

Kepemimpinan Berbasis Nilai WASKITA: Model Integratif Budaya Jawa, Spiritualitas Islam, dan Teori Kepemimpinan Modern pada Ekosistem Triple Helix

Guruh Putro Dirgantoro¹, Bambang Tutuko², Ida Ayu Kartika Maharani³

^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen Korporasi, Universitas Internasional Semen Indonesia

ARTICLE INFO

Riwayat Naskah:

Received Aug 16, 2026

Revised Aug 24, 2026

Accepted Aug 28, 2026

Keywords:

Kearifan Lokal Jawa,
Kepemimpinan Berbasis Nilai,
Model WASKITA,
Spiritualitas Islam,
Triple Helix.

ABSTRAK

Kesenjangan antara kepatuhan formal terhadap nilai organisasi (value compliance) dan kesadaran nilai yang benar-benar dihayati (value consciousness) menjadi persoalan mendasar dalam kepemimpinan Indonesia kontemporer. Artikel ini mengembangkan gagasan model kepemimpinan WASKITA (Welas Asih, Amanah, Sinau, Kinerja, Integritas, Tanggap, Adaptif) sebagai kerangka integratif yang memadukan kearifan budaya Jawa, spiritualitas Islam, dan teori kepemimpinan modern. Kajian konseptual ini dilandasi rancangan penelitian kualitatif dengan pendekatan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) pada tiga sektor yang merepresentasikan ekosistem Triple Helix, yaitu pendidikan tinggi, industri BUMN, dan pelayanan publik. Diskusi menunjukkan bahwa model WASKITA berpotensi memberikan kontribusi teoretis berupa model kepemimpinan berbasis nilai yang lahir dari data empiris lintas sektor, kontribusi metodologis melalui perluasan penerapan IPA pada bidang manajemen, serta kontribusi praktis bagi pemimpin pendidikan, korporasi, dan birokrasi dalam memperkuat internalisasi nilai secara autentik. Artikel ini disusun sebagai landasan konseptual bagi penelitian lapangan yang akan menguji dan memperkaya model tersebut.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Guruh Putro Dirgantoro

Program Studi Magister Manajemen Korporasi

Universitas Internasional Semen Indonesia

Kompleks PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., Jl. Veteran, Sidokumpul, Jawa Timur 61122. Indonesia.

Email: gputrad@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis dalam organisasi modern menjadikan peran kepemimpinan semakin kompleks dan multidimensional. Pemimpin masa kini dituntut bergerak adaptif, menjaga ketahanan organisasi, dan mengelola dinamika manusia yang beragam, sekaligus menghadapi tekanan yang tidak hanya bersifat operasional tetapi juga nilai (Northouse, 2019; Yukl, 2022). Kebutuhan akan pemimpin yang memiliki agility konseptual sekaligus kedalaman reflektif menunjukkan adanya tuntutan baru dalam lanskap kepemimpinan Indonesia yang belum sepenuhnya terjawab oleh pendekatan manajerial konvensional.

Berbagai kebijakan nasional, seperti nilai AKHLAK pada BUMN dan BerAKHLAK pada birokrasi pemerintahan, telah memperkenalkan standar perilaku untuk memperkuat etika kerja. Institusi pendidikan berbasis nilai keagamaan dan kultural turut menerapkan seperangkat nilai organisasi sebagai pedoman perilaku sivitas akademika. Namun demikian, penelitian menunjukkan bahwa proses internalisasi nilai sering kali berhenti pada tataran formalitas dan belum menumbuhkan kesadaran mendalam yang diperlukan untuk mengarahkan perilaku pemimpin ketika menghadapi situasi kritis (Nurfadilah, 2021; Sari et al., 2022). Kondisi ini memperlihatkan

kesenjangan antara value compliance dan value consciousness, yang semakin nyata ketika pemimpin dihadapkan pada dilema moral atau situasi tanpa jawaban prosedural.

Persoalan tersebut semakin kompleks karena pemimpin bekerja pada ekosistem lintas sektor yang saling berinteraksi. Model Triple Helix menegaskan bahwa sektor pendidikan, industri, dan pemerintahan saling terhubung dalam proses inovasi, pembelajaran sosial, dan produksi nilai publik (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Kompleksitas antarsektor ini memunculkan tekanan berbeda bagi pemimpin, mulai dari tuntutan kinerja, regulasi, hingga kepercayaan publik, namun literatur kepemimpinan Indonesia belum banyak mengungkap bagaimana pemimpin memaknai nilai-nilai dasar yang mengarahkan tindakan mereka di tengah tekanan lintas sektor tersebut.

Artikel ini mengajukan WASKITA (Welas Asih, Amanah, Sinau, Kinerja, Integritas, Tanggap, dan Adaptif) sebagai kerangka nilai yang mengintegrasikan dimensi budaya Jawa, nilai Islam, dan teori kepemimpinan modern. Tujuan artikel ini adalah memetakan kedudukan WASKITA di antara teori-teori kepemimpinan yang sudah mapan, mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang melatarbelakangi kebutuhan kajian lapangan, serta merumuskan kerangka konseptual dan proposisi awal yang akan diuji melalui pendekatan fenomenologi interpretatif pada tiga sektor strategis: pendidikan tinggi, industri BUMN, dan pelayanan publik.

Empat pendekatan banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana pemimpin menghadapi tuntutan organisasi masa kini. Transformational leadership menekankan idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration sebagai cara pemimpin menggerakkan perubahan dan komitmen kolektif (Bass & Riggio, 2006), meskipun dikritik karena cenderung menempatkan pemimpin sebagai figur yang terlalu ideal (Tourish, 2013). Adaptive leadership menekankan kemampuan mendiagnosis sistem, menjaga tekanan perubahan pada tingkat yang dapat diterima, dan memobilisasi orang lain (Heifetz, 1994). Strategic leadership menyoroti kapasitas pemimpin mengarahkan organisasi pada pembelajaran dan keunggulan jangka panjang (Vera & Crossan, 2004), sementara servant dan compassionate leadership menempatkan empati dan pelayanan sebagai inti relasi kepemimpinan (Sendjaya & Sarros, 2002; Boyatzis et al., 2021). Keempat pendekatan ini bersifat saling melengkapi, namun umumnya dikembangkan dari konteks organisasi Barat dan belum secara eksplisit mengakomodasi akar nilai lokal Indonesia.

Tradisi kepemimpinan Jawa menawarkan perspektif melalui nilai rasa, tata krama, harmoni, serta filosofi keseimbangan antara getih dan getah (Magnis-Suseno, 2001), sementara nilai spiritual Islam menekankan shiddiq, amanah, fathanah, dan tabligh sebagai akhlak utama seorang pemimpin. Pada tataran kebijakan, nilai AKHLAK pada BUMN dan BerAKHLAK pada ASN merupakan upaya formal menanamkan standar etika kerja berbasis nilai lokal-nasional (Sari et al., 2022; Nurfadilah, 2021), dan sejumlah kajian menunjukkan bahwa nilai kearifan lokal berperan memoderasi kualitas kepemimpinan dalam organisasi (Sahertian et al., 2022). Kajian-kajian ini memperlihatkan bahwa nilai lokal dan spiritual memiliki tempat penting dalam wacana kepemimpinan Indonesia, tetapi umumnya dibahas terpisah dari teori kepemimpinan modern maupun dari konteks lintas sektor.

Tinjauan pada kedua sub-bagian sebelumnya memperlihatkan tiga celah penelitian yang belum banyak terisi. Pertama, literatur kepemimpinan berbasis nilai lokal (2.2) dan literatur teori kepemimpinan modern (2.1) jarang disintesis dalam satu kerangka tunggal yang koheren. Kedua, sebagian besar kajian nilai organisasi seperti AKHLAK dan BerAKHLAK bersifat evaluatif-kepatuhan dan belum banyak menggali pemaknaan subjektif pemimpin secara fenomenologis. Ketiga, penelitian kepemimpinan berbasis nilai jarang dilakukan lintas sektor sekaligus, sehingga sulit diketahui apakah pemaknaan nilai bersifat konsisten atau berbeda menurut konteks organisasi. WASKITA diposisikan untuk mengisi ketiga celah tersebut sekaligus: sebagai sintesis tiga akar nilai, sebagai objek kajian fenomenologis atas pemaknaan subjektif pemimpin, dan sebagai model yang diuji pada tiga sektor yang merepresentasikan ekosistem Triple Helix.

2. METODE

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami bagaimana pemimpin memaknai nilai WASKITA dalam konteks kerja masing-masing, sehingga pengalaman manusia dihargai sebagai sesuatu yang personal, kontekstual, dan tidak dapat direduksi menjadi angka.

Penelitian dilaksanakan pada tiga lokasi yang dipilih secara sengaja karena mewakili spektrum kepemimpinan Indonesia: UNUGIRI (pendidikan tinggi), SIG Pabrik Tuban (industri BUMN), dan Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro (pelayanan publik). Subjek penelitian dipilih melalui purposive sampling berdasarkan kriteria menjabat sebagai pemimpin formal, memiliki pengalaman memimpin minimal dua tahun, terlibat langsung dalam pengambilan keputusan organisasi, dan bersedia mengikuti wawancara mendalam.

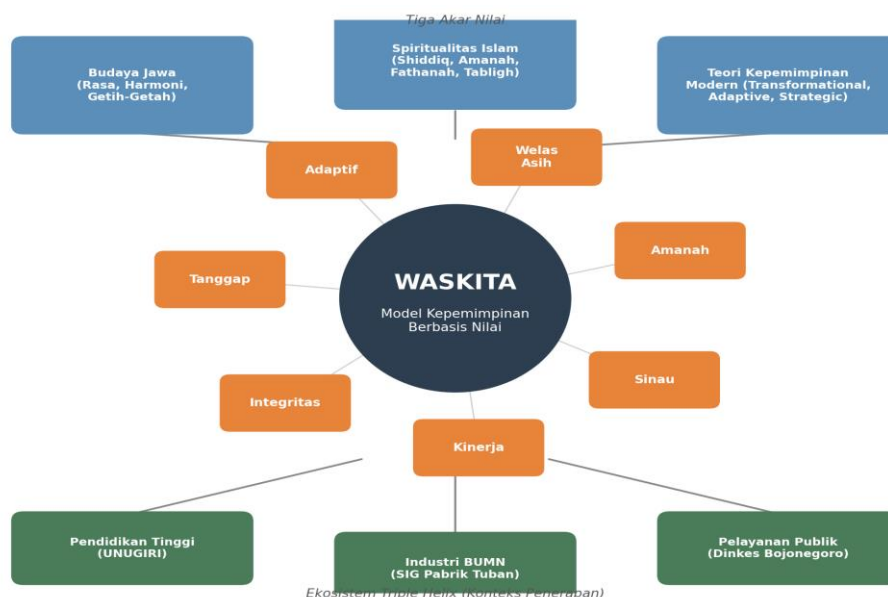
Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur (45–90 menit), observasi kontekstual, dan dokumentasi organisasi, guna memungkinkan triangulasi. Analisis data mengikuti tahapan IPA (pembacaan mendalam, koding awal, pengembangan tema individu, penyusunan tema lintas kasus, dan interpretasi makna) yang dilakukan secara spiral, bukan linear. Kualitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber, member checking, peer debriefing, dan audit trail, sementara aspek etika dipenuhi melalui informed consent, penyamaran identitas bila diminta, dan penyimpanan data yang aman.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karena artikel ini disusun dari tahap proposal penelitian, bagian berikut memaparkan kerangka konseptual yang diusulkan sebagai dasar pengumpulan dan analisis data lapangan, alih-alih temuan empiris final.

3.1. Tujuh Nilai WASKITA sebagai Kerangka Integratif

WASKITA dirumuskan sebagai satu kesatuan tujuh nilai yang saling melengkapi. Welas Asih menekankan empati dan kehadiran penuh terhadap orang lain; Amanah menggambarkan kepercayaan dan integritas dalam menjalankan tanggung jawab; Sinau mencerminkan sifat pembelajar dan keterbukaan terhadap kritik; Kinerja menegaskan pentingnya hasil nyata yang dicapai dengan cara yang benar; Integritas menuntut keselarasan antara ucapan dan tindakan; Tanggap berarti kemampuan membaca situasi dan merespons secara tepat; dan Adaptif menunjukkan kesanggupan menyesuaikan strategi dan cara berpikir sesuai kebutuhan. Ketujuh nilai ini digolongkan ke dalam nilai pengikat dan nilai penggerak yang bersama-sama memandu pemimpin merespons situasi dengan menjaga kedalaman moral sekaligus kemampuan strategis. Gambar 1 mengilustrasikan bagaimana ketujuh nilai tersebut lahir dari tiga akar nilai dan diterapkan pada tiga konteks sektor penelitian.



Gambar 1. Model Konseptual Kepemimpinan WASKITA pada Ekosistem Triple Helix

3.2. Pemetaan Nilai WASKITA terhadap Teori Kepemimpinan dan Sektor

Untuk memperjelas posisi WASKITA di antara teori kepemimpinan yang sudah mapan sekaligus relevansinya pada tiap sektor penelitian, Tabel 1 memetakan ketujuh nilai terhadap pendekatan teoretis yang paling dekat dan konteks sektoral tempat nilai tersebut diperkirakan paling menonjol.

Tabel 1. Pemetaan Nilai WASKITA, Teori Kepemimpinan Terdekat, dan Relevansi Sektoral

Nilai WASKITA	Teori Kepemimpinan Terdekat	Sektor Paling Relevan
Welas Asih	Compassionate & servant leadership	Pendidikan, Pelayanan publik, Industri BUMN
Amanah	Ethical/spiritual leadership	Pendidikan, Pelayanan publik, Industri BUMN
Sinau	Transformational leadership (learning)	Pendidikan, Pelayanan publik, Industri BUMN
Kinerja	Strategic leadership	Pendidikan, Pelayanan publik, Industri BUMN
Integritas	Ethical leadership; Strategic leadership	Pendidikan, Pelayanan publik, Industri BUMN
Tanggap	Adaptive leadership	Pendidikan, Pelayanan publik, Industri BUMN
Adaptif	Adaptive leadership	Pendidikan, Pelayanan publik, Industri BUMN

3.3. Relevansi Lintas Sektor dalam Ekosistem Triple Helix

Pada sektor pendidikan, nilai Welas Asih, Amanah, dan Sinau relevan dengan interaksi antara pemimpin dan sivitas akademika, sementara Tanggap, Adaptif, dan Kinerja penting saat institusi menghadapi tuntutan digitalisasi dan akreditasi. Pada sektor industri BUMN, nilai Kinerja dan Integritas relevan dengan orientasi hasil dan tata kelola perusahaan, sedangkan Amanah dan Sinau memperkuat internalisasi nilai AKHLAK yang selama ini berhenti pada tataran formal. Pada sektor pelayanan publik, Welas Asih dan Tanggap menjadi penting ketika pemimpin menghadapi tuntutan masyarakat, keterbatasan sumber daya, dan kebutuhan respons cepat, terutama dalam layanan kesehatan.

3.4. Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, artikel ini mengajukan lima proposisi yang akan diuji secara kualitatif pada tahap penelitian lapangan:

- P1: Semakin besar kesenjangan antara sosialisasi nilai organisasi secara formal dan penghayatannya secara personal, semakin besar pula kecenderungan pemimpin bertindak reaktif ketika menghadapi dilema moral tanpa jawaban prosedural.
- P2: Nilai Welas Asih dan Amanah dimaknai secara lebih menonjol oleh pemimpin di sektor pendidikan dan pelayanan publik dibandingkan pemimpin di sektor industri BUMN.
- P3: Nilai Kinerja dan Integritas dimaknai secara lebih menonjol oleh pemimpin di sektor industri BUMN, sejalan dengan tuntutan tata kelola dan orientasi hasil yang tinggi.
- P4: Nilai Tanggap dan Adaptif menjadi penentu utama efektivitas kepemimpinan pada organisasi yang menghadapi tekanan perubahan eksternal yang tinggi, terlepas dari sektor tempat pemimpin bernaung.
- P5: Pemimpin yang mampu mengintegrasikan ketujuh nilai WASKITA secara seimbang menunjukkan pengambilan keputusan yang lebih konsisten dan reflektif dibandingkan pemimpin yang hanya menonjol pada satu atau dua nilai saja.

3.5. Implikasi Manajerial

Kerangka WASKITA menawarkan implikasi manajerial yang berbeda pada tiap sektor. Bagi pengelola sumber daya manusia di korporasi BUMN, model ini dapat digunakan untuk merancang program internalisasi nilai AKHLAK yang tidak berhenti pada pelatihan formal, misalnya melalui sesi refleksi terstruktur dan mentoring berbasis nilai Amanah dan Integritas bagi pemimpin lini menengah. Bagi pimpinan perguruan tinggi, kerangka ini dapat menjadi acuan dalam merancang program pengembangan kepemimpinan akademik yang memadukan nilai Welas Asih dan Sinau dengan tuntutan mutu dan akreditasi. Bagi pimpinan instansi pelayanan publik, khususnya sektor kesehatan, model ini menawarkan panduan praktis untuk memperkuat nilai Tanggap dan Welas Asih dalam pengambilan keputusan di tengah keterbatasan sumber daya dan tekanan pelayanan yang tinggi. Secara lintas sektor, kerangka WASKITA juga dapat digunakan sebagai instrumen refleksi diri bagi pemimpin dalam menilai keseimbangan antara nilai pengikat dan nilai penggerak dalam gaya kepemimpinan mereka.

3. 6. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Sebagai kajian konseptual, artikel ini memiliki keterbatasan utama berupa belum tersedianya data empiris untuk menguji kelima proposisi yang diajukan. Pendekatan IPA yang akan digunakan pada tahap lapangan juga bersifat idiografis, sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik, melainkan untuk memberikan pemahaman mendalam pada konteks spesifik ketiga sektor yang diteliti. Agenda penelitian mendatang mencakup pengumpulan data lapangan melalui wawancara mendalam pada ketiga sektor, pengujian proposisi P1–P5 melalui analisis tematik lintas kasus, serta kemungkinan pengembangan instrumen kuantitatif berbasis kerangka WASKITA pada penelitian lanjutan untuk memungkinkan generalisasi yang lebih luas.

4. KESIMPULAN

Artikel ini mengajukan WASKITA sebagai model kepemimpinan integratif yang menjembatani kearifan budaya Jawa, spiritualitas Islam, dan teori kepemimpinan modern untuk menjawab kesenjangan antara kepatuhan formal dan penghayatan nilai yang mendalam di kalangan pemimpin Indonesia. Melalui tinjauan pustaka yang memetakan kesenjangan penelitian, kerangka konseptual yang divisualisasikan dalam model dan tabel pemetaan nilai, serta lima proposisi awal, artikel ini menyiapkan landasan bagi penelitian lapangan fenomenologi interpretatif pada tiga sektor yang merepresentasikan ekosistem Triple Helix. Gagasan ini diyakini memiliki dampak yang luas bagi pengembangan ilmu Manajemen di Indonesia, baik dari sisi teori, metodologi, maupun praktik kepemimpinan yang lebih reflektif, humanis, dan berorientasi kemaslahatan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Dr. Bambang Tutuko, S.E., M.M., CFP dan Dr. Ida Ayu Kartika Maharani, S.E., M.M. selaku pembimbing atas bimbingan dan masukan konseptual yang berharga, kepada Program Studi Magister Manajemen Korporasi Universitas Internasional Semen Indonesia, serta kepada UNUGIRI, SIG Pabrik Tuban, dan Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro yang menjadi konteks penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Boyatzis, R., Smith, M., & Beveridge, A. (2021). Compassionate leadership and its role in organizational performance. *Journal of Management Development*, 40(5), 321–335.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Fairhurst, G. T. (2011). *The power of framing: Creating the language of leadership*. Jossey-Bass.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press.
- Magnis-Suseno, F. (2001). *Etika Jawa: Sebuah analisa falsafi tentang kebijaksanaan hidup Jawa* (Vol. 2). Kanisius.
- Maharani, I. A. K., Nugraheni, P., & Utami, R. (2023). A bibliometric and configurational review of strategic leadership research. *Journal of Scientometric Research*, 13(3), 849–863.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Nurfadilah, S. (2021). Tantangan perubahan budaya ASN dalam penerapan core value BerAKHLAK. *Jurnal Birokrasi dan Pelayanan Publik*, 4(2), 77–89.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2020). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. RajaGrafindo Persada.
- Sahertian, P., Jawas, U., & Kodrat, D. S. (2022). Pengembangan kualitas dan keunggulan kepemimpinan dalam organisasi: Peran moderasi nilai-nilai kearifan lokal. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 149–168.
- Sari, D. A., Pratama, A., & Wibowo, S. (2022). Implementasi nilai AKHLAK pada BUMN dan tantangannya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1), 55–66.

- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- Setiawan, I., & Rahmawati, W. (2021). Kepemimpinan dalam industri 4.0: Tantangan dan strategi adaptasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(1), 45–58.
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Yukl, G. A. (2022). *Leadership in organizations*. Pearson Education.