



FORUM GURU BESAR
INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG



Orasi Ilmiah Guru Besar Institut Teknologi Bandung



PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN BISNIS

**Pergeseran Paradigma
dari Individu ke Ekosistem**

Profesor Donald Crestofel Lantu

**Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung**

**Aula Barat ITB
11 Oktober 2025**

Orasi Ilmiah Guru Besar
Institut Teknologi Bandung

PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN BISNIS

Pergeseran Paradigma dari Individu ke Ekosistem

Orasi Ilmiah Guru Besar
Institut Teknologi Bandung

PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN BISNIS
Pergeseran Paradigma dari Individu ke Ekosistem

Prof. Donald Crestofel Lantu

11 Oktober 2025
Aula Barat ITB



Hak cipta © pada penulis dan dilindungi Undang-Undang

Hak penerbitan pada ITB Press

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh bagian dari buku ini tanpa izin dari penerbit

Orasi Ilmiah Guru Besar Institut Teknologi Bandung:

Pengembangan Kepemimpinan Bisnis:

Pergeseran Paradigma dari Individu ke Ekosistem

Penulis : Prof. Donald Crestofel Lantu

Reviewer : Prof. Aurik Gustomo

Editor Bahasa : Grisna Anggadwita, Anggraeni Permatasari, Veronica Afridita, Okto Aditya, Mandradhitya Putra, Athira Setir, Merryam Agustine, Deniza Riski, Rina Lestari

Cetakan I : 2025

ISBN : 978-623-297-800-3

e-ISBN : 978-623-297-801-0(PDF)

ITB PRESS

📍 Gedung STP ITB, Lantai 1,
Jl. Ganesa No. 15F Bandung 40132
☎ +62 22 20469057
🌐 www.itbpress.id
✉ office@itbpress.id
📄 Anggota Ikapi No. 043/JBA/92
APPTI No. 005.062.1.10.2018

PRAKATA

Puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat, dan kasih karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan buku orasi ilmiah ini. Buku ini merupakan refleksi perjalanan akademik, penelitian, dan pengabdian saya dalam bidang kepemimpinan bisnis, sekaligus kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik kepemimpinan di Indonesia maupun di tingkat global.

Sebagai seorang akademisi yang berkecimpung dalam studi kepemimpinan, saya meyakini bahwa kepemimpinan bukan sekadar kapasitas individual, melainkan sebuah ekosistem yang hidup dan dinamis. Evolusi teori dan praktik kepemimpinan yang diuraikan dalam buku ini menggambarkan pergeseran paradigma: dari kepemimpinan yang berfokus pada figur individu menuju kepemimpinan yang berorientasi pada kolaborasi, keberlanjutan, dan nilai etis.

Isi buku ini merangkum berbagai dimensi penting: evolusi teori kepemimpinan dari klasik hingga kontemporer, kritik atas homogenitas metodologi penelitian, gagasan pluralisme metodologis, pentingnya *Leadership Development Program* (LDP), hingga akselerasi pengembangan kepemimpinan generasi milenial di tengah tantangan dunia VUCA dan BANI. Semua pembahasan diarahkan pada satu tujuan besar, yakni membangun ekosistem kepemimpinan yang berkelanjutan, inklusif, dan relevan dengan tantangan global.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa buku ini lahir bukan hanya dari hasil kerja pribadi, tetapi juga dari dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah mendukung proses penyusunan buku ini. Saya ucapkan terima kasih kepada segenap pimpinan ITB, pimpinan FGB ITB, pimpinan Senat Akademik ITB, pimpinan SBM ITB. Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada para guru besar ITB (khususnya alm Prof. Kuntoro Mangkusubroto), para mentor (khususnya Prof. Jann Hidajat Tjakraatmadja, Prof. Togar Simatupang, Prof. Aurik Gustomo), kolega dosen dan profesional staf SBM ITB, mitra peneliti dan industri di dalam dan luar negeri, para alumni (khususnya Dr. Grisna Anggadwita, Dr. Anggraeni Permatasari, dan Dr.

Veronica Afridita yang telah mendukung penulisan buku orasi ini); juga mahasiswa yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan akademik saya. Terima kasih secara khusus saya ucapkan untuk rekan dan sahabat di Kelompok Keahlian Manajemen Manusia dan Pengetahuan (PKM) atas kolaborasi mutual dan kebersamaan dalam berkarya.

Saya mengucapkan banyak terima kasih kepada keluarga dan kerabat, khususnya istri dan anak tercinta Dhini Yuliana dan Danielle Gracia Lantu, ibu tersayang Jennie Waani, juga adik Nova Yudi Lantu dan Leo Augusman Rumahorbo. Terima kasih buat cinta, doa dan dukungan yang tiada henti. Mereka inilah sumber inspirasi dan kekuatan yang tidak lelah mendorong saya untuk terus belajar, berkarya, dan berbagi. Tidak lupa saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan inspirasi yang tidak dapat saya sebut satu persatu.

Harapan saya, buku ini tidak hanya menjadi dokumen akademik, tetapi juga sumber inspirasi bagi para pemimpin, calon pemimpin, dan seluruh pembelajar yang peduli terhadap transformasi organisasi dan kemajuan masyarakat. Semoga buku ini dapat memberi manfaat yang luas, serta menjadi sumbangsih nyata dalam membangun kepemimpinan visioner, kolaboratif, tangguh, dan berkarakter di masa depan.

Bandung, 11 Oktober 2025

Prof. Donald Crestofel Lantu, S.T., M.B.A., Ph.D.

SINOPSIS

Perubahan global yang kian cepat, ditandai oleh arus digitalisasi, disrupsi teknologi, dan dinamika sosial-ekonomi, telah menggeser lanskap bisnis ke arah yang semakin kompleks dan tidak menentu. Dalam situasi tersebut, kepemimpinan memainkan peran sentral, bukan hanya sebagai faktor penentu keberlangsungan organisasi, tetapi juga sebagai pemandu arah perubahan dan transformasi. Kajian ini hadir untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai bagaimana paradigma kepemimpinan berkembang, bertransformasi, serta menyesuaikan diri dengan realitas baru di era globalisasi dan transformasi digital.

Kajian ini diawali dengan menguraikan pemetaan lanskap bisnis global melalui pergeseran dari era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuju BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*). Pergeseran ini mencerminkan perubahan karakteristik tantangan yang dihadapi para pemimpin: dari sekadar mengelola ketidakpastian dan kompleksitas menuju kemampuan menghadapi kerentanan sistemik, kecemasan kolektif, serta dinamika nonlinier yang sering sulit diprediksi. Kondisi tersebut menuntut pemimpin untuk tidak hanya reaktif, tetapi juga visioner, inovatif, dan kolaboratif, dengan kesadaran bahwa kepemimpinan adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang tangguh dan berdaya saing jangka panjang.

Lebih jauh, kajian ini menelusuri evolusi teori kepemimpinan, mulai dari model klasik berbasis struktur, kontrol, dan hierarki, hingga lahirnya teori kepemimpinan digital yang menekankan *agility*, kolaborasi lintas batas, dan pengambilan keputusan berbasis data. Pergeseran paradigma ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga konseptual—menggeser pemahaman kepemimpinan dari atribut individu menuju proses sosial dan relasional yang terbentuk melalui interaksi antara pemimpin, pengikut, dan konteks budaya. Diskusi teoretis dilengkapi dengan refleksi mengenai model-model kepemimpinan kontemporer seperti *Complexity Leadership Theory, Adaptive Leadership, Distributed Leadership, dan Digital Leadership*, yang kesemuanya menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan lahir dari kemampuan menavigasi kompleksitas dan membangun jejaring kolaborasi.

Buku ini juga menyajikan kajian tentang metodologi penelitian kepemimpinan yang semakin pluralistik. Jika pada masa lalu dominasi metode kuantitatif begitu kuat, kini penelitian kepemimpinan semakin banyak memanfaatkan pendekatan kualitatif dan *mixed-methods* untuk menangkap kompleksitas fenomena kepemimpinan dalam konteks nyata. Perkembangan ini mencerminkan kesadaran bahwa kepemimpinan tidak dapat dipahami semata melalui angka dan pengukuran, melainkan juga melalui pengalaman, narasi, dan praktik sosial yang kontekstual.

Dalam dimensi praksis, buku ini menekankan pentingnya membedakan antara pengembangan pemimpin (*leader development*) dan pengembangan kepemimpinan (*leadership development*). Pengembangan pemimpin berfokus pada peningkatan kapasitas individu melalui kesadaran diri, kecerdasan emosional, dan penguasaan keterampilan adaptif. Sementara itu, pengembangan kepemimpinan menitikberatkan pada penciptaan sistem, budaya, dan jejaring organisasi yang mampu menumbuhkan kepemimpinan kolektif di semua tingkatan. Sinergi keduanya diyakini sebagai fondasi untuk menciptakan organisasi yang berkelanjutan, tangguh, dan inovatif.

Buku ini juga menyoroti urgensi identifikasi calon pemimpin potensial dalam organisasi, serta menggarisbawahi kompetensi penting seperti kelincahan (*agility*), ketangguhan, kecerdasan emosional, dan sensitivitas lintas budaya. Model *Global Leadership Potentials* (GLP) dan kerangka-kerangka serupa dipaparkan sebagai panduan praktis dalam menemukan dan mengembangkan talenta kepemimpinan, baik di level lokal maupun global. Dalam konteks ini, kepemimpinan adaptif menjadi landasan penting, karena menuntut pemimpin untuk tidak hanya memberikan solusi teknis, melainkan memfasilitasi perubahan nilai, pola pikir, dan cara kerja seluruh organisasi.

Selanjutnya, peran kecerdasan emosional dalam kepemimpinan mendapat penekanan khusus. Pemimpin yang cerdas secara emosional mampu mengelola diri, membaca dinamika tim, menjaga suasana psikologis organisasi, dan membuat keputusan strategis yang tidak hanya tepat secara rasional, tetapi juga berterima secara sosial dan etis. Kecerdasan emosional menjadi kunci untuk menjaga kohesi, keterlibatan, dan daya tahan organisasi, terutama di tengah krisis atau disrupsi.

Beberapa contoh praktis yang memperlihatkan bagaimana teori kepemimpinan diterjemahkan dalam dunia bisnis nyata disajikan dalam buku

ini. Berbagai strategi pengembangan kepemimpinan yang diimplementasikan organisasi, mulai dari *Leadership Development Programs* (LDP) yang dirancang untuk meningkatkan pengambilan keputusan, kecerdasan emosional, dan pemikiran strategis para manajer; hingga program berbasis kebutuhan yang disesuaikan dengan tantangan spesifik industri.

Contoh yang diangkat antara lain bagaimana perusahaan yang menerapkan LDP terstruktur berhasil memperkuat jalur suksesi kepemimpinan, meningkatkan kohesi tim, serta menumbuhkan budaya inovasi internal. Program berbasis kebutuhan juga ditunjukkan mampu menjawab kesenjangan keterampilan kepemimpinan di sektor-sektor tertentu, misalnya melalui kombinasi *mentoring*, *coaching*, dan *experiential learning* yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membentuk identitas kepemimpinan yang otentik.

Selain itu, buku ini membahas program pengembangan kepemimpinan generasi milenial yang sangat relevan bagi keberlanjutan bisnis. Generasi ini, dengan karakteristik *digital native*, membutuhkan pendekatan pembelajaran yang interaktif, adaptif, dan berbasis teknologi. Studi kasus yang disajikan menunjukkan bagaimana perusahaan yang menginvestasikan sumber daya untuk mengembangkan kepemimpinan milenial berhasil mencetak pemimpin muda dengan visi global, daya tahan tinggi, serta kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai digital ke dalam strategi bisnis.

Di tengah transformasi ekonomi digital, Indonesia menghadapi tantangan besar: kesenjangan kualitas kepemimpinan di berbagai sektor, keterbatasan sumber daya manusia, serta kebutuhan untuk menumbuhkan wirausaha tangguh yang mampu bersaing di pasar global. Prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif, kolaboratif, dan inovatif sebagaimana dipaparkan dalam buku ini sangat relevan bagi UMKM, korporasi nasional, maupun perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Strategi seperti LDP berbasis konteks lokal, *mentoring* yang memperhatikan aspek budaya, serta pembelajaran berbasis pengalaman di sektor bisnis Indonesia mampu melahirkan pemimpin yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki kepekaan sosial dan tanggung jawab etis. Dengan demikian, buku ini tidak hanya menyajikan kontribusi konseptual dalam pengembangan teori kepemimpinan, tetapi juga menghadirkan peta jalan praktis bagi organisasi bisnis di Indonesia dan dunia untuk membangun kepemimpinan yang

relevan, adaptif, dan transformatif. Kepemimpinan dipahami bukan sebagai warisan genetik, melainkan sebagai keterampilan yang dapat dipelajari, dilatih, dan dikembangkan secara berkelanjutan demi menciptakan organisasi yang tangguh dan siap menghadapi era transformasi digital.

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	v
SINOPSIS	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
1 PARADIGMA BARU KEPEMIMPINAN BISNIS DI ERA DIGITAL	1
1.1 Lanskap Bisnis Global dan Pergeseran Tantangan Era VUCA ke BANI	2
1.2 Evolusi Teori Kepemimpinan Bisnis.....	4
1.3 Perdebatan Teoretis dan Konseptual dalam Studi Kepemimpinan	8
1.4 Metodologi Kontemporer dalam Penelitian Kepemimpinan Bisnis	12
1.5 Kesimpulan	16
2 KEPEMIMPINAN BISNIS.....	19
2.1 Tiga Dimensi Utama Kepemimpinan Bisnis	19
2.2 Pengembangan Pemimpin dan Kepemimpinan di Konteks Bisnis	20
2.3 Mengidentifikasi Calon Pemimpin Bisnis Potensial	23
2.4 Kepemimpinan Bisnis yang Adaptif.....	26
2.5 Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Bisnis	28
2.6 Kepemimpinan Bisnis dalam Era Digital: Kolaboratif, Partisipatif, dan Inovatif.....	29
2.7 Kesimpulan	31
3 PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DALAM DUNIA BISNIS	33
3.1 <i>Leadership Development Programs (LDP)</i>	34
3.2 Program Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Kebutuhan.....	37
3.3 Program Pengembangan Kepemimpinan Milenial Global.....	41
3.4 Studi Kasus: <i>Accelerating Millennials' Leadership Development Program--A Proposal for New Guidelines</i>	45
3.5 Kesimpulan	50

4	PROGRAM PENGEMBANGAN PEMIMPIN BISNIS MASA DEPAN: TANTANGAN, KOMPETENSI KUNCI, DAN IMPLEMENTASI PRAKTIS	51
4.1	Tantangan yang Dihadapi Pemimpin Bisnis Masa Depan.....	51
4.2	Kompetensi Kunci Pemimpin Masa Depan	54
4.3	Program Pengembangan Pemimpin Bisnis Masa Depan	55
4.4	Kesimpulan	67
5	PENUTUP.....	69
	DAFTAR PUSTAKA	71
	CURRICULUM VITAE	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Metode yang digunakan	13
Gambar 1.2	Metode yang digunakan berdasarkan Tahun	14
Gambar 2.1	Five-Phase Model of the GLP Identification Process (Sumber: Knoll & Stenard, 2021)	24
Gambar 3.1	Model Konseptual LDP Kepemimpinan Adaptif	37
Gambar 3.2	Kerangka kerja ringkasan multilevel proses dan hasil pengembangan kepemimpinan (Sumber: Day & Dragoni, 2015; pg 136). Notes: KSA = <i>Knowledge</i> , <i>Skill</i> , and <i>Ability</i>	38
Gambar 3.3	Dampak Positif Organisasi dari LDP (Sumber: Douglas et al, 2022)	40
Gambar 3.4	Anteseden Pengembangan Kepemimpinan Milenial (Sumber: Douglas et al, 2022; pg 579).....	42

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tantangan VUCA dan Peran Kepemimpinan Bisnis	3
Tabel 1.2	Perbandingan VUCA dan BANI	4
Tabel 1.3	Tahapan Evolusi Kepemimpinan Bisnis	5
Tabel 2.1	Perbedaan Utama Antara Pengembangan Pemimpin dan Pengembangan Kepemimpinan dalam Kepemimpinan Bisnis	22
Tabel 2.2	Penerapan dalam Konteks Bisnis.....	23
Tabel 2.3	Tiga Pilar Kepemimpinan Digital dan Dampaknya Terhadap Organisasi.....	31
Tabel 3.1	Perkembangan Program Pengembangan Kepemimpinan	33
Tabel 3.2	Ringkasan Model Konseptual LDP Kepemimpinan Adaptif	37
Tabel 3.3	Daftar Informan Penelitian	46
Tabel 4.1	Ringkasan Program Pengembangan Kepemimpinan Bertingkat.....	59
Tabel 4.2	LDP pada PT. Pertamina	62
Tabel 4.3	Perubahan Perilaku Utama Pasca Pelatihan	65

1 PARADIGMA BARU KEPEMIMPINAN BISNIS DI ERA DIGITAL

Globalisasi, digitalisasi, dan disrupsi teknologi telah merombak tatanan konvensional di dunia bisnis, menjadikan proses transformasi mendalam tak dapat dihindari. Kondisi tersebut menciptakan lanskap baru yang menuntut adaptasi cepat dan kepemimpinan visioner. Pemimpin tidak lagi hanya dituntut untuk menjadi pengambil keputusan yang cerdas, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu memimpin organisasi melalui turbulensi yang semakin kompleks. Kepemimpinan merupakan pondasi utama bagi keberhasilan organisasi, membentuk kemampuan bisnis untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan mempertahankan pertumbuhan jangka panjang (Day & Dragoni, 2015; Douglas et al., 2022; Turner & Baker, 2017). Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat saat ini, pengembangan kepemimpinan yang efektif bukan sekadar investasi organisasi, melainkan sebuah kebutuhan strategis (Turner & Baker, 2017). Organisasi yang memiliki pemimpin yang tangguh, akan memperoleh keunggulan kompetitif melalui peningkatan inovasi, keterlibatan karyawan, dan keberlanjutan jangka panjang (Črešnar & Nedelko, 2020).

Saat ini, para pemimpin bisnis dihadapkan pada pesatnya perkembangan teknologi yang menuntut mereka untuk merespons dengan cepat melalui kelincahan berpikir, inovasi berkelanjutan, dan sensitivitas sosial yang tinggi. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *big data*, *Internet of Things* (IoT), dan *blockchain* telah menjadi pendorong utama transformasi model bisnis sekaligus perubahan budaya organisasi.

Bab ini menyajikan pemahaman mengenai evolusi paradigma kepemimpinan bisnis dalam menghadapi kompleksitas dunia digital. Pembahasan diawali dengan pemetaan lanskap bisnis global yang menunjukkan pergeseran dari era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) menuju era BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, dan Incomprehensible*). Pergeseran ini menandai perubahan karakter tantangan yang dihadapi pemimpin bisnis, dari sekadar mengelola ketidakpastian dan kompleksitas menuju kemampuan menghadapi kerentanan sistem, kecemasan kolektif, serta dinamika yang bersifat nonlinier dan sulit diprediksi. Konteks tersebut mendorong evolusi teori kepemimpinan bisnis dari model-model tradisional menuju pendekatan yang lebih adaptif, inklusif,

dan responsif terhadap perubahan. Selanjutnya, bab ini membahas pentingnya pola pikir adaptif dan pembelajaran berkelanjutan sebagai fondasi utama kepemimpinan bisnis dalam merespons disrupsi digital. Bab ini ditutup dengan refleksi mengenai implikasi praktis dan konseptual kepemimpinan bisnis terhadap digitalisasi, keberlanjutan organisasi, serta kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi global.

Bab ini menguraikan evolusi paradigma kepemimpinan bisnis dalam menghadapi kompleksitas era digital melalui empat fokus utama. Pertama, pemetaan lanskap bisnis global menyoroti pergeseran tantangan dari era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) menuju era BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, dan Incomprehensible*). Pergeseran ini menjadi landasan untuk memahami bagaimana teori-teori kepemimpinan berkembang. Fokus kedua menelaah evolusi teori kepemimpinan bisnis, dari model klasik yang menekankan struktur dan hierarki hingga kepemimpinan digital yang menuntut adaptivitas, kolaborasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Perkembangan teori tersebut tidak dapat dilepaskan dari pendekatan metodologis yang digunakan untuk mengkajinya. Fokus ketiga membahas metodologi kontemporer dalam penelitian kepemimpinan, baik kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed-methods*, yang berupaya menangkap kompleksitas praktik kepemimpinan di era modern. Keragaman metodologi ini membuka ruang bagi pemahaman yang lebih komprehensif dan menjadi jembatan menuju fokus keempat, yakni perdebatan teoretis dan konseptual. Bagian keempat menyoroti studi mengenai kepemimpinan sebagai proses sosial, dinamika kekuasaan antara pemimpin dan pengikut, dimensi etika dalam pengambilan keputusan, serta perspektif global yang menuntut sensitivitas lintas budaya.

1.1 Lanskap Bisnis Global dan Pergeseran Tantangan Era VUCA ke BANI

Dalam konteks kepemimpinan bisnis, pemahaman terhadap dinamika VUCA menjadi semakin penting. Pemimpin bisnis masa kini tidak hanya harus mampu mengenali ciri-ciri lanskap global yang berubah cepat, tetapi juga perlu mengembangkan strategi kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan berbasis kolaborasi. Tantangan VUCA menuntut pemimpin untuk tidak hanya bertindak reaktif, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi risiko dan

menciptakan peluang inovasi. Oleh karena itu, kepemimpinan bisnis harus berevolusi dari model tradisional menuju pendekatan yang memberdayakan tim, mendorong kelincahan organisasi (*organizational agility*), dan mengedepankan empati serta pengambilan keputusan berbasis data.

Perubahan pasar dan teknologi yang terjadi sangat cepat—termasuk kemunculan kecerdasan buatan (AI), *blockchain*, dan *disrupsi oleh startup digital*—menuntut organisasi untuk merespons secara adaptif. Dalam menghadapi volatilitas semacam ini, kemampuan menjadi krusial, yaitu kemampuan organisasi untuk berinovasi dan menyesuaikan diri secara berkelanjutan (Atanassova et al., 2025). Sholokwu (2024) menekankan pentingnya transformasi digital dan *leadership agility* sebagai landasan ketahanan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian tersebut.

Tabel 1.1 berikut menyajikan berbagai tantangan yang muncul dalam era VUCA serta menyoroti pentingnya peran kepemimpinan bisnis dalam merespons dan mengatasi tantangan-tantangan tersebut.

Tabel 1.1 Tantangan VUCA dan peran kepemimpinan bisnis

Aspek VUCA	Dampak terhadap Bisnis	Peran Kritis Pemimpin Bisnis
<i>Volatility</i>	Mebutuhkan respons cepat dan fleksibel	Mengembangkan kemampuan <i>agility</i> organisasi, mendorong inovasi cepat, dan mengambil keputusan adaptif
<i>Uncertainty</i>	Meningkatkan kebutuhan pada data dan analisis	Membangun budaya berbasis data (<i>data-driven culture</i>), meningkatkan kapasitas analitik, dan memperkuat komunikasi strategis
<i>Complexity</i>	Menuntut kepemimpinan yang sistemik	Mendorong kolaborasi lintas fungsi, menyederhanakan proses melalui sistem digital, dan berpikir holistik
<i>Ambiguity</i>	Menimbulkan risiko dalam pengambilan keputusan	Menguatkan visi strategis, menanamkan ketahanan mental (<i>resilience</i>), dan meningkatkan kemampuan <i>sense-making</i>

Sumber: Penulis, 2025

Pada awal 2020-an, terutama pascapandemi COVID-19, muncul kebutuhan untuk pendekatan baru yang dapat menangkap sifat tantangan yang lebih dalam dan multidimensional. Dalam merespons kondisi ini, Cascio (2020) memperkenalkan kerangka BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, dan Incomprehensible*). BANI menggarisbawahi bahwa kondisi rapuh (*fragility*) dan cemas (*anxiety*) tidak hanya bersifat sistemik, tetapi juga psikologis. Hubungan sebab-akibat menjadi tidak linier dan fenomena baru sering kali tidak dapat dipahami sepenuhnya, sehingga menuntut organisasi untuk lebih reflektif dan tangguh secara mental. Tabel 1.2 di bawah ini menunjukkan perbandingan aspek VUCA dan BANI.

Tabel 1.2 Perbandingan VUCA dan BANI

VUCA	BANI
Volatility: Perubahan cepat dan tidak terduga	Brittle: Sistem tampak stabil, namun rapuh dan mudah runtuh
Uncertainty: Kondisi ketidak pastian dan kurangnya prediktabilitas	Anxious: Ketidakpastian menyebabkan kecemasan dan reaktivitas berlebih
Complexity: Kompleksitas dari banyak faktor saling terkait	Nonlinear: Tidak ada hubungan sebab-akibat yang jelas; hasil tidak proporsional terhadap usaha
Ambiguity: Kurangnya kejelasan informasi	Incomprehensible: Informasi terlalu rumit untuk dipahami secara utuh, bahkan dengan data lengkap

Sumber: Penulis, 2025

Pergeseran dari VUCA ke BANI menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan kecepatan adaptasi, tetapi juga ketahanan psikologis, kecerdasan emosional, dan ketangkasan berpikir (*mental agility*). Di era VUCA, organisasi berfokus pada perencanaan kontinjensi dan manajemen risiko. Di era BANI, strategi bisnis perlu mengakomodasi kebutuhan untuk menciptakan sistem yang lebih lentur, empatik, dan berorientasi pada skenario tak terduga.

Pemimpin masa kini tidak cukup hanya mengandalkan logika dan analisis data, tetapi juga harus menjadi navigator dalam ketidakpastian yang bersifat eksistensial. Seperti dinyatakan oleh Petrie (2014), kepemimpinan adaptif harus mencakup kemampuan untuk merangkul ketidakjelasan dan mendorong pembelajaran yang berkelanjutan dalam lingkungan yang terus berubah. Keberhasilan bisnis sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang dimiliki organisasi. Di tengah lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian, kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan kolaboratif bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan utama. Pemimpin masa kini tidak cukup hanya mampu mengelola krisis; mereka dituntut untuk membentuk arah masa depan organisasi secara berkelanjutan.

1.2 Evolusi Teori Kepemimpinan Bisnis

Pergeseran lanskap bisnis dari era VUCA menuju era BANI mengimplikasikan perubahan mendasar dalam sifat tantangan yang dihadapi organisasi, dari ketidakpastian dan kompleksitas menuju kerentanan sistemik, kecemasan kolektif, serta dinamika yang nonlinier dan sulit dipahami. Perubahan karakteristik ini menunjukkan keterbatasan model kepemimpinan konvensional dalam menjawab kebutuhan zaman, sehingga mendorong

lahirnya evolusi teori kepemimpinan yang lebih adaptif, integratif, dan relevan dengan konteks transformasi global yang terus berlangsung.

Studi kepemimpinan telah mengalami perjalanan panjang, dengan upaya konsisten untuk merumuskan *General Theory of Leadership* (GTOL) sebagai kerangka yang menyatukan berbagai pendekatan lintas disiplin. Dimulai dari model kepemimpinan tradisional yang berfokus pada kontrol dan hierarki, menuju paradigma kepemimpinan baru yang menekankan inovasi, kolaborasi, dan adaptabilitas dalam ekosistem bisnis berbasis teknologi. Evolusi ini bukan sekadar perubahan gaya memimpin, melainkan pergeseran paradigma yang merefleksikan perubahan dalam kebutuhan organisasi, ekspektasi karyawan, dan perilaku pasar. Tabel di bawah ini menunjukkan tahapan evolusi kepemimpinan bisnis.

Tabel 1.3 Tahapan evolusi kepemimpinan bisnis

Era	Karakteristik Utama	Teori/Model Kepemimpinan
Kepemimpinan Klasik (awal 1900-an)	Fokus pada struktur, efisiensi, dan kontrol	<i>Great Man Theory</i> , <i>Trait Theory</i> (Stogdill, 1948), <i>Scientific Management</i> (Taylor), <i>Bureaucratic Theory</i> (Weber)
Kepemimpinan Humanistik (1950–1970)	Penekanan pada motivasi, hubungan manusia, dan keterlibatan	<i>Behavioral Theory</i> (Ohio State, Michigan), <i>Human Relations</i> (Mayo)
Kepemimpinan Situasional & Kontingensi (1970–1980)	Kepemimpinan disesuaikan dengan situasi dan konteks	<i>Situational Leadership</i> (Hersey & Blanchard), <i>Contingency Theory</i> (Fiedler, 1967)
Kepemimpinan Transformasional & Transaksional (1980–2000)	Transformasional: visi, inspirasi, perubahan budaya. Transaksional: imbalan dan sanksi	<i>Transformational Leadership</i> (Bass & Avolio), <i>Transactional Leadership</i> , <i>Constructivist and Postmodern Theories</i>
Kepemimpinan Era Digital (2000–sekarang)	Agility, kolaborasi lintas batas, pengambilan keputusan berbasis data, inovasi teknologi	<i>Complexity Leadership Theory</i> (CLT), <i>Followership Theory</i> , <i>Digital Leadership</i> , <i>Adaptive Leadership</i> , <i>Distributed Leadership</i>

Sumber: Penulis, 2025

Teori kepemimpinan bisnis dimulai dari era klasik pada awal 1900-an, ketika fokus utama terletak pada struktur, efisiensi, kontrol, dan keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memiliki sifat bawaan tertentu. Pemimpin dipandang sebagai sosok istimewa dengan sifat bawaan tertentu (*Great Man Theory* dan *Trait Theory*). Stogdill (1948) mengidentifikasi kecerdasan, ketegasan, dan adaptabilitas sebagai karakteristik kunci, serta mengandalkan pendekatan ilmiah seperti *Scientific Management* dan *Bureaucratic Theory*. Namun, studi-studi selanjutnya mempertanyakan keuniversalan dari sifat-

sifat tersebut, yang kemudian mendorong pergeseran pendekatan menuju teori perilaku dan situasional.

Memasuki era humanistik pada 1950–1970, fokus kepemimpinan bergeser pada motivasi, hubungan manusia, dan keterlibatan karyawan. Berbeda dengan *Trait Theory*, *Behavioral Theories* (teori perilaku) menekankan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku yang dipelajari, bukan sifat bawaan. Lewin et al. (1939) mengategorikan gaya kepemimpinan ke dalam tiga tipe: otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Mereka berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan lebih bergantung pada perilaku pemimpin daripada kepribadiannya. Selain itu, teori perilaku (*Behavioral Theory*) dan hubungan manusia (*Human Relations*) menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membangun interaksi yang sehat di tempat kerja.

Tahun 1970–1980 ditandai dengan lahirnya kepemimpinan situasional dan kontingensi, yang mengakui bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik untuk semua keadaan. Model seperti *Situational Leadership* dan *Contingency Theory* menuntut pemimpin menyesuaikan gaya memimpin dengan konteks dan kebutuhan tim. Teori ini mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada variabel situasional. Model Kontingensi Fiedler (1967), misalnya, menyarankan bahwa efektivitas suatu gaya kepemimpinan bergantung pada faktor-faktor seperti struktur tugas, hubungan antara pemimpin dan anggota, serta kekuasaan posisi yang dimiliki pemimpin. Perspektif ini menandai pergeseran dari pandangan bahwa ada gaya kepemimpinan yang efektif secara universal.

Pada 1980–2000, perhatian tertuju pada kepemimpinan transformasional dan transaksional. Burns (1978) memperkenalkan perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil melebihi ekspektasi, serta mendorong inovasi dan perubahan. Sebaliknya, pemimpin transaksional berfokus pada pemeliharaan struktur dan pemberian penghargaan berdasarkan kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional menginspirasi perubahan budaya melalui visi dan motivasi, sementara kepemimpinan transaksional mengatur kinerja berdasarkan imbalan dan sanksi. Model ini tetap sangat berpengaruh dalam studi kepemimpinan kontemporer. Munculnya teori konstruktivis dan postmodern mengkritisi paradigma kepemimpinan

tradisional dengan menekankan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena yang dibentuk secara sosial yang dipengaruhi wacana, konteks budaya, dan kekuasaan (Foucault, 1980; Ospina & Sorenson, 2006). Pendekatan ini menantang model kepemimpinan yang bersifat hierarkis dan otoritatif.

Memasuki era digital sejak tahun 2000, kepemimpinan menuntut agility, kolaborasi lintas batas, pengambilan keputusan berbasis data, dan inovasi teknologi. Model seperti *Complexity Leadership Theory*, *Followership Theory*, *Digital Leadership*, *Adaptive Leadership*, dan *Distributed Leadership* menekankan kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan teknologi dan memimpin organisasi di tengah disrupsi global. Dikembangkan oleh Uhl-Bien et al. (2007), *Complexity Leadership Theory* (CLT) menggarisbawahi bahwa kepemimpinan muncul dari interaksi jaringan adaptif, bukan dari individu yang memegang posisi otoritas. Selain itu, pendekatan kognitif seperti dijelaskan oleh Kahneman (2011) menunjukkan bahwa bias dan proses mental turut membentuk efektivitas kepemimpinan. Dengan demikian, CLT menantang gagasan tentang keuniversalan GTOL. Sementara itu, *Followership Theory* yang diusulkan oleh Kelley (1992) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Kellerman (2008), teori ini mengalihkan fokus dari pemimpin ke pengikut, dengan menyoroti peran aktif mereka dalam keberhasilan organisasi. Alih-alih memandang pengikut sebagai bawahan pasif, *Followership Theory* mengklasifikasikan berbagai tipe pengikut dan menekankan kontribusi mereka terhadap efektivitas kepemimpinan. Kelley (1992) mengidentifikasi lima tipe pengikut: efektif, pasif, konformis, terasing, dan pragmatis. *Followership* bukan sekadar pelengkap kepemimpinan, melainkan bagian integral yang membentuk hasil organisasi (Kellerman, 2008). Penelitian Setiawan dan Akbar (2025) menunjukkan bahwa pengikut yang aktif berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Digital leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menempatkan teknologi digital sebagai inti strategi bisnis. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu memanfaatkannya untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan pemangku kepentingan. Avolio et al. (2014) menggarisbawahi pentingnya *e-leadership*, yaitu kepemimpinan dalam konteks virtual yang memerlukan keahlian dalam komunikasi digital dan menjaga kepercayaan tim dari jarak jauh. Dengan semakin banyaknya

organisasi yang mengadopsi model kerja hibrida, dimensi digital dalam kepemimpinan akan menjadi pilar utama dalam membentuk budaya organisasi. Berdasarkan Westerman et al. (2014) dan Kane et al. (2019), digital leadership memiliki beberapa karakteristik utama:

1. Visi Digital yang Kuat – Pemimpin mampu mengartikulasikan arah transformasi digital organisasi.
2. *Agility* dan Adaptabilitas – Cepat merespons perubahan teknologi dan tren pasar.
3. Kolaborasi Lintas Fungsi – Memanfaatkan platform digital untuk meningkatkan koordinasi dan inovasi.
4. Pengambilan Keputusan Berbasis Data – Mengintegrasikan analitik dan *real-time insights* dalam strategi.
5. Empati Digital – Memahami kebutuhan karyawan dan pelanggan dalam konteks interaksi virtual dan hybrid.

Arah masa depan studi kepemimpinan perlu bergerak menuju integrasi pendekatan multidisipliner. Wilber (2000) melalui teori integral menekankan pentingnya penyatuan wawasan dari filsafat, psikologi, dan sosiologi untuk membentuk pemahaman kepemimpinan yang lebih holistik. Sejalan dengan itu, fokus penelitian dan praktik kepemimpinan ke depan harus diarahkan pada pengembangan kepemimpinan yang inklusif, peka terhadap kompleksitas budaya, serta adaptif terhadap dinamika teknologi. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi masa depan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pemimpin, tetapi juga oleh kualitas pengikut serta hubungan timbal balik yang mereka bangun bersama di tengah lingkungan yang semakin dinamis dan kompleks. Munculnya teori-teori baru menekankan perlunya model kepemimpinan yang lebih bernuansa, fleksibel, dan adaptif untuk selaras dengan kompleksitas organisasi modern.

1.3 Perdebatan Teoretis dan Konseptual dalam Studi Kepemimpinan

Keragaman metodologi dalam penelitian kepemimpinan tidak hanya memperkaya cara pandang terhadap fenomena kepemimpinan, tetapi juga membuka ruang bagi munculnya perdebatan teoretis dan konseptual yang lebih kritis. Perbedaan pendekatan dalam memahami kepemimpinan—apakah sebagai atribut individu, proses sosial, praktik etis, atau fenomena

lintas budaya—mencerminkan dinamika wacana akademik yang terus berkembang. Beberapa aspek dalam perdebatan teoretis dan konseptual yang membentuk fondasi utama dalam studi kepemimpinan kontemporer akan dibahas.

1.3.1 Kepemimpinan sebagai Proses Sosial

Pandangan tradisional yang menganggap kepemimpinan sebagai sifat individu semakin banyak ditantang oleh gagasan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses sosial (Goethals, 2007). Pergeseran paradigma ini sejalan dengan perspektif konstruktivis, yang berargumen bahwa kepemimpinan tercipta secara bersama melalui interaksi antara pemimpin dan pengikut (Uhl-Bien, 2007). Dengan demikian, kepemimpinan tidak lagi dipahami hanya dari atribut pribadi seorang pemimpin, melainkan muncul secara dinamis dalam kelompok melalui proses penciptaan makna bersama dan pengalaman kolektif. Perspektif ini merekonstruksi pemahaman kepemimpinan sebagai praktik relasional yang terwujud dalam hubungan sosial, bukan sekadar fungsi yang terisolasi pada individu.

1.3.2 Kekuasaan, Pengaruh, dan Hubungan Pemimpin–Pengikut

Kekuasaan dan pengaruh merupakan inti dari studi kepemimpinan dan telah menjadi topik perdebatan yang luas. Taksonomi sumber kekuasaan dari French et al. (1959) mengidentifikasi beberapa sumber utama pengaruh, termasuk kekuasaan yang sah (*legitimate power*), kekuasaan berdasarkan keahlian (*expert power*), dan kekuasaan karena daya tarik pribadi (*referent power*). Namun, perspektif postmodern seperti teori dinamika kekuasaan Foucault (1980) berpendapat bahwa kekuasaan bersifat fleksibel, tertanam dalam struktur sosial, dan terus dinegosiasikan, bukan dimiliki secara tetap oleh satu pemimpin. Pertimbangan etis terkait kekuasaan dan pengaruh menimbulkan pertanyaan-pertanyaan penting mengenai inklusi, ketimpangan, dan kepemimpinan yang bertanggung jawab (Hicks & Waddock, 2011). Cara kekuasaan dijalankan dapat menentukan apakah kepemimpinan mendorong kolaborasi atau justru memperkuat ketimpangan sistemik dalam organisasi.

1.3.3 Peran Etika dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan etis tetap menjadi perhatian utama dalam studi kepemimpinan kontemporer. Para akademisi berpendapat bahwa pertimbangan etis seharusnya menjadi pusat dalam teori kepemimpinan, mengingat potensi dampaknya yang bisa bersifat positif maupun negatif (Ciulla, 2009). Dimensi-dimensi etika yang penting dalam kepemimpinan meliputi:

- *Keadilan dan Kesetaraan:* Pemimpin harus memastikan perlakuan yang adil terhadap para pengikut, serta menumbuhkan budaya keadilan dalam organisasi (Rawls, 1971). Praktik kepemimpinan yang adil berkontribusi pada kepercayaan dan legitimasi organisasi.
- *Integritas dan Keaslian:* Kepemimpinan autentik menekankan kesadaran diri, transparansi, dan konsistensi nilai-nilai (Avolio & Gardner, 2005). Pemimpin yang menunjukkan keaslian membangun hubungan yang lebih kuat dengan pengikut dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan secara etis.
- *Tanggung Jawab Sosial:* Kepemimpinan etis melampaui kepentingan organisasi dan mencakup dampaknya terhadap masyarakat luas (Couto, 2010). Pemimpin memiliki kewajiban moral untuk mempertimbangkan konsekuensi etis dari keputusan mereka terhadap komunitas dan para pemangku kepentingan.

1.3.4 Perspektif Global tentang Kepemimpinan

Secara historis, teori-teori kepemimpinan didominasi oleh perspektif Barat, sehingga memunculkan seruan untuk pendekatan yang lebih inklusif dan global (House et al., 2004). Penelitian lintas budaya menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam harapan dan efektivitas kepemimpinan di berbagai konteks. Misalnya, teori dimensi budaya Hofstede (1980) menegaskan bahwa preferensi terhadap gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai masyarakat: budaya individualis cenderung menghargai gaya kepemimpinan partisipatif, sementara budaya kolektivistik lebih menerima gaya paternalistik atau hierarkis; demikian pula, budaya dengan jarak kekuasaan tinggi lebih menekankan kepemimpinan otoritatif dibandingkan budaya dengan jarak kekuasaan rendah yang cenderung egaliter. Oleh karena itu, studi kepemimpinan global menekankan pentingnya model kepemimpinan yang adaptif secara budaya, agar mampu

merespons keragaman organisasi dan ekspektasi tenaga kerja di berbagai belahan dunia.

Sejalan dengan dominasi perspektif Barat tersebut, Bogotch (2011) mencatat bahwa perkembangan kepemimpinan pendidikan di Amerika Serikat sangat dipengaruhi oleh apa yang ia sebut sebagai *recorded history*—yakni kebijakan resmi, laporan komisi, dan pembentukan organisasi formal yang membentuk kronologi linear perkembangan kepemimpinan. Rekaman sejarah ini merepresentasikan perjalanan kepemimpinan dari paradigma manajerial yang menekankan efisiensi, menuju era akuntabilitas dan kebijakan berbasis standar.

Tonggak Penting dalam *Recorded History* Kepemimpinan Pendidikan di AS (Bogotch, 2011):

- 1911 – Taylorisme (*Principles of Scientific Management*) memperkenalkan efisiensi manajemen ke dalam pendidikan.
- 1947 – Pendirian *National Council of Professors of Educational Administration (NCPEA)*.
- 1954–1955 – Putusan *Brown v. Board of Education* mengubah paradigma kesetaraan dalam pendidikan.
- 1957 – Pembentukan *University Council for Educational Administration (UCEA)*.
- 1965 – *Elementary and Secondary Education Act (ESEA)* memperkuat peran pemerintah federal.
- 1983 – Laporan *A Nation at Risk* memicu era akuntabilitas.
- 1987–1989 – Laporan *Leaders for America's Schools* dan pembentukan *National Policy Board for Educational Administration (NPBEA)*.
- 1994–1996 – *Goals 2000* dan standar *Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC)* yang menekankan akreditasi serta profesionalisasi kepemimpinan.
- 2001–2002 – *National Commission for the Advancement of Educational Leadership Preparation (NCAELP)*, *No Child Left Behind Act (NCLB)*, dan pengembangan tes lisensi *ISLLA*.
- 2005–2009 – Kritik tajam Arthur Levine (*Educating School Leaders*), inisiatif reformasi Gates Foundation, revisi standar ISLLC 2008, hingga program *Race to the Top* oleh pemerintahan Obama.

Lini masa ini memperlihatkan bagaimana kepemimpinan pendidikan di AS berevolusi dari paradigma efisiensi manajerial (Taylorisme) menuju era akuntabilitas, standarisasi, dan kebijakan berbasis hasil. Namun, dominasi narasi Barat membuat perkembangan tersebut tampak linear dan universalistik, sehingga mengabaikan konteks budaya dan praktik lokal yang sesungguhnya beragam. Jika dikaitkan dengan perspektif lintas budaya (Hofstede, 1980; House et al., 2004), maka jelas bahwa efektivitas kepemimpinan tidak bisa dipahami hanya melalui satu jalur historis, tetapi perlu memperhitungkan hidden histories serta adaptasi terhadap keragaman budaya dan konteks sosial.

1.4 Metodologi Kontemporer dalam Penelitian Kepemimpinan Bisnis

Evolusi teori kepemimpinan yang berupaya menjawab dinamika bisnis modern menuntut adanya dukungan pendekatan metodologis yang relevan. Seiring meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian dalam lanskap bisnis global, penelitian kepemimpinan tidak lagi memadai jika hanya bertumpu pada kerangka konseptual klasik. Oleh karena itu, kajian mengenai kepemimpinan bisnis dewasa ini tidak hanya berfokus pada pengembangan konsep, tetapi juga pada pemanfaatan metodologi kontemporer yang mampu menangkap realitas kepemimpinan secara lebih komprehensif, integratif, dan kontekstual.

Secara historis, penelitian kepemimpinan sangat bergantung pada pendekatan kuantitatif, dengan kuesioner mandiri sebagai instrumen utama pengumpulan data. Avolio et al. (2009) mencatat bahwa studi kepemimpinan telah didominasi metode kuantitatif selama lebih dari satu abad. Temuan Lowe dan Gardner (2000) memperkuat hal ini, di mana 64% artikel di *The Leadership Quarterly* menggunakan data berbasis kuesioner, mengindikasikan dominasi metode tersebut. Namun, ketergantungan ini memicu kekhawatiran akan homogenitas metodologis dan keterbatasan dalam menangkap kompleksitas fenomena kepemimpinan.

Kritik terhadap dominasi metode kuantitatif mendorong tuntutan akan keragaman metodologis yang lebih luas. Sebagai contoh, ketika Collinson dan Grint mendirikan jurnal *Leadership* di Eropa, mereka secara eksplisit mendorong pluralisme metodologis dengan mengintegrasikan perspektif

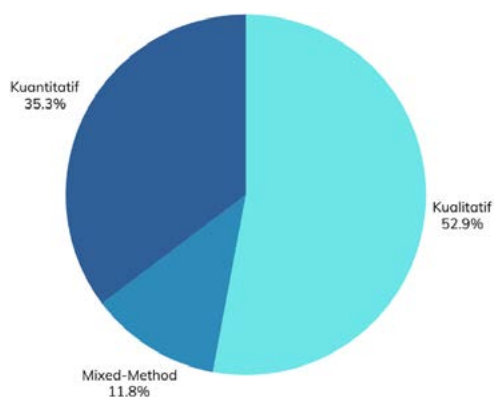
teoretis dan pendekatan yang beragam untuk memperkaya pemahaman (Collinson & Grint, 2005). Analisis komparatif antara *Leadership* dan *The Leadership Quarterly* mengungkap perbedaan signifikan: 51% artikel empiris di *Leadership* menggunakan metode kualitatif (seperti wawancara semiterstruktur), sementara di *The Leadership Quarterly*, hanya 22% (Bryman et al., 2011). Temuan ini mencerminkan semakin diterimanya pendekatan kualitatif dalam studi kepemimpinan.

Tinjauan pustaka terkini terhadap penelitian kepemimpinan bisnis dalam lima tahun terakhir (2019–2024) yang terindeks Scopus mengungkap pola menarik dalam evolusi terhadap metodologi penelitian kepemimpinan. Tabel 1.4 di bawah ini menunjukkan penelitian terdahulu yang berfokus pada kepemimpinan bisnis.

Tabel 1.4 Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan bisnis

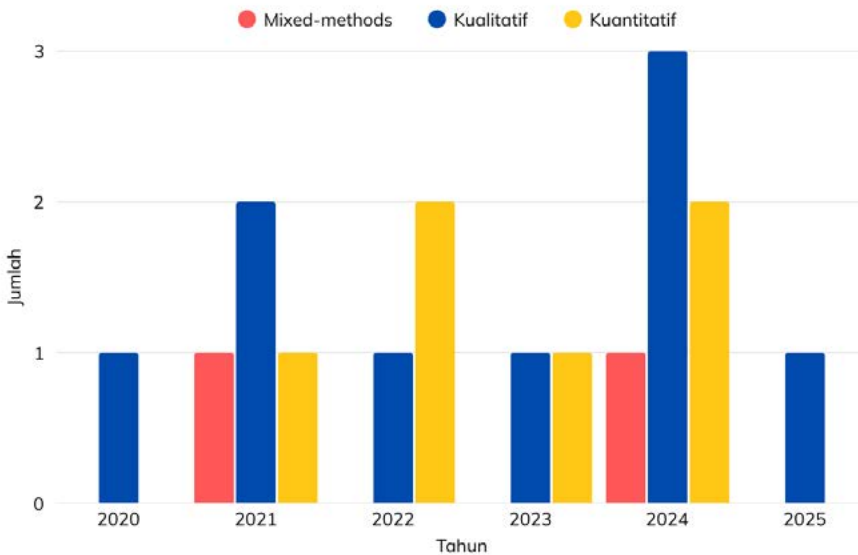
Metode yang digunakan	Penulis
Kuantitatif	Arvate & Story (2024); Freze et al. (2023); Gaur & Katuse (2022); Moreno et al. (2021); Tan (2024); van Mensvoort et al. (2021)
Kualitatif	Farah et al. (2020); Intezari et al. (2024); Katayanagi & Kroeger (2024); Khan et al. (2022); Lerutla & Steyn (2021); Lommel, 2024; Mesquiti & Seraj (2023); Sieweke et al. (2025); Tucker (2021)
<i>Mixed-methods</i>	Muhammed et al. (2024); Zeng et al. (2021)

Meskipun metodologi alternatif semakin berkembang, penelitian berbasis survei masih mendominasi jurnal-jurnal terkemuka. Kajian Gardner et al. terhadap publikasi di *The Leadership Quarterly* selama dua dekade menunjukkan bahwa metode kuantitatif—khususnya survei—tetap menjadi pendekatan empiris yang paling banyak digunakan.



Gambar 1.1 Metode yang digunakan

Gambar 1.1 memperlihatkan dominasi pendekatan kualitatif dalam penelitian kepemimpinan bisnis terkini, dengan representasi mencapai 52,9% dari total metodologi yang ditinjau. Data ini mencerminkan pergeseran paradigma menuju eksplorasi yang lebih mendalam tentang praktik kepemimpinan melalui lensa kontekstual, di mana metode seperti studi kasus dan wawancara mendalam memungkinkan peneliti mengungkap nuansa pengalaman pemimpin dalam lingkup organisasi. Di sisi lain, pendekatan kuantitatif masih mempertahankan posisi signifikan (35,3%), terutama dalam penelitian yang bertujuan menguji model teoretis atau mengukur variabel kepemimpinan secara psikometrik. Namun, yang patut disayangkan adalah rendahnya pemanfaatan metode campuran (11,8%), yang justru berpotensi menjembatani celah antara kedalaman naratif kualitatif dan ketelitian analitik kuantitatif. Minimnya penggunaan desain integratif ini tidak hanya mencerminkan tantangan operasional (misalnya kompleksitas desain atau kebutuhan sumber daya), tetapi juga mengisyaratkan keterbatasan dalam upaya membangun teori kepemimpinan yang benar-benar komprehensif. Temuan ini mempertegas urgensi untuk mendorong pluralisme metodologis, khususnya pengembangan studi yang secara kreatif mengombinasikan kekuatan berbagai pendekatan, guna menjawab kompleksitas tantangan kepemimpinan kontemporer.



Gambar 1.2 Metode yang digunakan berdasarkan tahun

Gambar 1.2 memperlihatkan dinamika menarik dalam tren metodologi penelitian selama kurun waktu 2020 hingga 2025. Pendekatan kualitatif menunjukkan pertumbuhan yang signifikan, khususnya pada tahun 2021 dan 2024, dengan puncak dominasi tercapai di tahun 2024. Lonjakan ini mengindikasikan pergeseran paradigma menuju penelitian yang lebih interpretatif dan berfokus pada aspek manusia dalam kajian kepemimpinan bisnis. Sementara itu, metode kuantitatif masih tetap konsisten penggunaannya sepanjang periode tersebut, membuktikan nilai berkelanjutannya dalam pengujian hipotesis dan pengukuran variabel.

Minimnya penerapan *mixed-method* yang hanya muncul pada tahun 2020 dan 2023 menyoroti tantangan nyata dalam adopsi pendekatan yang integratif. Padahal, *mixed-method* justru menawarkan potensi besar untuk triangulasi data yang lebih komprehensif, serta peningkatan validitas temuan penelitian. Situasi ini dapat disebabkan oleh berbagai kendala praktis seperti kompleksitas desain penelitian, keterbatasan kompetensi metodologis peneliti, atau bahkan resistensi terhadap integrasi paradigma yang berbeda.

Meskipun metodologi kuantitatif secara historis mendominasi skema riset kepemimpinan bisnis, terdapat perkembangan keragaman metodologi dalam beberapa tahun terakhir, di mana para peneliti mulai mengadopsi pendekatan kualitatif dan *mixed-methods* sebagai respons terhadap kritik tentang keterbatasan studi berbasis survei. Pergeseran ini didorong baik oleh pertimbangan epistemologis maupun tuntutan praktis untuk lebih baik menangkap kompleksitas kepemimpinan sebagai fenomena kontekstual dan human-centered.

Metode kuantitatif (khususnya survei dan pemodelan statistik), tetap fondasional, menawarkan *generalizability* dan *empirical rigor*. Namun, kebangkitan riset kualitatif, terutama pada jurnal-jurnal berperingkat tinggi, menandai perubahan signifikan menuju *narrative depth* dan *contextual sensitivity*. Metode seperti wawancara, *case studies*, dan *grounded theory* terbukti efektif mengeksplorasi kepemimpinan dalam konteks budaya, etika, dan organisasi yang beragam. Pendekatan ini mengungkap dimensi kepemimpinan seperti *values*, *identity*, dan *experience*, yang sulit ditangkap data numerik.

Penelitian *mixed-methods*, meski kurang umum, menyajikan peluang kuat untuk mengintegrasikan kekuatan kedua paradigma. Studi seperti yang

dilakukan Muhammed et al. (2024) dan Zeng et al. (2021) mendemonstrasikan bagaimana mengombinasikan aspek presisi dari penelitian kuantitatif dengan aspek kedalaman dalam penelitian kualitatif, mampu menghasilkan *insights* yang lebih holistik tentang perkembangan, etika, dan kinerja seorang pemimpin. Meskipun demikian, desain integratif seperti ini sebagian besar masih bersifat pelengkap daripada inti dari penelitian pada bidang ini, yang mencerminkan adanya keraguan untuk bergerak melampaui batasan metodologis yang sudah mengakar.

Secara krusial, evolusi metodologi ini bukan semata hanya sebuah hal yang teknis, melainkan terhubung dalam dengan kemajuan teoretis. Kerangka kerja baru seperti *ethical leadership*, *wise leadership*, dan *system leadership* yang memiliki sifat lebih kompleks, membutuhkan metodologi yang dapat mengakomodasi *nuance*, *paradox*, dan *subjectivity*. Pendekatan inovatif seperti multimodal media analysis (Khan et al., 2022) dan *linguistic analysis of archival data* (Mesquiti & Seraj, 2023), mengilustrasikan bagaimana kepemimpinan dapat dikaji tak hanya melalui perilaku pemimpin, tetapi juga melalui cerita, simbol, dan diskursus yang mendefinisikan lingkungan mereka.

Riset kepemimpinan bisnis berada di dalam sebuah persimpangan metodologi. Meskipun bidang ini telah berkembang melampaui ortodoksi kuantitatif awalnya, penerimaan penuh terhadap keberagaman metodologi masih merupakan sebuah proses yang sedang berlangsung. Tantangan yang ada pada saat ini adalah menciptakan ruang bagi penelitian yang lebih holistik, peka terhadap konteks, dan selaras secara teoretis dalam mencerminkan realitas kepemimpinan yang terus berkembang di dunia yang kompleks.

1.5 Kesimpulan

Bab ini menegaskan bahwa kepemimpinan bisnis di era digital tengah menghadapi transformasi mendasar akibat globalisasi, percepatan teknologi, serta perubahan lanskap tantangan dari VUCA menuju BANI. Pergeseran ini menuntut pemimpin untuk tidak hanya tanggap terhadap perubahan yang cepat, tetapi juga mampu menghadapi kerentanan sistem, kecemasan kolektif, serta dinamika yang bersifat nonlinier dan sulit dipahami. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai sekadar

kemampuan manajerial, melainkan kapasitas visioner, kolaboratif, dan beretika untuk menjaga keberlanjutan organisasi.

Evolusi teori kepemimpinan dari model klasik hingga kepemimpinan digital memperlihatkan bahwa konsep kepemimpinan selalu beradaptasi mengikuti kebutuhan zaman. Jika sebelumnya kepemimpinan lebih menekankan struktur dan kontrol, kini ia menuntut kelincahan, pengambilan keputusan berbasis data, inovasi berkelanjutan, serta kepekaan terhadap dimensi sosial dan etika. Hal ini menggeser pemahaman kepemimpinan dari atribut individual menuju proses sosial yang terbentuk melalui interaksi antara pemimpin dan pengikut, sekaligus dipengaruhi oleh nilai, budaya, dan konteks global.

Dari sisi metodologis, kajian kepemimpinan kontemporer semakin menekankan pluralisme penelitian. Penggunaan pendekatan kualitatif dan *mixed-methods* berkembang pesat sebagai upaya melengkapi dominasi metode kuantitatif yang telah lama digunakan. Perkembangan ini menunjukkan bahwa fenomena kepemimpinan tidak dapat direduksi hanya melalui pengukuran numerik, melainkan perlu dipahami secara kontekstual melalui pengalaman, narasi, serta dinamika organisasi yang kompleks.

Dengan demikian, Bab ini memberikan landasan konseptual mengenai perubahan paradigma kepemimpinan bisnis di era digital. Landasan ini menjadi titik awal penting untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk kepemimpinan potensial yang dibutuhkan organisasi dalam menghadapi transformasi global. Oleh karena itu, Bab selanjutnya akan berfokus pada Identifikasi Kepemimpinan Bisnis Potensial, dengan tujuan menggali model, karakteristik, dan kapasitas kepemimpinan yang relevan untuk mendukung daya saing dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

2 KEPEMIMPINAN BISNIS

Bab ini membahas dinamika kepemimpinan dalam konteks bisnis modern yang terus mengalami perubahan. Fokus utama diarahkan pada area pengembangan para pemimpin bisnis, baik untuk pengembangan individual sang pemimpin maupun pengembangan kepemimpinan secara kolektif; pentingnya identifikasi calon pemimpin potensial; serta kebutuhan akan model kepemimpinan yang adaptif, berlandaskan kecerdasan emosional, dan relevan dengan tuntutan era digital. Melalui tinjauan teori dan praktik, pembahasan ini menyoroti bagaimana kepemimpinan bisnis tidak hanya dipahami sebagai kapasitas individu, melainkan juga sebagai proses kolektif yang membentuk budaya organisasi. Dengan demikian, bab ini berupaya memberikan kerangka konseptual dan praktis bagi organisasi dalam mengembangkan kepemimpinan yang berkelanjutan, adaptif, dan selaras dengan kompleksitas lingkungan bisnis global.

2.1 Tiga Dimensi Utama Kepemimpinan Bisnis

Bab sebelumnya telah menjelaskan teori kepemimpinan mengalami evolusi yang panjang, dimulai dari paradigma klasik yang menekankan sifat bawaan pemimpin (*Great Man Theory, Trait Theory*), menuju teori perilaku dan situasional yang menyoroti peran konteks, hingga teori kontemporer seperti kepemimpinan transformasional, adaptif, dan digital (Bass & Avolio, 1994; Uhl-Bien et al., 2007; Avolio et al., 2014). Evolusi tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah konsep statis, melainkan suatu konstruksi sosial yang terus berkembang sesuai tuntutan zaman (Northouse, 2023; Yukl & Gardner, 2020).

Literatur juga semakin sering membahas bagaimana implementasi teori kepemimpinan ke praktik di berbagai konteks yang berbeda khususnya di organisasi bisnis (korporasi, bisnis mula, UMKM) menandai lahirnya *stream* kepemimpinan bisnis (*business leadership*), yang menempatkan kepemimpinan bukan hanya sebagai kapasitas individu, tetapi juga sebagai kemampuan strategis organisasi dalam menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis (Day & Dragoni, 2015; Porter, 1996). Jika pada tataran konseptual kepemimpinan secara umum dipahami sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, maka dalam

konteks bisnis, kepemimpinan diterjemahkan lebih kepada kemampuan mengelola sumber daya, membangun budaya organisasi, beradaptasi dengan perubahan, menjawab ekspektasi pemangku kepentingan, serta memastikan keberlanjutan perusahaan dalam lanskap yang kompetitif (Barney, 1991; Schein, 2010).

Pembahasan kepemimpinan bisnis mencakup setidaknya tiga dimensi utama. Pertama, pergeseran dari fokus individu ke kolektif. Jika teori awal menempatkan pemimpin sebagai figur sentral, kini kepemimpinan dipandang sebagai fenomena kolektif yang lahir dari interaksi sosial, jaringan, dan sistem organisasi (Day, 2001; Day et al., 2014). Kedua, pergeseran dari stabilitas ke adaptivitas. Model tradisional yang menekankan stabilitas tidak lagi memadai di tengah lingkungan bisnis VUCA dan BANI, sehingga diperlukan kepemimpinan adaptif yang mampu memfasilitasi perubahan nilai, pola pikir, dan praktik (Heifetz et al., 2009; Petrie, 2014). Ketiga, pergeseran dari orientasi internal ke ekosistem global. Kepemimpinan bisnis modern dituntut untuk tidak hanya mengelola organisasi secara internal, tetapi juga mengorkestrasi relasi dengan aktor eksternal, termasuk mitra, komunitas, dan bahkan teknologi digital sebagai bagian dari ekosistem kepemimpinan (Westerman et al., 2014; Sotarauta & Suvinen, 2021).

Dengan demikian, transformasi ini menjembatani pemahaman teoretis kepemimpinan dengan penerapan praktis dalam konteks bisnis. Kepemimpinan bisnis tidak lagi dilihat sekadar sebagai perpanjangan dari teori kepemimpinan umum, melainkan sebagai bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada strategi, ketahanan dan kelanggungan organisasi melalui penciptaan nilai secara konsisten dan berkelanjutan. Hal ini membuka jalan untuk membahas bagaimana organisasi dapat membedakan antara pengembangan pemimpin dan pengembangan kepemimpinan, mengidentifikasi calon pemimpin potensial, serta menguatkan kompetensi adaptif, emosional, dan digital dalam konteks bisnis modern.

2.2 Pengembangan Pemimpin dan Kepemimpinan di Konteks Bisnis

Program Pengembangan Kepemimpinan berfungsi sebagai investasi strategis modal insani perusahaan (Lengnick-Hall et al., 2011). Dengan meningkatkan kapasitas kepemimpinan individu dan memperkuat kemampuan perusahaan

secara keseluruhan, program-program pengembangan di setiap level organisasi ini menciptakan fondasi yang kuat bagi bisnis untuk berkembang dalam lanskap yang dinamis dan kompetitif. Organisasi yang berkomitmen pada pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan tidak hanya mendapatkan keuntungan strategis tetapi juga menumbuhkan budaya inovasi, akuntabilitas, dan pertumbuhan.

Dalam ranah kepemimpinan bisnis, sangat penting untuk membedakan antara pengembangan pemimpin dan pengembangan kepemimpinan, karena masing-masing membahas aspek yang berbeda dalam menumbuhkan kepemimpinan dalam organisasi. Pengembangan pemimpin berfokus pada peningkatan kemampuan pemimpin individu. Pendekatan ini menekankan pada pertumbuhan pribadi, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kesadaran diri, dan kompetensi pemimpin (Day et al., 2014). Kegiatan dalam pengembangan pemimpin sering kali mencakup pelatihan, *mentoring*, lokakarya, dan program pendidikan formal yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas individu dalam peran kepemimpinan. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kapasitas seseorang agar efektif dalam peran dan proses kepemimpinan.

Di sisi lain, pengembangan kepemimpinan lebih terkait dengan pengembangan kapasitas kepemimpinan kolektif suatu organisasi (Day et al., 2014). Pendekatan ini tidak terbatas pada individu, tetapi berfokus pada membangun hubungan jaringan di antara individu-individu dalam organisasi, meningkatkan budaya dan sistem kepemimpinan secara keseluruhan. Pendekatan ini melibatkan penciptaan sistem dan lingkungan di mana keterampilan kepemimpinan dapat dikembangkan dan dibagikan di semua tingkatan, selaras dengan tujuan strategis organisasi. Pengembangan kepemimpinan berfungsi sebagai upaya kolektif yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan organisasi di semua tingkatan.

Perbedaan utama antara pengembangan pemimpin dan pengembangan kepemimpinan terletak pada fokus, cakupan, dan hasil yang ingin dicapai. Dari segi fokus, pengembangan pemimpin lebih menitikberatkan pada pertumbuhan individu, terutama dalam hal kesadaran diri, peningkatan keterampilan pribadi, dan kapasitas untuk memimpin secara efektif. Sebaliknya, pengembangan kepemimpinan menekankan pada kemampuan kepemimpinan kolektif dalam organisasi, dengan tujuan membentuk sistem

kepemimpinan yang kuat dan berkelanjutan. Cakupan pengembangan pemimpin bersifat intrapersonal, mengarah pada pengembangan kualitas internal individu. Sementara itu, pengembangan kepemimpinan bersifat interpersonal, berfokus pada pembangunan modal sosial dan jaringan kolaboratif antar individu di dalam organisasi. Dari sisi hasil, keberhasilan pengembangan pemimpin biasanya diukur melalui peningkatan kinerja individu, sedangkan keberhasilan pengembangan kepemimpinan tercermin dalam terciptanya budaya kepemimpinan yang kuat di seluruh organisasi dan kemampuan kolektifnya untuk mencapai tujuan strategis.

Tabel 2.1 Perbedaan utama antara pengembangan pemimpin dan pengembangan kepemimpinan dalam kepemimpinan bisnis

Aspek	Pengembangan Pemimpin	Pengembangan Kepemimpinan
Fokus	Pertumbuhan individu dan peningkatan keterampilan	Kapasitas kepemimpinan kolektif dalam organisasi
Cakupan	Kompetensi pribadi, kesadaran diri, dan kecerdasan emosional	Budaya organisasi, jaringan kepemimpinan, dan dinamika tim
Pendekatan	Pelatihan, pendampingan, pembinaan, pendidikan eksekutif	Pemikiran sistem, pengembangan budaya kepemimpinan, kolaborasi lintas fungsi
Hasil	Peningkatan efektivitas kepemimpinan pribadi	Memperkuat kemampuan kepemimpinan organisasi secara keseluruhan
Pengukuran Keberhasilan	Peningkatan kinerja individu dan perkembangan karier	Budaya kepemimpinan di seluruh organisasi dan kemampuan untuk memenuhi tujuan strategis
Jangka Waktu	Jangka pendek hingga menengah (meningkatkan kemampuan kepemimpinan pribadi)	Jangka panjang (menciptakan kepemimpinan yang berkelanjutan di dalam organisasi)
Contoh Kegiatan	Pelatihan kepemimpinan, pelatihan eksekutif, alat penilaian diri	Perencanaan suksesi kepemimpinan, inisiatif perubahan organisasi, membina kolaborasi lintas departemen
Cendekiawan Utama	David V. Day (2001) - Pengembangan pemimpin sebagai pengembangan kemampuan individu	David V. Day (2001) - Pengembangan kepemimpinan sebagai proses organisasi dan kolektif

Sumber: Day, 2001

Pentingnya strategi dalam kepemimpinan bisnis terletak pada kemampuannya menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi. Dalam konteks perusahaan rintisan, pengembangan kepemimpinan perlu diprioritaskan, terutama bagi para pendiri dan anggota tim inti. Hal ini bertujuan untuk membangun ketangkasan dan ketangguhan organisasi, sekaligus menumbuhkan budaya kepemimpinan bersama yang mendukung skalabilitas jangka panjang. Di lingkungan perusahaan yang lebih mapan, penting untuk menyeimbangkan antara pengembangan individu sebagai pemimpin dan sistem kepemimpinan kolektif. Pendekatan ini memungkinkan perencanaan suksesi yang efektif,

meningkatkan kolaborasi lintas fungsi, dan membangun jalur kepemimpinan yang berkelanjutan. Sementara itu, organisasi multinasional menghadapi tantangan yang lebih kompleks sehingga membutuhkan strategi pengembangan kepemimpinan yang menyeluruh. Strategi tersebut mencakup pelatihan kepemimpinan yang beragam, program mobilitas global, dan kemampuan beradaptasi dengan berbagai budaya untuk memastikan keberhasilan di pasar internasional (Marx, 2015). Dengan demikian, strategi kepemimpinan yang tepat dan kontekstual menjadi kunci untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

Tabel 2.2 Penerapan dalam konteks bisnis

Konteks Bisnis	Pengembangan Pemimpin	Pengembangan Kepemimpinan
Perusahaan Rintisan	Berfokus pada pengembangan pemimpin wirausaha yang memiliki kemampuan beradaptasi, tangguh, dan inovatif.	Menekankan pada pembangunan budaya kepemimpinan yang mendorong ketangkasan, kolaborasi, dan pengambilan keputusan yang cepat.
Lingkungan Perusahaan	Membekali para manajer menengah dan senior dengan keterampilan berpikir strategis, negosiasi, dan pengambilan keputusan.	Memperkuat jalur kepemimpinan, perencanaan suksesi, dan penyalarsan kepemimpinan lintas departemen.
Organisasi Multinasional	Mengembangkan pemimpin global dengan kecerdasan budaya, manajemen krisis, dan keterampilan eksekusi strategis.	Menetapkan kerangka kerja kepemimpinan yang mengintegrasikan beragam gaya kepemimpinan di berbagai wilayah dan budaya.

Sumber: Marx, 2015

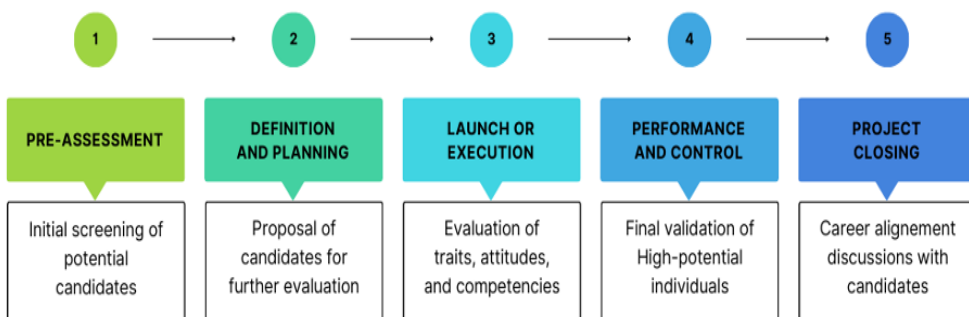
Dengan mengintegrasikan pengembangan pemimpin dan pengembangan kepemimpinan, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki pemimpin individu yang kuat sambil menumbuhkan budaya keunggulan kepemimpinan yang mendorong kesuksesan jangka panjang. Memahami perbedaan ini sangat penting bagi organisasi yang ingin menerapkan strategi kepemimpinan yang efektif. Dengan berinvestasi pada pengembangan pemimpin dan pengembangan kepemimpinan, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya memiliki individu-individu yang kompeten, tetapi juga budaya kepemimpinan yang kuat yang mampu menghadapi tantangan-tantangan yang kompleks dan mendorong kesuksesan yang berkelanjutan.

2.3 Mengidentifikasi Calon Pemimpin Bisnis Potensial

Mengidentifikasi calon pemimpin potensial yang adaptif dalam konteks bisnis merupakan langkah krusial untuk menjaga keberlanjutan pertumbuhan

organisasi serta menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang (Kabalina & Osipova, 2022; Knoll & Sternad, 2021). Berbagai penelitian telah mengembangkan metodologi dan kerangka kerja untuk membantu organisasi mengenali calon pemimpin masa depan berdasarkan karakteristik yang dapat diamati, perilaku, dan kompetensi. Pendekatan yang terstruktur dalam identifikasi kepemimpinan memungkinkan organisasi untuk berinvestasi pada individu yang memiliki kemampuan memimpin secara efektif dalam berbagai konteks (Lantu et al., 2021).

Salah satu pendekatan yang berpengaruh dikemukakan oleh Knoll dan Sternad (2021), yang mengembangkan model *Global Leadership Potentials* (GLP) untuk perusahaan multinasional. Kerangka ini menekankan pentingnya kombinasi antara karakteristik pribadi, sikap, dan kompetensi dalam memilih individu yang mampu sukses dalam peran kepemimpinan global. Model tersebut menyoroti bahwa penilaian terhadap potensi kepemimpinan seharusnya mempertimbangkan tidak hanya atribut individu, tetapi juga kemampuan untuk beroperasi secara efektif dalam lingkungan budaya yang beragam. Gambar 2.1 di bawah ini merupakan *Five-Phase Model of the GLP Identification Process*.



Gambar 2.1 *Five-Phase Model of the GLP Identification Process* (Sumber: Knoll & Stenard, 2021)

Model Lima Fase untuk Mengidentifikasi Potensi Kepemimpinan Global (*Global Leadership Potential* – GLP) yang dikembangkan oleh Knoll dan Stenard (2021) menawarkan pendekatan terstruktur bagi perusahaan multinasional (MNC) dalam mengenali dan mengembangkan calon pemimpin global masa depan. Salah satu temuan utama dari penelitian mereka adalah bahwa meskipun sebagian besar perusahaan mengikuti fase-fase serupa—seperti pra-penilaian, nominasi, penilaian, konfirmasi, dan dialog talenta—kedalaman dan konsistensi pelaksanaan masing-masing fase sangat

bervariasi. Perbedaan ini terutama terlihat pada fase-fase awal, di mana banyak perusahaan masih mengandalkan praktik informal dan penilaian subjektif dari atasan langsung. Ketergantungan pada penilaian subjektif dalam tahap pra-penilaian dan nominasi berisiko menimbulkan bias serta melewatkan individu yang memiliki potensi kepemimpinan tetapi tidak sesuai dengan ekspektasi tradisional (Knoll & Sternad, 2021). Kurangnya kriteria yang terstruktur pada tahap awal ini menyoroti adanya kesenjangan dalam hal keadilan dan inklusivitas.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, fase-fase selanjutnya seperti penilaian formal biasanya menggunakan alat terstruktur seperti umpan balik 360 derajat, wawancara perilaku, dan pusat penilaian (*assessment center*). Instrumen-instrumen ini memungkinkan evaluasi yang lebih objektif terhadap kompetensi kepemimpinan global seperti sensitivitas antarbudaya, kelincahan dalam belajar (*learning agility*), dan kecerdasan emosional (Knoll & Sternad, 2021). Perusahaan yang menerapkan teknik kalibrasi kelompok dan melibatkan lebih dari satu penilai cenderung menghasilkan keputusan yang lebih andal (Byham et al., 2002). Keputusan akhir umumnya diambil di tingkat korporat pada fase konfirmasi, dan beberapa organisasi juga melibatkan sesi dialog talenta guna menyelaraskan aspirasi individu dengan jalur pengembangan kepemimpinan. Secara keseluruhan, riset ini menegaskan pentingnya proses identifikasi yang jelas, inklusif, dan berbasis bukti. Organisasi yang berinvestasi dalam penyempurnaan setiap fase dari proses GLP cenderung lebih berhasil membangun saluran kepemimpinan yang beragam, kompeten, dan berpandangan global.

Selain pendekatan yang bersifat korporat dan terstruktur, metode identifikasi kepemimpinan lainnya juga mulai mendapat perhatian. Dalam konteks kerja berbasis tim, misalnya, analisis perilaku nonverbal telah dieksplorasi sebagai metode untuk mengidentifikasi pemimpin yang muncul secara alami (*emergent leaders*). Penelitian oleh Sanchez-Cortes et al. (2013) menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan dapat dikenali melalui isyarat nonverbal dominan, seperti sinyal visual dan akustik, yang menunjukkan otoritas dan pengaruh dalam interaksi kelompok. Metode ini sangat relevan dalam lingkungan kolaboratif karena berfokus pada interaksi langsung alih-alih evaluasi formal. Selain itu, kompetensi yang digunakan dalam menilai potensi kepemimpinan juga dapat berbeda antar budaya. Studi oleh Kabalina dan Osipova (2022) tentang perusahaan di Rusia

mengidentifikasi sejumlah faktor utama dalam evaluasi talenta, seperti kesesuaian budaya, kecerdasan sosial, keterlibatan, dan komitmen sebagai indikator potensi manajerial dan kepemimpinan. Temuan ini menunjukkan bahwa proses identifikasi kepemimpinan harus disesuaikan dengan budaya organisasi dan nilai-nilai lokal.

Identifikasi calon pemimpin merupakan fondasi strategis bagi keberlanjutan organisasi. Proses selanjutnya adalah bagaimana mengembangkan kompetensi mereka, khususnya dalam menghadapi tantangan yang bersifat adaptif dan kompleks, sebagaimana akan dibahas pada subbab selanjutnya.

2.4 Kepemimpinan Bisnis yang Adaptif

Kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) adalah pendekatan yang menekankan pentingnya kemampuan seorang pemimpin untuk mengidentifikasi tantangan-tantangan yang bersifat adaptif, yaitu permasalahan yang tidak memiliki solusi teknis langsung dan membutuhkan perubahan nilai, kebiasaan, atau pola pikir. Pemimpin adaptif bukanlah pemilik semua jawaban, melainkan fasilitator pembelajaran organisasi yang mampu mengarahkan proses perubahan secara kolaboratif (Northouse, 2023). Dalam konteks bisnis modern, membangun kompetensi kepemimpinan adaptif merupakan prasyarat penting untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan bersaing organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan adaptif dikembangkan oleh Ronald Heifetz dan rekan-rekannya di Harvard Kennedy School sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan kepemimpinan tradisional dalam menghadapi masalah kompleks. Mereka membedakan antara dua jenis tantangan utama dalam organisasi: tantangan teknis yang bisa diselesaikan dengan keahlian dan prosedur yang sudah ada, serta tantangan adaptif yang menuntut perubahan nilai, kebiasaan, dan cara berpikir (Heifetz et al., 2009). Tantangan adaptif tidak bisa diselesaikan oleh satu pemimpin saja, melainkan memerlukan partisipasi aktif seluruh elemen organisasi. Beberapa kompetensi kunci dalam kepemimpinan adaptif meliputi:

1. Kesadaran Diri (*Self-awareness*): kemampuan mengenali kekuatan dan kelemahan pribadi, serta bias dalam pengambilan keputusan.

2. Ketangguhan (*Resilience*) dan Kelincahan (*Agility*): daya tahan dalam menghadapi tekanan serta kelincahan untuk merespons dinamika lingkungan bisnis.
3. Kecerdasan Kolektif (*Collaborative Intelligence*): membangun tim lintas fungsi dan menciptakan budaya pembelajaran yang aman secara psikologis.

Secara praktis, pengembangan kompetensi ini dapat dilakukan melalui pelatihan berbasis pengalaman (*experiential learning*), program *coaching* dan *mentoring*, serta penerapan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Pemimpin juga perlu membangun struktur organisasi yang fleksibel dan mendukung inovasi, termasuk keberanian untuk melakukan eksperimen secara terukur (Yukl & Gardner, 2020). Dalam praktiknya, kepemimpinan adaptif menuntut kompetensi yang jauh melampaui kemampuan teknis. Pemimpin perlu memiliki kesadaran diri (*self-awareness*) untuk mengenali bias dalam mengambil keputusan, serta *sensemaking* untuk membaca situasi yang ambigu dan kompleks. Pemimpin juga perlu menciptakan ruang yang aman secara psikologis (*psychological safety*), di mana anggota tim merasa nyaman untuk mengemukakan ide, melakukan eksperimen, bahkan membuat kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Dalam konteks lokal, banyak pelaku UMKM di Indonesia yang mampu bertahan dan bahkan berkembang selama pandemi karena menunjukkan karakteristik kepemimpinan adaptif. Mereka berani mengubah model bisnis, membuka kanal penjualan digital, dan mendengarkan masukan pelanggan untuk mengembangkan produk. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif tidak selalu memerlukan posisi formal atau struktur besar, tetapi justru menjadi relevan bagi setiap orang yang memimpin perubahan.

Pemimpin adaptif menuntut kompetensi lebih dari sekadar teknis, yakni mencakup kemampuan untuk menavigasi perubahan, memfasilitasi pembelajaran kolektif, serta memperkuat ketangguhan organisasi bisnis. Selain itu, pemimpin bisnis harus memiliki kecerdasan emosional agar mampu memahami, mengelola, dan memengaruhi emosi diri maupun tim dalam pengambilan keputusan strategis. Aspek ini akan diperdalam pada subbab berikutnya.

2.5 Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Bisnis

Keputusan strategis menjadi salah satu tantangan paling kompleks yang dihadapi para pemimpin, di mana hal tersebut tidak hanya menyangkut aspek rasional seperti analisis data, perhitungan risiko, dan proyeksi keuntungan, tetapi juga berkaitan erat dengan dimensi emosional: bagaimana keputusan itu akan memengaruhi individu, tim, dan organisasi secara psikologis. Oleh karena itu, dibutuhkan lebih dari sekadar kecerdasan intelektual (IQ) untuk menjadi pengambil keputusan yang efektif—dibutuhkan kecerdasan emosional.

Secara konseptual, kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, mengelola, dan memengaruhi emosi diri sendiri serta orang lain (Goleman, 1995). Kecakapan ini mencakup kesadaran diri, pengendalian diri, empati, motivasi, dan keterampilan sosial. Kelima aspek ini merupakan pondasi penting dalam proses pengambilan keputusan yang tidak hanya rasional, tetapi juga etis, kontekstual, dan berorientasi jangka panjang.

Dalam praktiknya, pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih tenang dalam menghadapi tekanan, mampu membaca dinamika tim dengan akurat, serta tidak mudah terjebak dalam keputusan impulsif. Contohnya dapat dilihat pada situasi krisis organisasi—ketika tekanan tinggi, waktu terbatas, dan banyak pihak berkepentingan terlibat. Dalam situasi semacam ini, pemimpin yang hanya mengandalkan logika bisa saja mengambil keputusan “benar secara angka” tetapi gagal dalam implementasi karena mengabaikan faktor emosional seperti ketakutan karyawan, resistensi budaya, atau hilangnya kepercayaan. Sebaliknya, pemimpin yang cerdas secara emosional mampu membaca suasana emosional tim, menciptakan ruang dialog yang sehat, serta menyampaikan keputusan secara persuasif dan empatik. Hal ini berkontribusi pada penerimaan yang lebih baik, keterlibatan yang lebih tinggi, serta implementasi strategi yang lebih efektif.

Beberapa manfaat langsung dari kecerdasan emosional dalam kepemimpinan bisnis, khususnya dalam pengambilan keputusan strategis, antara lain:

1. Menghindari bias emosional: Kesadaran diri membantu pemimpin mengenali kapan mereka sedang dipengaruhi emosi negatif (seperti marah atau cemas) dan mencegah keputusan yang tergesa-gesa.
2. Meningkatkan keterlibatan tim: Pemimpin yang mampu berempati lebih mudah membangun kepercayaan dan komitmen dalam pelaksanaan keputusan.
3. Memperkuat ketahanan organisasi: Dalam masa-masa sulit, kemampuan pemimpin untuk menjaga suasana emosional tim tetap positif akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Kecerdasan emosional menjadi landasan penting dalam kepemimpinan bisnis. Namun, di era digital, hal ini harus dikombinasikan dengan keterampilan baru yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan inovatif. Oleh karena itu, subbab berikutnya akan membahas kepemimpinan bisnis dalam era digital.

2.6 Kepemimpinan Bisnis dalam Era Digital: Kolaboratif, Partisipatif, dan Inovatif

Kepemimpinan di era digital bukan lagi soal siapa yang paling berkuasa dalam struktur, tetapi siapa yang paling mampu menghubungkan orang, gagasan, dan teknologi menjadi solusi yang berdampak. Di tengah arus perubahan yang cepat, pemimpin digital tidak dapat bekerja sendirian. Mereka dituntut untuk membangun sistem kerja yang kolaboratif, memberdayakan partisipasi, dan secara konsisten mendorong inovasi di seluruh lini organisasi (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

Transformasi digital sejatinya bukan hanya tentang teknologi—melainkan perubahan cara berpikir dan bertindak. Pemimpin yang efektif di era ini adalah mereka yang tidak hanya paham teknologi, tetapi juga mampu mengorkestrasi kerja tim secara lintas fungsi dan lintas generasi. Inilah inti dari kepemimpinan digital berbasis kolaborasi, partisipasi, dan inovasi (Schwarz Müller et al., 2018).

Kepemimpinan digital menuntut kemampuan membangun jaringan kerja, bukan sekadar memerintah dari atas. Dunia digital telah meruntuhkan sekat-sekat formal antarbagian organisasi. Pemimpin tidak bisa lagi hanya mengandalkan garis komando. Mereka harus mampu menciptakan ruang

kolaboratif yang mendukung kerja tim lintas fungsi, fleksibel dalam peran, dan terbuka terhadap kontribusi dari siapa pun (Altıntaş et al., 2021). Dalam praktiknya, pemimpin kolaboratif harus dapat (a) Memfasilitasi alur kerja lintas tim dengan dukungan teknologi digital; (b) Mendorong komunikasi terbuka dan dua arah; (c) Mengakui kontribusi dan peran kolektif untuk mendorong keterlibatan (Goleman, 2017). Selain itu, kolaborasi yang efektif menghapus ego sektoral dan menggantinya dengan semangat sinergi lintas fungsi.

Pemimpin digital yang partisipatif menyadari bahwa akses informasi telah terdistribusi secara luas di era digital. Pengetahuan strategis tidak lagi hanya dimiliki oleh manajemen puncak. Dengan pendekatan partisipatif, keputusan tidak hanya lebih inklusif, tetapi juga menciptakan rasa kepemilikan di antara tim (Yukl & Gardner, 2020). Menurut Sotarauta dan Suvinen (2021), pemimpin partisipatif yaitu pemimpin yang dapat: (1) Mengaktifkan umpan balik dari seluruh lapisan organisasi, termasuk melalui alat digital, (2) Mendorong keterlibatan dalam proses ideasi dan eksekusi strategi, dan (3) Menunjukkan keterbukaan terhadap ide-ide dari berbagai level, termasuk generasi muda dan pengguna akhir.

Kepemimpinan digital juga ditandai oleh keberanian untuk bereksperimen, belajar dari kegagalan, dan mengembangkan solusi baru secara iteratif. Inovasi menjadi kebutuhan dasar, bukan lagi pilihan tambahan. Menurut Duchek (2020), pemimpin inovatif menciptakan budaya organisasi yang mengizinkan tim kerja untuk gagal cepat dan belajar cepat (*fail fast, learn fast*). Pemimpin inovatif menurut Westerman et al. (2014) harus dapat (1) Menanamkan pendekatan *agile* dan *design thinking* dalam pengambilan keputusan. (2) Mengadopsi teknologi baru secara strategis. (3) Mendorong penciptaan nilai berkelanjutan, baik dari sisi produk, proses, maupun pengalaman pelanggan. Dengan demikian, menjadi Pemimpin Digital: Seni dan Keterampilan. Menjadi pemimpin digital bukan sekadar menguasai perangkat lunak atau jargon teknologi, tetapi tentang bagaimana menginspirasi tim melalui nilai-nilai keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi berkelanjutan. Kunci utamanya terletak pada tiga pilar: kolaborasi yang otentik, partisipasi yang aktif, dan inovasi yang berani.

Tabel 2.3 Tiga pilar kepemimpinan digital dan dampaknya terhadap organisasi

Pilar	Deksripsi	Dampak Organisasi
Kolaboratif	Membangun ruang kerja lintas fungsi, mempercepat keputusan	Efisiensi dan kepercayaan tim meningkat
Partisipatif	Mendengar semua pihak, mendorong otonomi	Meningkatkan keterlibatan dan kepemilikan
Inovatif	Mendorong eksperimen dan adopsi teknologi	Adaptif terhadap perubahan dan pasar dinamis

Pemimpin yang berhasil di era digital adalah mereka yang dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif dan adaptif. Bukan yang memegang kontrol penuh, melainkan yang memfasilitasi ruang tumbuh bersama. Kepemimpinan digital bukan hanya tentang perubahan teknologi, tetapi tentang transformasi cara manusia bekerja dan berkembang bersama teknologi. Kepemimpinan digital bukan tentang siapa yang lebih pintar, tapi siapa yang lebih terbuka, lebih peka, dan lebih berani bereksperimen. Dengan nilai-nilai kolaborasi, partisipasi, dan inovasi, kepemimpinan tidak hanya menjadi strategi organisasi, tetapi budaya yang hidup dan tumbuh bersama transformasi digital.

2.7 Kesimpulan

Bab ini menegaskan bahwa kepemimpinan bisnis menuntut sinergi antara pengembangan pemimpin individu dan pengembangan kepemimpinan kolektif agar organisasi mampu bertahan serta unggul dalam kompetisi. Identifikasi calon pemimpin potensial menjadi langkah krusial untuk menjamin keberlanjutan, sementara penerapan kepemimpinan adaptif memungkinkan organisasi bisnis merespons tantangan yang kompleks dengan kelincuhan dan ketangguhan. Di sisi lain, kecerdasan emosional berperan penting dalam memastikan pengambilan keputusan strategis yang tidak hanya rasional, tetapi juga empatik dan etis. Pada akhirnya, kepemimpinan di era digital harus bertransformasi menjadi model yang kolaboratif, partisipatif, dan inovatif, sehingga mampu menciptakan budaya organisasi yang terbuka, inklusif, dan berdaya saing tinggi. Dengan kombinasi aspek-aspek tersebut, organisasi dapat menyiapkan pondasi kepemimpinan yang relevan, berkelanjutan, dan transformatif untuk menghadapi tantangan masa depan.

3 PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DALAM DUNIA BISNIS

Pengembangan kepemimpinan merupakan pondasi utama bagi keberhasilan organisasi, membentuk kemampuan bisnis untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan mempertahankan pertumbuhan jangka panjang (Day & Dragoni, 2015; Douglas et al., 2022; Turner & Baker, 2017). Dalam lanskap bisnis yang berkembang pesat saat ini—yang ditandai oleh kemajuan teknologi, persaingan global, dan dinamika permintaan pasar—kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif menjadi semakin krusial. Meskipun banyak organisasi telah menginvestasikan sumber daya yang signifikan dalam program pengembangan kepemimpinan, implementasi praktisnya sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap pelatihan, ketidaksesuaian antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta kesulitan dalam mengukur efektivitasnya (Connelly et al., 2018; D’Innocenzo et al., 2016; Hoobler et al., 2018; Stewart et al., 2017). Organisasi di seluruh dunia menghadapi kesenjangan kapabilitas kepemimpinan, di mana proses tersebut dipandang sebagai investasi strategis, bukan hanya untuk membangun *human capital* (kapasitas individu), tetapi juga *social capital* - kolaborasi dan interaksi sosial (Lantu et al., 2023).

Fulmer (1997) menegaskan bahwa “peta lama” dalam membentuk pemimpin sudah tidak memadai untuk menghadapi dunia bisnis yang sarat ketidakpastian. Sebagai respons, organisasi mulai merancang “peta baru” berupa lini masa pengembangan kepemimpinan yang mencerminkan pergeseran paradigma dari waktu ke waktu. Jika sebelumnya pelatihan kepemimpinan bersifat sesaat, eksklusif, dan berfokus pada kasus historis, kini pendekatannya lebih berkesinambungan, partisipatif, berorientasi pada aksi, serta berfokus pada kesiapan masa depan.

Tabel 3.1 berikut menggambarkan evolusi program pengembangan dari era tradisional hingga munculnya paradigma baru pada akhir 1990-an:

Tabel 3.1 Perkembangan Program Pengembangan Kepemimpinan

Periode	Ciri Utama	Contoh / Model
Pra-1980-an (Era Tradisional)	Pelatihan sekali seumur hidup (misalnya program Sloan MIT, Harvard AMP). Peserta pasif (duduk, mendengar, mencatat). Fokus pada kasus historis.	Harvard Business School case method.

Periode	Ciri Utama	Contoh / Model
1980-an (Awal Pergeseran)	Mulai muncul <i>slalom course model</i> (pelatihan di setiap transisi karier). Peserta lebih aktif (diskusi kasus, presentasi). Mulai melibatkan ribuan peserta.	GE Crotonville; program transisi karier di korporasi besar.
Awal 1990-an	Muncul <i>corporate universities</i> (Motorola University, Arthur Andersen Centre). Konsep <i>lifelong learning</i> . Penerapan <i>action learning</i> dan simulasi komputer.	Motorola ACT, Six Sigma Institute.
Pertengahan 1990-an	Fokus pada <i>best practices</i> lintas industri (benchmarking). Kasus orientasi masa depan (Johnson & Johnson 2002). Program masif melibatkan puluhan ribu karyawan (GE Work-Out).	GE Work-Out, Johnson & Johnson Creating the Future.
Akhir 1990-an (Paradigma Baru)	Dari <i>knowledge acquisition</i> → <i>application & measurable impact</i> . Integrasi universitas, konsultan, dan perusahaan sebagai mitra strategis. Teknologi mulai mendukung <i>distance learning</i> .	Philips Centurion Project, Federal Express IVD learning.

Bab ini menguraikan secara komprehensif mengenai program-program pengembangan kepemimpinan dalam dunia bisnis dengan menyoroti peran penting program pelatihan dan strategi pembelajaran yang terstruktur. Dalam konteks lingkungan bisnis yang dinamis, pengembangan kepemimpinan bukan lagi sekadar pilihan melainkan kebutuhan strategis untuk menjamin keberlanjutan organisasi. Melalui pembahasan *Leadership Development Programs* (LDP), program berbasis kebutuhan, serta fokus khusus pada pengembangan kepemimpinan generasi milenial, bab ini menghadirkan pemahaman mendalam mengenai bagaimana organisasi dapat membangun pemimpin yang adaptif, inovatif, dan visioner. Lebih jauh, bab ini juga menyajikan studi kasus yang memperlihatkan praktik nyata akselerasi program kepemimpinan, sehingga memberikan gambaran aplikatif atas teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan.

3.1 Leadership Development Programs (LDP)

Leadership Development Programs (LDP) berkontribusi secara signifikan dalam membentuk pemimpin yang kompeten dan berpikiran maju yang dapat menavigasi lanskap organisasi yang kompleks (Schweitzer, 2014). Di era kemajuan teknologi yang pesat dan pergeseran permintaan pasar, organisasi harus berinvestasi dalam mengembangkan pemimpin yang memiliki keterampilan untuk mendorong inovasi, mengelola perubahan, dan mendorong kolaborasi. Dengan membekali individu dengan kompetensi kepemimpinan yang diperlukan, LDP berkontribusi pada pertumbuhan

pribadi dan organisasi, memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang. Inti dari LDP adalah peningkatan keterampilan kepemimpinan individu, yang mencakup bidang-bidang seperti pengambilan keputusan, kecerdasan emosional, pemikiran strategis, dan komunikasi. Program-program ini sering kali menggabungkan pembelajaran berdasarkan pengalaman, *mentoring*, dan pelatihan untuk membantu para pemimpin menyempurnakan kemampuan mereka dalam skenario dunia nyata. Dengan menumbuhkan kesadaran diri dan ketahanan, LDP mempersiapkan para pemimpin untuk menangani tantangan dengan percaya diri dan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan bersama. Pengembangan pribadi seperti itu sangat penting dalam menumbuhkan pemimpin yang dapat secara efektif memandu organisasi melalui periode ketidakpastian (Seidle, Perry, & Fernandez, 2016).

Selain pertumbuhan individu, LDP berkontribusi dalam memperkuat kapabilitas organisasi dengan menciptakan jalur pemimpin terampil yang dapat mendorong kelestarian dan kesuksesan bisnis. Organisasi yang memprioritaskan pengembangan kepemimpinan akan mendapatkan manfaat dari peningkatan keterlibatan karyawan, suksesi yang lebih kuat dan pengambilan keputusan yang lebih baik di semua tingkatan. LDP yang terstruktur dengan baik memastikan bahwa bakat kepemimpinan terus dipupuk, mengurangi ketergantungan pada perekrutan eksternal dan menumbuhkan budaya pertumbuhan internal (Charan et al., 2002). Hal ini tidak hanya meningkatkan stabilitas organisasi, tetapi juga meningkatkan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Salah satu keunggulan utama LDP adalah kemampuannya untuk menjawab kebutuhan bisnis yang mendesak dengan mengembangkan para pemimpin yang dapat merespons tantangan saat ini secara efektif. Organisasi menghadapi gangguan yang terus menerus, baik karena pergeseran ekonomi, tren industri, atau perubahan teknologi.

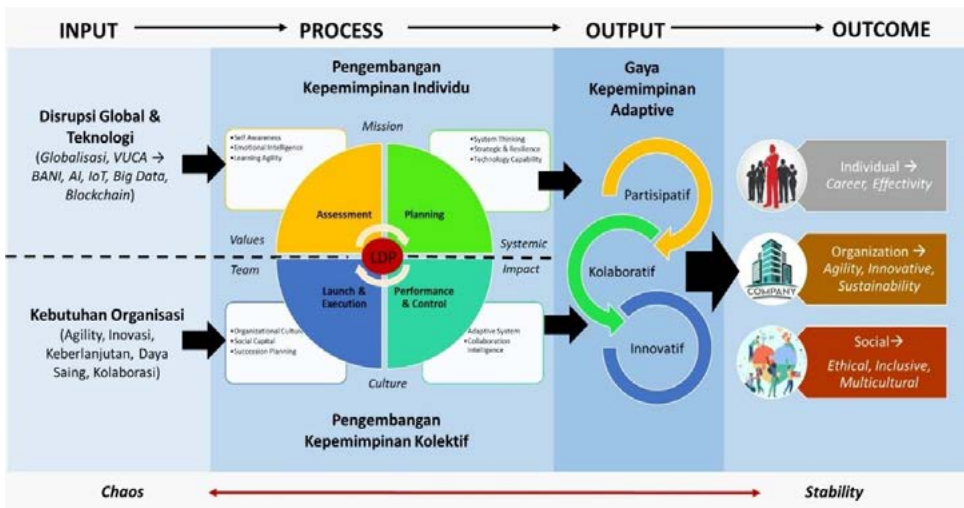
LDP memberikan para pemimpin alat dan kerangka kerja untuk menganalisis situasi, membuat keputusan yang tepat, dan menerapkan strategi tangkas yang selaras dengan tujuan organisasi (Schmidt & Buxmann, 2011). Dengan membekali para pemimpin dengan keahlian yang tepat, perusahaan dapat memastikan efisiensi operasional dan mempertahankan keunggulan kompetitif di industri mereka. Selain memenuhi tantangan jangka pendek, LDP memainkan peran penting dalam mendorong pemikiran

strategis jangka panjang. Kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan membutuhkan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan, mengidentifikasi peluang pertumbuhan, dan mendorong inovasi. LDP menekankan pada pembangunan visi, perencanaan skenario, dan pemikiran sistem, yang memungkinkan para pemimpin untuk menyusun strategi berkelanjutan yang selaras dengan misi dan nilai-nilai organisasi. Dengan menanamkan pola pikir untuk terus belajar dan beradaptasi, program-program ini memberdayakan para pemimpin untuk membentuk arah masa depan organisasi mereka dan mempertahankan relevansi jangka panjang.

Kajian ini mengusulkan model konseptual LDP kepemimpinan adaptif yang dirancang untuk memberikan gambaran utuh mengenai alur *input-process-output-outcome* dari program pengembangan kepemimpinan. Model ini menegaskan bahwa LDP bukan sekadar intervensi teknis atau pelatihan sesaat, melainkan sebuah sistem strategis yang menyatukan visi jangka panjang organisasi dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dinamis (Day & Dragoni, 2015; Heifetz et al., 2009).

- *Input* terdiri atas disrupsi global (digitalisasi, globalisasi, pergeseran VUCA ke BANI) serta kebutuhan organisasi akan regenerasi pemimpin dan budaya kepemimpinan yang kuat (Cascio, 2020; Atanassova et al., 2025).
- *Process* mencakup dua level: pengembangan pemimpin pada level individu (kesadaran diri, kecerdasan emosional, pemikiran strategis) (Goleman, 1995; Northouse, 2023), serta pengembangan kepemimpinan pada level kolektif (budaya kolaboratif, jejaring, sistem suksesi) (Day, 2001; Day et al., 2014).
- *Output* adalah lahirnya gaya kepemimpinan adaptif dengan tiga karakteristik utama: kolaboratif, partisipatif, dan inovatif (Westerman et al., 2014; Yukl & Gardner, 2020; Duchek, 2020).
- *Outcome* terjadi pada tiga tingkatan: peningkatan kompetensi dan motivasi individu (Avolio & Gardner, 2005), ketahanan dan daya saing organisasi (Črešnar & Nedelko, 2020), serta kontribusi etis, inklusif, dan berkelanjutan bagi masyarakat (Ciulla, 2009).

Sebagai visualisasi, kerangka ini ditampilkan pada Gambar 3.1 Model Konseptual LDP Kepemimpinan Adaptif, yang kemudian dijelaskan lebih rinci pada tabel berikut.



Gambar 3.1 Model Konseptual LDP Kepemimpinan Adaptif

Tabel 3.2 Ringkasan model konseptual LDP kepemimpinan adaptif

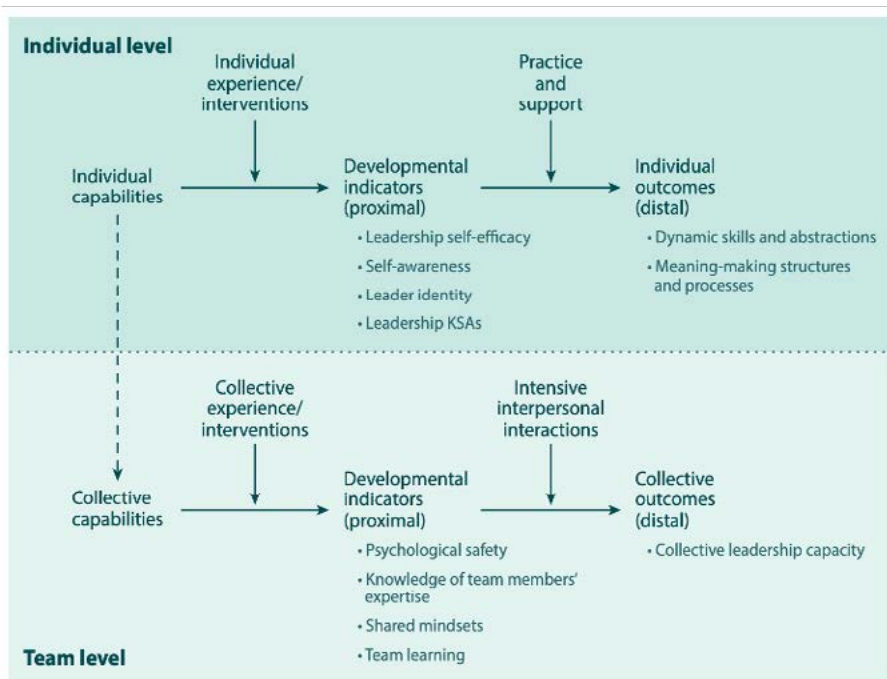
Komponen	Fokus Utama	Hasil yang Diharapkan
Input	Disrupsi global (VUCA → BANI, digitalisasi, globalisasi) Kebutuhan organisasi (regenerasi pemimpin, budaya kepemimpinan, daya saing)	Kesadaran urgensi pengembangan kepemimpinan
Process	Pengembangan pemimpin: kapasitas individu (kesadaran diri, EQ, pemikiran strategis, decision making) Pengembangan kepemimpinan: kapasitas kolektif (budaya kolaboratif, jejaring, sistem suksesi)	Terbentuk sistem pembelajaran kepemimpinan berkelanjutan
Output	Kepemimpinan kolaboratif Kepemimpinan partisipatif Kepemimpinan inovatif	Gaya kepemimpinan adaptif di era digital
Outcome	Level individu: peningkatan kompetensi, motivasi, kepuasan kerja Level organisasi: daya saing, ketahanan, keberlanjutan Level sosial: kontribusi etis, inklusif, berkelanjutan	Kepemimpinan yang transformatif dan relevan dengan tantangan masa depan

3.2 Program Pengembangan Kepemimpinan Berbasis Kebutuhan

Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, pengembangan kepemimpinan yang efektif bukan sekadar investasi organisasi, melainkan sebuah kebutuhan strategis (Turner & Baker, 2017). Organisasi yang mampu membina pemimpin yang tangguh memperoleh keunggulan kompetitif melalui peningkatan inovasi, keterlibatan karyawan, dan keberlanjutan jangka panjang (Črešnar & Nedelko, 2020). Seiring dengan perkembangan industri dan transformasi digital yang mengubah lanskap kebutuhan kepemimpinan, proses pengembangan yang berkelanjutan menjadi krusial

agar para pemimpin tetap gesit dan responsif terhadap peluang maupun disrupsi baru (Araujo et al., 2021; Mango, 2018).

Program pelatihan generik sering kali tidak memadai karena gagal menangkap kompleksitas kepemimpinan di berbagai sektor industri dan konteks organisasi (Day & Dragoni, 2015; Maheshwari & Yadav, 2018). Day dan Dragoni (2015) menekankan bahwa pengembangan kepemimpinan yang efektif harus bersifat multilevel dan berorientasi pada hasil, dengan mempertimbangkan kapasitas individu maupun kolektif, serta hasil perkembangan jangka pendek (proksimal) dan jangka panjang (distal). Pendekatan ini menggarisbawahi pentingnya pengalaman yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan individu, interaksi interpersonal yang bermakna, dan umpan balik konstruktif. Kombinasi *mentorship*, *coaching*, dan pembelajaran berbasis pengalaman terbukti memperkuat keterampilan kepemimpinan dengan menyediakan ruang untuk praktik dan refleksi (Samuel & Durning, 2022). Gambar 3.2 berikut menyajikan kerangka kerja multi level yang menggambarkan proses dan hasil pengembangan kepemimpinan.



Gambar 3.2 Kerangka kerja ringkasan multilevel proses dan hasil pengembangan kepemimpinan (Sumber: Day & Dragoni, 2015; pg 136). Notes: KSA = *Knowledge, Skill, and Ability*

Sejalan dengan pandangan multilevel ini, program yang disesuaikan dan mengintegrasikan pendampingan (*mentorship*), pelatihan (*coaching*), dan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) terbukti memperkuat penerapan kompetensi kepemimpinan melalui penciptaan ruang untuk praktik dan refleksi (Dashper, 2020; Samuel & Durning, 2022). Program-program ini mencerminkan pandangan Day dan Dragoni (2015) bahwa hasil pengembangan tidak hanya berasal dari akuisisi pengetahuan, melainkan juga dari keterlibatan dalam aktivitas kontekstual yang terstruktur, yang mendorong pembentukan identitas, peningkatan efikasi diri, dan pola pikir adaptif. Sebagai contoh, *mentorship* memberikan bimbingan personal dan figur teladan yang sangat efektif dalam mengatasi hambatan berbasis gender, terutama di industri seperti perhotelan, serta dalam membentuk perilaku kewirausahaan (Dashper, 2020; Wang et al., 2024). Di sisi lain, *coaching* menawarkan pengembangan terarah dengan meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan kecerdasan emosional melalui umpan balik yang terstruktur dan penetapan tujuan yang fokus (Ballesteros-Sánchez et al., 2019; Harte & McGlade, 2018). Samuel dan Durning (2022) menemukan bahwa *coaching* oleh ahli, terutama ketika dikombinasikan dengan pembelajaran berbasis pengalaman, mempercepat proses pengembangan kepemimpinan dan meningkatkan hasil kinerja.

Pembelajaran berbasis pengalaman memperdalam proses ini dengan melibatkan individu secara langsung dalam tantangan dunia nyata yang menuntut penerapan keterampilan kepemimpinan dalam situasi yang penuh ketidakpastian dan dinamis (Rodriguez et al., 2021). Praktikum kepemimpinan, misalnya, memberikan kesempatan kepada pembelajar dewasa untuk mentransformasikan pengetahuan teoretis menjadi strategi yang dapat diimplementasikan (Samuel & Durning, 2022). Selaras dengan kerangka Day dan Dragoni (2015), pendekatan-pendekatan ini menekankan pentingnya pengalaman belajar yang kaya konteks dan didukung secara interpersonal agar pemimpin yang sedang berkembang dapat tumbuh dalam hal kompetensi, kepercayaan diri, dan kapasitas adaptif.

Selain itu, pembelajaran berkelanjutan melalui kombinasi pelatihan formal, pengalaman lapangan, dan *mentoring*, mendorong terciptanya keseimbangan antara *hard skills* dan *soft skills*. Hasil studi Riski dan Lantu (2025) menunjukkan bahwa program pengembangan kepemimpinan yang dirancang secara terstruktur mampu meningkatkan produktivitas organisasi,

kepuasan karyawan, serta kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi peluang dan menerapkan solusi inovatif. Dampak positifnya terlihat pada penguatan kohesi tim, pengurangan konflik internal, dan peningkatan keselarasan dengan tujuan strategis organisasi.

Program pengembangan kepemimpinan harus dirancang dengan tujuan ganda: mengembangkan kompetensi individu seperti kepercayaan diri, kesadaran diri, dan pemikiran strategis, serta memperkuat kapasitas kolektif. Mengikuti kerangka yang diajukan oleh Day dan Dragoni (2015), program yang efektif harus melampaui pelatihan permukaan dan justru menciptakan pengalaman transformasional yang bermakna secara personal dan tertanam secara sosial. Pendekatan terpadu ini membekali pemimpin yang sedang berkembang dengan kemampuan untuk memimpin diri sendiri dan orang lain di lingkungan yang kompleks dan tidak pasti, sekaligus memperkuat sistem kepemimpinan yang lebih tangguh dan adaptif di dalam organisasi mereka.

Douglas et al. (2022) mengembangkan konsep pengembangan kepemimpinan sistemik yang selaras dengan strategi organisasi, dengan dukungan *Resource-Based Theory* (RBT). LDP (*Leadership Development Programs*) yang dirancang baik dapat membangun modal manusia (*human capital*), modal sosial (*social capital*), dan kapasitas kepemimpinan kolektif yang menjadi fondasi efektivitas organisasi. Modal manusia meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri pemimpin, sedangkan modal sosial memperkuat jejaring dan kolaborasi lintas organisasi. Gambar 3.3 di bawah ini menunjukkan kerangka dari LDP yang dikembangkan oleh Douglas et al. (2022).



Gambar 3.3 Dampak positif organisasi dari LDP (Sumber: Douglas et al, 2022)

Efektivitas program pelatihan akan lebih optimal jika disesuaikan dengan tantangan dan konteks spesifik organisasi, alih-alih menggunakan model generik. Keberlanjutan pertumbuhan kepemimpinan juga memerlukan

evaluasi berkala dan dukungan berkelanjutan melalui coaching serta mekanisme umpan balik, sehingga kinerja kepemimpinan dapat terus terjaga dan ditingkatkan dari waktu ke waktu (Lantu et al., 2021). Selain itu, mengukur efektivitas kepemimpinan memerlukan pendekatan multidimensi yang mempertimbangkan variabel situasional dan metode penilaian yang beragam (Weller et al., 2019). Integrasi keberagaman, inklusi, dan etika juga menjadi aspek penting, karena keberhasilan kepemimpinan global sangat dipengaruhi oleh sensitivitas budaya, keterlibatan, dan keadilan gender (Babalola et al., 2016; Hoobler et al., 2018).

3.3 Program Pengembangan Kepemimpinan Milenial Global

Pengembangan kepemimpinan berkaitan dengan upaya menciptakan hubungan yang bermakna antara seorang pemimpin dan karyawan di dalam suatu organisasi tertentu (Day et al., 2014). Konsep ini membahas pengetahuan, visi, dan hubungan yang berhasil dalam membentuk bagaimana seseorang menjadi pemimpin dan bagaimana sebuah tim dapat mengembangkan kemampuan kepemimpinannya (Day et al., 2021). Program Pengembangan Kepemimpinan Milenial (*Millennials Leadership Development Program/MLDP*) bertujuan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan di kalangan generasi milenial sebagai calon pemimpin puncak masa depan dengan mempertimbangkan karakteristik dan kebutuhan mereka agar dapat memimpin organisasi modern secara efektif.

Seperti yang dijelaskan oleh Dewanto et al. (2022), faktor-faktor pendukung pengembangan kepemimpinan milenial dapat dibagi menjadi tiga kategori: dukungan dari pemimpin, lingkungan belajar, dan fasilitas belajar, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3.3.

Sebuah tinjauan literatur sistematis oleh Galdames dan Guihen (2022) mendokumentasikan kesenjangan kritis dalam pengembangan kepemimpinan pemimpin milenial yang sangat penting bagi generasi milenial yang mempertimbangkan peran kepemimpinan. Kesenjangan ini berkaitan dengan bagaimana menyesuaikan pendekatan dalam mengembangkan pemimpin milenial, sesuatu yang sangat ditekankan oleh Galdames dan Guihen (2022) dalam studi mereka yang dilakukan di University of Almeria. Hal ini mencakup, tetapi tidak terbatas pada, penyediaan kelas daring, penggunaan gaya supervisi yang memberdayakan daripada otoriter,

serta pemberian fasilitas yang mempertimbangkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Lebih lanjut, organisasi perlu menerapkan program mentorship yang berjalan seiring dengan sistem umpan balik strategis yang dirancang khusus untuk mendorong kemajuan para pemimpin milenial.



Gambar 3.4 Anteseden pengembangan kepemimpinan milenial (Sumber: Douglas et al, 2022; pg 579)

Kemajuan berkelanjutan dalam konsep pengembangan keterampilan kepemimpinan di kalangan milenial didorong oleh semakin besarnya populasi milenial di dunia kerja. Dewanto et al. (2022) dan Galdames dan Guihen (2022) menganalisis karakteristik, kebutuhan, dan tantangan yang berbeda dalam mengintegrasikan keterampilan kepemimpinan pada generasi milenial. Studi-studi tersebut berpendapat bahwa generasi milenial memiliki tingkat penguasaan teknologi, kolaborasi, dan kepemimpinan berbasis umpan balik yang belum pernah terjadi sebelumnya, yang secara mendalam memengaruhi kemampuan mereka sebagai seorang pemimpin.

Baik Dewanto et al. (2022) dan Galdames and Guihen (2022) mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang harus dipertimbangkan organisasi ketika mengembangkan pemimpin dari generasi Milenial:

- *Mentorship* yang personal: Terdapat preferensi yang kuat di kalangan Milenial terhadap *mentorship* yang dipersonalisasi dan selaras dengan kebutuhan mereka akan umpan balik langsung serta dukungan pengembangan karier. Program pengembangan kepemimpinan sebaiknya menyediakan kesempatan *mentorship* yang fleksibel dan disesuaikan dengan individu.
- Program berbasis teknologi: Generasi Milenial mengharapkan program kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan teknologi secara efektif, baik melalui platform pembelajaran daring maupun sistem umpan balik

secara *real-time*. Integrasi teknologi ini dapat meningkatkan hasil pembelajaran dan keterlibatan peserta.

- Pengembangan kepemimpinan yang holistik: Pengembangan kepemimpinan yang efektif bagi Milenial tidak hanya berfokus pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kecerdasan emosional, kemampuan berkolaborasi, dan keterampilan dalam mengelola tim yang beragam. Program sebaiknya bersifat pengalaman nyata (*experiential*), dengan memberikan tantangan dunia kerja dan peluang untuk pemecahan masalah serta inovasi.
- Perspektif global: Karena generasi Milenial berasal dari latar belakang budaya yang beragam, khususnya di negara-negara berkembang, program pengembangan kepemimpinan harus mampu beradaptasi dengan ekspektasi budaya yang berbeda dan dinamika tempat kerja yang beragam. Penelitian dengan perspektif global diperlukan untuk memahami bagaimana karakteristik kepemimpinan Milenial terwujud di berbagai wilayah dan industri.

3.3.1 Komponen Kunci dari Program Pengembangan Kepemimpinan Milenial yang Sukses

Untuk mengembangkan program pengembangan kepemimpinan yang sukses bagi milenial, beberapa komponen utama harus dipertimbangkan berdasarkan wawasan dari abstrak yang disediakan. Bimbingan dan pembinaan sangat penting dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan meningkatkan komitmen dan retensi organisasi di kalangan milenial (Littleton, 2023). Kualitas mentor dan aspek keragaman, di samping kesenjangan dalam ekspektasi milenial, sangat penting bagi milenial. Dengan demikian, program bimbingan yang efektif perlu digabungkan. Pembinaan dalam hal pelatihan dan membantu milenial untuk membentuk gaya kepemimpinan mereka yang muncul sama pentingnya (Bottomley & Burgess, 2018).

Program-program ini juga menggabungkan umpan balik dan pembelajaran yang konstruktif, yang berfungsi untuk memperkuat bidang kritis keterampilan sosial dan emosional, kolaborasi, resolusi masalah dan konflik, pembuatan visi, dan keterampilan kepemimpinan artikulasi (Redmond & Dolan, 2016). Selain itu, yang sama pentingnya adalah fokus pada soft skill seperti komunikasi, adaptasi, dan kerja tim (Bottomley & Burgess,

2018). Ditambah dengan ini, penugasan peregang dan peluang tingkat lanjutan lainnya memberikan manajemen mikro terpadu, yang memungkinkan milenial untuk menyempurnakan keterampilan kepemimpinan mereka melalui partisipasi aktif yang dipandu pada tugas-tugas menantang yang diberikan kepada mereka selama program, seperti yang didukung oleh Dilworth et al. (2011) dan Murphy et al. (2016).

Ekosistem yang mendukung pengembangan kepemimpinan penting karena mencakup sistem pendukung yang kuat dan lingkungan yang merangsang untuk rapat. Selain itu, berisi kerangka kerja yang memungkinkan praktik keterampilan asli bagi milenial untuk mengembangkan dan mempertajam keterampilan mereka (Dewanto et al., 2022; Redmond & Dolan, 2016). Selain itu, generasi milenial menghargai pertumbuhan berkelanjutan yang dipadukan dengan umpan balik sebagai salah satu nilai terpenting. Oleh karena itu, setiap program mulai sekarang harus mencakup cara bagi peserta untuk menerima umpan balik, melacak kemajuan mereka, dan menemukan cara untuk meningkatkan (Petrelli, 2020; Zaharee et al., 2018).

Selain itu, untuk memenuhi kebutuhan para pemimpin milenial, fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, termasuk kerja jarak jauh dan jam kerja yang fleksibel, berkontribusi pada harapan yang ditetapkan oleh para pemimpin baru ini, selama partisipasi dalam program ini masuk akal (Murphy et al., 2016). Selain itu, paparan budaya dan praktik bisnis yang berbeda, bersama dengan pengalaman global, memperkuat kompetensi kepemimpinan dan membekali milenial dengan keterampilan penting yang dibutuhkan untuk lingkungan global (Murphy et al., 2016). Selain itu, partisipasi dalam proses pengambilan keputusan adalah area yang menggarisbawahi pengaruhnya. Seperti yang dicatat oleh Petrelli pada tahun 2020, milenial menghargai keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, program tentang keterlibatan harus bekerja untuk membuat peserta merasa diakui dan dihargai. Dengan melakukan ini, perusahaan dapat menciptakan pergeseran yang efektif dari manajemen ke program kepemimpinan yang memungkinkan pemanfaatan dan pengembangan keterampilan kepemimpinan yang luar biasa dalam kalangan milenial.

Dengan menggabungkan komponen-komponen ini, organisasi dapat menciptakan program pengembangan kepemimpinan yang efektif yang sesuai dengan kebutuhan serta ekspektasi unik para pemimpin milenial.

3.3.2 Program Pengembangan Kepemimpinan Milenial vs. Generasi Lain

Program pengembangan kepemimpinan untuk generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan program yang dirancang untuk generasi lain, hal ini mencerminkan nilai, preferensi, dan sikap kerja unik yang dimiliki oleh generasi milenial. Perbedaan dalam nilai, preferensi, dan sikap kerja generasi milenial dibandingkan dengan generasi lain tampak jelas pada program pengembangan kepemimpinan yang dirancang khusus untuk mereka. Salah satu ciri khas generasi ini adalah gaya kepemimpinan yang mereka sukai. Gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering*) dan transformatif (*transformational*) adalah gaya yang diapresiasi oleh milenial, baik untuk diri mereka sendiri maupun ketika memengaruhi rekan-rekan milenial lainnya, sehingga gaya ini dianggap efektif (Easton & Steyn, 2022). Berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung tidak memandang penting gaya kepemimpinan ini, generasi milenial justru lebih menyukainya. Mereka juga cenderung kurang menghargai gaya kepemimpinan direktif (*directive*) dan transaksional (*transactional*), yang jika dievaluasi lebih mendalam tampak relevan hanya pada milenial karena gaya tersebut dinilai kurang memenuhi ukuran efektivitas kepemimpinan bagi mereka (Easton & Steyn, 2022).

3.4 Studi Kasus: *Accelerating Millennials' Leadership Development Program – A Proposal for New Guidelines*

Program pengembangan kepemimpinan untuk generasi milenial telah menjadi kebutuhan penting dalam upaya mempertahankan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks Indonesia, program ini bukan hanya menjadi sarana peningkatan kapasitas individu, tetapi juga berperan strategis dalam menciptakan pipeline pemimpin masa depan.

Berdasarkan penelitian terhadap lima perusahaan ternama di sektor perbankan, *e-commerce*, manufaktur, FMCG, dan asuransi, penelitian ini mengidentifikasi tiga tema utama yang dapat mempercepat efektivitas

program pengembangan kepemimpinan bagi milenial, yaitu: Perspektif Program, Ekosistem, dan Subjek Program.

1. Perspektif Program

Tiga subtema dari perspektif program adalah pendekatan program, usia peserta, dan durasi program. Program perlu disesuaikan dengan karakteristik unik generasi milenial, mengutamakan pendekatan *bottom-up* dan pembelajaran berbasis pengalaman. Usia peserta sebaiknya ditargetkan pada mereka yang berusia 30 tahun ke bawah untuk akselerasi karier. Durasi program juga dipersingkat menjadi sekitar enam bulan untuk menyesuaikan preferensi generasi ini yang lebih menghargai hasil dibanding proses panjang.

2. Ekosistem

Pengembangan kepemimpinan yang efektif membutuhkan kerangka ekosistem yang mencakup sistem pendukung seperti rencana suksesi, *bench talent*, dan lingkungan pertemuan yang kolaboratif. Cerita sukses dan diskusi terbuka menjadi komponen penting untuk mentransfer pengalaman nyata dari pemimpin senior kepada peserta.

3. Subjek Program

Materi pembelajaran perlu menantang dan kontekstual, mendorong peserta untuk keluar dari zona nyaman. Pembelajaran bersifat spesifik berdasarkan kesenjangan kompetensi, dan dirancang sesuai rencana pengembangan individual. Kesempatan untuk mendapatkan paparan langsung dari pemimpin tingkat atas juga menjadi elemen kunci dalam proses akselerasi.

Tabel 3.3 Daftar informan penelitian

Peserta	Perusahaan	Jabatan
P1	Perusahaan 1 (Perbankan)	AVP
P2	Perusahaan 1 (Perbankan)	Senior Manager People Analytics
P3	Perusahaan 2 (E-commerce)	Chief People Officer
P4	Perusahaan 2 (E-commerce)	People Development Senior Lead
P5	Perusahaan 3 (FMCG)	HR Vice President
P6	Perusahaan 3 (FMCG)	Head of HR
P7	Perusahaan 4 (Asuransi)	Chief HR Officer
P8	Perusahaan 4 (Asuransi)	Head of HRBP
P9	Perusahaan 5 (Manufaktur)	Country HR Lead
P10	Perusahaan 5 (Manufaktur)	Rewards & Service Delivery Lead

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 10 informan dari lima perusahaan yang menjadi objek studi ini, ditemukan beberapa aspek sebagai berikut:

1. **Perspektif Program:** Dalam aspek pendekatan program, para partisipan menyarankan agar program pengembangan kepemimpinan bagi milenial tidak bersifat generik atau seragam, tetapi dikustomisasi sesuai karakter masing-masing individu. Generasi ini cenderung lebih menghargai umpan balik personal dan tantangan yang realistis. Program *bottom-up* yang memberi ruang partisipasi aktif serta kebebasan dalam menentukan jalur pengembangan karier menjadi sangat relevan.

Terkait usia, mayoritas partisipan sepakat bahwa pengembangan sebaiknya dimulai sejak usia muda, bahkan sebelum usia 30 tahun. Langkah ini memungkinkan akselerasi karier menuju posisi manajerial atau bahkan calon direktur. Program yang terlalu terlambat dinilai tidak optimal dalam membentuk pola pikir kepemimpinan sejak dini.

Dari sisi durasi, generasi milenial lebih menyukai program yang ringkas dan berdampak, bukan program jangka panjang yang menuntut komitmen waktu tinggi. Kecenderungan mereka untuk fokus pada hasil mendorong perusahaan untuk merancang modul pelatihan dengan intensitas tinggi dalam waktu singkat (misalnya enam bulan), serta menghindari format konvensional yang bersifat teoretis.

2. **Ekosistem:** Pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan membutuhkan ekosistem yang kuat. Partisipan menyebutkan pentingnya *framework* organisasi yang mendukung transformasi menyeluruh—bukan hanya HR sebagai motor penggerak, melainkan seluruh departemen. Konsep ekosistem ini mencakup peran *coaching*, *mentoring*, perencanaan suksesi, dan *talent pipeline* berbasis prediksi permintaan SDM jangka panjang.

Sistem pendukung yang andal seperti '*tech bench*' untuk mengantisipasi posisi strategis masa depan juga penting. Dalam konteks teknologi yang bergerak cepat, sistem *analytics* dan *demand forecasting* menjadi krusial untuk memastikan bahwa *talent* sudah siap sebelum posisi tersedia.

Lingkungan pertemuan yang mendukung dialog terbuka, berbagi pengalaman, serta diskusi antara peserta dengan *senior leader* merupakan

komponen penting. Cerita kepemimpinan yang jujur dan autentik, termasuk kegagalan, menjadi sumber pembelajaran yang berdampak bagi milenial. Hal ini meningkatkan relevansi dan keterlibatan peserta terhadap materi pelatihan.

3. Subjek Program: Materi pelatihan perlu dirancang dengan kompleksitas yang tinggi, menciptakan tantangan nyata seperti proyek berisiko tinggi atau tugas yang menuntut perubahan besar. Tujuannya adalah mendorong peserta mengalami '*stretch assignments*' yang memperkuat resiliensi dan kepemimpinan dalam situasi tidak nyaman.

Pelatihan juga perlu bersifat khusus dan berbasis data. Dengan mengidentifikasi kompetensi awal dan gap keterampilan individu, maka materi dapat dirancang secara personal. *Individual Development Plan* (IDP) atau *Future Fit Plan* menjadi alat penting dalam merancang jalur pembelajaran spesifik sesuai tujuan karir masing-masing.

Terakhir, eksposur langsung terhadap pemimpin tingkat atas sangat penting. Kesempatan untuk belajar langsung dari direksi atau *senior leader* akan memperluas perspektif dan mempercepat proses pembentukan visi strategis bagi milenial. *mentoring* tidak hanya dilakukan satu tingkat di atas, tetapi dapat dilakukan secara lintas level untuk memperluas pemahaman peserta terhadap dinamika organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil temuan, percepatan program pengembangan kepemimpinan milenial harus memperhatikan tiga hal utama: desain program, keberadaan ekosistem yang mendukung, dan substansi materi. Secara teoretis, hal ini sejalan dengan literatur yang menekankan pentingnya pendekatan terpadu (*integrated approach*) dalam desain program kepemimpinan. Model *top-down* perlu dikombinasikan dengan pendekatan *bottom-up* untuk menciptakan struktur organisasi yang adaptif dan memberdayakan generasi muda.

Dari sisi ekosistem, pendekatan holistik yang mencakup seluruh departemen dan sistem pendukung menjadi penting. Framework pengembangan kepemimpinan yang mencakup *coaching*, *mentoring*, serta lingkungan pembelajaran yang aktif dan terbuka terbukti efektif dalam membangun kesiapan pemimpin masa depan.

Sementara itu, materi pelatihan sebaiknya tidak hanya teoretis, tetapi juga menantang secara praktis. Keterlibatan dalam proyek berisiko, tugas-tugas yang tidak populer, serta pembelajaran berbasis pengalaman langsung memberikan dampak jangka panjang terhadap pembentukan kepemimpinan milenial.



Gambar 3.5 Tiga Pilar Akselerasi Program Kepemimpinan Milenial

Gambar 3.5 menunjukkan tiga pilar utama akselerasi program: Perspektif Program, Ekosistem, dan Subjek Program. Setiap pilar terdiri atas tiga subtema yang saling berkaitan.

Program pengembangan kepemimpinan bagi generasi milenial perlu dirancang secara strategis dan adaptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan program yang bersifat spesifik dan personal, ekosistem pendukung yang terintegrasi lintas departemen, serta materi pelatihan yang menantang dan relevan merupakan faktor kunci dalam mempercepat proses kepemimpinan.

Lima rekomendasi utama dari studi ini adalah: (1) Transformasi menyeluruh di seluruh departemen, (2) Komunikasi organisasi yang efektif, (3) Durasi pelatihan yang singkat dan padat, (4) Materi pembelajaran yang khusus dan berbasis kompetensi, dan (5) Evaluasi berkala atas dampak program.

3.5 Kesimpulan

Pengembangan kepemimpinan merupakan investasi strategis yang berdampak ganda: memperkuat kompetensi individu sekaligus meningkatkan kapabilitas kolektif organisasi. *Leadership Development Programs* (LDP) terbukti memainkan peran vital dalam menumbuhkan keterampilan kepemimpinan yang berorientasi masa depan, sementara program berbasis kebutuhan mampu menjawab kompleksitas tantangan lintas industri dan konteks organisasi. Khusus bagi generasi milenial, desain program yang bersifat personal, berbasis teknologi, dan didukung ekosistem kolaboratif menjadi kunci akselerasi kepemimpinan. Studi kasus yang dipaparkan memperlihatkan bahwa efektivitas pengembangan kepemimpinan ditentukan oleh keseimbangan antara pendekatan teoretis dan pengalaman praktis, serta dukungan organisasi yang menyeluruh. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan yang terintegrasi, adaptif, dan berkesinambungan akan menjadi pondasi utama dalam mencetak pemimpin masa depan yang mampu menghadapi disrupsi sekaligus mengarahkan organisasi menuju kesuksesan berkelanjutan.

4 PROGRAM PENGEMBANGAN PEMIMPIN BISNIS MASA DEPAN: TANTANGAN, KOMPETENSI KUNCI, DAN IMPLEMENTASI PRAKTIS

Bab ini membahas secara komprehensif mengenai tantangan, kompetensi kunci, serta implementasi praktis dalam program pengembangan pemimpin bisnis masa depan. Bab ini menguraikan tantangan-tantangan fundamental yang dihadapi pemimpin masa depan, merumuskan kompetensi kunci yang perlu dimiliki, serta menampilkan studi kasus penerapan program pengembangan kepemimpinan di berbagai perusahaan besar di Indonesia, seperti Bank Mandiri, Pertamina, dan Telkom. Analisis ini memberikan gambaran nyata bagaimana teori kepemimpinan diterjemahkan dalam praktik, sekaligus memperlihatkan peluang perbaikan untuk memperkuat ekosistem kepemimpinan di masa depan.

4.1 Tantangan yang Dihadapi Pemimpin Bisnis Masa Depan

Terdapat beberapa tantangan yang dihadapi oleh kepemimpinan bisnis di masa depan. Pertama, ada kesenjangan antara teori dan praktik: banyak model kepemimpinan (terutama yang hierarkis-tradisional) tidak selalu pas dengan realitas kerja modern yang lebih kolaboratif, sehingga dibutuhkan penyesuaian kontekstual dan adopsi model seperti *shared leadership* yang terbukti meningkatkan efektivitas tim ketika disesuaikan dengan struktur dan dinamika organisasi yang spesifik (Carson et al., 2007; Pearce & Conger, 2003; D’Innocenzo et al., 2016). Kompleksitas meningkat karena dampak gaya kepemimpinan sangat situasional, dipengaruhi faktor individu, tim, dan budaya (Yukl, 2013), sehingga penelitian maupun praktik perlu lebih fleksibel dan integratif.

Kedua, terdapat resistensi terhadap program pengembangan kepemimpinan. Hambatan muncul dari budaya organisasi yang mengakar, bias struktural (mis. yang menghambat kemajuan kepemimpinan perempuan), serta kekhawatiran sebagian pemimpin bahwa pendekatan pemberdayaan tim mengancam otoritas/identitas mereka (Eagly & Carli, 2007; Ely et al., 2011). Resistensi kian menguat ketika program terlalu teoretis dan tidak terhubung dengan realitas kerja sehari-hari (Day et al., 2014); karenanya program perlu disesuaikan dengan konteks kerja nyata, mendorong

partisipasi aktif, dan selaras dengan tujuan bisnis agar penerimaan dan dampaknya meningkat.

Ketiga, pemimpin harus menyeimbangkan fokus jangka pendek dan jangka panjang. Orientasi pada hasil cepat dapat menaikkan produktivitas, tetapi berisiko mengabaikan kapasitas kepemimpinan jangka panjang (Kotter, 1990; Senge, 2006). Solusinya—sekaligus tantangannya—adalah mengikat indikator kinerja jangka pendek ke dalam visi strategis jangka panjang, termasuk merefleksikan kecenderungan eksploitatif agar strategi tetap seimbang antara kebutuhan operasional kini dan kesiapan masa depan.

Keempat, mengukur efektivitas kepemimpinan itu sulit karena sifatnya multidimensi dan kontekstual. Dampak kepemimpinan transformasional vs. transaksional tidak seragam (Bass & Avolio, 1994); model *shared leadership* pun menunjukkan hasil yang berbeda-beda bergantung metode asesmen (D’Innocenzo et al., 2016). Karena itu, pengukuran perlu menggabungkan berbagai konstruk dan metode (kuantitatif–kualitatif) agar organisasi memperoleh gambaran yang lebih utuh dan relevan dengan realitas kerja (Bryman, 2004).

Kelima, diversitas, inklusi, dan etika menghadirkan tantangan tersendiri. Jarak budaya, hambatan bahasa, dan kebutuhan membangun kepercayaan (Hinds et al., 2011) dalam tim multikultural dapat menurunkan efektivitas bila tidak dikelola; di saat yang sama, bias dalam evaluasi performa kerap merugikan perempuan dan kelompok minoritas, khususnya ketika mereka mendorong agenda keberagaman (Ibarra et al., 2013). Ini menuntut kepemimpinan etis (Brown & Treviño, 2006) dan kebijakan inklusif yang nyata, bukan sekadar deklaratif.

Terakhir, tuntutan pembelajaran berkelanjutan dan adaptabilitas menjadi tantangan berkelanjutan—pemimpin perlu terus belajar, melepas kebiasaan lama, dan mengembangkan cara baru agar tetap lincah menghadapi disrupsi (Heifetz et al., 2009; Argyris & Schön, 1978). Ini berlaku kuat bagi organisasi kecil yang sumber dayanya terbatas; diperlukan budaya belajar yang konsisten agar ketahanan dan inovasi organisasi terjaga.

Pengembangan kepemimpinan yang efektif harus terintegrasi secara sistemik dengan strategi inti organisasi—bukan program terpisah—agar benar-benar memperkuat ketahanan jangka panjang dan efektivitas

organisasi. Integrasi ini sendiri adalah tantangan yang wajib dijawab oleh para pemimpin masa depan.

Studi Dewanto et al. (2022), menyoroti tantangan yang dihadapi pemimpin bisnis masa depan—khususnya dari generasi milenial—bersifat multidimensi dan mencakup faktor generasi, budaya, teknologi, serta dinamika global. Norma budaya, termasuk peran gender yang masih membatasi peluang kepemimpinan, turut memengaruhi perkembangan karier. Tingginya tingkat *turnover*, seperti di sektor manufaktur yang mencapai 20% per tahun, menuntut strategi retensi yang efektif (Anggraini & Ardi, 2020). Selain itu, adanya pensiun massal di perusahaan besar berpotensi menghilangkan pengetahuan warisan, sehingga transfer pengetahuan menjadi krusial (Purwanti & Romedly, 2019). Tantangan lainnya adalah minimnya kerangka ekosistem pendukung dan perlunya materi pembelajaran yang relevan dengan tingkat kompleksitas yang tepat (Dewanto et al., 2022), terutama dalam menghadapi lingkungan bisnis yang volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA) (Tobing et al., 2024). Faktor sumber daya personal seperti *self-efficacy* dan *grit* juga memengaruhi keterlibatan dan pembentukan peran kerja (Nasrulloh et al., 2025).

Secara global, pemimpin milenial menghadapi ekspektasi dan nilai yang berbeda dari generasi sebelumnya, dengan fokus pada inovasi, kreativitas, pemikiran kritis, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan (Valldeneu et al., 2021). Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta keamanan kerja, menjadi tuntutan utama (Murphy et al., 2016). Perbedaan budaya menambah kompleksitas, karena memimpin lintas negara memerlukan adaptasi terhadap norma, zona waktu, dan struktur organisasi yang beragam (Chaudhuri & Alagaraja, 2014). Interaksi antargenerasi dapat memunculkan ketegangan, sehingga pemimpin harus mampu mendorong kerja sama lintas usia (Dirton, 2023). Dalam hal desain program, pengembangan kepemimpinan perlu relevan, terstruktur, memiliki dukungan yang memadai, dan mengintegrasikan keterampilan memimpin di lingkungan virtual dengan pemanfaatan teknologi strategis.

Perbedaan generasi turut memengaruhi efektivitas program pengembangan kepemimpinan. Milenial cenderung menyukai gaya kepemimpinan transformasional dan memberdayakan dibandingkan direktif atau transaksional (Easton & Steyn, 2022). Mereka mengutamakan stabilitas,

peluang kemajuan, eksposur global, integrasi teknologi, serta pembelajaran berbasis teman sebaya (Barron & Novak, 2017). Praktik seperti *reverse mentoring*—pertukaran pengetahuan antara karyawan muda dan senior—serta penugasan yang menantang menjadi sarana penting untuk memperkuat keterampilan kepemimpinan (Murphy et al., 2016). Untuk menjawab tantangan ini, organisasi perlu mengadopsi pendekatan pengembangan kepemimpinan yang kontekstual, fleksibel, dan berkelanjutan, sehingga mampu membentuk pemimpin masa depan yang adaptif, inklusif, dan kompetitif di tingkat global.

4.2 Kompetensi Kunci Pemimpin Masa Depan

Pemimpin bisnis masa depan, khususnya dari generasi milenial, memerlukan kombinasi kompetensi teknis, interpersonal, dan adaptif agar mampu menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis modern. Berdasarkan Dewanto et al. (2022) dan Galdames dan Guihen (2020), kompetensi utama yang ditekankan meliputi:

1. Kecerdasan emosional & sosial
Pemimpin perlu memiliki kemampuan mengelola emosi, membangun hubungan yang positif, dan memahami dinamika tim yang beragam. Kompetensi ini menjadi kunci dalam memfasilitasi kolaborasi dan menjaga kohesi tim (Redmond & Dolan, 2016).
2. Kepemimpinan transformasional dan memberdayakan
Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, mendorong inovasi, dan memberdayakan anggota tim lebih diapresiasi oleh generasi milenial dibandingkan kepemimpinan direktif atau transaksional (Easton & Steyn, 2022).
3. Kemampuan beradaptasi di lingkungan VUCA dan BANI
Lingkungan bisnis yang *volatile, uncertain, complex*, dan *ambiguous* membutuhkan pemimpin yang mampu mengambil keputusan cepat, fleksibel, dan berbasis data, serta memiliki pola pikir pembelajaran berkelanjutan (Tobing et al., 2024).
4. Keterampilan kolaborasi dan kerja tim
Kolaborasi lintas fungsi dan lintas generasi menjadi kompetensi penting, termasuk kemampuan mengelola konflik dan membangun jaringan kerja yang produktif (Barron & Novak, 2017).

5. Penguasaan teknologi dan kepemimpinan digital
Sebagai *digital native*, pemimpin milenial diharapkan mampu memanfaatkan teknologi untuk pembelajaran, komunikasi, pengambilan keputusan, dan memimpin tim virtual secara efektif.
6. Pemikiran kritis dan inovatif
Mampu menganalisis masalah secara mendalam, mengembangkan solusi kreatif, dan mengidentifikasi peluang inovasi yang relevan dengan pasar global (Valldeneu et al., 2021).
7. Kemampuan global dan sensitivitas budaya
Eksposur internasional dan pemahaman lintas budaya penting untuk memimpin dalam konteks global yang beragam (Perruci, 2011).
8. *Self-efficacy and grit*
Keyakinan diri dalam mengelola tantangan serta ketangguhan untuk bertahan dan berkembang dalam kondisi sulit menjadi faktor penentu keberhasilan kepemimpinan (Nasrulloh et al., 2025).

4.3 Program Pengembangan Pemimpin Bisnis Masa Depan

Dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian era digital, kebutuhan akan pemimpin bisnis yang visioner, adaptif, dan inovatif semakin mendesak. Bagian ini membahas berbagai program pengembangan yang dirancang untuk menyiapkan pemimpin masa depan melalui pendekatan terstruktur dan berorientasi pada masa depan organisasi. Beberapa studi kasus di bawah menunjukkan bagaimana organisasi merancang dan menjalankan inisiatif untuk menyiapkan pemimpin masa depan yang mampu merespons dinamika lingkungan global, transformasi digital, serta tuntutan keberlanjutan. Studi kasus juga membahas bagaimana teori dan kerangka konseptual pengembangan kepemimpinan diterjemahkan ke dalam praktik, sekaligus menyoroti strategi, tantangan, dan pembelajaran penting yang dapat menjadi rujukan bagi organisasi lain dalam merancang program serupa.

4.3.1 Program LDP pada PT Bank Mandiri (Persero)

Bank Mandiri merupakan lembaga keuangan terbesar di Indonesia berdasarkan jumlah aset. Didirikan pada tahun 1998 melalui penggabungan empat bank milik negara—Bank Bumi Daya (BBD), Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim), dan Bank

Dagang Negara (BDN)—Bank Mandiri telah memainkan peran penting dalam layanan ritel, korporat, perbendaharaan, dan *microbanking* sebagai bagian dari strategi pertumbuhan ekonomi nasional. Dengan terus merespons kebutuhan nasabah dan berinovasi melalui transformasi digital, Bank Mandiri menunjukkan kapasitas adaptasi yang tinggi terhadap perubahan industri perbankan, sejalan dengan pengalaman lebih dari dua dekade di sektor ini.

Untuk menjadi pelopor di bidang bisnis, Bank Mandiri aktif mengembangkan kapabilitas sumber daya manusianya. Dengan menyadari bahwa pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui teknologi canggih, Bank Mandiri merancang Program Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development Program/LDP*) yang komprehensif dan terstruktur. Program ini disesuaikan dengan karakteristik pemimpin muda yang dinamis dan inovatif, guna membekali mereka dengan keahlian yang dibutuhkan untuk membawa organisasi menuju kinerja unggul, tanpa memandang jenjang jabatan atau pengalaman.

Dalam laporan tahunan (*annual report*) 2023 dinyatakan bahwa LDP Bank Mandiri merupakan inisiatif berjenjang yang dirancang untuk mempersiapkan karyawan menempati peran-peran penting di berbagai level organisasi. Program ini mencakup *Officer Development Program (ODP)*, *Staff Development Program (SDP)*, *Mandiri Advanced Leaders Program (MALP)*, *Mandiri Advanced Senior Leaders Program (MASLP)*, *Mandiri Advanced First Leaders Program (MAFLP)*, serta SESPIBANK. Seluruh program berlandaskan pada kerangka kerja Mandiri Propeller, yang mencakup lima komponen utama: Kapabilitas Teknis, Kapabilitas Kepemimpinan, Budaya, Kelincahan Pembelajaran, dan Tujuan.

Pada tahun 2019, Bank Mandiri menyelaraskan jalur kepemimpinannya dengan strategi transformasi perusahaan. Program ODP dan SDP dirancang untuk merekrut serta melatih lulusan baru dan karyawan internal. Untuk ODP, pelatihan berdurasi 12 bulan terdiri atas pelatihan di kelas dan pelatihan di tempat kerja, termasuk masa percobaan. Sementara itu, SDP bertujuan mempersiapkan karyawan level staf menuju posisi manajerial melalui program selama enam bulan yang melibatkan pembelajaran teoretis dan praktik langsung.

Bank juga memberikan beasiswa serta pelatihan kepemimpinan kepada karyawan berprestasi, termasuk mereka yang telah menyelesaikan studi pascasarjana. Pengenalan jalur kepemimpinan bertingkat untuk posisi pejabat dan manajerial memberikan kejelasan jenjang karier.

Tahun 2020, di tengah pembatasan akibat pandemi COVID-19, Bank Mandiri tetap menjaga kesinambungan jalur kepemimpinan melalui model pembelajaran campuran. Program ODP dan SDP dilanjutkan dengan penambahan modul pembelajaran daring. Bank juga menyelenggarakan *Executive Development Program* (EDP) bagi Direksi dan SEVP (*Senior Executive Vice President*), mencakup topik baru tentang transformasi digital dan kepemimpinan strategis. Kerangka Mandiri Propeller digunakan sebagai alat asesmen talenta, dengan memperhatikan kinerja, kepemimpinan, kelincahan, dan keterlibatan. Jumlah beasiswa studi Magister meningkat, termasuk program di universitas internasional terkemuka dalam bidang bisnis digital dan keuangan lanjutan.

Pada tahun 2021, LDP disempurnakan menjadi tiga fase: *Onboarding*, *Equipping*, dan *Developing*. Bank Mandiri menekankan pentingnya keberlanjutan dan kelincahan dalam pengembangan kepemimpinan. Program ODP dan SDP diperkuat dengan konten digital, termasuk pelatihan dalam bidang teknologi informasi, manajemen risiko, dan fungsi perbankan.

Program MASLP dan MALP difokuskan untuk mempersiapkan pemimpin L2 dan L3 untuk tanggung jawab strategis tingkat tinggi. Tema utama dalam pengembangan mencakup kepemimpinan strategis, intrapreneurship, dan kepemimpinan berbasis manusia. Tahun ini juga menandai dimulainya Program Kepemimpinan Perempuan yang menasar karyawan perempuan berprestasi guna memperkecil kesenjangan gender dalam kepemimpinan.

Bank Mandiri memperluas kolaborasi SESPIBANK bersama LPPI untuk melatih pemimpin L3 dalam keterampilan teknis, sertifikasi, serta pembelajaran sejawat dari institusi perbankan lain. Dua angkatan MALP dijalankan dengan total 59 peserta, sementara MASLP diperkuat dengan modul-modul baru mengenai kepemimpinan digital dan eksekusi bisnis.

Program beasiswa pascasarjana mendukung 85 karyawan (55 dalam negeri dan 30 luar negeri). Selain pendidikan formal, pelatihan kepemimpinan juga mencakup pendampingan, *coaching*, dan simulasi bisnis

sebagai bagian integral dari pengembangan talenta. Program MPM (*Mandiri People Manager*) dijalankan untuk pejabat dan kepala departemen dengan fokus pada pembentukan tim, penetapan prioritas, dan komunikasi. Program ini memperkuat sistem manajemen kinerja dan kesiapan kepemimpinan lintas fungsi.

Tahun 2023, Bank Mandiri mengonsolidasikan seluruh program LDP ke dalam model yang berorientasi masa depan dengan fokus pada keberlanjutan dan transformasi digital. Program ODP merekrut 640 lulusan baru, sementara SDP melatih 568 karyawan untuk peran manajerial.

Program MPM dikembangkan dalam tiga tingkatan: *Fundamental*, *Advanced*, dan *Mastery*. Program SESPIBANK serta beasiswa pascasarjana tetap menjadi jalur utama pengembangan talenta. Konten MASLP dan MALP diperkaya dengan kunjungan pembelajaran (*benchmarking*), eksposur global, serta pendampingan intensif.

Peserta Program Kepemimpinan Perempuan semakin berkembang, dengan 29 talenta perempuan unggul yang menerima pelatihan dalam *executive presence*, dinamika gender, dan pola pikir kepemimpinan. Dampak dari keseluruhan upaya ini tampak nyata dalam rencana suksesi yang kuat, peningkatan jumlah talenta potensial, serta perbaikan representasi kepemimpinan.

Pengembangan Kepemimpinan di Setiap Jenjang

Di dokumen laporan tahunan 2023, dinyatakan bahwa Bank Mandiri menggunakan standar hierarki organisasi berbasis level (L-level) dalam pelaksanaan Program Pengembangan Kepemimpinan. L-level ini membantu mendefinisikan cakupan kewenangan dan kebutuhan pengembangan setiap karyawan.

1. L1 (*Top Executives*): Terdiri atas Direksi dan SEVP, bertugas menetapkan arah strategis perusahaan dan menjamin tata kelola yang baik.
2. L2 (*Senior Leaders*): Meliputi General Manager dan Group Head, bertanggung jawab atas pelaksanaan strategis lintas divisi atau lini bisnis utama.
3. L3 (*Mid-Level Leaders*): Terdiri atas Kepala Departemen dan Kepala Divisi, bertugas mengelola tim operasional maupun lintas fungsi.

4. L4 (*First-Line Leaders*): Mencakup Team Leader atau Supervisor, bertanggung jawab atas pengelolaan kinerja dan kegiatan operasional harian tim.

Tabel 4.1 Ringkasan Program Pengembangan Kepemimpinan Bertingkat

No	Program	Peserta Sasaran	Fokus Utama	Durasi	Inisiatif Kunci	Metode Pelaksanaan
1	ODP (Officer Development Program)	Lulusan baru	Perbankan inti, TI, Risiko	12 bulan	Pelatihan kelas dan praktik lapangan, integrasi masa percobaan	Blended (kelas, pendampingan, pembelajaran daring)
2	SDP (Staff Development Program)	Staf yang dipromosikan	Manajerial, Kepemimpinan, Perbankan	6 bulan	Pengembangan transisi peran, metode campuran	Hibrida (lokakarya, tugas, coaching)
3	SESPIBANK	Pemimpin L3	Sertifikasi perbankan, pembelajaran sejawat	4–6 bulan	Eksposur lintas sektor, kemitraan dengan LPPI, benchmarking	Kelas, forum antar-bank, sertifikasi
4	MALP (Mandiri Advanced Leaders Program)	Talenta L3	Kepemimpinan strategis, pendampingan	3 bulan	Simulasi kepemimpinan, pendampingan top-down, eksposur global	Blended (studi kasus, simulasi, pendampingan)
5	MASLP (Mandiri Advanced Senior Leaders Program)	Talenta L2	Intrapreneurship, pola pikir strategis	4–5 bulan	Modul eksekusi bisnis, penyesuaian transformasi	Hibrida (modul daring, proyek berbasis kasus)
6	MAFLP (Mandiri Advanced First Leaders Program)	Pemimpin Muda L4	Kepemimpinan tim, operasional	2–3 bulan	Pengelolaan sumber daya manusia dasar, studi kasus praktis	Pelatihan kelas, simulasi, role-play
7	Program Kepemimpinan Perempuan	Talenta perempuan L3 dan L3+	Executive presence, pendampingan	3 hari	Coaching berfokus gender, dukungan sejawat	Seminar, lingkaran coaching
8	Beasiswa Pascasarjana	L3 ke atas	Studi pascasarjana (dalam/luar negeri)	1–2 tahun	Eksposur akademik domestik dan global, jalur pemimpin masa depan	Pembelajaran akademik formal (tatap muka/daring)

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan daya saing pascatransformasi korporasi. Perubahan cepat di industri perbankan, yang dipicu oleh digitalisasi, persaingan global, dan pergeseran perilaku nasabah, menuntut adanya pemimpin yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga mampu beradaptasi, berinovasi, dan memimpin perubahan di tengah lingkungan bisnis yang VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*). Menyadari hal ini, Bank Mandiri menempatkan pengembangan

kepemimpinan sebagai prioritas strategis melalui implementasi LDP yang komprehensif dan berkelanjutan.

LDP dirancang dengan pendekatan multi-level yang mencakup seluruh jenjang kepemimpinan, mulai dari *first-line leaders* hingga *executive leaders*. Program ini mengintegrasikan berbagai strategi, seperti pelatihan formal dan sertifikasi yang relevan dengan kebutuhan bisnis, rotasi jabatan dan penugasan strategis untuk memperluas wawasan lintas fungsi, serta *mentoring* dan *coaching* dari pimpinan senior guna transfer pengetahuan dan pembentukan karakter kepemimpinan. Selain itu, pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) menjadi elemen penting, di mana para calon pemimpin dilibatkan langsung dalam proyek transformasi digital, inovasi layanan perbankan, dan simulasi bisnis untuk melatih pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Fokus LDP tidak hanya pada penguatan *hard skills*, tetapi juga *soft skills*, seperti komunikasi interpersonal, kolaborasi lintas fungsi, *emotional intelligence*, dan pengambilan keputusan berbasis data. Untuk memastikan efektivitas program, Bank Mandiri menerapkan mekanisme evaluasi berkelanjutan yang mencakup penilaian awal (*assessment center*), pengembangan terarah sesuai kebutuhan organisasi, evaluasi pasca program, dan umpan balik lanjutan melalui sesi *coaching*.

Hasil implementasi LDP terbukti positif. Pemimpin di semua level menunjukkan peningkatan kemampuan dalam mengidentifikasi peluang, mengelola perubahan, dan menerapkan solusi inovatif. Budaya inovasi semakin mengakar, produktivitas organisasi meningkat, konflik internal berkurang, dan kohesi tim menguat. Keselarasan visi dan tujuan strategis organisasi pun terjaga, karena para pemimpin memiliki pemahaman yang seragam tentang arah dan prioritas perusahaan.

Dari studi kasus ini, terlihat bahwa keberhasilan strategi pengembangan pemimpin masa depan bergantung pada kontekstualisasi program sesuai tantangan organisasi, kesinambungan *leadership pipeline* melalui pendekatan multilevel, integrasi *hard skills* dan *soft skills*, serta dukungan berkelanjutan setelah pelatihan. Pendekatan seperti yang diterapkan Bank Mandiri dapat menjadi model bagi organisasi lain yang ingin membentuk pemimpin masa depan yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada manusia.

4.3.2 **Unlocking Competitive Talent: A Case Study on the Improvement of Leadership Development Through a Learning Journey (Catalyser Program) at PT Pertamina**

PT Pertamina, sebagai BUMN energi terbesar di Indonesia, menghadapi tantangan berat di tengah transisi energi global yang memerlukan kepemimpinan adaptif dan siap menghadapi kompleksitas perubahan. Menurut International Energy Agency (2023), kebutuhan akan pemimpin transformasi energi akan meningkat sebesar 40%, menuntut perusahaan seperti Pertamina untuk menutup kesenjangan kesiapan talenta (Locus, 2025: 4248). Sebagai respons, Pertamina meluncurkan *Catalyser Leadership Development Program* pada 2019. Program ini berdurasi 18 bulan dengan kombinasi kursus di INSEAD, proyek inovasi lintas anak perusahaan, dan *executive mentoring*, serta menggunakan prinsip pembelajaran 70:20:10 (Lombardo & Eichinger, 1996). Meski demikian, audit internal menunjukkan adanya kesenjangan hasil: hanya 22% alumni yang dipromosikan ke posisi VP+ dibandingkan 38% dari rekrut eksternal (Locus, 2025: 4248–4249).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan alumni, non-alumni, dan perancang program dari HR. Analisis dilakukan dengan kerangka teori *transformational leadership* (Bass, 1985), *social constructivism* (Vygotsky, 1978), dan *knowing-doing gap* (Pfeffer & Sutton, 1999). Hasilnya mengungkap tiga masalah utama: seleksi peserta yang kurang ketat, integrasi metode pembelajaran yang belum optimal (misalnya *mentoring* kurang terarah), serta ketiadaan evaluasi dan tindak lanjut sistematis setelah program selesai. Penelitian ini merancang *Catalyser 2.0* yang meliputi:

1. Pra-program: seleksi peserta berbasis potensi dan ambisi, fokus pada kandidat terbaik sesuai kebutuhan strategis.
2. Struktur program: menjadikan Action Learning Project sebagai pusat integrasi metode, menambah materi *influencing skills* dan *director shadowing*.
3. Pasca-program: evaluasi kompetensi 3 bulan setelah kelulusan, integrasi dengan rencana karir (promosi, penugasan proyek besar, rotasi lintas fungsi, atau penugasan eksternal).
4. Arsitektur pengembangan talenta berkelanjutan: penentuan *leadership core competencies* yang selaras visi-misi perusahaan, model pengembangan bertahap dari level *entry* hingga *top talent*, serta

pembentukan komite manajemen talenta yang aktif mengawal rekrutmen, pengembangan, hingga suksesi.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa desain program yang baik tidak cukup tanpa dukungan kebijakan organisasi, terutama terkait sistem promosi dan integrasi ke perencanaan suksesi. Efektivitas program akan maksimal bila sistem promosi dan penugasan diselaraskan dengan tujuan transformasi, disertai metrik yang mengukur dampak nyata terhadap keberhasilan transisi energi. Penelitian ini mengusulkan kerangka Catalyser 2.0 yang mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan sepanjang siklus karier:

Tabel 4.2 LDP pada PT Pertamina

Level	Leadership Development Program
Entry-level	internalisasi nilai dan budaya dengan buddy-mentor system
Junior-level	penguasaan soft skills seperti emotional intelligence, komunikasi, dan kolaborasi tim
Mid-level	Catalyst Program berbasis prinsip 70:20:10 dengan pembelajaran pengalaman, <i>mentoring</i> , dan pendidikan formal.
Senior-level:	penguatan systems thinking dan kelincahan strategis melalui proyek lintas fungsi dan paparan global

Kerangka ini menekankan bahwa pengembangan kepemimpinan harus berkelanjutan, terintegrasi dengan strategi organisasi, serta dilandasi pembelajaran pengalaman dan sosial. *Paradox theory* dapat digunakan untuk menjelaskan ketegangan antara mandat komersial dan nasional BUMN, sementara *knowing-doing gap* menjelaskan hambatan implementasi. Untuk dampak jangka panjang, disarankan adanya kuota promosi khusus bagi alumni program serta metrik kuantitatif untuk mengukur kontribusi program terhadap keberhasilan transisi energy. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi reformasi tata kelola BUMN, strategi HR, dan literatur perubahan organisasi di industri teregulasi.

4.3.3 Evaluation of Leadership Training Program Using Kirkpatrick Model Case Study in Telkom Corporate University

Telkom Corporate University, sebagai pusat pengembangan talenta di lingkungan Telkom Indonesia, menggelar program pelatihan kepemimpinan untuk mempersiapkan para manajer dan calon pemimpin menghadapi tantangan dunia telekomunikasi yang semakin kompetitif. Namun, sejauh mana pelatihan tersebut benar-benar efektif? Penelitian ini melakukan

analisis untuk mengukur efektivitas pelatihan menggunakan Kirkpatrick Four-Level Evaluation Model, sebagai berikut.

- Pertama adalah *Reaction*—bagaimana tanggapan peserta terhadap pelatihan. Hasilnya menunjukkan mayoritas peserta merasa puas dengan materi, metode penyampaian, dan fasilitator. Kepuasan ini penting karena menjadi indikator awal penerimaan peserta terhadap proses belajar.
- Kedua, *Learning*—apakah peserta benar-benar mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru. Temuan penelitian membuktikan adanya peningkatan signifikan di kedua aspek ini. Peserta keluar dari pelatihan dengan pemahaman yang lebih baik dan keterampilan kepemimpinan yang lebih matang.
- Ketiga, *Behavior*—apakah hasil pelatihan diterapkan di tempat kerja. Inilah titik krusial yang menunjukkan bahwa pembelajaran tidak hanya berhenti di ruang kelas. Sayangnya, tidak semua peserta mampu secara konsisten menerapkan keterampilan baru mereka. Hambatan utama datang dari kurangnya dukungan pimpinan, budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung perubahan, dan beban tugas yang tinggi.
- Terakhir, *Result*—apakah pelatihan berdampak nyata pada kinerja organisasi. Data menunjukkan adanya peningkatan kinerja di beberapa unit kerja, namun efek positif ini belum menyebar merata ke seluruh perusahaan.

Hasil penelitian menyarankan agar *Telkom Corporate University* tidak hanya fokus pada pelaksanaan pelatihan, tetapi juga memperkuat dukungan pasca-pelatihan. Langkah seperti pendampingan (*coaching*), *mentoring*, serta evaluasi berkala diyakini dapat memastikan keterampilan yang dipelajari benar-benar diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, pelatihan sebaiknya terintegrasi dengan strategi pengembangan organisasi sehingga manfaatnya dapat berkelanjutan dan lebih luas. Kesimpulannya, keberhasilan pelatihan kepemimpinan bukan hanya bergantung pada materi dan fasilitator yang baik, tetapi juga pada lingkungan kerja yang mendukung penerapan hasil pembelajaran. Tanpa dukungan itu, pelatihan yang hebat sekalipun berisiko kehilangan dampak jangka panjangnya.

4.3.4 Was the Training Effective? Evaluation of Managers' Behavior After a Leader Development Program in Indonesia's Best Corporate University

Program pengembangan kepemimpinan merupakan strategi penting dalam peningkatan kapabilitas manajerial. Artikel ini mengevaluasi efektivitas program pengembangan pemimpin di salah satu *corporate university* terbaik di Indonesia. Penelitian dilakukan untuk mengukur perubahan perilaku manajer setelah mengikuti program, dengan menggunakan kerangka evaluasi Kirkpatrick dan konsep *transfer of training*. Melalui pendekatan kualitatif berbasis wawancara terhadap 15 manajer dari berbagai divisi, studi ini menemukan bahwa perubahan perilaku terjadi terutama dalam tiga domain utama: berpikir strategis, kemampuan berkolaborasi, dan coaching terhadap bawahan.

Latar belakang program ini didasarkan pada kebutuhan organisasi untuk mempercepat proses regenerasi pemimpin serta membentuk budaya kepemimpinan yang kuat dan konsisten di seluruh unit bisnis. Program berlangsung selama enam bulan dengan kombinasi pembelajaran kelas, proyek lapangan, dan sesi *coaching*. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan Kirkpatrick level tiga (perilaku), yang berfokus pada perubahan nyata dalam perilaku kerja setelah pelatihan. Peneliti mengidentifikasi dimensi transfer of training, seperti dukungan organisasi, motivasi pribadi, dan relevansi materi pelatihan.

Tiga perubahan perilaku yang paling mencolok adalah: (1) peningkatan kemampuan berpikir strategis dan sistemik, (2) peningkatan kolaborasi lintas fungsi, dan (3) peningkatan kemampuan *coaching*. Para peserta menunjukkan bahwa mereka lebih mampu memahami tujuan organisasi secara menyeluruh dan menyelaraskan tindakan timnya ke arah tujuan tersebut. Mereka juga mengakui pentingnya membangun aliansi internal melalui komunikasi lintas departemen, serta mulai aktif memberikan umpan balik dan membina karyawan secara lebih terstruktur.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan kepemimpinan tidak hanya berdampak pada pengetahuan dan sikap, tetapi juga mendorong perubahan perilaku nyata di tempat kerja. Namun demikian, keberhasilan transfer pelatihan sangat bergantung pada konteks organisasi, seperti dukungan atasan, kejelasan tujuan pelatihan, dan keberlanjutan

coaching pascapelatihan. Manajer yang mendapatkan dukungan langsung dari atasannya dan memiliki kesempatan menerapkan pembelajaran dalam pekerjaan menunjukkan perubahan perilaku yang lebih kuat dan konsisten.

Tabel 4.3 Perubahan perilaku utama pascapelatihan

Dimensi Perilaku	Deskripsi Perubahan	Contoh Praktik
Berpikir Strategis	Manajer menunjukkan peningkatan dalam melihat gambaran besar dan keterkaitan antarfungsi organisasi.	Mengubah KPI tim agar sejalan dengan strategi jangka panjang perusahaan.
Kolaborasi	Peningkatan dalam kerja lintas departemen dan membangun relasi kerja yang sehat.	Menginisiasi forum koordinasi lintas fungsi untuk proyek bersama.
Coaching	Manajer aktif membimbing dan memberi umpan balik terstruktur kepada bawahan.	Mengadakan <i>one-on-one coaching</i> rutin tiap minggu.

Evaluasi terhadap program pengembangan kepemimpinan di *corporate university* terbaik di Indonesia menunjukkan bahwa pelatihan ini berhasil mendorong perubahan perilaku manajerial. Tiga area utama yang mengalami perkembangan adalah kemampuan berpikir strategis, kolaborasi lintas unit, dan pemberian *coaching* kepada tim. Temuan ini menegaskan pentingnya mendesain program pengembangan berbasis kebutuhan organisasi, serta memperkuat mekanisme pendukung setelah pelatihan, seperti *coaching* dan *feedback* reguler.

Program pelatihan tidak cukup hanya berhenti pada transfer pengetahuan di ruang kelas, melainkan harus dilanjutkan dengan proses aplikasi nyata di tempat kerja. Studi ini juga memberikan implikasi bagi praktisi SDM dan pengelola *corporate university* untuk memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif terhadap penerapan hasil pelatihan secara berkelanjutan.

Untuk memberikan gambaran lebih luas, kita juga dapat belajar dari berbagai contoh praktik dari sejumlah *corporate university* terbaik di Indonesia yang mengintegrasikan kebutuhan organisasi dengan pengembangan kepemimpinan:

1. Telkom Corporate University Center (TCUC)

Strategi:

- Mengembangkan pembelajaran berbasis digital dan *e-learning*.
- Menjadikan TCUC sebagai *Center of Excellence* agar pembelajaran selaras dengan strategi bisnis.

Dampak: Meraih penghargaan internasional (*GlobalCCU Awards*), menandakan pengakuan global atas efektivitas pembelajaran korporat.

2. Garuda Corporate University

Tujuan: Meningkatkan kualitas talenta dan menumbuhkan budaya *continuous learning*.

Inovasi:

- Implementasi *e-learning* agar karyawan tetap produktif.
- Standarisasi program pembelajaran melalui persetujuan direksi untuk memastikan integrasi dengan strategi bisnis.

Makna Strategis: Menunjukkan respons perusahaan terhadap tantangan industri penerbangan global dengan memperkuat kapasitas SDM digital.

3. PLN Corporate University

Fokus:

- Mengintegrasikan sumber daya pembelajaran, proses, dan SDM.
- Menyediakan pelatihan sekaligus sertifikasi kompetensi.
- Implikasi: Mempersiapkan pemimpin masa depan yang adaptif terhadap transformasi energi dan tuntutan *sustainability*.

4. BNI Corporate University

Ciri Khas:

- Terakreditasi EFMD-CLIP, menandakan kualitas kelas dunia.
- Fokus pada perbankan internasional, kredit, manajemen risiko, dan operasional.
- Membangun aliansi dengan universitas, pusat riset, dan mitra industri strategis.
- Relevansi: Memperkuat kapabilitas SDM agar mampu bersaing dalam era keuangan global dan *digital banking*.

5. United Tractors Corporate University

Peran: *Center of Excellence* di industri alat berat, pertambangan, dan energi.

Kontribusi:

- Membangun budaya belajar berkelanjutan.
- Menjadi barometer kompetensi dan sertifikasi.
- Menyiapkan pemimpin masa depan yang siap menghadapi dinamika bisnis global.

Program pengembangan kepemimpinan di *corporate university* menunjukkan bahwa keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh transfer pengetahuan, melainkan oleh kemampuan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penerapan pembelajaran. Temuan dari studi kasus di berbagai perusahaan besar di Indonesia (Telkom, Garuda, PLN, BNI, dan United Tractors) memperlihatkan bahwa transformasi digital, kesiapan global, dan keberlanjutan adalah pilar utama dalam menyiapkan pemimpin masa depan.

4.4 Kesimpulan

Pengembangan pemimpin bisnis masa depan merupakan proses multidimensi yang menuntut keselarasan antara teori dan praktik, serta integrasi antara kompetensi teknis, *soft skills*, dan nilai-nilai etis. Tantangan yang dihadapi mencakup kesenjangan teori-praktik, resistensi organisasi, kompleksitas pengukuran efektivitas kepemimpinan, serta isu keberagaman dan inklusi. Untuk menjawab tantangan tersebut, pemimpin perlu menguasai kompetensi kunci seperti kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, adaptabilitas dalam menghadapi VUCA dan BANI, penguasaan teknologi digital, serta sensitivitas global. Studi kasus Bank Mandiri, Pertamina, Telkom, dan beberapa perusahaan yang telah mengimplementasikan *best corporate university* (Telkom Corporate University Center (TCUC); Garuda Corporate University; PLN Corporate University; BNI Corporate University; United Tractors Corporate University) menunjukkan bahwa program pengembangan kepemimpinan yang terstruktur, kontekstual, dan berkelanjutan mampu menghasilkan pemimpin yang visioner, inovatif, serta berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kepemimpinan bukan hanya strategi jangka pendek, melainkan fondasi penting untuk menjamin daya saing dan ketahanan organisasi di masa depan.

5 PENUTUP

Sebagai penutup, orasi ilmiah ini menegaskan kembali bahwa kepemimpinan bisnis di abad ke-21 harus dimaknai bukan semata sebagai kapasitas individual, tetapi sebagai ekosistem yang hidup dan dinamis. Evolusi teori dan praktik kepemimpinan yang telah dibahas memperlihatkan bahwa organisasi modern memerlukan pemimpin yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kolaboratif, adaptif, dan visioner.

Kepemimpinan masa depan harus mampu menjembatani berbagai disiplin ilmu, mengintegrasikan teknologi digital, dan sekaligus mengedepankan nilai etika dan keberlanjutan. Program pengembangan kepemimpinan yang adaptif, khususnya bagi generasi milenial, merupakan kunci dalam mencetak pemimpin perusahaan masa depan yang mampu menghadapi tantangan VUCA dan BANI.

Dengan demikian, misi utama pengembangan kepemimpinan bukan hanya membentuk pemimpin individu yang efektif, melainkan membangun budaya kepemimpinan kolektif yang berkelanjutan. Kepemimpinan yang sejati adalah kepemimpinan yang memberi ruang bagi tumbuhnya kolaborasi, keberagaman, dan inovasi, sekaligus menekankan keputusan strategis perusahaan berpihak pada kemanusiaan dan keberlangsungan lingkungan.

Harapannya, melalui upaya akademik, penelitian, dan praktik nyata yang telah disampaikan dalam orasi ini, kontribusi terhadap pengembangan ilmu dan praktik kepemimpinan dapat terus berlanjut. Lebih jauh lagi, orasi ini diharapkan mampu menjadi inspirasi bagi para akademisi, praktisi, maupun generasi muda pemimpin untuk terus melahirkan terobosan-terobosan baru yang bermanfaat bagi perusahaan dan sosial masyarakat.

Akhirnya, kepemimpinan adalah panggilan untuk melayani. Di tengah tantangan global yang semakin kompleks, hanya pemimpin yang berkarakter, berkomitmen pada nilai moral, serta berorientasi pada masa depan yang mampu membawa organisasi dan masyarakat menuju keberlanjutan dan kesejahteraan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Altıntaş, T., Yarangüme, M. N., & Ipcioğlu, I. (2024). Navigating Digital Transformation: Exploring the Nexus Between Digital Leadership and Job Satisfaction. *European Journal of Digital Economy Research*, 5(2), 45-60.
- Anggraini, N., & Ardi, R. (2020, June). Conceptual Model for Millennial Talents Retention in Indonesia's Manufacturing Industries. In *Proceedings of the 3rd Asia Pacific Conference on Research in Industrial and Systems Engineering* (pp. 148-153).
- Argyris, C., & Schon, D. (1978) Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Arvate, P., & Story, J. (2024). Leaders affect business creation: Evidence from mayoral elections. *The Leadership Quarterly*, 35(5), 101577.
- Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, 125, 12-28.
- 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.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935.

- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The impact of executive coaching on project managers' personal competencies. *Project Management Journal*, 50(3), 306-321.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barron, I., & Novak, D. A. (2017). i-Leadership: Leadership learning in the millennial generation. In *Handbook of research on human resources strategies for the new millennial workforce* (pp. 231-257). IGI Global Scientific Publishing.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bogotch, I. E. (2011). The state of the art: Leadership training and development: US perspectives: Above and beyond recorded history. *School Leadership and Management*, 31(2), 123-138.
- Bottomley, K., & Willie Burgess, S. (2018). Changing generations in today's workforce: Leadership skills for Millennials. *Employment relations today*, 44(4), 5-9.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership quarterly*, 15(6), 729-769.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2002). *Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent*. FT Press.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. Medium, April 29. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Charan, R., Useem, J., & Harrington, A. (2002). Why companies fail. *Fortune*, 27(2002), 36-44.

- Chaudhuri, S., & Alagaraja, M. (2014). An expatriate's perspective on leadership and leading (a global organization) in India: Interview with Matt Barney. *Human Resource Development International*, 17(3), 358-365.
- Ciulla, J. B. (2009). Leadership and the ethics of care. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 3-4.
- Collinson, D., & Grint, K. (2005). The leadership agenda. *Leadership*, 1(1), 5-9.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Aguinis, H. (2018). Competence-and integrity-based trust in interorganizational relationships: which matters more?. *Journal of Management*, 44(3), 919-945.
- Couto, R. A. (Ed.). (2010). *Political and civic leadership: A reference handbook*. Sage Publications.
- Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0?. *Sustainability*, 12(11), 4417.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of management*, 42(7), 1964-1991.
- Dashper, K. (2020). Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102397.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review of industry best practices. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 133-156.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.

- Dewanto, I., Lantu, D. C., Hendarman, A. F., & Wicaksono, A. (2022). Millennial's Leadership Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Educational, Health & Community Psychology (JEHCP)*, 11(3).
- Dilworth, R., Stokes, R., Weinberger, R., & Spatari, S. (2011). The place of planning in sustainability metrics for public works: lessons from the Philadelphia region. *Public Works Management & Policy*, 16(1), 20-39.
- Dirton, T. H. (2023). Educational Leadership: Embracing the Benefits and the Challenges of the Millennial Leader in the Educational Organization. In *Considerations and Characteristics of the Millennial Leader in Today's Global Society* (pp. 133-151). IGI Global Scientific Publishing.
- Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., & Watkins, D. (2022). Systemic leadership development: impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568-588.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Easton, C., & Steyn, R. (2022). Leadership styles and effectiveness in the workplace: A perspective of the millennial generation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1), 4541.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of management learning & education*, 10(3), 474-493.
- Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., & Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101289.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill Series in Management.
- Foucault, M. (1980). *Language, counter-memory, practice: Selected essays and interviews*. Cornell University Press.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*, 150, 167.

- Freze, T., Korneev, A., Krayneva, R., Oruch, T., Kandalov, W., & Strielkowski, W. (2023). Business leadership and corporate social responsibility in the post-COVID era. *Economies*, 11(3), 98.
- Fulmer, R. M. (1997). The evolving paradigm of leadership development. *Organizational dynamics*, 25(4), 59-72.
- Galdames, S., & Guihen, L. (2022). Millennials and leadership: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 146-162.
- Gaur, D., & Katuse, P. (2022). FIRO-B and situational leadership model: A correlational context of Middle Eastern business leadership. *Corporate Bus Strategy Rev*, 3, 144-152.
- Goethals, G. R., & Sorenson, G. J. (Eds.). (2007). *The quest for a general theory of leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Goleman, D., & Intelligence, E. (1995). Why it can matter more than IQ. *Emotional intelligence*.
- Harte, S., & McGlade, K. (2018). Developing excellent leaders-the role of Executive Coaching for GP specialty trainees. *Education for Primary Care*, 29(5), 286-292.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Diagnose the adaptive challenge. R. Heifetz, A. Grashow, & M. Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership*, 69-71.
- Hicks, D., & Waddock, S. (2016). Dignity, wisdom, and tomorrow's ethical business leader. *Business and society Review*, 121(3), 447-462.
- Hinds, P., Liu, L., & Lyon, J. (2011). Putting the global in global work: An intercultural lens on the practice of cross-national collaboration. *Academy of Management annals*, 5(1), 135-188.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of management*, 44(6), 2473-2499.
- House, R. J. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Thousand Oaks, CA*.

- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Intezari, A., McKenna, B., & Rahmati, M. H. (2024). Conceptualizing and contextualizing “Executive Wisdom” as a framework for business leadership: A grounded theory approach. *Business & Society*, 00076503241255540.
- Kabalina, V., & Osipova, A. (2022). Identifying and assessing talent potential for future needs of a company. *Journal of Management Development*, 41(3), 147-162.
- Kahneman, D. (2011). Fast and slow thinking. *Allen Lane and Penguin Books, New York*.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan management review*, 60(3), 34-39.
- Katayanagi, M., & Kroeger, F. (2024). Japanese Business Leadership: Business for Peace in Practice. *Asian Studies Review*, 48(3), 597-616.
- Kellerman, B. (2008). How followers are creating change and changing leaders. *Harvard Business School*, 1-16.
- Kelley, R.E. (1992). The power of followership. New York: Doubleday.
- Khan, M., Khan, M. A., Zubair, S. S., & Rizwan, A. (2022). How transformational leaders are engaged in work settings during episodes of COVID-19? Exploring mediating effects of structural empowerment and process innovation. *Sage Open*, 12(2), 21582440221093354.
- Knoll, C., & Sternad, D. (2021). Identifying global leadership potential. *Journal of Management Development*, 40(4), 253-272.
- Kotter, J. P. (1990). Management and leadership. *A force for change: How leadership differs from management*, 3-8.
- Lantu, D. C., Febriansyah, H., Labdhagati, H., Putri, A. N. A., & Maulanda, F. D. (2023). Mewujudkan kepemimpinan efektif: Sebuah panduan tentang pengembangan kepemimpinan dan universitas korporat. PT. Nas Media Indonesia.
- Lantu, D. C., Labdhagati, H., Razanaufal, M. W., & Sumarli, F. D. (2021). Was the training effective? Evaluation of managers' behavior after a leader development program in Indonesia's best corporate university. *International Journal of Training Research*, 19(1), 77-92.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Lerutla, D. M., & Steyn, R. (2021). African business leadership: Perspectives from aspiring young leaders. UNISA Institutional Repository.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Littleton, K. T. (2023). The Importance of Mentoring in the Development and Succession of Millennial Leaders. In *Considerations and Characteristics of the Millennial Leader in Today’s Global Society* (pp. 105-132). IGI Global.
- Lommel, L. (2024). Opportunity or burden? Shifting femininities and women’s experiences in a pre-professional business leadership setting. *European Journal of Women's Studies*, 31(1), 121-133.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The leadership quarterly*, 11(4), 459-514.
- Maheshwari, S. K., & Yadav, J. (2018). Leadership development strategy: The missing links. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(1), 11-14.
- Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*, 7(01), 57.
- Marx, T. G. (2015). The impact of business strategy on leadership. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 110-126.
- Mesquiti, S., & Seraj, S. (2023). The psychological impacts of the COVID-19 pandemic on business leadership. *Plos one*, 18(10), e0290621.
- Moreno, A., Díez, F., & Ferreira, L. (2021). Business leadership from a gender perspective and its impact on the work environment and employee’s well-being in companies in the Basque Country. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 30.
- Muhammed, K. H., Abbas, Z. A., Yassen, M., & Alkabi, H. S. (2024). Ethical Imperatives in Global Business Leadership. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 728-742.

- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2016). Leadership and leader developmental self-efficacy: Their role in enhancing leader development efforts. *New Directions for Student Leadership*, 2016(149), 73-84.
- Nasrulloh, A. M. (2025). Impacts of grit, self-efficacy, and transformational leadership on job crafting and work engagement: Evidence from millennial bank employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 379.
- Northouse, P. G. (2023). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Ospina, S., & Sorenson, G. (2006). A constructionist lens on leadership: Charting new territory. *The quest for a general theory of leadership*, 188-204.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.
- Perruci, G. (2011). Millennials and globalization: The cross-cultural challenge of intragenerational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 82-87.
- Petrie, N. (2014). Vertical leadership development–part 1 developing leaders for a complex world. *Center for Creative Leadership*, 1-13.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (1999). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard business press.
- Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International regional science review*, 19(1-2), 85-90.
- Purwanti, J., & Romedly, J. (2019, November). Millennial perspective on leadership style: the case of Telkom Indonesia. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 487-495). Academic Conferences International Limited.
- Rawls, J. (1971). A Theory of Justice. 2. *The Law of Peoples*, 67.
- Redmond, S., & Dolan, P. (2016). Towards a conceptual model of youth leadership development. *Child & Family Social Work*, 21(3), 261-271.
- Riski, D., & Lantu, D. (2025). Leading Across Generation: Configure Present-Day Leadership Style in Indonesia SOE Banking. Master of Business Administration Program, School of Business and Management, ITB.
- Rodríguez, D. C., Jessani, N. S., Zunt, J., Ardila-Gómez, S., Muwanguzi, P. A., Atanga, S. N., ... & Nasuuna, E. (2021). Experiential learning and

mentorship in global health leadership programs: capturing lessons from across the globe. *Annals of global health*, 87(1), 61.

- Samuel, A., & Durning, S. J. (2022). Enhancing leadership training through an experiential approach: An online model for the 21st century. *Adult Learning*, 33(4), 191-199.
- Sanchez-Cortes, D., Aran, O., Jayagopi, D. B., Schmid Mast, M., & Gatica-Perez, D. (2013). Emergent leaders through looking and speaking: from audio-visual data to multimodal recognition. *Journal on Multimodal User Interfaces*, 7(1), 39-53.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schmidt, C., & Buxmann, P. (2011). Outcomes and success factors of enterprise IT architecture management: empirical insight from the international financial services industry. *European journal of information systems*, 20(2), 168-185.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138.
- Schweitzer, J. (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 442-469.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. *Public administration review*, 76(4), 603-613.
- Senge, P. (2006). Systems citizenship. *The leader of the future 2: Visions, strategies, and practices for the new era*, 31-46.
- Setiawan, N. E. P., & Akbar, R. N. (2025). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship Between Social Interaction, Knowledge Management, and Employee Job Satisfaction at Bank BCA East Java. *Business Management Research*, 4(1).
- Sholokwu, B. M. (2024). Digital transformation leadership and organizational agility. *Journal of Political Science and Leadership Research*, 10(6), 179-198.
- Sieweke, J., Hentschel, T., Gazdag, B. A., & Henningsen, L. (2025). The business case for demographic diversity in strategic leadership teams: A

- systematic and critical review of the causal evidence. *The Leadership Quarterly*, 36(1), 101843.
- Sotarauta, M., & Suvinen, N. (2021). Place leadership and the challenge of transformation: Policy platforms and innovation ecosystems in promotion of green growth. In *Dislocation: awkward spatial transitions* (pp. 289-308). Routledge.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business horizons*, 60(1), 45-54.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Tan, S. J. (2024). Leadership pathways for women's leadership development: a multifaceted undergraduate leadership development initiative. *Journal of Leadership Education*, 23(1), 20-35.
- Tobing, B. N., Lantu, D. C., Ginting, H., & Tjakraatmadja, J. H. (2024). SOEs Top Management Perspectives on Key Leadership Behaviors of Millennial Leadership: A Thematic Analysis. *Qubahan Academic Journal*, 4(3), 82-99.
- Tucker, R. (2021). Using business leadership models to analyse leadership stances in a developmental organisation in the Cape Flats. *Acta Theologica*, 41(1), 141-175.
- Turner, J. R., & Baker, R. (2017). Pedagogy, leadership, and leadership development. *Performance Improvement*, 56(9), 5-11.
- 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.
- Valldeneu, M., Tarrats, E., & Ferràs, X. (2021). Leadership styles and organizational outcomes: A study across international hubs. *Organization Development Journal*, 39(1), 13-22.
- van Mensvoort, C., Kraaykamp, G., Meuleman, R., & van den Brink, M. (2021). A cross-country comparison of gender traditionalism in business leadership: how supportive are female supervisors?. *Work, Employment and Society*, 35(4), 793-814.

- Vygotsky L. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, ed. M Cole, V John-Steiner, S Scribner, E Souberman. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press
- Wang, Y., Zheng, Y., Wu, C. H., Wu, W., & Xia, Y. (2024). Why and when newcomer career consultation behaviour attracts career mentoring from supervisors: A sociometer explanation of supervisors' perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 403-423.
- Weller, A. (2019). Transparency: motivations and challenges. In *Explainable AI: interpreting, explaining and visualizing deep learning* (pp. 23-40). Cham: Springer International Publishing.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wilber, K. (2000). Waves, streams, states and self. Further considerations for an integral theory of consciousness. *Journal of Consciousness Studies*, 7(11-12), 145-176.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition). Pearson Education, Inc.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research-Technology Management*, 61(5), 51-61.
- Zeng, S., Douglass, A., Lee, Y., & DelVecchio, B. (2021). Preliminary efficacy and feasibility of a business leadership training program for small child care providers. *Early Childhood Education Journal*, 49(1), 27-36.

CURRICULUM VITAE



Nama : Donald Crestofel Lantu
Tempat/tgl lahir : Balikpapan/25 September 1976
Kel. Keahlian : Manajemen Manusia dan Pengetahuan
Alamat Kantor : SBM ITB, Bandung
Nama Istri : R. Dhini Yuliana
Nama Anak : Danielle Gracia Lantu

I. RIWAYAT PENDIDIKAN

No.	Jenjang Pendidikan	Perguruan Tinggi	Tahun Lulus	Gelar	Bidang
1.	S-1	Institut Teknologi Bandung	2000	S.T.	Teknik Industri
2.	S-2	Institut Teknologi Bandung	2004	M.B.A.	MBA
3.	S-3	Massey University	2012	Ph.D.	Manajemen & Bisnis

II. RIWAYAT KERJA DI ITB

No.	Jabatan Struktural	Tahun	Keterangan
1.	Anggota KK Manajemen Manusia dan Pengetahuan	2012-Now	Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung
2.	Direktur Pusat Inovasi, Kewirausahaan, dan Kepemimpinan (<i>Center for Innovation, Entrepreneurship, and Leadership</i>)	2012-2024	Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung
3.	Plt Kaprodi Sarjana Manajemen	2013-2014	Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung
4.	Deputi Kaprodi MBA	2015-2017	Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung
5.	Direktur Pendidikan Eksekutif (<i>Executive Education</i>)	2019-Now	Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung
6.	Ketua KK Manajemen Manusia dan Pengetahuan	2023-2025	Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung
7.	Ketua Pusat Bisnis Berkelanjutan	2024-Now	Institut Teknologi Bandung
8.	Wakil Dekan Bidang Sumber Daya	2025-Now	Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung

III. RIWAYAT KEPANGKATAN

No.	Golongan	Tanggal Penetapan	Terhitung Mulai Tanggal
1.	Penata Muda Tingkat I III/b	15 Maret 2011	01 Desember 2010
2.	Penata III/c	09 Oktober 2014	01 Oktober 2014
3.	Penata Tingkat I III/d	23 April 2018	01 April 2018
4.	Pembina IV/a	05 Juni 2020	01 April 2020
5.	Pembina Tingkat I IV/b	03 April 2024	01 April 2024

IV. RIWAYAT JABATAN FUNGSIONAL

No.	Jabatan	Bidang Keahlian	Periode
1.	Lektor	-	01 Agustus 2013
2.	Lektor Kepala	Kepemimpinan	01 November 2017
3.	Guru Besar	Kepemimpinan Bisnis	01 Desember 2024

V. KEGIATAN PENELITIAN

No.	Posisi	Tahun	Judul Penelitian	Sumber Dana
1.	Ketua Peneliti	2024	Model Dan Strategi Strategi Pengembangan Industri Makanan Dan Minuman Halal dalam Menghadapi Bisnis Halal Global	KEMENDIKBUDRISTEK
2.		2024	Penguatan STEM, Human Capital untuk Meningkatkan Inovasi dan Produktivitas Dalam Industri	Bank Indonesia
3.		2021	Analisis Kinerja dan Daya Saing Industri Kreatif Indonesia pada Perdagangan Internasional	RISTEK BRIN
4.		2021	Konstruksi Komunikasi Bisnis UKM pada saat Pandemi Covid-19 dan Adaptasi Kebiasaan Baru serta Pengaruhnya terhadap Keberlanjutan Usaha	LPPM ITB
5.		2020	Analisis Kinerja dan Daya Saing Industri Kreatif Indonesia pada Perdagangan Internasional	KEMENRISTEK/ BRIN
6.		2019	Pengembangan Model Komersialisasi Produk Pada Industri Kreatif (Klaster Industri Makanan dan Minuman) Berbasis Potensi Ekonomi Wilayah Sebagai Pendorong Pertumbuhan Industri dan Jasa	KEMENRISTEKDIKTI
7.		2018	Pengembangan Model Komersialisasi Produk Pada Industri Kreatif (Klaster Industri Makanan dan Minuman) Berbasis Potensi Ekonomi Wilayah Sebagai Pendorong Pertumbuhan Industri dan Jasa	KEMENRISTEKDIKTI

VI. PUBLIKASI

No.	Penulis dan Judul Makalah	Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi
1	el Mubarak, M. F., & Lantu, D. C. <i>"Unlocking Competitive Talent: a Case Study on the Improvement of Leadership Development Through a Learning Journey (Catalyser Program) at PT Pertamina."</i>	(2025). Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian, 4(7), 4248-4258.
2	Irawan, B., Lantu, D. C., Ghazali, A., & Mulyono, N. B. <i>"The Effect of Machine to Machine (M2M) Learning Interaction on Digital Banking Innovation."</i>	(2025). Journal of the Knowledge Economy, 1-37.
3	Lantu, D. C., Putri, A. N. A., Imran, J. A., & Maulanda, F. D. <i>"Exploring the nexus of business school and its transformation: a longitudinal review from 1993 to 2023"</i>	(2025). International Journal of Management in Education, 19(4), 416-443.
4	Irwan Dewanto, Donald Crestofel Lantu, Achmad Fajar Hendarman, Agung Wicaksono <i>"Accelerating Millennials' Leadership Development Program-: A Proposal for New Guidelines"</i>	Grey Journal (TGJ), 2024, Vol 20, Issue 1, pp. 31-47. Publisher: Grey Net; Indexed by Scopus; Q2; SJR (2023): 0,31; ISSN: 1574-1796.
5	Donald Crestofel Lantu, Haifa Labdhagati, Irwan Dewanto <i>"Workplace e-learning acceptance: combining symmetrical and asymmetrical perspectives"</i>	Journal of Workplace Learning, Volume 35 Issue 4, pp. 341-358, 2023. Publisher: Emerald Group Publishing Ltd.; Indexed by Scopus; Q2; SJR (2023): 0.57; ISSN: 1366-5626.
6	Donald Crestofel Lantu, Haifa Labdhagati, Yuni Ros Bangun, Felicia Dwirahma Sumarli <i>"The use of a flipped classroom and experiential learning in an undergraduate management course"</i>	International Journal of Educational Management, Volume 37, Issue 1, pp. 103 - 116. Publisher: Emerald Publishing; Indexed by Scopus; Q2; SJR (2023): 0,62; ISSN: 0951-354X;
7	Donald Crestofel Lantu, Yulianto Suharto, Ira Fachira, Anggraeni Permatasari, Grisna Anggadwita <i>"Experiential learning model: improving entrepreneurial"</i>	Higher Education, Skills and Work-based Learning, Volume 12, Issue 1, pages 107 - 125, 2022. Publisher: Emerald; Index by Scopus Q3, SJR (2021): 0,33; ISSN:2042-3896; E-ISSN:2042-390X.

No.	Penulis dan Judul Makalah	Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi
	<i>values through internship program at start-ups"</i>	
8	Wawan Dhewanto, Sri Herliana, Donald Crestofel Lantu, Nur Lawiyah <i>"SME informal export model in Cibaduyut SME cluster in Indonesia"</i>	International Journal of Public Sector Performance Management, Volume 7, Issue 1, pp. 98–115, 2021. Publisher: Inderscience Enterprises Ltd. Index by Scopus Q4. SJR (2021): 0,22. ISSN: 17411041; E-ISSN: 1741-105X.
9	Donald Crestofel Lantu, Haifa Labdhagati, Muhammad Wafi Razanaufal, Felicia Dwirahma Sumarli <i>"Was the training effective? Evaluation of managers' behavior after a leader development program in Indonesia's best corporate university"</i>	International Journal of Training Research, Volume 19 Issue 1 Pages 77-92, 2021. Publisher: Routledge; Index by Scopus Q3 SJR (2021): 0,31; ISSN:1448-0220.
10	Subiakto Soekarno, Raden Roro Mirna Astari Magetsari, Isti Raafaldini Mirzanti, Donald Crestofel Lantu <i>"Performance assessment framework for small and medium enterprise"</i>	International Journal of Business and Globalisation, Volume 26, Issue 1-2, pp 57 - 70, 2020. Publisher: Inderscience Enterprises Ltd; Index Scopus; Q3; SJR (2021): 0,19; ISSN (Print): 1753-3627; ISSN (online): 1753-3635.
11	Muhammad Yorga Permana, Donald Crestofel Lantu, Yulianto Suharto <i>"The effect of innovation and technological specialization on income inequality"</i>	Problems and Perspectives in Management, Volume 16, Issue 4, pp. 51-63, 2018. Publisher: LLC "Consulting Publishing Company "Business Perspectives", 2018. Index by Scopus Q2, SJR (2021): 0,24, ISSN 1727-7051 (print), 1810-5467 (online).
12.	Wawan Dhewanto, Donald Crestofel Lantu, Sri Herliana, Salma Azzahra <i>"The entrance mode for small and medium enterprises in the Indonesian fashion industry to international market"</i>	International Journal of Business Innovation and Research, Volume 16 Issue 3, pp 267-284. Publisher: Inderscience Enterprises Ltd., 2018; Scopus Q3, SJR (2021): 0.32; ISSN: 1751-0252; E-ISSN:1751-0260.
13.	Donald Crestofel Lantu, Shaniqua Adalawiya Pulungan, Diena Yudiarti <i>"Analyzing the effectiveness of a joint corporate social responsibility program to</i>	International Journal of Business and Society, Vol. 18 S2, Paper 323-338. Publisher: Faculty of Economics and Business, Universiti Malaysia Sarawak, 2017. Index by Scopus Q3, SJR (2021): 0,24, ISSN: 15116670.

No.	Penulis dan Judul Makalah	Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi
	<i>empower people in an Indonesian village"</i>	
14.	Ardhi Ridwansyah, Donald Crestofel Lantu, Yudo Anggoro <i>"Leadership dimensions and behaviors in business schools' forced digital transformation"</i>	International Journal of Research in Business and Social Science (IJRBS), Volume 12 No. 3, April 2023. Publisher: SSBFNET- Center for Strategic Studies in Business and Finance; Indexed by Copernicus; ISSN: 2147-4478.
15.	Donald Crestofel Lantu, Mia Rosmiati, Sri Herliana, Rendra Chaerudin, Nur Lawiyah <i>"Indonesia's Creative Industry in the Trade Balance Index: A Preliminary Case Study"</i>	Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 10, Supplementary Issue 1, pp 283-293, 2021. Publisher: GMP Press and Printing; ISSN (Print): 2706-8846; ISSN (Online): 2706-8854.
16.	Donald Crestofel Lantu, Mia Rosmiati, Sri Herliana, Rendra Chaerudin, Nur Lawiyah <i>"Indonesia's Fashion Export Performance - A Preliminary Case Study"</i>	Review of Integrative Business and Economics Research, Volume. 10, Supplementary Issue 1, pp 360-368, 2021. Publisher: GMP Press and Printing; ISSN: 2706-8854 (Online); 2706-8846 (Print).
17.	Donald Crestofel Lantu, Sri Herliana, Mia Rosmiati, Qorri Aina <i>"Entrepreneurial Characters in Food Clusters in a Developing Country; a Preliminary Case Study of Pojok Cimahi in Indonesia"</i>	Test Engineering and Management, Vol. 82, pp 3791-3797. Publisher: The Mattingley Publishing Co., Inc., 2020; ISSN: 0193 - 4120.
18.	Muhammad Wafi Razanaufal, Donald Crestofel Lantu <i>"Evaluation of Leadership Training Program Using Kirkpatrick Model Case Study in Telkom Corporate University"</i>	Research Journal of Finance and Accounting, Vol. 10 No. 4, Paper 119-132, IISTE, 2019. Publisher: International Knowledge Sharing Platform; Index Copernicus; EBSCO, ISSN(paper): 2222-1697; ISSN (Online) : 2222-2847;
19.	Donald Crestofel Lantu, Henndy Ginting, Muhammad Yorga Permana, Dany Muhammad Athory Ramdlany <i>"Evaluating the Effectiveness of the Use of Scharmer's Theory-U Model in Action-Learning-Based Leadership Development Program"</i>	International Journal of Economics and Management Engineering, Volume 12, No. 5, page 661-664, 2018. Publisher: World Academy of Science Engineering and Technology; ISSN: 2010-3778, eISSN : 2010-376X.
20.	Bently Nevada Tobing, Jann H. Tjakraatmadja, Donald C. Lantu, Henndy Ginting	Jurnal Manajemen Indonesia, Volume 23 No. 1, pp. 108-123, 2023. Publisher: Universitas

No.	Penulis dan Judul Makalah	Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi
	<i>"In Search of Practices and Techniques to Developing Leadership Competency Model for Millennials in Energy Sector: A literature Review"</i>	Telkom; Akreditasi SINTA 2; Online ISSN: 2502-3713; Print ISSN: 1411-7835.
21.	Irwan Dewanto, Donald Crestofel Lantu, Achmad Fajar Hendarman, Agung Wicaksono <i>"Millennial's Leadership Development: A Systematic Literature Review"</i>	Journal of Educational, Health & Community Psychology (JEHCP), Volume 11 No. 3, pp. 639-668, 30 Agustus 2022. Publisher: Universitas Ahmad Dahlan Press; Akreditasi SINTA 2; Online: 2460-8467.
22.	Hendarsyah Aditya Saptari, Jann Hidajat Tjakraatmadja, Donald Crestofel Lantu <i>"Gamification in Education: Enhancing Leadership Skills among Entrepreneurship Students"</i>	International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities, Vol. 7 No. 2, pp. 40-62. 24 Juni 2024. Publisher: International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities; Akreditasi SINTA 3; eISSN: 2580-0981.
23.	Hendarsyah Aditya Saptari, Jann Hidajat Tjakraatmadja, Donald Crestofel Lantu <i>"Learning Theory, Pedagogy, and Gamification: A Further Research"</i>	The 3rd International Conference on Management in Emerging Markets, Pages 784-794, 2018. Publisher: ITB Press; ISBN: 978-602-0705-22-4.
24.	Wawan Dhewanto, Sri Herliana, Donald Crestofel Lantu, Nur Lawiyah <i>"Internal factors that affect SMEs to export: A case study of Footwear Cluster"</i>	The 2nd International Conference on Technology, Innovation, Society and Science-to-Business (ICTIS 2018), Volume 215. Publisher: EDP Sciences, 2018; Scholar Google, eISSN: 2261-236X.
25.	Donald Crestofel Lantu, Sri Herliana, Mia Rosmiati, Qorri Aina, Nur Lawiyah <i>"The Formation of Food Cluster in Indonesia"</i>	MATEC Web of Conferences, Volume 215, The 2nd International Conference on Technology, Innovation, Society and Science-to-Business (ICTIS 2018). Publisher: EDP Sciences - Web of Conferences; eISSN: 2261-236X.
26.	Subiakto Soekarno, Raden Roro Mirna, Donald Crestofel Lantu, Isti Raafaldini Mirzanti <i>"New Approach to Small and Medium Enterprises Assessment"</i>	The 2nd International Conference on Management in Emerging Markets - International Conference on Innovation In Business and Strategy (ICMEM-ICIBS) 2017, Nusa dua, Bali, 26-28 July 2017, 15, 1, pages 726-730. Publisher: Consultancy and Continuing Education SBM ITB; ISBN: 978-602-50141-0-9.
27.	Lita Ayudia Fitriyani, Donald Crestofel Lantu, Atik Apriansih	The 2nd International Conference on Management in Emerging Markets and International Conference on Innovation In

No.	Penulis dan Judul Makalah	Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi
	" <i>Small and Medium Enterprises in Indonesia: Collaborative Management Model to Support Open Innovation by Using Quadruple Helix Innovation Theory</i> "	Business and Strategy 2017, 1, 15, pages 721-725. Publisher: Consultancy and Continuing Education SBM ITB; ISBN: 978-602-50141-0-9.

VII. PENGHARGAAN

No.	Nama Penghargaan	Pemberi Penghargaan	Tahun	Deskripsi
1.	Dosen Terbaik Bidang Pengabdian Masyarakat	Institut Teknologi Bandung	2024	Penghargaan yang diberikan oleh Institut Teknologi Bandung bagi Dosen terbaik yang terpilih dalam menjalankan tugas dan perannya selama 1 tahun.

VIII. SERTIFIKASI

No.	Jenis Sertifikasi	Bidang Studi	Nomor Registrasi Pendidik	Nomor SK Sertifikasi	Tahun Sertifikasi
1.	Sertifikasi Dosen	Manajemen	14100200100954	140010021063	2014



📍 Gedung STP ITB, Lantai 1,
Jl. Ganesa No. 15F Bandung 40132
☎ +62 22 20469057
🌐 www.itbpress.id
✉ office@itbpress.id
👤 Anggota Ikapi No. 043/JBA/92
📄 APPTI No. 005.062.1.10.2018

Forum Guru Besar Institut Teknologi Bandung

Jalan Dipati Ukur No. 4, Bandung 40132
E-mail: sekretariat-fgb@itb.ac.id
Telp. (022) 2512532

 fgb.itb.ac.id  [FgbItb](https://www.facebook.com/FgbItb)  [FGB_ITB](https://twitter.com/FGB_ITB)
 [@fgbitb_1920](https://www.instagram.com/fgbitb_1920)  [Forum Guru Besar ITB](https://www.youtube.com/ForumGuruBesarITB)

