



## Tipe dan Ide Kepemimpinan Adaptif Terhadap Solusi Konflik Organisasi

Nunu Nahnudin, Anis Fauzi, Rijal Firdaos

Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten  
Jl. Jendral Sudirman No. 30 Kota Serang, Banten 42118

Volume 7 Nomor 1  
April 2023: 85-108  
DOI: 10.30997/jtm.v7i1.8127

### Article History

Submission: 02-02-2023  
Revised: 05-03-2023  
Accepted: 24-03-2023  
Published: 29-04-2023

### Kata Kunci:

Adaptif, Kepemimpinan, Konflik Organisasi

### Keywords:

Adaptive, Leadership, Organizational Conflict

### Korespondensi:

(Nunu Nahnudin)  
(085 283 622 876)  
(nununahnudin23@gmail.com)

**Abstrak:** Kedudukan pemimpin dalam organisasi mempunyai peran dan fungsi yang sangat strategis terhadap maju dan tidaknya organisasi. Oleh karenanya kehadiran pemimpin harus mampu menjadi solusi dalam perkembangan organisasi, maka pemimpin harus memiliki disiplin ilmu yang sangat luas dan mampu berdiri tegak dalam keadaan apapun terhadap perkembangan organisasinya. Pemimpin yang adaptif mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi, kemudian memosisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya. Hal itu berarti bahwa seorang pemimpin adaptif dituntut untuk bisa mengkolaborasi antara kesanggupan, kemampuan, keahlian, yang sangat efektif di semua tempat, lingkungan dan keadaan. Konflik organisasi adalah sesuatu hal yang pasti terjadi dan tidak dapat dihindari. Akan tetapi kehadiran pemimpin dituntut untuk mampu menyelesaikan konflik yang terjadi pada organisasi tersebut. Dalam artikel ini penulis mencoba menganalisis beberapa tipe kepemimpinan untuk menyelesaikan konflik organisasi. Metode yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan menggunakan metode pustaka berdasarkan sumber-sumber pustaka yang dikaji. Adapun hasil analisis penulis terhadap kepemimpinan yang sangat sesuai dengan permasalahan organisasi adalah tipe kepemimpinan transformasional.

### *Adaptive Leadership Types and Ideas for Organizational Conflict Solutions*

**Abstract:** The position of the leader in the organization has a very strategic role and function regarding whether the organization is progressing or not, therefore the presence of a leader must be able to be a solution in the development of the organization, the leader must have a very broad scientific discipline, and be able to stand upright under any circumstances towards the development of the organization. Adaptive leaders are able to see challenges and opportunities before they occur, then position the organization to achieve its best goals, this means that an adaptive leader is required to be able to collaborate between abilities, abilities, skills, which are very effective in all places, environments and circumstances. Organizational conflict is something that is certain to happen and



*cannot be avoided, but the presence of leaders is required to be able to resolve conflicts that occur in the organization. In this article the author tries to analyze several types of leadership to resolve organizational conflict, the method used is qualitative research using the literature method, based on the literature sources reviewed and the results of the author's analysis of the type of leadership that is very appropriate to organizational problems is the type of transformational leadership.*

---

## PENDAHULUAN

Hakikat seseorang pimpinan pada organisasi mempunyai peran penting, strategis dan menjadi tokoh pemeran utama (Sutikno, 2014). Tanpa seseorang pemimpin pada suatu perkumpulan, sudah pasti perkumpulan tersebut sangat sulit untuk maju dan berkembang dengan baik. Sebuah perkumpulan dapat berkembang atau menurun tergantung dari mutu pemimpin pada organisasi atau perkumpulan tersebut. Pemimpin yang memiliki kemampuan mengatur, mengarahkan, dan membimbing bawahan dalam organisasinya dan berpartisipasi dalam memajukan organisasi dianggap sebagai seorang pemimpin yang mampu dan cakap memimpin secara efektif (Badu & Djafri, 2017).

Akan tetapi jika pemimpin hanya berwatak buruk dan tidak memberikan pengaruh yang baik kepada anggotanya dalam pengembangan organisasi, maka

sudah bisa dipastikan organisasi itu tidak akan berkembang dengan baik dan sesuai harapan. Sehingga kehadiran pemimpin tersebut hanya akan menjadi penghambat keberhasilan organisasi dan akan menurunkan kinerja dan semangat anggotanya dalam organisasi. Lambat dan rendahnya kinerja anggota organisasi menyebabkan lemahnya organisasi dan bisa jadi hal tersebut dapat menjadi suatu penghalang perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik sesuai dengan tujuan bersama.

Kedudukan pemimpin dalam organisasi mempunyai peran dan fungsi yang sangat strategis terhadap maju dan tidaknya organisasi, oleh karenanya kehadiran pemimpin harus mampu menjadi solusi dalam perkembangan organisasi, maka pemimpin harus memiliki disiplin ilmu yang sangat luas, dan mampu berdiri tegak dalam keadaan apapun terhadap

segala bentuk perkembangan dalam organisasinya (Chaniago, 2017).

Keputusan yang dibuat oleh seseorang dengan posisi tertinggi dalam organisasi sangat penting dalam menentukan nilai dan bobot strategis organisasi. Tidak seperti orang-orang di posisi yang lebih rendah dalam organisasi, pengambilan keputusan biasanya tidak inovatif atau lebih mengarah pada masalah operasional. Sebuah keputusan yang dibuat oleh seseorang dengan menduduki posisi tinggi dalam organisasi tidak dapat dipisahkan dari kategori strategis, teknis, operasional dan taktis, yang semuanya bergantung pada arah organisasi, apakah pertumbuhan atau penurunan.

Dalam proses pengambilan keputusan tentunya tidak selalu berjalan mulus dan sesuai dengan harapan, cita cita, dan ketentuan. Ada pertentangan ada juga kesepakatan, konflik organisasi selalu terjadi disetiap pengambilan keputusan atau penentuan kebijakan. Permasalahan organisasi akan selalu terjadi karena organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki ide dan

gagasan demi mencapai tujuan bersama. Ada berbagai macam sumber permasalahan dalam organisasi diantaranya adalah kemampuan yang terbatas, tanggung jawab yang tidak jelas, individu mungkin tidak setuju tentang siapa yang bertanggung jawab atas tugas dan sumber daya, konflik kepribadian, perbedaan status, dan perbedaan tujuan (Wahyudi, 2015).

Dalam suatu organisasi banyak sekali ditemukan permasalahan yang terjadi mulai dari kepentingan pribadi atau kepentingan kelompok, ditambah dari kemampuan yang tidak memadai seorang pemimpin yang biasanya hanya memaksakan kehendaknya tanpa dapat melihat, menerka, dan memandang kemampuan, kondisi dan situasi orang-orang yang menjadi bawahannya. Dengan demikian sebuah keputusan yang dihasilkan terkadang tidak sesuai harapan bahkan justru berdampak negatif terhadap kemajuan organisasi tersebut yang berakhir sebaliknya.

Pemimpin dituntut harus mampu menganalisa, melihat, dan merumuskan segala bentuk dan macam-macam permasalahan organisasi sebagai acuan

dasar dalam mengambil keputusan. Pemimpin juga harus mampu menelaah budaya serta kultur organisasi. Bahkan secara spesifik, seorang pemimpin harus mampu mengenal setiap individu mulai dari gaya bicara, cara melangkah, sampai watak dari masing masing bawahannya yang harus menjadi catatan penting bagi seseorang pemimpin.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan dan latar belakang yang digambarkan diatas, penulis perlu menganalisa tipe kepemimpinan yang cocok untuk menyelesaikan permasalahan organisasi tersebut. Penulis merasa perlu melakukan suatu penelitian yang diberi judul tipe dan ide kepemimpinan adaptif terhadap permasalahan organisasi.

#### **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang berdasarkan pada filsafat *post-positivisme* yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah. Dalam penelitian kualitatif ini instrumennya adalah orang atau *human instrument* yaitu peneliti itu sendiri dimana peneliti

sebagai *instrument kunci* (Prof. Dr. Sugiyono, 2016).

Metode yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah studi kepustakaan atau *library research* dan mengambil sumber dari berbagai literatur sesuai dengan ketentuan yang berlaku, diantaranya adalah buku, artikel ilmiah, tesis, dan literatur lainnya yang mendukung penelitian ini.

#### **HASIL & PEMBAHASAN**

Dalam pembahasan ini akan di bahas tentang landasan teoretik yang mendukung analisis peneliti dalam membuat solusi sebagai hasil penelitiannya, diantaranya; konsep kepemimpinan adaptif, hakikat kepemimpinan adaptif, tipe-tipe kepemimpinan, serta konflik organisasi.

##### **Pembahasan Teoretik**

##### **Konsep Kepemimpinan Adaptif**

Kepemimpinan adaptif berarti kepemimpinan yang mampu dan cerdas menghadapi berbagai situasi dalam keragaman kejadian. Dan mereka tidak diam dengan banyak yang memikirkan, tetapi bergerak cepat dengan berbagai tindakan, untuk memecahkan tantangan dengan perubahan yang sesuai kebutuhan.

Kepemimpinan adaptif selalu mampu menata kepribadiannya dan meningkatkan kualitas mental, untuk terlibat dalam proses perubahan, dan selalu menghasilkan tingkat kepastian yang lebih tinggi, serta memiliki antusiasme belajar yang lebih baik dari setiap titik perubahan menuju realitas yang diinginkan (Meirawan *et al.*, 2022).

Perilaku adaptif merupakan perilaku yang baik, yang sesuai dengan harapan dan keinginan, dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi, serta respon yang diberikan. Makna yang serupa dari perilaku adaptif yang sering digunakan oleh banyak orang adalah kemampuan sosial (*social skill*), jalinan interaksi dengan orang lain (*social maturity*), kapasitas adaptif, dan ketepatan menyesuaikan diri.

Mengutip dari karya ilmiah, menurut Ratu Balqis, bahwa kepribadian adaptif merupakan penampilan atau gaya seseorang dalam melakukan segala bentuk kegiatan pekerjaannya sehari-hari yang memerlukan keterampilan sosial dan pribadi yang utuh (Balqis, 2021).

Sementara menurut Rahayu, perilaku adaptif merupakan kompetensi seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungan sesuai dengan ketentuan atau standar yang berlaku. Apabila seseorang mengetahui bagaimana berperilaku sesuai ketentuan-ketentuan yang berlaku di lingkungannya, maka sudah dipastikan orang tersebut memiliki sikap adaptif yang baik. Tidak semua orang mampu bersikap secara adaptif, karena sikap adaptif dapat dipengaruhi lingkungan, kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional dan dukungan sosial (Rahayu, 2010).

Adapun karakteristik pemimpin yang adaptif dan efektif menurut Albano adalah sebagai berikut ; (1) Berfikir dan bertindak strategis untuk mempengaruhi lingkungan, bersifat proaktif, (2) Mampu memprediksi peluang dan merancang pemikiran untuk memanfaatkan peluang, (3) Multi perspektif dalam pengambilan keputusan, (4) Mengedepankan kreativitas dalam mengembangkan solusi, (5) Mampu melakukan transformasi struktural dan kultural sehingga mampu beradaptasi dengan

perubahan, (6) Sensitive terhadap tuntutan jaman, (7) Berani mengambil risiko, dan (8) sangat menghargai inovasi orang lain (Albano, 2012).

Adapun konsep kepemimpinan adaptif adalah sebagai berikut, (a) kemampuan seseorang untuk menghadapi keadaan yang terjadi di dalam lingkungan masyarakat, (b) kemampuan seseorang untuk menghadapi keadaan yang terjadi di dalam lingkungan masyarakat, (c) Nihira pernah menuturkan bahwa; kemampuan seseorang untuk dapat melakukan dan beradaptasi dan melakukan kebebasan secara pribadi, (Nihira, 1969) (d) mampu memikul tanggungjawab sosial, mampu menyesuaikan dan beradaptasi dengan orang lain, dan mampu melakukan fungsi otonomi, (Lambert & Nicoll, 1976) (e) mencapai keberhasilan dengan melaksanakan tugas sesuai dengan usia dan harapan masyarakat sekitar, (f) mampu memantau perilaku pribadinya dan dapat bertanggung jawab atas pemilihan suatu keputusan, (g) menerima tanggung jawab sebagai anggota kelompok atau masyarakat, misalnya adaptasi sosial terhadap

lingkungan, kemandirian ekonomi dan tanggung jawab sebagai warga negara (Outcalt et al., 2001).

### **Hakikat Kepemimpinan Adaptif**

Suatu proses kepemimpinan informal yang terjadi melalui tindakan interaktif, dan ketergantungan nalar manusia merupakan konsep kepemimpinan adaptif (baik individu atau kolektif), saat mereka bekerja dan memajukan solusi baru yang memenuhi kebutuhan adaptif dari sebuah sistem (Mahfud, 2020). Ada pendapat lain juga yang mengatakan bahwa “kepemimpinan adaptif adalah perpaduan yang unik dari berbagai keterampilan, perspektif dan arah atau petunjuk yang akan mampu mengarahkan pada keunggulan yang sesungguhnya”. Hal demikian dikemukakan oleh Travis Bradberry & Jean Greaves (Bradberry & Greaves, 2009).

Pemimpin yang adaptif mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi, kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya. Hal itu berarti bahwa seorang pemimpin adaptif dituntut untuk bisa mengkolaborasikan

antara kesanggupan, kemampuan, keahlian, yang sangat efektif di semua tempat, lingkungan dan keadaan. Seorang pemimpin yang adaptif mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul dan terjadi, berorientasi masa depan, dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat.

Kemampuan pemimpin adaptif dituntut dapat membawa dan menjadikan seorang pemimpin, untuk mampu berada pada tangga-tangga kepemimpinan, dan sukses berada di semua level, mulai dari level rendah hingga level tertinggi, dimana orang lain tidak mampu meraihnya, menurut Travis Bradbari & Jean Greaves, menyampaikan dimensi kepemimpinan adaptif, diantaranya sebagai berikut; kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), keadilan organisasi (*organizational justice*), karakter (*character*), dan pengembangan (*development*) (Bradberry & Greaves, 2009). Kepemimpinan yang mampu dan cerdas untuk menghadapi situasi dan kondisi yang berbeda dalam berbagai peristiwa merupakan kepemimpinan adaptif, dan karakter kepemimpinan ini

tidak berhenti hanya pada konsep pemikiran saja, akan tetapi melalui tindakan nyata untuk menyelesaikan tantangan dengan perubahan sesuai kebutuhan. Kepemimpinan yang baik harus selalu mampu menata kepribadiannya sendiri, mengasah keahliannya, dan meningkatkan kualitas mentalnya, harus mau terlibat dalam proses perubahan, menjadi lokomotif perubahan, dan selalu membangkitkan rasa aman dan semangat yang gigih untuk belajar dari setiap titik perubahan menuju kenyataan yang diinginkan.

### **Tipe-tipe Kepemimpinan**

Model atau tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara seseorang pemimpin dalam memimpin para anggotanya didalam kelompok. Model atau tipe kepemimpinan dapat dinilai dari seberapa tinggi kualitas pemimpin dalam merencanakan dan meraih tujuan serta kekompakan pada organisasi atau kelompoknya (Claire, n.d.). Menjadi pemimpin yang sesuai dengan karakter dan pembawaan diri sendiri sangatlah baik, sebab seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mengembangkan kapasitas diri.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahannya atau anggota dari kelompoknya terhadap perilaku dan tingkah lakunya. Pemimpin memiliki keterampilan atau keahlian khusus di bidang yang ingin dicapai oleh kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Hutahaean & SE, 2021). Pengelolaan yang baik dan efisien akan terwujud ketika dilaksanakan dan dikerjakan berdasarkan tujuan dan fungsi yang telah ditentukan. Seorang pengelola harus mencoba untuk menjadi bagian dari keadaan kelompok atau perkumpulan yang dipimpinnya (Northouse, 2021). Secara internal, dalam pelaksanaan tujuan dan kegiatan manajemen, kegiatan manajemen dilakukan dan diatur sedemikian rupa sehingga dapat terlihat dengan jelas di bawah masing-masing model (Mattayang, 2019).

Pemimpin adalah makhluk yang diciptakan oleh Tuhan Yang Maha Esa memiliki karakter dan pandangan yang pasti berbeda-beda bisa mengarahkan dan memilih jalannya sendiri. Suatu kelompok yang dipimpinnya dapat

digolongkan dalam berbagai tipe, jenis, model, atau bentuk seperti yang dikemukakan oleh para ahli. Beberapa pendapat dari para ahli tersebut diantaranya :

### **Tipe Demokratis**

Model kepemimpinan demokratis menitik beratkan pada manusia dan memberikan suatu proses bimbingan yang efisien, dan efektif, kepada para pengikutnya. Model kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi yang ada pada setiap individu semua bawahannya, mau mendengarkan nasihat, mempertimbangkan arahan, dan masukan dari bawahannya. Seorang pemimpin yang demokratis memiliki kewibawaan, yang sangat dihormati dan disegani oleh bawahannya, akan tetapi bukan ditakuti karena perilakunya, melainkan kewibawaan dirinya sebagai pemimpin yang demokratis dalam kehidupan organisasi yang mendorong para bawahannya menumbuh kembangkan daya inovasi dan kreativitasnya masing masing. Pemimpin yang demokratis biasanya memiliki sebuah pandangan bahwa semua bawahannya adalah makhluk yang termulia, dan selalu

berupaya untuk menghubungkan kepentingan dan tujuan organisasinya, melebihi kepentingan diri pribadinya, senang menerima arahan, senang menerima petunjuk, bahkan bersifat terbuka dalam menerima kritik dan saran dari bawahannya, selalu berupaya menjadikan bawahannya untuk selalu mengembangkan potensinya agar bisa lebih sukses dari atasannya. Ada beberapa indikator dari model kepemimpinan demokratis, diantaranya adalah pertama menjalin hubungan baik dengan bawahannya, kedua memberikan penghargaan dan apresiasi kepada bawahannya, ketiga akan mengedepankan aspirasi dari bawahannya. Dengan indikator seperti demikian, akan terjalin suatu hubungan yang sangat baik dan harmonis dengan bawahannya.

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memiliki anggapan bahwa bawahan adalah manusia paling mulia didunia, selalu berupaya mengutamakan kepentingan golongan diatas kepentingan pribadi, bersifat terbuka, menerima dengan lapang dada kritik, pendapat, dan saran dari semua anggota dan bawahannya,

selalu berupaya menjadikan anggota dan bawahannya bisa sukses, dan mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Beberapa parameter kepemimpinan demokratis diantaranya, pertama, hubungan yang baik antara manajer dan bawahannya. Kedua, memberikan reward/ hadiah kepada karyawan atau bawahannya. Ketiga, mengakomodir dan mendengarkan keinginan anggota dan bawahannya.

Model kepemimpinan demokratis memiliki satu konsep pembagian kekuasaan yang seimbang antara para pendukung keberhasilan pemimpin yang ditunjuknya. Artinya, tidak ada satu pihak yang lebih mendominasi dari lainnya dalam proses pengambilan keputusan (decision making), dan lebih mengutamakan kepentingan dan kesepakatan bersama untuk mencapai kemufakatan.

### **Tipe Kharismatik**

Tipe kepemimpinan karismatik dimiliki oleh seseorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan mempunyai pesona untuk dapat mempengaruhi orang lain atau anggotanya. Pemimpin yang karismatik biasanya memiliki

banyak penggemar atau pengikut dengan jumlah yang sangat banyak. Membaca dalam sebuah artikel ada beberapa tokoh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan karismatik, diantaranya adalah Ir. Soekarno, Steve Job, dan martin luther kink. Ada yang menarik dari ketiga tokoh diatas, salah satu nama yang tidak asing ditelinga kita adalah berasal dari Negara kita sendiri yaitu Ir. Soekarno, yang kita kenal adalah tokoh tunggal dari konsep demokrasi, dan memimpin dengan tipe demokrasi. Akan tetapi ternyata Ir. Soekarno adalah salah satu tokoh pemimpin yang karismatik.

Pemimpin karismatik biasanya menggunakan kewibawaannya untuk mempengaruhi anggota kelompok sesuai dengan visi kedepannya. Pemimpin karismatik juga dapat terlihat dari gesture tubuh atau bahasa tubuh, bisa terlihat dari cara berbicara, cara dia berjaan, maupun cara bagaimana dia bertindak. Tipe pemimpin karismatik lebih cenderung memainkan peran psikis, karisma, dan kewibawaan yang dimiliki seseorang pemimpin akan melahirkan sikap

hormat. Menurut psikologi today (biro psikologi) dalam melakukan tes psikologi terhadap seseorang yang hendak menjadi psikolog professional, pemimpin karismatik biasanya dianggap sosok pembicara ulung yang mahir dalam menyampaikan visi misinya. Sebab seorang pemimpin karismatik biasanya mengandalkan gaya bicara yang fasih, jelas, tegas, dan memiliki pesona, serta kemampuan merayu dan menghipnotis dalam mencapai suatu tujuan. Biasanya tokoh pemimpin yang karismatik selalu mengedepankan penampilan atau gesture tubuh yang ideal, santun berbicara, dan memiliki kedewasaan yang matang, sehingga siapapun yang berbicara dengannya akan senang mendengarkan dan tidak bosan dalam berdiskusi dengannya.

### **Tipe Otoritas (*Autocrat*)**

Dari segi bahasa asal kata otokrat adalah 'utus' yang memiliki makna sendiri dan kratos atau kekuasaan, jadi otokrat diartikan penguasaan mutlak. Menurut (Siagian, 2007) mengatakan bahwa pemimpin otokrat adalah otoritas diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus laksanakan,

dimana setiap kebijakan dan aturan harus ditetapkan tanpa berkoordinasi dengan bawahannya. Seorang pemimpin yang tergolong pada tipe pemimpin otokratik memiliki indikator yang biasanya dilihat sebagai karakter yang kurang baik. Pemimpin otokratik biasanya memiliki tipe yang egois, dan selalu ingin menang sendiri tak peduli dengan orang lain, baik itu partnernya ataupun bawahannya. Bahkan sikap egoisnya akan memutarbalikan fakta yang sebenarnya demi tercapainya apa yang diinginkannya. Pemimpin yang otokratik biasanya memiliki sikap yang subjektif (Siagian, 2007).

Berdasarkan pada nilai-nilai dan indikator diatas, seorang pemimpin yang otokratik akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan "kekuasaan", diantaranya, pertama adalah kecenderungan dalam bersikap memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi atau instansi lain; kedua pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksana tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan, ketiga pengabaian peran

bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

### **Tipe Paternalistik**

Model dan gaya kepemimpinan paternalistik merupakan pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin memandang bawahan sebagai sebuah keluarga, ibarat ayah sebagai pemimpin keluarga dan anggotanya adalah seluruh orang yang ada di keluarga itu. Model dan gaya kepemimpinan paternalistik mengharapkan bawahan harus setia, patuh, dan taat terhadap apa yang menjadi keputusan, dan kebijakannya, dengan demikian pemimpin harus mampu mengontrol dan melindungi mereka.

Pendekatan kepemimpinan ini dikenal dengan paternalisme, dimana pemimpin berusaha melindungi bawahannya dan mendorong mereka untuk tumbuh dan berkembang secara mandiri. Pemimpin sangat memperhatikan bawahan. Mereka peduli dengan bawahan mereka dan berusaha membuat mereka bahagia dan termotivasi. Saat mengambil keputusan, mereka memperhatikan dan mempertimbangkan segala aspek

sehingga hasil akhirnya adalah yang terbaik bagi bawahannya.

Luthans, mengatakan bahwa kepemimpinan paternalistic sangat berkaitan erat dengan perubahan, mengambil peran sebagai pengarah dan pengembang visi menjadi dimensi utama dalam organisasi yang menjadi tugas pemimpin untuk pencapaian tujuan bersama (Yantu & Tantawi, n.d.).

Di Negara Indonesia tipe kepemimpinan paternalistik sangat cocok diterapkan karena budaya Indonesia sangat tidak mendukung konsep individualistic, melainkan system kolektivisme, karena secara historis budaya Indonesia juga diwarnai oleh beraneka ragam budaya (Setyaningrum et al., 2017). Beberapa penelitian telah menetapkan bahwa tipe kepemimpinan paternalistic pada umumnya banyak digunakan dalam budaya kolektivistis, dengan demikian tipe kepemimpinan tersebut layak diimplementasikan di Negara Indonesia yang menganut budaya kolektivistis. Hal demikian pula bisa juga diimplementasikan pada sebuah organisasi atau juga perusahaan, yang ditandai dengan sistem birokrasi yang

tinggi, di mana tingkat formalisasi tertentu diharapkan di semua bidang dan di semua tingkat organisasi.

Farh dan Cheng (2000) mengemukakan terdapat tiga dimensi kepemimpinan paternalistic yang diantaranya adalah otoritarisme, kebajikan, dan moralitas. Penelitian yang dilakukan di Negara Indonesia oleh Irawanto et al. (2012), mengkategorikan kepemimpinan paternalistik menjadi beberapa domain utama, ditambah satu domain tambahan, yakni:

1. Kepemimpinan Visibel; seorang pemimpin harus mampu menyusun visi masa depan dan membuat strategi dan membuat strategi untuk mencapai visi yang dibutuhkan.
2. Kepemimpinan Otoriter adalah seorang pemimpin yang harus memiliki karakter jiwa kepemimpinan yang mengutamakan penerapan nilai kedisiplinan.
3. Kepemimpinan Kebajikan; seorang pemimpin harus memiliki jiwa yang hangat, santun, bijaksana, yang tercermin dari tindakan yang bijak terhadap bawahannya dan orang lain.

4. Kepemimpinan Moral, setidaknya ada 4 kriteria kepemimpinan moral, diantaranya ; a) Kepemimpinan Moral Tidak Korupsi; persoalan korupsi bukan hanya pada persoalan finansial saja, akan tetapi korupsi juga bisa seperti waktu, suatu misal datang terlambat dan tidak tepat waktu, pulang sebelum waktunya. b) menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan dan kebenaran. Karena keadilan dan kebenaran menjadi kunci dari keberhasilan. c) mengedepankan prinsip keberanian dalam mengambil tindakan dan harus mampu berada dalam jalur kebenaran. d) Kepemimpinan Moral Murah Hati; murah hati adalah perbuatan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, mengedepankan toleransi, dan menghargai pendapat orang lain, untuk mencapai sesuatu hal yang diinginkan bersama.

#### **Tipe Transformasional**

Model atau tipe kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dengan memotivasi dan memberdayakan orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya untuk

bekerja sama mencapai visi suatu perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan transformasional jelas merupakan bentuk nilai, keyakinan, dan kebutuhan yang melibatkan perubahan sebagai bentuk kesuksesan baru. Seorang pemimpin transformasional dikatakan mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transformasional biasanya memiliki visi yang visioner dan juga dapat membantu karyawan atau bawahannya meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan.

Menurut Setiawa dan Muhith de Robbins (2013), kepemimpinan transformasional merupakan ilmu manajemen modern yang ide awalnya mulai dikenakan dan dikembangkan oleh James Mc Groger Burns. Ia menyampaikan bahwa kepemimpinan model transformasional terdiri dari pemimpin dan bawahannya yang selalu berusaha mencapai tataran moral dan etika, motivasi lebih tinggi dari sebelumnya, tujuannya sangat jelas, dan sasarannya benar-benar terarah (Sofiah Sinaga et al., 2021).

Menurut Wutun, kepemimpinan transformasional yang diutarakan oleh Bernard M Bass, dimana kepemimpinan transformasional ini merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang dapat menjelaskan secara lebih detail atau tepat menggambarkan suatu perilaku kepemimpinan unggul yang sebenarnya ada dan dapat mencakup perilaku dari teori-teori kepemimpinan lainnya (Suyitno & Utomo, 2017). Wutun juga menjelaskan bahwa pemimpin selalu berusaha untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan di luar kepentingan pribadi dan berusaha memotivasi suatu perubahan tersebut untuk keuntungan. Kepemimpinan transformasional, lebih menekankan antara pemimpin dan bawahan lebih condong pada hubungan timbal balik dan berdasarkan pada kepercayaan antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin memberikan peluang yang sebesar-besarnya, dan membuka keahlian serta kreatifitas yang dimiliki bawahan dengan memberikan motivasi dan perhatian yang lebih dan juga dengan membangkitkan kesadaran dan komitmen bagi bawahan. Situasi ini

menunjukkan hubungan antara pimpinan dan bawahan agar dapat melihat satu sama lain sebagai kolega atau teman sejawat dan di antara mereka memiliki kerja sama yang kuat. Pada artikel ini, peneliti mencoba untuk membuat refleksi diri kepemimpinan penulis berdasarkan pada definisi kepemimpinan menurut Bass. Refleksi yang peneliti buat ini tidak terlepas dari latar belakang, jenis kelamin, dan juga pengalaman hidup penulis selama ini.

Pola yang digunakan pada model kepemimpinan transformasional dengan menggunakan sistem manajemen perubahan dapat memberikan banyak manfaat, terutama bagi organisasi dan perusahaan. Beberapa dari kelebihan dengan memilih metode kepemimpinan seperti ini yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Menciptakan loyalitas dan komitmen yang maksimal dan kokoh kepada setiap dalam anggota organisasi untuk mencapai tujuan dan cita-cita yang diinginkan bersama.
2. Dapat membimbing setiap anggota atau bawahan dalam melaksanakan, tanggung jawab, beban, dan tugas yang diemban sepenuhnya.

3. Tegas dan memiliki integritas yang bisa membantu dan memberikan kemudahan bagi organisasi atau perusahaan dalam mencapai maksud dan tujuan yang telah disepakati dan direncanakan.
4. Mengoptimalkan dan menjaga hubungan intrapersonal antara pimpinan dan bawahan secara maksimal.
5. Mampu mengoptimalkan segala keahlian dan kemampuan anggota atau bawahan sesuai dengan bidang keahliannya yang secara optimal dan maksimal.
6. Memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama (Sofiah Sinaga et al., 2021).

Terdapat beberapa keuntungan atau kelebihan tipe kepemimpinan transformasional diantaranya adalah, (1) mengurangi beban biaya karena tipe kepemimpinan ini lebih mengutamakan mempertahankan seorang karyawan dibanding dengan tipe kepemimpinan lainnya, (2) melibatkan seluruh orang tingkat pencapaian produktifitas lebih terlihat karena dalam setiap kegiatan melibatkan semua orang dalam

organisasi tersebut, (3) menciptakan dan mengelola perubahan, salah satu ciri dari kepemimpinan transformasional adalah selalu mengikuti perubahan, oleh karenanya semua anggota dalam organisasi harus mau dan siap berubah sesuai dengan perkembangan waktu, (4) perubahan visi yang baru mudah dirumuskan dengan cepat, (5) menciptakan antusiasme, (6) tetap berfokus pada etika.

#### **Tipe Militeristis**

Tipe kepemimpinan ini sangat mengutamakan kedisiplinan dan memiliki keterampilan yang tinggi. Terjalin hubungan yang selaras antara atasan dan bawahan, maka akan terjalin perpaduan kerja yang efektif dan efisien. Disiplin dengan datang ke kantor tepat waktu dan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai durasi waktu adalah suatu tuntutan pekerjaan, namun jika terjadi hal yang sebaliknya akan melahirkan dampak yang negatif, dan bisa diberikan sanksi kepada bawahannya mulai dari mendapat teguran karena telat, peringatan, kinerja yang lambat, dan kurang disiplin pada aturan kerja perusahaan.

Tipe kepemimpinan militeristik menyukai formalitas. Mereka sering membutuhkan tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi dari bawahan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Terkadang para pemimpin militeris tidak menyukai kritik dan saran, tetapi lebih memilih upacara simbolis dan penghargaan dari bawahannya. Ketika Anda bertemu dengan pemimpin seperti itu, jalani dengan suka cita. Disiplin diperlukan untuk mencapai tujuan. Apalagi jika tujuan dan tuntutan organisasi sangat tinggi. Tipe kepemimpinan ini dapat mengarahkan fokus pekerjaan Anda sepanjang koridor target yang dapat dicapai.

### **Konflik Organisasi**

Konflik berasal dari *confligere*, *conversionum* (saling bertabrakan), yaitu segala macam benturan, kontradiksi, ketidaksesuaian, pergumulan, pertentangan, dan interaksi berlawanan yang bersifat kontradiktif (Kusworo, 2019). Konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari oleh siapa pun. Konflik adalah bagian dari jalinan kehidupan. Baik individu maupun kelompok dan organisasi selalu berjuang untuk mengatasi konflik.

Karena selama manusia ada, konflik telah terjadi di dunia ini, dan menurut pemikiran manusia, keberadaan konflik menjadi semakin kompleks.

Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota, atau kelompok organisasi yang harus membagi sumber daya yang terbatas dan pemikiran yang sempit, atau membagi kegiatan-kegiatan tugas atau pekerjaan, atau juga karena kenyataan bahwa mereka memiliki perbedaan status, tujuan, norma, gagasan, dan persepsi. Konflik organisasi juga dapat diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang memiliki pandangan yang berbeda.

Perang yang terjadi beberapa abad kebelakang, perang bersenjata serta perang perdagangan dan perang ekonomi, perang ideologi, perang pemikiran. Dari sini dapat disimpulkan bahwa tidak ada hari tanpa konflik dan stres, sehingga manajer atau pemimpin harus penuh perhatian dan menangani konflik dengan hati-hati dan serius, agar permasalahan atau konflik lebih mudah diselesaikan. Organisasi membutuhkan tindakan konkrit dan terstruktur untuk mengelola dan

mengurangi kecemasan dan trauma konflik dan stres di antara anggotanya.

Menurut Kartini Kartono (2013) menyampaikan ada beberapa pengertian konflik. Secara garis besar pengertian konflik terbagi menjadi tiga bagian diantaranya adalah;

- a. Konflik negatif, konflik ini berkaitan dengan ciri-ciri hewan, antara lain: kekejaman, kekasaran, kekerasan, barbarisme, kehancuran, destruktif, irasionalitas, kurangnya kontrol emosi, pemogokan terjadi, kerugian organisasi, pekerjaan terbengkalai, pelanggan diabaikan, produktivitas tenaga kerja berkurang, biaya operasi organisasi meningkat, ledakan kemarahan, keresahan, permusuhan, pemogokan dan sebagainya lebih lanjut.
- b. Konflik positif, biasanya ini berkaitan dengan isu-isu konstruktif dan restoratif, yaitu petualangan, pembaharuan, inovasi, penciptaan, pertumbuhan, pemutakhiran, rasionalisasi, pengembangan produk dan lain-lain.
- c. konflik netral, konflik ini disebabkan oleh perbedaan cara pandang, perbedaan latar belakang sosial,

perbedaan latar belakang pendidikan, perbedaan cara, perbedaan tujuan dan lainnya (Kartono, 2013).

A.F. Stoner dan Charles Wankel dalam Wirawan (2010) mengemukakan lima jenis konflik yaitu:

- a. Konflik pribadi atau lebih dikenal dengan konflik internal manusia. Konflik internal seseorang merupakan kontradiksi seseorang dengan dirinya sendiri, hal ini muncul ketika seseorang memiliki lebih dari satu keinginan sekaligus, dan tidak dapat dipenuhi pada saat bersamaan.
- b. Permasalahan antara pribadi dan kelompok. Hal ini sering terjadi terkait dengan bagaimana pribadinya menghadapi gesekan yang diperlukan untuk mencapai kepatuhan yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Misalnya, bisa disampaikan bahwa kelompok kerja dapat menghukum seseorang karena tidak mampu memenuhi standar produktivitas kelompok tempat mereka berada.
- c. Contoh permasalahan organisasi biasanya terjadi pada saat

menyelesaikan pekerjaan, mulai dari terlalu mementingkan prioritas pribadi, pembagian job, atau pekerjaan yang tidak sesuai kemampuan, perbedaan pencapaian kerja, adalah contoh dari permasalahan yang sering muncul dan umum terjadi dalam organisasi.

- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi atau perusahaan yang sama. Konflik ini merupakan jenis konflik yang sering terjadi dalam organisasi. Konflik antar lini dan karyawan, konflik antar departemen, konflik antara atasan dan bawahan, antara karyawan, dan karyawan-manajemen adalah dua jenis konflik antar kelompok (Lugatiman et al., 2019).

### Hasil Analisis

Kepemimpinan adaptif merupakan kombinasi atau gabungan yang unik dari berbagai keterampilan, pemahaman, arah dan tujuan yang mampu mengarahkan pada keunggulan yang sesungguhnya. Pemimpin adaptif melibatkan kemampuan, kepiawaian, kesanggupan yang sangat efektif di berbagai tempat, lingkungan dan keadaan, mampu

mengantisipasi segala kemungkinan yang muncul dan mampu mengelolanya dengan cara-cara yang tepat dan sesuai. Kepemimpinan adaptif juga mampu melihat tantangan, rintangan, dan peluang untuk memposisikan organisasinya mencapai tujuan (Jakaria, 2020).

Salah satu fungsi kepemimpinan adalah mengatur suatu organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Dalam sebuah organisasi pemimpin dituntut untuk mampu menghadapi berbagai faktor seperti struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi, kehadiran pemimpin menjadi alat penyelesaian terhadap permasalahan organisasi (Fauzi, 2017).

Selanjutnya, Kepemimpinan Transformasional menurut (Bass & Avolio, 1994) adalah pemimpin yang penuh dengan inspirasi, merangsang kreatifitas, dan pertumbuhan pribadi dari para pengikut atau bawahannya, serta berfungsi sebagai panutan bagi bawahannya, dan sangat mempengaruhi terhadap kinerja organisasi. Morf & Bakker (2022) dalam jurnal yang lain (Boorman et al., 2023)

mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki energi positif dan ekspresi yang otentik, (Yoon et al., 2023) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada kemampuan bekerja dan dapat meningkatkan motivasi kerja.

Bass (1990) juga mengungkapkan dan menggaris bawahi terkait dengan kepemimpinan transformasional dapat mentransformasi beberapa hal kepada para bawahannya, diantaranya pertama, meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas dan pekerjaan. Kedua, menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi di atas kepentingan pribadi masing-masing. Ketiga, mengutamakan kebutuhan yang lebih penting dari kebutuhan yang biasa (Yoanita et al., 2023).

Pemimpin transformasional merupakan modifikasi dari kepemimpinan karismatik, dengan demikian jika menganut kepemimpinan transformasional bisa dipastikan pasti juga sebagai pemimpin karismatik. Namun tidak semua pemimpin karismatik adalah sebagai pemimpin

transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter karismatik dan memiliki ikatan emosional yang tinggi dengan semua orang, namun ikatan yang dibangun dengan publik hanya dalam kesamaan norma bukan loyalitas pribadi (Fatmala & Sopiah, 2023).

Ciri-ciri pemimpin transformasional diantaranya adalah;

- a. Karismatik, yaitu memiliki visi misi organisasi yang jelas, tegas, dan terarah, mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari bawahannya, serta memiliki refleksi.
- b. Inspiratif, yaitu dapat memberikan motivasi, memberikan saran-saran yang baru, ide-ide kreatif, yang mengilhami para bawahannya.
- c. Mampu merangsang intelektual dan berperilaku cerdas, membangun pembelajaran organisasi, rasionalitas, dan memberikan pemecahan masalah yang terjadi.
- d. Pertimbangan yang adil bagi semua, tidak memihak pada seseorang, memperlakukan semua dengan profesional atau sesuai bidangnya.

Pembahasan selanjutnya adalah mengenai konflik organisasi. Terdapat

beberapa definisi konflik yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya sebagai berikut;

- a. Menurut Wirawan (2009), konflik adalah suatu proses pertentangan yang diaktualisasikan antara dua atau lebih yang saling tergantung pada objek konflik, melalui perilaku interaksi sehingga menghasilkan konflik (Supriyadi & Zaharuddin, 2023).
- b. Hocker dan Wilmot (1985) mengatakan bahwa konflik merupakan suatu upaya yang diekspresikan antara dua pihak atau lebih, yang menganggap tujuan tidak sesuai, imbalan tidak sesuai, serta ada campur tangan orang lain dalam mencapai tujuan bersama (Odey & Ugar, 2023).
- c. Robin (1992) konflik merupakan proses yang diciptakan oleh 'A' untuk mengimbangi 'B' dengan cara menutup akses atau kesempatan yang sama, dengan satu tujuan untuk menutup peluang si 'B' dalam mencapai suatu tujuan, atau dengan kata lain memakjulkan kepentingan si 'B' (Elliani, 2023).

d. Menurut Jones (1995), konflik organisasi adalah bentrokan yang terjadi ketika perilaku yang diarahkan pada tujuan dari satu pihak untuk menjatuhkan atau menggagalkan tujuan pihak lain (Jones, 1995).

Organisasi memiliki berbagai macam bidang yang berbeda-beda, dan memiliki ketergantungan dalam iklim kerja untuk mencapai tujuan. Perbedaan yang terjadi dalam organisasi sering kali terjadinya ketidak-cocokan yang kemudian menimbulkan konflik, dan konflik tersebut akan menjadi panjang dan serius apabila dibiarkan dan tidak segera diselesaikan. Konflik organisasi sudah lumrah terjadi dan menjadi suatu proses pembelajaran bagi para anggotanya, dan membimbing para anggotanya agar bisa berfikir dewasa. Banyak yang melihat bahwa konflik organisasi memiliki nilai yang negative, akan tetapi sesungguhnya konflik organisasi juga bisa memiliki nilai yang positif dan menguntungkan bagi organisasinya (Sudarmanto et al., 2021).

Dari segi manfaat konflik organisasi diantaranya adalah dapat membimbing

kepribadian dan proses pendidikan mental bagi para anggotanya, disisi yang lain pula konflik organisasi merupakan pendidikan kedewasaan bagi anggota, agar mampu menyelesaikan segala bentuk permasalahan atau konflik yang terjadi, dan tetap berdiri tegak dan konsisten mempertahankan organisasi tersebut hingga mencapai suatu tujuan bersama.

### SIMPULAN

Kepemimpinan adaptif adalah kepemimpinan yang dianggap mampu untuk menghadapi keadaan yang berbeda dalam berbagai peristiwa, mampu menyelesaikan permasalahan atau konflik yang terjadi, dan tanggap terhadap situasi kekinian, sanggup menyelesaikan tantangan dan rintangan yang terjadi, mampu menata diri dan meningkatkan kualitas untuk menghadapi perubahan yang terjadi dimasa yang akan datang. Selanjutnya, Konflik organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari oleh siapa pun, dan pasti terjadi dalam organisasi manapun. Masalah pada hakikatnya adalah bagian dari dinamika dari organisasi, ataupun perusahaan, sebagai pemimpin dalam organisasi

dituntut untuk selalu mampu mengatasi konflik, karena selama manusia ada, konflik selalu terjadi di dunia ini. Berdasarkan kajian serta analisis yang dilakukan, peneliti mengklasifikasikan bahwa terdapat enam tipe kepemimpinan diantaranya; adalah tipe kepemimpinan demokratis, tipe kepemimpinan karismatik, tipe kepemimpinan otoritas (*autocrat*), tipe kepemimpinan paternalistik, tipe kepemimpinan transformasional, serta tipe kepemimpinan militeristis. Peneliti menganalisa dan menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan yang paling cocok dalam menghadapi permasalahan yang selalu ada dalam sebuah organisasi adalah tipe kepemimpinan transformasional. Pendapat peneliti ini berdasarkan pada kajian serta analisis terhadap beberapa teori yang didapat dari kajian kepustakaan. Tentu terdapat kekurangan (*gap research*) yang dapat terus disempurnakan oleh para peneliti selanjutnya. Berharap tulisan ini dapat menjadi salah satu rujukan yang memberikan *impact* baik terhadap kajian-kajian selanjutnya.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti sangat berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu menyumbangkan pemikiran, kritik, serta saran, terlebih waktu yang disempatkan. Sehingga peneliti dapat menyelesaikan kajian ini, terutama kepada Dr. Anis Fauzi, M.Si serta Dr. Rijal Firdaos, M.Pd yang telah membimbing dan mengarahkan dalam melakukan penelitian. Oleh karena itu, sebagai bentuk apresiasi peneliti terhadap beliau, maka peneliti mencantumkan nama mereka sebagai peneliti kedua dan ketiga.

### DAFTAR PUSTAKA

- Albano, C. (2012). What is adaptive leadership. *Self Growth.*, 4.
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. *Gorontalo: Ideas Publishing.*
- Balqis, R. R. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Adaptif Anak Usia Dini. *Auladuna: Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 85-90.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Boorman, C., Jackson, B., & Burkett, I. (2023). SDG localization: Mobilizing the Potential of Place Leadership Through Collective Impact and Mission-Oriented Innovation Methodologies. *Journal of Change Management*, 1-19.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.
- Chaniago, A. (2017). Pemimpin & Kepemimpinan (Pendekatan Teori & Studi Kasus). *Jakarta: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia.*
- Claire, L. (n.d.). *The Power of Leadership: Bagaimana Menjadi Pemimpin Karismatik yang Memiliki Kekuatan Menyatukan* (Vol. 160). Araska Publisher.
- Elliani, C. (2023). *Kemandirian Pengadilan dalam Pusaran Konflik Politik: Peradilan Terhadap Sokrates, Yesus dan Basuki Tjahaja Purnama* (Vol. 1). SCU Knowledge Media.
- Fatmala, F. D. A., & Sopiha, S. (2023). A Systematic Literature Review And Bibliometric Analysis Of Transactional Leadership. *PRAJA observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik (e-ISSN: 2797-0469)*, 3(01), 104-117.
- Fauzi, A. (2017). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 53-64.
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Jakaria, Y. (2020). Integrasi Nilai Religiusitas Dengan Kepemimpinan Adaptif Pada Pelatihan Kepemimpinan Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Good Governance*.
- Jones, C. I. (1995). R & D-based models of economic growth. *Journal of political Economy*, 103(4), 759-784.
- Kartono, K. (2013). Psikologi

- Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Kusworo, K. (2019). Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi. *Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi*.
- Lambert, N. M., & Nicoll, R. C. (1976). Dimensions of adaptive behavior of retarded and nonretarded public-school children. *American Journal of Mental Deficiency*.
- Lugatiman, K., Fabiana, C., Echavia, J., & Adtoon, J. J. (2019). Tuna meat freshness classification through computer vision. *2019 IEEE 11th International Conference on Humanoid, Nanotechnology, Information Technology, Communication and Management (HNICEM)*, 1–6.
- Mahfud, M. (2020). Management Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal. *ZAHRA: Research and Thought Elementary School of Islam Journal*, 1(1), 19–24.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan gaya kepemimpinan: suatu tinjauan teoritis. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 2(2), 45–52.
- Meirawan, D., Mulyani, H., & Asri, K. H. (2022). Beactive as educational leadership model to create partnerships with business and industry. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 41(2).
- Morf, M., & Bakker, A. B. (2022). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*.
- Nihira, K. (1969). Factorial dimensions of adaptive behavior in mentally retarded children and adolescents. *American Journal of Mental Deficiency*.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Odey, A. P., & Ugar, A. A. (2023). Management of Protracted Social Conflicts in a Multi Cultural Society: The Nigerian Example. *American Journal of Arts and Human Science*, 1(5), 1–8.
- Outcalt, C. L., Faris, S. K., McMahan, K. N., Tahtakran, P. M., & Noll, C. B. (2001). A leadership approach for the new millennium: A case study of UCLA's Bruin Leaders Project. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 38(2), 158–168.
- Rahayu, E. (2010). Perilaku adaptif tunagrahita dewasa ditinjau dari klasifikasi tunagrahita. *Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata*.
- Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., Surachman, S., & Irawanto, D. W. (2017). Employees performance; leadership, organizational commitment and trust. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 281–288.
- Siagian, S. (2007). Teori dan Praktik Kepemimpinan [Theory and Practice of Leadership]. *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). *Konsep Kepemimpinan Transformasional*. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1 (7), 840–846.
- Sudarmanto, E., Susanti, E., Revida, E., Pelu, M. F. A. R., Purba, S., Astuti, A., Purba, B., Silalahi, M., Anggusti, M., & Sipayung, P. D. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*. Yayasan Kita Menulis.
- Supriyadi, S. T. P., & Zaharuddin, S. E. (2023). EVALUASI KINERJA ORGANISASI. *Manajemen &*

*Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi pada Pendidikan Anak Usia Dini*, 1.

- Sutikno, S. (2014). Pemimpin dan kepemimpinan. *Lombok: Holistica*, 45-46.
- Suyitno, A. S., & Utomo, H. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan (Studi Kasus Pada Perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang). *Among Makarti*, 9(2).
- Wahyudi, A. (2015). Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan. *jurnal publiciana*, 8(1), 1-15.
- Yantu, I., & Tantawi, M. S. R. (n.d.). *Kepemimpinan Paternalistik Dan Inovasi Manajemen: Tinjauan Dalam Konteks Pemerintahan Desa Sebagai Daerah Adat Istiadat*. Penerbit Tahta Media Group.
- Yoanita, S. T., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Organizational citizenship behavior (ekstra peran) pada karyawan: Adakah peranan persepsi gaya kepemimpinan transformasional? *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1), 234-243.
- Yoon, J., Jeong, Y., & Kim, M. (2023). Shared Leadership, Dynamic Capability, and Effectiveness in Teams: The Case of Korean Firms. *Journal of Leadership Studies*.