

Strategi Implementasi Gaya Kepemimpinan Tim dalam Perubahan Organisasi: Pendekatan Design Thinking (Studi Kasus PT XYZ)

Henrieko¹ dan Stefanus Sadana²

¹ Program Magister Manajemen, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia

² sadana@perbanas.id, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia

* E-mail korespondensi : henriekomulholland@gmail.com

ABSTRACT

Kata kunci:

Team leadership
Organizational change
Design thinking
Transformational management

Diterima: 25 Oktober 2025
Disetujui: 26 November 2025
Diterbitkan: 1 Desember 2025

Penerbit:

Perbanas Institute



This work is licensed under Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi implementasi gaya kepemimpinan tim dalam perubahan organisasi dengan menggunakan pendekatan Design Thinking. Dalam konteks PT XYZ, perubahan organisasi akibat disrupsi digital menuntut gaya kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan humanis. Pendekatan kualitatif studi kasus digunakan dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data mengikuti model Miles, Huberman & Saldaña (2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan Design Thinking membantu pemimpin tim membangun empati terhadap anggota, mengembangkan solusi kolaboratif, dan menciptakan budaya inovasi terbuka. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model kepemimpinan human-centered yang relevan di era transformasi digital.

I. PENDAHULUAN

Transformasi digital bukan hanya persoalan teknologi, tetapi juga tentang manusia yang menggerakkannya. Perubahan cepat dalam struktur, model bisnis, dan pola komunikasi menuntut gaya kepemimpinan baru yang lebih adaptif dan empatik (Kotter, 2024). PT XYZ—perusahaan penyedia solusi digital di Jakarta—mengalami tantangan besar saat melakukan restrukturisasi pasca-pandemi. Banyak karyawan mengalami ketidakpastian peran, penurunan motivasi, dan konflik lintas departemen. Dalam konteks inilah, *Design Thinking* menjadi pendekatan yang relevan karena berfokus pada empati dan penciptaan solusi kolaboratif (Brown & Katz, 2023).

Namun, sebagian besar studi sebelumnya menyoroiti *Design Thinking* untuk inovasi produk, bukan untuk perubahan kepemimpinan (Liedtka, 2021). Karena itu, penelitian ini menjembatani kesenjangan dengan meneliti bagaimana pendekatan ini dapat membentuk gaya kepemimpinan yang human-centered dan efektif dalam perubahan organisasi.

II. KAJIAN TEORI

Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan (Yukl, 2023). Kotter (2024) menyatakan bahwa perubahan organisasi memerlukan sense of urgency dan komunikasi yang kuat. Sementara itu, *Design Thinking* menurut Liedtka (2021) dan Brown & Katz (2023) menekankan empati, kolaborasi, dan iterasi solusi sebagai proses inovasi. Integrasi antara kepemimpinan transformasional dan *Design Thinking* melahirkan konsep kepemimpinan human-centered yang mampu mengelola perubahan organisasi secara adaptif.

Refleksi teoretis ini bertujuan untuk memahami hubungan mendalam antara variabel-variabel dalam model konseptual yang dibangun. Kepemimpinan tim transformasional berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada manusia (human-centered). Melalui karakteristik seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual (Yukl, 2023), pemimpin mampu menumbuhkan empati terhadap anggota tim. Empati ini menjadi dasar terbentuknya kolaborasi yang sehat, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkontribusi.

2.1 Kepemimpinan Transformasional dan Human-Centered

Kepemimpinan transformasional, menurut Yukl (2023), menekankan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan melalui empati, visi, dan stimulasi intelektual. Pemimpin tidak hanya memberi arahan, tetapi juga membangun hubungan emosional yang sehat. Goleman (2022) menambahkan bahwa kecerdasan emosional (EQ) menjadi inti dari kepemimpinan yang efektif. Dalam konteks *Design Thinking*, empati bukan sekadar tahap awal, melainkan fondasi pengambilan keputusan yang mempertimbangkan kebutuhan manusia (Robinson, 2023).

2.2 Integrasi *Design Thinking* dalam Kepemimpinan

Design Thinking terdiri dari lima tahap — empathize, define, ideate, prototype, dan test (Liedtka, 2021). Integrasi dalam kepemimpinan berarti pemimpin memahami tantangan tim melalui empati, mendefinisikan masalah bersama, dan membangun solusi kolaboratif.

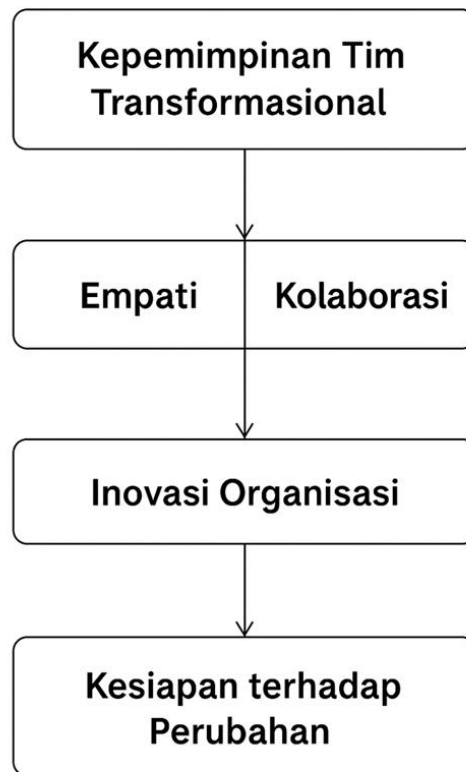
Brown & Katz (2023) menekankan bahwa ketika pemimpin berpikir seperti desainer, mereka menciptakan ruang aman untuk gagal, bereksperimen, dan belajar. Hal ini sejalan dengan konsep

learning organization (Senge, 2023).

2.3 Refleksi Teoretis dan Hubungan Antarvariabel

Model konseptual dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara Kepemimpinan Tim, Empati, Kolaborasi, Inovasi Organisasi, dan Kesiapan Perubahan. Kepemimpinan tim yang mengedepankan empati memicu kolaborasi lintas fungsi, yang pada gilirannya memperkuat inovasi organisasi dan meningkatkan kesiapan terhadap perubahan. Refleksi teoretis ini bertujuan untuk memahami hubungan mendalam antara variabel-variabel dalam model konseptual yang dibangun. Kepemimpinan tim transformasional berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada manusia (human-centered). Melalui karakteristik seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual (Yukl, 2023), pemimpin mampu menumbuhkan empati terhadap anggota tim. Empati ini menjadi dasar terbentuknya kolaborasi yang sehat, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkontribusi.

Kolaborasi yang efektif, menurut Brown dan Katz (2023), tidak hanya meningkatkan kreativitas tim, tetapi juga mempercepat proses pembelajaran organisasi. Dengan adanya sinergi antardepartemen, muncul gagasan-gagasan baru yang mendorong inovasi organisasi. Inovasi ini menjadi motor bagi organisasi dalam meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan (Kotter, 2024). Dengan demikian, hubungan antarvariabel dalam model ini bersifat berlapis dan saling memperkuat: kepemimpinan yang empatik memicu kolaborasi; kolaborasi menumbuhkan inovasi; dan inovasi memperkuat kesiapan organisasi untuk berubah. Hubungan ini bersifat dinamis dan saling memperkuat, sebagaimana terlihat pada model berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Kepemimpinan Tim Berbasis Design Thinking

Model Konseptual yang Diperbarui: Empati: Kemampuan memahami emosi dan aspirasi anggota tim. Kolaborasi: Proses menciptakan solusi lintas fungsi. Inovasi Organisasi: Hasil dari iterasi ide dan eksperimen. Kesiapan Perubahan: Kemampuan organisasi beradaptasi terhadap tantangan baru. Kepemimpinan human-centered bertindak sebagai katalis hubungan antarvariabel tersebut, sebagaimana dijelaskan dalam Gambar 1.

III. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada PT XYZ. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pimpinan tim dan karyawan, observasi partisipatif, serta analisis dokumen internal. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman & Saldaña (2020), yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Triangulasi sumber dan metode digunakan untuk menjaga validitas data.

Pendekatan kualitatif studi kasus tunggal digunakan pada PT XYZ. Data dikumpulkan melalui:

1. Wawancara mendalam terhadap 10 informan (5 pimpinan tim, 3 staf senior, 2 manajer). Informan dipilih melalui *purposive sampling*, yaitu yang memiliki pengetahuan langsung dan pengalaman dengan perubahan organisasi di PT XYZ: 5 pimpinan tim, 3 staf senior, 2 manajer. Kriteria: pernah terlibat dalam proses transformasi, minimal 1 tahun masa kerja, berpartisipasi dalam workshop Design Thinking, dan memiliki peran dalam pengambilan keputusan strategis. Wawancara dilakukan secara mendalam dan semi-terstruktur untuk menggali persepsi, pengalaman, serta insight terkait penerapan design thinking. Pedoman wawancara mengacu pada rekomendasi Bradburn et al. (2014).
2. Observasi partisipatif selama 3 bulan.
3. Analisis dokumen internal (laporan kinerja, catatan rapat perubahan).

Validitas data dijaga dengan triangulasi sumber dan member check. Proses Analisis Data menurut Miles et al. Analisis data mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2020):

1. Reduksi data: menyeleksi, mengelompokkan, dan menyederhanakan data mentah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen menjadi tema dan kategori relevan.
2. Penyajian data: menyajikan temuan dalam bentuk tabel, narasi, dan matriks agar pola dan hubungan antar tema terlihat jelas.
3. Penarikan kesimpulan/verifikasi: melakukan interpretasi untuk memperoleh makna, menguji keabsahan dengan triangulasi sumber, serta menyusun sintesis temuan penelitian secara sistematis.

IV. HASIL DAN DIKUSI

Analisis mendalam menggunakan pendekatan *People Management* terhadap data menghasilkan tiga temuan sentral yang saling terkait:

1. Empati sebagai Titik Tolak Perubahan: Ditemukan bahwa fondasi keberhasilan transformasi tidak terletak pada teknologi, melainkan pada kemampuan pemimpin untuk membangun empati mendalam terhadap kebutuhan, kekhawatiran, dan aspirasi timnya. Empati ini menjadi jembatan yang menghubungkan visi perubahan dari manajemen dengan realitas yang dihadapi karyawan di lapangan.
2. Mendobrak Silo melalui Kolaborasi Terstruktur: Workshop Design Thinking terbukti menjadi arena yang efektif untuk mencairkan kekakuan birokrasi dan mendorong kolaborasi lintas fungsi. Dalam sesi-sesi ini, ide-ide mengalir bebas, kreativitas kolektif meningkat, dan solusi inovatif lahir dari pertemuan beragam perspektif.

3. Pembelajaran sebagai Proses Iteratif: Perubahan di PT XYZ tidak dipandang sebagai tujuan akhir yang statis, melainkan sebagai siklus pembelajaran berkelanjutan. Penerapan proses iterasi dalam Design Thinking memungkinkan tim untuk melakukan prototipe, menguji, dan menyempurnakan solusi secara terus-menerus, yang pada akhirnya menanamkan pola pikir adaptif dalam DNA organisasi.

Contoh konkret implementasi Design Thinking: dalam rapat tim, design thinking diimplementasikan dengan tahapan: *Empathize* (diskusi kebutuhan & masalah anggota); *Define* (menyusun definisi masalah bersama); *Ideate* (sesi brainstorming tanpa limitasi ide); *Prototype* (membuat draft solusi dan prosedur); dan *Test* (simulasi solusi dan revisi berdasar umpan balik).

Workshop Design Thinking: peserta lintas departemen diundang untuk mengidentifikasi tantangan, menghasilkan ide kreatif, dan memilih ide terbaik secara kolektif. Keputusan strategis dibuat secara kolaboratif, dengan validasi iteratif agar benar-benar *human-centered*.

Triangulasi, Member Check, dan Mengatasi Perbedaan Persepsi; Triangulasi dilakukan pada data wawancara, observasi, dan dokumen (laporan kinerja, notulen rapat), sehingga informasi dapat diverifikasi dari berbagai sumber. Member check: hasil interpretasi dan temuan sementara dikonfirmasi ulang kepada informan agar sesuai dengan realita, sebagai validasi dan klarifikasi makna.

Pembahasan: Perbedaan persepsi diatasi dengan forum diskusi terbuka, penjelasan ulang konsep, dan pencatatan perbedaan dalam matriks analisis. Sehari-hari dilakukan mentoring dalam *morning briefing* dan *coaching* sebagai agenda bulanan

Ketiga temuan ini secara empiris memperkuat model kepemimpinan human-centered yang diusulkan. Peran empati sebagai fondasi (temuan 1) memberikan bukti nyata pada konsep "pengaruh ideal" dan "motivasi inspirasional" dari kepemimpinan transformasional (Yukl, 2023), di mana pemimpin memahami dan mengangkat semangat timnya. Selanjutnya, keberhasilan workshop Design Thinking dalam memicu kolaborasi (temuan 2) merupakan manifestasi modern dari teori perubahan Kotter (2024), yang menekankan pentingnya membangun koalisi yang kuat dan memberdayakan tim untuk bertindak. Terakhir, budaya pembelajaran iteratif (temuan 3) menunjukkan relevansi kerangka kerja inovasi dari Liedtka (2021) dan Brown & Katz (2023) dalam konteks perubahan organisasi yang nyata, di mana adaptabilitas menjadi kunci keberhasilan.

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pendekatan Design Thinking terbukti efektif untuk menumbuhkan kepemimpinan human-centered yang adaptif terhadap perubahan organisasi. Dengan membangun empati, kolaborasi, dan iterasi pembelajaran, pemimpin tidak hanya mengelola perubahan, tetapi menginspirasi manusia di dalamnya.

Keterbatasan Penelitian dan Refleksi Peneliti: Studi dilakukan pada satu perusahaan, sehingga

hasil tidak dapat digeneralisasi ke perusahaan lain dengan konteks berbeda. Refleksi posisi peneliti: peneliti terlibat langsung dalam proses workshop sebagai partisipan, sehingga memungkinkan terjadinya bias dan subjektivitas. Langkah-langkah mitigasi bias dijelaskan (misal triangulasi dan member check).

Rekomendasi Praktis Design Thinking dalam Kepemimpinan: Panduan implementasi langkah demi langkah: 1. Identifikasi masalah dan kebutuhan tim melalui diskusi terbuka (Empathize). 2. Definisikan tujuan perubahan secara kolaboratif (Define). 3. Dorong sesi ideasi kreatif di rapat reguler (Ideate). 4. Buat prototipe solusi sederhana: misal prosedur kerja baru atau alat evaluasi tim (Prototype). 5. Uji coba perubahan dalam skala kecil dan lakukan revisi bersama tim (Test). 6. Libatkan semua anggota dalam refleksi hasil dan tindak lanjut untuk iterasi berikutnya. 7. Rutinkan aktivitas refleksi dan evaluasi, serta gunakan umpan balik sebagai sumber inovasi berkelanjutan.

Panduan ini memudahkan pemimpin untuk mengintegrasikan Design Thinking dalam proses pengambilan keputusan, pengembangan tim, dan inovasi organisasi secara bertahap dan terukur. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan lain di Indonesia mulai mengadopsi pendekatan Design Thinking sebagai strategi kepemimpinan, bukan sekadar inovasi produk.

DAFTAR REFERENSI

- Bradburn, N., Sundman, S., & Wansink, B. (2014). *Asking questions: The definitive guide to questionnaire design*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Brown, T., & Katz, B. (2023). *Design Thinking for Organizational Change*. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.1177/09500170231101356>
- Goleman, D. (2022). *Leadership That Gets Results: Emotional Intelligence in Organizations*. McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.4324/9781003264217>
- Kotter, J. P. (2024). *Leading Change in a Digital Age*. Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1002/9781119984637>
- Liedtka, J. (2021). Solving problems with design thinking: A framework for innovation in management. *Journal of Business Strategy*, 42(4), 23–33. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2020-0158>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Rahardjo, F., & Santosa, E. (2024). Empathic leadership in hybrid teams: The case of Gojek Indonesia. *Asian Journal of Management Research*, 15(1), 55–68. <https://doi.org/10.5958/0976-478X.2024.00005.7>
- Robinson, M. (2023). *Empathic Leadership for Agile Teams*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192899872.001.0001>
- Senge, P. (2023). *The Fifth Discipline Revisited: Building a Learning Organization in the AI Era*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/15424.001.0001>
- Unilever Indonesia. (2022). *Human-Centered Transformation Report*. Jakarta: Unilever Indonesia.
- Yukl, G. (2023). *Leadership in Organizations* (10th ed.). Pearson Education.