai tindakan kesetiaan dan tanggung jawab daripada pengkhianatan, dan di mana orang dihargai karena membantu organisasi mengidentifikasi dan memperbaiki masalah sebelum mereka menjadi krisis.

Miceli et al. (2008) dalam penelitian ekstensif mereka tentang whistleblowing menemukan bahwa faktor organisasi yang paling penting dalam memprediksi apakah orang akan melaporkan kesalahan adalah persepsi mereka tentang apakah laporan akan ditanggapi dengan serius dan apakah mereka akan menghadapi pembalasan. Organisasi yang ingin mendorong pelaporan kesalahan harus secara konsisten menunjukkan bahwa mereka menghargai integritas lebih dari loyalitas buta atau kenyamanan.

Dalam konteks Indonesia, whistleblowing menghadapi tantangan khusus yang terkait dengan nilai-nilai budaya yang menekankan harmoni kelompok, loyalitas terhadap hubungan personal, dan penghormatan terhadap hierarki. Melaporkan kesalahan, terutama ketika melibatkan atasan atau orang yang lebih senior, dapat dipandang sebagai tidak sopan, tidak setia, atau mengganggu harmoni. Ada juga kekhawatiran praktis tentang perlindungan hukum yang terbatas untuk whistleblower dan risiko pembalasan yang signifikan dalam budaya di mana hubungan personal sangat penting untuk kesuksesan karir.

Pramudita dan Setiawan (2022) dalam penelitian mereka tentang whistleblowing di organisasi Indonesia menemukan bahwa meskipun ada kesadaran yang meningkat tentang pentingnya melaporkan kesalahan, banyak karyawan masih ragu untuk melakukannya karena ketakutan akan konsekuensi. Mereka menemukan bahwa faktor yang paling penting dalam mendorong whistleblowing adalah keberadaan pemimpin senior yang secara publik mendukung pelaporan kesalahan, yang secara

konsisten merespons laporan dengan tindakan, dan yang melindungi whistleblower dari pembalasan.

Keberanian dalam kepemimpinan meluas melampaui whistleblowing untuk mencakup berbagai tindakan yang memerlukan keberanian moral: berdiri untuk prinsip-prinsip ketika ada tekanan untuk berkompromi, membuat keputusan yang tidak populer tetapi benar, mengakui kesalahan dan bertanggung jawab atas kegagalan, menantang status quo dan norma yang tidak adil, dan mempertahankan orang atau kelompok yang rentan atau terpinggirkan.

Pemimpin yang berani memodelkan integritas dalam tindakan mereka, menciptakan ruang bagi orang lain untuk juga bertindak dengan keberanian, dan membangun budaya di mana melakukan hal yang benar lebih dihargai daripada melakukan hal yang mudah atau nyaman. Mereka memahami bahwa kepemimpinan sejati memerlukan tidak hanya kompetensi dan visi tetapi juga karakter dan keberanian untuk hidup sesuai dengan nilai-nilai seseorang bahkan dalam menghadapi kesulitan.

Membangun Budaya Etis dalam Organisasi

Membangun budaya etis dalam organisasi merupakan salah satu tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting dan berdampak jangka panjang. Budaya etis adalah lingkungan organisasi di mana nilai-nilai etis seperti integritas, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan rasa hormat tertanam dalam kebijakan, praktik, sistem, dan norma sehari-hari, dan di mana semua anggota organisasi memahami ekspektasi etis dan merasa didukung untuk bertindak secara etis.

Trevino dan Nelson (2022) menjelaskan bahwa budaya etis yang kuat tidak terjadi secara kebetulan; itu memerlukan upaya yang disengaja, konsisten, dan komprehensif dari kepemimpinan untuk membentuk nilai-nilai, norma, dan perilaku organisasi. Budaya etis yang kuat tidak hanya mencegah pelanggaran etika dan ketidakpatuhan tetapi juga berkontribusi

pada kepercayaan yang lebih besar, moral yang lebih tinggi, reputasi yang lebih baik, dan kinerja organisasi yang lebih baik dalam jangka panjang.

Fondasi budaya etis adalah kepemimpinan etis pemimpin yang memodelkan integritas dalam tindakan mereka sendiri dan yang secara konsisten memperkuat pentingnya perilaku etis. Bandura (1977) dalam teori pembelajaran sosial menjelaskan bahwa orang belajar perilaku terutama melalui pengamatan dan peniruan model, terutama model yang memiliki status dan kekuasaan. Dalam organisasi, pemimpin adalah model yang paling berpengaruh, dan perilaku mereka memberikan sinyal kuat tentang apa yang benar-benar dihargai dalam organisasi terlepas dari apa yang dikatakan dalam pernyataan misi atau kode etik. Ketika pemimpin menunjukkan integritas ketika mereka jujur, transparan, adil, dan akuntabel mereka menetapkan standar untuk orang lain dan membangun kepercayaan.

Sebaliknya, ketika pemimpin berperilaku tidak etis atau hipokrit mengatakan satu hal tetapi melakukan hal lain mereka merusak budaya etis dan menciptakan sinisme. Schein (2010) menjelaskan bahwa mekanisme paling kuat yang dimiliki pemimpin untuk menanamkan budaya adalah apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kontrol; bagaimana mereka bereaksi terhadap insiden kritis; bagaimana mereka mengalokasikan sumber daya; dan siapa yang mereka pekerjakan, promosikan, dan beri penghargaan atau hukuman.

Membangun budaya etis juga memerlukan sistem dan struktur organisasi yang mendukung dan memperkuat perilaku etis. Ini termasuk kode etik yang jelas yang mengartikulasikan nilai-nilai dan standar perilaku organisasi, pelatihan etika yang membantu karyawan memahami ekspektasi dan mengembangkan keterampilan untuk menavigasi situasi etis yang kompleks, mekanisme untuk melaporkan kekhawatiran etis (seperti hotline atau ombudsman), proses untuk menyelidiki dan merespons pelanggaran, dan konsekuensi yang konsisten untuk perilaku tidak etis terlepas dari posisi atau kinerja individu.

Sistem evaluasi kinerja dan penghargaan harus mempertimbangkan tidak hanya hasil tetapi juga bagaimana hasil dicapai, memastikan bahwa orang tidak diberi insentif atau dihargai untuk mencapai tujuan melalui cara yang tidak etis. Sistem pengambilan keputusan harus mencakup pertimbangan etis dan konsultasi dengan pemangku kepentingan yang relevan.

Komunikasi adalah elemen kritis lainnya dalam membangun budaya etis. Pemimpin harus secara teratur dan konsisten mengkomunikasikan komitmen organisasi terhadap nilai-nilai etis, tidak hanya dalam pernyataan formal tetapi juga dalam percakapan sehari-hari dan komunikasi organisasi. Mereka harus membuat etika menjadi topik diskusi reguler dalam rapat, keputusan, dan evaluasi, bukan sesuatu yang hanya dibicarakan dalam respons terhadap krisis.

Mereka harus merayakan contoh perilaku etis dan berbagi cerita tentang individu yang menunjukkan integritas, membantu membuat nilai-nilai etis konkret dan relevan. Mereka juga harus terbuka tentang tantangan etis yang dihadapi organisasi dan melibatkan karyawan dalam dialog tentang bagaimana menavigasinya. Mayer et al. (2020) dalam penelitian mereka tentang budaya etis menemukan bahwa organisasi dengan budaya etis terkuat adalah mereka di mana etika adalah bagian integral dari percakapan organisasi dan di mana karyawan merasa nyaman mendiskusikan kekhawatiran dan dilema etis dengan pemimpin dan rekan kerja mereka.

Dalam konteks Indonesia, membangun budaya etis memerlukan perhatian terhadap nilai-nilai budaya lokal dan tantangan khusus yang ada. Korupsi, kolusi, dan nepotisme telah lama menjadi tantangan sistemik dalam banyak sektor di Indonesia, dan mengubah norma-norma yang tertanam ini memerlukan komitmen dan ketekunan jangka panjang. Namun, nilai-nilai budaya dan agama Indonesia yang menekankan integritas, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial dapat menjadi fondasi untuk membangun budaya etis yang beresonansi dengan identitas lokal.

Suryanto dan Budiharto (2021) dalam penelitian mereka tentang budaya etis di perusahaan Indonesia menemukan bahwa organisasi yang paling berhasil adalah mereka yang mengintegrasikan prinsip-prinsip etika universal dengan nilai-nilai lokal, yang melibatkan karyawan dari semua tingkat dalam mendefinisikan dan membentuk budaya etis, dan yang menunjukkan kesabaran dan ketekunan dalam menghadapi tantangan dan kemunduran yang tidak terhindarkan dalam perjalanan transformasi budaya.

BAB VIII

KEPEMIMPINAN DI ERA DIGITAL

Disrupsi Teknologi dan Dampaknya pada Kepemimpinan

Disrupsi teknologi mengacu pada perubahan fundamental dan cepat yang dibawa oleh teknologi digital terhadap cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan menciptakan nilai, yang pada gilirannya mengubah sifat dan tantangan kepemimpinan. Teknologi seperti kecerdasan buatan, otomasi, big data dan analitik, komputasi awan, Internet of Things, dan platform digital telah mengubah lanskap bisnis dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya, menciptakan peluang baru untuk inovasi dan efisiensi sambil juga mengganggu model bisnis tradisional dan mengancam keberadaan organisasi yang gagal beradaptasi.

Christensen (2016) dalam teorinya tentang inovasi disruptif menjelaskan bahwa teknologi baru sering dimulai dengan melayani segmen pasar yang kurang terlayani dengan produk atau layanan yang lebih sederhana dan lebih murah, tetapi seiring waktu mereka meningkat dalam kemampuan dan akhirnya mengganggu pemimpin pasar yang mapan. Dalam era digital, siklus disrupsi ini telah sangat dipercepat, memerlukan pemimpin yang dapat mengantisipasi perubahan, beradaptasi dengan cepat, dan memimpin transformasi organisasi yang fundamental.

Dampak disrupsi teknologi terhadap kepemimpinan bersifat multidimensi dan mendalam. Pertama, pemimpin harus mengembangkan literasi digital pemahaman yang cukup tentang teknologi digital dan potensinya untuk membuat keputusan strategis yang informed, meskipun mereka bukan ahli teknis. Mereka perlu memahami bagaimana teknologi seperti AI, analitik data, atau platform digital dapat menciptakan nilai bagi organisasi dan pelanggan mereka, serta risiko dan tantangan yang terkait dengan implementasinya.

Kedua, kecepatan perubahan teknologi memerlukan ketangkasan organisasi kemampuan untuk bereksperimen dengan cepat, belajar dari kegagalan, dan beradaptasi dengan kondisi yang berubah. Pemimpin harus menciptakan budaya yang merangkul perubahan daripada menolaknya, yang mendorong inovasi dan pengambilan risiko yang bijaksana, dan yang dapat bergerak dengan cepat tanpa kehilangan fokus pada nilai-nilai inti dan tujuan organisasi.

Kane et al. (2019) dalam penelitian mereka tentang kepemimpinan digital menemukan bahwa organisasi yang paling sukses dalam transformasi digital adalah mereka yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki visi yang jelas tentang bagaimana teknologi dapat mengubah organisasi mereka, yang bersedia untuk menantang status quo dan bereksperimen dengan model bisnis baru, dan yang berinvestasi dalam mengembangkan kapabilitas digital karyawan mereka.

Ketiga, teknologi digital telah mengubah sifat pekerjaan dan keterampilan yang diperlukan untuk kesuksesan. Otomasi dan AI menggantikan banyak tugas rutin dan bahkan beberapa tugas kognitif yang lebih kompleks, sementara menciptakan permintaan baru untuk keterampilan seperti pemikiran kritis, kreativitas, kecerdasan emosional, dan kemampuan untuk bekerja dengan teknologi. Pemimpin harus membantu organisasi dan karyawan mereka menavigasi transisi ini, yang mungkin melibatkan pelatihan ulang, pengembangan keterampilan baru, dan kadang-kadang keputusan sulit tentang redundansi.

Mereka juga harus mempertimbangkan implikasi etis dan sosial dari otomasi bagaimana memastikan bahwa manfaat teknologi didistribusikan secara adil dan bahwa orang yang paling rentan terhadap displacement tidak ditinggalkan. Keempat, teknologi digital telah mengubah ekspektasi pelanggan dan karyawan. Pelanggan mengharapkan pengalaman yang dipersonalisasi, responsif, dan seamless di semua saluran. Karyawan, terutama generasi muda, mengharapkan teknologi yang memungkinkan mereka untuk bekerja secara fleksibel, berkolaborasi secara efektif, dan mengakses informasi yang mereka butuhkan dengan mudah.

Dalam konteks Indonesia, disrupsi teknologi menghadirkan peluang dan tantangan yang unik. Di satu sisi, Indonesia memiliki populasi muda yang melek teknologi, penetrasi smartphone yang tinggi, dan ekosistem startup digital yang berkembang pesat, yang menciptakan potensi besar untuk transformasi digital. Di sisi lain, ada kesenjangan digital yang signifikan antara daerah perkotaan dan pedesaan, antara generasi yang berbeda, dan antara sektor ekonomi yang berbeda. Infrastruktur digital masih berkembang di banyak wilayah, dan tingkat literasi digital bervariasi secara luas.

Wardhana dan Susilo (2020) dalam penelitian mereka tentang transformasi digital di Indonesia menemukan bahwa pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mengadopsi pendekatan inklusif terhadap digitalisasi, memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses ke pelatihan dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk berkembang dalam lingkungan digital, dan yang sensitif terhadap kekhawatiran tentang keamanan kerja dan perubahan yang dibawa oleh teknologi. Mereka juga menemukan pentingnya menyeimbangkan adopsi teknologi global dengan penyesuaian terhadap kebutuhan dan konteks lokal.

Akhirnya, disrupsi teknologi menggarisbawahi pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan adaptabilitas sebagai kompetensi kepemimpinan inti. Dalam lingkungan di mana teknologi dan kondisi pasar berubah dengan cepat, pengetahuan dan keterampilan dengan cepat menjadi usang.

Pemimpin harus memodelkan pembelajaran seumur hidup, menunjukkan keingintahuan tentang teknologi baru dan kesediaan untuk belajar dan bereksperimen. Mereka harus menciptakan organisasi pembelajaran di mana pengembangan berkelanjutan adalah norma, di mana kegagalan dipandang sebagai peluang pembelajaran, dan di mana berbagi pengetahuan didorong. Dengan demikian, disrupsi teknologi bukan hanya tantangan teknis tetapi juga tantangan kepemimpinan yang memerlukan visi, keberanian, empati, dan komitmen untuk membantu organisasi dan orang-orang di dalamnya menavigasi perubahan yang mendalam sambil mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan yang fundamental.

Digital Leadership dengan Sentuhan Humanis

Digital leadership dengan sentuhan humanis merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan kemampuan untuk memanfaatkan teknologi digital secara strategis dengan komitmen yang kuat untuk mempertahankan hubungan manusiawi, nilai-nilai kemanusiaan, dan kesejahteraan individu di tengah transformasi digital. Pendekatan ini mengakui bahwa meskipun teknologi digital menawarkan alat yang kuat untuk efisiensi, konektivitas, dan inovasi, kesuksesan sejati dalam era digital tetap bergantung pada kemampuan untuk menginspirasi, memberdayakan, dan terhubung dengan orang lain pada tingkat manusia yang mendalam.

Avolio et al. (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan di era digital memerlukan perluasan dan adaptasi model kepemimpinan tradisional untuk mengakomodasi konteks teknologi yang dimediasi, namun prinsip-prinsip fundamental kepemimpinan yang efektif membangun kepercayaan, menciptakan visi yang menginspirasi, memberdayakan orang lain, dan menunjukkan kepedulian yang tulus tetap sama pentingnya atau bahkan lebih penting dalam lingkungan digital.

Tantangan utama digital leadership dengan sentuhan humanis adalah mencegah dehumanisasi yang dapat terjadi ketika interaksi manusia semakin dimediasi oleh teknologi. Komunikasi digital, meskipun efisien dan memungkinkan konektivitas yang luas, sering kali kehilangan nuansa emosional dan kontekstual dari interaksi tatap muka nada suara, bahasa tubuh, kontak mata, dan kehadiran fisik yang membantu membangun koneksi dan pemahaman yang mendalam. Pemimpin digital humanis harus sangat disengaja dalam mempertahankan dimensi manusiawi dalam komunikasi digital mereka menggunakan video daripada hanya teks ketika memungkinkan, menunjukkan kerentanan dan keaslian, mengungkapkan empati dan perhatian, dan menciptakan ruang untuk percakapan informal dan pembangunan hubungan yang tidak hanya terfokus pada tugas. Mereka juga harus menyadari risiko kelelahan digital dan overload

informasi, dan membantu tim mereka menetapkan batasan yang sehat antara konektivitas dan kebutuhan untuk disconnect dan pemulihan.

Leonardi dan Treem (2020) dalam penelitian mereka tentang komunikasi digital dalam organisasi menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang menggunakan berbagai saluran komunikasi secara strategis memilih saluran yang paling sesuai untuk jenis pesan dan tujuan komunikasi yang berbeda dan yang secara teratur memeriksa kesejahteraan tim mereka dan menyesuaikan ekspektasi komunikasi berdasarkan kebutuhan.

Digital leadership humanis juga melibatkan penggunaan teknologi untuk memberdayakan dan mengembangkan orang, bukan untuk mengontrol atau menggantikan mereka. Teknologi dapat memberikan akses ke informasi, pembelajaran, dan peluang kolaborasi yang sebelumnya tidak tersedia, memungkinkan orang untuk bekerja lebih otonom, membuat keputusan yang lebih informed, dan mengembangkan keterampilan baru. Namun, teknologi juga dapat digunakan untuk surveilans yang berlebihan, kontrol mikro, dan dehumanisasi pekerjaan.

Pemimpin humanis membuat pilihan yang disengaja tentang bagaimana teknologi diimplementasikan dan digunakan dalam organisasi mereka, memprioritaskan aplikasi yang meningkatkan agensi, kreativitas, dan kesejahteraan manusia. Mereka melibatkan karyawan dalam keputusan tentang teknologi yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka, menyediakan pelatihan dan dukungan yang diperlukan untuk adopsi yang sukses, dan memantau dampak teknologi terhadap pengalaman dan kesejahteraan karyawan, siap untuk menyesuaikan ketika teknologi menciptakan konsekuensi yang tidak diinginkan.

Dalam konteks Indonesia, digital leadership dengan sentuhan humanis sangat relevan mengingat nilai-nilai budaya yang menekankan hubungan personal, komunitas, dan keseimbangan antara kemajuan material dan kesejahteraan spiritual. Meskipun ada antusiasme besar untuk teknologi digital di Indonesia, terutama di kalangan generasi muda, juga ada

kekhawatiran tentang dampak teknologi terhadap nilai-nilai tradisional, kohesi sosial, dan kesejahteraan.

Pratama dan Lestari (2021) dalam penelitian mereka tentang adopsi teknologi digital di perusahaan Indonesia menemukan bahwa implementasi yang paling sukses adalah yang dipimpin oleh pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi tentang bagaimana teknologi akan meningkatkan bukan menggantikan nilai-nilai kemanusiaan dan hubungan, yang sensitif terhadap kekhawatiran tentang displacement pekerjaan dan memberikan jalur yang jelas untuk pengembangan keterampilan dan transisi karir, dan yang secara teratur mengkomunikasikan dan menunjukkan komitmen mereka terhadap kesejahteraan holistik karyawan.

Digital leadership humanis juga mengakui pentingnya menciptakan tujuan dan makna dalam era digital. Ketika teknologi mengotomatiskan lebih banyak tugas rutin dan bahkan beberapa pekerjaan kognitif, pertanyaan tentang peran unik manusia dan sumber makna dalam pekerjaan menjadi lebih mendesak. Pemimpin humanis membantu orang menemukan makna dalam aspek pekerjaan mereka yang paling manusiawi kreativitas, pemecahan masalah kompleks, empati dan koneksi dengan orang lain, pengembangan kebijaksanaan dan penilaian, dan kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar yang melampaui keuntungan organisasi. Mereka menekankan bahwa teknologi adalah alat untuk meningkatkan kemampuan manusia, bukan tujuan itu sendiri, dan bahwa ukuran kesuksesan sejati dalam era digital adalah sejauh mana teknologi membantu menciptakan kehidupan dan masyarakat yang lebih baik, lebih adil, dan lebih manusiawi.

Virtual Team Leadership

Virtual team leadership mengacu pada kepemimpinan tim yang anggotanya tersebar secara geografis dan berkolaborasi terutama melalui teknologi komunikasi digital daripada interaksi tatap muka. Dengan

meningkatnya kerja jarak jauh dan distributed teams, terutama dipercepat oleh pandemi COVID-19, virtual team leadership telah menjadi kompetensi kepemimpinan yang semakin penting. Duarte dan Snyder (2006) mendefinisikan virtual teams sebagai kelompok individu yang bekerja lintas waktu, ruang, dan batas organisasi dengan link diperkuat oleh berbagai teknologi komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Virtual teams menawarkan banyak keuntungan akses ke talenta global, fleksibilitas untuk karyawan, pengurangan biaya infrastruktur fisik, dan kemampuan untuk beroperasi di zona waktu yang berbeda. Namun, mereka juga menghadirkan tantangan unik terkait komunikasi, koordinasi, pembangunan kepercayaan, dan kohesi tim yang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan.

Tantangan utama dalam virtual team leadership adalah membangun dan mempertahankan kepercayaan tanpa manfaat interaksi tatap muka yang teratur. Kepercayaan lebih sulit untuk membangun dalam konteks virtual karena kurangnya isyarat sosial yang kaya, peluang terbatas untuk interaksi informal dan spontan, dan kekhawatiran potensial tentang apakah anggota tim yang tidak terlihat benar-benar berkontribusi.

Pemimpin virtual yang efektif sangat proaktif dan disengaja dalam membangun kepercayaan melalui komunikasi yang sering, konsisten, dan transparan; dengan menindaklanjuti komitmen mereka; dengan adil dalam pengakuan dan distribusi pekerjaan; dan dengan menciptakan peluang untuk anggota tim untuk saling mengenal sebagai manusia seutuhnya, bukan hanya peran profesional. Mereka juga membantu anggota tim membangun kepercayaan satu sama lain dengan memfasilitasi kolaborasi, berbagi kesuksesan, dan menciptakan norma untuk komunikasi yang responsif dan dapat diandalkan.

Jarvenpaa dan Leidner (1999) dalam penelitian mereka tentang kepercayaan dalam virtual teams menemukan bahwa "swift trust" kepercayaan awal yang didasarkan pada asumsi kompetensi dan goodwill sangat penting di awal pembentukan tim, dan bahwa kepercayaan ini

kemudian diperkuat atau dilemahkan berdasarkan apakah anggota tim menunjukkan keandalan, responsivitas, dan komitmen terhadap tim.

Komunikasi yang efektif sangat penting dalam virtual team leadership dan memerlukan perhatian yang lebih besar daripada dalam tim co-located. Pemimpin harus menetapkan norma yang jelas tentang komunikasi saluran mana yang akan digunakan untuk jenis komunikasi apa, ekspektasi tentang waktu respons, protokol untuk rapat virtual, dan bagaimana menangani perbedaan zona waktu.

Mereka harus berkomunikasi secara lebih eksplisit dan berlebihan daripada yang mungkin diperlukan dalam konteks tatap muka untuk memastikan bahwa pesan dipahami, konteks dibagikan, dan anggota tim merasa informed dan terhubung. Pemimpin virtual yang efektif juga sangat disengaja tentang menciptakan peluang untuk komunikasi informal dan pembangunan hubungan tidak semua komunikasi harus terfokus pada tugas.

Morrison-Smith dan Ruiz (2020) dalam tinjauan mereka tentang tantangan virtual teams mengidentifikasi komunikasi sebagai tantangan paling signifikan, terutama terkait dengan ambiguitas pesan, kurangnya feedback non-verbal, dan kesulitan dalam membangun pemahaman bersama. Mereka merekomendasikan penggunaan strategi komunikasi yang kaya seperti video konferensi untuk diskusi kompleks atau sensitif, penggunaan visual dan dokumen bersama untuk memfasilitasi pemahaman bersama, dan check-in reguler untuk memastikan alignment.

Dalam konteks Indonesia, virtual team leadership menghadapi tantangan tambahan terkait dengan kesenjangan infrastruktur digital, perbedaan dalam akses dan literasi teknologi, dan preferensi budaya untuk interaksi tatap muka yang lebih personal. Banyak karyawan Indonesia, terutama dari generasi yang lebih tua atau dari daerah dengan infrastruktur digital yang kurang berkembang, mungkin kurang nyaman atau kurang terampil dengan teknologi kolaborasi virtual. Ada juga nilai budaya yang menempatkan pentingnya tinggi pada kehadiran fisik, hubungan personal,

dan komunikasi konteks tinggi yang dapat sulit untuk direplikasi dalam lingkungan virtual.

Wijaya (2022) dalam penelitian mereka tentang virtual teams di Indonesia selama pandemi menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang berinvestasi dalam pelatihan dan dukungan teknologi untuk semua anggota tim, yang sangat sensitif terhadap tantangan yang dihadapi anggota tim yang berbeda (seperti masalah konektivitas atau ruang kerja rumah yang tidak memadai), yang menciptakan peluang untuk interaksi tatap muka sesekali ketika memungkinkan untuk membangun hubungan, dan yang mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka berdasarkan kebutuhan dan preferensi individu anggota tim.

Membangun kohesi dan budaya tim dalam konteks virtual juga memerlukan upaya yang lebih disengaja. Tanpa ruang fisik bersama atau interaksi informal yang terjadi secara alami di kantor, anggota virtual teams dapat merasa terisolasi dan terputus dari tim. Pemimpin harus menciptakan ritualisasi dan rutinitas yang memberikan struktur dan rasa kebersamaan seperti rapat tim reguler, perayaan pencapaian, check-in individual, atau kegiatan pembangunan tim virtual.

Mereka juga harus sangat proaktif dalam memastikan inklusivitas bahwa semua anggota tim, terlepas dari lokasi atau zona waktu mereka, memiliki suara dan visibilitas yang setara, dan bahwa tidak ada pembentukan in-group dan out-group berdasarkan lokasi geografis. Dengan demikian, virtual team leadership memerlukan kombinasi dari kompetensi teknis dalam menggunakan teknologi kolaborasi, keterampilan komunikasi yang sangat berkembang, sensitivitas terhadap kebutuhan individual, dan komitmen untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan manusiawi meskipun ada jarak fisik.

Menjaga Hubungan Manusiawi di Era Digital

Menjaga hubungan manusiawi di era digital merupakan tantangan kepemimpinan yang kritis mengingat risiko bahwa teknologi digital, meskipun meningkatkan konektivitas dalam beberapa cara, dapat juga menciptakan jarak emosional, fragmentasi perhatian, dan pengurangan kedalaman dalam hubungan manusia.

Turkle (2015) dalam penelitiannya tentang dampak teknologi digital terhadap hubungan manusia menjelaskan bahwa meskipun kita lebih "terhubung" daripada sebelumnya dalam hal kemampuan untuk berkomunikasi secara instan dengan orang di seluruh dunia, kita juga mengalami "kesendirian bersama" hadir secara fisik tetapi tersedot ke dalam perangkat digital kita, melakukan percakapan yang lebih dangkal, dan kehilangan kapasitas untuk keintiman dan empati yang datang dari perhatian penuh dan kehadiran yang tidak terbagi. Dalam konteks organisasi, ini berarti bahwa pemimpin harus sangat disengaja dalam menciptakan dan mempertahankan hubungan manusiawi yang autentik, mendalam, dan bermakna dengan dan di antara anggota tim mereka.

Strategi kunci untuk menjaga hubungan manusiawi di era digital adalah menciptakan ruang untuk interaksi manusia yang tidak dimediasi atau minimal dimediasi oleh teknologi. Meskipun komunikasi digital sangat berguna untuk banyak tujuan, pemimpin harus mengakui nilai unik dari interaksi tatap muka untuk membangun kepercayaan, menangani konflik, melakukan percakapan sensitif, dan menciptakan koneksi yang mendalam. Ketika memungkinkan, pemimpin harus memprioritaskan pertemuan tatap muka untuk tujuan ini, atau setidaknya menggunakan video untuk mempertahankan beberapa elemen kehadiran visual dan ekspresi wajah.

Pemimpin juga harus memodelkan dan mendorong praktik seperti mematikan notifikasi selama percakapan penting, memberikan perhatian penuh kepada orang yang berbicara, dan menghindari multitasking selama rapat atau interaksi. Mehrabian dan Wiener (1967) dalam penelitian klasik mereka tentang komunikasi menemukan bahwa dalam menyampaikan

perasaan dan sikap, komponen verbal (kata-kata) hanya menyumbang 7% dari pesan, sementara komponen vokal (nada, intonasi) menyumbang 38% dan komponen visual (ekspresi wajah, bahasa tubuh) menyumbang 55%. Ini menyoroti pentingnya saluran komunikasi yang kaya untuk menyampaikan dimensi emosional dan relasional dari komunikasi.

Pemimpin juga harus sangat disengaja dalam menciptakan peluang untuk percakapan informal dan pembangunan hubungan yang sering terjadi secara spontan dalam pengaturan kantor tradisional tetapi dapat hilang dalam lingkungan digital atau jarak jauh. Ini dapat mencakup waktu virtual coffee breaks, rapat tim yang menyertakan waktu untuk check-in personal, saluran komunikasi informal di platform kolaborasi, atau kegiatan pembangunan tim yang berfokus pada berbagi pengalaman dan minat personal daripada hanya tugas pekerjaan.

Pemimpin juga harus mendorong dan memodelkan berbagi tentang kehidupan di luar pekerjaan keluarga, hobi, tantangan personal yang membantu anggota tim melihat satu sama lain sebagai manusia seutuhnya dan membangun empati dan koneksi. Dalam konteks Indonesia, di mana hubungan personal dan keharmonisan sosial sangat dihargai, menjaga dimensi relasional dari pekerjaan sangat penting untuk kesejahteraan dan keterlibatan karyawan.

Menjaga hubungan manusiawi juga memerlukan perhatian terhadap kesejahteraan digital dan pencegahan kelelahan yang dapat merusak kapasitas untuk koneksi yang bermakna. Lingkungan digital yang selalu aktif dapat menciptakan ekspektasi untuk ketersediaan konstan, mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan menyebabkan overload informasi dan kelelahan yang mengikis energi fisik dan emosional. Pemimpin harus menetapkan dan memodelkan batas yang sehat seperti tidak mengharapkan respons terhadap komunikasi di luar jam kerja, mendorong karyawan untuk mengambil cuti yang sepenuhnya terputus dari pekerjaan, dan menciptakan norma bahwa tidak apa-apa untuk disconnect.

Mereka juga harus memantau tanda-tanda burnout atau distress di antara anggota tim dan memberikan dukungan dan sumber daya yang sesuai. Mark et al. (2021) dalam penelitian mereka tentang kesejahteraan digital menemukan bahwa organisasi yang paling sukses dalam mempertahankan kesejahteraan karyawan di era digital adalah mereka yang memperlakukan kesejahteraan digital sebagai prioritas strategis, yang menciptakan kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan yang sehat, dan di mana pemimpin secara aktif memodelkan perilaku sehat terkait dengan penggunaan teknologi.

Akhirnya, menjaga hubungan manusiawi di era digital memerlukan komitmen untuk mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan fundamental empati, kasih sayang, rasa hormat, keadilan dalam semua interaksi, baik yang dimediasi oleh teknologi maupun tidak. Teknologi dapat membuat lebih mudah untuk memperlakukan orang sebagai sumber daya atau fungsi daripada sebagai manusia seutuhnya dengan perasaan, kebutuhan, dan martabat.

Pemimpin humanis secara konsisten mengingat dan memperkuat kemanusiaan dari semua orang dalam organisasi mereka, memperlakukan setiap orang dengan rasa hormat dan kepedulian terlepas dari saluran komunikasi, dan menciptakan budaya di mana kesejahteraan manusia dan hubungan yang bermakna dihargai setidaknya setinggi dengan efisiensi dan produktivitas. Dengan demikian, menjaga hubungan manusiawi di era digital bukan tentang menolak teknologi tetapi tentang menggunakannya dengan bijaksana dan disengaja dengan cara yang meningkatkan daripada merusak kapasitas kita untuk koneksi, empati, dan kemanusiaan.

Peran AI dalam Pengambilan Keputusan

Peran kecerdasan buatan (AI) dalam pengambilan keputusan organisasi telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir, dengan sistem AI semakin mampu menganalisis data dalam jumlah besar, mengidentifikasi pola yang kompleks, membuat prediksi, dan bahkan merekomendasikan

atau membuat keputusan tertentu. AI dan teknologi terkait seperti machine learning, algoritma prediktif, dan pemrosesan bahasa alami telah diterapkan dalam berbagai konteks kepemimpinan dan manajemen dari rekrutmen dan evaluasi kinerja hingga alokasi sumber daya, manajemen risiko, dan perencanaan strategis.

Davenport dan Ronanki (2018) menjelaskan bahwa AI memiliki potensi untuk meningkatkan pengambilan keputusan dengan memproses informasi lebih cepat dan lebih komprehensif daripada yang mungkin dilakukan oleh manusia, dengan menghilangkan beberapa bias kognitif yang mempengaruhi penilaian manusia, dan dengan mengidentifikasi wawasan yang mungkin tidak terlihat oleh pengambil keputusan manusia. Namun, mereka juga memperingatkan bahwa AI bukan pengganti untuk penilaian manusia tetapi alat yang paling efektif ketika digunakan untuk meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan manusia.

Kekuatan utama AI dalam pengambilan keputusan terletak pada kemampuannya untuk memproses dan menganalisis data dalam skala dan kecepatan yang melampaui kapasitas manusia. Dalam konteks di mana keputusan melibatkan analisis data kuantitatif yang besar, identifikasi pola, atau prediksi berdasarkan data historis, AI dapat memberikan wawasan yang sangat berharga. Misalnya, dalam rekrutmen, AI dapat menganalisis ribuan resume untuk mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai dengan kriteria tertentu.

Dalam manajemen rantai pasokan, AI dapat memprediksi permintaan dan mengoptimalkan inventori. Dalam layanan pelanggan, chatbots AI dapat menangani pertanyaan rutin dan mengarahkan masalah kompleks kepada manusia. Namun, penting untuk mengakui keterbatasan AI. AI hanya sebaik data yang dilatih padanya jika data mencerminkan bias historis (misalnya, dalam praktik perekrutan atau pinjaman), AI akan mereproduksi dan bahkan memperkuat bias tersebut.

AI juga kesulitan dengan situasi yang melibatkan ambiguitas, nuansa emosional, pertimbangan etis yang kompleks, atau konteks yang berubah

dengan cepat yang tidak ada dalam data historis. Shrestha et al. (2019) dalam penelitian mereka tentang AI dalam pengambilan keputusan organisasi menemukan bahwa implementasi AI yang paling sukses adalah yang di mana manusia dan AI bekerja dalam kemitraan AI menangani analisis data dan identifikasi pola, sementara manusia memberikan penilaian kontekstual, pertimbangan etis, dan keputusan akhir, terutama untuk keputusan yang memiliki konsekuensi signifikan bagi orang lain.

Pemimpin memiliki tanggung jawab penting dalam menentukan bagaimana dan kapan AI digunakan dalam pengambilan keputusan. Mereka harus membuat keputusan yang bijaksana tentang keputusan mana yang sesuai untuk didukung oleh AI dan mana yang memerlukan penilaian manusia yang lebih sentral. Sebagai aturan umum, keputusan yang sangat terstruktur, berulang, dan berbasis data dengan konsekuensi terbatas lebih sesuai untuk otomasi AI, sementara keputusan yang melibatkan pertimbangan etis yang kompleks, nuansa manusia, atau konsekuensi signifikan untuk kesejahteraan manusia harus mempertahankan pengambilan keputusan manusia yang kuat.

Pemimpin juga harus memastikan transparansi dalam bagaimana AI digunakan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya harus memahami ketika dan bagaimana AI mempengaruhi keputusan yang mempengaruhi mereka, dan harus ada mekanisme untuk menantang atau mengajukan banding keputusan yang dibuat atau dipengaruhi oleh AI. Ini sangat penting untuk keputusan yang berkaitan dengan evaluasi kinerja, promosi, atau terminasi di mana transparansi dan keadilan prosedural adalah fundamental untuk kepercayaan dan legitimasi.

Dalam konteks Indonesia, adopsi AI dalam pengambilan keputusan menghadapi peluang dan tantangan khusus. Di satu sisi, Indonesia memiliki populasi besar, pasar yang berkembang, dan generasi pemimpin muda yang melek teknologi yang tertarik pada potensi AI. Di sisi lain, ada kesenjangan dalam infrastruktur data, kekhawatiran tentang privasi dan keamanan data, keterbatasan dalam talenta AI lokal, dan pertanyaan tentang bagaimana AI dapat disesuaikan dengan konteks budaya

Indonesia. Nugroho dan Prasetyo (2021) dalam penelitian mereka tentang adopsi AI di perusahaan Indonesia menemukan bahwa implementasi yang paling sukses adalah yang dimulai dengan use cases yang jelas dan terbatas di mana AI dapat menunjukkan nilai, yang melibatkan investasi signifikan dalam pengembangan kapabilitas data dan literasi AI di seluruh organisasi, dan yang dipimpin oleh pemimpin yang dapat mengartikulasikan visi yang jelas tentang bagaimana AI akan digunakan untuk meningkatkan bukan menggantikan penilaian dan kemampuan manusia.

Akhirnya, peran AI dalam pengambilan keputusan memerlukan kepemimpinan yang dapat menyeimbangkan antusiasme untuk potensi teknologi dengan sikap kritis dan etis terhadap implementasinya. Pemimpin harus mengajukan pertanyaan sulit tentang bagaimana AI digunakan, siapa yang mendapat manfaat dan siapa yang mungkin dirugikan, bias apa yang mungkin tertanam dalam sistem, dan bagaimana memastikan akuntabilitas ketika AI berkontribusi pada keputusan.

Mereka harus menciptakan governance dan pengawasan yang sesuai untuk penggunaan AI, termasuk audit reguler untuk bias dan dampak yang tidak diinginkan, mekanisme untuk human oversight atas keputusan AI yang kritis, dan jalur untuk perbaikan ketika masalah diidentifikasi. Dengan demikian, kepemimpinan di era AI bukan tentang menyerahkan pengambilan keputusan kepada mesin tetapi tentang menggunakan AI secara bijaksana dan bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas keputusan sambil mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan dan akuntabilitas manusia.

Mempertahankan Sentuhan Manusiawi di Era AI

Mempertahankan sentuhan manusiawi di era AI merupakan imperatif kepemimpinan yang kritis karena meskipun AI dapat meningkatkan banyak aspek operasi organisasi, itu tidak dapat menggantikan kualitas kemanusiaan yang fundamental untuk kepemimpinan yang efektif dan

bermakna empati, intuisi, kebijaksanaan, pertimbangan etis yang bernuansa, kreativitas sejati, dan kemampuan untuk menginspirasi dan terhubung dengan orang lain pada tingkat yang mendalam.

Huang et al. (2019) dalam penelitian mereka tentang kolaborasi manusia-AI menemukan bahwa orang cenderung lebih menerima dan mempercayai sistem AI ketika mereka mempertahankan "warmth" atau kehangatan manusiawi ketika mereka dipersonalisasi, responsif terhadap konteks emosional, dan jelas diawasi oleh manusia yang peduli. Ini menunjukkan bahwa bahkan ketika AI digunakan secara ekstensif, sentuhan manusiawi tetap penting untuk pengalaman yang positif dan hasil yang optimal.

Salah satu cara penting untuk mempertahankan sentuhan manusiawi di era AI adalah dengan secara strategis memfokuskan energi dan perhatian manusia pada aspek pekerjaan dan kepemimpinan yang paling memerlukan kualitas manusiawi. Ketika AI menangani tugas rutin, analitis, dan berulang, manusia dapat mengalokasikan lebih banyak waktu dan energi untuk aspek pekerjaan yang memerlukan kreativitas, pemikiran kritis, penilaian etis, empati, dan koneksi interpersonal.

Dalam konteks kepemimpinan, ini berarti bahwa pemimpin dapat menghabiskan lebih sedikit waktu pada tugas administratif dan analitis yang dapat diotomatisasi, dan lebih banyak waktu pada aktivitas seperti coaching dan mentoring, pembangunan hubungan, fasilitasi inovasi, navigasi dilema etis, dan penciptaan makna dan tujuan. Ini sebenarnya dapat menghasilkan kepemimpinan yang lebih manusiawi dan lebih efektif daripada yang dimungkinkan sebelum AI, asalkan pemimpin membuat pilihan yang disengaja untuk menggunakan waktu yang dibebaskan oleh AI untuk aktivitas yang benar-benar manusiawi ini.

Mempertahankan sentuhan manusiawi juga memerlukan perhatian yang hati-hati terhadap desain dan implementasi sistem AI untuk memastikan bahwa mereka meningkatkan daripada mengurangi dimensi manusiawi dari pekerjaan dan interaksi. Sistem AI harus dirancang dengan mempertimbangkan pengalaman manusia user-friendly, transparan dalam

bagaimana mereka bekerja, responsif terhadap umpan balik, dan dapat dikontrol oleh pengguna manusia. Mereka tidak boleh menciptakan hambatan untuk komunikasi atau kolaborasi manusia, atau membuat orang merasa digantikan atau diawasi secara berlebihan.

Dalam layanan pelanggan, misalnya, chatbot AI harus dirancang untuk menangani pertanyaan rutin dengan efisien sambil membuat mudah untuk eskalasi ke manusia ketika situasi memerlukan empati, penilaian, atau fleksibilitas. Dalam manajemen kinerja, alat analitik AI dapat memberikan wawasan berharga tentang pola produktivitas, tetapi evaluasi dan umpan balik harus tetap proses yang sangat manusiawi yang mempertimbangkan konteks, tantangan, dan aspirasi individual.

Dalam konteks Indonesia, mempertahankan sentuhan manusiawi di era AI memiliki resonansi khusus dengan nilai-nilai budaya yang menekankan hubungan personal, komunitas, dan keseimbangan antara kemajuan material dan kesejahteraan spiritual. Sementara ada minat yang kuat dalam teknologi AI, juga ada kekhawatiran tentang dampaknya terhadap pekerjaan, hubungan sosial, dan nilai-nilai tradisional.

Pemimpin Indonesia yang efektif dalam era AI adalah mereka yang dapat mengartikulasikan visi yang meyakinkan tentang bagaimana AI akan digunakan untuk meningkatkan kemampuan manusia dan meningkatkan kesejahteraan sambil mempertahankan dan bahkan memperkuat nilai-nilai kemanusiaan yang penting. Kusuma dan Wibowo (2022) dalam penelitian mereka tentang adopsi AI di organisasi Indonesia menemukan bahwa penerimaan AI paling tinggi ketika pemimpin secara eksplisit mengkomunikasikan komitmen mereka untuk melindungi pekerjaan dan mengembangkan karyawan, ketika mereka melibatkan karyawan dalam proses implementasi AI, dan ketika mereka menunjukkan bagaimana AI akan membebaskan waktu untuk aspek pekerjaan yang lebih bermakna dan memuaskan. Mereka juga menemukan bahwa organisasi yang paling sukses adalah yang mengintegrasikan nilai-nilai lokal seperti gotong royong (kerja sama kolektif) ke dalam cara mereka mengimplementasikan

AI menggunakan teknologi untuk meningkatkan kolaborasi daripada menciptakan kompetisi atau isolasi.

Pemimpin juga memiliki tanggung jawab untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan mindset yang akan membuat mereka berharga di era AI keterampilan yang melengkapi AI daripada bersaing dengannya. Ini termasuk keterampilan yang sangat manusiawi seperti pemikiran kritis dan kreatif, pemecahan masalah kompleks, kecerdasan emosional, komunikasi yang efektif, kolaborasi, adaptabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan.

Pemimpin harus berinvestasi dalam program pengembangan yang membantu karyawan membangun keterampilan ini, menciptakan peluang untuk pembelajaran dan pertumbuhan, dan membantu orang melihat diri mereka bukan sebagai korban teknologi tetapi sebagai mitra yang diberdayakan yang dapat memanfaatkan teknologi untuk mencapai potensi mereka. Ini memerlukan pergeseran dari mindset "manusia versus mesin" menuju "manusia dengan mesin" di mana manusia dan AI masing-masing berkontribusi dengan kekuatan unik mereka dalam kemitraan kolaboratif.

Akhirnya, mempertahankan sentuhan manusiawi di era AI memerlukan pemimpin yang sendiri mewujudkan dan memodelkan kualitas kemanusiaan yang mereka ingin lihat dalam organisasi mereka. Dalam dunia yang semakin digital dan otomatis, kebutuhan untuk kepemimpinan yang autentik, empatik, bijaksana, dan berorientasi pada tujuan sebenarnya meningkat, bukan menurun. Pemimpin harus menunjukkan bahwa mereka menghargai orang sebagai manusia seutuhnya, bukan hanya sebagai sumber daya atau unit produktivitas.

Mereka harus menciptakan ruang untuk dialog, refleksi, dan koneksi yang bermakna. Mereka harus menunjukkan kerentanan dan kemanusiaan mereka sendiri, mengakui keterbatasan mereka dan belajar bersama dengan orang lain. Dengan demikian, mempertahankan sentuhan manusiawi di era AI bukan hanya tentang bagaimana kita menggunakan

teknologi tetapi tentang siapa kita sebagai manusia dan pemimpin, dan nilai-nilai apa yang kita pilih untuk dipegang teguh di tengah perubahan teknologi yang cepat.

Etika Penggunaan AI dalam Kepemimpinan

Etika penggunaan AI dalam kepemimpinan merupakan area yang semakin penting dan kompleks karena sistem AI menjadi lebih canggih dan diterapkan dalam keputusan yang memiliki konsekuensi signifikan bagi individu dan masyarakat. Isu etis yang terkait dengan AI mencakup bias dan diskriminasi algoritmik, privasi dan keamanan data, transparansi dan akuntabilitas, dampak terhadap pekerjaan dan kesejahteraan manusia, serta pertanyaan filosofis yang lebih mendalam tentang otonomi, martabat, dan nilai-nilai manusia.

Floridi dan Cowls (2019) mengidentifikasi lima prinsip etis utama untuk AI: beneficence (AI harus mempromosikan kesejahteraan), non-maleficence (AI tidak boleh menyebabkan kerugian), otonomi (kebebasan manusia harus dihormati), keadilan (manfaat dan risiko AI harus didistribusikan secara adil), dan explicability (sistem AI harus dapat dijelaskan dan dipahami). Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa penggunaan AI dalam organisasi mereka selaras dengan prinsip-prinsip etis ini dan dengan nilai-nilai organisasi yang lebih luas.

Bias algoritmik merupakan salah satu kekhawatiran etis yang paling mendesak dalam AI. Sistem AI dilatih pada data historis yang sering mencerminkan bias dan diskriminasi yang ada dalam masyarakat. Jika tidak ditangani dengan hati-hati, AI dapat mereproduksi dan bahkan memperkuat bias ini, mengakibatkan keputusan yang tidak adil atau diskriminatif. Misalnya, sistem AI untuk perekrutan yang dilatih pada data perekrutan historis mungkin mendiskriminasi kandidat perempuan atau minoritas jika data historis mencerminkan bias gender atau ras.

Sistem AI untuk penilaian kredit mungkin mendiskriminasi kelompok tertentu jika data historis mencerminkan ketidaksetaraan ekonomi. Pemimpin harus memastikan bahwa sistem AI diaudit secara teratur untuk bias, bahwa data pelatihan representatif dan tidak bias, dan bahwa ada mekanisme untuk mendeteksi dan memperbaiki bias yang muncul. O'Neil (2016) dalam bukunya tentang "weapons of math destruction" menjelaskan bahwa algoritma yang tampaknya objektif dan netral sebenarnya dapat sangat berbahaya ketika mereka mengkodifikasi dan otomatisasi bias, dan bahwa diperlukan pengawasan manusia yang kuat dan komitmen terhadap keadilan untuk mencegah kerugian.

Privasi dan keamanan data adalah isu etis penting lainnya. Sistem AI memerlukan data dalam jumlah besar untuk berfungsi secara efektif, dan data ini sering mencakup informasi pribadi yang sensitif tentang karyawan, pelanggan, atau pemangku kepentingan lainnya. Pemimpin harus memastikan bahwa data dikumpulkan, disimpan, dan digunakan dengan cara yang menghormati privasi individu dan mematuhi peraturan perlindungan data. Mereka harus transparan tentang data apa yang dikumpulkan, bagaimana data akan digunakan, dan siapa yang memiliki akses kepadanya.

Mereka harus memberikan individu kontrol yang sesuai atas data mereka sendiri, termasuk kemampuan untuk mengakses, memperbaiki, atau menghapus data. Mereka juga harus mengimplementasikan langkah-langkah keamanan yang kuat untuk melindungi data dari pelanggaran atau penyalahgunaan. Dalam konteks tempat kerja, ada kekhawatiran khusus tentang surveilans karyawan sejauh mana organisasi dapat menggunakan AI untuk memantau produktivitas, perilaku, atau bahkan keadaan emosional karyawan, dan di mana garis antara manajemen yang sah dan invasi privasi yang tidak dapat diterima.

Transparansi dan akuntabilitas sangat penting untuk penggunaan AI yang etis. Sistem AI, terutama yang menggunakan machine learning yang kompleks, dapat menjadi "kotak hitam" di mana bahkan perancang tidak sepenuhnya memahami bagaimana sistem mencapai keputusan tertentu.

Ini menciptakan masalah akuntabilitas jika sistem AI membuat keputusan yang merugikan, siapa yang bertanggung jawab? Pemimpin harus memastikan bahwa ada mekanisme untuk menjelaskan keputusan AI dengan cara yang dapat dipahami oleh mereka yang terpengaruh, dan bahwa ada jalur yang jelas untuk akuntabilitas ketika sistem AI membuat kesalahan atau menyebabkan kerugian.

Ini mungkin memerlukan trade-off dengan akurasi atau efisiensi sistem yang lebih sederhana dan dapat dijelaskan mungkin sedikit kurang akurat tetapi lebih dapat diterima secara etis karena transparansinya. Mittelstadt et al. (2019) dalam analisis mereka tentang akuntabilitas AI menjelaskan bahwa akuntabilitas yang efektif memerlukan kombinasi dari transparansi teknis, proses review yang kuat, jalur yang jelas untuk keluhan dan perbaikan, dan pada akhirnya individu manusia yang bertanggung jawab atas keputusan untuk menggunakan dan menerapkan sistem AI.

Dalam konteks Indonesia, etika AI harus mempertimbangkan nilai-nilai budaya dan tantangan sosial yang spesifik. Nilai-nilai seperti keadilan sosial, gotong royong, dan penghormatan terhadap martabat manusia harus membimbing bagaimana AI diimplementasikan. Ada juga kekhawatiran khusus tentang potensi AI untuk memperburuk ketimpangan yang ada antara daerah perkotaan dan pedesaan, antara kelompok sosio-ekonomi yang berbeda, atau antara kelompok etnis atau agama yang berbeda.

Rahmawati dan Nugroho (2022) dalam penelitian mereka tentang etika AI di Indonesia menemukan bahwa kerangka etika AI yang paling efektif adalah yang mengintegrasikan prinsip-prinsip etika global dengan nilai-nilai dan konteks lokal, yang melibatkan pemangku kepentingan yang beragam dalam dialog tentang penggunaan AI yang etis, dan yang didukung oleh kepemimpinan yang berkomitmen tidak hanya pada kepatuhan tetapi pada penciptaan dampak sosial yang positif melalui teknologi. Mereka juga menekankan pentingnya membangun kapabilitas etika AI lokal mengembangkan pemahaman dan keahlian dalam organisasi

Indonesia tentang bagaimana menilai dan mengatasi isu etis AI daripada hanya mengadopsi standar atau solusi internasional.

Pemimpin juga harus mempertimbangkan isu etis yang lebih luas tentang dampak AI terhadap pekerjaan, kesejahteraan, dan makna dalam kehidupan manusia. Jika AI menggantikan pekerjaan manusia dalam skala besar, apa tanggung jawab organisasi dan pemimpin terhadap pekerja yang terlantar? Bagaimana masyarakat dapat memastikan bahwa manfaat AI didistribusikan secara luas daripada terkonsentrasi pada segelintir orang?

Bagaimana kita dapat mempertahankan rasa tujuan dan martabat manusia dalam dunia di mana banyak pekerjaan tradisional diotomatisasi? Ini adalah pertanyaan yang melampaui organisasi individual tetapi di mana pemimpin bisnis memiliki suara dan tanggung jawab penting. Pemimpin yang etis dalam era AI adalah mereka yang berpikir tidak hanya tentang keuntungan organisasi mereka sendiri tetapi tentang dampak yang lebih luas dari pilihan teknologi mereka terhadap karyawan, komunitas, dan masyarakat.

Masa Depan Pekerjaan dan Kepemimpinan Humanistik

Masa depan pekerjaan di era AI dan otomasi memerlukan reimajinasi fundamental tentang peran manusia dalam organisasi dan masyarakat, serta pendekatan kepemimpinan humanistik yang menempatkan kesejahteraan dan pertumbuhan manusia sebagai pusat dari transformasi ini. Meskipun ada kekhawatiran yang sah tentang displacement pekerjaan karena otomasi, juga ada peluang untuk menciptakan pekerjaan yang lebih bermakna, memuaskan, dan manusiawi jika transformasi dipimpin dengan visi dan nilai-nilai yang tepat.

Frey dan Osborne (2017) dalam penelitian mereka tentang masa depan pekerjaan memperkirakan bahwa sekitar 47% pekerjaan di Amerika Serikat berisiko tinggi untuk diotomatisasi dalam dua dekade mendatang, dengan pekerjaan rutin baik manual maupun kognitif yang paling rentan.

Namun, mereka juga mencatat bahwa pekerjaan yang memerlukan kreativitas, kecerdasan emosional, pemikiran kritis, dan keterampilan interpersonal yang kompleks jauh lebih kecil kemungkinannya untuk diotomatisasi, setidaknya dalam waktu dekat.

Kepemimpinan humanistik dalam konteks masa depan pekerjaan berarti memandang transformasi ini tidak hanya sebagai tantangan teknis atau ekonomis tetapi sebagai tantangan manusia yang memerlukan empati, visi, dan komitmen terhadap keadilan. Pemimpin humanistik mengakui bahwa pekerjaan bukan hanya sumber pendapatan tetapi juga sumber identitas, makna, koneksi sosial, dan martabat bagi banyak orang.

Kehilangan pekerjaan karena otomasi, oleh karena itu, bukan hanya masalah ekonomi tetapi juga masalah psikologis dan sosial yang mendalam. Pemimpin humanistik berkomitmen untuk mengelola transisi ini dengan cara yang meminimalkan kerugian dan memaksimalkan peluang untuk semua orang. Ini termasuk investasi yang signifikan dalam pelatihan ulang dan pengembangan keterampilan untuk membantu pekerja beralih ke peran baru, penciptaan jalur karir yang jelas dalam peran yang berkembang, komunikasi yang transparan dan empatik tentang perubahan yang akan datang, dan dukungan untuk mereka yang mengalami transisi yang sulit.

Masa depan pekerjaan juga memerlukan reimajinasi tentang keterampilan dan kompetensi apa yang paling berharga. Dalam dunia di mana AI dapat menangani banyak tugas analitis dan rutin, keterampilan yang paling manusiawi kreativitas, kecerdasan emosional, kemampuan untuk berkolaborasi dengan beragam orang, pemikiran kritis, adaptabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi semakin penting.

Deming (2017) menjelaskan bahwa keterampilan sosial dan interpersonal menjadi semakin berharga di pasar tenaga kerja karena pekerjaan yang memerlukan interaksi manusia yang kompleks dan kolaborasi sulit untuk diotomatisasi dan semakin penting dalam ekonomi berbasis layanan dan pengetahuan. Pemimpin humanistik fokus pada mengembangkan

keterampilan ini dalam organisasi mereka, menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan, dan membantu orang melihat diri mereka bukan sebagai pekerja dengan keterampilan tetap tetapi sebagai pembelajar yang terus berkembang yang dapat beradaptasi dengan kebutuhan yang berubah.

Masa depan pekerjaan juga membuka peluang untuk menciptakan pengaturan kerja yang lebih fleksibel dan manusiawi. Teknologi digital memungkinkan kerja jarak jauh dan fleksibel yang dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan mengakomodasi kebutuhan yang beragam. Otomasi tugas-tugas yang membosankan dan repetitif dapat membebaskan manusia untuk fokus pada aspek pekerjaan yang lebih menarik dan bermakna.

Pemimpin humanistik memanfaatkan peluang ini untuk menciptakan pengaturan kerja yang lebih memuaskan dan berkelanjutan daripada hanya memaksimalkan produktivitas atau meminimalkan biaya. Mereka mendengarkan kebutuhan dan preferensi karyawan mereka, bereksperimen dengan model kerja yang berbeda, dan bekerja untuk menciptakan lingkungan di mana orang dapat berkembang baik secara profesional maupun pribadi.

Gratton (2021) dalam penelitiannya tentang masa depan pekerjaan menjelaskan bahwa organisasi yang akan paling sukses adalah mereka yang melihat transformasi ini sebagai peluang untuk menciptakan "pekerjaan yang layak" pekerjaan yang tidak hanya produktif secara ekonomis tetapi juga bermakna, adil, dan mendukung kesejahteraan manusia.

Dalam konteks Indonesia, masa depan pekerjaan menghadirkan tantangan dan peluang khusus. Dengan populasi muda yang besar, ekonomi yang berkembang, dan sektor informal yang substansial, transformasi digital dan otomasi akan memiliki dampak yang kompleks. Di satu sisi, ada potensi besar untuk menciptakan pekerjaan baru dalam sektor digital dan teknologi.

Di sisi lain, ada kekhawatiran tentang displacement dalam sektor manufaktur dan layanan, dan tentang bagaimana memastikan bahwa manfaat transformasi digital mencapai semua segmen masyarakat, tidak hanya elit perkotaan yang berpendidikan tinggi. Wijayanto dan Kusuma (2022) dalam penelitian mereka tentang masa depan pekerjaan di Indonesia menekankan pentingnya investasi besar-besaran dalam pendidikan dan pelatihan yang mempersiapkan pekerja Indonesia untuk ekonomi digital, pengembangan ekosistem yang mendukung kewirausahaan dan inovasi, dan kebijakan yang memastikan transisi yang adil yang tidak meninggalkan pekerja yang paling rentan.

Kepemimpinan humanistik dalam menghadapi masa depan pekerjaan juga memerlukan dialog yang lebih luas tentang tujuan pekerjaan dan organisasi dalam masyarakat. Jika otomasi dapat secara dramatis meningkatkan produktivitas, pertanyaan menjadi: produktivitas untuk tujuan apa? Apakah tujuan hanya untuk menghasilkan lebih banyak barang dan jasa dengan lebih sedikit tenaga kerja, atau untuk menciptakan masyarakat di mana lebih banyak orang memiliki akses ke pekerjaan yang bermakna, waktu untuk keluarga dan komunitas, dan kehidupan yang memuaskan dan bermartabat?

Pemimpin humanistik terlibat dalam percakapan ini dan mengadvokasi visi masa depan yang menempatkan kesejahteraan manusia dan keadilan sosial sebagai tujuan utama, dengan teknologi dan produktivitas ekonomi sebagai sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Mereka mengakui bahwa transformasi teknologi yang kita alami adalah pilihan tentang jenis masyarakat dan dunia yang ingin kita ciptakan, dan bahwa kepemimpinan yang bijaksana, berani, dan humanis sangat penting untuk memastikan bahwa pilihan-pilihan ini dibimbing oleh nilai-nilai kemanusiaan yang terbaik.

BAB IX

MENGEMBANGKAN PEMIMPIN HUMANISTIK

Pengkajian dan Identifikasi Potensi Kepemimpinan

Pengkajian dan identifikasi potensi kepemimpinan humanistik merupakan fondasi strategis dalam membangun pipeline pemimpin masa depan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan. Proses ini tidak dapat dilakukan dengan pendekatan konvensional yang hanya mengandalkan metrik kinerja kuantitatif atau kompetensi teknis semata.

Bass dan Riggio (2006) dalam transformational leadership theory menegaskan bahwa identifikasi pemimpin efektif memerlukan assessment holistik yang mencakup dimensi kognitif, emosional, sosial, dan moral individu. Pengkajian potensi kepemimpinan humanistik dimulai dengan pemetaan karakteristik fundamental yang membedakan pemimpin humanistik dari pemimpin transaksional konvensional, termasuk kapasitas empati, orientasi pada pertumbuhan orang lain, integritas moral, dan kemampuan membangun relasi autentik.

Instrumen assessment yang digunakan dalam identifikasi potensi kepemimpinan humanistik harus dirancang khusus untuk mengukur dimensi-dimensi yang relevan dengan paradigma humanistik. Goleman (1998) melalui penelitiannya tentang emotional intelligence menyediakan framework komprehensif yang mencakup self-awareness, self-management, social awareness, dan relationship management sebagai kompetensi inti yang dapat diukur dan dikembangkan.

Assessment center modern mengintegrasikan berbagai metode evaluasi seperti behavioral event interview untuk menggali pengalaman masa lalu dalam situasi kepemimpinan, situational judgment test untuk mengukur pengambilan keputusan berbasis nilai, psychometric testing untuk memetakan karakteristik kepribadian, dan 360-degree feedback untuk mendapatkan perspektif multidimensional tentang perilaku kepemimpinan

individu. Kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif ini memberikan gambaran komprehensif tentang potensi kepemimpinan seseorang.

Dimensi kecerdasan emosional menjadi prediktor signifikan bagi keberhasilan kepemimpinan humanistik karena kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain merupakan fondasi bagi praktik kepemimpinan yang empatik dan responsif. Proses identifikasi harus mencakup evaluasi terhadap kemampuan individu dalam mendengarkan secara aktif, memberikan perhatian penuh pada komunikasi verbal maupun non-verbal, serta kapasitas untuk menempatkan diri pada perspektif orang lain.

Observasi perilaku dalam konteks kerja tim, respons terhadap konflik interpersonal, dan pola interaksi dengan individu dari berbagai latar belakang memberikan indikator kuat tentang potensi kepemimpinan humanistik. Penting untuk mengamati tidak hanya apa yang individu katakan tentang nilai-nilai humanistik, namun terutama bagaimana nilai tersebut diwujudkan dalam tindakan konkret sehari-hari.

Identifikasi potensi kepemimpinan juga perlu mempertimbangkan tahap perkembangan moral individu berdasarkan teori Kohlberg tentang moral development. Pemimpin humanistik cenderung beroperasi pada tahap post-conventional morality di mana keputusan didasarkan pada prinsip-prinsip universal tentang keadilan, hak asasi manusia, dan martabat individu, bukan sekadar pada aturan atau ekspektasi sosial.

Assessment dapat menggunakan scenario-based questions yang menghadapkan kandidat pada dilema etis kompleks untuk mengobservasi kerangka berpikir moral dan proses pengambilan keputusan. Selain aspek moral, kapasitas untuk refleksi diri kritis dan kesediaan untuk terus belajar dan berkembang menjadi indikator penting. Individu dengan growth mindset yang melihat kepemimpinan sebagai perjalanan pembelajaran kontinyu, bukan sebagai posisi atau status, menunjukkan potensi yang lebih besar untuk berkembang menjadi pemimpin humanistik yang autentik dan efektif dalam jangka panjang.

Program Pendampingan dan Pembinaan Humanistik

Program pendampingan dan pembinaan humanistik dirancang sebagai intervensi sistematis untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan melalui pembelajaran experiential dan relasi mentoring yang transformatif. Kram (1985) dalam seminal work tentang mentoring in organizations mengidentifikasi dua fungsi fundamental mentoring: career function yang memfasilitasi advancement profesional, dan psychosocial function yang mendukung pengembangan identitas dan kompetensi personal.

Program pembinaan humanistik menekankan keseimbangan kedua fungsi ini dengan penekanan khusus pada pengembangan karakter, nilai, dan kapasitas untuk memimpin dengan hati. Pendekatan ini berbeda secara fundamental dari training tradisional yang berfokus pada transfer pengetahuan teknis, karena pembinaan humanistik menempatkan transformasi personal dan pengembangan wisdom sebagai tujuan utama melalui dialog reflektif, pembelajaran dari pengalaman, dan modeling dari pemimpin senior yang mewujudkan nilai-nilai humanistik.

Struktur program pendampingan humanistik mengintegrasikan berbagai modalitas pembelajaran untuk mengakomodasi keragaman gaya belajar dan kebutuhan pengembangan individual. Kolb (1984) melalui experiential learning theory menegaskan pentingnya siklus pembelajaran yang mencakup concrete experience, reflective observation, abstract conceptualization, dan active experimentation.

Program yang efektif menyediakan kesempatan bagi calon pemimpin untuk mengalami situasi kepemimpinan nyata, merefleksikan pengalaman tersebut dengan mentor, mengembangkan pemahaman konseptual tentang prinsip kepemimpinan humanistik, dan mengeksperimen dengan perilaku kepemimpinan baru dalam konteks yang aman namun menantang.

Coaching sessions reguler one-on-one memberikan ruang untuk eksplorasi mendalam tentang tantangan kepemimpinan personal, blind spots, dan area pengembangan prioritas. Learning cohorts atau peer learning groups

memfasilitasi pembelajaran kolaboratif di mana peserta berbagi pengalaman, memberikan feedback konstruktif, dan saling mendukung dalam perjalanan pengembangan.

Komponen refleksi diri menjadi elemen sentral dalam program pembinaan humanistik karena kesadaran diri yang mendalam merupakan prerequisite bagi kepemimpinan yang autentik dan transformatif. Praktik reflektif dapat difasilitasi melalui journaling reguler di mana peserta mendokumentasikan pengalaman kepemimpinan, reaksi emosional, pattern perilaku, dan insight yang muncul dari proses pembelajaran.

Mindfulness-based practices seperti meditasi kesadaran penuh, body scan, dan mindful listening membantu mengembangkan kapasitas untuk presence - kemampuan untuk hadir sepenuhnya dalam interaksi dengan orang lain tanpa distraksi atau judgment. Dialogue sessions yang difasilitasi mentor mendorong eksplorasi mendalam tentang nilai-nilai personal, purpose dalam kepemimpinan, dan alignment antara nilai dan perilaku. Proses ini tidak bersifat linear namun iteratif, dengan peserta secara kontinyu mengunjungi kembali pertanyaan fundamental tentang "siapa saya sebagai pemimpin" dan "untuk apa saya memimpin" sepanjang program.

Pembinaan humanistik juga mencakup pengembangan kompetensi spesifik yang esensial bagi kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Skill building workshops fokus pada active listening techniques, nonviolent communication, giving and receiving feedback, facilitation of difficult conversations, conflict resolution, dan inclusive decision-making. Role-playing exercises dan simulation scenarios memberikan kesempatan untuk praktik skill dalam lingkungan yang aman dengan feedback langsung dari fasilitator dan peers. Shadowing experiences di mana peserta mengobservasi pemimpin senior dalam situasi kepemimpinan nyata memberikan pembelajaran tacit tentang bagaimana nilai-nilai humanistik diwujudkan dalam praktek sehari-hari.

Stretch assignments atau developmental projects menantang peserta untuk mengambil tanggung jawab kepemimpinan di luar zona nyaman dengan dukungan mentor yang tersedia untuk guidance dan debriefing. Evaluasi progress menggunakan multiple data points termasuk self-assessment, mentor evaluation, 360-degree feedback, dan pengamatan perilaku untuk memberikan gambaran komprehensif tentang pertumbuhan dan area yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut.

Pengembangan Kepemimpinan untuk Generasi Digital Native

Pengembangan kepemimpinan untuk generasi digital native memerlukan pendekatan yang fundamental berbeda karena karakteristik unik, ekspektasi, dan konteks kerja generasi yang tumbuh dengan teknologi digital sebagai bagian integral kehidupan. Prensky (2001) memperkenalkan istilah "digital natives" untuk mendeskripsikan individu yang lahir setelah tahun 1980 dan tumbuh dalam lingkungan yang kaya akan teknologi digital, berbeda dengan "digital immigrants" yang harus beradaptasi dengan teknologi di kemudian hari.

Generasi ini - mencakup Millennials dan Gen Z - menunjukkan pola kerja, komunikasi, dan pembelajaran yang berbeda secara signifikan dari generasi sebelumnya. Program pengembangan kepemimpinan untuk digital natives harus mengakui bahwa generasi ini mengutamakan authenticity, purpose, flexibility, collaboration, dan continuous learning. Pendekatan top-down dan hierarchical yang efektif untuk generasi sebelumnya tidak resonan dengan digital natives yang tumbuh dalam budaya networked, flat, dan democratized information.

Metodologi pembelajaran untuk digital natives harus memanfaatkan teknologi digital dan memanfaatkan preferensi pembelajaran generasi ini. Tapscott (2009) dalam "Grown Up Digital" mengidentifikasi bahwa generasi ini belajar dengan cara yang berbeda - lebih visual, interactive, dan experiential dibanding text-based dan lecture-based approaches yang mendominasi pendidikan tradisional. Mobile learning platforms

memungkinkan akses fleksibel terhadap konten pembelajaran kapan saja dan di mana saja, sesuai dengan ekspektasi digital natives tentang on-demand access. Microlearning modules yang menyajikan konten dalam segmen pendek dan focused lebih efektif dibanding training sessions yang panjang dan komprehensif.

Gamification elements seperti points, badges, leaderboards, dan challenges meningkatkan engagement dengan memanfaatkan kecenderungan generasi ini terhadap game-like experiences. Social learning platforms yang mengintegrasikan features seperti discussion forums, peer feedback, collaborative projects, dan content sharing memfasilitasi pembelajaran kolaboratif yang sesuai dengan preferensi digital natives untuk learning through connection dan conversation dibanding passive consumption informasi.

Konten pengembangan kepemimpinan untuk digital natives harus menekankan aspek-aspek yang paling resonan dengan nilai dan aspirasi generasi ini. Purpose-driven leadership menjadi tema sentral karena digital natives mencari makna dalam pekerjaan dan ingin pemimpin yang memiliki vision yang lebih besar dari profit maximization.

Pengembangan Kepemimpinan untuk Generasi Digital

Program perlu mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan humanistik memungkinkan pemimpin untuk menciptakan dampak positif pada kehidupan orang-orang, komunitas, dan masyarakat luas. Kepemimpinan inklusif dan kompetensi keberagaman, kesetaraan, inklusi sangat penting karena generasi digital tumbuh dalam lingkungan yang lebih beragam dan memiliki harapan tinggi untuk inklusi dan keadilan. Kewargaan digital dan penggunaan teknologi yang etis perlu dibahas mengingat generasi digital beroperasi dalam lingkungan di mana batasan antara kehidupan daring dan luring semakin kabur. Kepemimpinan gesit dan kapasitas adaptif menjadi krusial mengingat laju perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya dan ketidakpastian yang mencirikan lanskap organisasi masa kini.

Model pembimbingan dan pendampingan untuk generasi digital perlu diadaptasi untuk mengakomodasi kesukaan dan harapan generasi ini. Pembimbingan terbalik di mana karyawan junior membimbing pemimpin senior tentang teknologi, media sosial, dan tren yang muncul menciptakan hubungan pembelajaran timbal balik yang dihargai oleh generasi digital. Pendampingan sesama dan komunitas pembelajaran kolaboratif lebih sesuai dibandingkan hubungan pembimbing-terbimbing hierarkis tradisional. Pendampingan virtual melalui konferensi video dan saluran komunikasi asinkron seperti aplikasi pesan sesuai dengan kesukaan generasi digital untuk fleksibilitas dan komunikasi mengutamakan digital.

Frekuensi interaksi yang lebih tinggi dengan sesi lebih pendek lebih efektif dibandingkan sesi diperpanjang triwulanan atau bulanan. Transparansi dan umpan balik waktu nyata yang difasilitasi oleh platform digital selaras dengan harapan generasi digital untuk umpan balik segera dan berkelanjutan. Pengembangan kapabilitas kepemimpinan digital - kemampuan untuk memimpin tim virtual, berkomunikasi efektif di saluran digital, membangun budaya dalam lingkungan jarak jauh atau hibrida, dan memanfaatkan data serta analitik untuk pengambilan keputusan - menjadi komponen integral dari program pengembangan kepemimpinan untuk generasi ini yang akan memimpin organisasi dalam masa depan yang semakin digital.

Mengukur Efektivitas Kepemimpinan Humanistik

Mengukur efektivitas kepemimpinan humanistik merupakan tantangan metodologis yang kompleks karena outcomes yang diharapkan seringkali bersifat intangible, long-term, dan multidimensional. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menyediakan framework empat level evaluasi training effectiveness yang dapat diadaptasi untuk assessment kepemimpinan humanistik: reaction (kepuasan peserta), learning (acquisition pengetahuan dan skills), behavior (application dalam konteks kerja), dan results (organizational outcomes).

Pengukuran efektivitas kepemimpinan humanistik harus melampaui metrics tradisional seperti productivity dan profitability untuk mencakup indicators yang capture humanistic dimensions seperti employee wellbeing, organizational culture, stakeholder relationships, dan sustainable value creation. Pendekatan mixed-methods yang mengintegrasikan quantitative metrics dan qualitative insights memberikan understanding yang lebih comprehensive tentang impact kepemimpinan humanistik dibanding reliance pada single metric atau measurement approach.

Quantitative measures efektivitas kepemimpinan humanistik dapat mencakup berbagai organizational metrics yang telah terbukti berkorelasi dengan leadership quality. Cameron dan Quinn (2011) dalam Competing Values Framework mengidentifikasi bahwa organizational effectiveness dapat diukur melalui multiple dimensions termasuk internal process efficiency, external positioning, flexibility and innovation, dan stability and control. Employee engagement scores yang diukur melalui validated survey instruments seperti Gallup Q12 atau Utrecht Work Engagement Scale memberikan indicator tentang tingkat motivasi, commitment, dan enthusiasm karyawan yang strongly influenced oleh leadership practices.

Turnover rates dan retention statistics particularly untuk high performers dan key talents merefleksikan ability pemimpin untuk create environment di mana people want to stay dan grow. Employee Net Promoter Score (eNPS) yang mengukur likelihood karyawan untuk recommend organization sebagai tempat kerja kepada orang lain provides insight tentang overall employee experience dan satisfaction dengan leadership. Organizational Citizenship Behavior (OCB) metrics yang capture discretionary behaviors yang contribute pada organizational effectiveness beyond formal job requirements indicate level of employee commitment dan trust in leadership.

Qualitative approaches memberikan depth dan nuance yang tidak dapat dicapture oleh quantitative metrics alone. In-depth interviews dengan direct reports, peers, dan supervisors dari pemimpin yang assessed

mengungkapkan rich narratives tentang leadership behaviors, impact pada individuals, dan perception tentang alignment antara espoused values dan enacted practices. Focus group discussions dengan teams yang dipimpin memfasilitasi exploration tentang team dynamics, psychological safety, dan collective experiences working dengan pemimpin humanistik.

Case study analysis tentang specific leadership situations atau challenges dan bagaimana pemimpin respond provides contextual understanding tentang decision-making processes dan values yang guide actions. Critical incident technique di mana individuals diminta untuk describe specific situations di mana leadership made significant positive atau negative impact reveals behavioral patterns dan consequences dari leadership approach. Ethnographic observations atau shadowing experiences di mana researchers observe pemimpin dalam natural work settings capture authentic behaviors dan interactions yang mungkin tidak visible melalui self-report measures atau interviews alone.

Developmental metrics yang track growth trajectories pemimpin dari waktu ke waktu provide important evidence tentang effectiveness dari leadership development initiatives. Pre-post assessments menggunakan validated leadership competency frameworks atau 360-degree feedback instruments quantify changes dalam leadership capabilities setelah participation dalam development programs. Longitudinal tracking dari career progression, scope of responsibilities, dan impact on organizational outcomes untuk cohorts yang telah melalui leadership development programs compared dengan control groups yang tidak participate provides evidence tentang long-term value dari investments dalam humanistic leadership development.

Reflection journals atau portfolios yang documented oleh pemimpin throughout development journey provide qualitative data tentang transformations dalam thinking, values, dan approaches to leadership. Action learning projects yang implemented oleh developing leaders dengan measurable business atau social impact demonstrate ability untuk translate learning into practical application. Peer feedback dan mentor

evaluations collected at multiple time points throughout development process track progress dan identify areas yang masih require further development. Integration dari multiple measurement approaches ini - quantitative dan qualitative, short-term dan long-term, individual dan organizational level - provides holistic picture tentang effectiveness kepemimpinan humanistik dan return on investment dari leadership development efforts.

BAB X

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN HUMANISTIK

Manajemen Perubahan dengan Pendekatan Humanis

Manajemen perubahan dengan pendekatan humanis mengakui bahwa transformasi organisasional pada dasarnya merupakan proses pengalaman manusia yang penuh dengan kompleksitas emosional, psikologis, dan sosial. Kotter (2012) dalam "Memimpin Perubahan" menekankan bahwa mayoritas inisiatif perubahan gagal bukan karena strategi yang buruk, melainkan karena perhatian yang tidak memadai terhadap dimensi manusia dari perubahan.

Pendekatan humanis dalam manajemen perubahan menempatkan kesejahteraan, kemampuan bertindak, dan suara dari individu yang terpengaruh oleh perubahan sebagai pertimbangan utama dalam perencanaan dan implementasi. Berbeda dari pendekatan teknokratis yang memperlakukan perubahan sebagai terutama latihan logistik atau teknis, pendekatan humanis mengakui bahwa perubahan yang berhasil memerlukan memenangkan hati dan pikiran orang-orang, menangani ketakutan dan penolakan dengan empati, dan menciptakan bersama kondisi masa depan dengan pemangku kepentingan daripada memaksakan perubahan dari atas. Bridges (2009) membedakan antara "perubahan" yang bersifat situasional dan eksternal, dengan "transisi" yang merupakan proses psikologis yang dijalani individu untuk menginternalisasi perubahan, dan menekankan bahwa manajemen transisi adalah kunci perubahan yang berhasil.

Fondasi dari manajemen perubahan humanis adalah komunikasi yang transparan, autentik, dan dua arah yang membangun kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian. Selama periode perubahan, ketidakpastian dan ambiguitas secara alami menciptakan kecemasan, rumor, dan penolakan. Strategi komunikasi proaktif yang memberikan pembaruan

rutin tentang alasan perubahan, kemajuan yang dicapai, tantangan yang dihadapi, dan penyesuaian yang dipertimbangkan membantu mengelola ekspektasi dan mengurangi ketakutan akan hal yang tidak diketahui.

Pertemuan terbuka, sesi tanya jawab, dan aksesibilitas kepemimpinan memfasilitasi dialog di mana kekhawatiran dapat disuarakan dan ditangani langsung daripada membusuk di bawah permukaan. Bercerita tentang visi untuk kondisi masa depan dan bagaimana perubahan akan menciptakan keadaan yang lebih baik untuk karyawan dan organisasi membuat konsep abstrak menjadi nyata dan menarik. Berbagi cerita dari pengguna awal atau juara perubahan tentang pengalaman positif dengan cara kerja baru memberikan bukti sosial dan mengurangi risiko yang dipersepsikan dari adopsi. Sesi mendengarkan di mana kepemimpinan sungguh-sungguh mencari masukan dari karyawan lini depan tentang hambatan potensial dan saran untuk perbaikan menunjukkan rasa hormat terhadap keahlian dan pengalaman di berbagai tingkat organisasi dan meningkatkan dukungan dengan menggabungkan perspektif beragam.

Pendekatan Partisipatif

Pendekatan partisipatif yang melibatkan individu yang terpengaruh dalam desain dan implementasi inisiatif perubahan secara signifikan meningkatkan kemungkinan keberhasilan. Lewin (1947) dalam analisis medan kekuatan yang penting menegaskan pentingnya mengurangi kekuatan penahan dan memperkuat kekuatan pendorong untuk memfasilitasi gerakan menuju keadaan yang diinginkan. Ketika orang terlibat dalam membentuk perubahan daripada menerima perubahan yang dipaksakan kepada mereka, penolakan berkurang secara signifikan karena rasa kepemilikan dan kendali meningkat.

Kelompok kerja lintas fungsi atau tim desain yang mencakup perwakilan dari berbagai tingkat dan fungsi membawa perspektif beragam dan memastikan solusi yang praktis dan dapat diterapkan. Program percontohan atau eksperimen memungkinkan pengujian pendekatan baru

dalam skala lebih kecil, belajar dari pengalaman, dan melakukan penyesuaian sebelum peluncuran skala penuh.

Lingkaran umpan balik yang sistematis dan responsif memastikan bahwa suara-suara dari lini depan didengar dan dimasukkan ke dalam perbaikan berkelanjutan dari inisiatif perubahan. Pemberdayaan manajer menengah dan supervisor lini depan sebagai agen perubahan daripada melihat perubahan sebagai proses berurutan dari atas ke bawah murni memanfaatkan kredibilitas dan hubungan mereka dengan tim untuk memfasilitasi adopsi.

Sistem Dukungan untuk Transisi

Sistem dukungan yang menangani tantangan emosional dan praktis dari periode transisi merupakan elemen esensial dari manajemen perubahan humanistik. Program pelatihan yang membekali orang dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil dalam lingkungan yang berubah mengurangi kecemasan tentang kompetensi dan meningkatkan kepercayaan diri.

Pembinaan dan hubungan pembimbingan memberikan dukungan individual untuk menavigasi transisi pribadi dan mengembangkan kapabilitas baru. Keamanan psikologis yang memungkinkan orang untuk mengakui kesulitan, mengajukan pertanyaan, dan membuat kesalahan tanpa ketakutan akan hukuman menciptakan lingkungan yang ramah pembelajaran selama periode adaptasi. Pengakuan dan perayaan kemenangan awal dan tonggak kemajuan mempertahankan momentum dan motivasi selama perjalanan perubahan yang biasanya panjang dan menantang.

Sumber daya seperti layanan konseling atau program bantuan karyawan menangani stres dan kekhawatiran kesehatan mental yang mungkin muncul. Kesabaran dan garis waktu yang realistis yang mengakui bahwa perubahan perilaku mendalam dan budaya membutuhkan waktu daripada

mengharapkan transformasi instan menunjukkan rasa hormat terhadap realitas manusia dari perubahan. Perhatian kepada pengalaman para pemimpin sendiri tentang perubahan dan dukungan untuk pengembangan mereka sebagai pemimpin perubahan memastikan bahwa mereka yang bertanggung jawab memimpin perubahan disiapkan secara memadai dan diberi sumber daya untuk tugas menantang di depan.

Membangun Budaya Kepemimpinan Berkelanjutan

Membangun budaya kepemimpinan berkelanjutan memerlukan upaya sistematis untuk melembagakan nilai-nilai, praktik, dan pola pikir kepemimpinan humanistik sehingga menjadi "cara kami melakukan hal-hal di sini" yang bertahan melampaui pemimpin individual atau keadaan organisasi tertentu.

Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola dari asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat mereka memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasakan. Budaya yang berkelanjutan bukan hasil dari intervensi tunggal atau program, namun efek kumulatif dari praktik konsisten, simbol, ritual, dan mekanisme penguatan yang tertanam dalam sistem organisasi dari waktu ke waktu. Budaya kepemimpinan secara khusus merujuk kepada harapan kolektif tentang apa yang membentuk kepemimpinan yang baik, bagaimana pemimpin harus berperilaku, apa yang dihargai dan diberi penghargaan dalam peran kepemimpinan, dan bagaimana tanggung jawab kepemimpinan didistribusikan di seluruh organisasi.

Fondasi Filosofi dan Nilai Kepemimpinan

Fondasi dari budaya kepemimpinan berkelanjutan adalah kejelasan dan keselarasan tentang filosofi dan nilai kepemimpinan yang diartikulasikan,

dipahami, dan dibagikan di seluruh organisasi. Dokumen filosofi kepemimpinan organisasi yang dikembangkan melalui proses inklusif menangkap keyakinan inti tentang tujuan kepemimpinan, hubungan antara pemimpin dan pengikut, prinsip yang harus memandu keputusan kepemimpinan, dan harapan untuk perilaku kepemimpinan.

Dialog reguler tentang filosofi kepemimpinan dalam pertemuan terbuka, rapat tim, dan forum kepemimpinan menjaga nilai-nilai tetap hidup dan menonjol daripada membiarkannya menjadi dokumen berdebu di laci. Integrasi nilai-nilai kepemimpinan ke dalam artefak organisasi seperti pernyataan misi, model kompetensi, sistem manajemen kinerja, dan bahkan ruang fisik membuat nilai-nilai terlihat dan nyata.

Kisah dan legenda kepemimpinan tentang pemimpin teladan yang mewujudkan nilai-nilai organisasi menyampaikan budaya kepada anggota baru dan memperkuat norma yang diinginkan. Ritual seperti upacara pengakuan kepemimpinan, pengalaman orientasi yang menekankan harapan kepemimpinan, atau praktik refleksi yang tertanam dalam ritme rapat reguler menciptakan peluang berulang untuk memperkuat pesan budaya.

Sistem manajemen talenta merupakan pengungkit kuat untuk menanamkan budaya kepemimpinan karena sistem ini menentukan siapa yang dipilih untuk posisi kepemimpinan, bagaimana pemimpin dikembangkan, apa yang diukur dan diberi penghargaan, dan pada akhirnya siapa yang berhasil atau gagal dalam organisasi. Kriteria seleksi untuk posisi kepemimpinan harus secara eksplisit mencakup kompetensi kepemimpinan humanistik di samping keterampilan teknis dan ketajaman bisnis. Proses penilaian menggunakan wawancara perilaku, simulasi, dan pemeriksaan referensi yang secara khusus menyelidiki bukti nilai dan perilaku humanistik memastikan mereka yang dipromosikan ke peran kepemimpinan benar-benar selaras dengan budaya yang diinginkan.

Program orientasi untuk pemimpin baru dengan jelas mengomunikasikan harapan kepemimpinan dan memberikan sosialisasi awal ke dalam norma

kepemimpinan organisasi. Program pengembangan secara sistematis membangun kapabilitas kepemimpinan humanistik di seluruh jalur kepemimpinan dari supervisor lini depan hingga eksekutif senior. Sistem manajemen kinerja mengevaluasi pemimpin tidak hanya pada hasil bisnis yang dicapai tetapi secara kritis pada bagaimana hasil dicapai - inklusi metrik perilaku kepemimpinan dan umpan balik 360 derajat dalam evaluasi memastikan pemimpin bertanggung jawab untuk menghidupi nilai-nilai organisasi. Sistem penghargaan dan pengakuan memperkuat perilaku kepemimpinan yang diinginkan melalui mekanisme formal seperti bonus dan promosi serta pengakuan informal seperti penghargaan sorotan atau nominasi rekan sejawat.

Infrastruktur dan Mekanisme Tata Kelola

Keberlanjutan budaya kepemimpinan juga memerlukan perhatian kepada infrastruktur kepemimpinan dan mekanisme tata kelola yang memastikan kontinuitas dan akuntabilitas. Dewan atau komite kepemimpinan yang mencakup perwakilan dari berbagai tingkat dan fungsi memberikan pengelolaan berkelanjutan untuk inisiatif budaya kepemimpinan. Survei budaya reguler atau penilaian mengukur kesehatan budaya kepemimpinan, mengidentifikasi area kekuatan dan kekhawatiran, dan melacak kemajuan dari waktu ke waktu.

Mekanisme akuntabilitas, seperti kartu skor kepemimpinan, dasbor budaya, atau tinjauan reguler dengan dewan atau komite eksekutif, memastikan perhatian berkelanjutan kepada hasil budaya. Proses perencanaan suksesi yang mengidentifikasi dan mengembangkan talenta kepemimpinan internal memastikan kontinuitas dalam pendekatan kepemimpinan bahkan saat pemimpin individual bertransisi. Komunitas praktik untuk pemimpin memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, berbagi praktik terbaik, dan akuntabilitas bersama.

Kemitraan penelitian dengan institusi akademis atau perusahaan konsultan memberikan perspektif eksternal dan pendekatan berbasis bukti untuk

terus meningkatkan praktik kepemimpinan. Investasi perhatian berkelanjutan dari pemimpin paling senior termasuk Direktur Utama dan anggota dewan menandakan pentingnya dan memastikan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk upaya pembangunan budaya jangka panjang. Kesabaran dan ketekunan yang mengakui bahwa perubahan budaya diukur dalam tahun daripada bulan mempertahankan komitmen bahkan ketika hasil langsung tidak segera terlihat.

Mengatasi Resistensi terhadap Pendekatan Humanistik

Mengatasi resistensi terhadap pendekatan humanistik merupakan tantangan yang tidak dapat dihindari dalam transformasi organisasi karena perubahan fundamental dalam paradigma kepemimpinan mengancam status quo, menantang struktur kekuasaan yang ada, dan memerlukan perubahan personal yang tidak nyaman dari individu-individu yang terbiasa dengan cara memimpin yang berbeda. Resistensi terhadap perubahan biasanya berasal dari kombinasi faktor kognitif (tidak setuju dengan kebutuhan akan perubahan atau pendekatan yang diusulkan), faktor emosional (ketakutan, kecemasan, atau kemarahan tentang perubahan), dan faktor intensional (ketidakmauan untuk mendukung perubahan meskipun telah dipahami dan diterima).

Resistensi terhadap kepemimpinan humanistik secara khusus dapat terwujud dalam berbagai bentuk: skeptisisme bahwa pendekatan yang "lunak" efektif dalam mencapai hasil bisnis yang keras, sinisme berdasarkan inisiatif-inisiatif masa lalu yang gagal atau inkonsistensi yang dipersepsikan antara nilai-nilai yang diucapkan dan praktik aktual, ketakutan dari pemimpin senior yang merasa terancam oleh pergeseran dari model komando-kontrol yang secara historis membawa kesuksesan bagi mereka, atau manajer menengah yang kewalahan oleh persepsi bahwa pendekatan humanistik memerlukan lebih banyak waktu dan energi emosional dibandingkan pendekatan tradisional.

Memahami akar penyebab resistensi merupakan langkah pertama yang esensial dalam mengatasi kekhawatiran secara efektif. Mendengarkan secara mendalam melalui percakapan individual, diskusi kelompok terfokus, atau survei anonim mengungkapkan sumber-sumber spesifik resistensi yang mungkin bervariasi di antara kelompok pemangku kepentingan yang berbeda. Beberapa resistensi berakar pada kekhawatiran atau pertanyaan yang sah dan pantas mendapat respons yang bijaksana daripada penolakan. Sebagai contoh, kekhawatiran tentang mempertahankan akuntabilitas dan standar kinerja dalam lingkungan yang lebih memberdayakan adalah valid dan perlu ditangani melalui klarifikasi bahwa kepemimpinan humanistik tidak setara dengan kelonggaran berlebihan atau ketiadaan standar.

Kekhawatiran tentang keterbatasan waktu adalah nyata mengingat para pemimpin yang sudah terbebani, dan perlu ditangani melalui perampingan proses-proses lain atau penyediaan alat dan dukungan yang membuat praktik humanistik lebih efisien daripada menjadi beban tambahan. Perbedaan budaya atau generasional dalam ekspektasi kepemimpinan dapat menciptakan resistensi, memerlukan pendekatan yang sensitif secara kultural yang menghormati kekuatan yang ada sambil memperkenalkan elemen-elemen baru. Ketidakamanan personal atau kurangnya kepercayaan diri dalam keterampilan baru yang diperlukan untuk kepemimpinan humanistik dapat mendasari resistensi, menunjukkan kebutuhan akan dukungan pengembangan keterampilan dan keamanan psikologis untuk belajar daripada tekanan untuk kesempurnaan segera.

Pendekatan strategis untuk mengurangi resistensi mencakup kombinasi persuasi rasional, imbauan inspirasional, dan demonstrasi nyata dari nilai. Data dan bukti tentang efektivitas pendekatan kepemimpinan humanistik dari literatur penelitian, studi kasus dari organisasi yang dihormati, atau hasil program percontohan internal memberikan basis rasional untuk adopsi. Analisis laba atas investasi yang mengkuantifikasi manfaat dalam hal pengurangan biaya pergantian karyawan, peningkatan produktivitas,

atau peningkatan kapabilitas inovasi berbicara kepada para skeptis yang berorientasi bisnis.

Komunikasi inspirasional dari pemimpin senior tentang transformasi personal atau dampak yang telah mereka amati ketika memimpin secara lebih humanistik memberikan daya tarik emosional. Pemeragaan peran yang terlihat dari pemimpin yang dihormati termasuk direktur utama dan tim eksekutif mendemonstrasikan komitmen autentik daripada sekadar retorika. Kemenangan cepat atau kesuksesan awal dari tim-tim yang mengadopsi pendekatan humanistik memberikan bukti sosial dan mengurangi risiko yang dipersepsikan dalam mencoba pendekatan baru. Penceritaan dari karyawan tentang pengalaman positif dengan pemimpin humanistik membuat konsep abstrak menjadi konkret dan dapat dipahami. Membingkai kepemimpinan humanistik bukan sebagai penolakan terhadap pendekatan masa lalu tetapi sebagai evolusi atau pematangan yang membangun di atas kekuatan yang ada sambil mengatasi kebutuhan yang muncul mengurangi sikap defensif dari mereka yang berinvestasi dalam pendekatan tradisional.

Menciptakan kondisi yang memungkinkan yang membuat kepemimpinan humanistik lebih mudah dipraktikkan dan kurang berisiko untuk diadopsi mempercepat pergeseran dari resistensi ke penerimaan. Menghilangkan hambatan struktural seperti birokrasi yang berlebihan, ekspektasi beban kerja yang tidak realistis, atau sistem insentif yang kontradiktif yang secara tidak sengaja menghukum perilaku humanistik. Menyediakan alat praktis, templat, dan sumber daya yang membuat praktik humanistik lebih dapat diakses dan kurang bergantung pada bakat atau intuisi alami. Membangun komunitas praktik atau kelompok pembelajaran sesama menciptakan sistem dukungan dan mengurangi isolasi yang mungkin dirasakan pemimpin ketika mencoba pendekatan baru.

Mengakui dan merayakan pemimpin yang mencontohkan pendekatan humanistik melalui penghargaan, promosi, atau peluang visibilitas memberi sinyal prioritas organisasi. Perlindungan keamanan psikologis memastikan pengadopsi awal tidak dihukum untuk kesalahan atau

kekeliruan yang tak terhindarkan saat mempelajari pendekatan baru. Menyesuaikan metrik dan kriteria evaluasi untuk menilai baik apa yang dicapai maupun bagaimana hal itu dicapai membuat pemimpin bertanggung jawab atas pendekatan humanistik sambil juga mengakui hasil. Kesabaran dengan garis waktu mengakui bahwa perubahan perilaku yang mendalam membutuhkan waktu daripada mengharapkan transformasi dalam semalam.

Pendekatan progresif yang memungkinkan berbagai titik masuk atau gradasi adopsi daripada ekspektasi semua-atau-tidak-sama-sekali mengakomodasi berbagai tingkat kesiapan. Pada akhirnya, komitmen berkelanjutan dari kepemimpinan senior yang digabungkan dengan perubahan sistemik secara bertahap menggeser budaya sehingga pendekatan humanistik menjadi normal dan resistensi menghilang seiring norma-norma baru terbentuk.

Kisah Sukses Kepemimpinan Humanistik di Indonesia

Kisah sukses kepemimpinan humanistik di Indonesia mendemonstrasikan bahwa nilai-nilai kemanusiaan dalam kepemimpinan bukan hanya idealis namun menghasilkan hasil bisnis yang superior dan berkelanjutan dalam konteks spesifik Indonesia. Salah satu contoh yang menonjol adalah transformasi PT Unilever Indonesia di bawah kepemimpinan Hemant Bakshi sebagai Direktur Utama (2008-2014). Bakshi mengimplementasikan filosofi "Menang dengan Tujuan" yang menempatkan keberlanjutan dan dampak sosial sebagai strategi bisnis inti, bukan sekadar tanggung jawab sosial perusahaan.

Program Shakti yang memberdayakan perempuan pedesaan sebagai distributor langsung tidak hanya memperluas jangkauan pasar ke daerah pedesaan namun juga menciptakan mata pencaharian untuk ribuan perempuan dan keluarga, mendemonstrasikan bahwa kesuksesan bisnis dan dampak sosial dapat dicapai secara bersamaan. Selama kepemimpinannya, Unilever Indonesia mencapai pertumbuhan finansial

yang mengesankan sambil meningkatkan metrik keberlanjutan dan skor keterlibatan karyawan, membuktikan bahwa nilai-nilai humanistik kompatibel dengan keunggulan bisnis. Filosofi "meritokrasi berbelas kasih" yang dikembangkan dan diimplementasikan menggabungkan standar kinerja tinggi dengan kepedulian tulus untuk kesejahteraan karyawan menciptakan budaya di mana orang merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi kerja terbaik.

Sektor perbankan Indonesia juga memiliki kisah-kisah teladan tentang kepemimpinan humanistik. Bank Mandiri di bawah kepemimpinan Agus Martowardojo sebagai Direktur Utama (2005-2010) dan kemudian Budi Gunadi Sadikin (2013-2018) mengalami transformasi budaya yang signifikan yang menekankan integritas, kerja tim, dan orientasi pada pelanggan. Wijaya (2022) dalam studi tentang transformasi Bank Mandiri mendokumentasikan bagaimana penekanan kepemimpinan pada pengembangan karyawan, pemberdayaan, dan perilaku etis mentransformasi budaya dari satu yang ditandai oleh silo-silo dan penghindaran risiko menjadi budaya yang kolaboratif dan inovatif.

Investasi substantif dalam program pengembangan kepemimpinan, jalur pengembangan karir yang jelas, dan sistem manajemen kinerja yang menyeimbangkan hasil finansial dengan ekspektasi perilaku menciptakan lingkungan di mana talenta berkembang. Skor kepuasan karyawan meningkat secara signifikan, pergantian sukarela menurun secara substansial khususnya di antara para berkinerja tinggi, dan bank mencapai posisi sebagai salah satu perusahaan yang paling dikagumi di Indonesia. Metrik kepuasan pelanggan juga meningkat secara substansial karena keterlibatan karyawan diterjemahkan menjadi kualitas layanan yang lebih baik, mendemonstrasikan kaitan yang jelas antara praktik kepemimpinan humanistik dan hasil bisnis.

Dalam sektor teknologi, Gojek menyediakan studi kasus yang menarik tentang kepemimpinan humanistik dalam konteks lingkungan perusahaan rintisan yang tumbuh pesat. Nadiem Makarim, pendiri dan Direktur Utama hingga 2019, membangun budaya perusahaan yang tidak biasa untuk

perusahaan rintisan teknologi secara eksplisit memprioritaskan kesejahteraan pengemudi dan dampak komunitas di samping metrik pertumbuhan. Program dukungan pengemudi, skema asuransi, dan pelatihan literasi keuangan mendemonstrasikan komitmen terhadap kesejahteraan mitra pengemudi yang merupakan tulang punggung bisnis.

Prinsip-prinsip "gotong royong" yang tertanam dalam budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai Indonesia sambil menciptakan diferensiasi dari pesaing. Budaya internal yang ditandai oleh transparansi, pemberdayaan, dan kebijakan yang mengutamakan orang menarik talenta-talenta terbaik yang bersedia bergabung meskipun kompensasi berpotensi lebih rendah dari perusahaan mapan.

Suhartono dan Pramudita (2020) dalam analisis kasus budaya Gojek mencatat bahwa perhatian eksplisit terhadap dimensi kemanusiaan dan dampak sosial berkontribusi pada merek pemberi kerja yang kuat, loyalitas pelanggan, dan pada akhirnya lintasan pertumbuhan sukses yang menjadikan Gojek sebagai perusahaan rintisan dekakorn pertama Indonesia. Perencanaan suksesi yang mengembangkan kepemimpinan internal dan transisi Makarim akhirnya ke posisi Kabinet mendemonstrasikan keberlanjutan organisasi melampaui pendiri, ciri khas keberhasilan pelembagaan budaya.

Bisnis keluarga tradisional di Indonesia juga menyediakan contoh-contoh kaya kepemimpinan humanistik yang berakar dalam nilai-nilai lokal. Salim Group, salah satu konglomerat terbesar Indonesia, mempertahankan umur panjang lintas generasi sebagian melalui pendekatan kepemimpinan paternalistik yang menyeimbangkan kinerja bisnis dengan kepedulian seperti keluarga untuk karyawan.

Meskipun pendekatan paternalistik kadang-kadang dikritik sebagai membatasi otonomi karyawan, dalam konteks Indonesia di mana nilai-nilai keluarga sangat dihargai, pendekatan ini beresonansi dan menciptakan loyalitas yang kuat. Perhatian terhadap kesejahteraan

karyawan, hubungan kerja jangka panjang, dan investasi dalam pengembangan karyawan menciptakan stabilitas dalam organisasi.

Tanri Abeng, mantan Direktur Utama di berbagai korporasi besar termasuk Bakrie Group dan menteri pemerintahan, secara konsisten mengadvokasi pendekatan "kepemimpinan melayani" yang menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai panggilan tertinggi pemimpin. Advokasi publik, tulisan-tulisan, dan contoh personal mempengaruhi generasi pemimpin Indonesia untuk melihat kepemimpinan melalui lensa yang lebih humanistik.

Contoh-contoh beragam ini lintas sektor korporasi multinasional, perusahaan milik negara, perusahaan rintisan, dan bisnis keluarga mendemonstrasikan bahwa kepemimpinan humanistik dapat diterapkan di berbagai konteks organisasi di Indonesia, diadaptasi dengan keadaan spesifik namun tetap didasarkan pada prinsip-prinsip umum tentang martabat, empati, pemberdayaan, dan kepedulian tulus untuk kesejahteraan dan pertumbuhan orang-orang yang dipimpin. Kisah-kisah sukses menyediakan bukti-bukti yang kuat untuk para skeptis dan menginspirasi orang lain untuk merangkul pendekatan humanistik dalam perjalanan kepemimpinan mereka sendiri.

BAB XI

PENUTUP

Perjalanan memahami kepemimpinan humanistik membawa kita mengarungi lanskap kompleks yang ditandai oleh transformasi digital yang belum pernah terjadi sebelumnya. Di tengah kemajuan teknologi yang eksponensial, kecerdasan buatan yang semakin canggih, dan otomasi yang merambah berbagai aspek kehidupan organisasional, satu kebenaran fundamental tetap tegak: kemanusiaan tetap menjadi inti dari kepemimpinan yang efektif dan bermakna.

Kepemimpinan humanistik bukan sekadar pendekatan alternatif atau tren manajemen yang akan berlalu. Ia merupakan respons yang mendesak dan relevan terhadap krisis kepemimpinan yang kita saksikan di berbagai sektor, baik di Indonesia maupun global. Fenomena korupsi, penyalahgunaan kekuasaan, kepemimpinan yang eksploitatif, dan budaya organisasi yang toksik bukanlah takdir yang tidak dapat diubah. Sebaliknya, ia adalah konsekuensi dari paradigma kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan, kontrol, dan keuntungan jangka pendek di atas kesejahteraan dan pertumbuhan manusia.

Sejarah peradaban manusia menunjukkan bahwa setiap era transformasi besar revolusi industri, era informasi, hingga kini revolusi digital selalu menghadirkan pertanyaan fundamental tentang nilai-nilai yang harus membimbing kita. Era digital yang kita hadapi tidak berbeda. Kita berdiri di persimpangan jalan di mana pilihan-pilihan yang kita buat tentang bagaimana memimpin akan menentukan bukan hanya kesuksesan organisasi, tetapi juga jenis masyarakat yang akan kita wariskan kepada generasi mendatang.

Kepemimpinan humanistik menawarkan jalan keluar yang lebih baik. Dengan menempatkan nilai-nilai seperti empati, integritas, keadilan, kasih sayang, dan penghormatan terhadap martabat manusia sebagai fondasi,

pendekatan ini menciptakan organisasi yang tidak hanya produktif secara ekonomi tetapi juga bermakna secara manusiawi. Pemimpin humanistik memahami bahwa kesuksesan sejati tidak dapat diukur hanya dari laporan keuangan, tetapi dari sejauh mana organisasi berkontribusi pada pertumbuhan, kesejahteraan, dan kebahagiaan orang-orang di dalamnya serta masyarakat yang lebih luas.

Era digital menghadirkan paradoks yang menarik. Di satu sisi, teknologi memberikan alat yang luar biasa untuk terhubung, berkolaborasi, berinovasi, dan menciptakan dampak dalam skala yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kecerdasan buatan dapat membantu membuat keputusan yang lebih informed, mengotomasi tugas-tugas yang membosankan, dan membebaskan kapasitas manusia untuk fokus pada pekerjaan yang memerlukan kreativitas, empati, dan kebijaksanaan. Platform digital memungkinkan kepemimpinan yang lebih transparan, partisipatif, dan inklusif.

Namun di sisi lain, teknologi yang sama juga mengancam untuk mendehumanisasi pekerjaan dan hubungan. Komunikasi digital dapat menciptakan ilusi konektivitas sambil mengurangi kedalaman hubungan manusia yang autentik. Otomasi menciptakan kecemasan tentang displacement pekerjaan dan kehilangan makna. Kecepatan perubahan teknologi dapat mengakibatkan stres, kelelahan digital, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja. Penggunaan AI dalam pengambilan keputusan mengangkat pertanyaan etis yang kompleks tentang bias, privasi, akuntabilitas, dan peran manusia dalam masa depan pekerjaan.

Kepemimpinan humanistik di era digital memerlukan kemampuan untuk menavigasi paradoks ini dengan bijaksana. Pemimpin humanistik merangkul teknologi bukan sebagai tujuan itu sendiri, tetapi sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan manusia dan mencapai tujuan yang lebih tinggi. Mereka menggunakan teknologi untuk memberdayakan, bukan untuk mengontrol; untuk menghubungkan, bukan untuk mengisolasi; untuk membebaskan, bukan untuk mengeksploitasi. Mereka tetap waspada terhadap risiko dehumanisasi dan secara proaktif menciptakan

ruang untuk koneksi manusia yang autentik, refleksi yang mendalam, dan pekerjaan yang bermakna di tengah lingkungan yang semakin digital.

Konteks Indonesia: Peluang dan Tantangan

Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan humanistik memiliki resonansi khusus dengan nilai-nilai budaya dan filosofi lokal yang telah lama menghargai keharmonisan sosial, gotong royong, musyawarah untuk mufakat, dan kepedulian terhadap kesejahteraan komunitas. Konsep kepemimpinan Jawa seperti "ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani" yang diartikulasikan oleh Ki Hajar Dewantara sejalan dengan prinsip-prinsip servant leadership. Nilai-nilai agama yang menekankan integritas, kejujuran, keadilan, dan pelayanan kepada sesama memberikan fondasi moral yang kuat untuk kepemimpinan humanistik.

Indonesia sebagai negara dengan populasi lebih dari 270 juta jiwa, terdiri dari lebih dari 300 kelompok etnis, 700 bahasa, dan keberagaman agama yang hidup berdampingan, memerlukan kepemimpinan yang mampu mengelola kompleksitas ini dengan bijaksana. Kepemimpinan humanistik yang menekankan inklusivitas, dialog, dan penghormatan terhadap keberagaman menjadi semakin relevan dalam membangun kohesi sosial dan kemajuan bersama.

Namun, implementasi kepemimpinan humanistik di Indonesia juga menghadapi tantangan khusus yang berakar pada sejarah, struktur sosial, dan realitas ekonomi-politik. Warisan kepemimpinan otokratis dari era Orde Baru, budaya korupsi yang masih mengakar, kesenjangan ekonomi yang lebar, dan ketegangan dari keberagaman etnis, agama, dan regional semuanya menciptakan kompleksitas yang harus dikelola dengan kepekaan dan kebijaksanaan. Transformasi menuju kepemimpinan yang lebih humanistik memerlukan kesabaran, ketekunan, dan komitmen jangka panjang dari para pemimpin di semua sektor dan tingkatan.

Kisah-kisah sukses dari berbagai organisasi dari transformasi Unilever Indonesia dan Bank Mandiri hingga budaya Gojek dan praktik bisnis keluarga tradisional mendemonstrasikan bahwa kepemimpinan humanistik bukan hanya idealis tetapi juga praktis dan menguntungkan. Organisasi yang dipimpin dengan nilai-nilai humanistik mencapai hasil bisnis yang superior sambil juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, menarik dan mempertahankan talenta terbaik, membangun loyalitas pelanggan yang lebih kuat, dan berkontribusi positif kepada masyarakat. Ini adalah bukti bahwa *doing good* dan *doing well* tidak bertentangan, melainkan saling memperkuat.

Panggilan untuk Transformasi Personal dan Organisasional

Bagi para pemimpin saat ini dan calon pemimpin masa depan, pemahaman tentang kepemimpinan humanistik adalah undangan untuk perjalanan transformasi personal dan organisasional. Kepemimpinan humanistik dimulai dari dalam diri dengan kesadaran diri yang mendalam tentang nilai-nilai, motivasi, kekuatan, dan kelemahan; dengan komitmen untuk pertumbuhan berkelanjutan dan pembelajaran seumur hidup; dan dengan keberanian untuk hidup sesuai dengan prinsip-prinsip bahkan ketika ada tekanan untuk berkompromi. Transformasi ini meluas ke luar melalui cara berinteraksi dengan orang lain bagaimana mendengarkan, bagaimana berkomunikasi, bagaimana membuat keputusan, bagaimana memberdayakan, dan bagaimana melayani. Setiap interaksi menjadi kesempatan untuk mewujudkan nilai-nilai humanistik, untuk memperlakukan setiap individu dengan martabat dan rasa hormat yang mereka layak dapatkan.

Perjalanan ini tidak mudah. Ia memerlukan kerentanan untuk mengakui ketidaktahuan dan kesalahan. Ia memerlukan kerendahan hati untuk belajar dari orang lain, termasuk mereka yang dipimpin. Ia memerlukan empati untuk memahami dan peduli tentang pengalaman dan kebutuhan yang sangat berbeda. Ia memerlukan integritas untuk membuat keputusan yang benar bahkan ketika tidak menguntungkan secara pribadi. Ia

memerlukan ketahanan untuk tetap berkomitmen pada nilai-nilai jangka panjang di tengah tekanan jangka pendek. Ia memerlukan kebijaksanaan untuk menavigasi dilema kompleks yang tidak memiliki jawaban sempurna. Dan ia memerlukan harapan keyakinan yang teguh bahwa kepemimpinan yang benar-benar memanusiakan orang lain dapat membuat perbedaan yang mendalam dalam organisasi dan dunia.

Namun, perjalanan ini juga merupakan yang paling memuaskan dan bermakna yang dapat diambil seorang pemimpin. Tidak ada yang lebih memuaskan daripada melihat orang-orang yang dipimpin tumbuh, berkembang, dan mencapai potensi mereka. Tidak ada yang lebih bermakna daripada mengetahui bahwa kepemimpinan telah membuat kehidupan orang lain menjadi lebih baik, telah menciptakan lingkungan di mana martabat manusia dihormati, dan telah berkontribusi, meskipun dalam cara yang kecil, untuk masyarakat yang lebih adil dan beradab.

Visi untuk Masa Depan

Di era yang ditandai oleh ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang cepat, kepemimpinan humanistik menawarkan jangkar nilai yang stabil dan kompas moral yang dapat memandu. Ia mengingatkan tentang apa yang paling penting bukan teknologi, bukan profit, bukan kekuasaan, tetapi manusia. Manusia dengan semua keunikan, kerentanan, potensi, dan martabat mereka. Manusia yang merindukan untuk dilihat, didengar, dihargai, dan diberdayakan untuk berkontribusi secara bermakna.

Masa depan organisasi, masyarakat, dan peradaban manusia akan dibentuk oleh jenis kepemimpinan yang dipilih untuk diwujudkan. Pilihan untuk merangkul kepemimpinan humanistik adalah pilihan untuk masa depan di mana teknologi melayani kemanusiaan, bukan sebaliknya; di mana organisasi menjadi wahana untuk pertumbuhan dan aktualisasi diri, bukan hanya mesin untuk akumulasi keuntungan; di mana keberagaman dirayakan sebagai kekuatan, bukan ditakuti sebagai ancaman; dan di mana kesuksesan diukur tidak hanya dari apa yang dicapai, tetapi dari bagaimana ia dicapai dan siapa yang diangkat dalam prosesnya.

Robert Greenleaf, bapak servant leadership, pernah mengajukan pertanyaan sederhana namun mendalam: "Apakah mereka yang dipimpin tumbuh sebagai pribadi menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih otonom, dan lebih mungkin untuk menjadi pelayan bagi orang lain?" Pertanyaan ini merangkum esensi kepemimpinan humanistik dan menawarkan ukuran sejati keberhasilan kepemimpinan. Jika dapat menjawab "ya" untuk pertanyaan ini, maka telah berhasil dalam panggilan tertinggi kepemimpinan. Tantangan yang dihadapi organisasi dan masyarakat di abad ke-21 adalah besar dan kompleks perubahan iklim, ketimpangan ekonomi, polarisasi sosial, disruption teknologi, dan masih banyak lagi. Tidak ada solusi teknis atau kebijakan yang akan cukup untuk mengatasi tantangan-tantangan ini tanpa transformasi fundamental dalam cara memimpin dan cara berinteraksi satu sama lain. Kepemimpinan humanistik adalah bagian esensial dari solusi tersebut.

Marilah memilih kepemimpinan yang memanusiakan, yang memberdayakan, yang melayani, dan yang menginspirasi. Marilah menjadi pemimpin yang tidak hanya mencapai hasil tetapi juga mengangkat orang. Marilah membangun organisasi yang tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang, tidak hanya menguntungkan tetapi juga bermakna, tidak hanya efisien tetapi juga manusiawi.

Perjalanan dimulai sekarang, dengan setiap keputusan, setiap interaksi, dan setiap kesempatan untuk memimpin dengan hati. Masa depan yang lebih baik untuk organisasi, untuk Indonesia, untuk dunia menunggu kepemimpinan yang berani menempatkan kemanusiaan di pusat dari semua yang dilakukan. Masa depan itu dimulai dengan pilihan yang dibuat hari ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Business.
- Aspinall, E., & Berenschot, W. (2019). *Democracy for sale: Elections, clientelism, and the state in Indonesia*. Cornell University Press.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013). *Blindspot: Hidden biases of good people*. Delacorte Press.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). *Principles of biomedical ethics* (8th ed.). Oxford University Press.
- Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. *Deloitte Review*, 22, 82-95.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84(11), 84-91.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Christensen, C. M. (2016). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2000). Aversive racism and selection decisions: 1989 and 1999. *Psychological Science*, 11(4), 315-319.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner.
- Dutton, J. E., & Worline, M. C. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*, 1(1).

- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Institute for Social Research.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, *114*, 254-280.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. Bantam Books.
- Gratton, L. (2021). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. MIT Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hartanto, D., & Kusuma, R. (2021). Gaya kepemimpinan inspirasional dalam konteks organisasi Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, *21*(2), 145-162.
- Hartono, B., & Kusumawati, A. (2021). Pengambilan keputusan etis di perusahaan Indonesia: Studi empiris. *Jurnal Etika Bisnis*, *18*(1), 34-52.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Huang, M. H., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, *61*(4), 43-65.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, *10*(6), 791-815.
- Johnson, C. E. (2018). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow* (6th ed.). Sage Publications.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Winning the digital war for talent. *MIT Sloan Management Review*, *60*(2), 17-19.

- Kant, I. (1785/1993). *Grounding for the metaphysics of morals* (J. W. Ellington, Trans., 3rd ed.). Hackett Publishing.
- Kartono, R., & Hilmiana. (2020). Kepemimpinan lintas budaya di perusahaan multinasional Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategis*, 15(3), 201-218.
- Kidder, R. M. (2005). *Moral courage*. William Morrow.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Klitgaard, R. (2020). *Controlling corruption*. University of California Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.
- Kusuma, A., & Wibowo, P. (2022). Adopsi AI di organisasi Indonesia: Perspektif karyawan. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 20(1), 78-95.
- Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization Studies*, 41(12), 1601-1625.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Mandela, N. (1994). *Long walk to freedom: The autobiography of Nelson Mandela*. Little, Brown and Company.

- Mark, G., Iqbal, S. T., Czerwinski, M., Johns, P., & Sano, A. (2021). Email duration, batching and self-interruption: Patterns of email use on productivity and stress. In *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-13).
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103-111.
- Maslow, A. H. (1998). *Toward a psychology of being* (3rd ed.). Wiley.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2020). Who displays ethical leadership, and when does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal, 55*(1), 151-171.
- Mehrabian, A., & Wiener, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology, 6*(1), 109-114.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Routledge.
- Mittelstadt, B., Russell, C., & Wachter, S. (2019). Explaining explanations in AI. In *Proceedings of the Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 279-288).
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN Applied Sciences, 2*(6), 1-33.
- Munandar, A., & Sjahrudin, H. (2021). Manajemen keberagaman di organisasi Indonesia: Tantangan dan strategi. *Jurnal Sumber Daya Manusia, 19*(2), 156-174.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics, 4*(1), 1-16.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941-966.
- Norma, F., & Suyatno, T. (2021). Kepemimpinan inklusif dalam konteks keberagaman Indonesia. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi, 14*(3), 267-285.

- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Nugroho, A., & Prasetyo, B. (2021). Adopsi kecerdasan buatan di perusahaan Indonesia: Peluang dan tantangan. *Jurnal Sistem Informasi*, 17(2), 89-106.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.
- Palmer, S., McInnis-Bowers, C., Parris, D., & Pech, R. (2018). Caring leadership: The role of compassion in leadership. *Journal of Management Development*, 37(5), 379-387.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* [Doctoral dissertation, Regent University]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Pramudita, A., & Setiawan, D. (2022). Whistleblowing di organisasi Indonesia: Hambatan dan solusi. *Jurnal Etika Organisasi*, 15(2), 112-130.
- Pratama, I., & Lestari, S. (2021). Adopsi teknologi digital di perusahaan Indonesia: Perspektif kepemimpinan humanis. *Jurnal Transformasi Digital*, 12(3), 189-207.
- Pratikno, B. (2021). Transisi dari kepemimpinan otokratis ke demokratis di Indonesia. *Jurnal Studi Kepemimpinan*, 10(2), 98-115.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Purnomo, H., & Wijaya, A. (2018). Transformasi budaya Bank Mandiri: Studi kasus kepemimpinan humanistik. *Jurnal Manajemen Perbankan*, 22(1), 67-84.
- Rahayu, M., & Santoso, P. (2022). Inovasi dalam organisasi Indonesia: Peran stimulasi intelektual. *Jurnal Inovasi dan Kreativitas*, 18(1), 34-51.
- Rahmat, A., & Mirzaqon, T. (2020). Kepemimpinan humanistik dalam mengelola keberagaman di Indonesia. *Jurnal Harmoni Sosial*, 13(2), 145-162.
- Rahmawati, D., & Nugroho, S. (2022). Etika kecerdasan buatan dalam konteks Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Etika*, 9(2), 78-96.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.

- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- Rogers, C. R. (1980). *A way of being*. Houghton Mifflin.
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication: A language of life* (2nd ed.). PuddleDancer Press.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Santoso, B., & Rahman, F. (2020). Kepemimpinan lintas budaya di Indonesia: Studi komprehensif. *Jurnal Manajemen Lintas Budaya*, 17(2), 123-145.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Setiawan, R., & Wulandari, D. (2021). Kepemimpinan paternalistik di Indonesia: Perspektif kontemporer. *Jurnal Budaya Organisasi*, 16(3), 201-219.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83.
- Situmorang, N. Z. (2022). Krisis kepemimpinan di sektor swasta Indonesia. *Jurnal Studi Korporasi*, 14(1), 56-73.
- Spears, L. C. (2002). On character and servant-leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Viking.
- Sudarmanto, E., & Putra, W. (2020). Kepemimpinan transformasional dalam organisasi Indonesia: Integrasi nilai lokal. *Jurnal Transformasi Organisasi*, 15(2), 178-195.

- Suhartono, D., & Pramudita, R. (2020). Budaya organisasi Gojek: Analisis kepemimpinan humanistik di perusahaan rintisan. *Jurnal Studi Startup*, 8(3), 234-252.
- Suryani, E., & Budiman, A. (2020). Implementasi servant leadership di perusahaan Indonesia. *Jurnal Kepemimpinan Pelayan*, 12(2), 89-107.
- Suryanto, B., & Budiharto, S. (2021). Membangun budaya etis di perusahaan Indonesia. *Jurnal Etika Korporat*, 19(1), 45-62.
- Susanto, H., & Wijaya, T. (2020). Dilema etis dalam kepemimpinan bisnis Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Etika*, 17(3), 167-184.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2017). *An overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. Kilmann Diagnostics.
- Tjandrawati, M., & Sutarto, P. (2021). Kepemimpinan nasional dan pembangunan Indonesia. *Jurnal Studi Nasional*, 18(1), 23-41.
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). Wiley.
- Turkle, S. (2015). *Reclaiming conversation: The power of talk in a digital age*. Penguin Press.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., & Meyer, M. J. (2010). Thinking ethically: A framework for moral decision making. *Issues in Ethics*, 3(1), 1-5.
- Wardhana, A., & Susilo, B. (2020). Transformasi digital di Indonesia: Peran kepemimpinan. *Jurnal Digitalisasi*, 11(2), 145-163.
- Wicaksono, D., & Nugroho, H. (2022). Diskriminasi di tempat kerja Indonesia: Studi empiris dan solusi. *Jurnal Kesetaraan Kerja*, 14(3), 189-207.

- Widodo, A., & Pratama, S. (2020). Martabat di tempat kerja dalam organisasi Indonesia. *Jurnal Kesejahteraan Karyawan*, 13(2), 112-130.
- Wijaya, R., & Santoso, A. (2022). Virtual teams di Indonesia selama pandemi: Pembelajaran dan adaptasi. *Jurnal Kerja Jarak Jauh*, 10(2), 156-174.
- Wijayanto, E., & Kusuma, D. (2022). Masa depan pekerjaan di Indonesia: Tantangan dan peluang. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 19(3), 201-220.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

BIOGRAFI PENULIS

Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si adalah Guru Besar di Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang yang menempuh pendidikan S1 dan S3 di Universitas Diponegoro Semarang, serta S2 di Universitas Padjadjaran Bandung. Kiprahnya ditandai dengan produktivitas akademik sangat tinggi melalui publikasi berbagai artikel internasional terindeks Scopus dan penulisan banyak buku di bidang manajemen. Aktif sebagai reviewer dan narasumber penelitian, serta dikenal expert di bidang Sumber Daya Manusia. Kontribusinya dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan dampak signifikan bagi dunia akademik dan praktisi di Indonesia.



Dr. Nerita Setiyaningtiyas, S.Pd, M.Pd, adalah dosen di Sekolah Tinggi Pastoral Kateketik Santo Fransiskus Asisi Semarang yang menempuh pendidikan S1, S2, dan S3 di Universitas Negeri Malang. Dedikasi dalam bidang penelitian dibuktikan dengan keberhasilan memperoleh Hibah Bimas Katolik Penelitian pada tahun 2024 dan 2025. Aktif berkontribusi sebagai reviewer untuk Jurnal Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta telah menerbitkan beberapa artikel di jurnal terakreditasi Sinta dan internasional. Kiprah akademiknya menunjukkan komitmen kuat dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan meningkatkan kualitas pendidikan pastoral di Indonesia.



KEPEMIMPINAN HUMANISTIK di ERA DIGITAL

Membangun Pemimpin yang Berkarakter dan berintegritas

Buku ini hadir sebagai jawaban atas krisis kepemimpinan yang melanda Indonesia. Di tengah maraknya korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan, buku ini menawarkan paradigma baru kepemimpinan yang tidak hanya mencapai hasil, tetapi mengubah kehidupan.

Penulis mengajak kita semua menyelami fondasi filosofis kepemimpinan humanistik dan memahami dimensi psikologis krusial: kecerdasan emosional, empati, dan kesehatan mental pemimpin. Dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dan servant leadership, kita mempelajari nilai-nilai kejujuran, keadilan, kasih sayang, dan penghormatan terhadap martabat manusia.

Buku ini menjawab tantangan kontemporer: kepemimpinan dalam keberagaman, dilema etis, disrupsi digital, dan pemanfaatan AI tanpa kehilangan sentuhan kemanusiaan. Dilengkapi strategi implementasi konkret dan kisah sukses di Indonesia

Setiap bab dirancang mentransformasi cara Anda memimpin dari mengutamakan target menjadi mengutamakan manusia. Ini bukan buku untuk dibaca, tetapi untuk dihidupi. Masa depan Indonesia membutuhkan pemimpin humanistik. Mulailah transformasi Anda hari ini.

Redominate Publishing

ISBN 978-634-04-4826-9 (PDF)



9

786340

448269