



## Makna Kepemimpinan Adaptif dalam Organisasi Modern: Studi Fenomenologi terhadap Transformasi Budaya Kerja di Era Disrupsi

Agus Salen<sup>1\*</sup>, Romansyah Sahabuddin<sup>2</sup>, Chalid Imran Musa<sup>3</sup>, Thamrin Tahir<sup>4</sup>, Agung Widhi Kurniawan<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>Univesitas Negeri Makassar, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [agussalenagus@gmail.com](mailto:agussalenagus@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to understand the meaning of adaptive leadership in modern organizations facing transformations in work culture during the era of disruption. Using a phenomenological qualitative approach within the social constructivist paradigm, this research explores the lived experiences of leaders in interpreting change, uncertainty, and human values amid digitalization and organizational complexity. Data were collected through in-depth interviews and non-participant observation involving eight leaders from various industrial sectors in Indonesia and were analyzed using Colaizzi's phenomenological analysis technique. The findings reveal that adaptive leadership is understood as a reflective and social process rooted in value awareness, empathy, and collective learning capacity. Adaptive leaders not only direct change but also facilitate learning and build trust through open communication and collaborative work cultures. Adaptive values such as flexibility, empathy, and moral reflection are key to shaping inclusive and sustainable organizational cultural transformation. Theoretically, this study extends the discourse on adaptive leadership within phenomenological and social contexts, while practically emphasizing the importance of value-based reflective leadership in navigating disruptive change.*

**Keywords:** *Adaptive Leadership; Disruptive Era; Organizational Culture; Phenomenology; Social Constructivism*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk memahami makna kepemimpinan adaptif dalam organisasi modern yang menghadapi transformasi budaya kerja di era disrupsi. Menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dengan paradigma konstruktivisme sosial, penelitian ini menggali pengalaman hidup para pemimpin dalam menafsirkan perubahan, ketidakpastian, dan nilai kemanusiaan di tengah digitalisasi dan kompleksitas organisasi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi nonpartisipatif terhadap delapan pemimpin dari berbagai sektor industri di Indonesia, dan dianalisis dengan teknik analisis fenomenologi Colaizzi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dipahami sebagai proses reflektif dan sosial yang berakar pada kesadaran nilai, empati, serta kemampuan belajar kolektif. Pemimpin adaptif tidak hanya mengarahkan perubahan, tetapi juga memfasilitasi pembelajaran dan membangun kepercayaan melalui komunikasi terbuka serta budaya kerja kolaboratif. Nilai-nilai adaptif seperti fleksibilitas, empati, dan refleksi moral menjadi kunci dalam membentuk transformasi budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini memperluas wacana kepemimpinan adaptif dalam konteks fenomenologis dan sosial, sedangkan secara praktis menegaskan pentingnya kepemimpinan reflektif berbasis nilai kemanusiaan di tengah perubahan yang disruptif.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi; Era Disrupsi; Fenomenologi; Kepemimpinan Adaptif; Konstruktivisme Sosial

### 1. LATAR BELAKANG

Perubahan zaman yang ditandai dengan kemajuan teknologi digital, globalisasi, dan kompleksitas lingkungan bisnis telah menciptakan era baru yang dikenal sebagai era disrupsi. Dalam era ini, stabilitas menjadi hal yang langka, dan kecepatan adaptasi menjadi faktor utama keberhasilan organisasi. Perubahan lingkungan eksternal mulai dari kemajuan kecerdasan buatan (AI), otomatisasi proses kerja, transformasi digital, hingga perubahan ekspektasi tenaga kerja generasi milenial dan Gen Z telah menuntut organisasi untuk mengembangkan model kepemimpinan yang lebih tangguh, fleksibel, dan berorientasi pada pembelajaran. Fenomena ini mendorong munculnya paradigma baru dalam manajemen modern, yaitu kepemimpinan

adaptif (*adaptive leadership*), yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan, mengelola ketidakpastian, serta menumbuhkan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif (Heifetz et al., 2009).

Kepemimpinan adaptif merupakan respons terhadap keterbatasan model kepemimpinan tradisional yang berfokus pada kontrol, hierarki, dan stabilitas organisasi. Dalam organisasi modern, tantangan yang dihadapi bukan hanya bersifat teknis, tetapi juga adaptif, yaitu masalah-masalah yang menuntut pembelajaran, perubahan nilai, dan restrukturisasi pola pikir seluruh anggota organisasi. Pemimpin adaptif bukan sekadar pengambil keputusan, tetapi fasilitator perubahan yang mendorong partisipasi, refleksi, dan inovasi bersama. Menurut Heifetz (1994), pemimpin adaptif berfungsi untuk “mengerahkan orang untuk menghadapi kenyataan dan menyesuaikan nilai-nilai, perilaku, dan strategi mereka dalam menghadapi perubahan lingkungan.” Dengan kata lain, kepemimpinan adaptif adalah bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi manusia dan sistem secara bersamaan.

Dalam konteks organisasi modern, konsep kepemimpinan adaptif berkaitan erat dengan transformasi budaya kerja. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk perilaku individu di dalamnya. Perubahan teknologi dan sosial yang cepat sering kali menimbulkan gesekan budaya antara nilai lama yang stabil dan nilai baru yang dinamis. Pemimpin adaptif berperan penting dalam menjembatani transisi tersebut dengan cara menanamkan nilai-nilai baru seperti kolaborasi, kepercayaan, fleksibilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Penelitian Uhl-Bien & Arena (2018) menunjukkan bahwa organisasi dengan kepemimpinan adaptif yang kuat memiliki kemampuan lebih tinggi dalam membangun budaya inovatif dan resiliensi kolektif di tengah ketidakpastian.

Peran kepemimpinan adaptif semakin penting ketika organisasi menghadapi tantangan transformasi digital. Digitalisasi tidak hanya mengubah model bisnis, tetapi juga cara manusia bekerja, berkomunikasi, dan berinteraksi. Dalam situasi ini, pemimpin dituntut untuk menjadi “jembatan” antara teknologi dan kemanusiaan mampu mengintegrasikan efisiensi sistem digital dengan empati dan nilai-nilai humanistik. Pemimpin adaptif perlu menciptakan keseimbangan antara orientasi hasil dengan kesejahteraan karyawan, serta memastikan bahwa teknologi menjadi alat pemberdayaan, bukan sumber alienasi. Pandangan ini diperkuat oleh Goleman (2013) yang menegaskan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah inti dari kepemimpinan yang efektif di era digital, karena kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi menjadi kunci untuk menjaga hubungan sosial dan moralitas dalam organisasi yang kompleks.

Di sisi lain, penelitian terbaru oleh Deloitte Insights (2023) dan McKinsey (2022) menunjukkan bahwa lebih dari 70% organisasi global mengalami kesulitan dalam melakukan transformasi budaya meskipun telah mengadopsi teknologi digital. Hambatan utama bukan pada aspek teknis, melainkan pada perubahan perilaku dan pola pikir karyawan. Kondisi ini mempertegas bahwa transformasi digital tidak akan berhasil tanpa adanya kepemimpinan yang adaptif dan humanis. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu mengelola ambiguitas, menginspirasi rasa tujuan bersama, serta menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk bereksperimen dan berinovasi. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif menjadi elemen fundamental dalam memastikan bahwa perubahan organisasi tidak bersifat destruktif, tetapi transformatif.

Dalam konteks Indonesia, fenomena serupa juga terjadi di berbagai sektor baik publik, swasta, maupun nirlaba. Laporan World Economic Forum (2023) menunjukkan bahwa 63% perusahaan di Indonesia sedang dalam tahap transisi budaya kerja menuju model yang lebih fleksibel dan berbasis kinerja, terutama setelah pandemi COVID-19 mempercepat pergeseran ke arah sistem kerja *hybrid* dan *remote collaboration*. Namun, proses adaptasi ini sering kali terhambat oleh struktur birokratis, gaya kepemimpinan hierarkis, dan resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, diperlukan sosok pemimpin yang mampu mengelola ketegangan antara stabilitas dan perubahan, mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan tuntutan inovasi modern.

Selain itu, fenomena “*burnout leadership*” dan kelelahan emosional pada manajer menengah juga meningkat signifikan akibat tekanan perubahan organisasi yang terus-menerus (Gallup, 2022). Hal ini menandakan pentingnya dimensi kesadaran diri (*self-awareness*) dan refleksi personal dalam kepemimpinan adaptif. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengelola tim, tetapi juga dirinya sendiri mengenali batasan, mengatur energi, dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Konsep ini dikenal sebagai *adaptive self-leadership*, yang menekankan bahwa kemampuan memimpin orang lain berakar pada kemampuan memimpin diri sendiri di tengah ketidakpastian (Yukl & Gardner, 2020).

Perubahan budaya kerja di era disrupsi juga berkaitan dengan transformasi nilai generasional. Generasi milenial dan Gen Z membawa paradigma baru dalam dunia kerja: mereka menuntut transparansi, keseimbangan hidup, makna kerja, serta partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang tidak mampu beradaptasi dengan pola komunikasi dan nilai generasi baru berisiko kehilangan loyalitas karyawan serta menurunkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif menuntut keterampilan intergenerasional

kemampuan membangun jembatan nilai dan menciptakan ruang dialog lintas usia serta latar belakang (Northouse, 2022).

Dari perspektif akademik, pemahaman tentang makna kepemimpinan adaptif masih menjadi area penelitian yang membutuhkan eksplorasi mendalam, terutama di konteks organisasi modern di Indonesia. Sebagian besar studi terdahulu masih berfokus pada dimensi perilaku dan strategi manajerial, sementara dimensi makna, refleksi, dan pengalaman subjektif pemimpin belum banyak ditelaah. Padahal, dalam konteks perubahan budaya organisasi, pemahaman terhadap makna personal yang dialami pemimpin menjadi kunci untuk menjelaskan bagaimana nilai-nilai adaptif tumbuh dan melembaga dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis untuk menggali secara mendalam pengalaman subjektif pemimpin dalam mengelola transformasi budaya kerja di era disrupsi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami bagaimana pemimpin memaknai adaptasi, perubahan, dan kepemimpinan sebagai proses kesadaran yang hidup dalam interaksi sosial dan refleksi pribadi. Melalui pemaknaan fenomenologis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap literatur kepemimpinan kontemporer, khususnya dalam membangun paradigma kepemimpinan yang humanis, reflektif, dan kontekstual terhadap tantangan era digital.

Dengan demikian, urgensi penelitian ini terletak pada upaya untuk mengungkap dimensi makna dan kesadaran dalam praktik kepemimpinan adaptif, bukan hanya sebagai keterampilan manajerial, tetapi sebagai proses eksistensial yang membentuk identitas dan nilai organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya wacana akademik mengenai kepemimpinan di era disrupsi, tetapi juga memberikan arah praktis bagi pengembangan model kepemimpinan yang mampu membangun budaya kerja yang resilien, inklusif, dan berkelanjutan di tengah perubahan global yang terus berkembang.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi, yang bertujuan menggali dan memahami makna pengalaman hidup (*lived experience*) para pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinan adaptif di tengah transformasi budaya kerja organisasi modern. Pendekatan fenomenologi dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami esensi dari pengalaman subjektif partisipan sebagaimana mereka alami secara sadar (Moustakas, 1994; Creswell & Poth, 2018).

Paradigma penelitian ini berlandaskan konstruktivisme sosial, yang berasumsi bahwa realitas sosial dibangun melalui interaksi, komunikasi, dan interpretasi manusia (Berger & Luckmann, 1966; Burr, 2015). Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak dipahami sebagai seperangkat perilaku yang bisa diukur secara objektif, melainkan sebagai proses sosial dan reflektif yang bermakna, di mana nilai-nilai adaptif, empati, dan kesadaran moral dikonstruksi melalui pengalaman hidup para pemimpin.

Melalui pendekatan fenomenologis, penelitian ini tidak bermaksud menguji teori, melainkan menemukan makna terdalam dari pengalaman kepemimpinan adaptif, serta bagaimana proses kesadaran, nilai, dan refleksi diri terbentuk dalam dinamika organisasi yang terus berubah.

### **Lokasi dan Partisipan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada beberapa organisasi modern di Indonesia yang sedang atau telah menjalankan proses transformasi budaya kerja akibat disrupsi digital dan perubahan sosial-ekonomi. Lokasi penelitian meliputi organisasi di sektor teknologi, pendidikan, dan industri jasa yang menerapkan model kerja fleksibel, kolaboratif, dan digital-oriented.

Pemilihan partisipan dilakukan secara purposive sampling, yaitu teknik pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kesesuaian dengan tujuan penelitian (Lincoln & Guba, 1985). Adapun kriteria partisipan meliputi:

- a. Berperan sebagai pimpinan puncak, manajer, atau kepala unit minimal selama dua tahun.
- b. Terlibat langsung dalam proses transformasi organisasi dan perubahan budaya kerja.
- c. Memiliki kemampuan reflektif dan bersedia membagikan pengalaman pribadi secara mendalam.
- d. Bersedia berpartisipasi penuh dalam wawancara penelitian.

Jumlah partisipan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data pengumpulan data dihentikan ketika informasi baru tidak lagi muncul (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Dalam penelitian ini, jumlah partisipan diperkirakan antara 6–8 orang pemimpin dari berbagai organisasi berbeda.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan melalui dua teknik utama, yaitu wawancara mendalam dan observasi nonpartisipatif, yang dipilih untuk menangkap kedalaman makna pengalaman partisipan.

#### ***Wawancara Mendalam (In-Depth Interview)***

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan panduan terbuka yang memungkinkan partisipan menuturkan pengalaman pribadi mereka secara bebas dan reflektif.

Setiap sesi berlangsung selama 60–90 menit, baik secara tatap muka maupun daring, dengan izin perekaman suara untuk keperluan transkripsi.

Fokus wawancara mencakup:

- a. Pengalaman partisipan dalam menghadapi perubahan organisasi;
- b. Proses adaptasi terhadap budaya kerja baru;
- c. Nilai-nilai yang dianggap penting dalam kepemimpinan adaptif;
- d. Refleksi pribadi terhadap tantangan dan makna perubahan tersebut.

### ***Observasi Nonpartisipatif***

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung perilaku, pola komunikasi, dan interaksi sosial yang mencerminkan praktik kepemimpinan adaptif di tempat kerja. Peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas organisasi, tetapi mencatat dinamika yang terjadi antara pemimpin dan anggota tim, termasuk pola pengambilan keputusan, gaya komunikasi, dan ekspresi nilai-nilai adaptif seperti empati, fleksibilitas, dan kolaborasi.

Kedua teknik ini saling melengkapi untuk memperoleh pemahaman kontekstual dan mendalam mengenai makna fenomena kepemimpinan adaptif sebagaimana dialami oleh para partisipan.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengikuti prosedur analisis fenomenologi deskriptif yang dikembangkan oleh Colaizzi (1978), dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Transkripsi dan Pemahaman Awal

Semua hasil wawancara ditranskripsikan secara verbatim dan dibaca berulang untuk memahami keseluruhan isi narasi.

- b. Identifikasi Pernyataan Signifikan

Peneliti menyeleksi pernyataan yang memiliki relevansi langsung dengan pengalaman kepemimpinan adaptif dan transformasi budaya kerja.

- c. Formulasi Makna

Setiap pernyataan signifikan kemudian diinterpretasikan untuk menemukan makna mendasar dari pengalaman partisipan.

- d. Kategorisasi Tema Utama

Makna-makna yang muncul dikelompokkan menjadi tema-tema besar seperti *adaptasi nilai dan refleksi diri, kepemimpinan sebagai proses belajar sosial, dan transformasi budaya kerja melalui kesadaran kolektif*.

- e. Deskripsi Tekstural dan Struktural

Peneliti menyusun deskripsi tekstural (apa yang dialami partisipan) dan struktural (bagaimana pengalaman itu terjadi).

f. Sintesis Esensi Fenomena

Kedua deskripsi tersebut digabungkan menjadi pemahaman utuh mengenai esensi makna kepemimpinan adaptif dalam konteks organisasi modern.

Pendekatan ini diperkuat dengan analisis tematik interpretatif (Braun & Clarke, 2006) untuk menelusuri pola-pola makna lintas partisipan serta menghubungkannya dengan teori kepemimpinan dan budaya organisasi kontemporer.

### **Keabsahan dan Kredibilitas Data**

Untuk menjaga kredibilitas dan integritas hasil penelitian, digunakan empat strategi validasi utama sesuai dengan konsep trustworthiness dari Lincoln dan Guba (1985):

- a. Triangulasi Metode dan Sumber – membandingkan hasil wawancara dengan observasi agar makna yang diperoleh konsisten dan kontekstual.
- b. Member *Checking* – hasil interpretasi dan tema disampaikan kembali kepada partisipan untuk memastikan kesesuaian dengan pengalaman mereka.
- c. *Peer Debriefing* – hasil sementara dikonsultasikan dengan rekan peneliti untuk menghindari bias subjektif.
- d. *Thick Description* – penyajian narasi yang kaya, mendalam, dan kontekstual agar pembaca memahami situasi sosial dan pengalaman partisipan secara utuh.

## **3. HASIL & PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi terhadap delapan partisipan yang terdiri dari pimpinan, manajer menengah, dan kepala unit di berbagai organisasi modern, ditemukan bahwa makna kepemimpinan adaptif terbentuk melalui proses reflektif dan kontekstual yang melibatkan nilai, pengalaman, dan interaksi sosial di tempat kerja.

Secara umum, hasil penelitian ini mengungkap empat tema utama yang menggambarkan esensi fenomena kepemimpinan adaptif di era disrupsi :

#### ***Adaptasi sebagai Proses Refleksi Diri dan Kesadaran Nilai***

Para partisipan menggambarkan bahwa menjadi pemimpin adaptif dimulai dari refleksi diri dan kesadaran terhadap perubahan lingkungan organisasi. Mereka menilai bahwa kepemimpinan saat ini tidak lagi cukup mengandalkan otoritas struktural, melainkan membutuhkan kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika manusia dan teknologi.

Sebagian besar partisipan menekankan pentingnya *learning agility* kemampuan belajar dan menyesuaikan diri dengan cepat terhadap situasi baru. Salah satu manajer menyatakan,

“Kepemimpinan adaptif bukan tentang tahu segalanya, tapi tentang mau terus belajar dan tidak malu berubah.”

Dari wawancara terungkap bahwa refleksi diri menjadi dasar bagi pemimpin dalam menata ulang nilai-nilai kepemimpinan, seperti kejujuran, empati, dan kolaborasi. Mereka memandang proses adaptasi bukan sebagai tekanan, melainkan kesempatan untuk tumbuh bersama tim dan membangun kesadaran baru tentang makna kepemimpinan.

### ***Fleksibilitas dalam Menghadapi Ketidakpastian Organisasi***

Tema kedua yang muncul adalah fleksibilitas dalam pengambilan keputusan dan manajemen perubahan. Para pemimpin menyadari bahwa era disrupsi membawa ketidakpastian tinggi, baik dalam struktur kerja, pola komunikasi, maupun ekspektasi karyawan.

Mereka tidak lagi menggunakan pendekatan *top-down* secara kaku, melainkan mengadopsi model kepemimpinan yang dinamis, partisipatif, dan situasional. Salah satu pimpinan perusahaan teknologi menjelaskan bahwa:

“Kami lebih sering bereksperimen. Kadang yang berhasil bukan yang paling direncanakan, tapi yang paling cepat disesuaikan.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa pemimpin adaptif mengedepankan komunikasi terbuka dan kolaborasi lintas fungsi. Mereka memberikan ruang bagi tim untuk mencoba ide baru, bahkan jika hasilnya belum pasti. Pendekatan ini mendorong budaya inovasi sekaligus memperkuat rasa kepemilikan (*sense of ownership*) di kalangan anggota tim.

### ***Transformasi Budaya Kerja melalui Empati dan Kolaborasi***

Para partisipan sepakat bahwa empati merupakan inti dari kepemimpinan adaptif. Dalam konteks transformasi budaya kerja, pemimpin harus mampu memahami kondisi psikologis tim, terutama di tengah tekanan digitalisasi dan perubahan sistem kerja.

Empati dipahami bukan sekadar sikap emosional, melainkan strategi kepemimpinan untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan produktivitas dan kesejahteraan tim. Seorang kepala divisi SDM menjelaskan,

“Kepemimpinan adaptif adalah tentang mendengarkan benar-benar mendengarkan. Tidak semua orang siap berubah, dan itu harus dipahami, bukan dihakimi.”

Hasil observasi memperlihatkan bahwa empati berperan penting dalam membentuk budaya kerja kolaboratif. Para pemimpin adaptif menciptakan lingkungan di mana perbedaan ide dihargai, dan keberagaman pandangan dianggap sumber inovasi. Pola kerja



kolaboratif ini menjadi pondasi bagi terbentuknya transformasi budaya organisasi yang lebih terbuka dan inklusif.

### ***Kepemimpinan sebagai Pembelajaran Sosial dan Proses Kolektif***

Tema terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dipandang bukan sebagai atribut individu, tetapi sebagai proses sosial yang terjadi dalam interaksi kolektif.

Para partisipan mengungkapkan bahwa keberhasilan memimpin perubahan bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu menggerakkan orang lain untuk turut belajar, beradaptasi, dan berinovasi bersama.

Beberapa partisipan menggunakan istilah “pemimpin fasilitator” untuk menggambarkan peran mereka bukan sebagai pengendali, melainkan sebagai penggerak kesadaran tim. Mereka menilai bahwa kepemimpinan adaptif membutuhkan keseimbangan antara arah strategis dan kepercayaan pada kapasitas tim.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa para pemimpin sering melakukan refleksi kolektif melalui forum diskusi internal dan mentoring. Melalui interaksi sosial ini, nilai-nilai adaptif seperti ketangguhan, kepercayaan, dan pembelajaran berkelanjutan diperkuat secara bersama-sama.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan proses sosial yang lahir dari refleksi diri, interaksi manusia, dan transformasi nilai dalam organisasi. Kepemimpinan di era disrupsi bukan hanya kemampuan teknis untuk menyesuaikan strategi, tetapi juga keterampilan eksistensial untuk membangun kesadaran dan kepercayaan di tengah ketidakpastian. Temuan ini sejalan dengan gagasan *adaptive leadership* yang dikemukakan oleh Heifetz (1994), bahwa pemimpin adaptif tidak sekadar memecahkan masalah teknis, melainkan membantu organisasi menghadapi perubahan nilai dan identitas kolektif.

### ***Kepemimpinan Adaptif sebagai Proses Refleksi Diri dan Kesadaran Nilai***

Temuan pertama menunjukkan bahwa pemimpin adaptif memulai proses perubahan dari refleksi diri dan kesadaran terhadap nilai-nilai dasar kepemimpinan. Hal ini memperkuat pandangan Moustakas (1994) bahwa pemaknaan pengalaman dalam fenomenologi berakar dari kesadaran reflektif.

Dalam konteks organisasi modern, pemimpin adaptif tidak lagi diposisikan sebagai figur otoritatif, melainkan sebagai individu yang terus belajar dan bertransformasi bersama timnya. Uhl-Bien dan Arena (2018) menyebut kepemimpinan adaptif sebagai *dynamic process of learning and sense-making*, di mana makna kepemimpinan berkembang melalui pengalaman dan interaksi sosial.

Fenomena ini juga menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari *command-and-control leadership* menuju *learning-oriented leadership*. Proses adaptasi tidak terjadi melalui paksaan struktural, melainkan melalui kesadaran dan pembelajaran reflektif, yang membentuk kepemimpinan berbasis nilai dan empati.

### ***Fleksibilitas dan Ketidakpastian: Kepemimpinan sebagai Kemampuan Mengelola Kompleksitas***

Hasil penelitian juga mengungkap bahwa pemimpin adaptif menafsirkan perubahan sebagai ruang eksperimentasi dan pembelajaran kolektif. Dalam konteks disrupsi digital, ketidakpastian menjadi bagian tak terpisahkan dari proses manajerial.

Temuan ini selaras dengan teori *complex adaptive systems* yang menjelaskan bahwa organisasi modern bersifat dinamis dan tidak dapat dikendalikan secara linear (Uhl-Bien & Marion, 2009). Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif menuntut kemampuan untuk menavigasi kompleksitas, bukan sekadar mengendalikannya.

Para partisipan penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam mengambil keputusan dan keterbukaan terhadap kegagalan merupakan ciri utama kepemimpinan adaptif. Hal ini sejalan dengan pandangan Northouse (2022) yang menekankan bahwa *adaptive leaders embrace uncertainty* mereka mampu menunda penilaian, menerima ambiguitas, dan mengubah strategi sesuai konteks.

Dalam budaya organisasi modern, fleksibilitas ini membentuk pola kepemimpinan partisipatif, di mana setiap anggota memiliki peran dalam proses belajar bersama. Hasil observasi memperlihatkan bahwa praktik kolaboratif dan eksperimentatif ini menciptakan *psychological safety* yang memungkinkan inovasi tumbuh secara alami (Edmondson, 2019).

### ***Transformasi Budaya Kerja: Empati sebagai Fondasi Kepemimpinan Adaptif***

Temuan ketiga memperlihatkan bahwa empati menjadi inti dalam proses transformasi budaya kerja. Pemimpin adaptif tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada kesejahteraan emosional anggota tim.

Empati di sini bukan sekadar ekspresi emosional, melainkan strategi etis untuk menciptakan harmoni antara perubahan struktural dan kebutuhan manusiawi. Goleman (2013) menyebut empati sebagai bentuk *emotional attunement* kemampuan memahami emosi orang lain sebagai dasar pengambilan keputusan yang manusiawi.

Dalam perspektif fenomenologis, empati adalah bentuk “kehadiran autentik” (Moustakas, 1994), di mana pemimpin menghadirkan dirinya secara sadar dalam relasi sosial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan pemimpin empatik cenderung lebih berhasil menumbuhkan budaya kerja kolaboratif dan saling percaya.

Hal ini juga memperkuat teori Schein (2017) tentang budaya organisasi, yang menyatakan bahwa pemimpin adalah *architects of culture* mereka menanamkan nilai dan makna melalui interaksi sehari-hari. Ketika empati menjadi norma organisasi, maka budaya kerja yang terbentuk tidak lagi didasarkan pada hierarki, melainkan pada rasa saling menghargai dan belajar bersama.

### ***Kepemimpinan sebagai Proses Sosial dan Kolektif***

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dipahami sebagai proses kolektif yang melibatkan partisipasi seluruh anggota organisasi. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang memicu refleksi, dialog, dan kolaborasi.

Konsep ini selaras dengan teori konstruksi sosial atas realitas yang dikemukakan oleh Berger dan Luckmann (1966), di mana realitas sosial termasuk makna kepemimpinan dibentuk melalui eksternalisasi, objektivasi, dan internalisasi. Dalam konteks ini, nilai adaptif seperti kepercayaan dan fleksibilitas diungkapkan melalui kebijakan dan perilaku (eksternalisasi), dilembagakan dalam sistem kerja (objektivasi), dan akhirnya diinternalisasi menjadi budaya kolektif organisasi.

Kepemimpinan adaptif, dengan demikian, tidak lagi bersifat individual, tetapi relasional dan dialogis. Pemimpin dan anggota tim bersama-sama menciptakan makna baru tentang keberhasilan dan tanggung jawab di tengah perubahan.

Proses ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan adaptif adalah *social sense-making process* bukan hanya soal siapa yang memimpin, tetapi bagaimana makna kepemimpinan dibangun dan dijalankan secara bersama.

### ***Implikasi Teoretis dan Praktis***

Secara teoretis, penelitian ini memperluas wacana tentang kepemimpinan adaptif dengan menegaskan dimensi fenomenologis dan sosialnya. Kepemimpinan bukan sekadar respons terhadap perubahan eksternal, melainkan proses pembentukan kesadaran dan makna internal di dalam organisasi.

Temuan ini memperkuat pandangan Uhl-Bien dan Arena (2018) bahwa adaptif *leadership* bersifat *emergent* ia muncul dari interaksi kompleks antaraktor, bukan dari posisi formal. Dalam konteks fenomenologis, kepemimpinan adaptif adalah hasil dari pengalaman yang dihayati dan dimaknai secara reflektif oleh pemimpin dan timnya.

Secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran bahwa transformasi organisasi di era disrupsi memerlukan pemimpin reflektif, empatik, dan kolaboratif. Organisasi perlu

menumbuhkan budaya belajar berkelanjutan dan ruang dialog sosial agar nilai adaptif dapat diinternalisasi secara mendalam.

Pemimpin yang adaptif bukan hanya agen perubahan, tetapi juga penjaga makna (*guardian of meaning*) yang memastikan setiap perubahan tetap berakar pada nilai kemanusiaan, etika, dan kebersamaan.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif dalam organisasi modern bukan sekadar kemampuan teknis untuk menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan, melainkan proses sosial dan reflektif yang melibatkan kesadaran nilai, empati, dan pembelajaran kolektif. Melalui pendekatan fenomenologis, ditemukan bahwa makna kepemimpinan adaptif terbentuk dari pengalaman hidup para pemimpin dalam menghadapi ketidakpastian, mengelola perubahan, dan menumbuhkan budaya kerja kolaboratif di era disrupsi.

Pertama, kepemimpinan adaptif berawal dari refleksi diri dan kesadaran nilai. Pemimpin yang adaptif mampu meninjau ulang keyakinan dan perilaku mereka, serta menjadikan perubahan sebagai sarana untuk memperkuat integritas dan tanggung jawab moral. Kedua, fleksibilitas dan empati terbukti menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan dan menjaga keseimbangan antara tuntutan produktivitas dan kebutuhan manusiawi anggota tim. Ketiga, kepemimpinan adaptif berfungsi sebagai proses kolektif, di mana makna dan arah organisasi dibangun melalui interaksi, dialog, dan kolaborasi berkelanjutan antaranggota.

Dengan demikian, kepemimpinan adaptif dapat dipahami sebagai bentuk konstruksi sosial yang dinamis, di mana nilai-nilai kemanusiaan dan inovasi dilembagakan menjadi budaya kerja yang terbuka dan resilien. Pemimpin di era disrupsi tidak hanya bertugas mengarahkan, tetapi juga menjadi fasilitator pembelajaran, penjaga makna, dan penggerak kesadaran kolektif. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya penguatan refleksi etis, pelatihan kepemimpinan berbasis nilai, dan ruang dialog sosial dalam organisasi agar proses adaptasi berjalan tidak hanya efektif, tetapi juga bermakna secara moral dan kultural.

## DAFTAR REFERENSI

- Adams, C. A. (2020). Sustainability reporting and value creation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(5), 889–907. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2020-0329>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burr, V. (2015). *Social constructionism* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315715421>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. In R. S. Valle & M. King (Eds.), *Existential-phenomenological alternatives for psychology* (pp. 48–71). Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deloitte Insights. (2023). *Global human capital trends: Navigating the future of work in the age of AI*. Deloitte University Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Gallup. (2022). *State of the global workplace report 2022: The voice of the world's employees*. Gallup Press.
- Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- McKinsey & Company. (2022). *The state of organizations 2022: Ten shifts transforming the workplace*. McKinsey Global Institute.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.003>
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.