

Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Organisasi

Leonardus Kelvin, Maria Merry, Regina Deti

Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan

Abstrak

Dalam era perkembangan informasi dan teknologi organisasi pun juga harus dapat mengikuti perubahan untuk mempertahankan atau tetap bisa mencapai tujuan. Kenyataannya di dalam organisasi tidak semudah untuk berubah menyesuaikan dengan perkembangan, salah satu faktor yang terpenting adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adaptif di dalam organisasi dapat menjawab tantangan perubahan karena pemimpin adaptif memberikan ruang untuk pengikut memberikan suara serta bertanggung jawab untuk tujuan organisasi, terlebih pengikut yang selama ini apatis dengan tujuan organisasi. Melalui cara dan perilaku kepemimpinan adaptif semua pengikut yang berada di dalam dan luar organisasi menjadi setara sehingga memudahkan organisasi menghadapi tantangan dan perubahan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Adaptif, Gaya Kepemimpinan, Organisasi.*

Abstract

In the era of information and technological development, organizations must also adapt to changes to maintain or continue achieving their goals. In reality, it is not always easy for an organization to adjust to developments, and one of the most crucial factors is leadership. Adaptive leadership within an organization can address the challenges of change because adaptive leaders create space for followers to voice their opinions and take responsibility for organizational goals, especially those followers who have been apathetic toward these goals. Through the methods and behaviors of adaptive leadership, all followers inside and outside the organization become equal, making it easier for the organization to face challenges and changes.

Keywords: *Adaptive Leadership, Leadership Style, Organization*

Copyright (c) 2025 Leonardus Kelvin

✉ Corresponding author :

Email Address : leonardus.kelvin@yahoo.com

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, seolah sudah tidak ada lagi batas untuk memperoleh informasi. Contoh mudah yang dapat ditemui sehari-hari misalnya proses bertukarnya informasi, dahulu prosesnya kuno seperti melalui surat kabar atau surat yang dikirimkan melalui pos dengan waktu tunggu yang bisa mencapai sampai 3 hari lamanya. Saat ini, karena berkembangnya teknologi proses pertukaran informasi dapat tereduksi hanya menjadi hitungan detik. Perkembangan teknologi pada beberapa dekade terakhir telah membawa dampak yang cukup penting untuk berbagai aspek organisasi dan kehidupan. Digitalisasi telah menjadi faktor pendorong utama untuk meningkatkan efisiensi suatu organisasi dalam pengambilan keputusan

penting untuk melakukan perubahan melalui basis data yang tepat dan akurat (Putri et al., 2020).

Namun, pada kenyataannya perubahan di dalam organisasi tidak mudah seperti membalikan telapak tangan. Fleksibilitas diperlukan apabila suatu organisasi ingin berubah mengikuti perkembangan era globalisasi, namun patut disadari juga jangan sampai fleksibilitas yang mengatasnamakan perubahan mengubah struktur organisasi. Dalam perkembangannya suatu organisasi akan menghadapi hambatan untuk perubahan mencapai tujuan, hambatan tersebut dapat berupa upaya untuk menyeimbangkan stabilitas internal dan tuntutan eksternal yang harus berubah, perlu sosok pemimpin yang mampu membawa organisasi tersebut menuju perubahan. Kepemimpinan merupakan salah satu elemen yang penting dalam sebuah organisasi, baik pemerintahan, komunitas, perusahaan atau bisnis (Arafat dkk, 2023). Kepemimpinan bukan hanya tentang membantu organisasi untuk bergerak maju untuk mencapai tujuan bersama melainkan juga mendorong kerja sama antar individu, pemberdayaan sumber daya yang ada di dalam organisasi, serta pengembangan budaya organisasi yang progresif (Laili & Muryati, 2020). Peran pemimpin menjadi sentral dalam suatu organisasi dikarenakan pemimpinlah yang dianggap dapat membawa kemana arah organisasi yang dipimpinnnya bergerak dan bagaimana cara untuk menggerakkan pengikutnya untuk menuju arah yang sama sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Seiring dengan berjalannya waktu, konsep kepemimpinan pun semakin dinamis, mengalami perkembangan, bahkan perubahan, salah satu kepemimpinan yang berkembang adalah kepemimpinan adaptif (Arafat dkk, 2023). Kepemimpinan adaptif menjadi salah satu cara yang relevan sebagai pendekatan dalam organisasi untuk menghadapi tantangan kompleksitas dan ketidakpastian pada era globalisasi. Konsep kepemimpinan adaptif mencakup kemampuan pemimpin tidak hanya untuk merespons perubahan, tetapi juga mampu untuk mengkoordinir pengikutnya atau orang lain agar dapat berfikir, bertindak untuk mengatasi tantangan sulit melalui inovasi dan penyesuaian. Bisa dikatakan kepemimpinan adaptif sebagai pemberian stimulus dari pemimpin untuk pengikutnya agar dapat mencapai tujuan organisasi bersama (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009). Kepemimpinan adaptif mempunyai peran yang signifikan dalam membentuk budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan serta memastikan kenaikan produktivitas dari organisasi (Hasba, 2020). Kepemimpinan adaptif dapat menjadi sebuah solusi untuk seorang pemimpin dalam memberikan respons tantangan baru dengan fleksibilitas, kreativitas, dan solusi yang inovatif (Faros, 2024). Artikel ini akan membahas peran kepemimpinan adaptif dalam organisasi. Tujuan dari penulisan jurnal ini untuk menganalisis peran kepemimpinan adaptif dalam merespons tantangan organisasi.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi pustaka (*literature review*), dengan teknik yang digunakan mengulas data yang ada dalam penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan tema kepemimpinan terlebih kepemimpinan adaptif. Artikel yang dijadikan referensi adalah artikel yang topiknya sesuai dengan tema penelitian yakni kepemimpinan adaptif dengan tahun penerbitan lima tahun terakhir, yaitu tahun 2020 - 2024. Sumber

data pada penelitian ini adalah adalah data sekunder, data yang diperoleh melalui sumber tidak langsung. Data-data penelitian ini didapatkan melalui studi pustaka yang ada di berbagai sumber literatur, metode seperti ini umumnya dikenal dengan sebutan *library research*. Seperti data dari internet, buku-buku, juga artikel yang relevan lainnya (Nahnudin, Fauzi, & Firdaos, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Kepemimpinan Adaptif

Banyak yang beranggapan bahwa yang menjadi pusat pada kepemimpinan adaptif adalah seorang pemimpinnya, namun anggapan ini merupakan kekeliruan. Fokus utama dari kepemimpinan adaptif adalah peran pemimpin dalam memberikan dukungan kepada orang lain di dalam organisasi atau pengikutnya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan porsinya masing-masing agar dapat menyesuaikan diri dengan masalah serta hambatan yang mereka alami. Pada situasi tersebut justru peran pemimpin tidak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan tetapi memberikan stimulus kepada pengikutnya untuk memberikan respon terhadap tantangan yang mereka hadapi. Kepemimpinan adaptif adalah bagaimana cara menggerakkan pengikut di dalam organisasi untuk menghadapi perubahan situasi (Northouse, 2022). Oleh sebab itu, kepemimpinan adaptif tidak menitikberatkan pada suatu posisi atau jabatan di dalam organisasi. Pada kepemimpinan adaptif, semua orang dapat menjadi pemimpin atau memberikan dampak yang positif terhadap organisasi.

Mengutip dari laman resmi Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI), kepemimpinan adaptif dinyatakan sebagai seseorang yang dapat membaca situasi, memberikan respons terhadap perubahan tanpa waktu lama, dan dapat mengambil solusi tepat sesuai permasalahan. Pemimpin adaptif diharapkan dapat bekerjasama dengan organisasi lain, pada tingkat nasional ataupun daerah. Kemampuan bekerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan ini merupakan hal yang vital untuk menuntaskan program-program strategis secara efisien (Badan Litbang Kementerian Agama Republik Indonesia, 2024). Sedangkan dari laman resmi Kementerian Komunikasi dan Digital Republik Indonesia (Komdigi RI), kepemimpinan adaptif pada era disrupsi adalah individu yang dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan secara tiba-tiba. Dalam era yang serba cepat seperti sekarang ini, pemimpin harus mampu, profesional, dan mempunyai kemampuan dari segi teknis, manajerial, ataupun sosio kultural guna mengkoordinasikan tim dengan baik (Informasi & Publikasi Direktorat Jenderal Sumber Daya Dan Perangkat Pos Dan Informatika, Kementerian Komunikasi dan Digital Republik Indonesia, 2024).

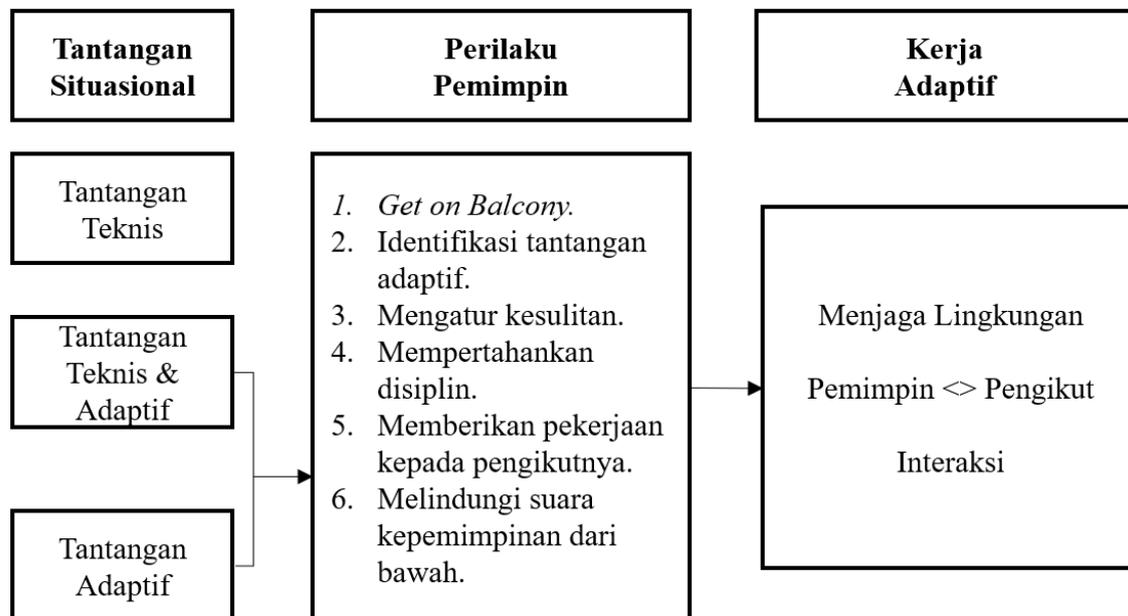
Pada saat ini, ada beberapa alasan diperlukan kepemimpinan adaptif, antara lain, mengatasi dinamika teknologi, hal tersebut dikarenakan kepemimpinan adaptif membantu organisasi beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan informasi digital. Pemimpin yang adaptif dapat menggunakan teknologi sebagai manfaat untuk meningkatkan produktivitas bukan sebagai ancaman. Kepemimpinan Adaptif juga dapat memberikan respon yang cepat dan solutif. Sebagai contoh pada saat terjadi pandemi Covid-19 peralihan gaya kepemimpinan menjadi adaptif diperlukan karena fleksibilitasnya (Nabila et al., 2023). Berikutnya adalah kepemimpinan adaptif dapat meningkatkan efektivitas dan kepuasan kerja. Kepemimpinan adaptif adalah

kepemimpinan yang menggunakan pendekatan transformasional sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan tujuan yang jelas, motivasi, serta dukungan yang jelas untuk keperluan setiap orangnya. Hal tersebut menunjang organisasi mencapai tujuan organisasi yang lebih dari sebelumnya (Suweko & Dwiantoro, 2020). Selain itu, bukti dari kepemimpinan adaptif dapat meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat melalui pendekatan yang kolaboratif dan respon cepat terhadap keperluan lingkungan kerja dengan kompleksitas yang tinggi (Joni & Hikmah, 2022) .

Model Kepemimpinan Adaptif

Tantangan situasional

Kepemimpinan adaptif mewajibkan pemimpin dapat memberikan Solusi terhadap tiga jenis tantangan situasional, yakni tantangan teknis, tantangan teknis dan adaptif, serta tantangan yang bersifat adaptif.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Adaptif (Northouse, 2022)

Tantangan Teknis

Tantangan teknis adalah suatu kendala pada sebuah organisasi yang didefinisikan dengan jelas dan mempunyai pemecahan masalah yang sudah diketahui sehingga seharusnya dapat dilaksanakan melalui panduan organisasi yang sudah ada sebelumnya. Kendala ini dapat diatasi oleh orang yang sudah mahir. Misalnya saja, untuk penerapan sistem yang baru untuk evaluasi kinerja pegawai. Tentunya organisasi akan bertemu langsung tantangan teknis dalam perubahan sistem evaluasi kinerja yang baru contohnya, penambahan matrik yang baru untuk pengukuran ketahanan serta fleksibilitas. Ini perlu penyesuaian secara teknis terhadap sistem divisi HR untuk pelatihannya (Luthia, 2022).

Tantangan Teknis & Adaptif

Kendala yang kerap terjadi pada organisasi adalah berkaitan dengan dua dimensi secara langsung, teknis dan adaptif. Pada contoh ini tantangannya sudah nyata dan jelas tetapi tidak mempunyai pemecahan langsung yang jelas pada organisasi. Dalam hal ini pemimpin dapat berperan sebagai sumber daya untuk pengikutnya dan memberikan dukungan, namun pengikutnya wajib menyelesaikan kendala tersebut (Northouse, 2022). Contohnya, sebuah klinik yang berada di kota tetapi juga memberikan pelayanan untuk terapi. Oleh sebab itu, pemimpin dapat mendelegasikan kepada pengikutnya untuk memberikan pelatihan dengan mengajak serta peran pasien.

Tantangan Adaptif

Inti dari kepemimpinan adaptif adalah tantangan adaptif karena pada hal tersebut adalah masalah yang tidak jelas terkadang tidak teridentifikasi. Tantangan ini tidak bisa diselesaikan hanya dari pemimpin. Pada tantangan adaptif dibutuhkan pemimpin untuk menstimulasi pengikutnya untuk menggambarkan kendala yang terjadi serta implementasinya. Contohnya, kerap kali pemimpin menghadapi tantangan adaptif ketika ada pengikutnya yang menolak perubahan teknologi dikarenakan kekhawatiran tertentu. Pada situasi tersebut pemimpin wajib memberikan motivasi untuk belajar dan mengubah pikiran mereka (Gede & Kawiana, 2023).

Perilaku Pemimpin

Pada kepemimpinan adaptif, pemimpin harus memiliki hal berikut untuk memimpin sebuah organisasi, *Get on Balcony*, identifikasi tantangan adaptif, mengatur kesulitan, mempertahankan disiplin, memberikan pekerjaan kepada pengikutnya dan melindungi suara kepemimpinan dari bawah.

1. *Get on Balcony*

Ini merupakan sebuah kiasan bahwa pemimpin harus melihat tantangan atau permasalahan yang dihadapi organisasi secara menyeluruh dari segala sudut. Keberadaan di balkon yang lebih tinggi dibandingkan pengikutnya mungkin saja pemimpin dapat melihat dengan jelas kendala yang terjadi karena saat berada di balkon pemimpin jauh dari pusat masalah dan sendiri sehingga dapat berpikir dengan jernih untuk menemukan solusi. (Northouse, 2022).

2. Identifikasi tantangan adaptif

Inti daripada bagian ini adalah bagaimana cara pemimpin dapat membedakan mana yang tantangan teknis dan adaptif. Apabila pemimpin mampu menyelesaikan kendala dengan dirinya sendiri, berarti itu adalah tantangan adaptif namun apabila tidak dan dibutuhkan kreasi yang baru serta ada nilai-nilai tertentu pada saat ini lah diperlukan pemimpin yang adaptif. Agar lebih memudahkan menemukan tantangan adaptif, berikut ini empat pola yang dapat digunakan: (1) kesenjangan antara nilai yang ditampakkan dan perilaku, (2) komitmen yang bersaing, (3) membicarakan hal yang tidak terucap, (4) menghindari pekerjaan (Northouse, 2022).

3. Mengatur kesulitan

Kegiatan yang diperlukan oleh pemimpin adaptif adalah mengatur kesulitan. Umumnya tantangan adaptif membuat pemimpin mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan terlebih perubahan yang mempengaruhi nilai serta keyakinan sehingga membuat tekanan yang besar. Pada kepemimpinan adaptif terdapat tiga hal untuk mengatur tekanan, yakni: (1) membuat lingkungan pendukung, (2) memberikan arahan, perlindungan, manajemen konflik, dan norma-norma produktif, (3) mengatur tekanan diri sendiri (Northouse, 2022).

4. Mempertahankan disiplin

Aktivitas yang keempat adalah mempertahankan disiplin, maksudnya, pemimpin wajib membuat pengikutnya fokus pada pekerjaan sukar yang perlu mereka kerjakan. Hal tersebut memang sulit, biasanya orang tidak mau mendapatkan perubahan, apalagi perubahan tersebut ada hubungannya dengan nilai dan keyakinannya.

5. Memberikan pekerjaan kepada pengikutnya

Peran pemimpin adaptif yang kelima adalah memberikan pekerjaan kepada pengikutnya. Saat pemimpin melibatkan pengikutnya dengan memberikan arahan di dalam organisasi mereka, mereka merasa tenang dalam melakukan pekerjaan. Walaupun memberikan arahan membuat pengikutnya merasa tenang, seorang pemimpin adaptif perlu membuat batas pengaruh yang diberikan kepada organisasinya. Pemimpin adaptif sesekali dapat menolak untuk bertanggung jawab dalam mencari solusi dari masalah yang datang kepada orang lain. Hal tersebut bukan melepas kewajiban seorang pemimpin namun sebaliknya perilaku tersebut guna membuat pengikutnya ikut mengambil peran atau berkontribusi untuk organisasinya karena memang sejatinya pemimpin adaptif hanya mengarahkan orang tersebut untuk menyelesaikan bagiannya (Messer, 2020). Apabila seorang pemimpin terlalu banyak ikut campur dalam permasalahan organisasi mungkin akan terjadi kehilangan motivasi pada pengikut yang ada di dalam organisasi tersebut. Bisa saja pengikutnya merasa bahwa tanggung jawabnya banyak diintervensi oleh pemimpinnya. Hal lain juga dapat berdampak kepada pemimpin itu sendiri karena beban masalah yang ditanggungnya berlebihan mungkin saja pemimpin tersebut mengalami tekanan yang tidak baik juga untuk organisasi kedepannya.

Berikut ini adalah satu contoh dari penerapan kepemimpinan adaptif untuk memberikan pekerjaan kepada pengikutnya. Di Inggris, terdapat sekolah asrama yang bernama Summerhill. Sekolah tersebut dapat disebut sekolah yang demokratis karena siswanya diberikan keleluasaan untuk mengatur jadwalnya sendiri untuk mencapai cita-cita mereka. Filosofi yang ditanamkan dari sekolah tersebut adalah membuat siswa untuk leluasa mengembangkan minat dan bakat untuk menentukan jalan hidup mereka masing-masing. Para siswa juga dapat memilih kelas yang ada di sekolah tersebut sesuai dengan ketersediaan jadwal mereka masing-masing. Untuk tata tertib dan peraturan akan dibuat di dalam pertemuan siswa dalam kelompok dan semua siswa mempunyai hak suara yang sama. Para pemimpin sekolah memberikan pekerjaan kepada pengikutnya. Para guru

pun turut serta memberikan kebebasan untuk para siswa tentang apa yang harus dipelajari daripada memberikan materi. Model seperti ini merupakan model pendidikan yang tidak lazim dilakukan, tetapi pendekatan seperti ini mendorong siswa untuk bertanggung jawab dengan tujuan mereka masing-masing (Northouse, 2022).

6. Melindungi suara kepemimpinan dari bawah

Perilaku pemimpin adaptif yang berikutnya adalah melindungi suara kepemimpinan dari bawah. Hal tersebut maksudnya seorang pemimpin dengan gaya adaptif mau mendengarkan dan terbuka dengan segala masukan serta ide-ide dari pengikut yang mungkin selama ini tidak terlihat dan tidak terpandang atau bahkan menyimpang. Cara seperti itu merupakan tantangan pada saat pemimpin adaptif memberikan ruang ke anggota kelompok luar karena memungkinkan organisasi menjadi tidak seimbang. Pemimpin adaptif harus melihat segala sesuatu secara menyeluruh pemimpin adaptif tidak boleh menganggap remeh atau menolak suara yang berasal dari pengikut yang sedikit demi suara pengikut yang banyak. Melindungi suara kepemimpinan dari bawah dianggap penting karena memberikan ruang untuk pengikut yang mungkin selama ini tidak terlalu aktif pada organisasi atau terpinggirkan dengan adanya pemimpin adaptif pada posisi tersebut dianggap sama atau setara. Pada saat anggota luar diberikan peran atau porsi untuk bersuara, ini membuat anggota luar terlibat menyeluruh dan bisa menjadi anggota seutuhnya dalam perencanaan serta pengambilan keputusan (Northouse, 2022).

Kerja Adaptif

Tujuan dari kepemimpinan adaptif adalah kerja adaptif. Pekerjaan adaptif bermula dari proses komunikasi yang berkembang, komunikasi antara pemimpin kepada pengikut yang menitikberatkan pada pekerjaan pengikutnya. Pekerjaan ini dapat terjadi karena lingkungan turut mendukung, pengikut merasa aman pada saat organisasi dihadapkan oleh perubahan. Proses pendekatan kepemimpinan adaptif adalah pemimpin berusaha mengerti kendala antar interpersonal setiap pengikutnya pada saat pengikutnya berada di persimpangan perubahan pemimpin harus dapat memilih apakah hal tersebut bersifat teknis atau adaptif. Ketika terjadi kendala bersifat teknis maka pemimpin dapat langsung memberikan informasi kepada pengikutnya untuk mengikuti panduan dan aturan organisasi yang sudah tersedia. Namun, apabila kendala bersifat adaptif pemimpin wajib turut serta hadir membantu pengikutnya untuk mengatasi masalah yang bersifat interpersonal dan membantu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Salah satu hal yang mempunyai pengaruh besar dalam kerja adaptif adalah partisipasi dari organisasi itu sendiri, perilaku kerja adaptif mempunyai korelasi dengan sistem yang dikelola perusahaan (Prakoso & Wicaksono, 2023). Dalam kepemimpinan adaptif, pemimpin tidak menggunakan kekuasaan atau jabatannya untuk membuat orang lain bergerak namun, pemimpin adaptif melakukan komunikasi komunikasi ke setiap orang untuk menolong mereka melakukan pekerjaan adaptif.

SIMPULAN

Kepemimpinan adaptif merupakan proses yang tidak sederhana karena disusun atas berbagai dimensi, tantangan situasional, perilaku pemimpin, dan pekerjaan adaptif. Peran utama dari kepemimpinan adaptif adalah keterlibatan setiap orangnya untuk melakukan pekerjaan adaptif. Fokus kepada mobilisasi pengikut untuk menghadapi tantangan membuat kepemimpinan adaptif berbeda dari kepemimpinan lainnya yang berpusat pada peran pemimpin. Kepemimpinan adaptif berfokus pada penyesuaian diri yang dibutuhkan oleh pengikut dari organisasi untuk merespon perubahan lingkungan dan bagaimana cara pemimpin memberikan motivasi kepada pengikut pada saat perubahan terjadi. Kepemimpinan adaptif mengakomodir banyak perilaku dan kegiatan pemimpin, memang tidak ada standarisasi yang baku untuk urutan yang mana perilaku tersebut dimulai. Tipe kepemimpinan ini menggabungkan banyak perilaku secara bersama-sama dan bergantung satu dengan yang lainnya. Aktivitas vital pemimpin adaptif adalah mengatur tekanan, membuat lingkungan pendukung, memberikan arahan, menjaga fokus orang pada isu-isu penting, memberdayakan orang, dan memberikan suara kepada mereka yang merasa tidak diakui atau tidak di dalam kelompok. Kepemimpinan adaptif dapat disebut berhasil apabila pemimpin dapat terlibat dalam semua kegiatan dan membuat pengikut mau melakukan pekerjaan adaptif.

Referensi :

- Arafat, dkk. (2023). *Kepemimpinan Adaptif dan Responsif Panduan Praktis untuk Memimpin dalam Era Perubahan*. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Badan Litbang Kementerian Agama RI. (2024). *Kepemimpinan Adaptif: Pemimpin Masa Depan*. <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/kepemimpinan-adaptif-pemimpin-masa-depan>.
- Faros, Nur Muhammad. (2024). Implementasi Sikap Pemimpin Transformatif Dalam Perspektif Al-Qur'an. *Izzatuna: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*.
- Gede, I., & Kawiana, P. (2023). Digital Leadership: Building Adaptive Organizations in The Digital Age. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*.
- Hasba, S. (2020). Peran-Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam. *Shautut Tarbiyah*.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. United States: Harvard Business Press.
- Joni, J., & Hikmah, H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*.
- Kementerian Komunikasi dan Digital, Direktorat SDPPI. (2024). Ditjen SDPPI Siapkan Pemimpin yang Bisa Beradaptasi dengan Zaman. <https://sdppi.kominfo.go.id/berita-ditjen-sdppi-siapkan-pemimpin-yang-bisa-beradaptasi-dengan-zaman-27-6151>.
- Laili, M., & Muryati, M. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
- Luthia, M. (2022). Reimagining Talent Management through Adaptive Performance in the Next Normal. *SDMIMD Journal of Management*.
- Messer, J. (2020). *Burnout or breakout system thinking for stifled leaders and stuck churches*. Meadville: Christian Faith Publishing, Incorporated.
- Nabila, T., Febriarhamadini, R., Rosalina, S., & Setyaningsih, R. (2023). Gaya Kepemimpinan di Era Pandemi Covid-19. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*.

- Nahnudin, N., Fauzi, A., & Firdaos, R. (2023). Tipe dan Ide Kepemimpinan Adaptif Terhadap Solusi Konflik Organisasi. *Tadbir Muwahhid*. 85-108
- Northouse, G., Peter. (2022). *Leadership: theory and practice* (9th Edition). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Prakoso, D. N., & Wicaksono, D. A. (2023). Job Reattachment Dan Perilaku Kerja Adaptif Pada Karyawan Yang Mengalami Transisi Sistem Kerja. *Jurnal Ilmu Psikologi Dan Kesehatan (SIKONTAN)*, 1(3), 185–198.
- Putri, H., Darmawan, I., & Hanafi, R. (2020). Analisis Dan Perancangan Architecture Satu Data Pada Fungsi Wajib Tidak Berkaitan Pelayanan Dasar Menggunakan Pendekatan Togaf ADM Di Pemerintah Daerah Jawa Barat.
- Suweko, H., & Dwiantoro, L. (2020). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Perawat: Literature Review. *Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan*.
- Tampubulon, M. P. (2020). *Change Management Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
-