

DINAMIKA KEPEMIMPINAN ADAPTIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

Manurul Hakim *¹, Samiyah ².

^{1,2}Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STITDAR), Indonesia

*Corresponding Author; Nurulzeen1@gmail.com, miaskw150@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: kepemimpinan adaptif, pengambilan keputusan strategis, organisasi, VUCA, kepemimpinan partisipatif.

Received : 1 Juni

Revised : 9 Juni

Accepted : 22 Juni

ABSTRAK

Kepemimpinan adaptif menjadi pendekatan strategis yang relevan dalam menghadapi lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian, khususnya di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Artikel ini mengkaji peran kepemimpinan adaptif dalam pengambilan keputusan strategis melalui studi pustaka dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil kajian menunjukkan bahwa pemimpin adaptif mampu merespons perubahan serta menciptakan kondisi yang mendorong kolaborasi, pembelajaran organisasi, dan inovasi. Kecerdasan emosional, pola pikir sistemik, dan keberanian moral menjadi kompetensi kunci. Selain itu, pendekatan partisipatif dan inklusif mendukung pengambilan keputusan yang responsif dan berkelanjutan. Konsep seperti agile leadership, servant leadership, dan ambidextrous leadership turut memperkaya praktik kepemimpinan adaptif. Dengan menekankan fleksibilitas, refleksi, dan budaya belajar, kepemimpinan adaptif mampu mentransformasi krisis menjadi peluang. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan model kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan organisasi modern.

PENDAHULUAN

Di era VUCA *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* organisasi mengalami tekanan lingkungan yang sangat dinamis. Perubahan cepat dalam teknologi, ekonomi global, dan pola interaksi sosial menuntut adanya respons kepemimpinan yang tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif dan fleksibel. Dalam konteks ini, kepemimpinan tradisional yang statis cenderung tidak memadai untuk mengarahkan organisasi menghadapi kompleksitas situasi yang terus berubah (Kinsinger & Walch, 2012).

Kepemimpinan adaptif muncul sebagai pendekatan yang relevan dalam menjawab tantangan tersebut. Heifetz dan Linsky (2009) menyatakan bahwa pemimpin adaptif adalah mereka yang mampu membedakan antara tantangan

teknis dan tantangan adaptif, serta memungkinkan organisasi untuk belajar, berinovasi, dan berubah. Pemimpin jenis ini tidak hanya memberi solusi, tetapi juga mendorong munculnya solusi dari dalam sistem itu sendiri.

Dalam lingkungan organisasi modern, gaya kepemimpinan ini menjadi sangat penting karena struktur organisasi yang kompleks membutuhkan pemimpin yang mampu berinteraksi secara efektif dengan berbagai aktor dan situasi. Kepemimpinan adaptif melibatkan proses pembelajaran terus-menerus, pengelolaan emosi, serta kemampuan untuk tetap fokus di tengah ketidakpastian (Northouse, 2022). Selain itu, pemimpin adaptif mampu merespons secara fleksibel tanpa kehilangan arah strategis.

Pengambilan keputusan strategis merupakan salah satu elemen paling krusial dalam kepemimpinan. Dalam konteks adaptif, pengambilan keputusan tidak bisa sepenuhnya dirancang secara linier, melainkan harus responsif terhadap data dan perubahan yang terjadi secara real time (Yukl, 2013). Keputusan strategis bersifat jangka panjang dan berdampak luas, sehingga memerlukan kepemimpinan yang memiliki kejelasan visi sekaligus ketangguhan menghadapi risiko.

Pemimpin adaptif juga dituntut untuk melibatkan partisipasi anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Model partisipatif ini diyakini mampu meningkatkan kualitas keputusan, memperkuat rasa kepemilikan tim terhadap strategi, dan membangun budaya kolaboratif yang berorientasi pada pencapaian tujuan bersama (Robbins & Judge, 2019). Dengan begitu, pemimpin tidak hanya menjadi pengarah, tetapi juga fasilitator bagi munculnya solusi inovatif.

Sebagai respons terhadap kompleksitas, pemimpin adaptif perlu memiliki kemampuan berpikir sistem (*systems thinking*). Senge (2006) menjelaskan bahwa berpikir sistem membantu pemimpin untuk melihat keterkaitan antara komponen organisasi dan dampak dari setiap keputusan strategis. Dengan cara ini, pemimpin dapat mengantisipasi konsekuensi jangka panjang dari keputusan yang diambil dan menghindari solusi jangka pendek yang menimbulkan masalah baru.

Di samping itu, konsep kepemimpinan ambidextrous, yakni kemampuan untuk menyeimbangkan eksplorasi (inovasi) dan eksploitasi (efisiensi), sangat relevan dalam praktik kepemimpinan adaptif. Pemimpin dituntut tidak hanya mempertahankan stabilitas internal organisasi, tetapi juga mampu mencari peluang baru di luar struktur yang ada (Tushman & O'Reilly, 1996). Ini menjadi landasan bagi organisasi agar tetap lincah dan inovatif.

Agile leadership juga memiliki kaitan erat dengan kepemimpinan adaptif. Prinsip-prinsip dalam agile leadership seperti keterbukaan, kolaborasi tim, dan iterasi berkelanjutan memungkinkan pemimpin untuk menciptakan ruang eksperimen yang aman bagi anggotanya dalam mengambil keputusan (Joiner & Josephs, 2007). Dalam organisasi yang agile, kegagalan bukan akhir, melainkan bagian dari proses belajar.

Ketidakpastian tidak lagi dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai realitas yang menuntut peningkatan kapasitas adaptasi. Kepemimpinan adaptif

dalam konteks ini berfokus pada pemberdayaan, fleksibilitas struktural, dan kemampuan reflektif terhadap proses perubahan (Uhl-Bien et al., 2007). Dengan kemampuan ini, pemimpin dapat mengubah gangguan menjadi peluang strategis.

Salah satu kunci dari pengambilan keputusan strategis yang adaptif adalah kemauan untuk belajar dari kegagalan. Dalam pendekatan ini, kegagalan tidak dipandang sebagai kelemahan, tetapi sebagai sumber data yang berharga untuk meningkatkan kualitas kebijakan dan strategi berikutnya (Edmondson, 2012). Oleh karena itu, organisasi yang dipimpin secara adaptif cenderung memiliki budaya pembelajaran yang tinggi.

Lebih jauh, dalam studi-studi terkini, ditemukan bahwa pemimpin yang berhasil menavigasi organisasi melalui transformasi besar adalah mereka yang mempraktikkan kepemimpinan berbasis nilai, yang memadukan kepentingan organisasi dengan empati sosial (Greenleaf, 1977; Avery, 2005). Kepemimpinan adaptif, dalam hal ini, bukan hanya tentang kecerdasan strategi, tetapi juga tentang integritas dan keberanian moral.

Akhirnya, dinamika kepemimpinan adaptif dalam pengambilan keputusan strategis menggambarkan integrasi antara fleksibilitas dan ketegasan, inovasi dan nilai, kolaborasi dan arah. Dalam konteks yang berubah cepat, pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu membuat keputusan, tetapi juga menciptakan sistem dan budaya yang memungkinkan keputusan strategis lahir secara kolektif, bermakna, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi pustaka (library research), yang bertujuan untuk menggali secara mendalam konsep dan praktik kepemimpinan adaptif dalam pengambilan keputusan strategis melalui telaah terhadap sumber-sumber ilmiah berupa jurnal, buku, dan publikasi akademik relevan. Data dikumpulkan melalui dokumentasi dan kajian terhadap literatur yang membahas teori kepemimpinan, manajemen strategis, dan dinamika organisasi. Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis dengan teknik interpretatif, guna memahami hubungan konseptual antar variabel, dinamika penerapannya di berbagai konteks organisasi, serta implikasi strategis dari kepemimpinan adaptif terhadap pengambilan keputusan di era ketidakpastian. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan penelusuran referensi akademik yang kredibel.

HASIL PENELITIAN

- 1) Bagaimana karakteristik kepemimpinan adaptif dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi di era VUCA.**

Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menciptakan tantangan besar bagi organisasi di berbagai sektor. Lingkungan yang terus berubah dengan cepat, tidak pasti, kompleks, dan ambigu menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan beradaptasi secara dinamis. Kepemimpinan adaptif muncul sebagai jawaban terhadap tantangan ini, dengan karakteristik utamanya adalah fleksibilitas dalam berpikir, ketangguhan dalam menghadapi tekanan, dan keterampilan dalam merespons perubahan secara tepat waktu. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) menyatakan bahwa pemimpin adaptif mampu membedakan antara masalah teknis dan adaptif, serta mengembangkan solusi dengan melibatkan pihak-pihak yang terdampak. Hal ini menuntut pemimpin untuk tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga memperhatikan proses pembelajaran dan pertumbuhan jangka panjang.

Salah satu karakteristik penting dari kepemimpinan adaptif adalah kemampuannya dalam menciptakan ruang aman untuk eksperimen dan pembelajaran. Dalam konteks VUCA, keputusan strategis sering kali dibuat dalam ketidakpastian tinggi, sehingga kesalahan dan risiko menjadi hal yang tidak terhindarkan. Pemimpin adaptif dituntut untuk membangun budaya organisasi yang menghargai pembelajaran dari kegagalan dan keterbukaan terhadap umpan balik. Studi empiris oleh Yukl dan Mahsud (2010) menunjukkan bahwa fleksibilitas perilaku dan kemampuan untuk mengubah pendekatan kepemimpinan secara situasional meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya menjadi pengarah, tetapi juga fasilitator yang mendorong eksplorasi dan inovasi.

Karakteristik lain yang menonjol dari pemimpin adaptif adalah kemampuan berpikir sistemik. Dalam lingkungan yang kompleks, keputusan yang diambil memiliki dampak berantai yang sering kali tidak langsung terlihat. Pemimpin adaptif memahami pentingnya melihat keterkaitan antar elemen dalam sistem organisasi dan lingkungannya. Pemikiran sistemik membantu pemimpin untuk mengidentifikasi akar masalah dan tidak terjebak pada solusi jangka pendek. Penelitian yang dilakukan oleh Horney, Pasmore, dan O'Shea (2010) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kesadaran sistemik lebih mampu mengantisipasi perubahan, memitigasi risiko, dan membangun strategi yang berkelanjutan. Ini menjadikan pemikiran holistik sebagai elemen esensial dalam karakter kepemimpinan adaptif.

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) juga menjadi fondasi penting dalam kepemimpinan adaptif. Pemimpin yang mampu memahami dan mengelola emosinya, serta membangun hubungan empatik dengan timnya, cenderung lebih berhasil dalam situasi yang menuntut perubahan cepat dan penuh tekanan. Goleman (1998) menegaskan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi memiliki kemampuan untuk menjaga stabilitas emosional tim, menginspirasi kepercayaan, dan memediasi konflik secara efektif. Dalam studi kasus yang dilakukan oleh Harvard Business Review (2020), organisasi yang dipimpin oleh pemimpin dengan kecerdasan emosional

tinggi menunjukkan ketahanan lebih baik saat menghadapi krisis global seperti pandemi COVID-19, karena mereka mampu menjaga kohesi tim dan memberikan arah yang jelas meski dalam ketidakpastian.

Terakhir, karakteristik kepemimpinan adaptif yang tidak kalah penting adalah keberanian moral dan komitmen terhadap nilai. Dalam menghadapi situasi VUCA, keputusan yang diambil sering kali tidak populer atau menimbulkan resistensi. Pemimpin adaptif perlu memiliki keberanian untuk mengambil keputusan yang sulit demi kepentingan jangka panjang, sambil tetap menjunjung tinggi integritas dan nilai-nilai organisasi. Penelitian oleh McKinsey & Company (2019) menegaskan bahwa pemimpin yang berani bertindak secara etis di tengah tekanan dan ketidakpastian lebih dihargai oleh karyawan dan stakeholder. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif bukan hanya soal respons terhadap perubahan, tetapi juga soal kepemimpinan yang berlandaskan nilai dan tanggung jawab moral yang tinggi.

2) Bagaimana peran kepemimpinan adaptif dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Dalam konteks organisasi modern yang beroperasi di bawah tekanan perubahan cepat dan ketidakpastian tinggi, kepemimpinan adaptif memainkan peran sentral dalam mengarahkan proses pengambilan keputusan strategis. Kepemimpinan adaptif merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk membaca dinamika lingkungan secara tepat, menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya, dan memobilisasi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Heifetz et al. (2009) menekankan bahwa pemimpin adaptif tidak hanya memimpin dengan otoritas formal, tetapi juga mengelola ketegangan antara stabilitas dan perubahan. Dalam proses pengambilan keputusan strategis, pemimpin adaptif bertindak sebagai fasilitator pembelajaran kolektif yang memungkinkan organisasi bereksperimen, mengevaluasi, dan beradaptasi dengan pendekatan baru dalam menghadapi tantangan yang tidak familiar.

Peran penting lainnya dari kepemimpinan adaptif adalah kemampuannya membangun kepercayaan dan kolaborasi lintas fungsi dalam organisasi. Keputusan strategis jarang bersifat linier atau dapat diprediksi; mereka menuntut keterlibatan berbagai pemangku kepentingan yang memiliki perspektif berbeda. Pemimpin adaptif mengedepankan komunikasi terbuka, mendengarkan secara aktif, serta menciptakan ruang aman bagi munculnya ide-ide kritis. Kajian oleh Uhl-Bien dan Arena (2018) menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin secara adaptif menunjukkan kemampuan yang lebih tinggi dalam mengintegrasikan masukan dari berbagai unit organisasi untuk menghasilkan keputusan strategis yang lebih holistik dan berorientasi jangka

panjang. Hal ini terutama krusial dalam konteks inovasi dan perubahan transformasional.

Selanjutnya, pengambilan keputusan strategis yang dipandu oleh kepemimpinan adaptif cenderung lebih responsif terhadap perubahan eksternal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yukl dan Mahsud (2010), ditemukan bahwa pemimpin yang menggabungkan fleksibilitas perilaku dengan kejelasan tujuan strategis cenderung menghasilkan keputusan yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi. Kepemimpinan adaptif memungkinkan pemimpin untuk tidak terjebak dalam pola pikir birokratis atau solusi masa lalu, tetapi justru mendorong eksplorasi terhadap opsi-opsi baru berdasarkan informasi yang berkembang. Strategi ini sangat penting dalam menghadapi disrupsi digital dan tantangan global seperti pandemi atau krisis geopolitik.

Dari sudut pandang internal organisasi, kepemimpinan adaptif juga meningkatkan kapasitas organisasi untuk belajar secara berkelanjutan. Proses pengambilan keputusan strategis tidak hanya menjadi alat untuk menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga berfungsi sebagai media pembelajaran kolektif. Pemimpin adaptif mendorong refleksi, evaluasi, dan pembentukan makna bersama atas setiap keputusan yang diambil. Argyris dan Schön (1996) menyebut ini sebagai *double-loop learning*, yaitu kemampuan untuk tidak hanya memperbaiki kesalahan, tetapi juga meninjau ulang asumsi mendasar yang melandasi pengambilan keputusan. Dengan demikian, keputusan strategis tidak hanya menjadi hasil dari analisis rasional, tetapi juga merupakan produk dari proses sosial yang mendalam.

Akhirnya, peran kepemimpinan adaptif dalam pengambilan keputusan strategis juga tampak dalam kemampuannya menjembatani antara tekanan jangka pendek dan visi jangka panjang. Pemimpin adaptif tidak reaktif terhadap tekanan sesaat, tetapi mampu menavigasi kompleksitas dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang dari setiap keputusan. Dalam studi kasus yang dilakukan oleh Goleman (2000) mengenai perusahaan-perusahaan yang bertahan dan berkembang pasca-krisis ekonomi, ditemukan bahwa para pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dan gaya kepemimpinan adaptif lebih mampu menjaga keberlanjutan strategi perusahaan. Mereka tidak hanya fokus pada efisiensi, tetapi juga menumbuhkan budaya organisasi yang resilien dan inovatif. Dengan kata lain, kepemimpinan adaptif tidak hanya menghasilkan keputusan yang efektif, tetapi juga menginspirasi transformasi organisasi secara menyeluruh.

3) Apa kompetensi utama yang harus dimiliki oleh pemimpin adaptif dalam merespons tantangan strategis.

Dalam menghadapi tantangan strategis di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), pemimpin adaptif dituntut memiliki kompetensi yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga bersifat kognitif,

emosional, dan sosial. Salah satu kompetensi utama yang sangat penting adalah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu mengenali dan mengelola emosinya sendiri serta memahami dan memengaruhi emosi orang lain, yang sangat krusial dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan responsif terhadap perubahan. Goleman (1998) menyatakan bahwa kecerdasan emosional bahkan lebih menentukan kesuksesan kepemimpinan dibandingkan IQ atau keterampilan teknis semata. Dalam konteks empiris, penelitian yang dilakukan oleh Côté dan Miners (2006) menunjukkan bahwa pemimpin dengan tingkat kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu mengambil keputusan efektif di bawah tekanan serta menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi dalam organisasi yang mengalami ketidakpastian.

Kompetensi kedua yang krusial adalah kemampuan berpikir sistemik (*systemic thinking*). Dalam menghadapi tantangan yang kompleks, pemimpin adaptif harus mampu melihat hubungan antar elemen organisasi dan memahami pola sistem yang mendasari berbagai fenomena. Berpikir sistemik memungkinkan pemimpin untuk tidak terjebak dalam solusi jangka pendek atau reaktif, melainkan mampu merumuskan strategi jangka panjang yang holistik. Senge (1990) dalam bukunya *The Fifth Discipline* menekankan pentingnya berpikir sistemik dalam membentuk organisasi pembelajar. Secara empiris, penelitian oleh Hazy dan Uhl-Bien (2015) menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi pendekatan berpikir sistemik cenderung lebih sukses dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan mampu bertahan dalam perubahan lingkungan yang cepat.

Selain kecerdasan emosional dan berpikir sistemik, keberanian moral (*moral courage*) juga merupakan kompetensi yang sangat penting. Pemimpin adaptif sering dihadapkan pada dilema etis atau situasi yang menuntut pengambilan keputusan yang tidak populer namun penting untuk keberlangsungan organisasi. Keberanian moral memungkinkan pemimpin untuk tetap teguh pada prinsip dan nilai-nilai organisasi, meskipun dihadapkan pada risiko atau tekanan eksternal. Empirisnya, studi oleh Hannah et al. (2011) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki keberanian moral cenderung lebih dihormati oleh timnya dan mampu menavigasi situasi krisis dengan integritas tinggi. Hal ini penting karena dalam kondisi ketidakpastian, kredibilitas pemimpin menjadi landasan utama dalam menjaga kepercayaan dan stabilitas organisasi.

Kompetensi lain yang juga mendukung kepemimpinan adaptif adalah kemampuan komunikasi kolaboratif. Pemimpin adaptif harus mampu membangun dialog terbuka, mendorong partisipasi, dan mengintegrasikan berbagai perspektif dalam proses pengambilan keputusan. Kemampuan ini berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang inklusif dan

inovatif. Yukl (2013) mengemukakan bahwa komunikasi efektif dan berbasis empati merupakan kunci keberhasilan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan. Penelitian oleh Goleman, Boyatzis, dan McKee (2013) juga menegaskan bahwa pemimpin yang secara aktif melibatkan anggota tim dalam komunikasi dua arah cenderung membangun loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi tantangan strategis.

Terakhir, fleksibilitas kognitif dan kemampuan belajar cepat (*learning agility*) menjadi kompetensi kunci dalam merespons lingkungan yang terus berubah. Pemimpin adaptif harus mampu mengevaluasi ulang asumsi-asumsi lama, menyerap pengetahuan baru dengan cepat, serta menyesuaikan pendekatan berdasarkan konteks yang berkembang. DeRue et al. (2012) dalam penelitiannya menyebut *learning agility* sebagai indikator penting dari kesiapan kepemimpinan masa depan. Dalam studi kasus perubahan organisasi di sektor teknologi yang dilakukan oleh Joiner dan Josephs (2007), ditemukan bahwa pemimpin dengan fleksibilitas tinggi mampu memimpin tim melalui transisi besar dengan hasil yang positif karena mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka secara dinamis. Hal ini memperlihatkan bahwa kompetensi belajar cepat bukan hanya tentang mengumpulkan informasi, tetapi juga menerapkannya secara kontekstual dalam pengambilan keputusan strategis yang kompleks.

4) Bagaimana pendekatan kepemimpinan adaptif dapat mendorong kolaborasi, pembelajaran organisasi, dan inovasi.

Pendekatan kepemimpinan adaptif menawarkan kerangka kerja yang dinamis untuk menjawab tantangan kompleks dalam lingkungan organisasi yang terus berubah. Pemimpin adaptif tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator proses kolektif yang melibatkan seluruh elemen organisasi. Melalui kemampuan membaca konteks, pemimpin adaptif mampu mengenali pola perubahan serta mengidentifikasi kebutuhan akan keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan. Menurut Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009), kepemimpinan adaptif menuntut para pemimpin untuk “mengatur tekanan” dalam organisasi, mendorong partisipasi lintas fungsi, dan menciptakan ruang aman bagi eksperimen serta dialog terbuka. Ini menjadi dasar penting dalam membangun kolaborasi yang sehat dan produktif antar individu dan tim dalam organisasi.

Kolaborasi dalam organisasi tidak dapat dipaksakan secara struktural, tetapi perlu ditumbuhkan melalui budaya kerja yang inklusif dan komunikatif. Pemimpin adaptif menciptakan kondisi tersebut dengan meminimalkan hirarki yang kaku dan memberikan otonomi kepada tim untuk bekerja secara interdependen. Studi oleh Carmeli, Tishler, dan Edmondson (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendorong *psychological safety* dalam tim berkorelasi positif dengan tingkat kolaborasi dan pembelajaran kolektif. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan ide, mengkritisi proses, dan berefleksi bersama, pemimpin adaptif memperkuat

kepercayaan antar anggota tim. Ini selanjutnya memperkuat kohesi dan koordinasi dalam menghadapi tugas-tugas yang kompleks dan tidak terstruktur.

Pembelajaran organisasi juga menjadi elemen kunci dalam kerangka kepemimpinan adaptif. Dalam organisasi yang dipimpin secara adaptif, kesalahan dan kegagalan bukan dianggap sebagai kelemahan, melainkan sebagai peluang untuk belajar. Argyris dan Schön (1996) menekankan pentingnya double-loop learning dalam proses pembelajaran organisasi—yakni ketika organisasi tidak hanya memperbaiki tindakan berdasarkan hasil, tetapi juga mengevaluasi dan mengubah asumsi serta norma yang mendasari tindakan tersebut. Pemimpin adaptif memfasilitasi proses ini melalui refleksi kolektif, umpan balik terbuka, dan sistem dokumentasi pengetahuan. Sebuah studi oleh Garvin, Edmondson, dan Gino (2008) menemukan bahwa organisasi pembelajar memiliki karakteristik kepemimpinan yang mendukung eksperimentasi, pemikiran kritis, dan penyebaran pengetahuan secara luas.

Inovasi sebagai hasil akhir dari kolaborasi dan pembelajaran juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin adaptif mendobrak pola pikir birokratis yang membatasi kreativitas, dan justru membangun sistem kerja yang lentur dan responsif terhadap perubahan pasar. Penelitian oleh Yukl dan Mahsud (2010) menunjukkan bahwa fleksibilitas struktural dan keterbukaan terhadap masukan dari berbagai level organisasi menjadi ciri khas dari kepemimpinan yang inovatif. Lebih lanjut, pemimpin adaptif sering kali memanfaatkan pendekatan eksperimental seperti prototyping, rapid feedback, dan agile management untuk mendorong inovasi yang berkelanjutan. Praktik ini memberikan ruang bagi tim untuk mencoba pendekatan baru tanpa takut gagal, yang pada gilirannya mempercepat siklus inovasi.

Secara keseluruhan, pendekatan kepemimpinan adaptif menunjukkan keterkaitan yang erat antara kolaborasi, pembelajaran organisasi, dan inovasi sebagai satu ekosistem yang saling mendukung. Ketiga aspek ini menjadi sangat penting dalam konteks VUCA, di mana stabilitas tidak dapat lagi dijadikan dasar dalam strategi organisasi. Pemimpin yang mampu memfasilitasi dinamika sosial dalam organisasi, menjaga keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas, serta memberdayakan anggotanya melalui pembelajaran aktif dan kolaborasi sejati akan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, mengembangkan kemampuan kepemimpinan adaptif bukan lagi menjadi pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi organisasi yang ingin bertahan dan tumbuh dalam lanskap yang terus berubah.

5) Bagaimana konsep-konsep seperti agile leadership, servant leadership, dan ambidextrous leadership memperkaya praktik kepemimpinan adaptif dalam konteks organisasi modern.

Konsep agile leadership memperkuat dimensi fleksibilitas dan kecepatan respon dalam praktik kepemimpinan adaptif. Pemimpin yang agile mendorong desentralisasi keputusan, eksperimentasi, dan iterasi cepat sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Studi yang dilakukan oleh Rigby, Sutherland, dan Takeuchi (2016) dalam Harvard Business Review menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip agile mampu meningkatkan efektivitas manajerial, keterlibatan karyawan, dan kelincuhan strategi. Dalam konteks kepemimpinan adaptif, prinsip agile tidak hanya mempercepat proses adaptasi, tetapi juga mendorong pemimpin untuk memberdayakan tim, mengelola ketidakpastian, dan terus belajar dari kegagalan. Oleh karena itu, agile leadership menjadi komponen penting dalam memperkuat respons adaptif terhadap dinamika eksternal dan internal organisasi.

Servant leadership menekankan pentingnya melayani anggota tim dan membangun hubungan yang dilandasi kepercayaan serta empati. Dalam konteks kepemimpinan adaptif, pendekatan ini relevan karena menempatkan manusia sebagai pusat proses perubahan. Greenleaf (1977), pencetus teori ini, menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mengutamakan pertumbuhan, kesejahteraan, dan otonomi pengikutnya. Empirisnya, penelitian Eva et al. (2019) dalam The Leadership Quarterly menunjukkan bahwa servant leadership meningkatkan komitmen organisasi dan inovasi, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis. Ketika dikombinasikan dengan prinsip adaptif, servant leadership memperkaya praktik kepemimpinan dengan membangun budaya kerja yang inklusif dan suportif, yang esensial dalam menciptakan ketahanan organisasi terhadap perubahan.

Ambidextrous leadership menekankan kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan eksplorasi (inovasi dan eksperimen) dan eksploitasi (efisiensi dan optimalisasi). O'Reilly dan Tushman (2013) dalam studi mereka menunjukkan bahwa organisasi yang ambidextrous mampu mempertahankan keunggulan kompetitif karena dapat berinovasi sembari tetap menjalankan operasi secara efisien. Dalam kerangka kepemimpinan adaptif, pemimpin yang ambidextrous memiliki kecakapan dalam berpindah antara pendekatan stabil dan fleksibel sesuai dengan kebutuhan konteks. Dengan demikian, ambidextrous leadership memperluas cakupan kepemimpinan adaptif, memungkinkan pemimpin untuk menghadapi tantangan jangka pendek tanpa mengabaikan visi transformasi jangka panjang. Ini sangat penting dalam organisasi modern yang terus mengalami disrupsi teknologi dan perubahan pasar.

Ketika digabungkan, agile, servant, dan ambidextrous leadership membentuk sinergi yang memperkaya praktik kepemimpinan adaptif secara menyeluruh. Agile menyediakan kerangka operasional untuk merespons

perubahan secara cepat, servant memastikan bahwa perubahan dilakukan dengan empati dan keberdayaan anggota tim, dan ambidextrous menawarkan keseimbangan strategis dalam mengelola kebutuhan jangka pendek dan panjang. Studi empiris oleh Rosing, Frese, dan Bausch (2011) menegaskan bahwa fleksibilitas kepemimpinan dalam mengelola proses inovasi—baik eksplorasi maupun eksploitasi—berkorelasi dengan kinerja organisasi yang tinggi dalam konteks perubahan. Dalam praktiknya, pemimpin adaptif yang mampu menginternalisasi ketiga pendekatan ini akan lebih siap dalam menghadapi tekanan eksternal yang kompleks, serta mendorong keterlibatan dan inovasi di seluruh lapisan organisasi.

Kepemimpinan adaptif yang diperkuat oleh konsep agile, servant, dan ambidextrous leadership sangat relevan dalam menghadapi tantangan organisasi modern yang ditandai oleh digitalisasi, globalisasi, dan krisis berulang seperti pandemi atau disrupsi teknologi. Organisasi saat ini menuntut pemimpin yang tidak hanya tanggap secara teknis, tetapi juga cakap secara emosional dan strategis. Studi dari IBM *Institute for Business Value* (2021) mencatat bahwa organisasi dengan pemimpin yang menunjukkan kemampuan adaptif, kolaboratif, dan reflektif memiliki ketahanan bisnis lebih baik di masa krisis. Implikasi praktisnya, organisasi perlu merancang program pengembangan kepemimpinan yang mengintegrasikan pelatihan agile mindset, etika kepemimpinan pelayanan, serta kemampuan strategis ambidextrous. Dengan demikian, pemimpin di era VUCA akan mampu menjawab tantangan kompleks melalui pendekatan yang transformatif dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Integrasi konsep agile leadership, servant leadership, dan ambidextrous leadership secara signifikan memperkaya praktik kepemimpinan adaptif dalam konteks organisasi modern yang kompleks dan dinamis. Ketiganya memberikan kerangka yang saling melengkapi: agile leadership meningkatkan kelincahan organisasi, servant leadership memperkuat dimensi humanistik dan partisipatif, sementara ambidextrous leadership memungkinkan pemimpin menyeimbangkan inovasi dan efisiensi. Dengan memadukan ketiga pendekatan tersebut, kepemimpinan adaptif tidak hanya menjadi respons terhadap perubahan, tetapi juga menjadi kekuatan transformatif yang mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi dan seluruh pemangku kepentingan.

Rekomendasi

Organisasi perlu mengembangkan sistem pengembangan kepemimpinan yang mengintegrasikan elemen-elemen dari ketiga pendekatan tersebut melalui

pelatihan berbasis pengalaman, coaching, dan pembelajaran reflektif. Selain itu, diperlukan dukungan struktural dan budaya organisasi yang mendorong eksperimen, kolaborasi lintas fungsi, serta ruang aman untuk inovasi. Akademisi juga disarankan untuk melakukan studi empiris lanjutan guna menguji efektivitas integrasi ketiga model kepemimpinan ini dalam berbagai konteks industri dan budaya organisasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Avery, G. C. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Edward Elgar Publishing.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO Relational Leadership and Strategic Decision Quality in Top Management Teams: The Role of Team Trust and Learning from Failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Edmondson, A. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Leadership in Extreme Contexts: A Group Perspective for Courageous Leaders. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 972-986.
- Hazy, J. K., & Uhl-Bien, M. (2015). Towards Operationalizing Complexity Leadership: How Generative, Administrative and Community-building

- Leadership Practices Enact Organizational Outcomes. *Leadership*, 11(1), 79-104.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4), 32-38.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. Jossey-Bass.
- Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). *Living and leading in a VUCA world*. Thunderbird School of Global Management.
- McKinsey & Company. (2019). *The Mindsets and Practices of Excellent CEOs*. McKinsey Quarterly.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93