

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENJAMINAN MUTU: MEMBINA IKLIM PROAKTIF

Oleh:

Diemas Arya Komara¹, Yustikasari²

^{1,2}Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran

¹Email:diemas240001@mail.unpad.ac.id

¹Email: yustikasari@unpad.ac.id

ARTICLE INFO

Article History:

Naskah Masuk : 3 September 2025

Naskah Direvisi : 28 September 2025

Naskah Disetujui : 10 Oktober 2025

Tersedia Online : 20 Oktober 2025

Keywords:

Transformational Leadership, Quality Assurance, Proactive Culture, Phenomenology, Psychological Safety.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Penjaminan Mutu, Budaya Proaktif, Fenomenologi, Keamanan Psikologis.



This is an open access article under the CC BY-SA

Copyright © 2025 by Author. Published by Samsara Publishing House

ABSTRACT

Amidst the demands of accountability in higher education, many quality assurance units are trapped in a reactive work culture that hinders their effectiveness. This study aims to understand the essence of the lived experiences of quality assurance team members under transformational leadership who strive to build a proactive climate. Using a qualitative-phenomenological approach, data were collected through in-depth semi-structured interviews with four participants (Chairman, Secretary, and Staff) and analyzed thematically. The results identified five essential themes: (1) identity transformation from 'supervisor' to 'strategic partner'; (2) empowerment through intellectual stimulation; (3) a climate of psychological safety as a foundation for innovation; (4) transformative communication through the 'from data to story' strategy; and (5) empathy-based conflict resolution. This study concludes that transformational leadership systematically reengineers organizational reality by creating psychological safety as a prerequisite, which then enables intellectual empowerment and is expressed through empathetic communication to transform a reactive culture into a proactive one.

ABSTRAK

Di tengah tuntutan akuntabilitas pendidikan tinggi, banyak unit penjaminan mutu terjebak dalam kultur kerja reaktif yang menghambat efektivitasnya. Penelitian ini bertujuan untuk memahami esensi pengalaman (lived experience) anggota tim penjaminan mutu di bawah kepemimpinan transformasional yang berupaya membangun iklim proaktif. Menggunakan pendekatan kualitatif-fenomenologis, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan empat partisipan (Ketua, Sekretaris, dan Staf) dan dianalisis secara tematik. Hasil penelitian mengidentifikasi lima tema esensial: (1) transformasi identitas dari 'pengawas' menjadi 'mitra strategis'; (2) pemberdayaan melalui stimulasi intelektual; (3) iklim keamanan psikologis sebagai fondasi inovasi; (4) komunikasi transformatif melalui strategi 'dari data menjadi cerita'; dan (5) resolusi konflik berbasis empati. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara sistematis merekayasa ulang realitas organisasi dengan menciptakan keamanan psikologis sebagai prasyarat, yang kemudian memungkinkan

*Corresponding author

E-mail addresses: diemas240001@mail.unpad.ac.id (Diemas Arya Komara)

pemberdayaan intelektual dan diekspresikan melalui komunikasi empatik untuk mengubah kultur reaktif menjadi proaktif.

I. PENDAHULUAN

Memasuki era Revolusi Industri 4.0, lanskap pendidikan tinggi global dihadapkan pada tuntutan persaingan yang semakin ketat dan dinamis. Perguruan tinggi tidak lagi hanya berfungsi sebagai menara gading keilmuan, tetapi juga sebagai mesin pencetak sumber daya manusia yang kompeten, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman (Etzkowitz, 2014; Matthews, 2023). Dalam konteks ini, mutu menjadi kata kunci yang menentukan relevansi dan daya saing sebuah institusi. Di garda terdepan dalam perjuangan menjaga dan meningkatkan mutu ini berdiri unit penjaminan mutu (*Quality Assurance*), sebuah entitas strategis yang bertugas memastikan seluruh proses akademik dan non-akademik berjalan sesuai standar serta mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) (Aldhobaib, 2024).

Urgensi peran unit penjaminan mutu di Indonesia semakin menguat seiring dengan meningkatnya tuntutan akuntabilitas dari pemerintah dan masyarakat. Regulasi seperti Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) dan proses akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) menjadi tolok ukur utama yang harus dipenuhi (Arifin et al., 2024). Pencapaian akreditasi unggul bukan lagi sekadar kebanggaan, melainkan sebuah keharusan untuk membangun reputasi, menarik calon mahasiswa berkualitas, dan memperkuat daya saing di tingkat nasional maupun global. Tekanan untuk memenuhi standar eksternal ini menempatkan unit penjaminan mutu pada posisi krusial yang menuntut efektivitas dan efisiensi kerja yang tinggi (Ho et al., 2022; Okpala & Korzeniowska, 2023).

Di tengah peran strategis tersebut, banyak unit penjaminan mutu di berbagai perguruan tinggi menghadapi tantangan kultural yang signifikan. Seringkali, alih-alih menjadi motor penggerak inovasi, penjamin mutu terjebak dalam kultur kerja yang bersifat reaktif (Riad Shams & Belyaeva, 2019). Kultur ini umumnya ditandai dengan praktik monitoring yang hanya intensif menjelang siklus akreditasi dan proses evaluasi yang cenderung menjadi formalitas administratif belaka. Akibatnya, unit penjaminan mutu kerap dipersepsi secara negatif oleh unit kerja lain, misalnya sebagai polisi mutu atau pemadam kebakaran yang hanya muncul saat masalah terjadi (Flinchbaugh et al., 2024). Persepsi ini dapat memicu resistensi dan menghambat kolaborasi yang esensial untuk perbaikan mutu yang sesungguhnya.

Sebagai solusi atas kultur reaktif yang kontraproduktif, muncul kebutuhan untuk membangun sebuah iklim kerja yang proaktif. Dalam iklim ini, peran unit penjaminan mutu bertransformasi dari sekadar pengawas menjadi mitra strategis yang terlibat dalam perancangan kualitas sejak awal. Pergeseran fundamental dari paradigma yang hanya berfokus pada kepatuhan administratif (*compliance*) menuju budaya yang didasari komitmen intrinsik terhadap mutu (*commitment*) ini memerlukan lebih dari sekadar perubahan prosedur; ia menuntut adanya transformasi kepemimpinan (Lutete, 2025; Zolak Poljašević et al., 2025). Dalam konteks inilah, kerangka kepemimpinan transformasional menjadi sangat relevan. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan dan inovasi dengan cara menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai visi bersama (Gupta, 2025).

Kepemimpinan transformasional secara teoretis memiliki mekanisme yang relevan untuk membongkar kultur reaktif. Edmondson mendefinisikan keamanan psikologis sebagai keyakinan bersama bahwa sebuah tim aman untuk mengambil risiko interpersonal (Edmondson, 1999, 2008). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berkontribusi pada terciptanya iklim ini, di mana anggota tim merasa aman untuk menyuarakan ide, mengakui kesalahan, dan berdebat secara konstruktif tanpa takut akan sanksi atau penghakiman (Jamal et al., 2023; Sharifirad, 2013). Iklim inilah yang menjadi fondasi bagi tumbuhnya budaya proaktif, karena ia secara langsung

menetralisir rasa takut dan sikap defensif yang menjadi ciri utama kultur reaktif (Aksoy, 2024; Kuraku et al., 2023; Nasaj et al., 2025). Meskipun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasil-hasil positif seperti inovasi dan budaya organisasi telah banyak diteliti, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman fenomenologis mengenai bagaimana proses ini dialami secara holistik oleh para anggota tim dalam konteks spesifik unit penjaminan mutu.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian: "Bagaimana kepemimpinan transformasional dialami dan dimaknai oleh para anggota tim penjaminan mutu dalam upaya mereka membina iklim proaktif?" Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap esensi dari pengalaman hidup (*lived experience*) para partisipan dalam penjaminan mutu. Manfaat yang diharapkan adalah, secara teoretis, memperkaya literatur kepemimpinan dalam konteks penjaminan mutu yang spesifik, dan secara praktis, menyajikan model strategi kepemimpinan yang dapat ditindaklanjuti oleh para pimpinan unit penjaminan mutu dan pemangku kebijakan di perguruan tinggi untuk membangun budaya mutu yang otentik dan berkelanjutan.

II. METODE

Penelitian ini mengadopsi paradigma interpretif dengan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang kaya, mendalam, dan kontekstual terhadap fenomena yang dikaji. Pendekatan kualitatif dipilih karena relevan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci untuk memahami realitas sosial dari perspektif partisipan (Creswell & Poth, 2016; Komara & Hadiapurwa, 2023). Desain spesifik yang digunakan adalah fenomenologi, yang bertujuan untuk mengungkap dan memahami esensi dari pengalaman hidup (*lived experience*) manusia terkait suatu fenomena (Moustakas, 1994). Pilihan ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk memahami makna mendalam dari pengalaman bekerja di bawah kepemimpinan transformasional dalam upaya mengubah kultur organisasi, bukan untuk melakukan generalisasi temuan.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah para partisipan yang secara langsung mengalami fenomena yang dikaji. Partisipan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu. Kriteria utama dalam pemilihan partisipan adalah keterlibatan aktif dan pengalaman langsung mereka dalam dinamika unit penjaminan mutu yang sedang bertransformasi. Berdasarkan kriteria tersebut, terpilihlah empat anggota inti dari sebuah unit penjaminan mutu di sebuah institusi pendidikan tinggi, yang terdiri dari Ketua (pimpinan unit), Sekretaris (manajer operasional), dan dua orang Staf (pelaksana teknis). Komposisi ini dianggap representatif karena mencakup berbagai tingkatan hierarki, memungkinkan eksplorasi fenomena dari perspektif strategis, manajerial, dan operasional.

Teknik pengumpulan data utama yang diterapkan adalah wawancara mendalam semi-terstruktur. Metode ini dipilih karena kemampuannya untuk menggali data secara fleksibel namun tetap terfokus, memungkinkan peneliti untuk mengklarifikasi keraguan dan memastikan respons dipahami dengan benar. Proses wawancara dirancang untuk bersifat terbuka dan dialogis, dimulai dari pertanyaan umum mengenai visi dan misi unit, lalu bergerak ke topik yang lebih spesifik seperti pengalaman terkait gaya kepemimpinan, iklim kerja, strategi komunikasi, hingga manajemen konflik. Pendekatan ini memberikan ruang bagi narasi partisipan untuk berkembang secara otentik, sekaligus memungkinkan peneliti melakukan pendalaman (probing) untuk mengungkap makna yang lebih dalam dari jawaban mereka.

Prosedur analisis data dilakukan secara sistematis mengikuti model analisis data kualitatif interaktif yang diadaptasi dari Miles et al. (2014). Proses ini melibatkan tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Pertama, reduksi data dilakukan dengan membuat transkrip

wawancara, kemudian melakukan kodifikasi untuk memfokuskan pada hal-hal penting dan mencari tema serta pola yang relevan. Kedua, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi dan tabel tematik untuk memudahkan pemahaman dan melihat hubungan antar kategori. Ketiga, penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian untuk membangun makna esensial dari fenomena yang dikaji.

Untuk menjamin validitas dan keandalan temuan, penelitian ini menerapkan uji keabsahan data (*trustworthiness*). Kriteria utama yang digunakan adalah kredibilitas (*credibility*), yang dicapai melalui teknik triangulasi. Secara spesifik, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan dan mengecek silang informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda (Ketua, Sekretaris, dan Staf). Dengan melibatkan partisipan dari berbagai peran dan tingkatan, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih utuh, mengurangi bias, dan meningkatkan derajat kepercayaan terhadap temuan penelitian. Proses ini memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan benar-benar berakar pada data dan pengalaman kolektif para partisipan.

III. HASIL

3.1 Analisis Fenomenologis

Analisis fenomenologis terhadap data wawancara mendalam dengan para partisipan menyingkapkan lima tema esensial yang secara kolektif menggambarkan pengalaman hidup (*lived experience*) mereka dalam transisi dari kultur reaktif menuju iklim proaktif di bawah kepemimpinan transformasional. Tema-tema ini mencakup pergeseran identitas profesional, pemberdayaan intelektual, penciptaan iklim kerja yang aman, strategi komunikasi yang transformatif, hingga pendekatan resolusi konflik yang berbasis empati. Temuan-temuan ini disajikan secara objektif berdasarkan narasi partisipan dan dirangkum dalam tabel berikut untuk memberikan gambaran yang sistematis.

Tabel 1. Sintesis Temuan Fenomenologis dan Keterkaitannya dengan Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Tema Fenomenologis	Esensi Pengalaman Partisipan	Kutipan Kunci Representatif	Keterkaitan dengan Dimensi Kepemimpinan Transformasional
Transformasi Identitas	Mengalami pergeseran makna diri dari 'pengawas' menjadi 'konsultan strategis' yang proaktif.	"Visi saya sederhana: unit Penjamin Mutu bukan lagi 'auditor' yang ditakuti, tapi 'mitra strategis' yang dicari..." (Ketua)	<i>Inspirational Motivation & Idealized Influence</i>
Pemberdayaan Intelektual	Merasa ditantang untuk berpikir kritis dan berinovasi, bukan hanya melaksanakan perintah.	"Saya selalu bilang ke tim, 'Jangan hanya menjadi pelaksana, jadilah pemikir'..." (Ketua)	<i>Intellectual Stimulation</i>

Tema Fenomenologis	Esensi Pengalaman Partisipan	Kutipan Kunci Representatif	Keterkaitan dengan Dimensi Kepemimpinan Transformasional
Iklim Keamanan Psikologis	Bekerja dalam lingkungan yang aman untuk berpendapat, mencoba hal baru, dan membuat kesalahan sebagai proses belajar.	“Aturan nomor satu di sini: 'Tidak ada kesalahan, yang ada hanya proses belajar'...” (Ketua)	<i>Individualized Consideration</i>
Komunikasi Transformatif	Menggunakan data sebagai awal dari dialog konsultatif, bukan sebagai alat penghakiman.	“Strategi utamanya adalah 'dari data menjadi cerita'...” (Ketua)	<i>Inspirational Motivation & Individualized Consideration</i>
Resolusi Konflik Berbasis Empati	Menyaksikan dan mengalami konflik yang dikelola melalui pendekatan personal dan kerendahan hati, bukan konfrontasi.	“Kuncinya adalah empati dan kerendahan hati.” (Ketua)	<i>Idealized Influence & Individualized Consideration</i>

3.2 Transformasi Identitas

Temuan utama yang muncul dari seluruh partisipan adalah adanya pergeseran fundamental dalam visi dan identitas profesional unit. Visi yang diartikulasikan oleh pemimpin secara eksplisit bertujuan mengubah citra unit dari auditor yang ditakuti menjadi mitra strategis yang dicari oleh unit yang berkepentingan. Visi ini diperkuat dengan analogi yang kuat, yaitu mengubah peran dari yang reaktif menjadi proaktif, yang membangun fondasi kualitas dari awal. Visi ini tidak hanya dipahami di level pimpinan, tetapi juga meresap dan diinternalisasi oleh seluruh anggota tim, yang kini mendefinisikan ulang makna kesuksesan pekerjaan mereka. Sukses bukan lagi sekadar selesainya laporan, melainkan momen ketika “Pimpinan unit datang ke kami bukan karena dipanggil, tapi untuk berdiskusi,” atau ketika data yang diolah “benar-benar dipakai fakultas untuk membuat kebijakan baru”.

3.3 Pemberdayaan Intelektual

Tema kedua yang menonjol adalah pengalaman pemberdayaan intelektual. Para partisipan merasakan bahwa mereka tidak diperlakukan sebagai pelaksana perintah, melainkan sebagai pemikir yang kontribusinya dihargai. Praktik kepemimpinan yang paling representatif dari pengalaman ini adalah ketika Ketua, alih-alih memberikan draf instrumen yang sudah jadi, justru “lemparkan masalahnya” kepada tim. Sekretaris unit menggambarkan gaya kepemimpinan ini sebagai “visioner dan memberdayakan,” di mana pemimpin menetapkan tujuan besar (“ke mana kita akan pergi”) namun memberikan otonomi kepada tim untuk menentukan cara terbaik (“bagaimana”) untuk mencapainya. Iklim ini memastikan bahwa “semua suara didengar,” dan tidak ada lagi istilah “ide junior,” yang dibuktikan

dengan dukungan penuh terhadap usulan staf untuk membuat dashboard visual data IKU yang kini menjadi alat andalan unit.

3.4 Iklim Keamanan Psikologis

Pengalaman pemberdayaan intelektual didasari oleh fondasi iklim kerja yang aman secara psikologis. Partisipan secara konsisten menggambarkan suasana kerja yang sangat supportif. Ketua secara eksplisit menyatakan bahwa ia sengaja membangun "iklim keamanan psikologis (*psychological safety*)" dengan menetapkan aturan utama: "Tidak ada kesalahan bodoh, yang ada hanya proses belajar". Jika terjadi kekeliruan, fokusnya bukan pada "siapa yang salah," melainkan pada "di mana letak kelemahan sistem kita". Iklim ini termanifestasi dalam kolaborasi sehari-hari, seperti penggunaan "sistem buddy" saat beban kerja tinggi, di mana tim saling meninjau pekerjaan satu sama lain sehingga "tidak ada yang merasa terbebani sendirian".

3.5 Komunikasi Transformatif

Perubahan kultur eksternal secara aktif diupayakan melalui strategi komunikasi yang transformatif. Tema ini berpusat pada pengalaman tim dalam mengubah cara mereka berinteraksi dengan unit yang berkepentingan, terutama saat menyampaikan temuan audit. Strategi utamanya dirangkum dalam frasa "dari data menjadi cerita". Alih-alih hanya menyajikan tabel temuan yang kaku, tim mengolah data menjadi narasi konstruktif, misalnya, data tracer study disajikan sebagai "peluang bagi prodi untuk merevisi kurikulum". Pendekatan ini didukung oleh SOP komunikasi yang jelas: mulai dengan apresiasi, sampaikan temuan sebagai "potensi untuk perbaikan," dan tawarkan bantuan. Hasilnya, reaksi defensif yang dulu sering muncul ("Ah, datanya salah itu") kini berganti menjadi respons kolaboratif ("Oh, begitu ya datanya? Menarik. Coba kita lihat lebih dalam").

3.6 Resolusi Konflik Berbasis Empati

Tema terakhir menyoroti bagaimana kepemimpinan dimanifestasikan dalam situasi konflik. Sebuah studi kasus representatif adalah ketika unit menghadapi penolakan keras dari unit lain. Alih-alih melakukan konfrontasi, pemimpin memilih pendekatan personal yang didasari oleh "empati dan kerendahan hati". Ia mendekati pimpinan tersebut secara informal dan memposisikan pimpinan tersebut sebagai ahli dengan bertanya, "Menurut pengalaman anda, bagaimana cara terbaik kita meningkatkan partisipasi mahasiswa dalam pengisian *tracer study*?". Pendekatan ini berhasil meluluhkan resistensi dan mengubah konflik menjadi sebuah "proyek kolaborasi," di mana unit tersebut justru diprioritaskan untuk mendapat bantuan.

IV. PEMBAHASAN

4.1 Transformasi Visi dan Identitas sebagai Fondasi Perubahan

Temuan bahwa perubahan dimulai dari transformasi visi dan identitas sejalan dengan inti dari kepemimpinan transformasional, khususnya dimensi *Inspirational Motivation* dan *Idealized Influence*. Visi yang diartikulasikan pemimpin mengubah unit dari "auditor" yang ditakuti menjadi "mitra strategis" yang dicari berfungsi sebagai narasi masa depan yang menarik dan bermakna. Ini sejalan dengan pandangan Leithwood et al. yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional di lingkungan pendidikan harus mampu membangun dan mengkomunikasikan visi yang memotivasi (Leithwood et al., 2009). Hal ini mengubah makna intrinsik pekerjaan dari mencari kesalahan menjadi membangun kualitas, yang secara langsung meningkatkan motivasi dan komitmen tim, sebuah dampak yang konsisten ditemukan dalam studi kepemimpinan transformasional (Braun et al., 2013; Hussain & Khayat, 2021; Madjid & Samsudin, 2021; Yuan et al., 2022).

4.2 Stimulasi Intelektual sebagai Katalisator Inovasi

Praktik pemimpin yang “melemparkan masalah” alih-alih memberikan solusi jadi adalah perwujudan nyata dari *Intellectual Stimulation*. Dimensi ini mendorong pengikut untuk menantang asumsi, berpikir kritis, dan mendekati masalah lama dengan cara baru (Bass & Riggio, 2006; Demesi et al., 2022; Khan et al., 2022). Dengan memberikan otonomi dalam menentukan “bagaimana” cara mencapai tujuan, pemimpin secara efektif mentransfer rasa kepemilikan (*ownership*) atas solusi kepada tim. Hal ini tidak hanya menghasilkan solusi yang lebih inovatif, seperti pembuatan dashboard visual data IKU, tetapi juga mengubah dinamika kerja dari kepatuhan hierarkis menjadi kolaborasi intelektual. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa stimulasi intelektual secara positif berhubungan dengan kreativitas dan perilaku inovatif dalam organisasi (Siangchokyoo et al., 2020).

4.3 Keamanan Psikologis sebagai Prasyarat Fundamental

Temuan yang paling signifikan adalah peran sentral dari iklim keamanan psikologis, yang merupakan manifestasi dari *Individualized Consideration*. Filosofi pemimpin bahwa “tidak ada kesalahan, yang ada hanya proses belajar” menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti mengusulkan ide “iseng” atau berdebat secara terbuka. Sesuai dengan definisi Edmondson, keamanan psikologis adalah keyakinan bersama bahwa tim aman untuk pengambilan risiko interpersonal (Edmondson, 2008). Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan kausal yang jelas: keamanan psikologis yang diciptakan oleh pemimpin memungkinkan stimulasi intelektual berfungsi secara optimal. Tanpa rasa aman, dorongan untuk berinovasi akan terhambat oleh rasa takut akan kegagalan atau penghakiman. Dengan demikian, *Individualized Consideration* (dalam bentuk penciptaan keamanan psikologis) bukan hanya dimensi yang berdiri sendiri, melainkan fondasi yang memungkinkan dimensi transformasional lainnya, terutama *Intellectual Stimulation*, untuk berkembang.

4.4 Komunikasi dan Empati sebagai Mekanisme Eksekusi Perubahan

Jika tiga tema sebelumnya menjelaskan transformasi internal tim, dua tema terakhir komunikasi transformatif dan resolusi konflik berbasis empati menjelaskan bagaimana transformasi internal tersebut dieksekusikan untuk mengubah lingkungan eksternal. Strategi “dari data menjadi cerita” adalah aplikasi praktis dari storytelling untuk mendorong perubahan organisasi. Dengan membingkai data dalam narasi peluang (*Inspirational Motivation*) dan menyampaikannya secara empatik (*Individualized Consideration*), tim berhasil mengubah interaksi dari “ajang penghakiman menjadi sesi konsultasi”. Demikian pula, penyelesaian konflik dengan pimpinan unit lain melalui “empati dan kerendahan hati” menunjukkan kecerdasan emosional yang tinggi, sebuah komponen kunci dari *Idealized Influence* dan *Individualized Consideration*. Pemimpin menggunakan kerendahan hati untuk melucuti pertahanan dan mengundang kolaborasi, sebuah pergeseran dari paradigma *power over* (kekuasaan atas orang lain) menjadi *power with* (kekuasaan bersama orang lain). Ini menegaskan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pengaruh sejati tidak berasal dari jabatan, melainkan dari kemampuan membangun hubungan.

4.5 Komunikasi dan Empati sebagai Mekanisme Eksekusi Perubahan

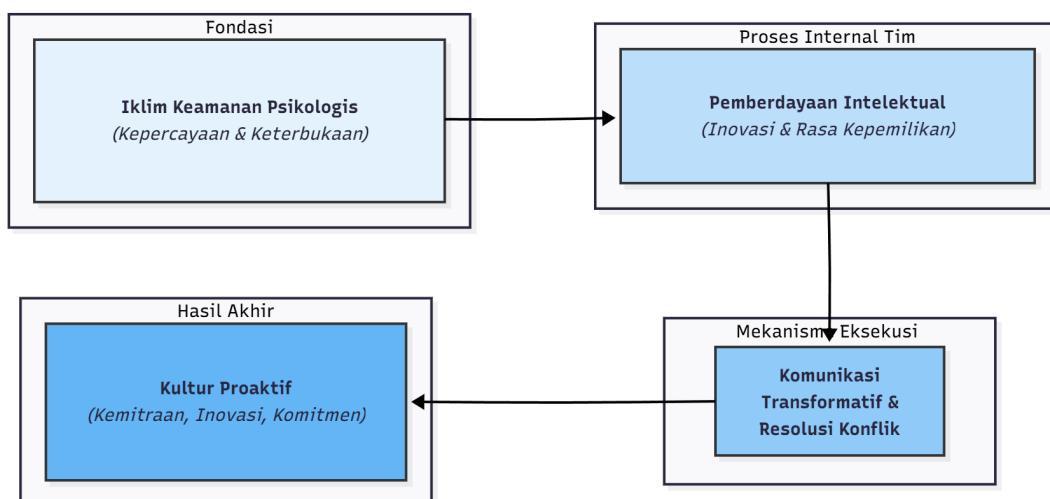
Jika tiga tema sebelumnya menjelaskan transformasi internal tim, dua tema terakhir komunikasi transformatif dan resolusi konflik berbasis empati menjelaskan bagaimana transformasi internal tersebut dieksekusikan untuk mengubah lingkungan eksternal. Strategi “dari data menjadi cerita” adalah aplikasi praktis dari storytelling untuk mendorong perubahan organisasi. Dengan membingkai data dalam narasi peluang (*Inspirational Motivation*) dan menyampaikannya secara empatik (*Individualized Consideration*), tim berhasil mengubah interaksi dari “ajang penghakiman menjadi sesi konsultasi”. Demikian pula,

penyelesaian konflik dengan pimpinan unit lain melalui "empati dan kerendahan hati" menunjukkan kecerdasan emosional yang tinggi, sebuah komponen kunci dari *Idealized Influence* dan *Individualized Consideration*. Pimpinan menggunakan kerendahan hati untuk melucuti pertahanan dan mengundang kolaborasi, sebuah pergeseran dari paradigma *power over* (kekuasaan atas orang lain) menjadi *power with* (kekuasaan bersama orang lain). Ini menegaskan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pengaruh sejati tidak berasal dari jabatan, melainkan dari kemampuan membangun hubungan.

4.6 Transformasi Kultur

Analisis terhadap temuan penelitian ini, jika disandingkan dengan kerangka teoretis kepemimpinan transformasional dan studi-studi sebelumnya, memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai mekanisme perubahan budaya dari reaktif menjadi proaktif. Proses transformasi ini tidak berjalan secara acak, melainkan melalui serangkaian tahapan yang sistematis dan saling terkait, yang dimotori oleh berbagai dimensi kepemimpinan transformasional. Setiap temuan fenomenologis dalam penelitian ini merepresentasikan satu kepingan penting dari sebuah proses rekayasa ulang realitas organisasi yang lebih besar, yang dimulai dari internal tim hingga berdampak pada lingkungan eksternal.

Berdasarkan sintesis temuan, dapat digambarkan sebuah model proses transformasi kultur seperti pada Gambar 1 di bawah ini. Model ini mengilustrasikan bagaimana kepemimpinan transformasional membangun budaya proaktif secara bertahap, dimulai dari fondasi yang paling dasar hingga mencapai hasil akhir yang diinginkan.



Gambar 1. Model Proses Transformasi Kultur dari Reaktif ke Proaktif

- **Fondasi:** Proses dimulai dengan pimpinan membangun Iklim Keamanan Psikologis. Ini adalah prasyarat mutlak yang menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan keterbukaan, di mana anggota tim tidak takut gagal atau menyuarakan pendapat.
- **Proses Internal Tim:** Di atas fondasi yang aman, Pemberdayaan Intelektual dapat tumbuh subur. Anggota tim merasa diberdayakan untuk berpikir kritis, berinovasi, dan memiliki rasa kepemilikan atas pekerjaan mereka.
- **Mekanism Eksekusi:** Kapasitas internal yang kuat ini kemudian diekspresikan keluar melalui dua mekanisme utama: Komunikasi Transformatif (mengubah data menjadi dialog) dan Resolusi Konflik Berbasis Empati (mengubah resistensi menjadi kolaborasi).
- **Hasil Akhir:** Kombinasi dari semua elemen ini secara bertahap mengubah kultur organisasi yang awalnya reaktif menjadi Kultur Proaktif, yang ditandai oleh kemitraan, inovasi berkelanjutan, dan komitmen intrinsik terhadap kualitas.

Titik awal dari seluruh proses transformasi adalah pergeseran visi dan identitas, sebuah temuan yang sangat sejalan dengan inti dari kepemimpinan transformasional, khususnya dimensi *Inspirational Motivation* dan *Idealized Influence*. Visi yang diartikulasikan pemimpin untuk mengubah unit dari “auditor yang ditakuti” menjadi “mitra strategis yang dicari” berfungsi sebagai narasi masa depan yang menarik dan bermakna. Hal ini mengafirmasi pandangan Leithwood et al. bahwa pemimpin transformasional di lingkungan pendidikan harus mampu membangun dan mengkomunikasikan visi yang memotivasi (Leithwood et al., 2009). Pemimpin transformasional mengubah makna intrinsik pekerjaan dari mencari kesalahan menjadi membangun kualitas, yang secara langsung meningkatkan motivasi dan komitmen tim. Dampak ini konsisten dengan temuan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja tim melalui mediasi kepercayaan (Fareed et al., 2022; Lee et al., 2023; Siswanto & Yuliana, 2022).

Di atas fondasi visi yang baru, pemimpin kemudian membangun kapasitas internal tim melalui pemberdayaan intelektual. Praktik pemimpin yang “melemparkan masalah” alih-alih memberikan solusi jadi merupakan perwujudan nyata dari *Intellectual Stimulation*. Dimensi ini, sebagaimana dijelaskan oleh Bass dan Riggio, mendorong pengikut untuk menantang asumsi, berpikir kritis, dan mendekati masalah lama dengan cara baru (Bass & Riggio, 2006). Dengan memberikan otonomi dalam menentukan “bagaimana” cara mencapai tujuan, pemimpin secara efektif mentransfer rasa kepemilikan (*ownership*) atas solusi kepada tim. Hal ini tidak hanya menghasilkan solusi yang lebih inovatif, seperti pembuatan dashboard visual data IKU dari sebuah “ide iseng”, tetapi juga mengubah dinamika kerja dari kepatuhan hierarkis menjadi kolaborasi intelektual. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang secara konsisten menunjukkan bahwa stimulasi intelektual berhubungan positif dengan kreativitas dan perilaku kerja inovatif dalam organisasi.

Namun, temuan yang paling signifikan dari penelitian ini adalah peran sentral dari iklim keamanan psikologis sebagai prasyarat fundamental bagi inovasi. Filosofi pemimpin bahwa “tidak ada kesalahan bodoh, yang ada hanya proses belajar” secara langsung menciptakan lingkungan yang aman untuk mengambil risiko interpersonal, sejalan dengan definisi klasik dari Edmondson (1999). Praktik ini merupakan manifestasi dari *Individualized Consideration*, di mana pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap pertumbuhan individu. Penelitian ini secara empiris menunjukkan adanya hubungan yang jelas: keamanan psikologis yang diciptakan oleh pemimpin memungkinkan stimulasi intelektual berfungsi secara optimal. Tanpa rasa aman, dorongan untuk berinovasi akan terhambat oleh rasa takut akan kegagalan atau penghakiman. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa *Individualized Consideration* (dalam bentuk penciptaan keamanan psikologis) bukan hanya dimensi yang berdiri sendiri, melainkan fondasi yang memungkinkan dimensi transformasional lainnya, terutama *Intellectual Stimulation*, untuk berkembang secara efektif.

Setelah fondasi internal tim kokoh, transformasi diekspresikan keluar melalui mekanisme komunikasi dan resolusi konflik yang canggih. Strategi “dari data menjadi cerita” dapat diinterpretasikan sebagai aplikasi praktis dari data storytelling untuk mendorong perubahan organisasi, sebuah konsep yang semakin relevan dalam manajemen modern. Dengan membungkai data dalam narasi peluang (*Inspirational Motivation*) dan menyampaikannya secara empatik (*Individualized Consideration*), tim berhasil mengubah interaksi dari “ajang penghakiman menjadi sesi konsultasi”. Hal ini menunjukkan bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan abstrak dioperasionalkan menjadi teknik komunikasi konkret yang mampu membongkar resistensi dan membangun kepercayaan.

Kemampuan mengelola resistensi secara empatik menjadi puncak dari manifestasi kepemimpinan transformasional. Penyelesaian konflik dengan pimpinan unit lain melalui “empati dan kerendahan hati” menunjukkan kecerdasan emosional yang tinggi, sebuah komponen kunci dari *Idealized Influence* dan *Individualized Consideration*. Pemimpin

menggunakan kerendahan hati untuk melucuti pertahanan dan mengundang kolaborasi, sebuah pergeseran dari paradigma *power over* (kekuasaan atas orang lain) menjadi *power with* (kekuasaan bersama orang lain). Ini menegaskan temuan-temuan sebelumnya bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pengaruh sejati tidak berasal dari jabatan, melainkan dari kemampuan membangun hubungan dan rasa hormat. Secara keseluruhan, penelitian ini menyajikan sebuah model proses yang holistik, di mana transformasi budaya dimulai dari pembangunan keamanan internal, dikatalisasi oleh stimulasi intelektual, dan dieksekusi melalui komunikasi dan empati untuk mencapai perubahan yang berkelanjutan.

V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian fenomenologis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, dalam pengalaman para partisipan, bukanlah sekadar serangkaian perilaku karismatik, melainkan sebuah proses sistematis untuk merekayasa ulang realitas organisasi. Proses ini dimulai dari pembangunan fondasi berupa iklim keamanan psikologis (Individualized Consideration), yang berfungsi sebagai prasyarat mutlak bagi inovasi dan pengambilan risiko interpersonal. Di atas fondasi ini, pemberdayaan melalui stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation) dapat tumbuh subur, mendorong rasa kepemilikan dan solusi kreatif dari dalam tim. Pemberdayaan internal ini kemudian diekspresikan keluar melalui komunikasi transformatif (Inspirational Motivation) yang mengubah data menjadi dialog konsultatif dan manajemen konflik yang empatik (Idealized Influence), yang secara kolektif berhasil membongkar resistensi dan membangun kemitraan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan menyajikan studi kasus kontekstual yang mendalam di unit penjaminan mutu, serta secara empiris menunjukkan adanya hubungan kausal berantai antara penciptaan keamanan psikologis dan efektivitas stimulasi intelektual. Implikasi praktisnya menawarkan cetak biru strategi bagi para pemimpin untuk secara sadar membangun budaya proaktif, bukan hanya melalui visi, tetapi melalui praktik komunikasi dan manajemen konflik sehari-hari. Meskipun demikian, sebagai studi kasus tunggal, temuan ini memiliki keterbatasan dalam generalisasi. Oleh karena itu, penelitian masa depan dapat mengeksplorasi keberlanjutan budaya ini melalui studi longitudinal, melakukan studi komparatif dengan gaya kepemimpinan lain, serta mengukur dampak kuantitatifnya terhadap indikator kinerja institusi.

5.1 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar para pimpinan unit penjaminan mutu dan unit sejenis secara proaktif mengadopsi praktik kepemimpinan transformasional. Secara aplikatif, hal ini dapat dimulai dengan memprioritaskan pembangunan iklim keamanan psikologis di mana kesalahan dipandang sebagai peluang belajar. Pemimpin disarankan untuk beralih dari memberikan instruksi menjadi "melemparkan masalah" untuk merangsang pemikiran kritis dan inovasi tim. Selain itu, perlu dikembangkan kompetensi tim dalam data storytelling untuk mengubah interaksi audit yang antagonis menjadi sesi konsultasi yang kolaboratif. Bagi institusi, disarankan untuk mengintegrasikan pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional, termasuk kecerdasan emosional dan manajemen konflik empatik, ke dalam program pengembangan sumber daya manusia bagi manajer tingkat menengah dan atas. Untuk penelitian selanjutnya, direkomendasikan untuk melakukan eksplorasi yang lebih luas dengan pendekatan mixed-methods untuk mengukur dampak kuantitatif dari budaya proaktif terhadap kinerja institusi, serta menyelidiki peran digitalisasi dalam mengabadikan budaya ini agar tidak bergantung pada figur pemimpin tunggal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aksoy, C. (2024). Building a cyber security culture for resilient organizations against cyber attacks. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 96–110.

- Aldhobaib, M. A. (2024). Quality assurance struggle in higher education institutions: Moving towards an effective quality assurance management system. *Higher Education*, 88(4), 1547–1566. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01182-5>
- Arifin, R., Masyhar, A., Sumardiana, B., Ramada, D. P., Kamal, U., & Fikri, S. (2024). Indonesian sustainable development policy: How the government ensures the environment for future generations. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1355(1), 012005. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1355/1/012005/meta>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership 2nd ed.* Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <http://edl.umi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/569/1/transformational%20leadership.pdf>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.* Sage publications. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=DLbBDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Creswell+%26+Poth&ots=it06aIUSw&sig=CZubO08Bqu4l8xTjlQI32NnTRH0>
- Demesi, A., Kibaara, D. J. M., & Kithinji, D. C. (2022). Leader's intellectual stimulation training and church leadership performance. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 12(4), 31.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2008). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, 255–275.
- Etzkowitz, H. (2014). The Entrepreneurial University Wave: From Ivory Tower to Global Economic Engine. *Industry and Higher Education*, 28(4), 223–232. <https://doi.org/10.5367/ihe.2014.0211>
- Fareed, M. Z., Su, Q., Almutairi, M., Munir, K., & Fareed, M. M. S. (2022). Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 954052.
- Flinchbaugh, C., Miles, J., Javadizadeh, B., Liang, Y., & Smith, W. L. (2024). Examining firefighter and police officers' trust and service quality: What resources matter? *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2126–2148.
- Gupta, P. (2025). Transformational leadership: Inspiring change and innovation. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 14(2), 504–509.
- Ho, P. T., Albajez, J. A., Santolaria, J., & Yagüe-Fabra, J. A. (2022). Study of augmented reality based manufacturing for further integration of quality control 4.0: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 12(4), 1961.
- Hussain, M. K., & Khayat, R. A. M. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Hospital Staff: A Systematic Review. *Journal of Health Management*, 23(4), 614–630. <https://doi.org/10.1177/09720634211050463>
- Jamal, N., Young, V. N., Shapiro, J., Brenner, M. J., & Schmalbach, C. E. (2023). Patient Safety/Quality Improvement Primer, Part IV: Psychological Safety—Drivers to Outcomes and Well-being. *Otolaryngology—Head and Neck Surgery*, 168(4), 881–888. <https://doi.org/10.1177/01945998221126966>
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized Consideration and Idealized influence of transformational Leadership: Mediating Role of Inspirational Motivation and Intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286>
- Komara, D. A., & Hadiapurwa, A. (2023). Improving literacy of junior high school students through revitalization of library in kampus mengajar IV activities. *Dwija Cendekia: Jurnal Riset Pedagogik*, 7(1), 143–152.
- Kuraku, S., Kalla, D., Samaah, F., & Smith, N. (2023). Cultivating proactive cybersecurity culture among IT professional to combat evolving threats. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 8(6). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4652126

- Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., & Lin, X.-C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)05215-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)05215-5)
- Leithwood, K. A., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge London. <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780203868539&type=googlepdf>
- Lutete, A. K. (2025). Evolution of ISO Management Systems: A Critical Analysis. *IUP Journal of Operations Management*, 24(2). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=09726888&AN=186447325&h=bVJx5Zv9Qnv1nxCvNteHubOhiJLsk%2FN%2Bd2LHc6qkInSIcqauyDTKPnNmcr8JphN4dAj2KUtArsppmgxRyJvvg%3D%3D&crl=c>
- Madjid, A., & Samsudin, M. (2021). Impact of Achievement Motivation and Transformational Leadership on Teacher Performance Mediated by Organizational Commitment. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 21(3). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=26305984&AN=155777366&h=oWyeWzoLMdMptnWnLMJSVzOehlSEul82m6o tIMGGLBQf4Iw1IhtrVeT3he34AUBLMDTqXR6MTspas9tE3xOAdQ%3D%3D&crl=c>
- Matthews, A. (2023). The Idea and Becoming of a University Across Time and Space: Ivory Tower, Factory and Network. *Postdigital Science and Education*, 5(3), 665–693. <https://doi.org/10.1007/s42438-022-00341-0>
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (3rd ed.). https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=U4IU_wJ5QEC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Qualitative+Data+Analysis:+A+Methods+Sourcebook&ots=kGXBZHUYYU&sig=zT5yuldy5DLUqIVVNPaahd6oXxs
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. sage. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=MZA5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=moustakas+phenomenology&ots=Ykl9ZFQhCa&sig=hHSBKmMOsi_yyyGC-5yOiOEjleE
- Nasaj, M., Kumar, A., Kumari, P., & Alaya, A. (2025). The influence of proactive personality, cultural intelligence and global mindset on individual's resilience behavior. *Journal of Asia Business Studies*, 19(2), 561–580.
- Okpala, C. O. R., & Korzeniowska, M. (2023). Understanding the Relevance of Quality Management in Agro-food Product Industry: From Ethical Considerations to Assuring Food Hygiene Quality Safety Standards and Its Associated Processes. *Food Reviews International*, 39(4), 1879–1952. <https://doi.org/10.1080/87559129.2021.1938600>
- Riad Shams, S. M., & Belyaeva, Z. (2019). Quality Assurance Driving Factors as Antecedents of Knowledge Management: A Stakeholder-Focussed Perspective in Higher Education. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(2), 423–436. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0472-2>
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1(3), 198–225. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0019-2>
- Siangchokkyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Siswanto, & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: The mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94–117.
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5), 1385–1399.
- Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94.