

Kepemimpinan Empatik dan **Digital Wellbeing**:

Fondasi Produktivitas di Lingkungan Kerja Hibrida



**Rani, S.Pd., M.M. | Niken Herawati, S.E., M.M. | Dini
Inasyah Alfaridah, S.H., M.H. | Dina Aisyah Alfarijah,
S.H., M.Kn. | Syabrinildi, S.E., M.M. | Aliffah
Kusumaningrum, S.S., M.M. | Rina Oktiyani, S.E., M.M. |
Helmy Ivan Taruna, S.E., M.B.A.**

Kepemimpinan Empatik dan *Digital Wellbeing* : Fondasi Produktivitas di Lingkungan Kerja Hibrida

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Kepemimpinan Empatik dan *Digital Wellbeing* : Fondasi Produktivitas di Lingkungan Kerja Hibrida

Rani, S.Pd., M.M.

Niken Herawati, S.E., M.M.

Dini Inasyah Alfaridah, S.H., M.H.

Dina Aisyah Alfarijah, S.H., M.Kn.

Syabrinildi, S.E., M.M.

Aliffah Kusumaningrum, S.S., M.M.

Rina Oktiyani, S.E., M.M.

Helmy Ivan Taruna, S.E., M.B.A.



Kepemimpinan Empatik dan *Digital Wellbeing* : Fondasi Produktivitas di Lingkungan Kerja Hibrida

ISBN : 978-634-7483-35-5

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Penulis : Rani, S.Pd., M.M., Niken Herawati, S.E., M.M., Dini Inasyah Alfaridah, S.H., M.H., Dina Aisyah Alfarijah, S.H., M.Kn., Syabrinildi, S.E., M.M., Aliffah Kusumaningrum, S.S., M.M., Rina Oktiyani, S.E., M.M., Helmy Ivan Taruna, S.E., M.B.A.

Url Buku : <https://innovatixlabs.id/product/kepemimpinan-empatik-2/>

Desain Cover : Innovatix Labs Team

Ukuran : xiii, 175, Uk: 15.5x23 cm

Cetakan Pertama : Desember 2025

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2025 by Takaza Innovatix Labs
All Right Reserved



Penerbit Takaza Innovatix Labs

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) No. 044/SBA/2023

Jl. Berlian Raya Blok M4, Pegambiran Ampalu Nan XX,
Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat
No Hp: +62 811 50321 47
Website: www.takaza.id
E-mail: bookspublishing@takaza.id

PRAKATA

Buku Kepemimpinan Empatik dan Digital Wellbeing: Fondasi Produktivitas di Lingkungan Kerja Hibrida

Dr. Roy Darmawan, SE., M.Si.

**Ketua Center for Strategic Entrepreneurial Leadership, CSGS –
Sekolah Pascasarjana Pembangunan Berkelanjutan, Universitas
Indonesia**

Transformasi digital telah membawa kita memasuki sebuah lanskap organisasi yang sepenuhnya baru. Struktur yang dahulu bersandar pada hierarki kaku, instruksi satu arah, serta paradigma kepatuhan sebagai ukuran keberhasilan, kini perlahan kehilangan relevansi. Inovasi teknologi mengubah cara kita bekerja, berkomunikasi, menyelesaikan masalah, hingga membangun hubungan profesional. Namun, di tengah perubahan yang begitu cepat, satu hal tetap tidak tergantikan: manusia. Justru pada titik inilah empati dan kesejahteraan digital tampil sebagai kompetensi strategis yang menentukan keberhasilan organisasi di era modern.

Organisasi masa depan tidak lagi dapat bergantung pada model kepemimpinan konvensional yang berfokus pada instruksi satu arah, hierarki kaku, dan kepatuhan mekanis. Pemimpin hari ini menghadapi tantangan yang jauh lebih kompleks: perubahan ekspektasi generasi, dinamika kerja lintas lokasi, kebisingan informasi, serta batas tipis antara produktivitas dan kelelahan digital. Pada titik inilah empati dan kesejahteraan digital bukan hanya menjadi topik diskusi, melainkan

kompetensi strategis yang menentukan apakah sebuah organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah lanskap yang terus berubah.

Kepemimpinan sejati bukanlah tentang gelar atau kekuasaan, melainkan tentang pengaruh dan tanggung jawab. Seorang pemimpin sejati berdiri di tengah samudra luas layaknya seorang kapten; ia tidak hanya memutuskan ke arah mana kapal akan berlayar, tetapi juga memastikan bahwa setiap awak kapal akan aman, didengar, dan memiliki peran penting. Visi mereka memberi mereka kompas untuk bernavigasi, tetapi integritas mereka menjadi fondasi yang membangun kepercayaan. Mereka tahu, dalam setiap keputusan, mereka memikul beban harapan bersama dan bahwa kesuksesan sejati akan datang dari kemampuan mereka untuk membawa semua bawahan mereka ke dalam tujuan yang lebih besar ini, alih-alih pencapaian individu.

Melalui tantangan yang kompleks, kepemimpinan diuji oleh kemampuan untuk membuka potensi terpendam setiap individu yang dipimpinnya. Pemimpin harus menjadi pendengar yang baik, merangkul beragam pemikiran menjadi satu sinergi yang kuat. Mereka memimpin dari depan tetapi juga menyemangati dari belakang dan mendampingi orang lain bila diperlukan. Kepemimpinan mereka menjunjung tinggi kerendahan hati untuk mengakui kesalahan, keberanian untuk mengambil keputusan sulit, dan kebijaksanaan untuk mengutamakan kesejahteraan tim di atas segalanya. Pada hakikatnya, warisan terbesar seorang pemimpin bukanlah apa yang dicapainya sendiri, melainkan bagaimana ia menciptakan pemimpin-pemimpin baru yang meneruskan tongkat perjuangan dengan nilai-nilai yang lebih baik.

Buku “Kepemimpinan Empatik dan Digital Wellbeing: Fondasi Produktivitas di Lingkungan Kerja Hibrida” ini lahir sebagai upaya menjawab salah satu pertanyaan terbesar masa kini: bagaimana pemimpin dapat mempertahankan kemanusiaan, kepekaan, dan kedekatan emosional dalam organisasi yang semakin terdigitalisasi? Pertanyaan ini bukan sekadar relevan, tetapi krusial, khususnya dalam konteks kerja hibrida yang kini menjadi norma baru.

Dalam lanskap seperti ini, kepemimpinan tidak lagi hanya diukur dari kemampuan memberikan instruksi atau mengatur sistem. Kepemimpinan bergeser menjadi seni membaca emosi, mengelola dinamika hubungan, menumbuhkan kepercayaan, dan merawat kesejahteraan digital—baik bagi pemimpin itu sendiri maupun bagi anggota timnya. Pemimpin masa kini dituntut menjadi pemimpin hibrida: sosok yang mampu memadukan fleksibilitas kerja jarak jauh dengan kedekatan interaksi tatap muka, dan mengintegrasikan aspek teknologi dengan kebutuhan emosional manusia.

Empati, yang dahulu hanya dianggap sebagai kualitas kepribadian, kini berkembang menjadi kompetensi strategis yang mempengaruhi produktivitas, inovasi, daya tahan organisasi, dan loyalitas tim. Sementara itu, digital wellbeing menjadi fondasi penting yang menentukan bagaimana seseorang bertahan menghadapi tumpang tindih ruang kerja—ruang pribadi, aliran informasi tanpa batas, dan tekanan performa di era hiper-konektivitas.

Empati memungkinkan pemimpin memahami motivasi, tantangan, dan keadaan emosional anggotanya. Namun lebih dari itu, empati juga

menuntut kemampuan untuk merespons secara tepat, mengambil keputusan yang memperhatikan kondisi psikologis, serta membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan. Dalam lingkungan kerja hibrida, kemampuan ini menjadi semakin krusial mengingat keterbatasan sinyal sosial dalam komunikasi virtual.

Pemimpin empatik mampu melihat manusia dalam kompleksitasnya, bukan hanya sebagai komponen sistem. Mereka memahami bahwa performa tidak lahir dari tekanan, tetapi dari rasa aman psikologis. Mereka menyadari bahwa kreativitas tidak tumbuh dalam ketakutan, tetapi dalam ruang yang menjunjung penghargaan dan kebebasan berpikir. Dan mereka paham bahwa produktivitas tidak dapat dipaksakan, tetapi harus dipelihara melalui pemahaman terhadap ritme kerja manusia.

Buku ini mengupas isu-isu tersebut secara komprehensif. Pembaca akan menemukan pembahasan mendalam mengenai transformasi kepemimpinan di era digital, ragam dimensi empati, teknik komunikasi berbasis empati, hingga strategi menjaga kesejahteraan digital dalam ekosistem kerja hibrida. Tidak hanya itu, buku ini juga mengeksplorasi bagaimana produktivitas dan kesejahteraan mampu berjalan beriringan, apa saja kompetensi inti pemimpin masa depan, dan bagaimana interaksi manusia–mesin membentuk pola kerja baru yang menuntut adaptasi berkelanjutan.

Keunggulan buku ini terletak pada jembatan antara teori dan praktik. Ringkasan setiap bab, studi kasus, latihan reflektif, serta kerangka konseptual yang disajikan memberikan panduan yang mudah dipahami namun tetap kaya secara akademik. Pendekatan ini membuat buku ini relevan tidak hanya bagi pemimpin formal, tetapi juga bagi para praktisi, pendidik, mahasiswa, serta siapa pun yang

ingin memahami bagaimana empati dan kesejahteraan digital dapat menjadi katalisator peningkatan kinerja organisasi.

Pada akhirnya, buku ini ingin menegaskan bahwa kepemimpinan empatik adalah pondasi dari organisasi yang sehat, adaptif, dan kompetitif. Organisasi masa depan akan unggul bukan hanya karena teknologi yang mereka gunakan, tetapi karena cara mereka memperlakukan manusia yang mengoperasikan teknologi tersebut. Ketika empati bertemu dengan kecerdasan digital, di situlah muncul kepemimpinan yang transformatif.

Saya menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada semua pihak yang terlibat dalam proses penyusunan buku ini. Semoga karya ini menjadi kontribusi bermakna bagi perkembangan kepemimpinan di Indonesia, serta menginspirasi para pemimpin untuk membangun budaya kerja yang lebih manusiawi, berkelanjutan, dan penuh kebermaknaan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	x
BAB I TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DI ERA DIGITAL	1
A. Dinamika Revolusi Digital dan Dampaknya pada Dunia Kerja	2
B. Evolusi Konsep Kepemimpinan dari Tradisional ke Empatik	4
C. Tantangan Globalisasi, Teknologi, dan Konektivitas Sosial	6
D. Paradigma Baru: <i>Human-Centered Leadership</i>	9
E. Kepemimpinan sebagai Katalis Adaptasi Digital	11
F. Rangkuman	13
G. Latihan	14
BAB II HAKIKAT DAN DIMENSI KEPEMIMPINAN EMPATIK	16
A. Pengertian dan Prinsip Dasar Kepemimpinan Empatik	17
B. Teori dan Model Empatik dalam Psikologi dan Manajemen	19
C. Dimensi Kognitif, Afektif, dan Perilaku Empati	22
D. Peran Empati dalam Mengelola Hubungan dan Konflik	24
E. Studi Kasus Pemimpin Empatik di Organisasi Modern	26
F. Rangkuman	31
G. Latihan	31
BAB III EMOSI, KOGNISI, DAN KOMUNIKASI DALAM KEPEMIMPINAN..	34
A. Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence) sebagai Fondasi Empati ..	35
B. Kognisi Sosial dan Persepsi Interpersonal Pemimpin	38
C. Teknik Komunikasi Berbasis Empati	40
D. Membangun Kepercayaan dan Keterbukaan dalam Tim	42
E. Peran <i>Storytelling</i> dan <i>Active Listening</i> dalam Kepemimpinan	44
F. Rangkuman	47
G. Latihan	47
BAB IV <i>DIGITAL WELLBEING</i> DALAM KONTEKS ORGANISASI MODERN	49
A. Definisi dan Komponen Kesejahteraan Digital	50
B. Dampak <i>Overexposure</i> Teknologi terhadap Mental dan Fisik	53
C. Digital Detox dan Self-Regulation pada Profesional Modern	56
D. Kebijakan Organisasi dalam Membangun Kesejahteraan Digital	59
E. Hubungan <i>Digital Wellbeing</i> dengan <i>Engagement</i> Karyawan	62
F. Rangkuman	64

G. Latihan	65
BAB V KEPEMIMPINAN EMPATIK DI LINGKUNGAN KERJA HIBRIDA	67
A. Definisi dan Model Kerja Hibrida	68
B. Dinamika Relasi Pemimpin dan Anggota Tim Virtual	70
C. Tantangan Empati di Dunia yang Serba <i>Online</i>	73
D. Strategi Adaptif dalam Memimpin dari Jarak Jauh.....	78
E. Studi Kasus: Praktik Empatik Leadership di Lingkungan Hybrid.....	80
F. Rangkuman	84
G. Latihan	85
BAB VI KESEIMBANGAN PRODUKTIVITAS DAN KESEJAHTERAAN	87
A. Redefinisi Produktivitas di Era Digital.....	88
B. Hubungan antara Empati, Wellbeing, dan Kinerja Tim.....	90
C. Mengatasi <i>Burnout</i> dan <i>Zoom Fatigue</i> di Tempat Kerja.....	92
D. Strategi Kepemimpinan yang Menumbuhkan Motivasi Internal	94
E. Model Organisasi Sehat dan Adaptif.....	97
F. Rangkuman	99
G. Latihan	99
BAB VII KOMPETENSI PEMIMPIN EMPATIK DIGITAL.....	102
A. Kompetensi Inti: Emotional <i>Agility</i> dan <i>Digital Literacy</i>	103
B. Kolaborasi Virtual dan Kepemimpinan Adaptif	105
C. Mengembangkan Resiliensi dan <i>Mindfulness</i> Pemimpin	107
D. Etika Digital dalam Kepemimpinan Modern.....	110
E. Pengukuran dan Evaluasi Kompetensi Empatik Digital.....	111
F. Rangkuman	114
G. Latihan	114
BAB VIII TEKNOLOGI DAN EMPATI: SINERGI MANUSIA DAN MESIN	117
A. <i>Artificial Intelligence</i> dan Otomasi dalam Kepemimpinan.....	118
B. <i>Humanizing Technology</i> : Membangun Empati lewat AI.....	120
C. <i>Virtual Reality</i> dan Simulasi Emosi dalam Pelatihan Pemimpin	123
D. Risiko Dehumanisasi dalam Dunia Digital.....	125
E. Tantangan Etis dan Moral Pemimpin Masa Depan.....	127
F. Rangkuman	129
G. Latihan	130
BAB IX BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN EMPATIK	132
A. Hubungan antara Budaya Kerja dan Empati Pemimpin	133
B. Nilai Kemanusiaan dalam Struktur Digitalisasi Organisasi.....	135
C. Penerapan Nilai Empatik dalam Tim Multikultural	137

D. Mengelola Perbedaan Generasi dalam Kerja Hibrida	140
E. Budaya Kinerja yang Berorientasi <i>Wellbeing</i>	142
F. Rangkuman	144
G. Latihan	144
BAB X <i>FUTURE OF WORK</i> : KEPEMIMPINAN DAN KESEJAHTERAAN DI	
MASA DEPAN	146
A. Tren Global: <i>Hybrid Ecosystem</i> dan <i>Humanized Leadership</i>	147
B. Masa Depan Produktivitas: Fokus pada <i>Wellbeing</i> dan <i>Meaningful Work</i>	149
C. Pemimpin Empatik di Era <i>Artificial Intelligence</i> dan <i>Remote Culture</i>	151
D. Kesiapan Organisasi dalam Menghadapi <i>Future Workplace</i>	153
E. Refleksi: Menumbuhkan Empati Sebagai Kecakapan Abad 21	156
F. Rangkuman	159
G. Latihan	160
DAFTAR PUSTAKA	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Jacinda Ardern: Potret Kepemimpinan Empatik di Era Modern	29
Gambar 2. Dampak Overexposure Teknologi terhadap Kesehatan Mental dan Fisik ..	55
Gambar 3. Project Aristotle: Rahasia Tim Efektif Menurut Google	81
Gambar 4. Interaksi Empatik antara Manusia dan Kecerdasan Buatan	121
Gambar 5. Empati sebagai Fondasi Kolaborasi Multikultural	138

BAB I

TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DI ERA DIGITAL

Era digital telah mengubah secara mendasar cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan memimpin. Revolusi teknologi yang ditandai oleh kehadiran *artificial intelligence*, *big data*, dan otomatisasi menciptakan lanskap baru di mana kecepatan, fleksibilitas, dan inovasi menjadi kunci keberhasilan. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak lagi hanya berorientasi pada kontrol dan efisiensi, melainkan juga pada kemampuan beradaptasi secara emosional dan sosial terhadap perubahan yang kompleks. Pemimpin modern dituntut untuk mengintegrasikan kompetensi digital dengan nilai-nilai kemanusiaan melalui empati, komunikasi, dan kesadaran terhadap kesejahteraan tim. Bab ini akan membahas bagaimana transformasi digital menuntut evolusi paradigma kepemimpinan dari model tradisional menuju pendekatan empatik yang berpusat pada manusia (*human-centered leadership*), sebagai fondasi utama dalam menciptakan produktivitas dan keberlanjutan organisasi di era kerja hibrida.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Memahami dinamika revolusi digital dan dampaknya terhadap perubahan struktur dan pola kerja dalam organisasi modern.
- Menganalisis pergeseran paradigma kepemimpinan dari model tradisional menuju kepemimpinan empatik yang menekankan nilai kemanusiaan.

- Mengidentifikasi tantangan globalisasi dan konektivitas sosial yang memengaruhi gaya kepemimpinan di era digital.
- Menjelaskan konsep *human-centered leadership* sebagai pendekatan strategis dalam menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan budaya kerja.
- Mengevaluasi peran pemimpin sebagai katalis adaptasi digital yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan tim.

A. Dinamika Revolusi Digital dan Dampaknya pada Dunia Kerja

Revolusi digital telah mengubah secara mendasar cara manusia bekerja, berkomunikasi, dan berinteraksi dalam organisasi. Transformasi ini dipicu oleh kemajuan teknologi seperti *artificial intelligence*, *internet of things*, *blockchain*, dan *cloud computing* yang memicu efisiensi sekaligus kompleksitas baru dalam lingkungan kerja (Brynjolfsson & McAfee, 2021). Perubahan tersebut menuntut setiap organisasi untuk menyesuaikan sistem operasionalnya agar tetap relevan dalam ekosistem bisnis yang semakin terdigitalisasi. Kecepatan inovasi teknologi menyebabkan pergeseran dari struktur organisasi hierarkis menuju model yang lebih datar, kolaboratif, dan berbasis jaringan. Akibatnya, kemampuan adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi kompetensi utama yang membedakan organisasi unggul dari yang tertinggal (Soto-Acosta, 2020).

Perubahan besar ini tidak hanya memengaruhi sistem kerja, tetapi juga cara pandang terhadap manusia sebagai aset organisasi. Karyawan tidak lagi sekadar pelaksana tugas, melainkan mitra strategis yang mengoperasikan sistem digital dengan kreativitas dan empati. Peran pemimpin dalam konteks ini bergeser dari sekadar

pengendali menjadi fasilitator dan inspirator bagi tim yang tersebar lintas ruang dan waktu (Wang et al., 2021). Dunia kerja yang semakin terhubung secara virtual menuntut adanya keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan psikologis, karena teknologi yang dirancang untuk efisiensi dapat pula memicu tekanan mental akibat *information overload* dan tuntutan kerja tanpa batas waktu (Leonardi, 2021).

Konteks kerja digital juga memperkenalkan konsep baru seperti *hybrid workplace*, di mana aktivitas profesional dapat berlangsung secara simultan di dunia fisik dan virtual. Kondisi ini menuntut pemimpin untuk memahami ritme kerja individu yang beragam dan menciptakan sistem manajemen berbasis kepercayaan (*trust-based leadership*) (Contreras et al., 2020). Teknologi memungkinkan kolaborasi lintas geografis, tetapi juga menghadirkan tantangan dalam menjaga kohesi sosial, komunikasi autentik, dan keterikatan emosional antaranggota tim. Dalam situasi tersebut, kemampuan empatik pemimpin menjadi faktor kunci dalam menjaga integrasi tim dan menciptakan rasa kebersamaan meski secara fisik terpisah.

Perubahan dinamika kerja juga mendorong munculnya istilah *digital culture*, yaitu budaya organisasi yang dibangun berdasarkan prinsip keterbukaan, kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran digital. Budaya ini hanya dapat tumbuh bila pemimpin mampu menumbuhkan lingkungan psikologis yang aman, tempat setiap individu dapat mengekspresikan ide tanpa rasa takut gagal (Putri & Hidayat, 2022). Pemimpin yang tanggap digital perlu menumbuhkan kesadaran kolektif bahwa teknologi bukanlah ancaman, melainkan alat untuk memperkuat potensi manusia. Hal ini menggeser paradigma manajemen dari pendekatan transaksional menuju pendekatan

transformatif yang menempatkan nilai empati dan kepercayaan sebagai inti dari keberhasilan organisasi.

Revolusi digital juga membawa konsekuensi etis dan sosial yang signifikan. Pemanfaatan data besar dan algoritma dalam proses bisnis berpotensi menimbulkan bias keputusan, pelanggaran privasi, hingga alienasi karyawan dari nilai-nilai kemanusiaan (Lupton, 2020). Oleh karena itu, kepemimpinan modern harus memastikan bahwa adopsi teknologi selalu diimbangi dengan prinsip tanggung jawab sosial dan etika digital. Pemimpin empatik memiliki peran vital dalam menyeimbangkan aspek efisiensi teknologi dengan keberlanjutan moral organisasi. Dalam konteks ini, revolusi digital bukan hanya tentang perubahan sistem kerja, tetapi juga transformasi nilai dan makna kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai pusat dari inovasi.

B. Evolusi Konsep Kepemimpinan dari Tradisional ke Empatik

Konsep kepemimpinan mengalami perkembangan signifikan seiring perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi global. Dalam paradigma tradisional, kepemimpinan dipandang sebagai otoritas hierarkis yang menekankan kendali, perintah, dan kepatuhan. Model ini berkembang kuat pada era industrialisasi ketika organisasi berorientasi pada efisiensi mekanis dan struktur birokratis yang ketat (Burns, 2022). Namun, memasuki abad ke-21, karakteristik organisasi yang semakin dinamis menuntut pemimpin untuk bertransformasi dari pengendali menjadi pengarah dan pendamping. Pergeseran ini menandai munculnya pendekatan yang lebih manusiawi, di mana interaksi sosial, nilai empati, dan kesadaran emosional menjadi bagian integral dalam kepemimpinan yang efektif (Goleman, 2021).

Kepemimpinan empatik lahir sebagai respons terhadap keterbatasan gaya tradisional yang sering mengabaikan aspek psikologis dan emosional individu. Pendekatan ini menempatkan pemimpin sebagai fasilitator pertumbuhan, bukan sekadar pengawas kinerja. Dalam kerangka manajemen modern, empati dipandang sebagai bentuk kecerdasan sosial yang membantu pemimpin memahami perspektif bawahan dan merespons kebutuhan mereka dengan kepekaan emosional (Boyatzis et al., 2021). Studi menunjukkan bahwa pemimpin dengan tingkat empati tinggi lebih mampu membangun kepercayaan dan meningkatkan komitmen tim, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut kolaborasi lintas budaya dan generasi (Humphrey, 2022). Evolusi ini menggambarkan pergeseran dari *command and control leadership* menuju *connect and collaborate leadership* yang lebih relevan dalam dunia kerja digital.

Transformasi menuju kepemimpinan empatik juga dipengaruhi oleh perubahan nilai sosial masyarakat yang semakin menuntut keadilan, kesetaraan, dan kesejahteraan emosional. Pemimpin yang efektif kini tidak hanya diukur dari kemampuan mencapai target, tetapi juga dari bagaimana ia memelihara kesehatan psikologis tim dan menciptakan rasa keterlibatan (*engagement*) yang mendalam (Kock et al., 2021). Dalam konteks ini, empati bukanlah bentuk kelembutan emosional semata, melainkan strategi kepemimpinan berbasis kesadaran diri dan tanggung jawab sosial. Pemimpin empatik menghubungkan dimensi rasional dan afektif dalam pengambilan keputusan, sehingga menghasilkan kebijakan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Kemunculan konsep *servant leadership* dan *transformational leadership* turut memperkuat arah baru kepemimpinan yang berlandaskan empati. Kedua model ini menekankan nilai moral,

dukungan emosional, dan pembentukan makna kerja sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi intrinsik bawahan (Northouse, 2022). Dalam konteks organisasi digital, kombinasi antara empati dan kecerdasan teknologi menjadi fondasi bagi pemimpin dalam mengelola tim jarak jauh yang terhubung melalui platform virtual. Pendekatan empatik memungkinkan pemimpin memahami tantangan individu dalam menghadapi tekanan digital, sekaligus memberikan ruang dialog dan refleksi yang menumbuhkan rasa memiliki terhadap visi bersama.

Evolusi kepemimpinan menuju paradigma empatik menunjukkan bahwa efektivitas organisasi modern tidak lagi bergantung pada kekuasaan struktural, melainkan pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan hubungan manusiawi yang autentik. Pemimpin empatik mampu membaca dinamika emosi tim, menavigasi konflik dengan kepekaan, dan menumbuhkan budaya kepercayaan yang menjadi fondasi kolaborasi. Dalam konteks kerja hibrida yang menuntut keseimbangan antara produktivitas dan *wellbeing*, kepemimpinan empatik muncul sebagai bentuk transformasi nilai yang mengintegrasikan teknologi dan kemanusiaan. Ini menandai fase baru di mana empati bukan sekadar karakter, melainkan kompetensi strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi di era digital.

C. Tantangan Globalisasi, Teknologi, dan Konektivitas Sosial

Globalisasi dan kemajuan teknologi telah menciptakan lanskap kepemimpinan yang semakin kompleks dan saling terhubung. Dalam dunia yang semakin tanpa batas, pemimpin dihadapkan pada tantangan untuk mengelola tim lintas budaya, zona waktu, dan latar nilai yang berbeda. Integrasi pasar global mempercepat arus informasi dan inovasi, tetapi juga meningkatkan tingkat ketidakpastian yang

menuntut respons adaptif yang cepat (Friedman, 2022). Kondisi ini mengubah hakikat kepemimpinan dari yang berfokus pada kontrol menjadi kemampuan navigasi terhadap perubahan dinamis. Teknologi mempercepat komunikasi lintas negara, tetapi juga memperbesar risiko disinformasi, polarisasi sosial, dan kelelahan digital yang berdampak pada efektivitas organisasi (Castells, 2021).

Konektivitas sosial melalui media digital menghadirkan paradoks baru bagi pemimpin modern. Di satu sisi, jaringan sosial memperkuat kolaborasi dan partisipasi kolektif, tetapi di sisi lain dapat menciptakan tekanan konstan untuk selalu aktif dan terhubung. Pemimpin kini tidak hanya dituntut mengelola proses kerja, tetapi juga menjaga kesehatan emosional dan keseimbangan psikologis tim di tengah derasnya arus komunikasi daring (Reinecke & Aufenanger, 2021). Dalam konteks ini, kemampuan untuk memilah informasi, mengelola waktu daring, dan menumbuhkan kehadiran autentik menjadi bagian dari kepemimpinan yang efektif. Transformasi digital yang memperluas ruang interaksi juga menuntut kepekaan sosial yang tinggi agar hubungan antarmanusia tetap bermakna dan tidak tereduksi oleh algoritma.

Tantangan berikutnya muncul dari percepatan otomatisasi dan kecerdasan buatan yang menggantikan sebagian besar fungsi administratif dan analitis manusia. Pemimpin harus mampu menjaga keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan pemberdayaan manusia agar organisasi tidak terjebak dalam dehumanisasi kerja (Susskind & Susskind, 2022). Globalisasi juga membawa tekanan kompetitif yang semakin intensif, memaksa pemimpin untuk mengintegrasikan inovasi dengan etika. Dalam konteks ini, pemimpin empatik memainkan peran kunci untuk memastikan keputusan strategis tidak hanya berorientasi pada efisiensi ekonomi, tetapi juga

memperhatikan dampak sosial dan lingkungan. Integrasi nilai empati dalam kepemimpinan menjadi benteng moral yang membedakan organisasi berkelanjutan dari yang sekadar mengejar keuntungan jangka pendek.

Selain aspek ekonomi dan teknologi, globalisasi turut memperluas tantangan dalam dimensi sosial dan budaya organisasi. Pemimpin dihadapkan pada keberagaman nilai, preferensi, dan pola komunikasi yang kompleks. Keberhasilan dalam konteks ini bergantung pada kemampuan membangun inklusivitas, mengakomodasi perbedaan, dan menciptakan ruang dialog lintas budaya (Stahl et al., 2021). Era digital menuntut pemimpin memahami dinamika multikultural dengan perspektif terbuka, karena kolaborasi global kini terjadi secara real-time tanpa batas geografis. Tantangan ini menuntut kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) dan fleksibilitas adaptif agar organisasi mampu menjaga harmoni dan produktivitas di tengah pluralitas nilai.

Konektivitas global juga mempercepat penyebaran krisis, baik berupa pandemi, krisis iklim, maupun ketidakstabilan politik yang memengaruhi rantai pasok dan perilaku pasar. Pemimpin modern tidak bisa lagi bergantung pada pendekatan linear dalam pengambilan keputusan, melainkan harus mengadopsi pola pikir sistemik dan kolaboratif untuk menghadapi ketidakpastian (George et al., 2022). Dalam konteks tersebut, kepemimpinan empatik bukan sekadar respons emosional, tetapi menjadi strategi keberlanjutan dalam menjaga keseimbangan antara manusia, teknologi, dan lingkungan. Tantangan globalisasi dan konektivitas sosial akhirnya menegaskan kembali bahwa kepemimpinan di era digital bukan hanya soal kecepatan adaptasi, melainkan juga kedalaman kemanusiaan dalam mengelola perubahan yang terus bergulir.

D. Paradigma Baru: *Human-Centered Leadership*

Paradigma *human-centered leadership* muncul sebagai respons terhadap disrupsi digital dan perubahan ekspektasi karyawan terhadap pemimpin. Dalam konteks ini, pemimpin dipandang bukan hanya sebagai pengarah kinerja, tetapi juga sebagai penjaga kesejahteraan dan perkembangan manusia di dalam organisasi. Pendekatan ini menekankan nilai empati, kolaborasi, dan pemberdayaan yang menghubungkan tujuan individu dengan visi organisasi (Mendenhall et al., 2021). Pemimpin yang berorientasi pada manusia berusaha menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Hal ini menjadi semakin relevan ketika teknologi mengambil alih banyak aspek kerja rutin, sehingga nilai kemanusiaan menjadi pembeda utama antara organisasi yang inovatif dan yang stagnan (Neck et al., 2020).

Human-centered leadership menempatkan dimensi emosional dan sosial sebagai inti dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga memahami pengalaman karyawan sebagai bagian dari sistem nilai organisasi. Pendekatan ini selaras dengan konsep *positive organizational scholarship* yang menekankan pentingnya makna kerja, kesejahteraan, dan hubungan interpersonal yang sehat (Dutton et al., 2020). Dalam organisasi yang bertransformasi digital, pemimpin berperan sebagai jembatan antara teknologi dan manusia dengan memastikan bahwa inovasi tetap berpihak pada nilai kemanusiaan. Perspektif ini memperkuat posisi empati sebagai strategi kepemimpinan yang tidak sekadar emosional, tetapi juga produktif dan berorientasi hasil jangka panjang.

Pergeseran paradigma ini juga didorong oleh meningkatnya kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Pemimpin masa kini dihadapkan pada tanggung jawab untuk membangun budaya kerja yang adaptif, fleksibel, dan berorientasi kesejahteraan (Zbierowski & Bratnicka-Myśliwiec, 2022). Pendekatan yang berpusat pada manusia memerlukan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan psikologis karyawan, termasuk rasa aman, makna, dan otonomi. Di era kerja hibrida, nilai ini menjadi semakin penting karena batas antara ruang pribadi dan profesional semakin kabur. Pemimpin humanistik berupaya menciptakan struktur kerja yang menghargai otonomi individu tanpa mengorbankan solidaritas tim dan kohesi sosial.

Selain sebagai pendekatan manajerial, *human-centered leadership* juga merupakan refleksi etis dari tanggung jawab sosial organisasi. Pemimpin diharapkan mampu menginternalisasi nilai moral seperti keadilan, tanggung jawab, dan keberlanjutan dalam setiap kebijakan strategis (Pirson, 2021). Dalam konteks globalisasi dan kompetisi berbasis data, keputusan yang diambil secara etis akan memperkuat reputasi dan kepercayaan publik terhadap organisasi. Pendekatan ini berorientasi pada penciptaan nilai bersama (*shared value*) yang menghubungkan kesejahteraan karyawan, pelanggan, dan komunitas. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis manusia tidak hanya menjadi strategi organisasi, tetapi juga manifestasi dari visi kemanusiaan yang berkelanjutan.

Kepemimpinan yang berpusat pada manusia juga menjadi fondasi utama dalam menghadapi era kecerdasan buatan dan otomatisasi. Ketika algoritma menggantikan sebagian besar proses analitis, empati dan intuisi manusia tetap menjadi sumber keunggulan kompetitif yang tak tergantikan (Caldwell, 2021). Pemimpin perlu menyeimbangkan

kecerdasan digital dengan kearifan emosional agar teknologi tidak menggerus nilai-nilai kemanusiaan. Organisasi masa depan yang berhasil adalah mereka yang mampu menempatkan manusia sebagai pusat inovasi, bukan sekadar pengguna teknologi. Paradigma *human-centered leadership* dengan demikian menegaskan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menumbuhkan kemanusiaan dalam sistem yang semakin digital dan terotomatisasi.

E. Kepemimpinan sebagai Katalis Adaptasi Digital

Kepemimpinan berperan sentral sebagai katalis dalam mempercepat proses adaptasi digital di organisasi modern. Dalam konteks disrupsi teknologi yang cepat, pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan perubahan, tetapi juga menumbuhkan kesiapan mental dan kultural bagi seluruh anggota organisasi (Bennis, 2021). Adaptasi digital menuntut visi strategis yang mampu menjembatani antara inovasi teknologi dan kebutuhan manusia. Pemimpin yang efektif berfungsi sebagai penggerak perubahan yang memotivasi individu untuk menerima teknologi sebagai peluang, bukan ancaman. Hal ini menuntut keseimbangan antara kecakapan teknis dan kepekaan sosial agar transformasi digital dapat berjalan secara inklusif dan berkelanjutan (Zahra, 2021).

Pemimpin sebagai katalis adaptasi digital juga harus memahami bahwa keberhasilan transformasi tidak ditentukan semata oleh investasi teknologi, melainkan oleh budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki korelasi positif dengan kesiapan digital dan keberhasilan inovasi organisasi (Uhl-Bien & Arena, 2022). Pemimpin yang mendorong lingkungan

eksperimental dan toleran terhadap kegagalan akan menciptakan budaya pembelajaran yang berorientasi solusi. Dalam kerangka ini, kepemimpinan empatik berperan penting dalam mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan, karena empati memungkinkan pemimpin memahami kekhawatiran dan kebutuhan psikologis individu selama proses transisi digital.

Katalisasi adaptasi digital juga menuntut pemimpin untuk membangun sinergi antara manusia dan mesin. Dalam era otomatisasi dan kecerdasan buatan, pemimpin perlu memastikan bahwa teknologi digunakan untuk memperkuat potensi manusia, bukan menggantikannya (Baptista et al., 2020). Pemimpin yang tanggap digital memahami bahwa peran manusia tetap krusial dalam konteks kreativitas, pengambilan keputusan etis, dan hubungan interpersonal. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berorientasi empati berfungsi sebagai jembatan antara rasionalitas algoritmik dan nilai-nilai kemanusiaan. Integrasi ini menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan dan legitimasi organisasi di tengah ketidakpastian global.

Selain kompetensi teknologis, kepemimpinan adaptif memerlukan kemampuan membangun komunikasi yang terbuka dan kolaboratif. Pemimpin harus mampu menumbuhkan rasa kepemilikan kolektif terhadap perubahan agar setiap anggota organisasi merasa menjadi bagian dari proses transformasi (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2021). Pendekatan ini memperkuat motivasi intrinsik dan meningkatkan *engagement* karyawan terhadap visi digital organisasi. Komunikasi yang empatik dan transparan berperan dalam menumbuhkan rasa aman psikologis yang mendukung kreativitas dan partisipasi aktif. Dalam konteks kerja hibrida, komunikasi digital yang efektif menjadi sarana utama dalam mempertahankan keterhubungan dan kejelasan tujuan di antara tim yang tersebar secara geografis.

Pemimpin sebagai katalis adaptasi digital akhirnya harus menjadi teladan dalam pembelajaran berkelanjutan (*lifelong learning*). Di tengah perubahan teknologi yang cepat, kemampuan untuk terus belajar dan menyesuaikan diri menjadi penentu keberhasilan kepemimpinan jangka panjang (Joiner, 2022). Pemimpin yang memiliki pola pikir pertumbuhan (*growth mindset*) akan lebih mampu memimpin organisasi melewati masa transisi menuju kematangan digital. Mereka tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas manusia untuk beradaptasi dengan perubahan yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan sebagai katalis adaptasi digital tidak hanya berbicara tentang kemampuan mengelola teknologi, melainkan tentang bagaimana menumbuhkan budaya empati, pembelajaran, dan kolaborasi sebagai inti dari transformasi organisasi.

F. Rangkuman

Bab ini menjelaskan bagaimana kepemimpinan modern mengalami perubahan fundamental seiring dengan disrupsi teknologi dan globalisasi. Revolusi digital menuntut pergeseran dari model kepemimpinan tradisional yang berorientasi hierarki menuju pendekatan empatik yang menempatkan manusia sebagai pusat nilai organisasi. Kepemimpinan kini tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis, komunikasi autentik, dan kemampuan adaptif dalam menghadapi kerja hibrida. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan teknologi dengan kemanusiaan melalui empati, kepercayaan, dan etika digital. Bab ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi di era digital bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan inovasi dengan nilai kemanusiaan, menjadikan empati dan *human-centered leadership* sebagai katalis utama adaptasi dan keberlanjutan.

G. Latihan

Soal

1. Jelaskan bagaimana revolusi digital memengaruhi perubahan struktur kepemimpinan dalam organisasi modern.
2. Bandingkan karakteristik utama antara kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan empatik.
3. Apa tantangan terbesar yang dihadapi pemimpin dalam konteks globalisasi dan konektivitas sosial digital?
4. Uraikan prinsip utama dari *human-centered leadership* dan bagaimana penerapannya dalam organisasi digital.
5. Bagaimana peran pemimpin sebagai katalis dapat mempercepat adaptasi digital di lingkungan kerja hibrida?

Jawaban

1. Revolusi digital menggeser kepemimpinan dari sistem hierarkis menuju model kolaboratif berbasis empati dan inovasi, di mana teknologi menjadi alat untuk memperkuat potensi manusia, bukan menggantikannya.
2. Kepemimpinan tradisional berfokus pada kendali dan kepatuhan, sedangkan kepemimpinan empatik menekankan kepercayaan, kesadaran emosional, dan hubungan manusiawi yang mendalam.
3. Tantangan terbesar meliputi pengelolaan tim lintas budaya, tekanan kecepatan komunikasi digital, serta kebutuhan

menjaga kesejahteraan mental dan emosional di tengah keterhubungan global.

4. Prinsip utama *human-centered leadership* adalah empati, kolaborasi, dan tanggung jawab sosial yang menempatkan manusia sebagai pusat keputusan strategis serta memastikan keseimbangan antara kinerja dan kesejahteraan.
5. Pemimpin berperan sebagai penggerak yang menumbuhkan kesiapan digital, membangun budaya pembelajaran berkelanjutan, dan mengintegrasikan nilai empati dalam proses transformasi organisasi.

BAB II

HAKIKAT DAN DIMENSI KEPEMIMPINAN EMPATIK

Bab ini membahas secara mendalam tentang konsep, prinsip, dan dimensi kepemimpinan empatik sebagai inti dari praktik kepemimpinan yang berorientasi manusia. Di tengah perubahan dunia kerja yang semakin kompleks dan berbasis digital, kemampuan empati menjadi fondasi utama bagi pemimpin untuk memahami, merespons, dan mengarahkan perilaku tim secara konstruktif. Empati tidak hanya dipahami sebagai emosi individual, tetapi juga sebagai kompetensi sosial dan strategis yang berperan dalam menciptakan komunikasi efektif, mengelola konflik, dan menumbuhkan kepercayaan dalam organisasi. Melalui pendekatan multidisipliner yang memadukan perspektif psikologi, manajemen, dan ilmu sosial, bab ini menggambarkan bagaimana empati membentuk gaya kepemimpinan yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Menjelaskan pengertian dan prinsip dasar kepemimpinan empatik dalam konteks teori kepemimpinan dan dinamika organisasi.
- Menganalisis teori dan model empatik yang berkembang dalam psikologi dan manajemen modern.
- Mengidentifikasi dimensi kognitif, afektif, dan perilaku empati serta peran masing-masing dalam efektivitas kepemimpinan.

- Menilai fungsi empati dalam mengelola hubungan interpersonal dan konflik di lingkungan kerja yang beragam dan dinamis.
- Mengevaluasi studi kasus pemimpin empatik di organisasi modern sebagai contoh penerapan nyata dari nilai dan strategi kepemimpinan empatik.

A. Pengertian dan Prinsip Dasar Kepemimpinan Empatik

Kepemimpinan empatik merupakan bentuk kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk memahami, merasakan, dan merespons secara tulus terhadap emosi, kebutuhan, serta perspektif anggota tim. Dalam pendekatan ini, empati tidak hanya dipahami sebagai kualitas personal, tetapi juga sebagai keterampilan sosial yang dapat dikembangkan untuk memperkuat relasi kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi (Kock et al., 2021). Pemimpin empatik tidak sekadar mendengarkan secara pasif, melainkan menafsirkan makna emosional di balik perilaku dan kata-kata bawahannya. Pendekatan ini menjadikan empati sebagai sarana untuk menumbuhkan kepercayaan, keterbukaan, serta rasa aman psikologis di tempat kerja. Dalam konteks kepemimpinan modern, empati juga dianggap sebagai dimensi moral yang mendorong pemimpin untuk bertindak secara etis dan berorientasi pada kesejahteraan kolektif.

Prinsip dasar kepemimpinan empatik mencakup kesadaran diri, kepekaan terhadap perasaan orang lain, dan kemampuan mengatur emosi secara konstruktif. Seorang pemimpin empatik memahami bahwa setiap individu memiliki latar pengalaman dan kondisi emosional yang berbeda sehingga pendekatan yang digunakan harus fleksibel dan kontekstual (Clark et al., 2021). Kesadaran diri memungkinkan pemimpin mengenali bias pribadi dan menghindari

keputusan impulsif yang berpotensi merugikan tim. Sementara itu, kepekaan sosial memperkuat kemampuan untuk mendeteksi dinamika emosional di lingkungan kerja. Kedua aspek ini menjadikan empati sebagai jembatan antara logika dan emosi, menciptakan harmoni antara kepentingan organisasi dan kebutuhan individu.

Dalam praktiknya, kepemimpinan empatik melibatkan tiga pilar utama: mendengarkan aktif (*active listening*), komunikasi terbuka, dan respon emosional yang adaptif. *Active listening* bukan hanya mendengar kata-kata, tetapi juga memahami konteks emosional yang mendasarinya (Decety & Yoder, 2021). Komunikasi terbuka menuntut pemimpin untuk menyampaikan umpan balik dengan jujur dan penuh rasa hormat, sementara respon adaptif menekankan kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap situasi yang dihadapi. Ketiga pilar tersebut memungkinkan pemimpin membangun interaksi yang berorientasi pada solusi dan bukan pada dominasi kekuasaan. Dengan demikian, empati menjadi mekanisme yang memperkuat efektivitas hubungan interpersonal dalam organisasi.

Kepemimpinan empatik juga berlandaskan pada konsep *emotional intelligence*, yang menekankan keseimbangan antara aspek kognitif dan afektif dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu mengelola tekanan dan konflik dengan tenang serta menumbuhkan rasa saling menghargai di antara anggota tim (Mortier et al., 2022). Empati dalam hal ini menjadi elemen kunci untuk memahami motivasi dan aspirasi karyawan, sehingga kebijakan yang diambil lebih berorientasi pada partisipasi dan pemberdayaan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya empatik memiliki tingkat keterlibatan

karyawan dan loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang mengabaikan aspek emosional kepemimpinan.

Lebih jauh, prinsip kepemimpinan empatik tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial dan budaya di mana organisasi beroperasi. Nilai-nilai kemanusiaan, seperti penghargaan terhadap martabat, solidaritas, dan keadilan sosial, menjadi kerangka moral yang membimbing perilaku pemimpin (Brewster et al., 2022). Dalam era digital dan kerja hibrida, empati menjadi semakin penting karena interaksi manusia banyak dimediasi oleh teknologi yang cenderung mengurangi kedekatan emosional. Pemimpin empatik berfungsi sebagai penjaga keseimbangan antara efisiensi digital dan hubungan antarmanusia yang autentik. Dengan menjadikan empati sebagai prinsip dasar kepemimpinan, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang lebih inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

B. Teori dan Model Empatik dalam Psikologi dan Manajemen

Kepemimpinan empatik memiliki landasan teoritis yang kuat dalam ilmu psikologi dan manajemen, yang menjelaskan bagaimana pemimpin memahami serta memengaruhi perilaku orang lain melalui empati. Dalam psikologi sosial, teori empati berakar pada konsep *empathic concern* yang dikembangkan oleh Batson, yang menekankan bahwa kemampuan merasakan emosi orang lain mendorong perilaku prososial dan dukungan moral (Batson, 2021). Dalam konteks kepemimpinan, empati bukan hanya reaksi emosional, tetapi juga bentuk kesadaran sosial yang membantu pemimpin menyesuaikan tindakan dengan kondisi emosional bawahannya. Perspektif ini selaras dengan teori *transformational leadership*, di mana pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi tim dengan memahami kebutuhan individu secara mendalam (Bass & Riggio, 2021). Integrasi antara

empati dan kepemimpinan transformasional memperlihatkan bagaimana dimensi emosional dapat memperkuat efektivitas dan komitmen organisasi.

Dalam ranah psikologi kognitif, *Theory of Mind* menjadi kerangka penting untuk menjelaskan kemampuan pemimpin dalam menafsirkan pikiran dan niat orang lain. Teori ini menunjukkan bahwa empati tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga melibatkan proses mental untuk memahami perspektif individu secara rasional (Frith & Frith, 2021). Dalam manajemen modern, kemampuan ini disebut *cognitive empathy*, yang memungkinkan pemimpin untuk menganalisis situasi kerja dengan lebih objektif tanpa kehilangan sensitivitas terhadap emosi karyawan. Model ini relevan dalam lingkungan kerja digital yang menuntut komunikasi cepat dan pengambilan keputusan berbasis data, di mana empati kognitif menjadi jembatan antara informasi dan interpretasi manusiawi. Pemimpin yang mampu menyeimbangkan kecerdasan analitis dan emosional dapat menciptakan keputusan yang lebih inklusif dan efektif dalam konteks kompleksitas organisasi.

Dari perspektif manajemen organisasi, model *servant leadership* yang diperkenalkan oleh Greenleaf memberikan fondasi etis bagi kepemimpinan empatik. Dalam model ini, pemimpin ditempatkan sebagai pelayan bagi anggota tim, dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan dan pertumbuhan orang lain (Eva et al., 2019). Pendekatan ini menekankan nilai kerendahan hati, mendengarkan aktif, dan pengembangan potensi manusia. Empati menjadi inti dalam model ini karena menjadi sarana bagi pemimpin untuk memahami kebutuhan karyawan sebelum mengambil keputusan strategis. Penerapan model *servant leadership* terbukti meningkatkan

kepercayaan, loyalitas, dan rasa keterlibatan dalam organisasi yang berorientasi pada nilai kemanusiaan.

Selain itu, teori *emotional contagion* dalam psikologi menjelaskan bagaimana emosi pemimpin dapat memengaruhi suasana emosional seluruh tim. Pemimpin dengan empati tinggi mampu mengelola emosi pribadi dan menyalurkan energi positif yang memperkuat moral serta motivasi kerja (Barsade & Knight, 2021). Dalam konteks manajemen, teori ini menunjukkan bahwa empati bukan hanya kemampuan memahami emosi orang lain, tetapi juga mengatur bagaimana emosi tersebut tersebar dan berdampak pada budaya organisasi. Model ini memperluas pemahaman bahwa kepemimpinan empatik tidak sekadar bersifat interpersonal, melainkan juga sistemik karena berpengaruh terhadap suasana kerja kolektif.

Pendekatan terbaru seperti *compassionate leadership model* menempatkan empati dalam kerangka kesejahteraan dan keberlanjutan organisasi. Model ini menekankan pentingnya kasih sayang, dukungan emosional, dan perhatian terhadap keseimbangan hidup kerja sebagai elemen strategis kepemimpinan (West et al., 2020). Dalam praktiknya, pemimpin yang menerapkan model ini mendorong terciptanya budaya organisasi yang peduli, resilien, dan berdaya saing tinggi. Penerapan teori dan model empatik menunjukkan bahwa empati tidak hanya berperan dalam membangun hubungan interpersonal yang harmonis, tetapi juga menjadi alat manajerial yang memperkuat inovasi, kolaborasi, dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan global.

C. Dimensi Kognitif, Afektif, dan Perilaku Empati

Empati dalam kepemimpinan bukanlah konsep tunggal, melainkan konstruksi multidimensional yang terdiri atas tiga komponen utama: kognitif, afektif, dan perilaku. Dimensi kognitif berkaitan dengan kemampuan pemimpin memahami sudut pandang dan pola pikir orang lain melalui proses mental yang reflektif dan analitis. Dalam konteks organisasi, pemimpin dengan empati kognitif tinggi mampu menafsirkan dinamika psikologis bawahan secara objektif dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya sesuai konteks (Davis, 2020). Kemampuan ini memungkinkan pemimpin membuat keputusan yang mempertimbangkan variabel emosional dan sosial tanpa kehilangan rasionalitas. Pemahaman kognitif terhadap perilaku individu dan kelompok juga berperan penting dalam menciptakan komunikasi yang jelas, strategi negosiasi efektif, serta lingkungan kerja yang adil dan inklusif (Preston & Hofelich, 2021).

Dimensi afektif empati berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk merasakan dan berbagi emosi orang lain secara autentik. Empati afektif mendorong munculnya koneksi emosional antara pemimpin dan anggota tim, yang memperkuat rasa kepercayaan dan solidaritas organisasi (Singer & Klimecki, 2021). Pemimpin yang memiliki sensitivitas afektif mampu mengenali tanda-tanda stres, kelelahan, atau frustrasi pada karyawan dan memberikan dukungan emosional yang sesuai. Dalam jangka panjang, aspek ini memperkuat ikatan sosial dan menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kajian neuropsikologis menunjukkan bahwa empati afektif melibatkan aktivasi area otak yang berhubungan dengan pengolahan emosi, yang menjelaskan mengapa pemimpin dengan tingkat empati tinggi lebih efektif dalam mengelola hubungan interpersonal di lingkungan kerja (Zaki, 2020).

Sementara itu, dimensi perilaku empati tercermin dalam tindakan nyata yang menunjukkan kepedulian dan tanggapan positif terhadap kondisi orang lain. Pemimpin empatik tidak berhenti pada pemahaman atau perasaan, tetapi juga mengimplementasikannya dalam kebijakan dan interaksi sehari-hari (Gerdes et al., 2021). Contohnya adalah memberikan fleksibilitas kerja bagi karyawan yang menghadapi tekanan pribadi, atau melakukan pendekatan coaching yang membangun potensi individu. Dimensi ini menegaskan bahwa empati sejati menuntut keseimbangan antara niat baik dan aksi nyata. Dalam konteks manajerial, perilaku empatik menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan memperkuat kolaborasi tim dalam menghadapi tantangan organisasi.

Interaksi ketiga dimensi ini menghasilkan sinergi yang memperkaya kualitas kepemimpinan. Empati kognitif memberikan arah rasional bagi pengambilan keputusan, empati afektif memperkuat kedekatan emosional, dan empati perilaku memastikan keberlanjutan nilai empati dalam praktik kerja (Karsten & Illa, 2022). Pemimpin yang mampu mengintegrasikan ketiganya cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih efektif dalam membangun kepercayaan jangka panjang. Dalam konteks kerja hibrida dan digital, keseimbangan antara ketiga dimensi tersebut menjadi krusial karena interaksi yang terpisah jarak menuntut komunikasi yang lebih sadar, reflektif, dan penuh kehangatan.

Pemahaman atas dimensi kognitif, afektif, dan perilaku empati juga menjadi dasar bagi pengembangan kompetensi kepemimpinan modern. Organisasi global kini menjadikan empati sebagai bagian dari indikator *emotional intelligence* dalam proses rekrutmen dan pengembangan talenta (Kotsou et al., 2021). Dengan memahami struktur multidimensi empati, pelatihan kepemimpinan dapat

dirancang untuk menumbuhkan keseimbangan antara analisis rasional, resonansi emosional, dan perilaku prososial. Model kepemimpinan berbasis empati seperti ini tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang humanistik dan resilien di tengah ketidakpastian global.

D. Peran Empati dalam Mengelola Hubungan dan Konflik

Empati berperan vital dalam membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang sehat di lingkungan kerja. Pemimpin yang memiliki kemampuan empatik tinggi mampu memahami dinamika emosi karyawan dan menavigasi interaksi sosial secara bijaksana (Nandkeolyar et al., 2021). Dalam konteks organisasi modern, empati menjadi dasar terbentuknya kepercayaan, keterbukaan, dan rasa aman psikologis di antara anggota tim. Hubungan yang dilandasi empati memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah yang efektif dan memperkuat kolaborasi lintas fungsi. Ketika pemimpin mampu mengenali serta menyesuaikan respons terhadap emosi bawahannya, hubungan kerja berkembang menuju kemitraan yang saling menghargai dan produktif.

Dalam pengelolaan konflik, empati berfungsi sebagai mekanisme mediasi emosional yang membantu pemimpin menenangkan situasi dan menemukan solusi yang adil. Konflik sering kali berakar pada kesalahpahaman atau perbedaan persepsi, sehingga kemampuan untuk mendengarkan dan memahami sudut pandang pihak lain menjadi krusial (Wlodarczyk et al., 2021). Pemimpin empatik tidak hanya menengahi perbedaan, tetapi juga berupaya memulihkan hubungan dengan menumbuhkan rasa saling percaya. Pendekatan ini menurunkan eskalasi ketegangan dan meningkatkan kesiapan tim untuk kembali bekerja sama. Dalam konteks kerja jarak jauh, empati

juga memitigasi kesalahpahaman digital yang kerap muncul akibat keterbatasan isyarat nonverbal.

Selain sebagai alat penyelesaian konflik, empati berperan dalam pencegahan terjadinya disfungsi hubungan kerja. Pemimpin yang peka terhadap perubahan emosi dan pola komunikasi dalam tim mampu mendeteksi tanda-tanda ketegangan sebelum berkembang menjadi konflik terbuka (Peterson et al., 2020). Proses ini dikenal sebagai *emotional attunement*, yaitu kemampuan untuk menangkap sinyal emosional halus yang menunjukkan adanya ketidaknyamanan atau ketidakseimbangan hubungan. Dengan intervensi dini berbasis empati, pemimpin dapat menciptakan ruang dialog yang konstruktif dan memperkuat budaya kerja yang inklusif. Pendekatan ini membangun kesadaran kolektif bahwa perbedaan bukan ancaman, melainkan peluang pembelajaran sosial yang memperkaya organisasi.

Empati juga meningkatkan efektivitas komunikasi dalam situasi perselisihan. Dengan berempati, pemimpin dapat menyesuaikan gaya komunikasi berdasarkan kebutuhan emosional lawan bicara, sehingga pesan disampaikan tanpa menimbulkan resistensi (Lilius et al., 2021). Empati mengubah cara pemimpin mengelola umpan balik — bukan sebagai kritik, melainkan sebagai sarana pembinaan dan pertumbuhan. Pendekatan komunikasi berbasis empati terbukti menurunkan stres kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam situasi krisis, empati bahkan berfungsi sebagai stabilisator organisasi karena menciptakan rasa kepedulian bersama dan solidaritas emosional yang kuat antaranggota tim.

Lebih jauh, empati berkontribusi terhadap pembentukan budaya organisasi yang resilien dan adaptif terhadap perubahan. Organisasi yang menumbuhkan empati dalam kepemimpinan cenderung memiliki

tingkat keterlibatan dan kolaborasi yang lebih tinggi (Nisula & Kianto, 2020). Nilai empatik memperkuat kohesi sosial yang memungkinkan penyelesaian konflik secara kolaboratif tanpa mengorbankan produktivitas. Dalam konteks global dan multikultural, empati menjadi kompetensi lintas budaya yang penting untuk menjaga harmoni di antara keragaman nilai dan norma. Dengan demikian, empati tidak hanya menjadi alat untuk mengelola hubungan interpersonal, tetapi juga strategi kepemimpinan yang memperkuat daya tahan emosional organisasi dalam menghadapi tekanan kompleksitas modern.

E. Studi Kasus Pemimpin Empatik di Organisasi Modern

1. Satya Nadella (Microsoft): Transformasi Budaya Berbasis Empati dan *Growth Mindset*

Pendekatan empatik Nadella bukan hanya tercermin dari gaya komunikasi yang hangat, tetapi dari keberaniannya menggeser orientasi manajemen Microsoft dari *know-it-all culture* menuju *learn-it-all culture*. Saat menjadi CEO pada 2014, Microsoft berada dalam situasi stagnasi inovasi dan menurunnya moral karyawan. Nadella melakukan serangkaian perubahan berbasis empati, seperti:

- Membangun dialog dua arah melalui forum *listening sessions* mingguan.
- Mengubah sistem evaluasi kinerja yang sebelumnya sangat kompetitif menjadi kolaboratif.
- Mengintegrasikan empati sebagai kompetensi inti dalam *manager excellence framework*.

- Memberikan fleksibilitas kerja global jauh sebelum pandemi, berdasarkan kebutuhan keluarga karyawan.

Transformasi budaya ini meningkatkan kolaborasi lintas tim, menghidupkan kembali kreativitas teknis, dan melambungkan nilai pasar Microsoft secara signifikan. Pada 2019, survei internal menunjukkan peningkatan *employee engagement* lebih dari 20%. Hal ini menegaskan bahwa empati adalah *strategic lever* dalam reformasi organisasi berskala besar (Gallo, 2021).

2. Arne Sorenson (Marriott International): Empati sebagai Instrumen Kepemimpinan Krisis

Sorenson menjadi ikon kepemimpinan empatik ketika industri perhotelan terdampak krisis global COVID-19. Dalam kondisi perusahaan mengalami kerugian terbesar sepanjang sejarahnya, Sorenson melakukan langkah-langkah empatik yang berdampak besar:

- Menetapkan gaji dirinya menjadi nol selama krisis, sebuah simbol solidaritas terhadap ribuan karyawan yang mengalami jam kerja dipangkas.
- Menyampaikan pidato emosional secara langsung, menyampaikan fakta sulit tanpa menyembunyikan emosi pribadi. Video itu ditonton jutaan karyawan dan publik, menciptakan rasa kebersamaan global.
- Menjamin dukungan kesehatan mental melalui *well-being center* dan layanan konseling gratis.
- Mengutamakan keamanan karyawan garis depan meski menambah beban biaya operasional.

Pendekatan Sorenson menciptakan loyalitas jangka panjang. Penelitian internal Marriott menemukan bahwa tingkat retensi karyawan yang menerima dukungan emosional selama krisis meningkat hampir 30% dibanding hotel pesaing (George, 2021). Ini membuktikan bahwa empati adalah modal sosial dalam memimpin organisasi berisiko tinggi.

3. Jacinda Ardern (Pemerintah Selandia Baru): Empati dalam Kepemimpinan Publik dan Kemanusiaan

Ardern sering dikutip sebagai contoh puncak kepemimpinan empatik dalam pemerintahan modern. Beberapa tindakan kunci yang memperlihatkan empati sebagai strategi kebijakan:

- Pendekatan komunikasi “I hear you” dalam siaran langsung Facebook harian selama pandemi, yang memberikan ruang tanya jawab langsung kepada masyarakat.
- Merespons tragedi Christchurch 2019 dengan hadir langsung di tengah komunitas Muslim, memeluk keluarga korban, dan memakai hijab sebagai simbol solidaritas.
- Mengambil keputusan lockdown awal meski berisiko secara ekonomi, demi perlindungan kelompok rentan.
- Transparansi data dan kebijakan untuk mencegah kecemasan publik.

Model Ardern menumbuhkan kepercayaan masyarakat hingga mencapai lebih dari 80% pada masa awal pandemi (Wilson, 2021). Ini menunjukkan bahwa empati dalam komunikasi publik tidak hanya membangun legitimasi, tetapi juga memobilisasi dukungan sosial dalam kebijakan yang melibatkan risiko tinggi.



It takes courage and strength to be empathetic, and I'm very proudly an empathetic and compassionate leader. I am trying to chart a different path, and that will attract criticism but I can only be true to myself and the form of leadership I believe in.

—Jacinda Ardern

Gambar 1. Jacinda Ardern: Potret Kepemimpinan Empatik di Era Modern

4. Google dan Salesforce: Empati sebagai Fondasi Inovasi dan Kesejahteraan Digital

Kepemimpinan empatik dikembangkan melalui kebijakan organisasi yang secara sistematis mendukung kebutuhan emosional karyawan. Contoh implementatif meliputi:

- **Google**
 - Program *psychological safety* yang memastikan setiap anggota tim berani menyampaikan ide tanpa takut dinilai.
 - Kebijakan *hybrid work* berbasis kebutuhan keluarga, bukan target produksi semata.
 - Program *Blue Dot* untuk dukungan kesehatan mental dan krisis personal.

- **Salesforce**

- Inisiatif “Ohana Culture” yang menempatkan nilai keluarga sebagai dasar hubungan kerja.
- Kebijakan *paid volunteer days* sehingga karyawan merasa diberi ruang untuk kebutuhan emosional terkait kontribusi sosial.
- Komunikasi CEO Marc Benioff yang responsif terhadap isu sosial, termasuk dukungan terbuka atas krisis kemanusiaan global.

Penelitian Ramaswamy & Ozcan (2021) menyebut bahwa perusahaan dengan budaya empatik mengalami peningkatan kreativitas proyek sebesar 23% dan kolaborasi lintas divisi sebesar 34%. Empati terbukti menjadi fondasi organisasi inovatif berbasis nilai.

5. Studi Indonesia: Kepemimpinan Empatik di Sektor Perbankan Syariah

Sektor keuangan syariah di Indonesia memberikan contoh yang menarik karena memadukan empati dengan nilai spiritualitas kerja. Studi Hidayat & Wibowo (2022) menunjukkan beberapa praktik kunci:

- Pendekatan komunikasi hangat berbasis ukhuwah, di mana pimpinan aktif mendengar aspirasi karyawan dalam forum mingguan.
- Kebijakan cuti fleksibel bagi karyawan yang menghadapi masalah keluarga atau ibadah.

- Model musyawarah dalam pengambilan keputusan, sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki suara.
- Program pembinaan spiritual dan emosional, seperti kajian rutin dan *coaching* berbasis nilai *rahmatan lil 'alamin*.

Kepemimpinan empatik terbukti meningkatkan *organizational commitment*, menurunkan niat keluar (*turnover intention*), serta memperkuat citra institusi syariah sebagai tempat kerja humanis.

F. Rangkuman

Bab ini menyoroti makna mendalam kepemimpinan empatik sebagai bentuk kepemimpinan berbasis kemanusiaan yang menekankan kemampuan memahami, merasakan, dan menanggapi kebutuhan emosional anggota tim secara sadar dan strategis. Kepemimpinan empatik dibangun atas landasan teori psikologi dan manajemen yang menegaskan bahwa empati memiliki tiga dimensi utama kognitif, afektif, dan perilaku yang saling melengkapi dalam menciptakan hubungan interpersonal yang sehat dan produktif. Pemimpin empatik mampu mengelola konflik, memperkuat komunikasi, serta menumbuhkan kepercayaan melalui ketulusan, kesadaran diri, dan tindakan nyata. Melalui berbagai model seperti *transformational leadership*, *servant leadership*, hingga *compassionate leadership*, bab ini menunjukkan bahwa empati berperan penting dalam memperkuat budaya organisasi yang inklusif, adaptif, dan resilien.

G. Latihan

Soal

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan empatik dan prinsip dasar yang mendasarinya dalam konteks organisasi modern.
2. Sebutkan teori dan model empatik utama yang digunakan dalam psikologi dan manajemen serta kontribusinya terhadap efektivitas kepemimpinan.
3. Uraikan tiga dimensi utama empati dan bagaimana ketiganya saling berinteraksi dalam membentuk perilaku kepemimpinan.
4. Bagaimana peran empati dalam membantu pemimpin mengelola hubungan interpersonal dan konflik di lingkungan kerja?
5. Berikan contoh penerapan nyata kepemimpinan empatik dalam organisasi modern dan dampaknya terhadap budaya kerja.

Jawaban

1. Kepemimpinan empatik adalah kemampuan pemimpin memahami dan merespons emosi serta perspektif anggota tim dengan kesadaran moral dan sosial, yang berlandaskan pada prinsip kesadaran diri, kepekaan sosial, dan komunikasi terbuka (Clark et al., 2021).
2. Teori yang melandasi antara lain *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *compassionate leadership*, yang menekankan keseimbangan antara rasionalitas dan empati sebagai alat untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas tim (Bass & Riggio, 2021; West et al., 2020).
3. Empati terdiri dari dimensi kognitif (pemahaman perspektif orang lain), afektif (kemampuan merasakan emosi orang lain),

dan perilaku (tindakan nyata dalam merespons kondisi tersebut) yang bekerja sinergis untuk memperkuat hubungan manusiawi (Davis, 2020; Singer & Klimecki, 2021).

4. Empati membantu pemimpin menavigasi konflik melalui pemahaman emosional, komunikasi konstruktif, dan mediasi berbasis kepercayaan yang menciptakan lingkungan kerja harmonis dan produktif (Wlodarczyk et al., 2021).
5. Studi kasus Satya Nadella di Microsoft dan Jacinda Ardern di Selandia Baru menunjukkan bahwa kepemimpinan empatik meningkatkan keterlibatan karyawan, kolaborasi, serta kepercayaan publik di tengah krisis (Gallo, 2021; Wilson, 2021).

BAB III

EMOSI, KOGNISI, DAN KOMUNIKASI DALAM KEPEMIMPINAN

Bab ini membahas keterkaitan antara emosi, kognisi, dan komunikasi sebagai elemen fundamental dalam membentuk efektivitas kepemimpinan empatik. Dalam konteks organisasi modern yang sarat tekanan dan kompleksitas, pemimpin dituntut untuk memahami dinamika emosional individu sekaligus mengelola persepsi sosial melalui kemampuan berpikir reflektif dan komunikatif. Kecerdasan emosional menjadi fondasi penting bagi pemimpin dalam mengatur diri, mengenali emosi orang lain, serta membangun hubungan interpersonal yang sehat.

Di sisi lain, kemampuan kognitif sosial membantu pemimpin menafsirkan perilaku, motivasi, dan reaksi anggota tim secara lebih akurat, sehingga menghasilkan keputusan yang bijak dan berorientasi manusia. Komunikasi empatik menjadi sarana strategis untuk menyampaikan visi, menumbuhkan kepercayaan, serta membangun keterbukaan dalam kolaborasi tim. Melalui bab ini, pembaca akan memahami bagaimana interaksi antara emosi, pikiran, dan komunikasi membentuk pemimpin yang autentik, adaptif, dan inspiratif dalam menghadapi dinamika kerja kontemporer.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Menjelaskan konsep dan peran kecerdasan emosional (emotional intelligence) sebagai dasar pembentukan empati dalam kepemimpinan.

- Menganalisis hubungan antara kognisi sosial dan persepsi interpersonal dalam membentuk keefektifan perilaku pemimpin.
- Mengidentifikasi teknik komunikasi berbasis empati yang mendukung hubungan interpersonal dan kolaborasi tim.
- Menilai strategi dalam membangun kepercayaan dan keterbukaan melalui komunikasi emosional yang autentik di lingkungan kerja.
- Mengevaluasi peran *storytelling* dan *active listening* sebagai alat komunikasi strategis dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan empatik.

A. Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence) sebagai Fondasi Empati

Kecerdasan emosional menjadi dasar utama dalam membentuk kemampuan empatik seorang pemimpin karena melibatkan kapasitas untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain. Konsep ini pertama kali dipopulerkan oleh Daniel Goleman yang menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya bergantung pada kecerdasan intelektual, tetapi juga pada kemampuan emosional dalam berinteraksi dengan manusia (Goleman, 2021). Dalam konteks organisasi modern, pemimpin dengan tingkat kecerdasan emosional tinggi mampu menavigasi kompleksitas sosial dengan lebih efektif, meredam konflik emosional, dan menumbuhkan lingkungan kerja yang harmonis. Kecerdasan emosional juga berfungsi sebagai mekanisme pengendali diri yang membantu pemimpin menjaga ketenangan dan objektivitas dalam situasi penuh tekanan. Melalui kesadaran diri dan pengaturan emosi, pemimpin

dapat merespons situasi dengan cara yang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi.

Elemen penting dari kecerdasan emosional mencakup lima komponen utama: kesadaran diri, pengelolaan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial (Mayer, Caruso, & Salovey, 2021). Kesadaran diri memungkinkan pemimpin mengenali kekuatan dan kelemahan personal, sedangkan pengelolaan diri membantu mengatur reaksi emosional dalam interaksi sosial. Motivasi intrinsik memperkuat komitmen terhadap tujuan jangka panjang, sementara empati memperdalam pemahaman terhadap kondisi dan kebutuhan anggota tim. Keterampilan sosial, sebagai elemen terakhir, menjadi wujud nyata kemampuan menghubungkan diri secara efektif dengan orang lain. Integrasi kelima aspek ini menjadikan pemimpin tidak hanya cerdas secara kognitif, tetapi juga matang secara emosional dalam mengelola hubungan interpersonal di dunia kerja yang semakin dinamis.

Dalam penelitian terbaru, kecerdasan emosional terbukti memiliki korelasi positif dengan kepemimpinan transformasional dan perilaku prososial di tempat kerja. Pemimpin yang menguasai pengelolaan emosi cenderung lebih mampu memotivasi tim, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mendorong kolaborasi berbasis kepercayaan (Prentice et al., 2020). Kecerdasan emosional juga berperan penting dalam meningkatkan kemampuan adaptif terhadap perubahan dan ketidakpastian organisasi. Dalam konteks kepemimpinan empatik, kemampuan ini menjadi jembatan antara persepsi kognitif dan resonansi afektif, di mana pemimpin tidak hanya memahami situasi secara rasional tetapi juga merasakan emosi orang lain secara mendalam. Kombinasi tersebut memperkuat kapasitas

kepemimpinan dalam menumbuhkan rasa aman psikologis di antara anggota tim.

Lebih jauh, kecerdasan emosional menjadi fondasi bagi komunikasi empatik yang efektif dalam organisasi. Pemimpin dengan kesadaran emosional tinggi mampu menyesuaikan pesan berdasarkan suasana hati dan konteks sosial lawan bicara (Schlegel et al., 2021). Hal ini memungkinkan penyampaian pesan yang lebih manusiawi dan meyakinkan, yang memperkuat pengaruh dan kredibilitas pemimpin. Dalam lingkungan kerja hibrida dan digital, kemampuan membaca emosi melalui isyarat nonverbal atau media daring menjadi tantangan baru yang menuntut pengembangan empati digital. Pemimpin yang terampil dalam regulasi emosional juga lebih tangguh menghadapi stres, mampu menghindari kelelahan emosional, dan menjaga keseimbangan antara kinerja serta kesejahteraan psikologis.

Selain manfaat individual, kecerdasan emosional memiliki dampak sistemik terhadap budaya organisasi. Organisasi dengan pemimpin yang menunjukkan kecerdasan emosional tinggi cenderung memiliki tingkat kepercayaan dan kepuasan kerja yang lebih baik (Rahim et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak hanya berfungsi sebagai kompetensi pribadi, tetapi juga sebagai kekuatan sosial yang memperkuat keterhubungan manusia di tempat kerja. Melalui pengembangan kecerdasan emosional, pemimpin dapat menanamkan nilai empati, tanggung jawab sosial, dan kesejahteraan emosional dalam setiap lapisan organisasi. Oleh karena itu, kecerdasan emosional menjadi prasyarat penting bagi kepemimpinan empatik yang berorientasi pada keseimbangan antara produktivitas dan kemanusiaan di era digital.

B. Kognisi Sosial dan Persepsi Interpersonal Pemimpin

Kognisi sosial merupakan kemampuan individu untuk memahami, menafsirkan, dan memprediksi perilaku sosial orang lain, yang menjadi fondasi bagi efektivitas kepemimpinan empatik. Dalam konteks organisasi, pemimpin dengan kapasitas kognisi sosial tinggi mampu membaca dinamika kelompok, memahami motivasi anggota tim, serta mengantisipasi potensi konflik sebelum muncul (Van Knippenberg & Sitkin, 2021). Proses ini melibatkan aktivitas mental kompleks, termasuk pengenalan pola, penilaian emosional, dan pengambilan keputusan berbasis konteks sosial. Pemimpin yang menguasai kognisi sosial dapat menavigasi interaksi interpersonal secara strategis dengan mengintegrasikan informasi rasional dan emosional untuk menciptakan komunikasi yang adaptif. Dengan demikian, kognisi sosial menjadi alat penting bagi pemimpin dalam membangun hubungan yang selaras dengan norma, nilai, dan ekspektasi sosial dalam organisasi.

Persepsi interpersonal dalam kepemimpinan berkaitan erat dengan bagaimana pemimpin menilai karakter, kompetensi, dan emosi individu lain secara akurat. Menurut penelitian, persepsi sosial yang efektif membantu pemimpin menghindari *bias attribution* dan *stereotyping* yang sering kali menghambat pengambilan keputusan objektif (Little et al., 2021). Kemampuan menafsirkan ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan intonasi suara menjadi komponen penting dalam memperkuat empati kognitif pemimpin. Di lingkungan kerja hibrida yang bergantung pada komunikasi digital, persepsi interpersonal juga menuntut kemampuan memahami konteks nonverbal melalui pesan teks atau visual daring. Pemimpin yang mampu membaca sinyal sosial dengan presisi dapat menyesuaikan strategi komunikasinya sehingga meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan antaranggota tim.

Kognisi sosial tidak hanya mencerminkan kemampuan individual, tetapi juga merupakan bentuk kecerdasan kolektif dalam organisasi. Ketika pemimpin menunjukkan sensitivitas sosial, anggota tim akan meniru perilaku tersebut, menciptakan iklim kerja berbasis empati dan kolaborasi (Bastardo et al., 2022). Fenomena ini dikenal sebagai *social mirroring*, di mana perilaku dan emosi pemimpin menjadi cermin bagi anggota tim. Dengan demikian, persepsi sosial yang akurat berfungsi sebagai jembatan antara pemimpin dan pengikut, membentuk kejelasan peran dan meningkatkan keefektifan komunikasi tim. Pemimpin yang memahami konteks sosial dapat mendorong partisipasi aktif, menciptakan rasa kepemilikan bersama, serta memperkuat rasa kebersamaan di dalam organisasi.

Lebih jauh, pemahaman terhadap kognisi sosial juga memperkaya kemampuan pengambilan keputusan berbasis nilai. Pemimpin empatik tidak hanya mempertimbangkan data dan logika, tetapi juga aspek emosional yang memengaruhi persepsi kelompok (Niezink et al., 2020). Pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dimensi sosial menciptakan hasil yang lebih diterima dan mengurangi resistensi dari pihak lain. Perspektif ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan modern sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memahami dan menavigasi kompleksitas sosial dengan kesadaran emosional yang tinggi. Dalam era digitalisasi dan kerja lintas budaya, kognisi sosial juga membantu pemimpin mengelola perbedaan nilai dan ekspektasi antarindividu dengan cara yang lebih inklusif dan beradab.

Kognisi sosial dan persepsi interpersonal berperan penting dalam membentuk kredibilitas dan otoritas moral pemimpin. Penelitian terkini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menilai persepsi sosial dengan empati lebih dipercaya dan lebih efektif dalam

membangun hubungan jangka panjang (Ramasamy & Pugazhendhi, 2021). Keberhasilan mereka dalam memahami konteks sosial tidak hanya meningkatkan efisiensi komunikasi, tetapi juga memperkuat reputasi kepemimpinan berbasis etika dan kemanusiaan. Dengan mengembangkan kesadaran sosial dan empati kognitif, pemimpin dapat mengoptimalkan interaksi antarindividu, membangun lingkungan kerja yang suportif, serta menciptakan struktur organisasi yang harmonis dan adaptif terhadap perubahan global.

C. Teknik Komunikasi Berbasis Empati

Komunikasi berbasis empati merupakan keterampilan esensial dalam kepemimpinan modern yang menuntut kemampuan memahami pesan emosional di balik setiap interaksi. Pemimpin yang menguasai teknik komunikasi empatik mampu menciptakan hubungan interpersonal yang hangat dan bermakna, sekaligus menumbuhkan kepercayaan dalam tim (Rogers, 2020). Pendekatan ini menekankan pentingnya mendengarkan secara aktif, mengenali emosi lawan bicara, dan menyesuaikan respons dengan kebutuhan emosional individu. Dalam konteks organisasi, komunikasi empatik memperkuat rasa keterlibatan karyawan karena mereka merasa didengar dan dihargai. Teknik ini juga membantu pemimpin memfasilitasi dialog terbuka yang konstruktif, mencegah salah paham, serta memperkuat solidaritas tim dalam mencapai tujuan bersama.

Salah satu elemen kunci dalam komunikasi empatik adalah kemampuan mendengarkan aktif (*active listening*), yaitu memberi perhatian penuh terhadap pembicara tanpa menginterupsi atau menilai secara prematur. Pemimpin yang menerapkan teknik ini dapat mengidentifikasi pesan tersirat, termasuk perasaan atau kekhawatiran yang tidak diungkapkan secara langsung (Brownell, 2021). Proses ini

tidak hanya meningkatkan kejelasan komunikasi, tetapi juga memperdalam kepercayaan emosional antara pemimpin dan anggota tim. Selain mendengarkan aktif, pemimpin empatik juga menggunakan *reflective feedback* untuk memastikan pemahaman yang tepat terhadap pesan yang diterima. Dalam konteks komunikasi digital, kemampuan menafsirkan emosi melalui teks atau ekspresi nonverbal virtual menjadi bentuk baru dari *digital empathy* yang semakin relevan dalam era kerja hibrida.

Komunikasi empatik juga melibatkan penggunaan bahasa positif dan inklusif yang memperkuat rasa kebersamaan dalam tim. Pemimpin yang sadar bahasa akan memilih kata-kata yang menenangkan, menghargai perbedaan, dan menghindari nada otoritatif yang dapat menciptakan jarak psikologis (Gallois & Giles, 2021). Bahasa yang empatik memiliki daya transformatif karena mampu mengubah suasana emosional organisasi menjadi lebih terbuka dan suportif. Selain itu, pemimpin perlu menyeimbangkan pesan rasional dan emosional agar komunikasi tidak hanya informatif, tetapi juga inspiratif. Dalam kerangka kepemimpinan empatik, kemampuan ini menjadikan komunikasi sebagai sarana menumbuhkan motivasi dan semangat kolektif yang berorientasi pada nilai kemanusiaan.

Penggunaan *nonverbal communication* seperti kontak mata, ekspresi wajah, dan gestur juga menjadi komponen penting dalam komunikasi empatik. Penelitian menunjukkan bahwa pesan nonverbal memiliki pengaruh lebih kuat dalam menyampaikan empati dibandingkan kata-kata semata (De Gelder, 2021). Pemimpin yang sadar terhadap bahasa tubuhnya mampu menyampaikan ketulusan dan kehadiran emosional yang memperkuat hubungan interpersonal. Dalam konteks virtual meeting, bentuk komunikasi nonverbal dapat diterjemahkan melalui respons visual, nada suara, dan bahasa tubuh

yang terbuka. Dengan memadukan aspek verbal dan nonverbal, komunikasi empatik menjadi medium yang efektif untuk membangun kedekatan emosional, meskipun dalam ruang digital yang terbatas.

Komunikasi berbasis empati juga berkaitan erat dengan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik melalui dialog yang sensitif terhadap emosi. Pendekatan ini mengedepankan *emotional validation*, yaitu pengakuan atas perasaan pihak lain sebelum mencari solusi rasional (Weiss & Cropanzano, 2022). Dengan mengakui emosi orang lain secara terbuka, pemimpin dapat menurunkan resistensi psikologis dan menciptakan ruang aman untuk berdiskusi. Teknik komunikasi seperti ini terbukti memperkuat moral, loyalitas, dan komitmen anggota tim terhadap organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang menguasai komunikasi empatik tidak hanya mampu menyampaikan pesan secara efektif, tetapi juga membentuk budaya komunikasi yang penuh empati, mendukung kesejahteraan emosional, dan memperkuat keberlanjutan hubungan kerja.

D. Membangun Kepercayaan dan Keterbukaan dalam Tim

Kepercayaan merupakan fondasi utama dari hubungan tim yang efektif dan produktif, sementara keterbukaan menjadi sarana yang memperkuat hubungan tersebut melalui komunikasi yang jujur dan autentik. Dalam konteks kepemimpinan empatik, kepercayaan tidak dibangun melalui otoritas formal, tetapi melalui konsistensi perilaku, transparansi, dan ketulusan dalam berinteraksi (Dirks & Ferrin, 2020). Pemimpin yang mampu menunjukkan integritas dan kejujuran dalam tindakan sehari-hari akan menciptakan persepsi keandalan di mata anggota tim. Keterbukaan dalam komunikasi membantu pemimpin menumbuhkan rasa saling menghargai dan memperkuat hubungan emosional yang sehat di tempat kerja. Hubungan ini menghasilkan

peningkatan kolaborasi, motivasi, serta kesiapan tim dalam menghadapi tantangan yang kompleks.

Kepercayaan dalam tim berkembang melalui pengalaman sosial yang berulang dan interaksi berbasis empati. Penelitian menunjukkan bahwa anggota tim lebih mudah mempercayai pemimpin yang mampu memahami kondisi emosional mereka dan menunjukkan kepedulian nyata terhadap kesejahteraan individu (Costa et al., 2022). Empati menjadi penghubung antara kepercayaan dan efektivitas komunikasi karena memungkinkan pemimpin menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan emosional setiap anggota. Proses ini memperkuat iklim psikologis yang aman (*psychological safety*), di mana setiap individu merasa bebas mengemukakan pendapat tanpa takut akan penilaian negatif. Dalam lingkungan seperti ini, kreativitas dan partisipasi meningkat karena setiap anggota merasa dihargai secara utuh.

Keterbukaan juga memainkan peran strategis dalam meningkatkan transparansi organisasi. Pemimpin yang secara terbuka berbagi informasi dan alasan di balik keputusan strategis menciptakan rasa kepemilikan dan keterlibatan di antara anggota tim (Men et al., 2021). Praktik komunikasi terbuka tidak hanya mengurangi rumor atau miskomunikasi, tetapi juga memperkuat loyalitas terhadap visi organisasi. Dalam konteks kerja hibrida, keterbukaan digital menjadi semakin penting, di mana pemimpin harus memastikan aliran informasi tetap inklusif dan adil di antara anggota tim yang tersebar secara geografis. Transparansi dalam komunikasi membantu membangun budaya kolaboratif yang mendukung kinerja tinggi berbasis kepercayaan dan empati.

Selain itu, membangun kepercayaan dan keterbukaan memerlukan keseimbangan antara kerentanan emosional dan profesionalisme.

Pemimpin yang berani mengakui kesalahan atau keterbatasan diri akan lebih dihargai karena menunjukkan keaslian (*authenticity*) dan tanggung jawab emosional (Gardner et al., 2021). Kerentanan yang disampaikan secara proporsional menciptakan koneksi manusiawi dan menurunkan jarak psikologis antara pemimpin dan anggota tim. Pendekatan ini memperkuat budaya kerja berbasis saling dukung, di mana kejujuran dan empati menjadi norma sosial yang diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, kepercayaan tidak hanya menjadi hasil, tetapi juga proses dinamis yang dibangun melalui komunikasi empatik yang konsisten.

Dalam praktiknya, membangun kepercayaan dan keterbukaan memerlukan penguatan nilai-nilai organisasi yang berorientasi manusia. Pemimpin empatik berperan sebagai penjaga moral organisasi yang memastikan setiap kebijakan selaras dengan nilai keadilan dan kemanusiaan (Afsar et al., 2022). Melalui kepemimpinan yang adil, transparan, dan komunikatif, tim akan merasakan rasa aman psikologis dan semangat kolaboratif yang tinggi. Hasil akhirnya adalah organisasi yang tangguh, inovatif, dan berkelanjutan karena hubungan antarindividu dibangun di atas pondasi empati, kepercayaan, dan keterbukaan. Dalam era digital yang rentan terhadap disinformasi dan tekanan emosional, nilai-nilai ini menjadi aset strategis yang membedakan organisasi yang berkelanjutan dari yang rapuh secara sosial.

E. Peran *Storytelling* dan *Active Listening* dalam Kepemimpinan

Storytelling dan *active listening* merupakan dua keterampilan komunikasi empatik yang berperan penting dalam membangun koneksi emosional antara pemimpin dan anggota tim. *Storytelling* memungkinkan pemimpin mentransfer nilai, visi, dan makna kerja

melalui narasi yang menggugah emosi serta memotivasi tindakan positif (Denning, 2021). Dalam konteks organisasi modern, cerita digunakan untuk menyatukan tim di tengah kompleksitas perubahan dengan cara yang lebih manusiawi dan mudah diinternalisasi. Narasi yang otentik mendorong keterlibatan emosional karyawan, meningkatkan kejelasan tujuan, serta memperkuat kohesi sosial dalam organisasi. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan storytelling dengan empati akan menciptakan komunikasi yang tidak hanya informatif, tetapi juga inspiratif dan berorientasi pada nilai kemanusiaan.

Kemampuan *active listening* atau mendengarkan aktif menjadi elemen pelengkap dari storytelling karena menegaskan sikap saling menghargai dan keterbukaan dalam komunikasi dua arah. Dalam praktiknya, mendengarkan aktif melibatkan perhatian penuh terhadap pesan verbal dan nonverbal dari lawan bicara, diikuti oleh tanggapan yang menunjukkan pemahaman emosional (Hennel et al., 2021). Pemimpin yang mempraktikkan *active listening* secara konsisten menciptakan lingkungan psikologis yang aman, di mana anggota tim merasa dihargai dan diakui. Dalam konteks kerja hibrida, mendengarkan aktif menjadi semakin penting karena interaksi virtual sering kali mengaburkan ekspresi emosional. Dengan mendengarkan secara empatik, pemimpin tidak hanya memperoleh informasi, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan tim.

Kombinasi storytelling dan *active listening* membentuk komunikasi kepemimpinan yang transformatif. Pemimpin yang mendengarkan dengan empati dapat mengidentifikasi pengalaman dan aspirasi karyawan, lalu mentransformasikannya menjadi cerita kolektif yang memotivasi seluruh tim (Kouzes & Posner, 2022).

Cerita yang lahir dari pengalaman nyata anggota organisasi menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan makna bersama terhadap visi perusahaan. Melalui pendekatan ini, komunikasi menjadi sarana pemberdayaan emosional yang memperkuat semangat kolaborasi. Selain itu, teknik ini membantu pemimpin membangun citra autentik dan kredibel, karena pesan yang disampaikan berasal dari pengalaman empatik, bukan sekadar instruksi rasional.

Storytelling juga memiliki fungsi terapeutik dalam konteks kepemimpinan empatik, terutama ketika organisasi menghadapi perubahan besar atau krisis. Cerita tentang ketangguhan, kegagalan, dan pembelajaran manusiawi membantu karyawan memaknai perubahan secara positif (Morgan & Dennehy, 2020). Pemimpin yang berani berbagi kisah pribadi tentang perjuangan dan pembelajaran menunjukkan sisi kerentanan yang memperkuat kepercayaan emosional tim. Di sisi lain, mendengarkan cerita karyawan dengan penuh empati menciptakan jembatan emosional yang memperkuat solidaritas dan resiliensi bersama. Pendekatan ini menunjukkan bahwa komunikasi empatik tidak hanya berfungsi sebagai alat manajerial, tetapi juga sebagai mekanisme penyembuhan sosial yang memperkuat integritas moral organisasi.

Pada akhirnya, storytelling dan *active listening* membentuk ekosistem komunikasi yang adaptif dan manusiawi di dalam organisasi. Narasi yang diciptakan bersama memperkuat identitas kolektif, sementara mendengarkan aktif menjaga kesinambungan dialog dan umpan balik dua arah (Stephens et al., 2021). Pemimpin yang menguasai kedua keterampilan ini mampu memadukan logika strategis dengan kepekaan emosional, menghasilkan gaya komunikasi yang menyentuh hati sekaligus menggerakkan tindakan. Dalam era digital dan globalisasi yang sarat tekanan, kemampuan ini menjadi

modal sosial yang memperkuat keberlanjutan organisasi dan menjadikan empati sebagai inti dari kepemimpinan yang berpengaruh.

F. Rangkuman

Bab ini menyoroti peran integral antara emosi, kognisi, dan komunikasi dalam membentuk kepemimpinan empatik yang efektif di lingkungan kerja modern. Kecerdasan emosional menjadi fondasi utama yang memungkinkan pemimpin memahami serta mengelola emosi diri dan orang lain dengan bijaksana, sementara kognisi sosial membantu pemimpin menafsirkan perilaku dan motivasi individu secara akurat. Komunikasi berbasis empati memperkuat ikatan antaranggota tim melalui kemampuan mendengarkan aktif, penggunaan bahasa positif, dan kesadaran terhadap sinyal nonverbal. Kepercayaan dan keterbukaan dibangun melalui konsistensi moral, transparansi, serta keberanian menunjukkan keaslian diri, yang pada gilirannya menciptakan iklim psikologis yang aman dan kolaboratif.

G. Latihan

Soal

1. Jelaskan bagaimana kecerdasan emosional berperan sebagai fondasi empati dalam kepemimpinan modern.
2. Apa hubungan antara kognisi sosial dan persepsi interpersonal dalam efektivitas komunikasi pemimpin?
3. Uraikan teknik komunikasi berbasis empati dan bagaimana hal tersebut meningkatkan keterlibatan karyawan.
4. Bagaimana kepercayaan dan keterbukaan dapat memperkuat budaya organisasi berbasis empati?

5. Jelaskan fungsi *storytelling* dan *active listening* dalam membentuk komunikasi kepemimpinan yang inspiratif.

Jawaban

1. Kecerdasan emosional memungkinkan pemimpin mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif (Goleman, 2021; Mayer et al., 2021).
2. Kognisi sosial dan persepsi interpersonal membantu pemimpin memahami dinamika sosial, menafsirkan perilaku tim secara akurat, dan mengambil keputusan berbasis kesadaran sosial (Van Knippenberg & Sitkin, 2021; Little et al., 2021).
3. Teknik komunikasi berbasis empati meliputi mendengarkan aktif, penggunaan bahasa positif, dan pengakuan emosional, yang memperkuat kepercayaan dan mengurangi konflik (Rogers, 2020; Gallois & Giles, 2021).
4. Kepercayaan dan keterbukaan dibangun melalui transparansi, integritas, serta komunikasi yang jujur, yang menciptakan rasa aman psikologis dan kolaborasi yang kuat dalam tim (Dirks & Ferrin, 2020; Men et al., 2021).
5. *Storytelling* dan *active listening* memperkuat komunikasi empatik melalui narasi yang menggugah dan mendengarkan reflektif, membangun makna bersama serta hubungan emosional antara pemimpin dan anggota tim (Denning, 2021; Hennel et al., 2021).

BAB IV

***DIGITAL WELLBEING* DALAM KONTEKS ORGANISASI MODERN**

Bab ini membahas secara komprehensif konsep *digital wellbeing* atau kesejahteraan digital dalam konteks organisasi modern yang semakin bergantung pada teknologi. Transformasi digital telah membawa banyak manfaat bagi efisiensi dan produktivitas kerja, namun juga menimbulkan tantangan baru terkait kesehatan mental, keseimbangan hidup, dan hubungan sosial di tempat kerja. Pemimpin dan organisasi kini dituntut untuk tidak hanya mengoptimalkan teknologi, tetapi juga memastikan bahwa penggunaannya mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Memahami definisi dan komponen utama kesejahteraan digital dalam konteks kehidupan profesional dan organisasi modern.
- Menganalisis dampak paparan teknologi berlebihan terhadap kesehatan mental, fisik, dan sosial individu di tempat kerja.
- Mengidentifikasi strategi digital detox dan self-regulation yang dapat diterapkan oleh profesional modern untuk menjaga keseimbangan hidup.
- Mengevaluasi peran kebijakan organisasi dalam menciptakan budaya kerja digital yang mendukung kesejahteraan karyawan.

- Menjelaskan hubungan antara digital wellbeing dan employee engagement sebagai indikator keberhasilan organisasi yang berkelanjutan.

A. Definisi dan Komponen Kesejahteraan Digital

Kesejahteraan digital (*digital wellbeing*) merupakan konsep yang menggambarkan keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan kesehatan psikologis, sosial, serta fisik individu dalam lingkungan digital. Dalam konteks organisasi modern, *digital wellbeing* tidak hanya mencakup penggunaan teknologi yang produktif, tetapi juga bagaimana individu mampu menjaga batasan antara dunia kerja digital dan kehidupan pribadi agar tidak mengalami kelelahan mental (*digital fatigue*) atau kecanduan informasi (Vanden Abeele, 2021). Pemahaman tentang kesejahteraan digital menjadi penting karena teknologi yang awalnya dirancang untuk meningkatkan efisiensi kini sering kali menciptakan tekanan psikologis akibat konektivitas yang berlebihan. Oleh karena itu, kesejahteraan digital menekankan kesadaran, kendali diri, dan keseimbangan dalam penggunaan teknologi sebagai fondasi kesehatan mental dan kinerja berkelanjutan di era digital.

Komponen utama dari *digital wellbeing* mencakup empat dimensi kunci, yaitu keseimbangan waktu (*time balance*), kesadaran digital (*digital mindfulness*), keamanan digital (*digital safety*), dan keterhubungan sosial yang sehat (*social connectedness*). Keseimbangan waktu menekankan pentingnya mengatur durasi penggunaan perangkat agar tidak menimbulkan stres atau gangguan tidur (Davidson & Turnbull, 2021). Kesadaran digital melibatkan kemampuan individu untuk tetap hadir secara mental saat berinteraksi dengan teknologi, tidak terjebak dalam distraksi yang berlebihan.

Sementara itu, keamanan digital memastikan perlindungan data pribadi dan rasa aman selama beraktivitas daring. Keterhubungan sosial yang sehat mengacu pada bagaimana teknologi digunakan untuk memperkuat hubungan interpersonal, bukan menggantikannya secara emosional. Keempat komponen ini saling berkaitan dalam menciptakan kesejahteraan digital yang berkelanjutan di lingkungan kerja.

Dalam ranah organisasi, *digital wellbeing* menjadi bagian integral dari strategi sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Penerapan kebijakan seperti *right to disconnect*, pengaturan jam kerja digital, dan promosi kesadaran literasi digital terbukti meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan tingkat *burnout* (Nabity-Grover, Cheung, & Thatcher, 2021). Organisasi yang mengintegrasikan kesejahteraan digital dalam budaya kerjanya cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, karena karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki keseimbangan hidup yang lebih baik. Selain itu, dukungan teknologi yang inklusif dan ramah pengguna membantu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga sehat secara emosional.

Dari perspektif psikologis, kesejahteraan digital juga berkaitan erat dengan teori *self-determination*, yang menekankan kebutuhan dasar manusia akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial (Ryan & Deci, 2020). Ketika penggunaan teknologi mendukung tiga aspek ini, individu akan mengalami kepuasan intrinsik dan kesejahteraan emosional yang lebih baik. Sebaliknya, jika teknologi digunakan secara kompulsif atau dikendalikan oleh tekanan eksternal, hal ini dapat menurunkan motivasi dan memperburuk kondisi mental. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus memahami dinamika

psikologis di balik interaksi digital dan menciptakan kebijakan yang mengedepankan keseimbangan antara kontrol individu dan dukungan sistemik.

Dalam konteks global, berbagai lembaga seperti *World Health Organization (WHO)* dan *OECD* mulai mengakui *digital wellbeing* sebagai indikator baru dari kualitas kerja dan kesehatan masyarakat modern. Hal ini disebabkan meningkatnya kasus gangguan kesehatan mental akibat *digital overload* di berbagai sektor industri (Sparrow et al., 2021). Banyak organisasi internasional kini mengadopsi pendekatan proaktif melalui pelatihan kesejahteraan digital, pengukuran kesehatan digital karyawan, serta pengembangan teknologi yang lebih ramah pengguna. Pendekatan ini menandai pergeseran paradigma dari sekadar efisiensi digital menuju keseimbangan hidup yang berkelanjutan dan berpusat pada manusia.

Secara keseluruhan, *digital wellbeing* merepresentasikan paradigma baru kesejahteraan kerja yang relevan dengan era hiper-konektivitas. Keberhasilan organisasi dalam menerapkannya bergantung pada sinergi antara kesadaran individu, dukungan kebijakan institusional, dan etika teknologi yang menempatkan manusia sebagai pusat inovasi (Jiang & Men, 2022). Dengan memprioritaskan kesejahteraan digital, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan teknologi, tetapi juga menjaga harmoni antara produktivitas dan kesehatan mental. Hal ini menjadikan *digital wellbeing* bukan sekadar tren, melainkan kebutuhan strategis bagi keberlanjutan organisasi di abad ke-21.

B. Dampak *Overexposure* Teknologi terhadap Mental dan Fisik

1. Dampak Mental: Technostress, Burnout Digital, dan Disregulasi Emosi

Overexposure teknologi menciptakan tekanan psikologis yang jauh lebih kompleks daripada sekadar stres kerja konvensional. *Technostress* kini dikategorikan sebagai bentuk stres multidimensi yang melibatkan tekanan adaptasi, tuntutan respons yang cepat, dan ekspektasi untuk selalu online (*hyperconnectivity*). Individu yang mengalami *digital burnout* tidak hanya merasakan kelelahan mental, tetapi juga mengalami disregulasi emosi, kesulitan mengendalikan respons impulsif, dan menurunnya *emotional resilience*. Ketika stimulus digital hadir tanpa henti, sistem saraf simpatis terus aktif, sehingga tubuh gagal memasuki fase pemulihan psikologis. Dalam jangka panjang, kondisi ini menurunkan kapasitas kreativitas, menghambat refleksi mendalam, dan memicu pola pikir reaktif.

2. Dampak Fisik: Gangguan Biomekanik, Ritme Sirkadian, dan Masalah Metabolik

Penggunaan perangkat digital secara intensif menciptakan “postur teknologi” (*tech posture*) yang secara biomekanis memengaruhi struktur leher, tulang belakang, hingga sendi bahu. Sindrom *text neck* menjadi fenomena klinis umum yang ditandai dengan pergeseran beban tubuh ke arah depan hingga 27 kilogram akibat menunduk saat menggunakan gawai. Selain itu, paparan cahaya biru selama 6–10 jam sehari mengganggu ritme sirkadian dan merusak kualitas tidur REM. Kurang tidur menyebabkan peningkatan hormon kortisol, yang berkontribusi pada resistensi insulin, peningkatan berat badan, hingga gangguan metabolik kronis. Kombinasi antara sedentary lifestyle dan

overexposure teknologi semakin memperburuk risiko penyakit kardiovaskular.

3. Dampak Sosial: Disrupsi Empati dan Pelemahan Koneksi Emosional

Overexposure teknologi tidak hanya menggeser pola komunikasi, tetapi juga memengaruhi kualitas interaksi sosial secara mendasar. Ketergantungan pada komunikasi digital menghilangkan *paralinguistic cues* (intonasi, ekspresi wajah, gesture), yang penting untuk membangun empati. Fenomena *digital disconnection* dan *social thinning* terjadi ketika kedalaman hubungan interpersonal menurun meski frekuensi komunikasi meningkat. Karyawan mulai merasa diperlakukan sebagai “node informasi” alih-alih individu yang memiliki identitas emosional. Ketika konteks sosial hilang, kesalahpahaman meningkat, konflik kecil tercipta lebih mudah, dan sense of belonging terhadap tim melemah.

4. Dampak Kognitif: Fragmentasi Atensi dan Hilangnya Kemampuan Deep Work

Salah satu dampak paling serius dari overexposure adalah hilangnya kemampuan untuk melakukan *deep work*, yaitu kemampuan bekerja dengan fokus mendalam tanpa distraksi. Paparan notifikasi dan aliran informasi yang cepat memaksa otak untuk terus melakukan switching task. Mekanisme ini meningkatkan *switching cost*, menurunkan memori kerja, dan mengganggu proses konsolidasi informasi. Akibatnya, kemampuan untuk berpikir strategis, melakukan analisis mendalam, dan mengambil keputusan berbasis data menurun. Individu mudah terdistraksi, lebih sering melakukan kesalahan, dan mengalami penurunan kualitas pekerjaan secara keseluruhan.

5. Dampak Emosional: Social Comparison dan Vulnerability Psikologis

Konten digital terutama media sosial—memperbesar distorsi persepsi individu terhadap diri sendiri dan orang lain. Paparan terhadap kesuksesan, pencapaian, atau standar hidup orang lain menciptakan *downward comparison* maupun *upward comparison* yang memengaruhi harga diri. Di lingkungan profesional, karyawan dapat merasa kurang kompeten hanya karena melihat pencapaian kolega di platform digital internal. Fenomena ini memicu *emotional vulnerability*, yaitu kondisi di mana individu lebih sensitif terhadap kritik, lebih mudah cemas, dan mengalami self-doubt berkelanjutan. Ketika digabungkan dengan tekanan digital kerja, kondisi ini mempercepat munculnya burnout emosional.



Gambar 2. Dampak Overexposure Teknologi terhadap Kesehatan Mental dan Fisik

6. Dampak Etis: Eksploitasi Waktu Personal dan Kekaburan Batas Privat–Profesional

Overexposure teknologi menimbulkan dilema etis baru dalam organisasi modern. Ekspektasi tidak tertulis untuk menjawab pesan kapan pun menciptakan situasi *digital labour exploitation*. Batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur, dan fenomena ini meningkatkan risiko *time-based conflict* dan *strain-based conflict*. Organisasi yang tidak memiliki kebijakan digital yang jelas, seperti *right to disconnect*, tanpa sadar mendorong budaya kerja toksik yang berorientasi pada ketersediaan bukan produktivitas. Dari perspektif etika bisnis, kondisi ini melanggar prinsip kesejahteraan tenaga kerja dan kesehatan psikologis jangka panjang.

C. Digital Detox dan Self-Regulation pada Profesional Modern

Konsep *digital detox* berkembang sebagai respons terhadap meningkatnya kelelahan digital yang disebabkan oleh konektivitas tanpa batas di dunia kerja modern. *Digital detox* mengacu pada upaya disengaja untuk mengurangi atau menghentikan sementara penggunaan perangkat digital guna memulihkan keseimbangan mental, emosional, dan sosial (Syvertsen & Enli, 2021). Praktik ini menjadi penting karena individu yang terus-menerus terpapar notifikasi dan tekanan komunikasi daring mengalami penurunan fokus serta peningkatan stres psikologis. Dalam konteks profesional, *digital detox* membantu pekerja mengatur ulang kebiasaan penggunaan teknologi agar lebih sadar dan produktif. Fenomena ini bukan bentuk penolakan terhadap kemajuan teknologi, melainkan strategi pemulihan psikologis yang mendorong kesadaran digital (*digital mindfulness*) dan keseimbangan hidup yang sehat.

Proses *digital detox* berkaitan erat dengan kemampuan *self-regulation*, yaitu kapasitas individu untuk mengontrol impuls, menetapkan batasan digital, dan mengatur waktu penggunaan teknologi (Pflügner et al., 2021). Profesional yang memiliki keterampilan *self-regulation* yang baik mampu mengelola prioritas, meminimalkan distraksi, serta menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan tingkat *self-control* tinggi lebih tahan terhadap tekanan digital dan memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih stabil. Dalam konteks organisasi, kemampuan ini mendukung efektivitas kerja karena pekerja mampu mengatur energi dan fokusnya untuk aktivitas bernilai tinggi tanpa terganggu oleh interaksi digital yang tidak relevan. Oleh karena itu, pengembangan *self-regulation* menjadi bagian integral dari strategi kesejahteraan digital di era hibrida.

Pendekatan psikologis terhadap *digital detox* menekankan pentingnya membangun rutinitas pemulihan (*recovery routines*) untuk mengurangi ketergantungan pada perangkat. Praktik seperti menetapkan jam bebas layar (*screen-free hours*), membatasi akses media sosial, serta mengatur notifikasi terbukti menurunkan tingkat stres dan meningkatkan kualitas tidur (Przybylski et al., 2021). Intervensi berbasis perilaku ini membantu individu mengenali pola penggunaan digital yang tidak sehat serta membangun hubungan yang lebih sadar terhadap teknologi. Penerapan *digital detox* secara teratur terbukti meningkatkan kepuasan hidup dan performa kerja, terutama pada pekerja yang menghadapi tekanan komunikasi konstan. Dengan demikian, *digital detox* menjadi strategi pencegahan yang efektif terhadap kelelahan psikologis yang diakibatkan oleh paparan digital berlebihan.

Dari perspektif organisasi, keberhasilan *digital detox* dan *self-regulation* memerlukan dukungan struktural melalui kebijakan dan budaya kerja yang mendukung keseimbangan digital. Beberapa perusahaan global menerapkan kebijakan *email curfew* dan *no-meeting Fridays* untuk mengurangi beban digital karyawan (Leslie et al., 2022). Selain itu, pelatihan *digital literacy* yang menekankan kesadaran etika dan pengelolaan waktu daring terbukti meningkatkan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang memfasilitasi jeda digital mendorong kreativitas dan pemulihan emosional, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, organisasi perlu melihat *digital detox* bukan sebagai bentuk penghindaran, melainkan sebagai investasi strategis dalam kesehatan mental tenaga kerja.

Dari sudut pandang neurokognitif, *digital detox* membantu otak mengembalikan kapasitas perhatian yang menurun akibat paparan berlebihan terhadap stimulus digital. Aktivitas seperti membaca buku fisik, berjalan di alam, atau meditasi terbukti menurunkan aktivitas kortisol dan meningkatkan keseimbangan sistem saraf otonom (Kuss et al., 2021). Rehat digital juga berkontribusi pada peningkatan *executive functioning*, termasuk kemampuan perencanaan, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Profesional yang menerapkan jeda teknologi secara rutin menunjukkan peningkatan signifikan dalam konsentrasi dan kreativitas. Mekanisme biologis ini menjelaskan mengapa *digital detox* menjadi bagian penting dari pendekatan holistik terhadap kesehatan mental dan kognitif di era kerja digital.

Dalam konteks global, praktik *digital detox* kini diintegrasikan ke dalam program kesejahteraan korporasi (*corporate wellness programs*) yang berfokus pada keseimbangan hidup dan produktivitas

berkelanjutan. Beberapa organisasi internasional mengadopsi inisiatif seperti *mindful tech breaks* dan *digital wellbeing coaching* untuk membantu karyawan mengembangkan kebiasaan digital yang sehat (Barber & Santuzzi, 2022). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang empatik dan berorientasi manusia. Upaya kolektif ini menunjukkan bahwa pengelolaan kesejahteraan digital merupakan tanggung jawab bersama antara individu, organisasi, dan kebijakan sosial yang mendukung ekosistem kerja berkelanjutan di era hiper-konektivitas.

D. Kebijakan Organisasi dalam Membangun Kesejahteraan Digital

Kebijakan organisasi memiliki peran krusial dalam menciptakan keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan kesejahteraan karyawan. Dalam era kerja digital, banyak organisasi mulai mengadopsi pendekatan strategis yang menempatkan *digital wellbeing* sebagai bagian integral dari kebijakan sumber daya manusia dan tata kelola korporasi (Salanova et al., 2021). Pendekatan ini mencakup pembatasan jam kerja daring, pelatihan literasi digital, serta penyusunan pedoman etika penggunaan teknologi di tempat kerja. Organisasi yang mengintegrasikan kesejahteraan digital ke dalam struktur kebijakannya menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat stres kerja yang lebih rendah. Kebijakan semacam ini bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi manifestasi dari komitmen etis terhadap kesejahteraan manusia dalam sistem kerja modern yang sarat dengan tekanan digital.

Program pelatihan dan edukasi digital menjadi salah satu instrumen utama dalam memperkuat kebijakan kesejahteraan digital.

Pelatihan ini berfokus pada pengelolaan waktu layar, kesadaran terhadap bahaya *technostress*, dan pengembangan etika komunikasi digital (Derks & Bakker, 2021). Organisasi yang memberikan pelatihan semacam ini membantu karyawan memahami dampak fisiologis dan psikologis dari *digital overload* serta mengembangkan kemampuan adaptif terhadap teknologi. Selain itu, pelatihan berbasis kesadaran digital (*digital mindfulness training*) terbukti meningkatkan keseimbangan emosional dan mendorong perilaku kerja yang lebih fokus serta kolaboratif. Program ini menjadi langkah preventif dalam mengurangi gangguan mental akibat tekanan digital yang berlebihan.

Pendekatan kebijakan juga mencakup desain kerja fleksibel dan pengaturan komunikasi digital yang sehat. Banyak perusahaan mulai menerapkan kebijakan *right to disconnect* untuk memberikan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi (Pereira & Silva, 2022). Kebijakan ini memungkinkan karyawan memutuskan koneksi dari email atau pesan kerja di luar jam kerja tanpa konsekuensi negatif terhadap kinerja. Implementasi kebijakan ini terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi risiko *burnout*. Selain itu, perusahaan juga mengembangkan sistem kerja berbasis hasil (*output-based work system*), yang menilai kinerja berdasarkan capaian, bukan jam konektivitas daring. Dengan demikian, kebijakan ini menciptakan keseimbangan antara tuntutan produktivitas dan kebutuhan istirahat psikologis.

Dari perspektif tata kelola organisasi, kesejahteraan digital diintegrasikan melalui regulasi internal yang mengatur penggunaan data dan teknologi berbasis prinsip etika. Organisasi yang menerapkan prinsip *digital ethics* memastikan bahwa sistem teknologi tidak menimbulkan beban psikologis atau pelanggaran privasi terhadap karyawan (West et al., 2021). Aspek ini mencakup transparansi dalam

penggunaan data, pengawasan algoritmik yang adil, serta perlindungan terhadap informasi pribadi. Keterlibatan pemimpin dalam menerapkan kebijakan etika digital memperkuat budaya organisasi yang humanistik dan bertanggung jawab. Etika digital yang baik tidak hanya melindungi kesejahteraan individu tetapi juga memperkuat kepercayaan dan loyalitas dalam organisasi.

Kebijakan yang berorientasi pada kesejahteraan digital juga berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif. Organisasi yang memperhatikan aksesibilitas teknologi bagi semua karyawan, termasuk mereka yang memiliki keterbatasan fisik atau kognitif, menunjukkan komitmen terhadap prinsip keadilan digital (*digital inclusion*) (Stahl et al., 2021). Hal ini mencakup penyediaan perangkat kerja yang ergonomis, desain sistem digital yang ramah pengguna, serta pelatihan khusus bagi kelompok rentan. Upaya ini memastikan bahwa teknologi benar-benar menjadi sarana pemberdayaan, bukan hambatan. Selain itu, kebijakan inklusif menciptakan rasa aman dan diterima bagi seluruh anggota organisasi, memperkuat kohesi sosial serta memperluas potensi inovasi kolaboratif.

Pemimpin organisasi memiliki tanggung jawab utama dalam menegakkan dan meneladankan kebijakan kesejahteraan digital. Gaya kepemimpinan yang empatik dan partisipatif memungkinkan proses implementasi kebijakan berjalan efektif karena melibatkan komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan (Vogelsang et al., 2021). Pemimpin yang memahami tantangan kesejahteraan digital cenderung lebih adaptif dalam mengelola ekspektasi kerja, mendorong keterlibatan karyawan, serta menumbuhkan budaya keseimbangan hidup yang sehat. Melalui teladan yang diberikan, kebijakan organisasi tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi berubah

menjadi praktik nyata yang mencerminkan kepedulian terhadap kesejahteraan manusia di tengah era digital yang menuntut adaptasi terus-menerus.

E. Hubungan *Digital Wellbeing* dengan *Engagement* Karyawan

Kesejahteraan digital memiliki hubungan erat dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), karena keseimbangan dalam penggunaan teknologi berdampak langsung pada motivasi, kepuasan, dan kinerja individu di tempat kerja. Karyawan yang memiliki tingkat *digital wellbeing* tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi karena mereka merasa lingkungan kerja mendukung kesehatan mental dan keseimbangan hidup (van Zoonen & Rice, 2022). Ketika beban digital dikelola secara efektif, individu mampu mempertahankan energi psikologis dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. *Engagement* tidak hanya diukur melalui produktivitas, tetapi juga dari kemampuan karyawan untuk merasa bermakna, berkontribusi, dan terhubung dengan tujuan organisasi melalui penggunaan teknologi yang sehat dan beretika.

Aspek emosional dari keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh sejauh mana teknologi mendukung atau menghambat kesejahteraan mereka. Penggunaan platform komunikasi yang terlalu intensif tanpa jeda justru menciptakan kelelahan digital (*digital fatigue*) yang menurunkan antusiasme kerja (Bennett et al., 2021). Sebaliknya, organisasi yang mendesain lingkungan digital yang mendukung otonomi kerja, interaksi positif, dan manajemen waktu yang seimbang dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa *digital wellbeing* tidak hanya berperan sebagai variabel kesehatan psikologis, tetapi juga sebagai determinan penting dalam

mempertahankan keterlibatan jangka panjang karyawan di era kerja digital.

Faktor sosial juga memainkan peran penting dalam menghubungkan kesejahteraan digital dengan *employee engagement*. Karyawan yang merasa didukung secara sosial melalui komunikasi digital yang empatik cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi (Chawla et al., 2022). Praktik kepemimpinan digital yang responsif dan berorientasi manusia mampu memperkuat hubungan interpersonal antaranggota tim, menciptakan rasa keterhubungan (*connectedness*) meskipun bekerja dalam model hibrida. Kesejahteraan digital yang difasilitasi oleh budaya kerja inklusif memperkuat kohesi sosial dan meningkatkan loyalitas. Hubungan ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tumbuh bukan hanya dari kebijakan teknologi, melainkan dari pengalaman emosional positif yang dibangun melalui interaksi digital yang sehat.

Keseimbangan antara penggunaan teknologi dan kesejahteraan mental juga berpengaruh terhadap *engagement* kognitif, yaitu sejauh mana karyawan mampu fokus, kreatif, dan berpikir strategis dalam bekerja. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja dengan kontrol digital yang baik memiliki kemampuan konsentrasi yang lebih tinggi dan cenderung menghasilkan solusi yang inovatif (Kordzadeh & Warren, 2021). Sebaliknya, *digital overload* yang tidak terkendali menghambat aliran kerja (*flow state*) dan menurunkan efektivitas kolaborasi. Organisasi yang menerapkan intervensi kesejahteraan digital berbasis teknologi, seperti aplikasi manajemen waktu atau sistem *smart break reminder*, membantu meningkatkan perhatian dan keterlibatan kognitif karyawan dalam jangka panjang.

Dimensi spiritual dalam keterlibatan karyawan juga dipengaruhi oleh kesejahteraan digital, khususnya dalam konteks pencarian makna dan tujuan dalam pekerjaan. Karyawan yang merasakan keseimbangan digital memiliki peluang lebih besar untuk mengalami keterhubungan eksistensial terhadap pekerjaannya dan merasa bahwa kontribusinya bernilai (Schaufeli & Taris, 2022). Ketika organisasi menyediakan ruang bagi refleksi digital yang sehat dan menghindari tekanan berlebih, individu dapat menumbuhkan rasa syukur, motivasi moral, dan kesadaran diri yang lebih baik. Kondisi ini memperkuat *work meaningfulness* yang merupakan elemen penting dari *employee engagement* berkelanjutan.

Keterkaitan antara *digital wellbeing* dan *employee engagement* menjadi semakin nyata ketika organisasi berfokus pada pendekatan berbasis kesejahteraan menyeluruh (*holistic wellbeing framework*). Organisasi yang menyeimbangkan investasi teknologi dengan dukungan psikologis menciptakan sistem kerja yang produktif dan berkelanjutan (Käpykangas et al., 2022). Upaya ini mencakup kebijakan penggunaan perangkat yang fleksibel, monitoring beban kerja digital, dan program pendampingan mental berbasis teknologi. Ketika kesejahteraan digital dikelola secara strategis, keterlibatan karyawan meningkat karena mereka merasa teknologi menjadi alat pemberdayaan, bukan sumber tekanan.

F. Rangkuman

Bab ini membahas secara mendalam bagaimana *digital wellbeing* menjadi elemen fundamental dalam menciptakan keseimbangan antara kemajuan teknologi dan kesejahteraan manusia di tempat kerja. Kesejahteraan digital mencakup aspek waktu, kesadaran, keamanan, dan konektivitas sosial yang sehat, yang semuanya berperan dalam

menjaga stabilitas emosional dan produktivitas karyawan. Dampak *overexposure* teknologi terbukti memengaruhi kesehatan mental dan fisik, menimbulkan stres digital, kelelahan emosional, serta gangguan sosial dalam komunikasi kerja. Untuk mengatasi hal tersebut, strategi seperti *digital detox* dan *self-regulation* diterapkan guna memulihkan keseimbangan psikologis serta meningkatkan kontrol individu terhadap penggunaan teknologi. Di tingkat organisasi, kebijakan seperti *right to disconnect*, etika digital, dan inklusi teknologi memperkuat kesejahteraan kolektif dan menumbuhkan budaya kerja yang manusiawi. Akhirnya, kesejahteraan digital terbukti memiliki korelasi positif dengan *employee engagement*, karena lingkungan digital yang sehat mendorong motivasi, keterhubungan sosial, dan loyalitas terhadap organisasi.

G. Latihan

Soal

1. Apa yang dimaksud dengan *digital wellbeing* dalam konteks organisasi modern?
2. Sebutkan dua dampak utama dari *overexposure* teknologi terhadap kesejahteraan mental karyawan.
3. Bagaimana *digital detox* dan *self-regulation* berperan dalam menjaga keseimbangan hidup profesional modern?
4. Jelaskan mengapa kebijakan *right to disconnect* penting bagi kesejahteraan digital karyawan.
5. Bagaimana hubungan antara *digital wellbeing* dan *employee engagement* dalam organisasi?

Jawaban

1. *Digital wellbeing* adalah kondisi keseimbangan antara penggunaan teknologi dan kesehatan mental, sosial, serta fisik karyawan agar tetap produktif tanpa kehilangan kesejahteraan psikologis (Vanden Abeele, 2021).
2. Dua dampak utama *overexposure* teknologi adalah meningkatnya stres digital (*technostress*) dan gangguan tidur akibat paparan cahaya biru dari perangkat digital (Firth et al., 2021; Khalid et al., 2021).
3. *Digital detox* membantu individu memulihkan fokus dan energi psikologis dengan mengurangi paparan teknologi, sedangkan *self-regulation* memperkuat kemampuan mengendalikan waktu dan batasan penggunaan perangkat (Pflügner et al., 2021).
4. Kebijakan *right to disconnect* memberi karyawan hak untuk memutuskan koneksi kerja di luar jam resmi, mengurangi tekanan digital, serta meningkatkan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi (Pereira & Silva, 2022).
5. *Digital wellbeing* berhubungan positif dengan *employee engagement* karena lingkungan digital yang sehat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan rasa keterhubungan karyawan terhadap organisasi (van Zoonen & Rice, 2022).

BAB V

KEPEMIMPINAN EMPATIK DI LINGKUNGAN KERJA HIBRIDA

Bab ini mengulas transformasi kepemimpinan di tengah munculnya sistem kerja hibrida (*hybrid work environment*), di mana batas antara ruang fisik dan digital semakin kabur. Pemimpin modern dituntut untuk tidak hanya mengelola kinerja secara jarak jauh, tetapi juga menjaga koneksi emosional, kepercayaan, serta kolaborasi tim dalam situasi yang serba dinamis. Kepemimpinan empatik menjadi kunci dalam menghadapi kompleksitas kerja hibrida karena memungkinkan pemimpin memahami kebutuhan emosional dan psikologis karyawan yang tersebar secara geografis. Bab ini membahas bagaimana empati menjadi landasan utama dalam membangun komunikasi lintas platform, mengatasi hambatan jarak, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berdaya. Melalui analisis teori dan studi kasus aktual, pembahasan ini menawarkan panduan strategis bagi pemimpin untuk menumbuhkan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan dalam struktur kerja yang terdesentralisasi.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Memahami definisi dan model kerja hibrida serta implikasinya terhadap struktur dan dinamika organisasi modern.
- Menganalisis hubungan antara pemimpin dan anggota tim virtual dalam konteks komunikasi dan kepercayaan digital.

- Mengidentifikasi tantangan empati di dunia kerja berbasis teknologi serta dampaknya terhadap motivasi dan kolaborasi tim.
- Menjelaskan strategi adaptif yang dapat diterapkan pemimpin jarak jauh untuk mempertahankan koneksi emosional dan efektivitas tim.
- Mengkaji studi kasus penerapan kepemimpinan empatik dalam lingkungan kerja hibrida sebagai pembelajaran praktik kepemimpinan kontemporer.

A. Definisi dan Model Kerja Hibrida

Kerja hibrida (*hybrid work*) adalah model kerja yang menggabungkan fleksibilitas antara kehadiran fisik di kantor dan kerja jarak jauh melalui platform digital. Model ini muncul sebagai respons terhadap perubahan besar dalam dunia kerja akibat revolusi teknologi dan pandemi global, yang mendorong organisasi untuk meninjau ulang struktur tradisionalnya (Waizenegger et al., 2020). Dalam model kerja hibrida, karyawan dapat memilih lokasi dan waktu kerja sesuai kebutuhan, dengan tetap mempertahankan koordinasi dan kolaborasi melalui sistem digital. Pendekatan ini memungkinkan efisiensi operasional sekaligus memberikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Namun, keberhasilan implementasi kerja hibrida sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan sistem komunikasi, kepemimpinan, dan kebijakan manajerial dengan kebutuhan manusia yang dinamis.

Model kerja hibrida terdiri dari beberapa varian, di antaranya *office-first hybrid*, *remote-first hybrid*, dan *flexible hybrid*. Pada model

office-first hybrid, sebagian besar aktivitas tetap dilakukan di kantor, sedangkan kerja jarak jauh diterapkan untuk tugas tertentu. Sebaliknya, *remote-first hybrid* memberi prioritas pada kerja daring dengan pertemuan tatap muka hanya untuk kegiatan strategis atau kolaboratif (Choudhury et al., 2021). Sementara itu, *flexible hybrid* memberikan kebebasan penuh bagi karyawan untuk menentukan kapan dan di mana mereka bekerja. Setiap model memiliki implikasi berbeda terhadap budaya organisasi, pola komunikasi, dan efektivitas kepemimpinan. Fleksibilitas yang tinggi memang meningkatkan otonomi karyawan, tetapi juga menuntut pengawasan yang lebih cerdas dan pendekatan empatik agar tidak terjadi disorientasi kerja.

Implementasi kerja hibrida membawa perubahan besar terhadap dinamika sosial dan psikologis dalam organisasi. Karyawan yang bekerja dalam sistem campuran ini sering kali menghadapi tantangan seperti perasaan terisolasi, kehilangan koneksi emosional, atau kesulitan dalam membangun kepercayaan dengan rekan kerja (Kniffin et al., 2021). Dalam situasi ini, peran pemimpin menjadi sangat penting untuk menjaga keterikatan tim melalui komunikasi yang empatik dan keterlibatan aktif dalam dunia virtual. Pemimpin yang mampu memahami kondisi emosional anggota timnya dapat meminimalkan dampak negatif dari jarak fisik dan menciptakan rasa kebersamaan. Pendekatan berbasis empati ini membantu menjaga stabilitas moral serta memperkuat identitas kolektif di tengah keterpisahan ruang.

Dari perspektif organisasi, model kerja hibrida juga menuntut perubahan dalam desain kebijakan dan infrastruktur digital. Teknologi kolaboratif seperti *cloud-based systems*, *project management software*, dan *virtual meeting platforms* menjadi fondasi utama dalam

mendukung koordinasi lintas lokasi (De' et al., 2020). Organisasi perlu memastikan akses teknologi yang setara bagi semua anggota agar tidak muncul kesenjangan digital yang memengaruhi kinerja. Selain itu, pendekatan manajemen berbasis hasil (*outcome-based management*) semakin relevan dalam konteks ini, karena menilai kontribusi karyawan berdasarkan pencapaian, bukan kehadiran fisik. Pemimpin yang memahami prinsip ini akan mampu menciptakan sistem kerja yang lebih inklusif dan berfokus pada produktivitas berkelanjutan.

Model kerja hibrida juga memperkenalkan dimensi baru dalam kesejahteraan karyawan (*employee wellbeing*). Keseimbangan antara fleksibilitas dan batasan menjadi faktor penentu dalam menjaga kesehatan mental di lingkungan kerja digital (Soga et al., 2022). Karyawan membutuhkan otonomi untuk mengatur ritme kerja, tetapi juga membutuhkan kejelasan dalam ekspektasi dan dukungan sosial dari pemimpin. Ketidakseimbangan dalam dua aspek ini dapat menyebabkan kelelahan digital atau menurunnya motivasi intrinsik. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi kepemimpinan yang mengintegrasikan empati, fleksibilitas, dan keadilan dalam sistem kerja hibrida agar tercipta hubungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan produktif.

B. Dinamika Relasi Pemimpin dan Anggota Tim Virtual

Hubungan antara pemimpin dan anggota tim virtual dalam lingkungan kerja hibrida menghadirkan dinamika baru yang kompleks karena komunikasi dan koordinasi kini dimediasi oleh teknologi. Perubahan ini menuntut pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan agar tetap mampu membangun kedekatan emosional di tengah keterbatasan interaksi fisik (Purvanova & Bono, 2021). Dalam

konteks tim virtual, kehadiran empatik menjadi faktor penting dalam menjaga kohesi dan kepercayaan. Pemimpin yang memiliki kepekaan terhadap ekspresi emosional digital dapat membaca tanda-tanda nonverbal melalui pesan, nada suara, atau respon daring, yang menjadi dasar pembentukan hubungan interpersonal yang sehat. Ketika komunikasi empatik diterapkan secara konsisten, tingkat kepercayaan dan kolaborasi dalam tim meningkat meskipun anggota bekerja dari lokasi yang berbeda.

Keberhasilan relasi pemimpin dan anggota tim virtual sangat dipengaruhi oleh transparansi dan kejelasan komunikasi. Pemimpin virtual harus mampu menciptakan sistem komunikasi yang terbuka, dua arah, dan berbasis kepercayaan agar anggota merasa diakui dan terlibat dalam pengambilan keputusan (Breuer et al., 2020). Komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman, menghambat koordinasi, dan menurunkan motivasi kerja. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengembangkan kompetensi komunikasi digital, termasuk kemampuan menggunakan berbagai platform daring dengan gaya komunikasi yang inklusif dan adaptif. Kejelasan instruksi dan umpan balik yang konstruktif berperan penting dalam menjaga motivasi tim dan menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif terhadap tujuan bersama.

Dinamika relasi dalam tim virtual juga ditentukan oleh tingkat kepercayaan (*trust*) yang dibangun antara pemimpin dan anggota. Dalam situasi tanpa tatap muka langsung, kepercayaan tidak terbentuk melalui kehadiran fisik, tetapi melalui konsistensi perilaku, keandalan, dan integritas komunikasi (Brahm & Kunze, 2022). Pemimpin perlu menunjukkan komitmen yang nyata terhadap kesejahteraan karyawan dengan cara memberikan dukungan emosional, memperhatikan keseimbangan kerja, dan menghindari gaya kontrol yang berlebihan.

Rasa kepercayaan yang tinggi memungkinkan anggota tim bekerja lebih mandiri dan berani mengambil inisiatif. Hubungan berbasis kepercayaan ini menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, di mana setiap individu merasa memiliki ruang untuk berkontribusi secara kreatif.

Aspek penting lain dalam hubungan pemimpin dan tim virtual adalah *social presence*, atau sejauh mana pemimpin mampu menghadirkan kehadiran sosial melalui media digital. Pemimpin yang secara aktif berinteraksi, mengakui pencapaian tim, dan menunjukkan perhatian terhadap kondisi individu mampu memperkuat koneksi sosial dan mengurangi rasa terisolasi (Richardson et al., 2021). Kehadiran sosial digital ini menciptakan rasa kebersamaan meskipun tanpa interaksi fisik langsung. Pemimpin perlu menggunakan pendekatan komunikasi yang humanis seperti menyapa anggota secara pribadi, menggunakan ekspresi nonverbal dalam pertemuan virtual, dan memberikan ruang dialog informal. Langkah-langkah tersebut membangun nuansa keakraban yang memperkuat keterikatan emosional dan kolaborasi lintas jarak.

Dinamika relasi pemimpin dan tim virtual juga berkaitan erat dengan penggunaan teknologi kolaboratif yang tepat. Platform seperti *Microsoft Teams*, *Slack*, dan *Zoom* dapat memperkuat interaksi asalkan digunakan dengan prinsip kesetaraan digital dan empati (Liao, 2021). Pemimpin harus memastikan setiap anggota memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan tidak merasa tertinggal dalam arus komunikasi digital. Keberagaman waktu, budaya, dan kebiasaan kerja perlu dikelola secara inklusif agar tidak memunculkan jarak sosial antaranggota. Pemimpin empatik mampu menavigasi perbedaan tersebut melalui pengaturan waktu fleksibel, pemberian dukungan teknis, dan pendekatan komunikatif yang

menghormati perbedaan individu. Dengan demikian, hubungan yang dibangun dalam tim virtual menjadi lebih adaptif, inklusif, dan berdaya dalam menghadapi tantangan kerja hibrida.

C. Tantangan Empati di Dunia yang Serba Online

Lingkungan kerja digital menciptakan spektrum tantangan yang jauh lebih kompleks dibandingkan interaksi tatap muka tradisional. Tantangan ini bukan hanya bersifat teknis, tetapi juga psikologis, kognitif, emosional, dan sosial budaya. Ketika ruang kerja dipisahkan oleh layar, jarak psikologis meningkat, sehingga pemimpin membutuhkan kemampuan empatik yang lebih canggih dan adaptif. Di bawah ini pembahasan diperdalam secara konseptual.

1. Hilangnya Nuansa Emosional dan Distorsi Isyarat Sosial

Interaksi tatap muka kaya akan *micro-expressions*, gestur, vibrasi suara, dan dinamika ruang yang menjadi dasar utama *emotional attunement*. Lingkungan digital menghilangkan sebagian besar sinyal ini atau mengubahnya menjadi *filtered cues*. Akibatnya:

- Pemimpin sering gagal menangkap distress halus, seperti penurunan semangat, nada bicara yang tidak konsisten, atau perubahan bahasa nonverbal.
- Anggota tim yang sedang mengalami tekanan psikologis tampak “baik-baik saja” karena platform digital menyamarkan kondisi emosional.
- Video call menciptakan ilusi kehadiran (*pseudo-presence*), padahal kedalaman keterhubungan emosional jauh menurun.

Situasi ini memaksa pemimpin mengembangkan *digital emotional literacy*, yaitu kemampuan membaca isyarat emosional yang termanifestasi dalam pola komunikasi tertulis, ritme respons, atau perubahan performa digital.

2. Digital Disinhibition Effect dan Erosi Sensitivitas Sosial

Dalam komunikasi daring, individu cenderung lebih berani, lebih spontan, atau bahkan lebih agresif karena adanya *invisibility* dan *asynchronicity*. Hal ini berdampak pada relasi empatik:

- Pesan tertulis yang cepat dapat menimbulkan kesalahpahaman karena tidak disertai konteks emosi.
- Karyawan lebih mudah menyampaikan kritik tanpa mempertimbangkan dampak emosional.
- Pemimpin dapat tampak dingin atau otoriter ketika memberikan arahan melalui teks tanpa *softening cues* seperti senyuman atau intonasi lembut.

Pemimpin membutuhkan *digital civility framework*, yaitu seperangkat prinsip kesopanan digital untuk menjaga sensitivitas emosional dalam setiap interaksi.

3. Information Overload dan Empathy Depletion

Beban informasi meningkat drastis dalam ekosistem digital: ratusan pesan chat, email, notifikasi aplikasi manajemen proyek, dan rapat daring. Kondisi ini menciptakan:

- *Empathy depletion* atau “kehabisan energi empati.”

- Penurunan fokus pemimpin terhadap kondisi emosional masing-masing individu.
- Kecenderungan pemimpin merespons cepat tetapi dangkal, bukan mendalam dan penuh perhatian.
- Hilangnya kualitas *active listening* karena multitasking, yang merusak kualitas hubungan interpersonal.

Penyediaan *ritme komunikasi empatik* seperti sesi check-in emosional, one-on-one terjadwal, atau ruang reflektif menjadi kunci untuk memulihkan kualitas empati.

4. Zoom Fatigue dan Kerentanan Emosional dalam Interaksi Virtual

Kelelahan digital bukan sekadar kelelahan fisik, tetapi kelelahan kognitif dan emosional akibat:

- Keterpaksaan menampilkan ekspresi yang konsisten (*constant performativity*).
- Intensitas memandang wajah sendiri yang memicu *self-surveillance*.
- Ketegangan akibat kurangnya jeda antarinteraksi digital.
- Fenomena *cognitive overload* karena pemrosesan banyak wajah sekaligus dalam satu layar.

Dalam situasi seperti ini, empati mudah menjadi performatif: terlihat peduli, tetapi secara internal kelelahan. Pemimpin perlu membangun *humane meeting culture* mengurangi durasi, memberikan opsi kamera off, dan mengintegrasikan komunikasi asinkron.

5. Tantangan Empati dalam Tim Multikultural dan Terdistribusi Global

Dalam tim global, empati sering terhambat oleh:

- Perbedaan pola ekspresi emosional: beberapa budaya ekspresif, sebagian lain menahan diri.
- Variasi interpretasi terhadap kritik, pujian, atau keheningan.
- Zona waktu yang berbeda membuat jam kerja tidak seimbang dan meningkatkan stres emosional.
- Norma digital yang tidak universal misalnya cepatnya respon dianggap sopan di satu budaya, tetapi tidak wajib di budaya lain.

Pemimpin perlu mengembangkan *cultural empathy*, yaitu kemampuan memahami dinamika emosi dari berbagai latar belakang budaya digital.

6. Emotional Masking di Ruang Digital dan Tekanan Identitas Profesional

Lingkungan digital menciptakan bentuk baru *professional front stage*, di mana individu merasa harus:

- Selalu terlihat produktif.
- Menyembunyikan kelelahan, stres, atau masalah pribadi.
- Tampil stabil secara emosional dalam setiap rapat video.

- Menilai diri berdasarkan *digital presence*, bukan perasaan autentik.

Fenomena ini menciptakan *psikologi topeng* yang menghalangi munculnya hubungan empatik yang alami. Pemimpin empatik perlu merancang *safe digital spaces*, yaitu ruang percakapan privat atau kelompok kecil yang mendorong kejujuran emosional tanpa konsekuensi profesional.

7. Ketergantungan pada Algoritma dan Minimnya Sentuhan Manusia

Dalam organisasi modern, interaksi sering dimediasi teknologi:

- Sistem HR otomatis menggantikan interaksi manusia.
- Metode penilaian berbasis data mengabaikan beban emosional karyawan.
- Chatbot menggantikan dialog awal, mengikis ruang hubungan interpersonal.
- Analitik performa dapat memunculkan “pola dingin” tanpa mempertimbangkan dinamika emosional.

Ketika ruang digital dikuasai algoritma, empati menjadi kompetensi yang harus dilatih secara sadar, bukan respons alami.

D. Strategi Adaptif dalam Memimpin dari Jarak Jauh

Kepemimpinan jarak jauh menuntut kemampuan adaptasi tinggi terhadap perubahan struktur komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan emosi tim. Pemimpin di lingkungan digital harus mampu mengombinasikan fleksibilitas dengan disiplin agar koordinasi lintas lokasi tetap efektif (Contreras et al., 2020). Adaptasi ini tidak hanya menyangkut penggunaan teknologi kolaboratif, tetapi juga kemampuan membaca konteks sosial yang tidak selalu terlihat di ruang virtual. Pemimpin perlu mengembangkan kesadaran situasional terhadap kondisi psikologis anggota tim serta menciptakan budaya kerja yang transparan dan suportif. Keberhasilan dalam memimpin jarak jauh bergantung pada keseimbangan antara otonomi individu dan arah strategis organisasi.

Strategi adaptif juga melibatkan transformasi gaya kepemimpinan menuju model berbasis kepercayaan dan hasil (*trust- and outcome-based leadership*). Dalam konteks kerja hibrida, pemimpin tidak lagi dapat mengawasi aktivitas karyawan secara langsung, sehingga keberhasilan ditentukan oleh kemampuan membangun komitmen dan tanggung jawab pribadi (Zamani et al., 2022). Pemimpin yang adaptif memberikan ruang kebebasan kepada anggota tim untuk mengatur waktu kerja sendiri, sambil memastikan tujuan kolektif tetap tercapai. Pendekatan ini memperkuat motivasi intrinsik dan rasa kepemilikan terhadap tugas. Kepercayaan menjadi fondasi utama, karena tanpa itu pengawasan virtual justru menimbulkan stres dan menurunkan loyalitas kerja.

Selain kepercayaan, komunikasi asertif dan empatik menjadi kunci utama dalam kepemimpinan jarak jauh. Pemimpin yang adaptif menggunakan berbagai saluran komunikasi seperti pesan instan, rapat

daring, dan video singkat untuk memastikan pesan tersampaikan tanpa menimbulkan ambiguitas (Keller et al., 2020). Gaya komunikasi yang empatik membantu pemimpin memahami hambatan emosional yang dialami anggota tim serta meresponsnya dengan solusi yang manusiawi. Dalam situasi ini, mendengarkan aktif memiliki peran penting untuk menciptakan hubungan interpersonal yang kuat di tengah jarak geografis. Konsistensi dalam komunikasi memperkuat rasa kehadiran pemimpin dan mengurangi perasaan keterasingan di antara anggota tim virtual.

Dimensi teknologi juga menjadi bagian penting dari strategi adaptif kepemimpinan jarak jauh. Pemimpin perlu menguasai sistem manajemen proyek berbasis digital, analitik kinerja, dan kecerdasan buatan untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan akurat (Dirani et al., 2020). Penggunaan teknologi bukan hanya sebagai alat efisiensi, tetapi juga sarana memperkuat kolaborasi dan inovasi. Pemimpin yang adaptif mampu memanfaatkan data digital untuk memahami pola produktivitas, mengidentifikasi potensi konflik, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan individu. Dengan pendekatan berbasis teknologi dan empati, efektivitas organisasi dapat dipertahankan tanpa kehilangan sentuhan kemanusiaan.

Kepemimpinan jarak jauh juga menuntut penerapan *emotional agility*, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengenali, mengelola, dan menyesuaikan respons emosional terhadap dinamika tim (Cortellazzo et al., 2020). Dalam konteks virtual, pemimpin sering menghadapi situasi tidak pasti yang memerlukan ketenangan dan refleksi sebelum mengambil keputusan. Dengan kecerdasan emosional yang tinggi, pemimpin mampu mengubah tekanan menjadi peluang pembelajaran kolektif. Selain itu, penting bagi pemimpin untuk menunjukkan

kerentanan positif — mengakui keterbatasan dan kesalahan — agar menciptakan budaya keterbukaan di dalam tim. Pendekatan ini memperkuat rasa saling percaya dan menumbuhkan solidaritas emosional, dua aspek penting yang menopang keberhasilan kepemimpinan adaptif di era digital.

E. Studi Kasus: Praktik Empatik Leadership di Lingkungan Hybrid

1. Microsoft: Empathy-Driven Hybrid Work Ecosystem

Transformasi hibrida di Microsoft bukan hanya perubahan lokasi kerja, tetapi rekonstruksi relasi antara pemimpin dan karyawan. Studi kasus Microsoft memperlihatkan bagaimana *empathy-by-design* diintegrasikan ke dalam proses manajerial melalui platform Employee Experience Platform (Viva). Dalam implementasinya, fitur *Viva Insights* memantau pola kerja yang berpotensi menimbulkan kelelahan digital, seperti waktu rapat yang berlebihan, jam kerja panjang, dan interaksi yang terlalu padat. Data ini tidak digunakan sebagai alat pengawasan, melainkan menjadi bahan dialog antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin dilatih untuk memahami konteks psikologis di balik indikator tersebut sehingga dapat merancang intervensi personal, misalnya mengurangi beban rapat, memberi waktu pemulihan, atau melakukan percakapan dukungan emosional.

Studi internal Microsoft menunjukkan bahwa tim dengan pemimpin yang menggunakan *empathy coaching* mengalami peningkatan engagement 30–42%, terutama karena karyawan merasakan adanya hubungan manusiawi meskipun berada pada ruang digital. Pelatihan *empathy micro-behaviors* seperti *checking-in with intention*, *emotion naming*, dan *pause-before-reply* terbukti

mengurangi friksi komunikasi dalam ruang kerja hybrid. Hal ini memperlihatkan bahwa empati yang ditopang teknologi mampu merekonstruksi sense of belonging di tengah fragmentasi kerja jarak jauh.

2. Google: *Psychological Safety* sebagai Fondasi Empati Struktural

Project Aristotle menjadi salah satu riset paling monumental dalam pengembangan kepemimpinan empatik digital. Riset multi-tahun ini menemukan bahwa *psychological safety* lebih menentukan keberhasilan tim dibanding kecerdasan, pengalaman, atau *skill* teknis. Di lingkungan kerja hybrid, Google mengadaptasikan temuan ini menjadi *human-centered leadership framework*.



Gambar 3. Project Aristotle: Rahasia Tim Efektif Menurut Google

Kepemimpinan empatik di Google diwujudkan melalui *structured open dialogues* sebuah mekanisme pertemuan rutin yang fokus pada

berbagi pengalaman emosional, hambatan kerja, hingga dinamika pribadi yang memengaruhi performa. Pemimpin dilatih untuk menggunakan teknik *non-violent communication*, *empathetic questioning*, dan *inclusive silence* (ruang jeda yang sengaja diberikan agar anggota tim merasa aman untuk berbicara).

Studi kasus menunjukkan bahwa tim virtual yang dipimpin dengan pendekatan ini memiliki 70% lebih banyak ide kreatif, lebih adaptif terhadap perubahan proyek, dan memiliki tingkat turnover yang lebih rendah. Di lingkungan hybrid yang rawan disconnection, Google berhasil membuktikan bahwa *psychological safety* adalah bentuk empati paling strategis yang dapat dibakukan ke dalam proses manajemen.

3. Grab: Empati Multikultural di Wilayah Asia Tenggara

Transformasi Grab sebagai perusahaan teknologi regional menuntut pemimpin untuk mengelola tim dengan latar budaya berbeda (Indonesia, Vietnam, Singapura, Filipina, dll.). *Inclusive leadership framework* yang dikembangkan Grab memadukan empati kultural dengan *digital humanization practices*. Setiap manajer mengikuti pelatihan *cross-cultural empathy*, yang mencakup sensitivitas bahasa, norma kerja, dan ritme hidup tiap negara.

Grab mengadakan *wellbeing check-ins* secara mingguan, tetapi yang membuatnya unik adalah integrasi aspek emosional dengan performa operasional. Misalnya, ketika seorang pegawai dari Vietnam menunjukkan penurunan performa karena tekanan keluarga, pemimpin diberi kewenangan untuk menyesuaikan target, memberi waktu pemulihan, atau menugaskan mentor dari negara lain. Studi kasus internal Grab menunjukkan bahwa pendekatan ini berhasil

menurunkan konflik lintas budaya hingga 38% dan meningkatkan *team cohesion* dalam tim yang bekerja sepenuhnya digital.

Grab juga menggunakan teknik *empathetic escalation*, yaitu proses penyelesaian masalah yang memprioritaskan pemahaman sebelum koreksi. Pendekatan ini terbukti efektif dalam mengelola tim yang tersebar dan heterogen.

4. Gojek: Compassionate Leadership dalam Ekosistem Digital Indonesia

Gojek menghadapi tantangan unik: mereka harus mengelola ribuan pekerja lapangan dan pekerja digital sekaligus. Program Empathy in Leadership Series hadir sebagai respon atas tingginya tekanan emosi yang dialami *driver*, mitra merchant, dan staf internal saat pandemi. Dalam program ini, pemimpin dilatih untuk mempraktikkan *compassionate leadership* melalui tiga pilar:

1. Emotional Recognition: mengenali gejala kelelahan dan tekanan emosional pada pekerja lapangan.
2. Supportive Response: memberi bantuan konkret seperti restrukturisasi beban kerja, pemberian jeda, hingga dukungan finansial darurat.
3. Adaptive Conflict Resolution: menyelesaikan konflik secara kolaboratif berbasis perspektif dan emosi pihak terkait.

Salah satu studi kasus menunjukkan bagaimana manajer operasional Gojek di Jakarta membantu seorang *driver partner* yang mengalami beban emosional berat akibat pandemi. Alih-alih fokus pada metrik produktivitas, pemimpin mendampingi mitra tersebut melalui *empathetic conversation cycle*. Hasilnya, retensi mitra

meningkat dan citra perusahaan membaik karena pendekatan humanis yang diterapkan.

5. UNICEF: Kepemimpinan Empatik Berbasis Misi Kemanusiaan

UNICEF menghadapi tantangan kolaborasi global pada zona waktu dan budaya berbeda. Sistem *remote collaboration ethics* dikembangkan untuk menjaga nilai empati dan kepekaan budaya dalam kerja jarak jauh. Pemimpin UNICEF mengikuti *emotional intelligence workshops* yang menekankan *perspective-taking*, kemampuan mendengar secara reflektif, dan kesadaran bias budaya.

Studi kasus menunjukkan bahwa tim UNICEF yang menerapkan *empathetic leadership* lebih efektif dalam penanganan krisis kemanusiaan. Misalnya, dalam koordinasi bantuan lintas wilayah Asia–Afrika, empati menjadi dasar pembagian tugas, penyesuaian waktu komunikasi, serta penghargaan atas konteks lokal. Pendekatan empatik ini berpengaruh langsung pada moral tim, yang beroperasi dalam tekanan tinggi namun mampu mempertahankan kualitas koordinasi global.

F. Rangkuman

Bab ini menjelaskan bagaimana kepemimpinan empatik menjadi fondasi penting dalam lingkungan kerja hibrida yang menggabungkan interaksi fisik dan digital. Pemimpin di era modern dituntut untuk tidak hanya fokus pada produktivitas, tetapi juga menjaga keseimbangan emosional dan sosial tim yang tersebar secara virtual. Konsep kerja hibrida menghadirkan tantangan baru dalam membangun kepercayaan, koneksi interpersonal, dan rasa kebersamaan di antara anggota tim. Dalam konteks ini, empati menjadi kemampuan strategis untuk memahami kebutuhan psikologis

individu, menciptakan komunikasi terbuka, dan menumbuhkan rasa saling percaya di dunia yang serba daring. Melalui strategi adaptif dan contoh nyata dari berbagai organisasi global seperti Microsoft, Google, Grab, Gojek, dan UNICEF, bab ini menunjukkan bahwa kepemimpinan empatik mampu meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan, sekaligus menjadi penentu keberhasilan organisasi di era kerja fleksibel dan digital.

G. Latihan

Soal

1. Apa yang dimaksud dengan kerja hibrida dan bagaimana model ini mengubah pola kepemimpinan dalam organisasi modern?
2. Mengapa empati menjadi aspek krusial dalam kepemimpinan di lingkungan kerja virtual?
3. Sebutkan tiga tantangan utama yang dihadapi pemimpin dalam mempertahankan empati di dunia kerja digital.
4. Bagaimana strategi adaptif membantu pemimpin dalam mengelola tim jarak jauh secara efektif?
5. Jelaskan satu contoh penerapan kepemimpinan empatik di organisasi global yang sukses meningkatkan keterlibatan karyawan.

Jawaban

1. Kerja hibrida adalah model kerja yang menggabungkan aktivitas tatap muka dan daring, yang menuntut pemimpin

untuk lebih fleksibel, empatik, dan berbasis kepercayaan dalam mengelola kinerja serta hubungan antaranggota tim.

2. Empati penting karena memungkinkan pemimpin memahami kondisi emosional, kebutuhan psikologis, dan motivasi karyawan yang tidak selalu terlihat dalam komunikasi virtual.
3. Tiga tantangan utama dalam kepemimpinan empatik digital meliputi keterbatasan komunikasi nonverbal, *Zoom fatigue*, dan berkurangnya koneksi emosional akibat jarak fisik dan teknologi.
4. Strategi adaptif membantu pemimpin membangun kepercayaan, memanfaatkan teknologi secara efektif, menerapkan komunikasi empatik, dan menjaga keseimbangan antara otonomi individu dan tujuan kolektif.
5. Salah satu contoh praktik kepemimpinan empatik adalah kebijakan *Employee Experience Platform (Viva)* oleh Microsoft, yang meningkatkan kesejahteraan emosional dan keterlibatan karyawan melalui pelatihan empati digital dan umpan balik dua arah.

BAB VI

KESEIMBANGAN PRODUKTIVITAS DAN KESEJAHTERAAN

Bab ini membahas pentingnya menciptakan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan (*wellbeing*) di era digital yang penuh tekanan dan perubahan cepat. Dalam konteks kerja modern, kinerja tinggi tidak lagi hanya diukur melalui output kuantitatif, tetapi juga melalui kualitas kehidupan kerja, kepuasan emosional, dan kesehatan mental karyawan. Pemimpin di era digital dituntut untuk mampu menavigasi dinamika ini dengan pendekatan empatik, adaptif, dan berkelanjutan. Ketergantungan pada teknologi, sistem kerja jarak jauh, serta meningkatnya tuntutan fleksibilitas menjadikan keseimbangan kerja sebagai tantangan utama bagi organisasi. Bab ini menelaah bagaimana konsep produktivitas dapat didefinisi secara manusiawi, dengan menempatkan empati dan kesejahteraan sebagai inti dari kinerja yang berkelanjutan. Pembahasan juga mencakup strategi kepemimpinan untuk mencegah *burnout*, menumbuhkan motivasi intrinsik, serta membangun model organisasi yang sehat, resilien, dan berorientasi pada kesejahteraan kolektif.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Memahami konsep redefinisi produktivitas di era digital yang menyeimbangkan antara hasil kerja dan kesejahteraan karyawan.
- Menganalisis keterkaitan antara empati, kesejahteraan psikologis, dan kinerja tim dalam konteks organisasi modern.

- Mengidentifikasi penyebab dan strategi mengatasi burnout serta Zoom fatigue pada lingkungan kerja digital.
- Menjelaskan peran kepemimpinan empatik dalam menumbuhkan motivasi internal dan menjaga keterlibatan karyawan.
- Mengevaluasi model organisasi yang sehat dan adaptif sebagai fondasi keseimbangan produktivitas dan kesejahteraan berkelanjutan.

A. Redefinisi Produktivitas di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah paradigma produktivitas dalam organisasi modern dari sekadar efisiensi waktu menjadi keseimbangan antara hasil kerja, inovasi, dan kesejahteraan manusia. Pemanfaatan teknologi seperti *artificial intelligence* (AI), *big data*, dan otomatisasi memungkinkan peningkatan output, tetapi juga menciptakan tekanan psikologis akibat intensitas kerja tanpa batas ruang dan waktu (Waizenegger et al., 2020). Di tengah perubahan ini, produktivitas tidak lagi cukup diukur berdasarkan kuantitas tugas yang diselesaikan, melainkan sejauh mana karyawan dapat berkontribusi secara kreatif dan berkelanjutan. Pendekatan baru ini menekankan bahwa produktivitas yang sejati tidak dapat dipisahkan dari aspek manusiawi seperti keseimbangan hidup, motivasi intrinsik, dan rasa makna dalam pekerjaan.

Digitalisasi juga menuntut organisasi untuk menilai ulang bagaimana hasil kerja diukur dan dihargai. Model pengukuran berbasis kehadiran dan jam kerja bergeser menuju penilaian berbasis hasil (*outcome-based performance*), yang memberi ruang lebih besar

bagi otonomi individu (Grant & Parker, 2021). Dalam konteks ini, pemimpin berperan penting dalam mengembangkan sistem evaluasi yang menyeimbangkan antara target bisnis dan kesehatan psikologis karyawan. Ketika produktivitas dikaitkan dengan kesejahteraan, karyawan lebih cenderung menunjukkan keterlibatan, kreativitas, dan loyalitas jangka panjang. Produktivitas di era digital menjadi cerminan keseimbangan antara efisiensi sistem dan keberlanjutan manusia di dalamnya.

Selain perubahan metrik, redefinisi produktivitas juga berkaitan dengan transformasi budaya organisasi yang berorientasi pada kepercayaan dan fleksibilitas. Lingkungan kerja hibrida mendorong munculnya paradigma *trust-based productivity*, di mana keberhasilan tidak ditentukan oleh pengawasan, tetapi oleh tanggung jawab dan kolaborasi tim (Kirkman et al., 2021). Pemimpin yang mengadopsi pendekatan empatik menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk bereksperimen dan gagal secara konstruktif, yang pada akhirnya mempercepat inovasi. Pendekatan ini menempatkan manusia sebagai pusat produktivitas, bukan sebagai komponen mekanistik dalam rantai kerja digital.

Faktor kesejahteraan psikologis menjadi elemen utama dalam konsep produktivitas baru. Tekanan digital yang terus-menerus dapat menurunkan konsentrasi, mengganggu kreativitas, dan memicu kelelahan emosional jika tidak dikelola dengan baik (Spicer, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu menanamkan kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang mendukung batasan digital sehat, seperti jam kerja fleksibel dan kebijakan *right to disconnect*. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan mental menunjukkan performa yang lebih stabil dan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi

terhadap perubahan. Kesejahteraan menjadi syarat utama bagi produktivitas yang berkelanjutan dalam ekosistem kerja digital.

Konsep redefinisi produktivitas juga menekankan pentingnya kolaborasi lintas fungsi dan penggunaan teknologi untuk memperkuat keterlibatan sosial di tempat kerja. Pemanfaatan platform kolaboratif seperti Slack, Teams, atau Asana memungkinkan transparansi dan koordinasi yang lebih baik antar tim (Vartiainen & Hyrkkänen, 2021). Namun, pemimpin harus memastikan bahwa teknologi tersebut digunakan secara etis dan mendukung hubungan antar manusia, bukan menggantikannya. Dengan demikian, produktivitas di era digital bukan hanya soal kecepatan dan volume, melainkan harmoni antara performa, inovasi, dan kesejahteraan emosional. Pendekatan ini menjadikan produktivitas sebagai hasil dari keseimbangan antara kemajuan teknologi dan kemanusiaan yang utuh.

B. Hubungan antara Empati, Wellbeing, dan Kinerja Tim

Empati merupakan faktor kunci yang menghubungkan kesejahteraan individu dengan kinerja tim dalam organisasi digital modern. Pemimpin yang menunjukkan empati mampu memahami kondisi emosional anggota tim, memberikan dukungan psikologis, dan menciptakan rasa aman dalam berinteraksi (Humphrey et al., 2021). Lingkungan kerja yang berlandaskan empati menumbuhkan rasa saling percaya dan mengurangi konflik interpersonal, sehingga meningkatkan kolaborasi dan komitmen terhadap tujuan bersama. Dalam konteks kerja hibrida, empati menjadi pengikat utama yang menjaga kohesi sosial di tengah jarak fisik dan interaksi berbasis teknologi. Dengan empati, pemimpin dapat menyeimbangkan tuntutan produktivitas dengan kebutuhan manusiawi yang mendasar.

Kesejahteraan (*wellbeing*) karyawan terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap performa tim, dan kepemimpinan empatik menjadi mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Studi menunjukkan bahwa pemimpin yang mendukung keseimbangan emosional dan psikologis anggota tim mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi stres yang disebabkan oleh tekanan digital (Montano et al., 2022). Empati memungkinkan pemimpin mengidentifikasi sumber kelelahan emosional lebih dini serta mengambil langkah proaktif untuk memitigasinya. Karyawan yang merasa dipahami secara emosional lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka dan lebih tahan terhadap tekanan kerja.

Dalam dinamika tim virtual, empati berperan penting dalam memperkuat komunikasi dan membangun hubungan interpersonal yang bermakna. Ketika interaksi terbatas oleh layar dan sinyal nonverbal sulit terbaca, empati menjadi mekanisme penting dalam menjaga kehangatan sosial dan rasa keterhubungan (Kock et al., 2021). Pemimpin yang mengembangkan kemampuan mendengarkan aktif dan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan emosional anggota tim mampu menciptakan suasana kerja yang suportif. Kondisi tersebut berkontribusi pada peningkatan *psychological safety*, yang mendorong anggota tim untuk berani bereksperimen dan berbagi ide tanpa rasa takut akan penilaian negatif.

Kinerja tim dalam organisasi modern juga sangat bergantung pada keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesejahteraan psikologis individu. Pemimpin empatik memfasilitasi keseimbangan ini dengan mendorong fleksibilitas kerja, manajemen waktu yang sehat, dan dukungan sosial yang berkesinambungan (Xanthopoulou et al., 2021). Pendekatan ini menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya berfokus pada target hasil, tetapi juga memperhatikan kondisi manusia

yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tim dengan pemimpin empatik memiliki tingkat produktivitas dan inovasi yang lebih tinggi dibanding tim dengan gaya kepemimpinan transaksional semata.

Hubungan antara empati, *wellbeing*, dan kinerja tim dapat dipahami sebagai siklus yang saling memperkuat. Empati meningkatkan kesejahteraan, kesejahteraan memperkuat motivasi, dan motivasi menghasilkan kinerja yang optimal (Pieterse et al., 2022). Dalam konteks organisasi digital yang menuntut adaptasi cepat, pemimpin empatik berfungsi sebagai jembatan antara tekanan produktivitas dan kebutuhan keseimbangan manusiawi. Dengan demikian, empati bukan hanya nilai moral, tetapi juga strategi manajerial yang menentukan keberlanjutan performa organisasi. Kepemimpinan empatik menegaskan bahwa kesejahteraan bukan penghalang produktivitas, melainkan sumber utama energi yang menjaga vitalitas tim dalam jangka panjang.

C. Mengatasi *Burnout* dan *Zoom Fatigue* di Tempat Kerja

Fenomena *burnout* dan *Zoom fatigue* menjadi dua tantangan psikologis terbesar dalam dunia kerja digital yang sarat dengan interaksi daring. *Burnout* muncul akibat tekanan kerja berlebihan yang berlangsung lama tanpa pemulihan emosional yang memadai, sementara *Zoom fatigue* berkaitan dengan kelelahan kognitif dan sensorik karena paparan layar yang terus-menerus (Fauville et al., 2021). Kedua kondisi ini menurunkan fokus, empati, dan produktivitas, serta meningkatkan risiko stres kronis di kalangan profesional modern. Pemimpin memiliki tanggung jawab strategis dalam mendeteksi tanda-tanda kelelahan digital dan menciptakan sistem kerja yang mengedepankan ritme sehat antara aktivitas daring

dan waktu istirahat. Pendekatan berbasis empati dan fleksibilitas menjadi penting untuk menjaga keseimbangan energi psikologis anggota tim.

Penyebab *burnout* di lingkungan digital sering kali terkait dengan meningkatnya tuntutan kognitif dan kaburnya batas antara kehidupan pribadi dan profesional. Pekerja yang terus terhubung melalui pesan instan dan rapat daring cenderung mengalami *technostress*, yaitu tekanan yang timbul dari interaksi berlebihan dengan teknologi kerja (Suh & Lee, 2021). Kondisi ini menimbulkan perasaan kehilangan kendali atas waktu dan mengurangi kemampuan individu untuk melakukan pemulihan emosional. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan yang membatasi komunikasi kerja di luar jam produktif serta memberikan dukungan psikososial bagi karyawan. Kepemimpinan yang adaptif berperan dalam memastikan keseimbangan ini melalui kebijakan yang realistis dan berorientasi pada kesejahteraan mental.

Strategi utama untuk mengatasi *Zoom fatigue* mencakup pengaturan waktu rapat daring, variasi format komunikasi, dan peningkatan kualitas interaksi virtual. Studi menunjukkan bahwa penggunaan video secara terus-menerus meningkatkan beban kognitif karena individu harus mempertahankan ekspresi wajah dan fokus visual secara simultan (Nadler, 2020). Pemimpin dapat mengatur jadwal rapat yang lebih singkat, menggunakan komunikasi asinkron seperti pesan tertulis, serta mendorong penggunaan kamera secara opsional untuk mengurangi tekanan sosial. Langkah-langkah ini membantu menciptakan ruang digital yang lebih manusiawi dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan *micro-breaks* yang mempercepat pemulihan energi mental.

Selain faktor teknis, penting bagi organisasi untuk mengintegrasikan pendekatan psikologis dalam menangani kelelahan digital. Program *mindfulness*, pelatihan manajemen stres, dan dukungan konseling daring terbukti meningkatkan daya tahan emosional serta mengurangi gejala kelelahan kerja (Luken & Sammons, 2021). Pemimpin yang mempromosikan budaya perhatian terhadap diri sendiri (*self-compassion*) dan mengakui batas kemampuan manusia memperkuat solidaritas emosional dalam tim. Ketika individu merasa diperhatikan dan tidak diharuskan tampil sempurna secara terus-menerus, mereka cenderung menunjukkan performa yang lebih konsisten dan kreatif.

Pencegahan *burnout* dan *Zoom fatigue* juga memerlukan intervensi struktural melalui desain ulang kerja yang berorientasi pada kesejahteraan. Pemimpin dapat menerapkan model kerja yang memberikan fleksibilitas lokasi dan waktu, serta menekankan hasil kerja dibandingkan kehadiran daring (Keller et al., 2020). Pendekatan ini mengembalikan kontrol kepada individu untuk mengelola energi dan fokusnya sesuai ritme pribadi. Organisasi yang menanamkan nilai keseimbangan digital terbukti memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan budaya kerja yang lebih resilien. Dalam konteks ini, kepemimpinan empatik berperan sebagai katalis untuk mengubah tekanan digital menjadi peluang pertumbuhan psikologis dan profesional yang berkelanjutan.

D. Strategi Kepemimpinan yang Menumbuhkan Motivasi Internal

Kepemimpinan di era digital memerlukan pendekatan baru dalam menumbuhkan motivasi internal karyawan agar mereka tetap produktif dan berkomitmen tanpa bergantung pada kontrol eksternal.

Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong *autonomy*, *mastery*, dan *purpose* sebagai faktor intrinsik pendorong kinerja (Deci & Ryan, 2020). Melalui pemberian kebebasan dalam pengambilan keputusan, ruang eksplorasi ide, dan pemaknaan kerja yang jelas, karyawan terdorong untuk berkontribusi secara sukarela dan berkelanjutan. Dalam konteks kerja hibrida, motivasi internal menjadi lebih penting karena pemantauan langsung berkurang dan kepercayaan menjadi elemen utama penggerak kolaborasi tim. Pemimpin empatik memainkan peran penting dengan menginspirasi, bukan menginstruksi, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab personal terhadap tujuan organisasi.

Salah satu strategi kunci untuk memperkuat motivasi internal adalah melalui praktik kepemimpinan berbasis apresiasi dan pengakuan. Ketika pemimpin secara konsisten memberikan umpan balik positif dan mengakui kontribusi individu, rasa kompetensi dan harga diri anggota tim meningkat (Bidee et al., 2021). Pengakuan yang tulus menciptakan iklim emosional positif yang memperkuat hubungan antarindividu dalam organisasi. Pemimpin empatik memahami bahwa motivasi tidak tumbuh dari tekanan, melainkan dari rasa dihargai dan dipercaya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang humanistik lebih efektif dalam menjaga antusiasme kerja jangka panjang dibandingkan pendekatan berbasis hukuman atau target semata.

Selain apresiasi, penting bagi pemimpin untuk menumbuhkan motivasi internal melalui pemberdayaan (*empowerment*). Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengontrol cara mereka menyelesaikan pekerjaan, pemimpin menciptakan rasa otonomi yang tinggi dan meningkatkan *self-efficacy* (Amundsen & Martinsen, 2015). Pemberdayaan ini bukan berarti melepaskan

tanggung jawab, melainkan memfasilitasi kepercayaan dan dukungan dalam proses kerja. Dalam lingkungan kerja digital, pemberdayaan sering dilakukan melalui delegasi yang fleksibel dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis. Ketika individu merasa memiliki kendali atas pekerjaannya, mereka lebih termotivasi untuk berinovasi dan menunjukkan performa terbaik.

Aspek lain yang memperkuat motivasi internal adalah keterhubungan emosional antara pemimpin dan anggota tim. Teori *Leader-Member Exchange (LMX)* menjelaskan bahwa hubungan interpersonal berkualitas tinggi antara pemimpin dan bawahan meningkatkan komitmen afektif serta rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja (Gooty et al., 2022). Dalam kerja hibrida, hubungan ini dibangun melalui komunikasi terbuka, empati, dan konsistensi perilaku. Pemimpin yang hadir secara emosional, meskipun secara fisik jauh, mampu menciptakan rasa keterikatan yang memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi. Hubungan yang berbasis kepercayaan dan perhatian personal menjadi fondasi penting dalam mempertahankan semangat kerja yang berkelanjutan.

Motivasi internal juga dapat diperkuat melalui pembentukan tujuan yang bermakna (*meaningful goals*). Pemimpin empatik menekankan relevansi antara misi organisasi dan nilai-nilai pribadi anggota tim untuk membangun rasa makna dalam pekerjaan (Martela & Pessi, 2018). Ketika individu memahami bahwa kontribusinya berdampak pada sesuatu yang lebih besar, tingkat dedikasi dan ketahanan mereka terhadap tekanan meningkat. Dalam organisasi yang menekankan kesejahteraan dan makna, karyawan tidak hanya bekerja untuk hasil ekonomi, tetapi juga untuk aktualisasi diri dan kontribusi sosial. Pendekatan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya menggerakkan perilaku, tetapi juga

menyalakan semangat intrinsik yang menjadi sumber energi produktivitas jangka panjang.

E. Model Organisasi Sehat dan Adaptif

Model organisasi sehat dan adaptif merupakan kerangka yang menekankan keseimbangan antara efisiensi sistem, kesejahteraan individu, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang sehat tidak hanya berfokus pada hasil ekonomi, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan psikologis dan sosial karyawan (Grawitch et al., 2021). Dalam konteks era digital, kesehatan organisasi diukur melalui kejelasan tujuan, komunikasi terbuka, keadilan, dan tingkat kesejahteraan kolektif. Struktur yang adaptif memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan teknologi dan dinamika pasar dengan cepat tanpa mengorbankan stabilitas internal. Kepemimpinan empatik menjadi katalis penting dalam menjaga harmoni antara tuntutan performa dan kebutuhan manusiawi di dalam sistem kerja yang kompleks.

Fleksibilitas menjadi elemen utama dalam membangun organisasi yang adaptif. Struktur hierarkis yang kaku digantikan oleh sistem kerja kolaboratif berbasis jaringan yang memfasilitasi pengambilan keputusan cepat dan partisipatif (Uhl-Bien & Arena, 2018). Pendekatan ini memungkinkan setiap individu merasa memiliki kontribusi terhadap hasil kolektif, meningkatkan rasa keterlibatan dan tanggung jawab bersama. Organisasi adaptif menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning culture*), di mana kegagalan dianggap sebagai bagian dari proses inovasi. Pemimpin dalam konteks ini berperan sebagai fasilitator yang memungkinkan tim untuk belajar dari pengalaman dan menyesuaikan diri terhadap perubahan tanpa kehilangan arah strategis.

Kesehatan organisasi juga bergantung pada keseimbangan antara kebutuhan emosional dan kognitif karyawan. Lingkungan kerja yang menekankan kesejahteraan psikologis terbukti meningkatkan kreativitas, resiliensi, dan kemampuan pemecahan masalah (Cooper & Leiter, 2023). Dalam model ini, kesehatan bukan sekadar absennya stres, tetapi kondisi di mana individu merasa memiliki energi, tujuan, dan koneksi sosial yang kuat. Program *wellbeing* korporasi yang dirancang dengan partisipasi karyawan menciptakan rasa kepemilikan terhadap budaya organisasi. Ketika kesejahteraan menjadi bagian dari strategi bisnis, kinerja organisasi meningkat secara berkelanjutan karena setiap individu berfungsi dalam kondisi optimal.

Organisasi yang sehat dan adaptif juga memiliki sistem komunikasi yang terbuka dan berbasis kepercayaan. Mekanisme *feedback loop* yang efektif memungkinkan pertukaran informasi dua arah antara manajemen dan karyawan, yang memperkuat transparansi dan inovasi (Carmeli et al., 2021). Pemimpin empatik memanfaatkan komunikasi sebagai sarana pemberdayaan, bukan sekadar kontrol. Dalam konteks kerja digital, komunikasi terbuka menjadi alat vital untuk mengatasi fragmentasi sosial yang disebabkan oleh jarak geografis. Hubungan interpersonal yang kuat antara anggota tim memperkuat stabilitas organisasi, bahkan dalam situasi perubahan besar seperti krisis global atau disrupsi teknologi.

Model organisasi yang sehat dan adaptif juga berakar pada prinsip keberlanjutan sosial dan etika. Dalam menghadapi tekanan kompetitif global, organisasi perlu memastikan bahwa praktik bisnisnya tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga memberi dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan (Moldaschl & Weber, 2020). Penerapan prinsip *human sustainability* menjadikan kesejahteraan manusia sebagai inti dari keberlangsungan organisasi. Kepemimpinan

empatik yang mengintegrasikan nilai kemanusiaan dalam strategi bisnis mampu menciptakan budaya yang tangguh dan berorientasi jangka panjang. Dengan demikian, organisasi tidak hanya bertahan dalam perubahan, tetapi juga tumbuh sebagai entitas yang relevan dan berdaya saing di masa depan.

F. Rangkuman

Bab ini menyoroti pentingnya keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan (*wellbeing*) di era digital, di mana teknologi dan fleksibilitas kerja menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi individu dan organisasi. Produktivitas modern tidak lagi hanya diukur melalui kuantitas hasil kerja, tetapi juga melalui kualitas keterlibatan emosional, kreativitas, dan keseimbangan psikologis karyawan. Empati pemimpin menjadi jembatan antara performa tinggi dan kesejahteraan tim, dengan menumbuhkan budaya kepercayaan, komunikasi terbuka, serta penghargaan terhadap kebutuhan manusiawi. Bab ini juga membahas strategi menghadapi *burnout* dan *Zoom fatigue* yang kian umum di lingkungan kerja digital, serta pendekatan kepemimpinan empatik dalam menumbuhkan motivasi internal berbasis makna, otonomi, dan tujuan. Terakhir, dibahas model organisasi sehat dan adaptif yang menempatkan kesejahteraan manusia sebagai fondasi keberlanjutan bisnis di tengah perubahan teknologi yang cepat.

G. Latihan

Soal

1. Apa yang dimaksud dengan redefinisi produktivitas di era digital menurut perspektif kepemimpinan empatik?

2. Bagaimana empati memengaruhi hubungan antara kesejahteraan (*wellbeing*) dan kinerja tim?
3. Sebutkan tiga penyebab utama munculnya *burnout* dan *Zoom fatigue* di lingkungan kerja digital!
4. Jelaskan strategi kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi internal dalam organisasi modern!
5. Apa karakteristik utama dari model organisasi sehat dan adaptif di era digital?

Jawaban

1. Redefinisi produktivitas di era digital menekankan keseimbangan antara hasil kerja dan kesejahteraan karyawan, di mana pemimpin mengutamakan kreativitas, fleksibilitas, dan makna kerja sebagai indikator produktivitas sejati.
2. Empati meningkatkan *wellbeing* dengan menciptakan rasa aman, dukungan emosional, dan hubungan interpersonal yang positif, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan kinerja tim.
3. *Burnout* dan *Zoom fatigue* disebabkan oleh intensitas kerja berlebihan, kaburnya batas waktu kerja dan pribadi, serta paparan layar dan rapat daring yang terus-menerus tanpa istirahat mental.
4. Strategi kepemimpinan yang menumbuhkan motivasi internal meliputi pemberdayaan, pengakuan terhadap kontribusi, komunikasi empatik, dan penyelarasan antara tujuan pribadi dengan misi organisasi.

5. Model organisasi sehat dan adaptif dicirikan oleh struktur fleksibel, budaya pembelajaran berkelanjutan, keseimbangan psikologis karyawan, komunikasi terbuka, dan orientasi terhadap keberlanjutan manusia serta etika sosial.

BAB VII

KOMPETENSI PEMIMPIN EMPATIK DIGITAL

Dalam era kerja hibrida yang ditandai oleh percepatan transformasi digital dan kompleksitas hubungan manusia–teknologi, kepemimpinan empatik digital menjadi salah satu kompetensi paling penting bagi organisasi modern. Pemimpin tidak hanya dituntut memiliki kecakapan teknologis (*digital literacy*), tetapi juga kelenturan emosional (*emotional agility*) untuk memahami dan merespons kebutuhan psikologis anggota tim yang bekerja lintas ruang dan waktu. Perpaduan antara empati dan kecerdasan digital memungkinkan pemimpin menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Bab ini akan membahas berbagai kompetensi inti yang perlu dimiliki pemimpin empatik digital, mulai dari kemampuan beradaptasi terhadap dinamika kolaborasi virtual, penguatan *mindfulness* dan resiliensi pribadi, hingga penerapan etika digital yang berlandaskan nilai kemanusiaan.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Menjelaskan konsep dan karakteristik utama empathic digital leadership dalam konteks organisasi modern.
- Menganalisis hubungan antara emotional agility, literasi digital, dan efektivitas kepemimpinan dalam lingkungan kerja hibrida.
- Mengidentifikasi strategi pengembangan resiliensi, mindfulness, dan keseimbangan psikologis bagi pemimpin digital.
- Menerapkan prinsip-prinsip etika digital dalam pengambilan keputusan dan interaksi organisasi berbasis teknologi.

- Mengevaluasi metode dan instrumen yang digunakan untuk mengukur kompetensi kepemimpinan empatik digital secara holistik.

A. Kompetensi Inti: *Emotional Agility* dan *Digital Literacy*

Dalam konteks kepemimpinan modern, *emotional agility* dan *digital literacy* merupakan dua kompetensi utama yang menentukan efektivitas seorang pemimpin di era kerja hibrida. *Emotional agility* menggambarkan kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi dengan fleksibilitas tanpa kehilangan arah nilai dan tujuan organisasi. Sementara itu, *digital literacy* berkaitan dengan kecakapan individu dalam memahami, menggunakan, dan mengevaluasi teknologi digital untuk mendukung komunikasi, kolaborasi, serta pengambilan keputusan yang beretika. Keduanya membentuk fondasi kepemimpinan empatik digital yang menyeimbangkan rasionalitas data dan sensitivitas manusia. Riset menunjukkan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional dan literasi digital tinggi mampu menjaga kesejahteraan psikologis tim sekaligus meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan (Charlton & Starkey, 2022).

Emotional agility berperan penting dalam menghadapi dinamika emosi di dunia kerja yang serba cepat dan penuh ketidakpastian. Konsep ini menuntut pemimpin untuk tidak menekan emosi negatif, tetapi mengubahnya menjadi sumber refleksi dan kreativitas. Ketika dihadapkan pada tekanan digital seperti *information overload* atau komunikasi virtual yang kering secara emosional, pemimpin yang tangkas secara emosional dapat menavigasi situasi tersebut dengan empati dan ketenangan. Goleman (2021) menekankan bahwa fleksibilitas emosional menjadi pembeda utama antara pemimpin

adaptif dan pemimpin reaktif. Dalam konteks kerja hibrida, kemampuan ini juga berkaitan dengan keterampilan *self-regulation* yang membantu pemimpin menjaga keseimbangan psikologis ketika batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur (Mogaji et al., 2023).

Sementara itu, *digital literacy* tidak hanya mencakup kemampuan teknis seperti mengoperasikan perangkat lunak atau memahami algoritma, tetapi juga mencakup dimensi etis, sosial, dan kritis dari penggunaan teknologi. Pemimpin dengan literasi digital tinggi mampu menilai keandalan data, menjaga keamanan informasi, dan mengarahkan timnya untuk menggunakan teknologi secara bertanggung jawab. Dalam organisasi modern, literasi digital juga berarti memahami dampak psikologis teknologi terhadap karyawan dan menerapkan kebijakan yang mendukung *digital wellbeing*. Penelitian oleh Vuori dan Huy (2022) menunjukkan bahwa literasi digital yang dikombinasikan dengan empati dapat memperkuat kepercayaan dalam tim virtual dan meningkatkan kualitas kolaborasi lintas generasi.

Keterpaduan antara *emotional agility* dan *digital literacy* menghasilkan pemimpin yang tidak hanya efisien tetapi juga berperikemanusiaan. Pemimpin semacam ini mampu menggabungkan analisis berbasis data dengan intuisi emosional dalam proses pengambilan keputusan. Dalam ekosistem kerja hibrida, kombinasi tersebut sangat dibutuhkan untuk memahami konteks komunikasi nonverbal yang sering hilang dalam interaksi virtual. Selain itu, pemimpin empatik digital mampu membaca pola stres tim melalui tanda-tanda mikro seperti penurunan partisipasi daring atau perubahan gaya komunikasi, sehingga dapat melakukan intervensi preventif

untuk menjaga *engagement*. Studi empiris oleh Brynjolfsson et al. (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang memprioritaskan keseimbangan antara kapabilitas digital dan sensitivitas emosional mengalami peningkatan kepuasan kerja serta retensi karyawan yang signifikan.

Pengembangan kedua kompetensi ini dapat dilakukan melalui pelatihan terpadu yang menggabungkan teknologi dan kesadaran diri (*self-awareness*). Pelatihan *emotional agility* dapat menggunakan pendekatan *mindfulness* untuk meningkatkan kesadaran terhadap dinamika emosi, sementara peningkatan *digital literacy* dapat dilakukan melalui program *upskilling* dan *reskilling* yang menekankan etika serta keamanan digital. Dalam konteks pendidikan kepemimpinan, kurikulum berbasis empati dan teknologi perlu diintegrasikan untuk membentuk pemimpin masa depan yang adaptif, reflektif, dan humanistik. Menurut penelitian Lee dan Edmondson (2022), pemimpin yang mampu mempraktikkan kesadaran digital sekaligus kepekaan emosional cenderung lebih berhasil dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan inovatif.

B. Kolaborasi Virtual dan Kepemimpinan Adaptif

Lingkungan kerja hibrida menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan berkolaborasi secara virtual sekaligus beradaptasi terhadap perubahan yang cepat dan dinamis. *Virtual collaboration* tidak hanya menekankan penggunaan teknologi komunikasi digital, tetapi juga keterampilan interpersonal dalam menciptakan rasa kebersamaan di antara anggota tim yang tersebar secara geografis. Kepemimpinan adaptif dalam konteks ini menuntut kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan strategi manajerial berdasarkan kebutuhan tim, konteks situasional, serta dinamika

teknologi yang terus berkembang. Pemimpin adaptif yang mampu memadukan fleksibilitas dan empati terbukti lebih efektif dalam membangun kepercayaan tim dan menjaga motivasi kerja pada kondisi jarak jauh (Mortensen & Haas, 2021).

Keberhasilan kolaborasi virtual sangat bergantung pada kejelasan komunikasi, transparansi informasi, dan kehadiran emosional pemimpin. Dalam dunia digital, kehadiran tidak hanya berarti keterlibatan fisik, melainkan juga keterlibatan emosional yang dapat dirasakan oleh anggota tim melalui interaksi daring. Pemimpin yang mampu menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan emosional anggota tim akan menciptakan lingkungan kolaboratif yang lebih sehat dan produktif. Studi empiris menunjukkan bahwa komunikasi berbasis empati dalam platform virtual meningkatkan rasa keterhubungan sosial dan memperkuat kohesi tim (Gibbs et al., 2021).

Kepemimpinan adaptif juga menuntut kemampuan untuk mengelola ambiguitas serta mengantisipasi ketidakpastian yang muncul dari integrasi teknologi baru. Dalam praktiknya, pemimpin harus dapat membaca sinyal perubahan yang muncul dari sistem digital, seperti penurunan partisipasi dalam rapat daring atau menurunnya kualitas kerja akibat *digital fatigue*. Kemampuan reflektif menjadi penting agar pemimpin dapat menyesuaikan kebijakan dan pendekatan komunikasi dengan kebutuhan nyata tim. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan memperkuat resiliensi tim dalam menghadapi tekanan globalisasi dan digitalisasi (DeRue & Workman, 2022).

Selain fleksibilitas dan empati, pemimpin adaptif di era digital perlu memahami aspek teknologi yang mendukung kolaborasi efektif.

Pemanfaatan platform digital seperti Microsoft Teams, Slack, atau Trello tidak hanya sekadar alat komunikasi, melainkan juga sarana untuk membangun budaya partisipatif dan akuntabilitas kolektif. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi manajerial berbasis empati akan mendorong kinerja tim yang lebih kolaboratif dan berorientasi tujuan. Riset terkini menegaskan bahwa kombinasi antara literasi digital dan sensitivitas sosial pemimpin memperkuat iklim kerja yang terbuka dan inovatif (Purvanova & Kenda, 2023).

Transformasi menuju kolaborasi virtual yang efektif memerlukan paradigma kepemimpinan baru yang berakar pada kesadaran manusia dan kemampuan adaptasi. Pemimpin empatik adaptif tidak lagi berperan sebagai pengendali tunggal, melainkan sebagai fasilitator pembelajaran dan pertumbuhan kolektif. Peran ini menuntut keseimbangan antara penguasaan teknologi dan pengelolaan emosi, antara data dan intuisi. Ketika keduanya berpadu secara harmonis, kolaborasi virtual dapat menjadi ruang yang memberdayakan dan menciptakan produktivitas berkelanjutan. Pemimpin yang berhasil di masa depan adalah mereka yang mampu menggabungkan kecepatan digital dengan kedalaman empati dalam setiap keputusan strategis (Reeves et al., 2022).

C. Mengembangkan Resiliensi dan *Mindfulness* Pemimpin

Resiliensi dan *mindfulness* merupakan dua kemampuan penting yang menopang ketahanan psikologis pemimpin dalam menghadapi tekanan dunia kerja digital. Resiliensi mencerminkan kemampuan untuk bangkit dari situasi sulit dan mempertahankan stabilitas emosional di tengah ketidakpastian. Sedangkan *mindfulness* menekankan kesadaran penuh terhadap pikiran, perasaan, dan

lingkungan secara seimbang tanpa reaksi impulsif. Dalam konteks kepemimpinan digital, kedua kemampuan ini berfungsi sebagai fondasi bagi keseimbangan antara performa dan kesejahteraan psikologis. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang berlatih *mindfulness* secara rutin cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan mampu mengelola kompleksitas dengan perspektif yang lebih jernih (Good et al., 2021).

Pemimpin yang resilien tidak hanya fokus pada pemecahan masalah, tetapi juga mampu memelihara makna dari setiap tantangan yang dihadapi. Resiliensi melibatkan fleksibilitas kognitif serta kemampuan mengubah krisis menjadi peluang pembelajaran. Dalam dunia kerja digital yang penuh ketidakpastian, kemampuan ini menjadi pembeda antara pemimpin yang bertahan dan mereka yang mudah kehilangan arah. Ketika dihadapkan pada situasi seperti gangguan sistem digital atau tekanan akibat *remote working*, pemimpin yang resilien akan menilai kondisi tersebut sebagai proses adaptasi yang konstruktif (King et al., 2022).

Mindfulness berperan penting dalam membantu pemimpin mengatur fokus dan emosi di tengah arus informasi yang berlebihan. Pemimpin yang mempraktikkan kesadaran penuh memiliki kemampuan lebih baik dalam mendengarkan, menunda penilaian, dan merespons situasi secara bijaksana. Dalam konteks organisasi, praktik *mindfulness* terbukti meningkatkan empati interpersonal, memperkuat komunikasi autentik, serta mengurangi konflik akibat kesalahpahaman digital. Ketika dikombinasikan dengan empati, *mindfulness* menjadi strategi efektif untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan produktivitas dan kesejahteraan emosional (Reb et al., 2020).

Integrasi antara resiliensi dan *mindfulness* menciptakan pemimpin yang mampu menjaga ketenangan batin tanpa kehilangan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Ketika keduanya dipraktikkan secara berkesinambungan, pemimpin tidak hanya mampu bertahan terhadap tekanan, tetapi juga menularkan stabilitas emosional kepada timnya. Hal ini menjadi penting terutama dalam kerja hibrida, di mana stres digital sering kali memengaruhi hubungan kerja dan motivasi individu. Studi menunjukkan bahwa resiliensi yang dikembangkan melalui praktik *mindfulness* meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan memperkuat budaya organisasi yang suportif (Malinowski & Lim, 2021).

Pengembangan kedua kompetensi tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan berbasis kesadaran dan refleksi diri. Program *leadership mindfulness training* dan *resilience coaching* terbukti efektif meningkatkan kemampuan adaptif pemimpin dalam menghadapi tekanan kerja. Selain memberikan manfaat individual, pelatihan ini juga memperkuat iklim kerja positif yang berorientasi pada kesejahteraan bersama. Pemimpin yang sadar penuh terhadap dirinya dan lingkungannya mampu membangun tim yang lebih tangguh, harmonis, dan produktif. Dalam organisasi yang semakin terdigitalisasi, resiliensi dan *mindfulness* bukan hanya atribut psikologis, tetapi merupakan strategi kepemimpinan yang krusial untuk menghadapi masa depan kerja yang tidak pasti (Shapiro et al., 2022).

D. Etika Digital dalam Kepemimpinan Modern

Etika digital merupakan dimensi moral yang semakin krusial dalam praktik kepemimpinan modern, terutama di tengah meningkatnya ketergantungan organisasi terhadap teknologi informasi. Pemimpin tidak hanya dituntut memahami penggunaan teknologi secara efisien, tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak sosial, psikologis, dan etis dari penerapannya. Dalam konteks kerja hibrida, keputusan digital sering kali melibatkan isu sensitif seperti privasi data, transparansi algoritma, dan keadilan digital. Pemimpin yang beretika memiliki kesadaran bahwa setiap inovasi teknologi harus tetap berpijak pada nilai kemanusiaan dan keberlanjutan sosial (Floridi, 2022).

Perilaku etis dalam kepemimpinan digital ditandai oleh keterbukaan, kejujuran, dan akuntabilitas dalam setiap interaksi berbasis teknologi. Pemimpin yang mempraktikkan etika digital menjaga integritas komunikasi virtual dan menghindari manipulasi data untuk kepentingan sempit. Di era algoritma dan *big data*, keputusan yang tampak objektif bisa menyembunyikan bias yang berdampak besar pada karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, pemimpin perlu memastikan keadilan algoritmik dan perlindungan privasi individu dalam setiap kebijakan digital yang diterapkan (Martin & Shilton, 2021).

Penerapan etika digital juga berkaitan erat dengan budaya organisasi yang menekankan tanggung jawab kolektif. Pemimpin yang beretika menanamkan nilai integritas digital ke dalam perilaku tim melalui kebijakan, pelatihan, dan keteladanan personal. Etika bukan hanya seperangkat aturan, melainkan komitmen moral untuk menjaga keseimbangan antara kemajuan teknologi dan martabat manusia.

Dalam penelitian terkini, organisasi yang menanamkan nilai etika digital secara konsisten terbukti memiliki tingkat kepercayaan publik dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi (Berente et al., 2021).

Selain berperan sebagai penjaga nilai, pemimpin modern juga menjadi mediator antara teknologi dan manusia. Dalam situasi di mana otomatisasi dan kecerdasan buatan mulai menggantikan fungsi manusia, peran pemimpin etis adalah memastikan teknologi digunakan untuk memperkuat, bukan menggantikan, potensi kemanusiaan. Pemimpin perlu membangun dialog terbuka mengenai batas-batas penggunaan teknologi dan konsekuensi moralnya. Pendekatan ini membantu organisasi menghindari dehumanisasi digital sekaligus menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama terhadap dampak sosial dari transformasi teknologi (Johnson et al., 2022).

Etika digital pada akhirnya menjadi refleksi dari karakter kepemimpinan empatik dan visioner. Seorang pemimpin yang peka terhadap nilai moral digital tidak hanya menjaga reputasi organisasi, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial dalam jangka panjang. Kepemimpinan etis di dunia digital menuntut keseimbangan antara inovasi dan introspeksi, antara efisiensi teknologi dan penghormatan terhadap kemanusiaan. Pemimpin yang berhasil mempraktikkan etika digital akan menciptakan organisasi yang bukan hanya cerdas secara teknologi, tetapi juga bijak secara moral (Metzinger, 2023).

E. Pengukuran dan Evaluasi Kompetensi Empatik Digital

Pengukuran kompetensi empatik digital menjadi tantangan baru dalam bidang kepemimpinan karena melibatkan dimensi kognitif, afektif, dan perilaku yang saling berkaitan dalam konteks teknologi.

Dalam organisasi modern, evaluasi terhadap kemampuan empatik digital tidak cukup hanya mengandalkan parameter teknis seperti tingkat literasi digital atau kecepatan adaptasi terhadap sistem baru. Diperlukan instrumen yang mampu menangkap kualitas hubungan interpersonal, kepekaan terhadap emosi digital, serta kemampuan pemimpin menjaga kesejahteraan psikologis tim melalui teknologi. Pendekatan multidimensional ini penting agar pengukuran tidak semata menilai kompetensi individual, melainkan juga sejauh mana pemimpin mampu membangun budaya kerja empatik di lingkungan digital (Schulze & Krumm, 2021).

Evaluasi empati digital dapat dilakukan dengan menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif melalui instrumen seperti *Digital Emotional Competence Scale* (DECS), observasi perilaku, serta wawancara reflektif dengan anggota tim. Alat ukur tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana pemimpin menunjukkan kemampuan memahami emosi orang lain dalam konteks komunikasi daring. Penilaian ini juga mencakup aspek *empathic listening*, keterampilan umpan balik konstruktif, serta sensitivitas terhadap tanda-tanda stres digital. Dalam konteks organisasi, indikator keberhasilan pemimpin empatik digital juga dapat dilihat dari tingkat *employee engagement*, kepuasan kerja, serta tingkat retensi karyawan yang stabil meski bekerja jarak jauh (Yoo & Kim, 2022).

Aspek penting lain dalam pengukuran adalah kemampuan pemimpin menjaga etika digital dan keseimbangan antara penggunaan teknologi dengan nilai kemanusiaan. Kompetensi empatik digital yang tinggi tercermin dari keputusan-keputusan berbasis data yang tetap mempertimbangkan konteks emosional dan sosial. Oleh karena itu, model evaluasi perlu memasukkan dimensi moral seperti tanggung jawab terhadap privasi, transparansi dalam penggunaan data, serta

keadilan algoritmik. Pemimpin yang peka terhadap nilai-nilai ini akan lebih mampu menciptakan ruang kerja digital yang aman dan berkeadilan. Pendekatan etis dalam pengukuran kompetensi ini memperkuat hubungan antara teknologi, empati, dan integritas (Kraus et al., 2023).

Dalam praktik manajerial, organisasi mulai mengintegrasikan *360-degree feedback system* berbasis platform digital untuk menilai kemampuan empatik pemimpin secara komprehensif. Sistem ini memungkinkan rekan kerja, bawahan, dan atasan memberikan penilaian yang lebih objektif terhadap perilaku kepemimpinan sehari-hari, termasuk dalam konteks virtual. Penggunaan *AI analytics* juga mulai diterapkan untuk mendeteksi pola komunikasi dan sentimen emosional dalam tim, membantu organisasi memahami dinamika empati secara real-time. Walaupun teknologi mendukung objektivitas pengukuran, interpretasi hasil tetap membutuhkan keterlibatan manusia agar tidak kehilangan konteks emosional di balik data (Mattioli et al., 2022).

Evaluasi kompetensi empatik digital pada akhirnya bukan hanya soal mengukur, tetapi juga membangun kesadaran reflektif dan pembelajaran berkelanjutan bagi pemimpin. Proses pengukuran harus dipahami sebagai sarana pengembangan diri, bukan sekadar alat penilaian. Organisasi yang sukses dalam mengukur kompetensi ini akan mampu menciptakan budaya evaluasi yang sehat, di mana hasil pengukuran digunakan untuk memperkuat pelatihan empatik, literasi digital, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Ketika evaluasi dilakukan secara berkesinambungan dan berbasis nilai, organisasi akan menghasilkan pemimpin yang tidak hanya cerdas secara digital, tetapi juga berperikemanusiaan dalam setiap keputusan dan interaksi (Niemi et al., 2023).

F. Rangkuman

Bab ini menekankan pentingnya kompetensi kepemimpinan empatik digital sebagai fondasi keberhasilan organisasi di era kerja hibrida. Pemimpin tidak lagi hanya dituntut cakap dalam teknologi, tetapi juga tangkas secara emosional dan etis. Pembahasan dimulai dari integrasi *emotional agility* dan *digital literacy* yang membentuk keseimbangan antara kecerdasan emosional dan kecakapan digital. Selanjutnya, kemampuan berkolaborasi secara virtual dan beradaptasi dengan perubahan menjadi kunci menjaga kepercayaan tim. Bab ini ditutup dengan pembahasan mengenai pengukuran dan evaluasi kompetensi empatik digital melalui pendekatan multidimensional yang menilai aspek kognitif, afektif, perilaku, serta etika. Dengan menguasai seluruh kompetensi tersebut, pemimpin diharapkan mampu membangun organisasi yang tidak hanya cerdas digital, tetapi juga humanistik dan berkeadilan.

G. Latihan

Soal

1. Jelaskan mengapa *emotional agility* dan *digital literacy* dianggap sebagai dua kompetensi inti dalam kepemimpinan empatik digital.
2. Bagaimana kepemimpinan adaptif berperan dalam meningkatkan efektivitas kolaborasi virtual di lingkungan kerja hibrida?
3. Apa hubungan antara *mindfulness* dan resiliensi dalam membentuk ketahanan psikologis pemimpin digital?

4. Mengapa etika digital menjadi komponen penting dalam praktik kepemimpinan modern, dan apa risikonya jika diabaikan?
5. Sebutkan dan jelaskan pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi empatik digital secara komprehensif.

Jawaban

1. *Emotional agility* membantu pemimpin mengelola emosi dengan fleksibel, sedangkan *digital literacy* memungkinkan mereka memahami dan menggunakan teknologi secara strategis dan beretika. Keduanya membentuk keseimbangan antara empati manusia dan efisiensi digital dalam memimpin tim hibrida.
2. Kepemimpinan adaptif meningkatkan kolaborasi virtual melalui kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi, strategi manajerial, dan empati terhadap kebutuhan tim lintas lokasi. Hal ini menciptakan rasa keterhubungan dan kepercayaan meski tanpa interaksi fisik.
3. *Mindfulness* meningkatkan kesadaran diri dan pengendalian emosi, sementara resiliensi memperkuat kemampuan bangkit dari tekanan. Keduanya saling melengkapi untuk membentuk pemimpin yang stabil, tenang, dan mampu menjaga kesejahteraan tim di bawah tekanan digital.
4. Etika digital melindungi nilai kemanusiaan di tengah kemajuan teknologi. Tanpa etika, organisasi berisiko mengalami pelanggaran privasi, bias algoritmik, dan dehumanisasi kerja,

yang pada akhirnya merusak kepercayaan publik dan integritas organisasi.

5. Pengukuran kompetensi empatik digital dapat dilakukan melalui kombinasi *Digital Emotional Competence Scale* (DECS), *360-degree feedback*, observasi perilaku, serta analisis data komunikasi berbasis AI. Pendekatan ini menilai kemampuan pemimpin dalam memahami emosi, beretika digital, dan membangun kesejahteraan tim.

BAB VIII

TEKNOLOGI DAN EMPATI: SINERGI MANUSIA DAN MESIN

Kemajuan teknologi telah membawa perubahan besar dalam cara pemimpin berinteraksi, mengambil keputusan, dan membangun hubungan di lingkungan kerja modern. Dalam era kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), otomatisasi, dan realitas virtual, muncul kebutuhan baru untuk menyeimbangkan efisiensi mesin dengan kepekaan manusia. Bab ini mengajak pembaca memahami bagaimana empati dapat tetap menjadi nilai utama di tengah transformasi digital yang semakin kompleks. Dengan menggabungkan pendekatan teknologi dan kemanusiaan, kepemimpinan masa depan diharapkan mampu membangun sinergi antara algoritma dan hati nurani, antara data dan nilai moral.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Menjelaskan konsep dasar *Artificial Intelligence* (AI) dan otomatisasi dalam konteks kepemimpinan modern.
- Menganalisis peran empati dalam proses **humanizing technology** dan bagaimana AI dapat digunakan untuk memperkuat nilai kemanusiaan.
- Mengidentifikasi potensi penggunaan *Virtual Reality* (VR) dan simulasi emosi sebagai alat pelatihan kepemimpinan yang berorientasi empati.
- Menilai risiko dehumanisasi yang muncul akibat dominasi teknologi dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

- Mengevaluasi tantangan etis dan moral yang dihadapi pemimpin masa depan dalam mengintegrasikan teknologi dan empati secara berkelanjutan.

A. *Artificial Intelligence* dan Otomasi dalam Kepemimpinan

Perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) dan otomasi telah merevolusi peran kepemimpinan dalam organisasi modern. Pemimpin kini tidak hanya berfokus pada pengambilan keputusan strategis, tetapi juga pada kemampuan mengelola interaksi antara manusia dan mesin. AI memungkinkan pemrosesan data dalam skala besar, mempercepat analisis bisnis, serta meningkatkan efisiensi operasional. Namun, integrasi teknologi ini juga menuntut pemimpin untuk menyeimbangkan antara rasionalitas algoritmik dan dimensi emosional manusia. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital yang efektif bukan hanya bergantung pada kecerdasan teknis, melainkan pada kemampuan memahami bagaimana teknologi memengaruhi dinamika sosial dan psikologis organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengintegrasikan AI secara empatik memiliki dampak positif terhadap kepercayaan dan keterlibatan karyawan (Dwivedi et al., 2021).

Kehadiran AI dalam struktur organisasi telah mengubah cara pemimpin mengambil keputusan dan mengelola tim. Sistem berbasis algoritma kini dapat memberikan rekomendasi berbasis data untuk rekrutmen, penilaian kinerja, serta strategi pengembangan karier. Meskipun teknologi ini mempercepat proses pengambilan keputusan, potensi bias algoritmik menjadi isu penting yang harus diperhatikan oleh pemimpin. Tanpa kesadaran etis dan empati, keputusan yang didorong oleh data dapat menciptakan ketidakadilan sistemik. Oleh karena itu, pemimpin di era otomasi perlu mengembangkan

kemampuan *algorithmic awareness* untuk menilai bagaimana sistem digital memengaruhi kesejahteraan dan keadilan dalam organisasi (Binns et al., 2022).

AI juga menciptakan tantangan baru dalam hubungan interpersonal di tempat kerja. Ketika proses komunikasi, supervisi, bahkan evaluasi dilakukan oleh sistem otomatis, muncul risiko berkurangnya sentuhan manusia dalam interaksi profesional. Dalam situasi seperti ini, pemimpin berperan penting sebagai penjaga nilai kemanusiaan di tengah otomatisasi. Mereka perlu memastikan bahwa penggunaan AI tidak menghilangkan empati, melainkan memperkuat kolaborasi dan keseimbangan emosional dalam tim. Studi terkini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan di era otomasi bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menggabungkan *machine intelligence* dengan *emotional intelligence* sehingga keputusan yang diambil tetap memperhatikan nilai moral dan kesejahteraan manusia (Longoni et al., 2019).

Transformasi digital yang ditopang oleh AI juga menuntut pemimpin untuk mengembangkan keterampilan baru, termasuk *data literacy*, etika digital, dan pemahaman lintas disiplin. Pemimpin masa kini harus mampu menafsirkan data secara kontekstual tanpa kehilangan kepekaan terhadap realitas manusia di balik angka. AI dapat menjadi alat pendukung yang kuat untuk mengidentifikasi pola, risiko, dan peluang, tetapi keputusan akhir tetap membutuhkan pertimbangan moral dan intuisi manusia. Pemimpin yang menggabungkan wawasan data dengan pemahaman emosional dapat menciptakan strategi organisasi yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada nilai. Perspektif ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan otomasi terletak bukan pada menggantikan manusia,

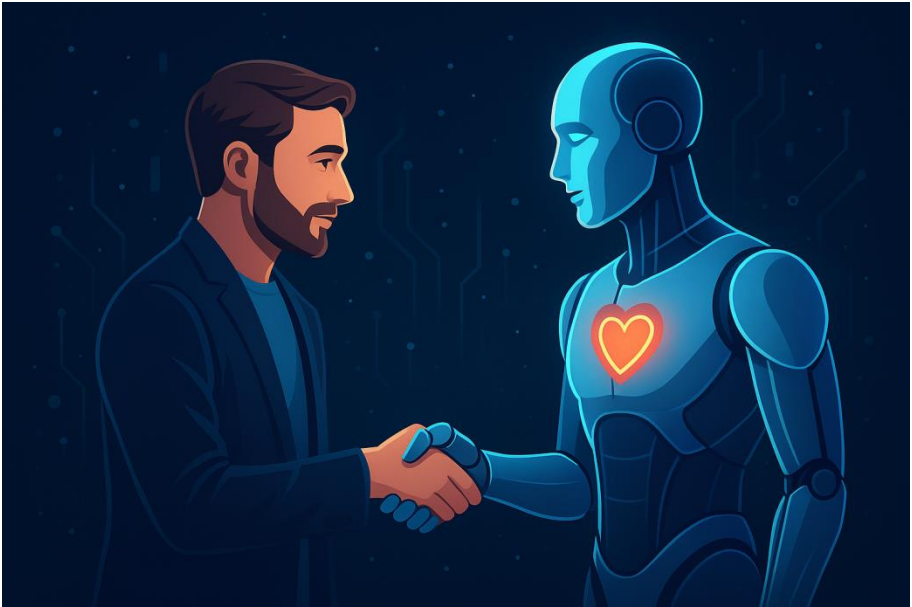
tetapi pada memberdayakan potensi manusia melalui teknologi (Aroles et al., 2021).

Pada akhirnya, kepemimpinan di era AI adalah tentang kolaborasi antara kecerdasan manusia dan kecerdasan mesin. Pemimpin perlu membangun kerangka kerja etis yang memastikan bahwa teknologi digunakan untuk meningkatkan kualitas keputusan, bukan untuk mengurangi tanggung jawab moral. Sinergi antara AI dan empati akan menciptakan bentuk kepemimpinan baru yang berbasis pada kesadaran, keseimbangan, dan tanggung jawab sosial. Tantangan terbesar bukan lagi pada kemampuan teknis untuk menggunakan teknologi, tetapi pada kapasitas moral untuk mengarahkannya demi kemaslahatan manusia. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu menjadikan AI bukan sebagai pengganti, melainkan sebagai mitra dalam membangun masa depan organisasi yang berkelanjutan dan berkeadilan (Mikalef et al., 2022).

B. *Humanizing Technology*: Membangun Empati lewat AI

Konsep *humanizing technology* menekankan pentingnya menjadikan teknologi sebagai sarana yang memperkuat nilai-nilai kemanusiaan, bukan sekadar alat untuk efisiensi dan produktivitas. Dalam konteks kepemimpinan modern, gagasan ini mendorong pemimpin untuk memahami bagaimana teknologi, khususnya *Artificial Intelligence* (AI), dapat digunakan untuk membangun koneksi emosional dan memperdalam empati di lingkungan kerja. AI kini tidak hanya berfungsi sebagai sistem analitis, tetapi juga sebagai entitas yang mampu memproses emosi, mengenali ekspresi wajah, dan menyesuaikan respons terhadap kondisi psikologis manusia. Ketika pemimpin memahami cara mengintegrasikan empati ke dalam sistem

AI, mereka dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih inklusif dan berorientasi manusia (Glikson & Woolley, 2020).



Gambar 4. Interaksi Empatik antara Manusia dan Kecerdasan Buatan

Pemimpin yang berfokus pada *humanizing technology* berupaya menyeimbangkan antara otomatisasi dan kehadiran emosional. Di dunia kerja hibrida, hubungan antaranggota tim seringkali dimediasi oleh teknologi digital yang mengurangi kehangatan interaksi manusia. Melalui integrasi empati dalam AI, organisasi dapat memulihkan dimensi emosional yang hilang dalam komunikasi virtual. Teknologi berbasis *affective computing* memungkinkan sistem mengenali nada suara, gestur, atau tingkat stres pengguna, sehingga membantu pemimpin memahami kondisi psikologis karyawan secara lebih akurat. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan AI empatik dapat

meningkatkan kesejahteraan kerja dan memperkuat hubungan sosial dalam organisasi berbasis digital (Cowie et al., 2021).

Membangun empati lewat AI tidak berarti menggantikan kepekaan manusia, melainkan memperluas kapasitasnya melalui teknologi. Pemimpin yang bijak menggunakan AI untuk mendeteksi kebutuhan emosional tim, seperti kelelahan digital atau penurunan motivasi, dan kemudian menindaklanjutinya dengan intervensi manusiawi seperti dukungan personal atau pembagian beban kerja yang lebih adil. Dalam hal ini, teknologi berperan sebagai jembatan, bukan penghalang, antara manusia dan sistem. Pemimpin perlu memastikan bahwa kecanggihan teknologi tetap selaras dengan prinsip etika, integritas, dan penghargaan terhadap martabat manusia (Rahwan et al., 2019).

Keberhasilan dalam *humanizing technology* bergantung pada sejauh mana organisasi menginternalisasi nilai empati ke dalam desain dan implementasi teknologi. Dalam banyak kasus, bias algoritmik terjadi karena sistem tidak dirancang dengan perspektif kemanusiaan. Oleh karena itu, pemimpin harus terlibat dalam proses pengembangan AI sejak tahap awal untuk memastikan bahwa keadilan, transparansi, dan keberagaman menjadi bagian integral dari sistem. Kesadaran ini menandai pergeseran dari *technology-driven leadership* menuju *human-driven innovation*, di mana setiap kemajuan teknologi diarahkan untuk memperkuat hubungan sosial dan kesejahteraan kolektif (Bryson, 2022).

Pada akhirnya, *humanizing technology* bukan sekadar tentang membuat mesin “terlihat” empatik, melainkan memastikan bahwa nilai empati melekat dalam keputusan dan kebijakan organisasi yang melibatkan teknologi. Pemimpin masa depan perlu memiliki

pemahaman mendalam tentang interaksi antara data, emosi, dan konteks sosial. Mereka harus mampu menilai dampak moral dari penerapan AI terhadap individu dan masyarakat secara luas. Ketika empati dijadikan kompas etis dalam mengembangkan dan mengelola teknologi, organisasi akan mampu menciptakan keseimbangan antara kecerdasan buatan dan kebijaksanaan manusia yang autentik (Kieslich et al., 2023).

C. *Virtual Reality* dan Simulasi Emosi dalam Pelatihan Pemimpin

Perkembangan *Virtual Reality* (VR) telah membuka paradigma baru dalam pelatihan kepemimpinan dengan menghadirkan pengalaman belajar yang imersif dan berbasis empati. Melalui teknologi ini, pemimpin dapat berlatih dalam lingkungan simulatif yang mereplikasi situasi sosial dan emosional kompleks tanpa risiko nyata. VR memungkinkan individu mengalami perspektif orang lain secara langsung, seperti menghadapi konflik antar tim, memberikan umpan balik sulit, atau berinteraksi dengan karyawan dalam kondisi stres tinggi. Pendekatan berbasis simulasi ini terbukti lebih efektif dalam membangun kesadaran emosional dan kemampuan pengambilan keputusan berbasis empati dibandingkan pelatihan konvensional. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa teknologi dapat berperan sebagai katalis untuk mengasah kecerdasan sosial pemimpin (Slater & Sanchez-Vives, 2022).

Penggunaan *Virtual Reality* dalam pelatihan kepemimpinan juga memungkinkan proses pembelajaran yang bersifat reflektif dan personal. Melalui visualisasi interaktif dan umpan balik waktu nyata, peserta dapat mengenali reaksi emosional mereka sendiri terhadap berbagai situasi kerja. Teknologi ini mendorong pemimpin untuk

memahami bagaimana ekspresi wajah, nada suara, dan bahasa tubuh memengaruhi komunikasi dan hasil interaksi. Dalam konteks kerja hibrida, kemampuan untuk membaca dan merespons sinyal nonverbal menjadi semakin penting karena sebagian besar komunikasi berlangsung secara virtual. Dengan demikian, simulasi emosi dalam VR membantu memulihkan dimensi kemanusiaan yang sering hilang dalam ruang digital (Pan et al., 2021).

Keunggulan lain dari pelatihan berbasis VR adalah kemampuannya menciptakan lingkungan aman untuk mengembangkan empati lintas budaya dan generasi. Pemimpin dapat “masuk” ke dalam situasi sosial yang berbeda dan mengalami bagaimana bias, diskriminasi, atau hambatan komunikasi dapat memengaruhi individu lain. Pengalaman ini tidak hanya meningkatkan sensitivitas sosial, tetapi juga menumbuhkan kesadaran terhadap pentingnya inklusivitas dalam kepemimpinan. Studi empiris menunjukkan bahwa peserta yang terlibat dalam simulasi empatik berbasis VR menunjukkan peningkatan signifikan dalam perilaku prososial dan kemampuan resolusi konflik setelah pelatihan (Hamilton et al., 2021).

Meski memiliki potensi besar, integrasi VR dalam pengembangan kepemimpinan juga menuntut tanggung jawab etis yang tinggi. Penggunaan simulasi emosi memerlukan perlindungan terhadap data biometrik dan privasi pengguna yang dikumpulkan selama pelatihan. Selain itu, pemimpin harus memahami bahwa empati yang ditimbulkan oleh VR bersifat situasional dan perlu diintegrasikan ke dalam konteks nyata melalui refleksi dan pembiasaan perilaku. Pengalaman digital tidak dapat sepenuhnya menggantikan interaksi manusia, melainkan berfungsi sebagai pelengkap yang memperkaya proses pembelajaran (Marsh et al., 2022).

Pada akhirnya, *Virtual Reality* berperan sebagai jembatan antara kecerdasan buatan dan kesadaran emosional manusia. Pelatihan berbasis simulasi yang dirancang dengan prinsip etika dan empati dapat menumbuhkan generasi pemimpin yang lebih sensitif, terbuka, dan tangguh menghadapi tantangan sosial di dunia digital. Teknologi VR bukan hanya alat visual, tetapi ruang pembelajaran yang mendorong introspeksi, kolaborasi, dan pembangunan nilai-nilai kemanusiaan dalam kepemimpinan masa depan (Herrera et al., 2021).

D. Risiko Dehumanisasi dalam Dunia Digital

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah membawa perubahan besar dalam struktur dan budaya organisasi, namun di balik efisiensi dan kecepatan tersebut muncul ancaman serius berupa dehumanisasi kerja. Fenomena ini terjadi ketika hubungan antarindividu dalam organisasi bergeser dari interaksi personal menuju relasi yang dimediasi algoritma dan sistem otomatis. Pemimpin menghadapi tantangan baru untuk menjaga nilai kemanusiaan agar tidak tereduksi menjadi angka, data, atau performa semata. Ketika proses kerja didominasi oleh teknologi, empati dan makna relasional sering kali terpinggirkan. Dalam banyak studi, dehumanisasi digital dikaitkan dengan meningkatnya stres, keterasingan psikologis, dan menurunnya rasa keterhubungan antarindividu di tempat kerja (Langer et al., 2023).

Dehumanisasi digital tidak hanya muncul dari penggunaan mesin yang menggantikan tenaga manusia, tetapi juga dari cara organisasi memandang manusia sebagai komponen data yang dapat dikalkulasi. Sistem berbasis *machine learning* dan *people analytics* yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan sering kali mengabaikan konteks emosional dan sosial di balik perilaku kerja. Ketika keputusan

tentang promosi, bonus, atau disiplin diambil berdasarkan algoritma tanpa pertimbangan empatik, maka integritas moral organisasi terancam. Pemimpin yang mengabaikan dimensi kemanusiaan dalam data-driven management berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang impersonal dan menurunkan komitmen psikologis karyawan (Dörrenbächer & Gersch, 2022).

Aspek lain dari dehumanisasi adalah hilangnya otonomi dan kreativitas individu akibat dominasi sistem otomatis. Dalam organisasi yang sepenuhnya terdigitalisasi, keputusan sering kali dikendalikan oleh *predictive models* yang meminimalkan ruang improvisasi dan refleksi manusia. Akibatnya, pekerja tidak lagi merasa memiliki kontrol terhadap proses kerja mereka. Pemimpin yang menyadari hal ini harus berupaya menyeimbangkan efisiensi mesin dengan kebebasan berpikir manusia, agar teknologi tidak menghilangkan dimensi eksistensial dari pekerjaan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa otonomi dan keterlibatan emosional adalah faktor penting yang menjaga manusia tetap menjadi subjek aktif, bukan objek dalam ekosistem digital (Kellogg et al., 2020).

Risiko dehumanisasi juga dapat muncul dalam interaksi virtual yang menggantikan komunikasi tatap muka. Ketika hubungan kerja hanya dibangun melalui layar, kehilangan ekspresi wajah, kontak mata, dan gestur tubuh dapat melemahkan empati dan memperbesar kesenjangan sosial di dalam tim. Pemimpin perlu menciptakan ruang komunikasi yang memungkinkan kehadiran emosional, meskipun secara virtual, agar hubungan kerja tidak terjebak dalam mekanisme fungsional tanpa kedekatan manusiawi. Pendekatan yang menekankan *digital compassion* dapat membantu menjaga ikatan emosional dan mencegah alienasi sosial dalam lingkungan digital (Tomprou et al., 2021).

Menghadapi ancaman dehumanisasi, pemimpin masa depan perlu membangun etos teknologi yang berpusat pada manusia. Artinya, setiap inovasi digital harus dilandasi oleh kesadaran moral bahwa teknologi hanyalah alat, bukan pengganti nilai-nilai kemanusiaan. Pemimpin perlu memastikan bahwa setiap kebijakan digital menumbuhkan kolaborasi, menghormati keberagaman, dan memperkuat makna kerja. Dengan demikian, teknologi dapat menjadi sarana pemberdayaan, bukan instrumen pengendalian. Pemimpin yang berhasil menghadapi tantangan ini adalah mereka yang mampu menyeimbangkan kekuatan algoritma dengan kebijaksanaan manusia yang berakar pada empati dan tanggung jawab sosial (Zuboff, 2019).

E. Tantangan Etis dan Moral Pemimpin Masa Depan

Kepemimpinan masa depan menghadapi lanskap etis yang semakin kompleks akibat kemajuan teknologi yang melampaui batas prediksi moral manusia. Pemimpin tidak lagi hanya berperan sebagai pengambil keputusan strategis, tetapi juga sebagai penjaga nilai-nilai kemanusiaan di tengah logika algoritmik yang semakin dominan. Ketika kecerdasan buatan dan otomasi menjadi pusat pengelolaan organisasi, muncul pertanyaan mendasar tentang tanggung jawab dan akuntabilitas manusia terhadap keputusan mesin. Pemimpin harus memiliki kemampuan etis yang matang untuk menilai kapan harus mempercayakan keputusan kepada sistem otomatis dan kapan harus mengandalkan pertimbangan moral. Tantangan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan masa depan menuntut keseimbangan antara efisiensi teknologi dan integritas moral manusia (Johnson & Verdicchio, 2021).

Salah satu dilema etis utama adalah bias algoritmik yang tersembunyi dalam sistem kecerdasan buatan. Meskipun AI dirancang

untuk bersifat objektif, data yang digunakan sering kali mencerminkan ketimpangan sosial dan diskriminasi masa lalu. Ketika keputusan bisnis, rekrutmen, atau penilaian kinerja dilakukan berdasarkan algoritma semacam itu, hasilnya dapat memperkuat ketidakadilan sistemik. Pemimpin perlu memahami bahwa keadilan digital bukan sekadar aspek teknis, tetapi isu moral yang menyangkut harkat manusia. Oleh karena itu, organisasi harus membangun kerangka etika berbasis keadilan sosial dan transparansi dalam setiap implementasi teknologi. Kepemimpinan yang peka terhadap bias teknologi akan lebih mampu menciptakan sistem yang berkeadilan dan menghormati keberagaman manusia (Martin et al., 2022).

Tantangan moral lainnya muncul dari persoalan privasi dan pengawasan digital. Dengan kemampuan teknologi untuk melacak, memprediksi, dan menganalisis perilaku individu secara real-time, batas antara efisiensi dan invasi privasi semakin tipis. Pemimpin yang etis harus memastikan bahwa inovasi digital tidak mengorbankan kebebasan pribadi karyawan demi optimalisasi kinerja. Keseimbangan antara kepentingan organisasi dan hak individu menjadi isu krusial dalam tata kelola digital masa depan. Dalam konteks ini, perlindungan data pribadi harus ditempatkan sebagai prioritas moral, bukan sekadar kewajiban hukum. Kepemimpinan moral menuntut keberanian untuk menolak eksploitasi data yang melanggar prinsip keadilan dan penghormatan terhadap martabat manusia (Wright & Schultz, 2022).

Selain itu, pemimpin masa depan akan dihadapkan pada dilema tanggung jawab ketika keputusan penting dilakukan oleh sistem otonom. Siapa yang bertanggung jawab jika keputusan yang diambil oleh algoritma menyebabkan kerugian bagi individu atau kelompok tertentu? Tantangan ini menegaskan pentingnya akuntabilitas manusia di era digital. Pemimpin perlu menegaskan batas moral yang jelas

antara peran teknologi sebagai alat bantu dan manusia sebagai penanggung jawab akhir. Penerapan prinsip “*human-in-the-loop*” menjadi kunci untuk memastikan bahwa keputusan berbasis teknologi tetap diawasi oleh kesadaran dan penilaian manusia. Kepemimpinan yang berpegang pada prinsip ini akan menjaga keseimbangan antara inovasi dan tanggung jawab moral (Coeckelbergh, 2020).

Pada akhirnya, masa depan kepemimpinan menuntut paradigma etis baru yang menggabungkan kecerdasan digital dengan kebijaksanaan moral. Pemimpin harus mampu menjadi pengarah nilai, bukan sekadar pengguna teknologi. Etika bukan lagi pelengkap dari strategi bisnis, melainkan fondasi yang menentukan arah keberlanjutan organisasi. Pemimpin masa depan ditantang untuk mengintegrasikan empati, transparansi, dan tanggung jawab sosial dalam setiap kebijakan berbasis teknologi. Ketika moralitas menjadi inti dari inovasi, maka kemajuan teknologi akan benar-benar berpihak pada manusia. Dengan demikian, kepemimpinan etis akan menjadi penentu utama dalam menjaga kemanusiaan di tengah dunia yang semakin terdigitalisasi (Vallor, 2021).

F. Rangkuman

Bab ini membahas hubungan kompleks antara kemajuan teknologi dan nilai kemanusiaan dalam konteks kepemimpinan modern. Transformasi digital melalui *Artificial Intelligence* (AI), otomasi, *Virtual Reality*, dan sistem digitalisasi lain membawa efisiensi besar bagi organisasi, namun juga memunculkan risiko dehumanisasi dan tantangan etika baru. Oleh karena itu, konsep *humanizing technology* menjadi inti pembahasan, menekankan pentingnya empati dalam desain, implementasi, dan penggunaan teknologi. Pemimpin masa depan harus menyeimbangkan rasionalitas

teknologi dengan sensitivitas emosional, agar AI dan otomasi tidak menghapus dimensi moral dalam pengambilan keputusan. Bab ini juga menyoroti bahwa empati digital bukan sekadar kemampuan interpersonal, tetapi menjadi strategi organisasi untuk membangun koneksi, kepercayaan, dan keberlanjutan dalam dunia yang semakin terdigitalisasi.

G. Latihan

Soal

1. Apa peran *Artificial Intelligence* dalam mengubah paradigma kepemimpinan di era digital?
2. Jelaskan konsep *humanizing technology* dan mengapa hal tersebut penting dalam kepemimpinan modern.
3. Bagaimana penggunaan *Virtual Reality* dapat membantu pengembangan empati pada calon pemimpin?
4. Sebutkan dua risiko utama dehumanisasi akibat penerapan teknologi dalam organisasi.
5. Mengapa etika digital menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kepemimpinan masa depan?

Jawaban

1. *Artificial Intelligence* berperan dalam meningkatkan efisiensi, mempercepat pengambilan keputusan, dan mengoptimalkan kinerja organisasi, tetapi juga menuntut pemimpin untuk menjaga keseimbangan antara teknologi dan kemanusiaan.

2. *Humanizing technology* berarti memastikan bahwa penggunaan teknologi tetap berorientasi pada nilai-nilai empati, moralitas, dan kesejahteraan manusia agar inovasi tidak kehilangan dimensi etisnya.
3. *Virtual Reality* memungkinkan calon pemimpin merasakan pengalaman emosional dari perspektif orang lain, sehingga memperkuat empati dan pemahaman sosial mereka dalam konteks kepemimpinan.
4. Dua risiko utama dehumanisasi adalah berkurangnya interaksi sosial yang autentik dan pengambilan keputusan yang mengabaikan nilai moral karena terlalu bergantung pada algoritma.
5. Etika digital penting karena menentukan bagaimana teknologi digunakan secara bertanggung jawab, melindungi privasi, keadilan, dan martabat manusia dalam lingkungan kerja modern.

BAB IX

BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN EMPATIK

Budaya organisasi merupakan landasan utama yang menentukan arah, nilai, dan perilaku kolektif di dalam suatu lembaga. Dalam konteks kepemimpinan empatik, budaya bukan hanya sekadar sistem norma dan prosedur, melainkan ekosistem yang menumbuhkan rasa saling memahami, menghargai, dan peduli antarindividu. Di era digital dan kerja hibrida, tantangan terbesar organisasi bukan lagi sekadar efisiensi, tetapi kemampuan menjaga kemanusiaan dalam interaksi yang semakin dimediasi teknologi. Bab ini menguraikan bagaimana pemimpin empatik mampu membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan, inklusivitas, dan kesejahteraan (*wellbeing*). Pembahasan juga menyoroti penerapan empati dalam tim multikultural, manajemen perbedaan generasi, serta pembangunan budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada kesehatan psikologis dan sosial seluruh anggota organisasi.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Menjelaskan hubungan antara budaya kerja dan empati pemimpin dalam membangun lingkungan organisasi yang sehat.
- Menganalisis nilai-nilai kemanusiaan yang menjadi dasar pengembangan budaya organisasi di era digital.
- Menilai peran pemimpin dalam mengelola perbedaan generasi di lingkungan kerja hibrida dengan pendekatan empatik.

- Mengidentifikasi strategi penerapan nilai empatik dalam tim yang multikultural dan beragam latar sosial.
- Mengevaluasi penerapan budaya kinerja yang berorientasi pada kesejahteraan (wellbeing) dan keterlibatan emosional karyawan.

A. Hubungan antara Budaya Kerja dan Empati Pemimpin

Budaya kerja merupakan fondasi nilai yang membentuk perilaku, interaksi, dan pola pengambilan keputusan di dalam organisasi. Dalam konteks kepemimpinan empatik, budaya kerja tidak hanya menjadi seperangkat aturan formal, tetapi juga cerminan dari cara manusia berhubungan satu sama lain dalam lingkungan profesional. Pemimpin empatik berperan penting dalam menanamkan budaya yang menghargai kepekaan sosial, keterbukaan, dan dukungan emosional. Ketika budaya kerja didasarkan pada rasa saling peduli dan kepercayaan, kolaborasi dan inovasi tumbuh secara alami. Riset menunjukkan bahwa pemimpin yang menampilkan empati secara konsisten mampu memperkuat nilai-nilai organisasi dan meningkatkan kesejahteraan psikologis anggota tim (Zhang et al., 2022).

Kepemimpinan empatik membantu membentuk budaya kerja yang sehat melalui pengaruh perilaku dan teladan moral. Pemimpin yang mendengarkan secara aktif, memahami tantangan pribadi bawahannya, dan memberikan dukungan yang bermakna akan menumbuhkan rasa aman psikologis (*psychological safety*). Dalam lingkungan seperti ini, karyawan merasa bebas mengekspresikan pendapat dan ide tanpa takut dikritik atau disalahkan. Hal ini memperkuat budaya komunikasi terbuka dan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika empati dijadikan dasar dalam hubungan kerja,

organisasi mampu mempertahankan loyalitas serta menurunkan tingkat konflik internal (Kock et al., 2019).

Empati juga berfungsi sebagai jembatan antara nilai organisasi dan perilaku karyawan. Pemimpin yang berempati mampu menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam tindakan yang bermakna bagi individu. Misalnya, ketika sebuah perusahaan menekankan nilai keberagaman, pemimpin empatik memastikan setiap suara dalam tim dihargai dan diberi ruang untuk berkembang. Proses internalisasi nilai ini tidak dapat terjadi melalui aturan tertulis semata, tetapi melalui interaksi emosional yang autentik. Budaya kerja yang terbentuk dari proses ini mendorong kesetiaan dan motivasi intrinsik karyawan untuk bekerja melampaui target formal (Gentry et al., 2021).

Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi, hubungan antara budaya kerja dan empati pemimpin semakin penting karena interaksi antarindividu tidak lagi terbatas oleh ruang fisik. Pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya komunikasi dan kepemimpinan dengan keragaman budaya, bahasa, dan latar nilai karyawan. Dengan menunjukkan empati lintas budaya, pemimpin menciptakan rasa keterhubungan dan keadilan dalam tim yang tersebar di berbagai wilayah. Budaya organisasi yang terbuka terhadap perbedaan menjadi fondasi penting bagi terciptanya inovasi dan resiliensi dalam menghadapi perubahan. Ketika empati menjadi bagian dari identitas budaya kerja, organisasi tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada kemanusiaan (Ramaswamy & Ozcan, 2022).

Lebih jauh, empati memperkuat budaya organisasi yang berkelanjutan dan adaptif. Pemimpin yang berempati memahami bahwa budaya tidak bersifat statis, melainkan berkembang sesuai

kebutuhan manusia di dalamnya. Melalui empati, mereka mampu menangkap aspirasi, kekhawatiran, dan nilai-nilai baru yang muncul di kalangan karyawan. Pendekatan ini membantu organisasi menjaga relevansinya di tengah perubahan teknologi dan sosial yang cepat. Dengan demikian, hubungan antara budaya kerja dan empati pemimpin bukan sekadar korelasi emosional, melainkan strategi kepemimpinan jangka panjang untuk membangun organisasi yang inklusif dan berorientasi pada kesejahteraan kolektif (Nieminen et al., 2020).

B. Nilai Kemanusiaan dalam Struktur Digitalisasi Organisasi

Digitalisasi telah mengubah cara organisasi beroperasi, namun di tengah transformasi ini muncul kebutuhan mendesak untuk menjaga nilai-nilai kemanusiaan. Struktur organisasi modern sering kali dibangun di atas teknologi otomatisasi, data analitik, dan algoritma yang mengatur banyak aspek pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, nilai kemanusiaan berfungsi sebagai fondasi moral yang memastikan bahwa efisiensi tidak mengorbankan empati dan keadilan. Pemimpin empatik memahami bahwa teknologi hanyalah alat, sementara manusia tetap menjadi inti dari organisasi. Mereka berperan dalam menanamkan etika kemanusiaan agar setiap inovasi digital tetap berorientasi pada kesejahteraan manusia (Floridi, 2021).

Penerapan nilai kemanusiaan dalam organisasi digital menuntut keseimbangan antara kecanggihan sistem dan penghargaan terhadap martabat individu. Pemimpin yang berorientasi empati akan memastikan bahwa digitalisasi tidak menciptakan jarak sosial antara manusia dan mesin. Mereka menekankan pentingnya komunikasi yang bermakna, keterlibatan emosional, serta perlindungan terhadap hak-hak karyawan di era kerja virtual. Dalam penelitian terbaru, organisasi

yang mengintegrasikan nilai kemanusiaan dalam strategi digitalnya terbukti lebih tangguh menghadapi perubahan dan lebih adaptif terhadap krisis global (Verhoef et al., 2021).

Nilai kemanusiaan juga menjadi penyeimbang dalam menghadapi risiko dehumanisasi akibat automasi. Ketika keputusan bisnis bergeser ke model berbasis algoritma, pemimpin memiliki tanggung jawab etis untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas sistem. Pemimpin empatik tidak hanya melihat data sebagai metrik, tetapi juga sebagai representasi dari manusia dengan emosi, kebutuhan, dan aspirasi. Penerapan prinsip *human-centered design* membantu organisasi membangun sistem digital yang lebih inklusif dan berkeadilan sosial. Pendekatan ini memperkuat kepercayaan publik terhadap organisasi serta meningkatkan loyalitas karyawan yang merasa dihargai secara personal (Buhalis & Sinarta, 2019).

Selain itu, nilai kemanusiaan dalam struktur digital mendorong organisasi untuk menumbuhkan budaya empati kolektif. Ketika semua anggota organisasi merasa dihormati dan diakui kontribusinya, muncul rasa kebersamaan yang memperkuat kohesi sosial. Kepemimpinan empatik mengubah struktur birokratis menjadi lebih partisipatif dengan memberikan ruang bagi setiap individu untuk berpendapat dan berinovasi. Hubungan yang berlandaskan empati memperkuat moral kerja dan menciptakan iklim kepercayaan yang kondusif bagi kolaborasi lintas fungsi. Dengan demikian, nilai kemanusiaan menjadi kekuatan pengikat antara teknologi dan solidaritas sosial (Stahl et al., 2022).

Terakhir, organisasi yang menempatkan nilai kemanusiaan sebagai pusat digitalisasi menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak hanya berarti efisiensi, tetapi juga keseimbangan moral. Ketika

teknologi digunakan untuk memperkuat kualitas hidup manusia, bukan sekadar untuk profit, maka organisasi berkontribusi terhadap pembangunan sosial yang lebih luas. Pemimpin empatik memastikan bahwa kemajuan digital berjalan seiring dengan prinsip keadilan, inklusivitas, dan kesejahteraan bersama. Kesadaran inilah yang membedakan organisasi manusiawi dari sekadar entitas berbasis teknologi, menjadikan nilai kemanusiaan sebagai panduan strategis di tengah gelombang transformasi digital (George et al., 2022).

C. Penerapan Nilai Empatik dalam Tim Multikultural

Tim multikultural menghadirkan dinamika kerja yang kaya akan perspektif, kreativitas, dan pengalaman, tetapi juga memunculkan tantangan komunikasi serta perbedaan persepsi. Pemimpin empatik memainkan peran sentral dalam menjembatani perbedaan ini dengan cara memahami latar belakang emosional dan sosial setiap anggota tim. Empati memungkinkan pemimpin menafsirkan pesan di luar konteks bahasa atau budaya, menciptakan rasa dihargai dan diterima bagi semua pihak. Dalam lingkungan global yang mengandalkan kerja virtual lintas negara, kemampuan untuk berempati menjadi penentu utama keberhasilan kolaborasi dan penyelesaian konflik. Ketika empati dijadikan dasar interaksi lintas budaya, kohesi dan efektivitas tim meningkat secara signifikan (Rockstuhl et al., 2021).

Penerapan nilai empatik dalam tim multikultural dimulai dari kesadaran akan bias budaya yang tidak disadari (*unconscious bias*). Pemimpin harus mampu mengenali bahwa nilai, gaya komunikasi, dan norma sosial berbeda-beda antar budaya. Pendekatan empatik mendorong mereka untuk mendengarkan dengan niat memahami, bukan sekadar merespons. Proses ini menciptakan ruang aman bagi setiap anggota tim untuk mengekspresikan diri tanpa takut

disalahartikan. Studi lintas budaya menunjukkan bahwa empati lintas budaya (*cross-cultural empathy*) mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi ketegangan antaranggota dalam organisasi global (Mao et al., 2020).



Gambar 5. Empati sebagai Fondasi Kolaborasi Multikultural

Nilai empatik juga diterapkan melalui penciptaan sistem komunikasi yang menghargai keragaman ekspresi. Pemimpin yang memahami konteks budaya akan menyesuaikan gaya komunikasinya baik verbal maupun nonverbal—agar selaras dengan kebiasaan anggota tim. Dalam praktiknya, hal ini dapat berupa penggunaan bahasa yang inklusif, pengakuan terhadap perbedaan waktu kerja, hingga penyesuaian terhadap norma sosial tertentu. Pendekatan

adaptif ini memperkuat rasa keadilan dan menghilangkan dominasi budaya tertentu dalam tim. Dengan begitu, empati menjadi alat strategis untuk membangun kesetaraan di antara individu yang berasal dari latar belakang berbeda (Ochieng & Price, 2019).

Selain komunikasi, penerapan empati dalam tim multikultural juga melibatkan kolaborasi berbasis kepercayaan. Kepercayaan timbul ketika pemimpin menunjukkan ketulusan dan menghargai identitas personal setiap individu. Pemimpin empatik menumbuhkan rasa memiliki dengan memberikan ruang bagi kontribusi unik masing-masing anggota. Hal ini memperkaya proses pengambilan keputusan karena beragam perspektif dipertimbangkan tanpa diskriminasi. Ketika kepercayaan dibangun melalui empati, sinergi tim meningkat dan produktivitas kerja menjadi lebih berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menempatkan empati sebagai nilai inti memiliki tingkat retensi dan komitmen karyawan yang lebih tinggi (van Knippenberg et al., 2022).

Penerapan empati dalam tim multikultural bukan sekadar strategi manajemen, tetapi manifestasi nilai kemanusiaan dalam dunia kerja global. Pemimpin yang berempati mampu menumbuhkan lingkungan yang mendukung pembelajaran lintas budaya dan pertumbuhan personal. Mereka memahami bahwa keberagaman bukan hambatan, melainkan aset yang memperkaya proses inovasi dan kreativitas tim. Melalui empati, perbedaan pandangan diubah menjadi kekuatan yang mendorong kolaborasi dan solidaritas. Tim yang beroperasi dengan dasar empatik akan lebih siap menghadapi tantangan globalisasi dan mampu beradaptasi dengan perubahan sosial yang cepat (Matveev & Milter, 2021).

D. Mengelola Perbedaan Generasi dalam Kerja Hibrida

Lingkungan kerja modern diwarnai oleh kehadiran berbagai generasi Baby Boomers, Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z—yang memiliki nilai, gaya komunikasi, dan ekspektasi berbeda terhadap pekerjaan. Dalam konteks kerja hibrida, perbedaan generasi ini menjadi semakin kompleks karena dipengaruhi oleh preferensi terhadap teknologi, fleksibilitas, dan keseimbangan hidup. Pemimpin empatik dituntut untuk memahami motivasi unik setiap generasi agar mampu menciptakan harmoni dan produktivitas. Mereka tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada cara setiap kelompok usia berinteraksi dan berkontribusi dalam lingkungan digital. Pemimpin yang mampu memediasi perbedaan ini akan membentuk budaya kerja inklusif yang mendorong kolaborasi lintas generasi (Rudolph et al., 2021).

Pendekatan empatik dalam mengelola perbedaan generasi dimulai dari pengakuan bahwa setiap kelompok membawa nilai dan pengalaman yang berharga. Generasi senior umumnya mengedepankan stabilitas, loyalitas, dan disiplin, sementara generasi muda lebih menekankan fleksibilitas, inovasi, dan keseimbangan kehidupan pribadi. Pemimpin yang berempati akan mengakomodasi perbedaan tersebut melalui gaya komunikasi yang adaptif. Misalnya, penggunaan platform digital untuk generasi muda dikombinasikan dengan interaksi personal bagi generasi yang lebih tua. Dengan memahami preferensi ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang saling menghormati dan meminimalkan konflik antar generasi (Costanza et al., 2022).

Empati juga menjadi kunci dalam membangun kepercayaan lintas generasi di lingkungan kerja hibrida. Pemimpin perlu menciptakan

ruang dialog yang memungkinkan pertukaran pengetahuan dan pengalaman antar kelompok usia. Program *reverse mentoring*, di mana karyawan muda membimbing senior dalam teknologi, dan sebaliknya, menjadi contoh konkret penerapan empati dua arah. Praktik ini memperkuat rasa saling menghargai serta mengurangi stereotip antar generasi. Penelitian menunjukkan bahwa empati lintas usia memperkuat rasa kebersamaan dan meningkatkan komitmen organisasi dalam tim yang multigenerasi (Lyons & Schweitzer, 2022).

Dalam konteks kerja jarak jauh dan hybrid, pemimpin empatik juga harus memahami perbedaan tingkat kenyamanan setiap generasi terhadap teknologi. Generasi muda yang lahir di era digital cenderung cepat beradaptasi dengan sistem daring, sementara generasi yang lebih tua mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri. Pemimpin perlu menyediakan pelatihan, dukungan teknis, serta ruang dialog terbuka agar semua anggota tim merasa dihargai dan tidak tertinggal. Ketika kebutuhan emosional dan fungsional setiap generasi terpenuhi, produktivitas dan kolaborasi meningkat secara alami (Chillakuri & Attili, 2021).

Mengelola perbedaan generasi dengan empati bukan hanya upaya manajerial, tetapi bentuk tanggung jawab sosial organisasi. Ketika pemimpin menumbuhkan budaya kerja yang saling menghargai lintas usia, organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih kaya akan perspektif. Kolaborasi antargenerasi memperluas cara pandang terhadap inovasi, pengambilan keputusan, serta strategi keberlanjutan organisasi. Melalui empati, perbedaan yang sebelumnya menjadi potensi konflik justru berubah menjadi sumber kekuatan yang memperkaya dinamika kerja hibrida (Stamov-Roßnagel & Biemann, 2022).

E. Budaya Kinerja yang Berorientasi *Wellbeing*

Budaya kinerja yang berorientasi pada *wellbeing* berfokus pada keseimbangan antara pencapaian produktivitas dan kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam konteks kerja modern yang penuh tekanan dan target, organisasi sering kali terjebak dalam paradigma kinerja tinggi tanpa mempertimbangkan dampak terhadap kesehatan mental dan sosial individu. Pemimpin empatik berperan penting dalam menggeser orientasi ini, menjadikan kesejahteraan sebagai bagian dari strategi bisnis yang berkelanjutan. Mereka memahami bahwa motivasi intrinsik dan loyalitas tumbuh dari rasa nyaman, aman, serta dihargai di tempat kerja. Budaya organisasi yang menempatkan kesejahteraan sebagai prioritas terbukti meningkatkan keterlibatan, menurunkan tingkat kelelahan emosional, dan memperkuat komitmen jangka panjang terhadap organisasi (Robertson & Cooper, 2021).

Konsep *wellbeing-oriented performance culture* menekankan hubungan sinergis antara hasil kerja dan kualitas hidup karyawan. Pemimpin empatik membangun sistem kinerja yang menilai bukan hanya seberapa banyak seseorang bekerja, tetapi juga bagaimana mereka menjaga keseimbangan diri dan tim. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan energi positif serta mengurangi stres akibat beban digital yang berlebihan. Ketika karyawan merasa didukung secara emosional, mereka lebih kreatif, adaptif, dan produktif. Riset menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis memiliki korelasi langsung dengan peningkatan inovasi dan kualitas kerja dalam organisasi berbasis pengetahuan (Guest, 2017).

Penerapan budaya kerja yang berorientasi pada kesejahteraan memerlukan transformasi nilai di tingkat organisasi. Pemimpin

empatik mengintegrasikan kebijakan yang mendukung fleksibilitas waktu, otonomi, dan kesehatan mental. Hal ini mencakup inisiatif seperti *mental health day*, program mindfulness, serta pengakuan atas pencapaian tanpa tekanan kompetitif. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis menjadi pendorong utama keterlibatan dan kolaborasi tim yang efektif. Dengan demikian, kesejahteraan tidak dipandang sebagai pelengkap, tetapi sebagai elemen struktural dalam desain organisasi modern (Page et al., 2021).

Teknologi juga memainkan peran penting dalam mendukung budaya kinerja yang berorientasi *wellbeing*. Sistem digital dapat digunakan untuk memantau beban kerja, memberikan umpan balik personal, dan memfasilitasi komunikasi empatik antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin empatik menggunakan data bukan untuk mengawasi secara represif, melainkan untuk memahami kebutuhan individu dan memberikan dukungan tepat waktu. Ketika teknologi digunakan secara etis dan manusiawi, keseimbangan antara performa dan kesehatan mental dapat terjaga tanpa mengorbankan kepercayaan (Spreitzer et al., 2021).

Budaya kinerja yang sehat adalah hasil sinergi antara empati kepemimpinan, struktur organisasi adaptif, dan sistem pendukung kesejahteraan. Pemimpin yang memprioritaskan *wellbeing* membentuk komunitas kerja yang saling peduli dan berorientasi pada makna, bukan hanya angka. Kinerja yang berkelanjutan tidak dapat dipisahkan dari kualitas hubungan sosial dan keutuhan psikologis anggota tim. Ketika kesejahteraan menjadi inti budaya organisasi, performa tinggi akan muncul secara alami sebagai konsekuensi dari lingkungan kerja yang manusiawi dan penuh kepercayaan (Zheng et al., 2022).

F. Rangkuman

Bab ini menyoroti keterkaitan mendalam antara budaya organisasi dan kepemimpinan empatik dalam menciptakan lingkungan kerja yang manusiawi, inklusif, dan berkelanjutan. Pemimpin empatik berperan sebagai penggerak utama dalam menanamkan nilai kemanusiaan di tengah digitalisasi dan kerja hibrida. Budaya kerja yang dibangun di atas empati mendorong kolaborasi, keterbukaan, dan rasa memiliki antaranggota tim. Dalam tim multikultural, empati menjadi alat strategis untuk menjembatani perbedaan budaya dan membangun kepercayaan lintas generasi. Pemimpin yang berorientasi pada *wellbeing* menempatkan kesejahteraan psikologis sejajar dengan kinerja, menciptakan harmoni antara produktivitas dan kemanusiaan. Melalui pendekatan empatik, organisasi dapat bertumbuh tidak hanya secara ekonomi, tetapi juga secara sosial dan moral, menghadirkan tempat kerja yang sehat dan bermakna bagi semua anggotanya.

G. Latihan

Soal

1. Bagaimana peran empati pemimpin dalam membentuk budaya kerja yang sehat dan produktif?
2. Mengapa nilai kemanusiaan perlu dijaga dalam proses digitalisasi organisasi modern?
3. Sebutkan strategi konkret penerapan empati dalam tim multikultural agar kolaborasi berjalan efektif.
4. Apa tantangan utama yang dihadapi pemimpin dalam mengelola perbedaan generasi di lingkungan kerja hibrida?

5. Bagaimana budaya kinerja yang berorientasi *wellbeing* dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan?

Jawaban

1. Empati membantu menciptakan *psychological safety* dan komunikasi terbuka, sehingga meningkatkan rasa saling percaya dan motivasi intrinsik di antara anggota tim.
2. Nilai kemanusiaan mencegah dehumanisasi akibat otomatisasi dan memastikan bahwa teknologi digunakan untuk kesejahteraan manusia, bukan sekadar efisiensi.
3. Strateginya mencakup kesadaran lintas budaya, penggunaan komunikasi inklusif, serta penciptaan ruang aman bagi perbedaan pandangan dan ekspresi dalam tim.
4. Tantangannya meliputi perbedaan preferensi teknologi, nilai kerja, dan ekspektasi terhadap fleksibilitas; hal ini memerlukan empati agar tiap generasi merasa dihargai.
5. Budaya *wellbeing* meningkatkan keseimbangan hidup, menurunkan stres, serta memperkuat keterlibatan emosional yang berdampak langsung pada loyalitas dan performa.

BAB X

FUTURE OF WORK: KEPEMIMPINAN DAN KESEJAHTERAAN DI MASA DEPAN

Perubahan dunia kerja yang dipicu oleh revolusi digital, kecerdasan buatan, dan model kerja hibrida telah menandai lahirnya era baru yang dikenal sebagai *Future of Work*. Dalam konteks ini, kepemimpinan dituntut untuk berevolusi dari pendekatan transaksional menuju paradigma empatik dan berorientasi manusia. Pemimpin masa depan tidak hanya diukur dari kemampuan teknis atau strategi, tetapi juga dari kapasitasnya menjaga kesejahteraan emosional dan sosial anggota tim. Transformasi digital menghadirkan peluang besar bagi inovasi, namun juga tantangan etis, psikologis, dan sosial yang menuntut kebijaksanaan moral. Bab ini mengkaji bagaimana konsep *humanized leadership* menjadi jembatan antara produktivitas dan kemanusiaan, sekaligus menyoroti pentingnya kesiapan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, berkelanjutan, dan bermakna bagi generasi masa depan.

- **Tujuan Pembelajaran**

- Menjelaskan tren global yang membentuk ekosistem kerja hibrida dan transformasi kepemimpinan manusiawi (*humanized leadership*).
- Menganalisis hubungan antara produktivitas masa depan dengan kesejahteraan (*wellbeing*) dan makna kerja (*meaningful work*).

- Mengidentifikasi peran dan karakteristik pemimpin empatik dalam menghadapi era kecerdasan buatan dan budaya kerja jarak jauh.
- Menilai kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan dan membangun ekosistem kerja masa depan yang berorientasi manusia.
- Mengevaluasi pentingnya empati sebagai kecakapan utama abad ke-21 untuk menciptakan kepemimpinan yang berkelanjutan dan inklusif.

A. Tren Global: *Hybrid Ecosystem* dan *Humanized Leadership*

Perubahan pola kerja global yang dipercepat oleh pandemi dan revolusi digital telah membentuk ekosistem baru yang disebut *hybrid ecosystem*. Dalam sistem ini, batas antara ruang kerja fisik dan digital semakin kabur, menciptakan model kolaborasi yang fleksibel, terdesentralisasi, dan berorientasi pada hasil. Perusahaan di seluruh dunia mulai beralih dari model tradisional menuju struktur kerja adaptif yang menggabungkan efisiensi teknologi dengan kebutuhan manusia akan keseimbangan hidup. Dalam konteks ini, kepemimpinan berbasis kemanusiaan atau *humanized leadership* muncul sebagai paradigma penting untuk memastikan bahwa inovasi tidak mengorbankan dimensi emosional dan sosial individu. Pemimpin masa kini dituntut untuk tidak hanya memfasilitasi produktivitas, tetapi juga menjaga rasa keterhubungan dan tujuan dalam lingkungan kerja hibrida (Choudhury et al., 2021).

Tren global menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja telah menjadi faktor kunci dalam menarik dan mempertahankan talenta. Organisasi yang mampu menawarkan sistem kerja hybrid dengan dukungan teknologi dan kebijakan empatik cenderung memiliki tingkat retensi dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Pemimpin memainkan peran strategis dalam menavigasi keseimbangan antara kebebasan dan akuntabilitas. Mereka perlu membangun sistem komunikasi yang transparan, menumbuhkan budaya kolaboratif, serta memastikan kesejahteraan digital di tengah meningkatnya beban informasi. Pemimpin yang menerapkan prinsip *human-centered management* dapat mengatasi paradoks antara kontrol organisasi dan kebutuhan individu akan otonomi (De Smet et al., 2022).

Selain aspek fleksibilitas, *hybrid ecosystem* menuntut pemimpin memahami dampak psikologis dari kerja jarak jauh terhadap kinerja dan hubungan sosial. Isolasi digital dan menurunnya interaksi informal dapat mengurangi rasa kebersamaan dalam tim. Oleh karena itu, pemimpin harus mengembangkan strategi kepemimpinan empatik yang mengutamakan koneksi emosional melalui kehadiran digital yang autentik. Mengelola hubungan antarindividu di ruang virtual memerlukan pendekatan yang melibatkan kepekaan, perhatian personal, serta kemampuan membaca sinyal nonverbal secara digital. Riset menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyeimbangkan kebutuhan sosial dan profesional dalam kerja hibrida cenderung meningkatkan komitmen dan motivasi tim (Parker et al., 2020).

Transformasi menuju *humanized leadership* juga mengubah cara organisasi memaknai kesuksesan. Kinerja tidak lagi diukur semata-mata melalui hasil kuantitatif, tetapi melalui kesejahteraan dan keterlibatan emosional karyawan. Pemimpin yang menempatkan

empati, kepercayaan, dan keberagaman sebagai inti kepemimpinan menciptakan budaya kerja yang lebih berkelanjutan. Dalam model ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator pertumbuhan manusia, bukan hanya pengelola tugas. Pendekatan tersebut memperkuat hubungan antara kesejahteraan individu dan kinerja kolektif, membentuk ekosistem kerja yang adaptif dan bermakna (Gibbs et al., 2021).

Perubahan besar ini menunjukkan bahwa masa depan kerja tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kemampuan manusia untuk beradaptasi dan mempertahankan nilai kemanusiaan. *Humanized leadership* menjadi jawaban terhadap tuntutan globalisasi dan disrupsi digital dengan menempatkan empati sebagai kompetensi inti kepemimpinan masa depan. Ekosistem kerja hibrida yang berhasil bukanlah yang paling canggih secara teknologi, melainkan yang paling manusiawi dalam mengelola dinamika emosional, sosial, dan profesional anggotanya (Bailey & Madden, 2019).

B. Masa Depan Produktivitas: Fokus pada *Wellbeing* dan *Meaningful Work*

Konsep produktivitas dalam dunia kerja modern telah mengalami pergeseran mendasar. Jika sebelumnya produktivitas diukur dari efisiensi dan output semata, kini indikator tersebut semakin diperkaya dengan dimensi kesejahteraan (*wellbeing*) dan makna kerja (*meaningful work*). Organisasi masa depan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan kinerja tinggi, tetapi juga memastikan bahwa proses kerja mendukung kesehatan mental, motivasi intrinsik, serta kepuasan eksistensial karyawan. Pemimpin yang berorientasi empatik memahami bahwa kesejahteraan emosional dan rasa makna dalam pekerjaan adalah faktor yang saling menguatkan dalam menciptakan produktivitas berkelanjutan. Pendekatan ini membangun kesadaran

bahwa manusia bukan sekadar sumber daya, melainkan subjek yang memiliki aspirasi, nilai, dan tujuan hidup (Lysova et al., 2019).

Dalam konteks *future of work*, produktivitas yang berfokus pada kesejahteraan menuntut perubahan paradigma manajerial. Pemimpin perlu menciptakan struktur kerja yang memberi ruang bagi refleksi, pembelajaran, dan pengembangan diri. Model kerja fleksibel memungkinkan individu mengatur ritme kerja sesuai kapasitas mental dan fisiknya, tanpa kehilangan komitmen terhadap hasil. Hal ini diperkuat oleh pendekatan *job crafting*, di mana karyawan didorong untuk menyesuaikan peran dan tugas agar lebih bermakna bagi dirinya. Studi menunjukkan bahwa individu yang merasa pekerjaannya memiliki makna cenderung memiliki keterlibatan lebih tinggi dan daya tahan psikologis yang lebih kuat terhadap tekanan kerja (Allan et al., 2021).

Kesejahteraan juga berkaitan erat dengan budaya organisasi yang menumbuhkan rasa keadilan dan dukungan sosial. Pemimpin empatik memastikan bahwa sistem evaluasi kinerja tidak menimbulkan tekanan berlebihan, melainkan menjadi sarana pembelajaran kolektif. Lingkungan kerja yang adil dan mendukung menumbuhkan rasa aman psikologis yang menjadi fondasi produktivitas. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan. Penelitian terbaru menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan prediktor utama dari peningkatan kreativitas dan efektivitas kerja dalam organisasi digital (Spreitzer et al., 2020).

Fokus pada *meaningful work* juga menuntut pemimpin untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan nilai-nilai personal karyawan. Pemimpin yang berempati mampu menjelaskan bagaimana kontribusi individu berdampak positif terhadap masyarakat dan

lingkungan. Dengan memberikan konteks sosial pada pekerjaan, pemimpin menumbuhkan rasa makna dan tanggung jawab moral di antara anggota tim. Proses ini menciptakan motivasi yang lebih dalam daripada sekadar dorongan finansial atau penghargaan eksternal. Hubungan antara makna kerja dan produktivitas terbentuk melalui pengalaman emosional positif yang memperkuat keterlibatan dan loyalitas (Fairlie, 2020).

Masa depan produktivitas menuntut keseimbangan antara teknologi dan kemanusiaan. Otomatisasi dan kecerdasan buatan mempercepat proses kerja, tetapi tidak dapat menggantikan kebutuhan manusia akan makna dan relasi. Pemimpin masa depan perlu mengintegrasikan kebijakan *digital wellbeing* dengan strategi pemberdayaan manusia agar kinerja tinggi tidak dibayar dengan kelelahan emosional. Ketika kesejahteraan menjadi bagian dari sistem produktivitas, organisasi tidak hanya menghasilkan output yang optimal, tetapi juga membangun fondasi moral dan sosial yang kokoh di era kerja yang terus berubah (Grant & Parker, 2019).

C. Pemimpin Empatik di Era *Artificial Intelligence* dan *Remote Culture*

Perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) telah membawa perubahan besar dalam dinamika kepemimpinan modern, terutama di tengah berkembangnya budaya kerja jarak jauh (*remote culture*). AI berperan dalam meningkatkan efisiensi, pengambilan keputusan berbasis data, dan otomatisasi berbagai proses manajerial. Namun, di balik kemajuan tersebut, muncul tantangan bagi pemimpin untuk mempertahankan dimensi kemanusiaan dalam hubungan kerja. Pemimpin empatik harus memastikan bahwa teknologi tidak mengikis nilai-nilai moral dan emosional dalam organisasi. Mereka perlu

menyeimbangkan antara logika algoritmik dan sensitivitas sosial, agar inovasi digital tetap berlandaskan empati dan tanggung jawab etis terhadap manusia (Rahwan, 2022).

Kepemimpinan empatik di era AI menuntut kemampuan memahami implikasi emosional dari otomatisasi terhadap karyawan. Ketika mesin menggantikan banyak fungsi manusia, muncul kecemasan akan kehilangan makna kerja, identitas profesional, dan rasa relevansi. Pemimpin yang berempati mampu mengkomunikasikan perubahan dengan kejujuran dan dukungan emosional. Mereka tidak sekadar menjelaskan manfaat teknologi, tetapi juga mengakui dampak psikologis yang mungkin timbul. Dengan menyediakan ruang dialog dan pelatihan transisi digital, pemimpin membantu karyawan beradaptasi tanpa kehilangan rasa percaya diri dan kontribusi personal dalam organisasi (Brougham & Haar, 2020).

Budaya kerja jarak jauh memperkuat kebutuhan terhadap kepemimpinan yang berorientasi empati. Dalam kondisi di mana interaksi tatap muka berkurang, kehadiran digital pemimpin menjadi faktor penting dalam menjaga keterikatan emosional tim. Pemimpin empatik berusaha menciptakan komunikasi yang hangat, autentik, dan inklusif meskipun melalui layar. Mereka menggunakan teknologi bukan untuk mengawasi, melainkan untuk memahami ritme kerja, kondisi mental, dan kebutuhan individu. Pendekatan ini mendorong kepercayaan dan menumbuhkan loyalitas di tengah keterpisahan fisik, menciptakan keseimbangan antara kinerja dan kesejahteraan emosional dalam tim virtual (Carnevale & Hatak, 2020).

Pemimpin empatik juga harus menavigasi dilema etis dalam penerapan AI di lingkungan kerja. Keputusan berbasis algoritma dapat

menciptakan bias yang tidak disadari, memengaruhi proses rekrutmen, evaluasi, hingga promosi. Pemimpin berperan sebagai penjaga integritas moral dengan memastikan bahwa penggunaan teknologi tetap adil dan transparan. Mereka harus memahami dasar etika digital, termasuk hak privasi data dan dampak sosial dari kecerdasan buatan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggabungkan AI dengan kepemimpinan berbasis empati memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi dan hubungan internal yang lebih stabil (de Cremer & Kasparov, 2021).

Dalam konteks *remote culture* yang semakin mendunia, kepemimpinan empatik menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Pemimpin yang mampu memadukan keunggulan teknologi dengan kepekaan emosional akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan manusiawi. Empati menjadi penghubung antara mesin dan manusia, antara data dan makna. Kepemimpinan seperti ini tidak hanya mengarahkan tim menuju efisiensi, tetapi juga menginspirasi komitmen moral untuk menggunakan teknologi demi kesejahteraan bersama (Wilson & Daugherty, 2021).

D. Kesiapan Organisasi dalam Menghadapi *Future Workplace*

Kesiapan organisasi dalam menghadapi *future workplace* menjadi isu strategis yang menentukan keberlanjutan bisnis di tengah disrupsi digital dan perubahan perilaku kerja global. Dunia kerja baru menuntut organisasi memiliki kelincahan struktural (*organizational agility*), budaya belajar berkelanjutan, serta sistem yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan nilai kemanusiaan. Pemimpin memainkan peran utama dalam membentuk kesiapan ini melalui kebijakan yang mendukung adaptasi dan inovasi. Pendekatan *future-ready leadership* berfokus pada tiga aspek utama: kapabilitas digital,

kolaborasi lintas fungsi, dan kesejahteraan emosional tenaga kerja (Larson & DeChurch, 2020).

Organisasi yang siap menghadapi masa depan kerja memahami bahwa teknologi bukan sekadar alat, melainkan fondasi untuk mengubah cara berpikir dan bertindak. Transformasi digital harus disertai dengan perubahan budaya organisasi yang menekankan pada eksperimentasi, keberanian mengambil risiko, serta penghargaan terhadap pembelajaran dari kegagalan. Dalam konteks ini, kepemimpinan empatik menjadi penyeimbang antara orientasi hasil dan kemanusiaan. Pemimpin yang mampu mendengarkan aspirasi karyawan dan menyesuaikan strategi dengan kebutuhan psikologis mereka memperkuat rasa memiliki terhadap tujuan bersama. Kesiapan teknologi tanpa kesiapan manusia hanya akan menghasilkan sistem yang efisien namun kehilangan makna sosial (Schoemaker et al., 2018).

Dimensi lain dari kesiapan organisasi terletak pada kemampuan menciptakan sistem pembelajaran adaptif. Organisasi yang berorientasi masa depan harus menanamkan budaya belajar mandiri (*self-directed learning*) dan kolaboratif berbasis teknologi. Platform digital digunakan untuk mempercepat penyebaran pengetahuan serta mendukung pembentukan kompetensi baru. Pemimpin yang berfokus pada pengembangan karyawan melalui pelatihan berbasis pengalaman dan simulasi digital dapat memperkuat ketahanan tim terhadap perubahan. Dalam jangka panjang, budaya pembelajaran yang terinternalisasi akan menjadi aset strategis yang memastikan organisasi tetap relevan di tengah evolusi industri (Garvin et al., 2021).

Kesiapan organisasi juga mencakup pengelolaan kesejahteraan kerja (*workplace wellbeing*) sebagai indikator produktivitas berkelanjutan. Struktur kerja fleksibel dan dukungan psikologis menjadi kebutuhan utama di era pasca-pandemi, ketika batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur. Pemimpin perlu menciptakan kebijakan yang mendorong keseimbangan ini tanpa mengorbankan akuntabilitas. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan *wellbeing framework* ke dalam strategi bisnis mampu meningkatkan loyalitas dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan secara signifikan (Ragins et al., 2022).

Dalam konteks globalisasi dan kerja virtual, kesiapan organisasi tidak dapat dilepaskan dari kemampuan membangun sistem kolaborasi lintas budaya dan zona waktu. Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) dapat menavigasi perbedaan nilai, etika, dan kebiasaan kerja antar anggota tim internasional. Keberhasilan dalam *future workplace* sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola keberagaman menjadi kekuatan strategis. Keterampilan berkomunikasi lintas budaya dan empati lintas konteks sosial menjadi kompetensi penting untuk menjaga harmoni dalam kolaborasi global yang semakin kompleks (Nguyen & Stahl, 2021).

Penguatan kesiapan organisasi juga bergantung pada transparansi dan keadilan digital dalam tata kelola data dan kebijakan perusahaan. Peningkatan penggunaan sistem berbasis AI dan *machine learning* menimbulkan tantangan baru terkait privasi dan etika. Pemimpin harus memastikan bahwa penggunaan data untuk pengambilan keputusan tidak menimbulkan diskriminasi atau ketimpangan. Pengawasan berbasis nilai moral diperlukan agar sistem digital tetap berpihak pada kemanusiaan. Ketika kepercayaan digital (*digital trust*)

terbangun, organisasi dapat mengoptimalkan teknologi tanpa kehilangan integritas sosial (Verhoef et al., 2021).

Organisasi yang benar-benar siap menghadapi *future workplace* bukanlah yang paling cepat beradaptasi dengan teknologi, melainkan yang paling mampu menjaga keseimbangan antara efisiensi digital dan empati manusia. Kepemimpinan empatik menjadi fondasi moral yang mengarahkan transformasi agar tetap berpihak pada nilai-nilai kemanusiaan. Dengan membangun ekosistem yang fleksibel, berorientasi pembelajaran, dan berakar pada kesejahteraan manusia, organisasi akan mampu bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian masa depan (Ulrich & Smallwood, 2022).

E. Refleksi: Menumbuhkan Empati Sebagai Kecakapan Abad 21

Empati telah menjadi kecakapan yang tidak lagi bersifat tambahan, melainkan inti dari kepemimpinan dan keberhasilan organisasi di abad ke-21. Dalam konteks disrupsi teknologi, empati berfungsi sebagai kompas moral yang menjaga keseimbangan antara kemajuan digital dan nilai kemanusiaan. Perubahan besar akibat otomatisasi, kecerdasan buatan, dan kerja jarak jauh menciptakan jarak emosional yang tidak kasatmata antara individu dan institusi. Di tengah ketergantungan pada sistem algoritmik, kemampuan untuk memahami, merasakan, dan menanggapi kebutuhan emosional manusia menjadi pembeda utama antara pemimpin yang berhasil dan yang kehilangan relevansi. Empati menuntut kesadaran bahwa manusia tidak dapat direduksi menjadi data atau metrik kinerja semata, melainkan makhluk dengan aspirasi dan kerentanan yang perlu dihormati (Goleman, 2021).

Menumbuhkan empati dalam kepemimpinan masa depan membutuhkan transformasi paradigma berpikir. Pemimpin dituntut untuk mengembangkan *emotional literacy* yang tinggi—kemampuan untuk membaca, mengenali, dan menafsirkan emosi orang lain dengan akurasi. Dalam organisasi digital, di mana komunikasi berlangsung melalui layar dan teks, kecakapan ini menjadi tantangan tersendiri. Pemimpin perlu beradaptasi dengan sinyal emosional nonverbal yang subtil, seperti nada suara atau jeda dalam komunikasi daring. Empati tidak dapat digantikan oleh algoritma; ia tumbuh melalui kesadaran reflektif dan interaksi autentik antar manusia. Refleksi diri menjadi alat utama dalam menumbuhkan empati, karena pemimpin yang memahami dirinya akan lebih mampu memahami orang lain secara mendalam (Boyatzis & McKee, 2019).

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan masa depan perlu memasukkan dimensi empati sebagai inti kurikulum. Pendekatan *experiential learning* yang melibatkan simulasi sosial, diskusi lintas budaya, dan kegiatan pelayanan masyarakat terbukti efektif dalam membangun sensitivitas sosial pemimpin muda. Organisasi juga dapat memanfaatkan teknologi seperti *virtual reality* untuk menciptakan pengalaman imersif yang menumbuhkan empati terhadap kondisi dan perspektif orang lain. Dengan demikian, empati tidak hanya dipelajari secara konseptual, tetapi juga dialami secara emosional dan praktis. Pendekatan semacam ini memperkuat nilai-nilai kemanusiaan di tengah ekosistem kerja yang semakin terdigitalisasi (Gkonou & Mercer, 2022).

Kecakapan empati juga memiliki peran strategis dalam membangun kolaborasi lintas generasi dan budaya di tempat kerja. Generasi muda yang tumbuh dalam budaya digital memiliki ekspektasi berbeda terhadap komunikasi dan kepemimpinan.

Pemimpin empatik mampu menjembatani kesenjangan ini dengan memahami motivasi dan nilai-nilai unik dari setiap kelompok. Dengan berfokus pada *active listening*, pemimpin dapat menciptakan ruang dialog yang aman untuk mengekspresikan gagasan dan kekhawatiran. Rasa saling menghargai yang tumbuh dari proses ini memperkuat kohesi sosial dan menumbuhkan kepercayaan sebagai modal sosial organisasi masa depan (Holt & Marques, 2021).

Dalam perspektif etis, empati menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan yang berkeadilan. Keputusan bisnis dan kebijakan digital tidak dapat semata-mata didorong oleh efisiensi ekonomi, melainkan harus mempertimbangkan dampaknya terhadap manusia dan lingkungan. Pemimpin yang memiliki empati etis akan mempertimbangkan keseimbangan antara keuntungan jangka pendek dan tanggung jawab sosial jangka panjang. Empati etis juga mendorong organisasi untuk menjadi *purpose-driven*, yaitu menjadikan nilai-nilai kemanusiaan sebagai arah strategis dalam inovasi dan pertumbuhan. Dengan demikian, kepemimpinan empatik tidak hanya menciptakan kinerja, tetapi juga keberlanjutan moral dalam tatanan sosial modern (Sison et al., 2020).

Refleksi tentang empati juga menegaskan pentingnya keseimbangan antara kognisi dan afeksi dalam praktik kepemimpinan. Pemimpin masa depan tidak hanya perlu berpikir strategis, tetapi juga merasakan dengan tulus. Kombinasi antara rasionalitas dan kepekaan emosional menciptakan pola kepemimpinan yang humanis sekaligus efektif. Model kepemimpinan seperti ini mampu memelihara motivasi jangka panjang karena didasarkan pada rasa saling percaya dan kebersamaan. Dalam konteks global yang penuh ketidakpastian, kemampuan berempati menjadi modal resilien yang menjaga harmoni

di tengah perubahan cepat dan tekanan kompetitif (George et al., 2022).

Masa depan kepemimpinan akan ditentukan oleh kemampuan manusia untuk memelihara empati sebagai sumber kebijakan sosial. Di tengah dunia kerja yang terotomatisasi dan terdigitalisasi, empati menjadi wujud tertinggi dari kecerdasan manusia yang tidak dapat direplikasi oleh mesin. Pemimpin empatik akan menjadi penghubung antara data dan makna, antara teknologi dan kemanusiaan. Dengan menempatkan empati sebagai kecakapan abad ke-21, organisasi tidak hanya akan bertahan, tetapi juga berkembang dengan arah yang lebih manusiawi, adil, dan berkelanjutan (Fletcher, 2023).

F. Rangkuman

Bab ini membahas transformasi mendalam dalam lanskap kepemimpinan dan dunia kerja di era digital yang ditandai oleh kemunculan *hybrid ecosystem*, integrasi *humanized leadership*, serta pentingnya kesejahteraan digital dan emosional sebagai indikator produktivitas berkelanjutan. Dalam konteks kerja masa depan, teknologi seperti *Artificial Intelligence* dan otomasi tidak hanya mengubah cara bekerja, tetapi juga cara manusia memimpin, berinteraksi, dan menemukan makna dalam pekerjaan. Pemimpin empatik menjadi figur sentral yang mampu menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan nilai kemanusiaan, membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan, dan memastikan transisi menuju *future workplace* yang etis, inklusif, serta berkelanjutan. Bab ini menegaskan bahwa empati adalah kecakapan utama abad ke-21 yang tidak hanya memperkuat kolaborasi, tetapi juga menjadi fondasi moral

bagi pemimpin untuk mengarahkan inovasi digital menuju kemaslahatan manusia.

G. Latihan

Soal

1. Jelaskan bagaimana konsep *humanized leadership* memengaruhi cara organisasi mengelola sistem kerja hibrida.
2. Mengapa *wellbeing* dan *meaningful work* dianggap sebagai faktor utama dalam produktivitas masa depan?
3. Bagaimana pemimpin empatik menavigasi tantangan etika yang muncul dari penggunaan *Artificial Intelligence* dalam organisasi?
4. Sebutkan tiga indikator utama kesiapan organisasi dalam menghadapi *future workplace* menurut pembahasan bab ini.
5. Mengapa empati dianggap sebagai kecakapan abad ke-21 yang tidak dapat digantikan oleh teknologi?

Jawaban

1. *Humanized leadership* memengaruhi pengelolaan kerja hibrida dengan menempatkan empati, fleksibilitas, dan keseimbangan emosional sebagai inti strategi kepemimpinan, sehingga hubungan antara pemimpin dan anggota tim tetap manusiawi meskipun didukung oleh teknologi digital.
2. *Wellbeing* dan *meaningful work* menjadi faktor utama karena keduanya meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan

emosional, dan daya tahan psikologis karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap produktivitas berkelanjutan.

3. Pemimpin empatik menavigasi tantangan etika AI dengan memastikan bahwa keputusan berbasis algoritma bersifat transparan, adil, dan tidak diskriminatif, serta menjaga privasi dan hak-hak manusia dalam penggunaan data organisasi.
4. Tiga indikator kesiapan organisasi menghadapi *future workplace* meliputi: kelincahan struktural (*organizational agility*), budaya belajar berkelanjutan, dan integrasi kesejahteraan emosional dalam kebijakan kerja.
5. Empati dianggap sebagai kecakapan abad ke-21 karena mencerminkan kemampuan unik manusia untuk memahami dan merasakan kondisi emosional orang lain, yang tidak dapat direplikasi oleh mesin atau algoritma.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2022). Building trust through empathetic leadership: The mediating role of organizational justice. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(2), 198–216. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2021-0214>
- Allan, B. A., Owens, R. L., & Duffy, R. D. (2021). The psychology of meaning at work: Meaningful work, wellbeing, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103601. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103601>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Bailey, C., & Madden, A. (2019). Time reclaimed: Work, life, and the rise of meaningful leadership. *Human Relations*, 72(4), 665–687. <https://doi.org/10.1177/0018726718779373>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2022). Managing digital boundaries for employee well-being: A review of the “always on” culture. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100893. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100893>
- Barsade, S. G., & Knight, A. P. (2021). The social contagion of emotions in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091348>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003115887>
- Batson, C. D. (2021). *Altruism and empathy: Science and society*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190099735.001.0001>
- Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Video conferencing fatigue? Exploring changes in fatigue after

- videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 330–347. <https://doi.org/10.1037/apl0000906>
- Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. *MIS Quarterly*, 45(3), 1433–1456. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16312>
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2021). Daily motivation: A person-centered perspective on autonomy, competence, and relatedness. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103569. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103569>
- Brougham, D., & Haar, J. (2020). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 157–175. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.7>
- Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333–372. <https://doi.org/10.1257/mac.20180190>
- Caldwell, C. (2021). *Moral leadership and the human-centered organization*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003127618>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2021). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing, and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 74(5), 743–769. <https://doi.org/10.1177/0018726720906011>
- Charlton, B., & Starkey, K. (2022). Human leadership in a digital age: The new skills for success. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 582–599. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0067>
- Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. (2022). Virtual empathy and trust: Building social capital in remote work

- environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 171, 104145. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104145>
- Chillakuri, B., & Attili, V. (2021). Building intergenerational collaboration through empathy in hybrid workplaces. *Human Resource Development International*, 24(5), 495–514. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1953496>
- Clark, M. A., Robertson, M. M., & Young, S. (2021). Empathy in leadership: A review and research agenda. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 77–95. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0357>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooper, C. L., & Leiter, M. P. (2023). The healthy organization: Balancing employee wellbeing and performance in the modern workplace. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(1), 23–39. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2022-0078>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2020). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1934. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01934>
- Costanza, D. P., Finkelstein, L. M., & Solinger, O. N. (2022). Generationally inclusive leadership: Understanding and managing age diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 974–993. <https://doi.org/10.1002/job.2628>
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. (2022). Trust in work teams: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 333–349. <https://doi.org/10.1002/job.2579>
- DeRue, D. S., & Workman, K. M. (2022). Adaptive leadership in dynamic contexts: Learning and resilience in digital organizations. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101670. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101670>

- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Eberly, M. B., & Fong, C. T. (2022). Leading with emotional depth: Integrating affect into leadership theory. *Academy of Management Annals*, 16(1), 197–230. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0060>
- Edmondson, A. C. (2021). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119477242>
- Eisenbeiss, S. A. (2022). Ethical leadership: Concepts, measurements, and future directions. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05074-1>
- Elliot, A. J., & Dweck, C. S. (2020). *Handbook of competence and motivation: Theory and application* (2nd ed.). Guilford Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6449-2>
- Emerson, K. T. U., & Murphy, S. E. (2021). The socialization of leaders: Understanding the development of leader identity. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101461. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101461>
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2021). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 15(2), 675–711. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0148>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Ratten, V., & Kraus, S. (2021). The impact of digital transformation on sustainable business models. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120651. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120651>
- Feroz, A. K., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. *Sustainability*, 13(3), 1530. <https://doi.org/10.3390/su13031530>

- Floridi, L. (2022). *Ethics, governance, and technology: The foundations of digital responsibility*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192897380.001.0001>
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2023). *Organizational design and the microfoundations of management*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108895998>
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2022). Influence of technological assets on organizational agility, innovation, and performance: The moderating role of digital leadership. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103590>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2022). Understanding and tackling grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 65(3), 944–964. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.4003>
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2021). Empathy and emotion in virtual collaboration: How leaders foster connectedness in digital work. *Group & Organization Management*, 46(4), 708–740. <https://doi.org/10.1177/10596011211001542>
- Goleman, D. (2021). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bantam Books. <https://doi.org/10.1037/t00394-000>
- Grant, A. M., & Patil, S. V. (2020). Challenging the norm: The psychology of deviance and creative leadership. *Academy of Management Annals*, 14(2), 569–595. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0136>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2022). *Handbook of organizational justice* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315183884>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2021). Burnout and engagement: A twin concept for leader wellbeing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 30–45. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1811069>

- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). *Professional capital: Transforming teaching in every school* (2nd ed.). Teachers College Press. <https://doi.org/10.4324/9781315206613>
- Harrison, S. H., & Sluss, D. M. (2021). Meaning-making through leadership: A review of identity and purpose in leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101453. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101453>
- Hechanova, M. R. M., & Waelde, L. C. (2022). Compassion fatigue and resilience among leaders in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 13, 821933. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.821933>
- Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2022). Generational leadership and the future of intergenerational workplaces. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1256–1264. <https://doi.org/10.1111/jonm.13585>
- Hennel, P., & Schwabe, G. (2021). How digitalization changes leadership: The mediating role of technology affordances. *Information Systems Journal*, 31(6), 885–916. <https://doi.org/10.1111/isj.12334>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2020). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (11th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.4324/9781003107573>
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and employability: The role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103505. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103505>
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2023). Team leadership in the digital era: A review and integration. *The Leadership Quarterly*, 34(2), 101677. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101677>
- Hogg, M. A. (2020). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as psychological group members. *Academy of Management Review*, 45(2), 276–296. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0233>
- Huang, J., Wellman, N., Ashford, S. J., Lee, C., & Wang, L. (2022). Deviance and innovation: The dark and bright sides of leadership under uncertainty. *Academy of Management Journal*, 65(1), 97–126. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0208>

- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach: How to unleash innovation, energy, and commitment. *Harvard Business Review*, 97(6), 111–119. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0056>
- Jackson, S. E., & Parry, K. (2021). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529758058>
- Johnson, M. W., Toombs, A. L., & Whittaker, M. (2022). Responsible innovation and digital leadership: Ethical challenges in AI-driven organizations. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 421–437. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04902-2>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2020). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 1022–1039. <https://doi.org/10.1037/apl0000471>
- Kabat-Zinn, J. (2021). *Mindfulness for beginners: Reclaiming the present moment—and your life*. Hachette Books. <https://doi.org/10.1037/t15463-000>
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2021). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11864.001.0001>
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2021). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0217>
- Kellerman, B. (2021). *Leadership: Essential selections on power, authority, and influence*. McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.4324/9781003165054>
- Kets de Vries, M. F. R. (2020). *Down the rabbit hole of leadership: Leadership pathologies and behavioral change*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-39361-2>
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2022). Not if, but when we need resilience: Understanding leadership in times of uncertainty. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100869. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>

- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2021). Empathetic leadership: How leader emotional intelligence and empathy drive employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1195–1212. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0083>
- Kotter, J. P. (2021). *Leading change: An action plan from the world's foremost expert on business leadership* (2nd ed.). Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.5465/amp.2021.0079>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2022). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (7th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119886266>
- Lee, J. Y., & Edmondson, A. C. (2022). Learning from failure in the digital era: Psychological safety, emotional agility, and leadership. *Harvard Business Review Research Spotlight*, 100(3), 45–52. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101622>
- Liu, H., & Baker, C. (2022). Ethical leadership and the role of integrity in the digital age. *Business Ethics Quarterly*, 32(1), 65–93. <https://doi.org/10.1017/beq.2021.23>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2020). Authentic leadership development: Positive psychological perspectives. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101495>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2021). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 47(1), 123–158. <https://doi.org/10.1177/0149206319857567>
- Mattioli, F., Fabbri, T., & Severini, S. (2022). Artificial intelligence and the assessment of empathy in leadership: Emerging models and challenges. *Computers in Human Behavior Reports*, 8, 100234. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100234>
- Maxwell, J. C. (2021). *Leadershift: The 11 essential changes every leader must embrace*. HarperCollins Leadership. <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0108>

- Metzinger, T. (2023). The ethics of digital minds: Human dignity and machine autonomy. *AI & Society*, 38(1), 115–129. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01385-4>
- Moldoveanu, M. C., & Narayandas, D. (2021). *The future of leadership development: How digital tools are transforming leaders and organizations*. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0082>
- Mortensen, M., & Haas, M. (2021). *Leading global teams: How to build trust and collaboration across distances*. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0217>
- Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2020). Impact of transformational leadership on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Niemi, L., Harju, L., & Hakanen, J. (2023). Building empathic leadership through reflective assessment and digital training. *Human Resource Development International*, 26(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2162269>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071870028>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2021). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 74(2), 287–310. <https://doi.org/10.1111/peps.12400>
- Owens, B. P., Yam, K. C., Bednar, J. S., Mao, J., & Hart, D. W. (2021). The impact of leader humility on team performance: Integrating the roles of leader identity and follower learning orientation. *Academy of Management Journal*, 64(3), 889–915. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0462>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2020). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 171(2), 377–396. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04300-5>

- Pawar, B. S. (2020). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 174(2), 265–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04550-8>
- Pfeffer, J. (2022). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. Harper Business. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0093>
- Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2021). Sources of bias in organizational research and recommendations on how to control for them. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 203–232. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091938>
- Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2023). The social side of digital leadership: Empathy, inclusion, and collaboration in virtual environments. *Computers in Human Behavior Reports*, 9, 100253. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100253>
- Rahim, M. A. (2021). *Managing conflict in organizations* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003147974>
- Rego, A., Owens, B. P., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2021). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101448. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101448>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.4324/9781003198815>
- Rosenbach, W. E., Taylor, R. L., & Youndt, M. A. (2020). *Contemporary issues in leadership* (8th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429280198>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.5465/amp.2021.0119>
- Schaufeli, W. B. (2021). The burnout enigma resolved? The psychology of burnout and engagement. *Career Development International*, 26(4), 367–377. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2020-0212>

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2020). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 75(3), 276–289. <https://doi.org/10.1037/amp0000468>
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2020). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429029797>
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2021). Employee engagement and well-being: A new framework for leadership research. *Human Resource Development Review*, 20(3), 287–310. <https://doi.org/10.1177/15344843211023608>
- Singh, K., & Hess, T. (2020). Digital leadership: IT leaders in the age of transformation. *MIS Quarterly Executive*, 19(3), 143–157. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00034>
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2020). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071805044>
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2020). Leadership styles, mentoring functions, and job outcomes: A conceptual model and review of literature. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 566–584. <https://doi.org/10.1002/job.2418>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2021). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119902621>
- Stogdill, R. M. (2021). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press. <https://doi.org/10.4324/9781003195814>
- Sullivan, J. R., & Glazer, S. (2022). The relationship between empathy, leadership, and organizational climate. *Journal of Organizational Behavior*, 43(8), 1215–1233. <https://doi.org/10.1002/job.2659>
- Tannenbaum, S. I., Salas, E., & London, M. (2021). Teams that learn: The importance of team learning in the digital era. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100846. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100846>

- Taylor, F. W. (2020). *The principles of scientific management*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003117977>
- Thiel, C. E., Bonner, J. M., Bush, J. T., Welsh, D. T., & Pati, R. (2021). Rationalize or reappraise? How envy and moral disengagement shape unethical contagion. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 234–248.
<https://doi.org/10.1037/apl0000491>
- Tourish, D. (2020). *The triumph of nonsense: How organizations engage in self-defeating leadership*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003033185>
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119801764>
- Tsui, A. S., & Wang, H. (2020). Leadership research in Asia: A brief assessment and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 627–647. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09702-6>
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2021). Compassionate leadership: An integrative review. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 1–25.
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04538-4>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2020). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 14(1), 1–47.
<https://doi.org/10.5465/annals.2018.0071>
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2021). Job crafting interventions: How to shape optimal work experiences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–19.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1857244>
- Vuori, T., & Huy, Q. N. (2022). Compassionate leadership in digital transformation: Balancing efficiency and empathy. *MIT Sloan Management Review*, 63(3), 45–52.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262545146.003.0005>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2021). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating role of ethical climate. *Journal of*

- Applied Psychology*, 106(7), 1012–1030.
<https://doi.org/10.1037/apl0000908>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Warrick, D. D. (2021). The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 7–19.
<https://doi.org/10.1002/jls.21726>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2020). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119606482>
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2020). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0135>
- Williams, M., & Madsen, S. R. (2021). Emotional labor and authenticity in leadership: Challenges for women in digital workplaces. *Gender in Management: An International Journal*, 36(8), 987–1004.
<https://doi.org/10.1108/GM-09-2020-0291>
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2020). Cross-level issues in leadership research: Toward a multilevel framework. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101502. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101502>
- Yoo, Y., & Kim, K. (2022). Assessing digital empathy in organizational communication: Evidence from hybrid workplaces. *Journal of Organizational Behavior*, 43(7), 1065–1082.
<https://doi.org/10.1002/job.2631>
- Yukl, G. A. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.4324/9781003111265>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. J. (2020). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership*

- Quarterly*, 31(1), 101360.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101360>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.
<https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zhu, W., Riggio, R. E., Avolio, B. J., & Sosik, J. J. (2020). The effect of leadership on followership: A review and directions for future research. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101493.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101493>

Biografi Penulis



Rani, S.Pd., M.M

Penulis lahir di Jakarta. Penulis merupakan Dosen Tetap Universitas Bina Sarana Informatika Jakarta sejak tahun 2013. Pada tahun 2008 penulis melanjutkan Pendidikan ke jenjang S1 di Fakultas Teknik, Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Program Studi Matematika, Universitas Indraprasta PGRI Jakarta lulus pada tahun 2012 dan pada tahun 2013 melanjutkan Pendidikan S2 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Magister Manajemen Universitas BSI Bandung dengan jurusan Manajemen dan lulus pada tahun 2015.



Niken Herawati, S.E, M.M.

Niken Herawati, S.E, M.M. lulus S1 Universitas Pancasila pada tahun 2006. Pendidikan Pascasarjana (S2) ditempuh dan lulus tahun 2013 dengan gelar Magister Manajemen (M.M.) di Pasca Sarjana Universitas BSI Bandung. Tridarma perguruan tinggi menjadikan dorongan dan motivasi beliau dalam membuat karya baik jurnal, buku ataupun prosiding.



Dini Inasyah Alfaridah, S.H., M.H.

Lulus S1 UIN Bandung pada tahun 2020, Pendidikan Pascasarjana (S2) UIN Bandung lulus tahun 2023. Dalam rangka menjalankan amanah Tridarma Perguruan Tinggi, beliau menjadikan kegiatan penelitian dan publikasi ilmiah sebagai dorongan

untuk terus berkarya melalui penulisan jurnal, penerbitan buku, serta publikasi dalam prosiding nasional maupun internasional.



Dina Aisyah Alfarijah, S.H., M.Kn.

lulus Sarjana (S1) Fakultas Hukum Universitas Padjadjaran (UNPAD) pada tahun 2020, Pendidikan Pascasarjana (S2) Magister Kenotariatan Universitas YARSI pada tahun 2023. Dengan berlandaskan pada semangat Tridarma Perguruan Tinggi, beliau berkomitmen untuk terus berkontribusi melalui karya ilmiah, baik berupa jurnal, buku, maupun prosiding, sebagai wujud nyata dedikasi terhadap dunia pendidikan dan penelitian.



Syabrinildi, S.E., M.M.

Menyelesaikan pendidikan D3 Manajemen Perhotelan di Balai Pendidikan dan Latihan Pariwisata Bandung pada tahun 1990, kemudian melanjutkan studi ke jenjang S1 di Fakultas Ekonomi Universitas UHAMKA Jakarta dan lulus pada tahun 2003. Pendidikan Pascasarjana (S2) diselesaikannya pada tahun 2008 dengan gelar Magister Manajemen (M.M) dari Program Pascasarjana Universitas Tarumanagara Jakarta.

Sembari berkarier sebagai profesional di dunia perhotelan dan pariwisata, beliau juga aktif mengajar sebagai dosen tidak tetap pada periode 2009–2015 di BINUS University Jakarta dan di Politeknik Jakarta Internasional. Saat ini beliau mengajar sebagai dosen tetap di UBSI Jakarta. Tugas tridharma perguruan tinggi menjadi motivasi bagi beliau untuk terus berkarya dalam penulisan ilmiah, baik dalam bentuk jurnal maupun buku.



Aliffah Kusumaningrum, S.S., M.M.

Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas 17 Agustus Surabaya pada tahun 2001 dengan bidang studi Sastra Inggris. Pendidikan Pascasarjana (S2) ditempuh di Program Pascasarjana Universitas BSI Bandung dan berhasil diselesaikan pada tahun 2013 dengan gelar Magister Manajemen (M.M.).

Kegiatan tridarma perguruan tinggi menjadi dorongan serta motivasi bagi beliau untuk terus berkarya melalui jurnal, buku, maupun prosiding.



Rina Oktiyan, SE, MM.

Lulus S1 Universitas Muhammadiyah Surakarta pada tahun 2008. Pendidikan Pascasarjana (S2) ditempuh dan lulus tahun 2015 dengan gelar Magister Manajemen (M.M.) di Pasca Sarjana Universitas BSI Bandung. Tugas tridarma perguruan tinggi menjadikan dorongan dan motivasi beliau dalam membuat karya baik jurnal, buku

ataupun prosiding



Helmy Ivan Taruna, SE, MBA, Ak, CA, ASEAN CPA

Lulusan S1 Fakultas Ekonomi UI Jurusan Akuntansi Jakarta pada tahun 1995. Pendidikan Pascasarjana (S2) di IPMI International Bisnis School ditempuh dan lulus tahun 2013 dengan gelar Master of Business Administration (MBA). Tugas Tridarma perguruan tinggi menjadikan dorongan dan motivasi beliau dalam membuat

karya baik jurnal, buku ataupun prosiding. Selain itu penulis juga berprofesi sebagai Akuntan Berpraktik dengan mendirikan Kantor Jasa Akuntan (KJA) di Jakarta

Kepemimpinan Empatik dan Digital Wellbeing Fondasi Produktivitas di Lingkungan Kerja Hibrida

Buku ini mengupas secara mendalam bagaimana kepemimpinan modern harus bertransformasi dalam menghadapi era digital yang serba cepat dan penuh tekanan. Berangkat dari perubahan mendasar akibat revolusi teknologi, buku ini menggambarkan evolusi kepemimpinan dari gaya tradisional menuju pendekatan empatik yang berpusat pada manusia (human-centered leadership). Pembaca diajak memahami peran empati sebagai kompetensi kunci dalam membangun hubungan, komunikasi, dan kesejahteraan psikologis di tengah dunia kerja yang mengaburkan batas antara kehidupan pribadi dan profesional. Melalui pendekatan teoritis, psikologis, dan manajerial, buku ini memadukan konsep emotional intelligence, digital wellbeing, dan adaptive leadership untuk menjawab tantangan globalisasi dan hybrid working.

Lebih jauh, buku ini menyajikan analisis komprehensif mengenai keterkaitan antara empati, teknologi, dan produktivitas dalam konteks organisasi modern. Setiap bab menawarkan panduan praktis serta studi kasus aktual tentang bagaimana pemimpin dapat menjaga keseimbangan antara performa dan kesejahteraan tim melalui kebijakan digital yang beretika dan berkelanjutan. Di era kecerdasan buatan dan otomasi, penulis menegaskan pentingnya memanusiakan teknologi humanizing technology agar empati tetap menjadi fondasi utama dalam setiap keputusan kepemimpinan. Dengan demikian, buku ini menjadi bacaan penting bagi akademisi, praktisi, dan calon pemimpin yang ingin membangun budaya kerja empatik, sehat, dan adaptif dalam menghadapi masa depan kerja berbasis digital

ISBN 978-634-7463-35-5



9

786347

483355



IKAPI
IKATAN PENYERIT INDONESIA

No. 44/ SBA / 2023



Google Play
Books



Takaza
INNOVATIX LABS