



Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur

Hikmatul Magfiroh

Universitas Trunojoyo Madura

Triana Olivia Tahol

Universitas Trunojoyo Madura

Siti Anisah

Universitas Trunojoyo Madura

Mochammad Isa Anshori

Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: Jl.Raya Telang, Kec. Kamal, Kab. Bangkalan, Jawa Timur 69162

Korespondensi penulis: hikmatul1306@gmail.com

Abstract. *This research is motivated by the impact of technological advancements, which bring about changes in the field of leadership. Consequently, an appropriate leadership style is required to address these uncertain changes, leading to the proposal of adaptive leadership. By training leaders and followers to innovate, the application of adaptive leadership equips followers with the readiness to handle existing changes. The objective of this study is to explore the influence of adaptive leadership on followers, its ability to overcome various challenges, and its role in ensuring organizational survival. The study adopts a literature review methodology, utilizing secondary data obtained from diverse and relevant sources in both print and digital formats. The data analysis follows a descriptive-argumentative approach, incorporating the author's arguments based on previous research findings. The study findings reveal that adaptive leadership guides individuals to overcome challenges without coercion from top-level managers, thus enabling employees to easily adapt to changes*

Keywords: *adaptive leadership, leadership styles, organization*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi adanya perubahan akibat berkembangnya teknologi, hal tersebut berpengaruh kepada perkembangan ilmu kepemimpinan. Maka untuk mengatasi perubahan yang tidak pasti diperlukan gaya kepemimpinan yang cocok, dikemukakanlah gaya kepemimpinan adaptif. Hal ini karena kemampuan pemimpin dan pengikut dilatih berinovasi, sehingga penerapannya membuat semua anggota organisasi lebih siap dalam mengatasi perubahan yang ada. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana kepemimpinan adaptif bisa mempengaruhi pengikut, mengatasi berbagai masalah yang dihadapi, serta membuat organisasi bertahan dalam perkembangan zaman. Penelitian ini menggunakan studi literatur dengan data sekunder, baik cetak maupun digital yang relevan dengan penelitian. Analisis data yang digunakan ialah deksriptif argumentatif, hal ini melibatkan argumen penulis namun berdasarkan temuan-temuan sebelumnya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif mengarahkan orang lain untuk mengatasi masalah yang dihadapi tanpa ada paksaan dari manajer tingkat atas, gaya kepemimpinan yang fleksibel membuat para karyawan mudah beradaptasi dengan cepatnya perubahan yang terjadi di era digital sekarang.

Kata kunci: *kepemimpinan adaptif, gaya kepemimpinan, organisasi*

LATAR BELAKANG

Tatanan dunia berubah terus-menerus, saat era digital sekarang semua batasan yang ada seolah sudah terhapus. Perubahan ini tentu akan selalu ada seperti prinsip ketidakpastian Heisenberg yang menyatakan kepastian adalah yang tidak pasti (Sulistyo, 2020, pp. 1-3). Berubahnya satu faktor akan mengubah seluruh isi organisasi seperti efek domino, hal ini disebabkan oleh persaingan yang timbul di dalamnya. Oleh karena itu, organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan tidak akan bisa bertahan. Salah satu contoh perubahan yang paling dekat ialah cepatnya proses bertukar informasi, dulu prosesnya masih sangat konvensional seperti melalui koran atau surat pribadi yang dikirim paling cepat 3 hari. Sedangkan saat ini dengan memanfaatkan teknologi pertukaran informasi terjadi dengan sangat cepat, bahkan bisa real time melalui berbagai platform berita online atau media bertukar pesan lainnya.

Namun dalam praktiknya sangat susah melakukan perubahan dalam sebuah organisasi, apalagi sistem yang digunakan sudah mengakar dan menjadi identitas. Oleh karena itu diperlukan sistem yang fleksibel namun tetap memiliki karakter, perubahan ini bisa dilakukan jika pemimpin mau beradaptasi. Penelitian Bishop pada tahun 2001 menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi perubahan dengan mendukung dan mengembangkan kemampuan (Syauqy, 2016, pp. 115-124). Semakin kuat kepemimpinan seseorang untuk melakukan perubahan, semakin tinggi pencapaian perubahan organisasi. Oleh karena itu, karakter pemimpin yang kuat dan mampu beradaptasi sangat diperlukan dalam melakukan perubahan yang positif dalam organisasi.

Kepemimpinan adaptif mengarahkan para pengikut untuk terus beradaptasi dengan segala hal yang terjadi, hal ini dilakukan karena jika ingin bertahan hingga akhir maka mereka harus mampu menyesuaikan perkembangannya dengan apa yang diminta lingkungan dan tuntutan pekerjaan. Berbeda dengan pendekatan sifat dan pendekatan otentik yang berfokus pada karakteristik pemimpinnya, kepemimpinan adaptif berfokus pada kemandirian pengikutnya untuk beradaptasi dengan masalah yang terjadi di lapangan. Literatur awal yang memiliki pembahasan tentang kepemimpinan adaptif ialah karya Heifetz (1994) menyatakan bahwa pendekatan ini telah digunakan di berbagai kegiatan sehari-hari, baik dalam lingkup makro maupun mikro (Northouse, 2016, pp. 257-294). Namun sebagian besar dari kajian tentang kepemimpinan adaptif bersifat subjektif, anekdot, dan pengamatan daripada data-data dari pengamatan ilmiah. Oleh karena itu maka kami menyusun sebuah studi literatur yang runtut, hal ini dilakukan untuk memudahkan pemahaman mengenai teori ini.

KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan dikaitkan pada cara seseorang dalam menghadapi tiap perubahan yang terjadi, seorang pemimpin harus visioner dan bisa mempengaruhi pengikutnya sehingga dapat mencapai tujuan bersama dengan planning yang matang (Alma'arif, 2018, pp. 18-20). Gaya kepemimpinan diartikan sebagai pandangan leader dalam memberikan pengaruh pada pengikutnya dan mengerjakan sesuatu sesuai intruksinya dengan sukarela (Sudeva & Rasmini, 2021, pp. 2829-2831). Sedangkan dalam bukunya Northouse menyatakan pengertian kepemimpinan dari masa kemasa memiliki beberapa perbedaan, tahun 1930-an konsep kepemimpinan dikenal sebagai pengaruh timbal balik antar pengikut dengan pemimpinnya, kemudian sekitar 1940 ditemukan pendekatan kelompok yang membahas mengenai satu orang mengarahkan sebuah kelompok di tahun ini pula dikemukakan bahwa kepemimpinan bersifat mengawasi dan memaksa, tahun 80-an dikemukakan bahwa pemimpin dan pengikut sama-sama bisa mempengaruhi namun pengikut selalu mengikuti keinginan atasannya dengan sukarela (Northouse, 2016, pp. 257-293).

Spilane dan Camburn mengartikan kepemimpinan sebagai suatu proses memaksimalkan potensi organisasi dengan meningkatkan kinerja anggota yang tergabung di dalamnya, sedangkan pemimpin adalah inisiator yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan sesuai yang ia arahkan (Hoerudin, 2020, pp. 89-98). Seorang pemimpin tidak terbatas pada jabatannya, namun jika seseorang berada di puncak struktur sebuah organisasi maka akan lebih mudah untuk menggunakan otoritas yang didapat dan menggunakannya untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Definisi tentang pemimpin ini akan terus berkembang mengikuti perubahan dan sudut pandang baru dari studi yang dilakukan, pemimpin tidak hanya orang yang menduduki posisi di sebuah organisasi saja tapi juga bisa mencakup perkumpulan tidak resmi yang membutuhkan arahan dari seseorang.

Nourhouse mengartikan kepemimpinan adaptif sebagai jenis kepemimpinan yang membuat seseorang selalu siap akan perubahan yang terjadi, gaya ini juga mengharuskan pemimpin untuk selalu memberikan arahan bagi pengikutnya untuk senantiasa siap menghadapi tantangan (Northouse, 2016, pp. 257-293). Adapun ciri-cirinya ialah: (1) mahir dalam suatu pekerjaan; (2) selalu memberikan keputusan dengan melihat keadaan sebenarnya (tidak subjektif); (3) memahami kekurangan dan kelebihan dirinya; (4) bertanggung jawab; (5) selalu berinovasi untuk meningkatkan pencapaiannya; (6) bekerja secara efektif; (7) tidak bias saat mencerna sebuah informasi.

Sejalan dengan ini Nahnudin mengemukakan jika gaya kepemimpinan ini menggunakan manajemen perubahan sebagai acuan, penggunaan dasar tersebut membuatnya dalam memprediksi keadaan di masa mendatang tidak melenceng jauh sehingga sudah ada planning matang untuk menghadapi kemungkinan itu (Nahnudin, Fauzi, & Firdaos, 2023). Adapun ciri pemimpin yang menggunakan gaya ini adalah: (1) mampu membuat anggotanya loyal terhadap organisasi; (2) bisa membimbing anggotanya memenuhi kewajibannya dalam menjalankan kegiatan organisasi; (3) mempunyai kredibilitas yang bisa membantu semua anggota mewujudkan tujuan organisasi; (4) menjaga hubungan antar tiap posisi di organisasi; (5) dapat memaksimalkan berbagai kemampuan anggota sehingga mendapat hasil yang optimal; (6) memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama. (Sianaga, Aprilinda, & Budiman, 2021, p. 86).

Penduduk pesisir kerap kali digambarkan memiliki pekerjaan sebagai nelayan dan pengola garam, hal ini karena mereka hidup di tepi laut yang membuatnya mudah menjangkau kekayaan yang ada di sana. Kemampuan masyarakat pesisir dalam beradaptasi diartikan sebagai kesiapan mereka dalam menghadapi berbagai masalah, skill ini tentu sangat penting dimiliki mengingat daerah pesisir merupakan yang terdampak pertama apabila ada masalah iklim (Adger, 2004; Wahyono, 2013, p. 137). Maka diperlukan lah penerapan kepemimpinan adaptif yang sesuai dengan persoalan ini, hal ini karena fleksibilitas yang dimiliki gaya kepemimpinan ini.

Penerapan kepemimpinan yang bisa menjadi contoh nyata ialah peran kepala sekolah dalam memajukan tempat kerjanya, seberapa tinggi dedikasi pada sekolah bisa dilihat dari capaian yang didapatkan sekolah berlandaskan tujuan utama organisasi (visi). Kepala sekolah sebagai manajer puncak memiliki tanggung jawab yang besar dalam menjaga kualitas anak didik, upaya ini dapat dilakukan dengan memberikan mereka guru yang kompeten (Noor, 2019; Suryati 2022, p. 633). Jika pendidikan bisa berjalan maka sektor lain akan mengikuti dengan mudah, jadi aspek ini harus menjadi fokus utama apabila menginginkan kemajuan suatu daerah khususnya daerah pesisir (Rahman, Anisa, Achmad, & Mahfud, 2021, pp. 43-45).

METODE PENELITIAN

Penulisan artikel ini menggunakan metode studi pustaka (kajian literatur), dalam metode ini menggunakan teknik mengulas data yang ada dalam penelitian terdahulu yang membahas mengenai kepemimpinan terutama kepemimpinan adaptif. Data-data yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan fakta di lapangan, kemudian disesuaikan dengan teori yang ada (Ali, Sastrodiharjo, & Saputra, 2022, p. 2829). Adapun tujuan dari penulisan artikel ini ialah untuk mengetahui penerapan kepemimpinan adaptif yang ada di lingkungan sekitar, kemudian mengetahui apa saja yang bisa mempengaruhi pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan ini dan bagaimana gaya ini bisa membuat sebuah organisasi bertahan dalam perubahan yang ada.

Dalam penulisan artikel ini, sumber data yang digunakan adalah data sekunder. Adapun data-data penelitian ini didapatkan dari studi kepustakaan di berbagai sumber literatur, metode pengambilan data ini dikenal pula dengan sebutan *library research*. Seperti data dari internet, buku-buku, juga artikel yang relevan lainnya (Nahnudin, Fauzi, & Firdaos, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Definisi

Konsep kepemimpinan ini menentang persepsi mengenai pemimpin sebagai pusat dari organisasi atau gaya kepemimpinan otokratis yang memiliki ciri kepemilikan organisasi adalah perorangan dan kepentingan pemilik adalah yang utama, hal ini mengakibatkan banyaknya pemaksaan yang dilakukan pada para bawahan (Sugandi, 2011; Tumbol, 2014). Sedangkan dalam kepemimpinan ini pusat organisasi adalah pengikut, sehingga kesukarelaan menjadi prinsip utama. Dalam pendekatan ini, seorang pemimpin harus mampu membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan sekaligus beradaptasi di sana. Kepemimpinan ini menjelaskan cara berubah dan menyesuaikan diri dengan keadaan yang baru, pemimpin yang baik akan membuat para pengikutnya bisa beradaptasi dengan keadaan. Heifetz menyatakan “kepemimpinan adaptif merupakan implementasi mengerahkan orang lain untuk mengatasi tantangan yang dihadapi” (Heifetz, 2009; Northouse, 2016). Pendekatan ini juga membedakan dengan jelas antara kepemimpinan dengan otoritas. Kepemimpinan memiliki ruang lingkup di sekitar pekerjaan dan cara menggerakkan pekerjanya, hal ini tidak dipengaruhi oleh posisi seseorang di organisasi itu. Artinya, semua orang bisa menunjukkan kepemimpinannya. Sebaliknya otoritas memiliki ruang lingkup pada kekuasaan seseorang, baik posisi maupun karisma yang didapat pemimpin dari pengikutnya. Otoritas memungkinkan pemimpin mewujudkan keinginan pengikutnya dan menjadi alat utama dalam kepemimpinan, hal ini juga digunakan sebagai pemberi perlindungan kepada para anggotanya.

Dikutip dari laman resmi Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Kemenkeu RI) kepemimpinan adaptif diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan berbagai keadaan, serta fleksibel dan tidak terpengaruh pada budaya organisasi (Tim Seksi Hukum dan Informasi KPKNL, 2022). Sedangkan Ma’ruf Amin mendefinisikan kepemimpinan adaptif adalah gaya kepemimpinan yang bisa menghadapi situasi di sekitarnya juga cepat tanggap dalam mengambil kebutuhan, pemimpin juga harus fokus dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya serta beradaptasi dengan perubahan (Kompas.com tim, 2021). Maka kepemimpinan adaptif digambarkan sebagai gaya memimpin yang mampu bergerak sesuai situasi yang terjadi, peka terhadap perubahan dan memberikan ruang bagi pengikutnya untuk memunculkan inovasi dan membantu mereka untuk mandiri dalam mengatasi permasalahan.

Adapun alasan mengapa diperlukan pemimpin yang adaptif saat terjadi perubahan menurut Manahan (Tampubolon, 2020) antara lain ialah: (1) mengatur struktur organisasi sesuai dengan kondisi yang ada; (2) menghindari permasalahan yang timbul akibat perubahan, jika pemimpin bisa beradaptasi maka konflik antar karyawan maupun pendapatan perusahaan bisa diatasi; (3) membuat keseimbangan antara permintaan dan penawaran; (4) meratakan penerimaan informasi antar jabatan yang ada di organisasi, hal ini dilakukan untuk mempermudah delegasi apabila diperlukan; (5) membuat akibat kerugian sekecil mungkin; (6) menjaga keberlangsungan organisasi. Berikut ini berbagai contoh permasalahan yang memerlukan pemimpin adaptif antara lain: keanggotaan gereja, penggabungan perusahaan (merger), pembayaran komisi, dan aturan kondominium.

2. Keanggotaan Gereja

Meskipun dalam kenaggotaannya lebih dominan kepemimpinan sukarela yang timbul dari niat tulus, didorong oleh kesadaran bahwa tiap individu menginginkan dan berhak mendapat pelayanan (Pekerti & Sendjaya, 2013). Dalam 10 tahun terakhir keanggotaan denominasi (kelompok) gereja di Amerika Serikat menurun menjadi 200.000 anggota. Hal ini terjadi karena maraknya pernikahan sesama jenis, jika gereja ingin mengemban kejayaannya maka kepemimpinan gereja perlu menghadapi masalah sosial dari pemberian doktrin terhadap anggota komunitas LGBT (Northouse, 2016). Dalam mengatasi masalah ini maka diperlukan model kepribadian perubahan, ialah sebagai berikut: (1) bersedia menerima perubahan; (2) mengerti akan adanya perubahan yang terjadi; (3) memberikan motivasi kepada para pengikutnya untuk menghadapi perubahan yang terjadi, dengan kata lain memiliki integritas yang tinggi; (4) adil dalam mengambil sebuah keputusan; (5) memiliki kontrol emosi yang baik (tidak menggebu) (Simanjuntak, 2015).

3. Penggabungan Perusahaan (Merger)

Diartikan sebagai penggabungan dua perusahaan dimana hanya ada satu label yang bertahan, hal ini tercantum pada UU nomor 9 Perseroan Terbatas Pasal 1 (Tarigan, Yenewan, & Natalia, 2016). Contoh penggabungan perusahaan XL dengan Axis yang hanya menyisakan brand XL, akibat dari penggabungan ini pemilik harus bisa menyatukan kelompok karyawan mereka, dimulai dari mengidentifikasi masalah adaptif yang dihadapi. Upaya penyelesaian yang bisa dilakukan bisa dengan menciptakan sistem kerja dan upah yang baru, membuat inovasi untuk optimalisasi kinerja, dan mengevaluasi nilai perusahaan terhadap pasar.

4. Pembayaran komisi

hukum yang mengatur tentang upah harus menjadi acuan utama dalam pemberian kompensasi kerja karyawan, misal di sebuah perusahaan teknologisekelompok teknisi muda berprestasi ingin mengubah kriteria gaji dengan masa kerja. Para karyawan lama menolak usulan ini, maka manajemen harus menemukan cara untuk mengatasi masalah ini dengan negosiasi dan mendengarkan keduanya (Pemerintah Indonesia, 2011).

5. Aturan Kondominium

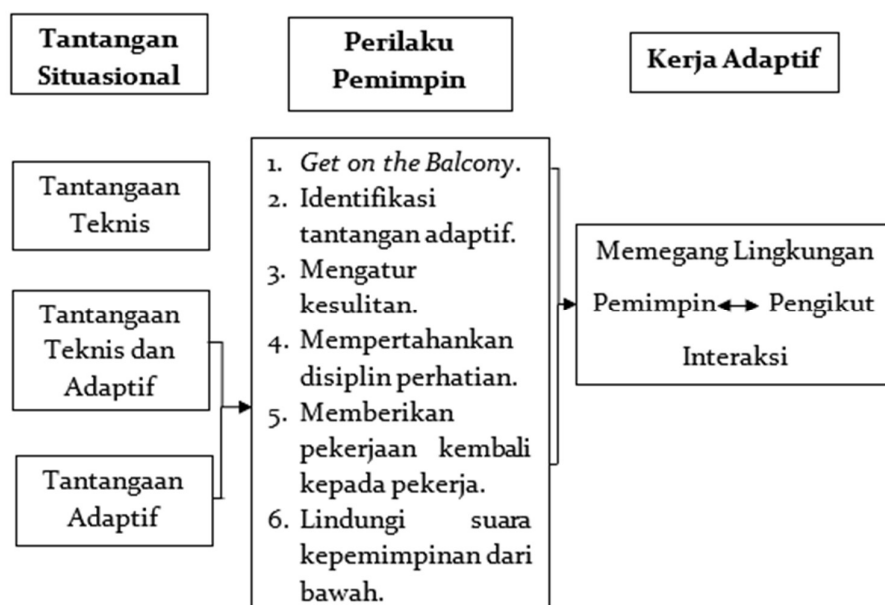
menurut Arie, istilah "kondominium" memiliki asal kata dalam bahasa Latin yang terdiri dari dua kata, yaitu "*con*" yang berarti bersama-sama, dan "*dominium*" yang berarti kepemilikan (Hutagalung, 2009, pp. 45-66). Seiring perkembangannya, kondominium memiliki makna sebagai bentuk kepemilikan bangunan yang terdiri dari bagian-bagian yang dapat digunakan dan dihuni secara terpisah, serta dimiliki secara individu bersama dengan bagian-bagian lain dari bangunan tersebut dan tanah tempat bangunan berdiri. Fungsinya adalah untuk digunakan bersama-sama oleh pemilik bagian individu yang dimiliki di atasnya. Misal: anggota kelompok asosiasi bertentangan dalam peraturan yang mewajibkan pemilik kondominium minimal berusia 55 tahun, beberapa berpendapat penting untuk memiliki anak muda diantara mereka namun yang lain menentang hal ini. Di sisi lain ada pemilik rumah baru yang masih muda membeli kondominium dengan harga yang lebih tinggi daripada pemilik rumah kosong, maka presiden asosiasi perlu mengarahkan anggotanya untuk mendapatkan kesepakatan yang menguntungkan asosiasi.

6. Model

Walaupun pendekatan kepemimpinan ini muncul di tahap awal pengembangan teoritis, dasar dari model proses kepemimpinan ini banyak dikembangkan oleh karya Heifetz dan para rekannya. Adapun model-model tersebut yang ada dalam buku *Leadership Theory and Practice Seven Edition* ialah: (1) tantangan situasional, (2) perilaku pemimpin, dan (3) kerja adaptif (Heifetz, 1994; Northouse, 2016, pp. 257-293).

Tantangan Situasional

Tantangan dapat diartikan sebagai situasi atau kondisi yang menuntut usaha, keterampilan, atau upaya khusus untuk dihadapi atau diatasi (Prayetno, 2015). Praktik kepemimpinan mengharuskan para pemimpin mengatasi tiga jenis tantangan situasional, ada tantangan yang bersifat teknis, ada pula yang memiliki dimensi teknis dan adaptif, dan tantangan yang bersifat adaptif.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Adaptif (Sumber: Northouse, 2016)

7. Tantangan Teknis

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai hal atau objek yang membangkitkan motivasi untuk meningkatkan kemampuan dalam mengatasi masalah, disebut juga sebagai yang memicu semangat atau motivasi (KBBI, 2023). Sedangkan tantangan teknis adalah masalah yang didefinisikan dengan jelas dengan solusi yang diketahui melalui aturan dan prosedur organisasi, masalah ini sudah diselesaikan oleh para ahli (Northouse, 2016). Seperti karyawan di kantor akuntan pajak yang mengalami masalah dengan program software pajak baru digunakan di perusahaan tersebut, maka manajer harus menilai masalah ini, mengidentifikasi kelemahan dan error dalam perangkat tersebut, maka manajer dengan otoritasnya bisa menghubungi perusahaan terkait yang menyediakan software itu. Maka masalah ini tidak memerlukan kreatifitas untuk menyelesaikannya karena sudah ada SOP (Standar Operasional Prosedur) yang mengatur hal ini.

8. Tantangan Teknis dan Adaptif

Tantangan jenis ini memiliki definisi yang jelas namun solusinya berbeda dengan sistem organisasi yang ada, tanggung jawabnya dibagi antara pemimpin dengan para bawahannya (Purnama, 2005, pp. 115-129; Simamora, 2018). Misalnya, sebuah rumah sakit di perkotaan yang juga menawarkan terapi, maka perlu dilakukan penataan manajemen yang ada di dalamnya mulai dari layanan yang ditawarkan hingga tenaga kerja yang dibutuhkan. Pemimpin yang memiliki otoritas bisa menggunakannya untuk memberikan pelatihan yang cocok dengan melibatkan partisipasi karyawan dan pasiennya, partisipasi karyawan diperlukan untuk mengukur keberhasilan training yang dilakukan dan bagaimana respon dari pasien mengenai hasil pelatihan itu.

9. Tantangan Adaptif

Tantangan ini masih belum dijelaskan dengan mudah cara untuk menyelesaikannya, masalah ini tidak bisa diselesaikan dengan otoritas dan sistem yang sudah ada di organisasi. Maka peran pemimpin diperlukan untuk memberi dukungan pada para pengikutnya, mengidentifikasi masalah dan solusi yang tepat untuk menyelesaikannya (Simamora, 2018). Contoh, kekhawatiran keluarga yang kerabatnya dirawat di rumah sakit, hal ini karena ada ketidakpastian antara kesembuhan pasien sehingga mereka cemas berlebihan. Maka disini peran tenaga medis dalam memberikan informasi kesehatan pasien, sehingga keluarga bisa menyikapi apa yang akan terjadi nantinya.

10. Perilaku Pemimpin

Adapun perilaku yang harus dimiliki oleh pemimpin yang adaptif ialah: *get on the balcony*, identifikasi tantangan adaptif, mengatur kesusahan, mempertahankan perhatian disiplin, mengembalikan pekerjaan kepada orang-orang, dan melindungi suara kepemimpinan dari bawah (Northouse, 2016, pp. 257-293).

a. *Get on the Balcony*

Metafora ini berarti melangkah keluar dari keramaian dan menemukan perspektif baru di tengah situasi yang menantang, berada di balkon memungkinkan pemimpin melihat gambaran besar masalah yang terjadi. Di balkon, pemimpin sejenak menjauh dari kebisingan, aktivitas, dan kekacauan situasi, memungkinkan dia untuk mendapatkan pandangan yang lebih jelas tentang realitas. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi konflik nilai dan kekuasaan di antara orang-orang, cara mereka menghindari pekerjaan, dan reaksi yang bertentangan dengan pekerjaan lainnya terhadap perubahan (Heifetz R. A., 1994; Northouse, 2016).

b. Identifikasi Tantangan Adaptif

Selain melihat situasi permasalahan yang dihadapi, pemimpin juga harus bisa membedakan masalah teknis dengan masalah adaptif. Jika tantangan teknis, maka ia bisa menyelesaikan dengan kemampuan sendiri. Jika tantangan mengharuskan seseorang untuk berinovasi, maka masalah-masalah sebelumnya bisa dijadikan acuan untuk menyelesaikan hal tersebut. Ada empat pilar dasar perubahan adaptif (Alif, Putranti, & Wahyudi, 2022), yaitu: (1) kesenjangan antara nilai dan perilaku yang dianut (Tampubolon, 2020); (2) komitmen bersaing, saat sebuah organisasi memiliki banyak komitmen dan beberapa mengalami konflik antar organisasi, pendektan ini berperan (Mulyana, 2013); (3) berbicara yang tak terucapkan, perspektif yang saling bertentangan yang tidak berani ditanggapi karena sifatnya yang sensitif atau kontroversial (Northouse,

2016); (4) penghindaran kerja, mewakili situasi di mana orang menghindari mengatasi masalah sulit dengan tetap berada dalam zona nyaman mereka atau dengan menggunakan metode pengalihan (Sunargo & Hastuti, 2019).

c. Mengatur Kesulitan

Perilaku selanjutnya adalah mengatur kesulitan atau tekanan, perilaku ini mengacu pada kemampuan pemimpin dalam mengelola dan merespon tantangan yang dihadapi oleh orang-orang. Tantangan adaptif seringkali membuat orang mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan terutama ketika perubahan tersebut memengaruhi nilai dan keyakinan mereka sehingga akan menyebabkan stress berlebih, hal tersebut akan membuat anggota tim kesulitan mengelola dan merespon tantangan secara logis dan rasional (Collins & Harlacher, 2023, p. 149). Pemimpin yang adaptif harus memiliki kepekaan terhadap kesulitan yang dialami oleh orang-orang dan memberikan dukungan agar mereka bisa menghadapinya, harus dikelola secara efektif agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi setiap individu. Dalam kepemimpinan adaptif, terdapat tiga hal yang dapat dilakukan untuk mengelola stress, yaitu: (1) menciptakan lingkungan yang mendukung, (2) memberikan arahan, perlindungan, orientasi, pengelolaan konflik, dan norma produktif, dan (3) mengatur tekanan pribadi (McManus, Ward, & Perry, *Ethical Leadership A Primer*, 2018, pp. 59-60).

d. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung

Mengacu pada penciptaan suasana supaya semua orang merasa nyaman dan aman mengatasi tantangan yang sulit tanpa terbebani secara berlebihan. Lingkungan yang mendukung dapat berupa ruang fisik, metode komunikasi, kepercayaan yang dibangun di dalam institusi atau peraturan dan prosedur yang jelas untuk memastikan kelompok berjalan dengan aman. Gagasan tentang lingkungan yang mendukung berasal dari bidang psikoterapi yang menekankan pentingnya menciptakan rasa aman dan mendukung bagi individu agar mereka dapat mengatasi tantangan dan mengembangkan diri (Northouse, 2016, pp. 266-267; Heifetz & Linsky, 2002; Modell, 1976). Dalam lingkungan ini, pemimpin adaptif menggunakan kekuatan dan otoritas mereka untuk membantu individu menangani isu-isu yang relevan, menghadapi realitas informasi, memperluas perspektif, dan memfasilitasi proses pengambilan keputusan.

Penting bagi seorang pemimpin adaptif dalam menciptakan lingkungan yang mampu menahan dan menyesuaikan tekanan ketika terjadi perubahan dan perbedaan nilai signifikan. Lingkungan seperti ini akan mendorong orang-orang dalam mengembangkan dan menggunakan kreatifitas mereka untuk menyelesaikan masalah dan mengendalikan tekanan yang terjadi pada setiap individu (Heifetz & Linsky, 2014, p. 102). Hal penting yang harus dilakukan pemimpin adalah membuat ruang pertemuan bagi semua pihak untuk berkumpul dan mendiskusikan masalah yang sedang terjadi, menyampaikan berbagai pendapat serta mencari solusi dari permasalahan tersebut (Byrnes & Brkić, 2020, p. 62).

e. Memberikan Arahan, Perlindungan, Orientasi, Pengelolaan Konflik, dan Norma Produktif

Pada dasarnya, perilaku ini merupakan tanggung jawab pemimpin adaptif dalam menghadapi tantangan adaptif. Pemimpin yang terlibat dalam pekerjaan adaptif menggunakan wewenang dan otoritasnya untuk mengatasi ketidakpastian, mengelola tantangan atau tekanan. Memberikan arahan merupakan salah satu peran pemimpin dalam membantu orang lain mengidentifikasi tantangan adaptif yang dihadapi dan mencari solusi, serta membuat rencana untuk menghadapi tantangan tersebut (Carroll, 2021; Heifetz & Laurie, 1999). Saat menghadapi situasi yang sulit, seseorang seringkali merasa bingung dan kehilangan arah terkait dengan tujuan, sehingga arahan yang diberikan oleh pemimpin sangat diperlukan. Memberikan arahan, dapat membantu seseorang dalam menghadapi tantangan adaptif dengan kemampuan dan keyakinan yang dimilikinya.

Memberikan perlindungan kepada orang-orang juga merupakan tanggung jawab pemimpin adaptif. Pemimpin perlu melakukan pengamatan terhadap tekanan eksternal yang dialami oleh orang-orang dan menjaganya agar tetap dalam batas yang dapat ditoleransi oleh anggotanya (Clark, 2016). Termasuk memantau apakah perubahannya terlalu cepat dan berlebihan bagi orang-orang, memberikan perlindungan yang tepat dapat membantu anggotanya lebih percaya diri dalam menghadapi segala tantangan adaptif.

Orientasi mengacu pada upaya seorang pemimpin untuk mengarahkan orang lain menuju peran dan tanggung jawab baru yang mungkin disebabkan oleh perubahan adaptif (Drucker, Goleman, & George, 2011, p. 65). Perubahan adaptif seringkali membuat orang-orang kebingungan akan peran dan tugasnya, sehingga mereka memerlukan penjelasan ulang dari pemimpin. Pemimpin harus memberikan pemahaman yang jelas mengenai perubahan tersebut, apa yang harus dilakukan, bagaimana peran mereka, apa tujuan yang harus dicapai dan bagaimana tanggung jawab mereka akan berubah. Ini akan membantu mereka dalam memulai peran dan tanggung jawab baru serta membantu beradaptasi dengan perubahan.

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengelola konflik secara efektif, masalah merupakan hal sering terjadi dalam hubungan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin adaptif memiliki kemampuan dan kebijakan yang tepat dalam mengelola konflik agar tidak mempengaruhi hubungan dan produktivitas organisasi. Konflik tidak selamanya berdampak negatif, ada kalanya konflik dapat membantu seseorang berkembang. Hal ini dapat terlihat ketika anggota kelompok berada dalam lingkungan yang aman, mereka dapat berbicara dengan jujur tentang keraguan yang mereka miliki sehingga terjadi diskusi mendalam untuk menyelesaikan konflik tersebut (Huckabee, 2018, p. 83). Hal ini akan membantu mereka mengetahui letak kesalahan yang kemudian akan membuat mereka belajar dan berkembang menjadi lebih baik lagi, serta tetap fokus pada tujuan yang ingin dicapai.

Norma merupakan aturan perilaku yang ditetapkan dan diterima oleh anggota organisasi, penting bagi pemimpin untuk memperhatikan norma yang ada dalam organisasi. Pemimpin perlu mengidentifikasi dan mempertanyakan, norma tersebut mendukung produktivitas atau tidak. Jika norma-norma yang ada tidak mendukung produktivitas, maka pemimpin perlu menggantinya dan memperkuat norma yang mendorong efektivitas serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan (Carroll, 2021).

f. Mengatur Tekanan Pribadi

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengelola tekanan pribadi secara efektif. Hal ini berarti bahwa pemimpin harus tetap fokus dan memiliki strategi yang tepat untuk mengatasi tingkat stress agar dapat membantu mereka mencapai kinerja terbaik, karena pemimpin merupakan panutan bagi anggotanya (Boateng & Imhangbe, 2019, p. 29). Menurut Hukum Yerkes-Dodson, ada hubungan antara tingkat tekanan kerja atau stress dengan kinerja seseorang. Hal ini dikarenakan kinerja seseorang dipengaruhi atau bergantung pada tingkat stress dan kekhawatiran yang mereka alami. Ketika stress berada pada tingkat sedang, maka orang tersebut bisa bekerja dengan fokus dan efisien. Begitu juga sebaliknya, ketika stress berada pada tingkat tinggi, maka kinerja mereka akan menurun (Bansal, 2023, p. 8; Yamell & Grunberg, 2017). Setiap orang memiliki batasan yang berbeda dalam mengatasi stress atau tekanan pribadi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengidentifikasi tingkat stress dan menemukan cara yang tepat untuk mengatasinya.

Terlalu banyak stress dapat berdampak negative bagi produktivitas dan kesejahteraan pribadi. Pemimpin adaptif harus memiliki kapasitas emosional untuk menangani konflik dan ketegangan yang terjadi karena adanya perubahan (Huckabee, 2018, p. 83). Pemimpin yang adaptif tentu menyadari bahwa perubahan seringkali membuat tekanan emosional tidak stabil. Mereka bisa merasakan tekanan yang datang dari tuntutan tanggung jawab yang besar, ketidakpastian dan mungkin intensitas dari perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, pemimpin harus peka dan secara aktif mengelola perasaan, kecemasan, dan tekanan mereka sendiri (Hermani, 2020). Mengelola tekanan pribadi dengan baik, pemimpin dapat bekerja dengan tenang dan fokus ketika terjadi perubahan adaptif. Mereka juga bisa menjadi contoh bagi para anggotanya dalam menghadapi tekanan dan tantangan yang muncul selama perubahan tersebut.

g. Mempertahankan Perhatian Disiplin

Mempertahankan perhatian yang disiplin merupakan perilaku penting keempat bagi pemimpin adaptif. Pemimpin yang adaptif harus memiliki tekad yang kuat dan fokus dalam mengatasi tantangan yang melibatkan anggotanya. Dengan mempertahankan sikap disiplin dan berkomitmen tinggi, pemimpin mampu mencari solusi yang efektif dan efisien, serta dapat mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan tersebut (Kroll, 2023, p. 44). Namun, orang-orang yang berada di dalam organisasi memiliki pengalaman, nilai, keyakinan, kebiasaan dan perspektif yang berbeda, sehingga memungkinkan terjadinya konflik karena adanya perbedaan pendapat. Seorang pemimpin harus lebih memprioritaskan masalah yang paling serius dan tetap fokus pada tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, pemimpin juga perlu menciptakan ruang diskusi dimana semua anggota dapat menyampaikan pandangan mereka agar mereka bisa menyikapi perbedaan pandangan dengan baik. Dalam hal ini, perhatian yang disiplin terhadap isu-isu yang muncul sangat penting bagi seorang pemimpin adaptif (Gekonge, 2014, p. 269)

Dalam beberapa kasus, mungkin pemimpin memiliki keinginan untuk menghindari masalah dan kesulitan yang terkadang muncul. Namun, seorang pemimpin tidak diperkenankan menghindari masalah karena hal tersebut dapat menyebabkan masalah yang lebih besar di masa yang akan datang (Sanfilippo, 2016, p. 65). Pemimpin yang adaptif harus memiliki kesiapan untuk menangani masalah, kegelisahan dan konsekuensi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan mempertahankan perhatian yang disiplin, mereka dapat mengatasi hambatan yang muncul dan memastikan mengambil tindakan yang tepat untuk memajukan organisasi. Untuk mempertahankan perhatian yang disiplin, pemimpin harus tetap fokus dan memiliki pemikiran terbuka untuk menerima segala masukan dan belajar hal-hal baru. Anggota organisasi membutuhkan sosok pemimpin yang seperti itu agar dapat membantu mereka dalam situasi sulit (Nielsen, 2022, p. 21).

Contoh perhatian dan disiplin adalah respon dari direktur panti jompo yang membantu anggota keluarga yang berusaha mengenai keputusan untuk menempatkan ibu mereka yang berusia 80 tahun di panti jompo. Ibunya menunjukkan gejala awal demensia, namun masih bisa hidup mandiri dan melakukan aktivitas sehari-hari. Meskipun anak-anak yang sudah dewasa sangat mengkhawatirkan memburuknya kesehatan dan keselamatan ibunya, mereka merasa sulit untuk memindahkannya dari rumah. Mereka mengungkapkan keraguannya seperti, "Ibu belum membutuhkannya. Dia lebih baik daripada tinggal di panti jompo. Dia tidak akan beradaptasi dengan lingkungan baru. Dia tidak akan menjadi dirinya sendiri jika tidak tinggal dirumahnya sendiri". Tantangan seorang direktur adalah membantu mereka mengatasi rasa takut dan keengganan mereka untuk membuat keputusan. Direktur selalu mendengarkan mereka dan mengatur pertemuan untuk kunjungan ke panti jompo. Anak-anak juga berbicara dengan staf dan keluarga lain yang orang tuanya berada di panti jompo tersebut. Dalam semua interaksi ini, direktur menekankan pentingnya mengkomunikasikan kekhawatiran dan mengakui bahwa merasa cemas saat berhadapan dengan kesehatan orang tua yang menurun adalah hal yang wajar. Direktur terus dengan hati-hati menekankan manfaat masuk ke panti jompo tanpa mengkhawatirkan apapun, seperti keamanan, perawatan yang baik dan kesempatan untuk berkembang di lingkungan baru. Dalam contoh ini, direktur menunjukkan kepekaannya terhadap tantangan adaptif yang dihadapi oleh anak-anak dan berusaha memberi mereka bimbingan dan dukungan. Direktur membantu anak-anak focus pada perubahan yang mereka butuhkan dan mendorong mereka untuk menghadapi keputusan yang sulit (Northouse, 2016, p. 270)

h. Pekerjaan kepada Orang-Orang

Kepemimpinan adaptif menekankan pentingnya mengembalikan pekerjaan kepada orang-orang yang perlu melakukan perubahan. Pemimpin adaptif perlu menolak tekanan untuk mengambil tanggung jawab dalam memecahkan masalah yang dihadapi orang lain. Sebaliknya, pemimpin harus mengarahkan orang tersebut untuk menyelesaikan bagian pekerjaan adaptif yang dihadapinya (Messer, 2020, p. 55). Hal ini akan membuat mereka berperan aktif dalam menghadapi tantangan adaptif dan pemimpin hanya perlu membantu dengan memberikan dukungan dan arahan yang diperlukan, namun tetap meyakinkan anggotanya untuk mengambil tanggung jawab mereka sendiri. Menurut Heifetz akan berbahaya jika pemimpin terlalu terikat dengan masalah dan mengambil alih pekerjaan orang lain karena hal tersebut akan berdampak pada diri sendiri dan orang lain (Erenrich & Wergin, 2017, p. 55; Heifetz et al., 2009). Ketika pemimpin terlalu berpusat pada masalah orang lain, maka anggota organisasinya akan kehilangan semangat dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, karena mereka merasa bahwa

tanggung jawab mereka diambil alih oleh pemimpin. Selain itu, pemimpin juga akan merasa kelelahan dan terbebani yang memungkinkan terjadinya stress yang berlebihan dan hal tersebut akan berdampak negatif jika mereka tidak bisa mengontrol tingkat tekanan kerja yang mereka alami.

Tidak ada pemimpin yang akan memberikan tanggung jawab dan otoritas kepada orang lain, kecuali orang tersebut memang layak dan memiliki kemampuan dalam menjalankan tanggung jawab tersebut (Bowles & Bartone, 2017, p. 309; Heifetz & Laurie, 2001). Sebelum mengembalikan pekerjaan kepada orang lain, pemimpin harus mempertimbangkan dan mengidentifikasi orang tersebut apakah mereka memiliki keahlian atau tidak. Hal ini dilakukan agar tidak menimbulkan masalah dikemudian hari (Bowles & Bartone, 2017, p. 309). Mengembalikan pekerjaan kepada orang-orang bukan berarti pemimpin tidak memiliki kepedulian terhadap tantangan yang dihadapi orang lain, melainkan pemimpin membantu mereka dengan memberikan dukungan dan menyediakan lingkungan yang membantu menahan tekanan dan kegelisahan yang sedang dialami agar mereka tidak selalu bergantung pada pemimpin. Selain itu, dengan mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawabnya sendiri, orang tersebut dapat meningkatkan kepercayaan diri dan mengembangkan kapasitas diri dan organisasinya (Beerel, 2009, pp. 99-100).

Contoh yang menarik dari penerapan prinsip “mengembalikan pekerjaan kepada orang-orang” adalah Summerhill, sebuah sekolah berasrama terkenal di pantai timur Inggris. Di Summerhill, siswa memiliki kebebasan untuk mengatur diri mereka sendiri dan mengejar minat pribadi mereka, selama tidak mengganggu orang lain. Kelas-kelas bersifat opsional dan siswa memiliki kebebasan untuk menentukan bagaimana mereka menggunakan waktu mereka. Aturan dan jadwal sekolah ditetapkan dalam pertemuan kelompok mingguan dimana semua anggota memiliki suara yang sama. Pemimpin di Summerhill mendelegasikan tanggung jawab pembelajaran kepada siswa. Mereka tidak memberitahu siswa apa yang harus dipelajari, tetapi siswa sendiri yang mengambil keputusan tersebut dalam lingkungan yang mendukung. Meskipun model pendidikan ini tidak lazim dan memiliki tantangan tersendiri, pendekatannya mengakui kebutuhan siswa untuk mengenal dan mengejar tujuan mereka sendiri serta mengambil tanggung jawab atas pencapaian tujuan tersebut (Northouse, 2016, p. 271).

i. Melindungi Suara Kepemimpinan dari Bawah

Seorang pemimpin harus memiliki pendengaran yang cermat dan keterbukaan terhadap gagasan atau ide-ide orang lain. Melindungi suara dari bawah merupakan hal penting dalam kepemimpinan adaptif. Pemimpin harus memperhatikan dan mempertimbangkan segala perspektif dan kepentingan yang ada. Hal ini berarti pemimpin tidak hanya fokus pada perspektif dan kepentingan mayoritas. Tetapi juga memberikan perhatian yang sama pada pihak minoritas (Hartley & Benington, *Leadership for healthcare*, 2010, p. 20). Dengan begitu, mereka akan merasa kontribusi mereka pada kelompok dihargai meskipun mereka berada pada status yang lebih rendah di dalam kelompok. Selain itu, sesekali pemimpin juga harus mempertanyakan asumsi yang mendasari sudut pandang mayoritas yang mungkin dianggap sebagai “kebenaran”. Dengan cara ini, kepemimpinan adaptif dapat menciptakan lingkungan dimana semua orang dapat menyampaikan perspektifnya tanpa takut diremehkan dan tidak didengar (Cooney & III, 2022, p. 41). Melindungi suara kepemimpinan dari bawah berarti pemimpin menyadari dan mengakui bahwa setiap orang memiliki pengetahuan berdasarkan pengalamannya masing-masing. Dalam hal ini, pemimpin juga menciptakan

momentum dimana orang yang kurang beruntung dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan (Darzi, Debas, & Athanasiou, 2010, p. 732). Namun, pada kenyataannya masih banyak organisasi atau kelompok yang mengabaikan dan tidak mempertimbangkan pandangan individu hanya karena memiliki status yang lebih rendah dan lebih memprioritaskan sudut pandang orang dengan posisi yang tinggi dalam organisasi tersebut (Sanfilippo, 2016, p. 65). Oleh karena itu, melindungi suara kepemimpinan dari bawah merupakan hal yang sangat penting yang perlu dilakukan oleh pemimpin adaptif agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam sebuah proyek KKN di perguruan tinggi, satu kelompok menghadapi tantangan ketika salah satu anggota (Alissa) memutuskan untuk tidak berpartisipasi karena ketidaknyamanan menggunakan perkakas tangan. Awalnya, kelompok ingin melanjutkan proyek tanpa Alissa, tetapi seorang pemimpin kelompok memutuskan untuk mendengarkan kekhawatiran Alissa. Mereka menemukan bahwa meskipun Alissa tidak dapat melakukan pekerjaan manual, dia memiliki bakat dalam musik dan kemampuan membuat makanan yang luar biasa. Alissa kemudian diminta untuk menggunakan bakat-bakatnya untuk membantu kelompok. Selama proses pembangunan, Alissa menjaga semangat kelompok dengan memainkan music dan menyediakan makanan sesuai dengan preferensi setiap anggota. Dia juga secara sukarela ikut dalam pekerjaan kasar dan membersihkan area sekitar. Kontribusi tidak langsung Alissa terhadap pembangunan tanyakan dan keberhasilan kelompok ini menunjukkan pentingnya mendengarkan dan memanfaatkan bakat individu (Northouse, 2016, p. 272)

11. Kerja Adaptif

Model ini terakhir yang disampaikan Northouse, diartikan sebagai sebuah proses pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya, yakni pemimpin tidak menggunakan jabatannya untuk mengendalikan orang lain namun membantu bawahan dalam melakukan pekerjaan secara adaptif (Northouse, 2016: p.273). Proses dari pendekatan kerja adaptif antara lain; pemimpin mencoba memahami problematika antar interpersonal, di dalam situasi ketika orang mengalami perubahan pemimpin menentukan apakah tantangan tersebut bersifat teknis atau adaptif. Apabila tantangan bersifat teknis, pemimpin mengatasi masalah dengan melalui aturan dan prosedur organisasi. Sedangkan tantangan adaptif, harus melibatkan pemimpin dalam beberapa perilaku, berperan untuk memajukan proses adaptif. Pendekatan adaptif memiliki kekuatan dalam kepemimpinan yaitu membantu pengikut dalam mengatasi masalah interpersonal dan beradaptasi terhadap perubahan. Hal yang mendominasi dalam mempengaruhi kerja adaptif yaitu peran dari perusahaan itu sendiri, sikap dan perilaku kerja adaptif memiliki hubungan dengan pengelolaan sistem oleh perusahaan (N Prakoso & Wicaksono, 2023).

Namun selain kekuatan, kepemimpinan adaptif dengan teori yang sama juga memiliki kelemahan, seperti faktor-faktor utama dalam proses adaptif dan cara keduanya berhubungan untuk memfasilitasi pekerjaan adaptif tidak di gambarkan secara jelas. Hal ini seharusnya dijelaskan, klasifikasi bagian mana yang menyebabkan perubahan adaptif di dalamnya. Penerapannya, dalam sebuah organisasi kepemimpinan adaptif dapat digunakan sebagai model untuk menjelaskan dan mengatasi berbagai tantangan yang dalam sebuah perubahan dan pertumbuhan. Masalah ini telah dipelajari sebagai model untuk melatih pengawas sekolah perkotaan (Chace & Valentine, 2013, p. 102) dan untuk meningkatkan pendidikan kepemimpinan seorang calon kepala sekolah (Guilleux, 2013, p. 56).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan adaptif adalah pendekatan kepemimpinan yang mengarahkan pengikut untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan kerja. Fokusnya bukan pada karakteristik pemimpin, tetapi pada kemandirian pengikut dalam menghadapi masalah. Gaya ini melibatkan pemimpin dalam memobilisasi pengikut untuk menyelesaikan masalah dan memberikan ruang bagi pengikut untuk belajar cara-cara baru untuk memberikan gagasan yang efektif. Pemimpin adaptif berperan sebagai fasilitator yang membantu pengikut dalam menghadapi masalah dan mencari solusi. Kepemimpinan adaptif berbeda dengan kepemimpinan berbasis otoritas, kepemimpinan ini tidak tergantung pada posisi atau karisma seseorang, tetapi pada kemampuan mereka untuk menggerakkan pengikut dan menyelesaikan masalah.

Kepemimpinan adaptif melibatkan kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan dan keadaan baru, serta memberikan ruang bagi pengikut untuk berinovasi dan mandiri dalam mengatasi masalah. Contoh-contoh permasalahan yang memerlukan kepemimpinan adaptif meliputi penurunan keanggotaan gereja, penggabungan perusahaan, pembayaran komisi, dan aturan kondominium. Model kepemimpinan adaptif melibatkan tantangan situasional, di mana pemimpin harus mengatasi tantangan teknis, tantangan teknis dan adaptif, serta tantangan yang bersifat adaptif. Perilaku pemimpin adaptif meliputi "*get on the balcony*" untuk mendapatkan perspektif baru, mengidentifikasi tantangan adaptif, dan menghadapi empat pilar dasar perubahan adaptif: kesenjangan antara nilai dan perilaku, komitmen bersaing, berbicara yang tak terucapkan, dan penghindaran kerja. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif merupakan pendekatan yang relevan dalam menghadapi perubahan dan tantangan di lingkungan kerja yang melibatkan pemimpin dalam memobilisasi pengikut dan mendorong kemandirian mereka dalam menyelesaikan masalah.

DAFTAR REFERENSI

- Adger, W., Brooks, N., Kelly, M., Bentham, G., M. Agnew, M., & Eriksen, S. (2004). *New indicators of vulnerability and adaptive capacity*. United Kingdom: Tyndall Centre.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin, 1*, 89-93.
- Alif, N., Putranti, I. R., & Wahyudi, F. E. (2022). Analisis Adaptive Behavior Dalam Partisipasi Tiongkok Sebagai Negara Observer di Arctic Council. *Journal of International Relations, 8*, 531-543.
- Alma'arif. (2018). Adaptive Public Leadership: Tantangan Kepemimpinan Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). *Administrasi Pemerintah Daerah, Volume VIII, Edisi 1*, 18-20.
- Almanshur, M. D. (2004). *Metode Penulisan Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bansal, R. (2023). Perspectives on stress and wellness management in times of crisis. *Hershey PA: IGI Global, 8*.
- Beerel, A. (2009). *Leadership and change management*. London: SAGE Publications.
- Bishop, C. H. (2001). Making Change Happen One Person at Time: Assessing Change Within Your Organization. *AMACOM, 2020-2027*.
- Boateng, J. D., & Imhangbe, O. S. (2019). *The essentials of leadership*. Meadville: Christian Faith Publishing, Incorporated.
- Bowles, S. V., & Bartone, P. T. (2017). *Handbook of military psychology clinical and organizational practice*. Gewerbestrasse: Cham: Springer International Publishing.
- Byrnes, W. J., & Brkić, A. (2020). *The routledge companion to arts management*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Carroll, M. (2021, Oktober 6). *The female and adaptive leadership?* Retrieved Juni 13, 2023, from [www-linkedin-com.translate.goog: https://www-linkedin-com.translate.goog/pulse/female-adaptive-leadership-marilyn-carroll-ph-d-?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x](https://www.linkedin-com.translate.goog: https://www.linkedin-com.translate.goog/pulse/female-adaptive-leadership-marilyn-carroll-ph-d-?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x)
- Chace, & Valentine, S. (2013). *Learning leadership: A case study on influences of a leadership training program on the practices of one group of urban school superintendents (Unpublished doctoral dissertation)*. New York: Teachers College Columbia University.
- Clark, B. (2016, Oktober 24). *Adaptive leadership (ch.11)*. Retrieved Juni 13, 2023, from [Blogs.baylor.edu: https://blogs.baylor.edu/bayleigh_clark/2016/10/24/adaptive-leadership-ch-11/](https://blogs.baylor.edu: https://blogs.baylor.edu/bayleigh_clark/2016/10/24/adaptive-leadership-ch-11/).
- Collins, A., & Harlacher, J. (2023). Effect bullying prevention a comprehensive schoolwide approach. *Guilford Publications, 149*.
- Cooney, M. A., & III, Q. M. (2022). *The evolving college presidency emerging trends, issues, and challenges*. USA: IGI Global.
- Darzi, A., Debas, H., & Athanasiou, T. (2010). *Key topics in surgical research and methodology*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Drucker, P. F., Goleman, & George, B. (2011). *HBR's 10 must reads on leadership (with featured article "what makes an effective executive," by Peter F. Drucker)*. Boston: MA: Harvard Business Review Press.
- Erenrich, S., & Wergin, J. F. (2017). *Grassroots leadership and the arts for social change*. Bingley: Emerald Publishing Limited.

- Gekonge, C. O. (2014). *Emerging business opportunities in Africa market entry, competitive strategy, and the promotion of foreign direct investments*. Hershey: Business Science Reference.
- Guilleux, F. (2013). *A developmental perspective on leadership education of aspiring principals (Unpublished doctoral dissertation)*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Hartley, J., & Benington, J. (2010). *Leadership for healthcare*. Bristol: Policy Press.
- Hartley, J., & Benington, J. (2010). *Leadership for healthcare*. Bristol: Policy Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2014). *Adaptive leadership: The Heifetz collection (3 items)*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge: MA: Belknap Press.
- Heifetz, R. A. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Bolton: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). *The work of leadership* (Vol. 7). Boston: Harvard Business Review.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1999). *The work of leadership* (Vol. 7). Boston: Harvard Business Review.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). *The work of leadership*. (December). The Best of Harvard Business Review.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. G. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Hermani, S. (2020, Oktober 2). *Managing radical change through adaptive leadership*. Retrieved Juni 13, 2023, from [changemanagementreview.com: https://www.changemanagementreview.com/managing-radical-change-through-adaptive-leadership/](https://www.changemanagementreview.com/managing-radical-change-through-adaptive-leadership/)
- Hoerudin, C. W. (2020). Kepemimpinan Adaptif di Era Digital (Studi Kepemimpinan Ridwan Kamil di Jawa Barat). *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 6, 89-98.
- Huckabee, M. J. (2018). *Clinical leadership for physician assistants and nurse practitioners*. New York: Springer Publishing Company.
- Hutagalung, A. S. (2009). Condominium dan Permasalahannya. *Badan Penerbit Fakultas Hukum Universitas Indonesia*, 45-66.
- KBBI. (2023). *Kamus versi online/daring (dalam jaringan)*. Retrieved Juni 14, 2023, from *Kamus Besar Bahasa Indonesia*: <https://kbbi.web.id/tantang>
- Kompas.com tim. (2021, April 26). *Wapres: Pelaksanaan Otonomi Daerah Berkualitas Butuh Kepemimpinan Adaptif*. Retrieved Juni 6, 2023, from *Kompas.com*: <https://amp.kompas.com/nasional/read/2021/04/26/15205291/wa%20pres-pelaksanaan-otonomi-daerah-berkualitas-butuh-kepemimpinan-adaptif>
- Kroll, J. R. (2023). *Preparing leadership educators a comprehensive guide to theories, practices, and facilitation skills*. Virginia: Stylus Publishing.
- McManus, M. M., Ward, S. J., & Perry, A. K. (2018). *Ethical Leadership A Primer*. Cheltenham:: Edward Elgar Publishing Limited.
- McManus, M. M., Ward, S. J., & Perry, A. K. (2018). *Ethical Leadership A Primer*. Cheltenham:: Edward Elgar Publishing Limited.
- Messer, J. (2020). *Burnout or breakout system thinking for stifled leaders and stuck churches*. Meadville: Christian Faith Publishing, Incorporated.

- Modell, A. H. (2014). *The "hoding environment" and the therapeutic action of psychoanalysis*. National Public Radio. Journal of the American Psychological Association 24.
- Mulyana, B. (2013). Hubungan Konsep Diri, Komitmen, dan Motivasi Berprestasi dengan Prestasi Renang Gaya Bebas. *Cakrawala Pendidikan*, 488-498.
- Nahnudin, N., Fauzi, A., & Firdaos, R. (2023). Tipe dan Ide Kepemimpinan Adaptif Terhadap Solusi Konflik Organisasi. *Tadbir Muwahhid*, 85-108.
- Nielsen, K. (2022). *Agile portfolio management a guide to the methodology and its successful implementation "knowledge that sets you apart"*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Noor, S., Wahyu, W., & Suhaimi, S. (2019). (2019). Relationship Principal Leadership To Work Motivation, Morale Teacher And Teacher Performance Of State Junior High Schools. *Journal Of K6 Education And Management*, 15-22. doi:10.11594/jk6em.02.01.03
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice* (Vol. VII). Los Angeles: Sage.
- Pekerti, A. A., & Sendjaya, S. (2013, Januari). The Impact of National Culture on Leadership: A Case. *Australia*, 10, 45-70.
- Pemerintah Indonesia. (2011). Undang-Undang No.11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Dec 8, 2022. *Cipta Kerja*, 1187.
- Prakoso, D. N., & Wicaksono, D. A. (2023). Job Reattachment dan Perilaku Kerja Adaptif Pada Karyawan yang Mengalami Transisi Sistem Kerja Job Reattachment and Adaptive Behavior in Employees Going Through Work System Transitions. Retrieved from <https://doi.org/10>.
- Prayetno, A. (2015). Kerja Sama Komunitas ASEAN 2015 Dalam Menghadapi ATHG (Ancaman, Tantangan, Hambatan dan Gangguan). *Prosiding Seminar Nasional*, 577-586.
- Purnama, N. (2005). Kepemimpinan Organisasi Masa Depan Konsep dan Strategi Keefektifan. *Siasat Bisnis*, 115-129.
- Rahman, R., Anisa, Achmad, D., & Mahfud. (2021). Pemberdayaan Masyarakat Pesisir dalam Bidang Pendidikan, Kesehatan dan Teknologi Informasi untuk Mendukung Kemajuan Pariwisata Kab. Dompu. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Bidang Pariwisata (JPPMP)*, 1(1), 39-47.
- Sanfilippo, J. S. (2016). *MBA for healthcare*. New York: Oxford University Press.
- Sianaga, N. S., Aprilinda, D., & Budiman, P. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7, 83-93.
- Simamora, C. M. (2018, Oktober 5). *Pemimpin Perubahan (Adaptive Leader)*. Retrieved Juni 14, 2023, from Sekreatariat Jendral: <http://pusdiklat.kemendag.go.id/v2019/article/pemimpin-perubahan-adaptive-leader>
- Simanjuntak, W. C. (2015). Kepemimpinan Pendeta Dalam Pelayanan GPIB Jemaat Siloam Kerayan-Kalimantan Timur Dari Prespektif Kepemimpinan Transformasional. *Tugas Akhir*, 1-26.
- Sudeva, I. G., & Rasmini, N. K. (2021). Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Tingkat Pendidikan, Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi*, 2829-2831.
- Sugandi, S. (2011). *Administrasi Publik* (Vol. edisi pertama cetakan pertama). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sulistyo, P. (2020). Einstein dan Ketidakpastian Heisenberg. *Academia Edu*, 1-3.

- Sunargo, & Hastuti, D. (2019, Desember). Mengatasi Perilaku Kerja Kontraproduktif Melalui Peran Integratif Politik Organisasional dan Kecerdasan Emosional pada Era Revolusi Industri 4.0. *Paradigma Ekonomika*, 14, 2684-7868.
- Suryati, L., Giatman, Maksum, H., & Rahmadhani, S. (2022). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru Menghadapi Era Revolusi 4.0 di Daerah Pesisir Selatan. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 6, 632-642.
- Syauqy, K. (2016, Januari). Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi Perpustakaan Perguruan Tinggi. *al-Tsaqafa*, 13, 115-124.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tarigan, J., Yenewan, S., & Natalia, G. (2016). *MERGER DAN AKUISISI: dari perspektif strategis dan kondisi indonesia (Pendekatan Konsep dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: Ekuilibria.
- Tim Seksi Hukum dan Informasi KPKNL. (2022, Maret 5). *Kepemimpinan yang Adaptif dan Efektif pada Gen Y dan Z*. Retrieved Juni 5, 2023, from Kementerian Keuangan Republik Indonesia: djkn.kemenkeu.go.id
- Tumbol, C. L., Tewel, B., & Sepang3, J. L. (2014). Gaya kepemimpinan otokratis, demokratik dan laissez faire terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada KPP Pratama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 38-47.
- Wahyono, A., Imron, M., & Nadzir, I. (2016). Kapasitas adaptif masyarakat pesisir menghadapi perubahan iklim: Kasus Pulau Gangga, Minahasa Utara. *Jurnal Kebijakan Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*, 3(2), 133-141.
- Yamell, A. M., & Grunberg, N. E. (2017). *Developing "allostatic leaders": a psychobiosocial tive. In Leader development deconstructed*. Springer.