



Seni Berpikir, Bertindak dan Memimpin

di Dunia yang Berubah



Sudarto Adinagoro

Pengantar: Jenderal TNI (Purn) Prof. Dr. H. Wiranto, S.H.

Seni Berpikir, Bertindak dan Memimpin

di Dunia yang Berubah

Sudarto Adinagoro



**SENI BERPIKIR, BERTINDAK DAN MEMIMPIN
DI DUNIA YANG BERUBAH**

Penulis:

Sudarto Adinagoro

Desain Cover:

Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neng Rismawati

ISBN:

978-634-246-783-1

Cetakan Pertama:

April, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

PENGANTAR



Ada masa ketika kepemimpinan terasa lebih sederhana. Keputusan diambil dengan informasi yang terbatas, tetapi dunia bergerak lebih lambat. Perubahan datang bertahap. Otoritas dihormati hampir tanpa pertanyaan. Struktur jelas. Hierarki tegas. Yang memimpin berbicara, yang dipimpin mengikuti.

Namun waktu berjalan, perubahan mulai terasa tidak lagi linear. Informasi melimpah, tetapi kejelasan justru semakin langka. Dunia menjadi semakin terhubung, tetapi manusia terasa semakin terpecah. Teknologi mempercepat hampir segala hal, kecuali kedewasaan dalam menggunakannya. Jabatan tidak lagi otomatis melahirkan kepercayaan. Pengaruh tidak selalu lahir dari kebijaksanaan. Dan kepemimpinan tidak lagi cukup hanya kuat ia dituntut untuk utuh.

Dalam perjalanan panjang mengamati, mengalami, dan merenungkan dinamika ini, muncul satu kesadaran yang terus menguat: tantangan terbesar kepemimpinan hari ini bukan semata pada strategi atau kecanggihan teknologi, melainkan pada kualitas manusia yang memegang kendali.

Banyak organisasi runtuh bukan karena kekurangan sumber daya, tetapi karena kehilangan arah. Banyak konflik membesar bukan karena perbedaan yang ekstrem, tetapi karena kurangnya empati. Banyak keputusan gagal bukan karena kurang cerdas, tetapi karena tidak berpijak pada nilai yang kokoh. Dunia berubah begitu cepat, tetapi pertanyaan mendasarnya tetap sama: bagaimana manusia seharusnya memimpin manusia lain?

Buku ini lahir bukan dari keyakinan bahwa penulis memiliki semua jawaban, melainkan dari kegelisahan yang mungkin juga dirasakan banyak orang: apakah kita sedang bergerak maju, atau sekadar bergerak cepat? Apakah kemajuan membuat kita lebih bijak, atau hanya lebih sibuk? Apakah kepemimpinan hari ini benar-benar memperkuat kemanusiaan, atau justru mengikisnya secara perlahan?

Ada keyakinan sederhana yang menjadi benang merah buku ini: bahwa di tengah percepatan zaman, kita tidak boleh kehilangan inti diri. Kepemimpinan bukan hanya tentang hasil, tetapi tentang cara mencapai hasil tersebut. Bukan hanya tentang keberanian mengambil keputusan, tetapi tentang kesadaran menanggung konsekuensinya. Bukan hanya tentang menjadi yang terdepan, tetapi tentang memastikan bahwa yang kita pimpin tetap merasa dihargai sebagai manusia.

Buku ini hadir sebagai ruang refleksi. Ia tidak dimaksudkan sebagai manual yang menggurui atau resep instan yang menjanjikan keberhasilan cepat. Ia adalah ajakan berdialog tentang berpikir dengan lebih jernih, bertindak dengan lebih sadar, dan memimpin dengan lebih bertanggung jawab.

Di setiap bab, pembaca mungkin akan menemukan pertanyaan-pertanyaan yang lebih penting daripada jawabannya. Dan mungkin justru di situlah nilai utamanya: membuka ruang berpikir, memperluas perspektif, dan mengajak kita meninjau kembali cara kita memaknai kepemimpinan di dunia yang terus berubah.

Semoga setiap halaman dalam buku ini menjadi teman diskusi yang jujur bukan hakim, bukan pengkhotbah. Jika ia mampu memantik perenungan, memperkaya sudut pandang, atau sekadar membuat kita berhenti sejenak untuk bertanya “mengapa” sebelum bertindak, maka kehadirannya telah menemukan maknanya.

Selamat membaca.

Mari berdiskusi dalam pikiran, dalam hati, dan dalam tindakan.

Jakarta, 06 Maret 2026

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wiranto', with a horizontal line extending to the left.

Jenderal TNI (Purn) Prof. Dr. H. Wiranto, S.H.

DAFTAR ISI

PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I KEPEMIMPINAN	1
A. Kepemimpinan dan Hakikat Manusia.....	1
B. Pemimpin dan Kepemimpinan	4
C. Kepemimpinan sebagai Seni, Bukan Sekadar Teknik	7
D. Prinsip-Prinsip Dasar Seni Kepemimpinan	9
E. Asal-Muasal Kepemimpinan Strategis.....	13
F. Keterampilan <i>Transferable</i> Seorang Pemimpin	17
G. Tingkatan Kepemimpinan.....	21
H. Mengurai Nilai, Memperkuat Arah	26
BAB II SENI BERPIKIR	31
A. Berpikir Strategis sebagai Proses Pemaknaan.....	31
B. Fondasi Kesadaran Sebelum Berpikir Strategis	35
C. Isu Zaman sebagai Medan Kepemimpinan Strategis	37
D. Menajamkan Nalar di Tengah Isu Global	40
BAB III SENI BERTINDAK	47
A. <i>Agility</i> Strategis.....	47
B. <i>Agile With Integrity</i>	48
C. <i>Decisive Under Pressure</i>	52
D. <i>Leverage Action – Strategic Sacrifice</i> dan Prinsip 80/20	54
BAB IV SENI MEMIMPIN	63
A. <i>Cultural Intelligence & Deep Empathy</i>	63
B. <i>Servant Leadership</i> : Keunggulan Melalui Pengabdian	66
C. Resiliensi Organisasi – Keteguhan Prinsip di Tengah Disrupsi.....	69
D. <i>Legacy</i> & Kaderisasi – Estafet Nilai Kepemimpinan	72
BAB V REVOLUSI KEPEMIMPINAN – MENAKLUKKAN ERA DISRUPSI & 5.077	
A. Navigasi <i>Vuca</i> dan <i>Post-Truth</i>	77
B. <i>Human-Centric 5.0</i> – Manusia dan AI	82
C. Inovasi Sosial untuk Kesejahteraan Global.....	86
D. Sintesa: Harmonisasi Nalar, Nyali, dan Nurani.....	88

PENUTUP.....	92
PROFIL PENULIS.....	93
DAFTAR PUSTAKA.....	94

BAB I

KEPEMIMPINAN

A. KEPEMIMPINAN DAN HAKIKAT MANUSIA

Kepemimpinan pada dasarnya bukan persoalan jabatan, struktur, atau sistem. Ia adalah persoalan manusia. Sejarah organisasi menunjukkan bahwa banyak institusi memiliki aturan lengkap, struktur rapi, dan prosedur jelas, namun tetap mengalami krisis arah, krisis makna, dan krisis kepercayaan. Ini mengisyaratkan bahwa problem kepemimpinan sering bukan karena kurangnya perangkat manajerial, melainkan karena manusia di dalamnya tidak dipahami secara utuh cara mereka berharap, takut, percaya, dan menilai keadilan.

Sejak manusia hidup berkelompok, kepemimpinan selalu muncul sebagai kebutuhan alamiah. Di mana ada kelompok, di situ dibutuhkan arah. Di mana ada tujuan bersama, di situ diperlukan kemampuan untuk menyatukan langkah, mengelola perbedaan, dan menjaga keteraturan. Maka, kepemimpinan bukan produk organisasi modern; ia bagian dari kodrat manusia sebagai makhluk sosial yang hidup dalam relasi dan tujuan bersama.

Di titik ini, hakikat manusia memberi fondasi paling dalam bagi kepemimpinan. Manusia dibekali akal, nurani, dan kehendak. Akal membuat manusia mampu membaca realitas, memahami sebab-akibat, dan menyusun rencana. Nurani menuntun pembedaan antara yang benar dan yang keliru, yang adil dan yang tidak adil. Kehendak menjadi energi untuk bertindak dan bertanggung jawab. Kepemimpinan yang sehat tumbuh ketika ketiganya bekerja seimbang tidak timpang, tidak mendominasi satu sama lain.

BAB II

SENI BERPIKIR

A. BERPIKIR STRATEGIS SEBAGAI PROSES PEMAKNAAN

Bab ini melangkah lebih dalam dari sekadar praktik kepemimpinan menuju wilayah yang lebih mendasar, yaitu cara berpikir pemimpin. Jika Bab I menempatkan kepemimpinan sebagai seni memengaruhi manusia, maka Bab II menegaskan bahwa pengaruh tersebut berakar pada proses batin yang mendahului setiap keputusan dan tindakan. Pada tingkat ini, kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai rangkaian aktivitas yang tampak di permukaan, melainkan sebagai kualitas kesadaran yang membentuk arah organisasi secara perlahan, konsisten, dan menentukan.

Banyak pemimpin bekerja dalam ritme cepat, memikul tanggung jawab besar, serta dituntut mengambil keputusan setiap hari. Namun tidak sedikit yang tetap terjebak dalam persoalan yang berulang. Fenomena ini sering kali bukan disebabkan oleh kurangnya kompetensi teknis atau niat baik, melainkan oleh cara berpikir yang tidak pernah diberi jarak reflektif. Kepemimpinan yang bergerak dari satu keputusan ke keputusan lain tanpa kerangka berpikir strategis cenderung jatuh ke dalam pola reaktif: sibuk, tegas, tetapi kehilangan arah jangka panjang.

Berpikir strategis, dalam pengertian ini, bukan sekadar kemampuan analitis, melainkan kerja mental tingkat tinggi. Kajian psikologi kognitif menunjukkan bahwa sebagian besar keputusan manusia diambil melalui proses berpikir cepat, intuitif, dan otomatis. Dalam kondisi tekanan, ketidakpastian, dan keterbatasan waktu kondisi yang hampir selalu menyertai kepemimpinan cara berpikir ini semakin dominan. Pemimpin sering merasa sedang berpikir rasional, padahal sesungguhnya ia dapat

BAB III

SENI BERTINDAK

A. *AGILITY* STRATEGIS

Bab II telah menempatkan kepemimpinan pada wilayah nalar, kesadaran, dan pemaknaan bagaimana pemimpin membaca realitas, menyaring kebisingan, memahami kompleksitas global, dan membangun arah di tengah ketidakpastian. Namun kejernihan berpikir, seberapa pun matang dan luasnya, belumlah cukup. Pada titik tertentu, kepemimpinan harus meninggalkan ruang refleksi dan memasuki ruang yang lebih berisiko: ruang tindakan.

Bab III bergerak dari pemahaman bahwa arah yang dibangun melalui nalar hanya akan memiliki arti jika diwujudkan dalam keputusan dan langkah nyata. Di sinilah ketegangan yang telah dibahas sebelumnya antara kepastian dan ambiguitas, antara kecepatan dan kehati-hatian, antara kepentingan jangka pendek dan keberlanjutan bertemu dalam praktik. Pemimpin tidak lagi hanya dituntut mampu membaca situasi, tetapi mampu memilih dan bertindak di tengah keterbatasan informasi, tekanan waktu, serta konsekuensi yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi.

Dalam konteks inilah nyali strategis memperoleh maknanya. Nyali tidak berdiri sendiri, melainkan tumbuh dari nalar yang jernih dan nilai yang dijaga. Ia menjadi penghubung antara kesadaran dan eksekusi kemampuan mengolah ketidakpastian yang telah dipahami secara intelektual menjadi langkah yang cukup jelas untuk dijalankan. Bab ini membahas bagaimana pemimpin menerjemahkan hasil berpikir strategis menjadi tindakan yang lincah namun berintegritas, tegas namun terukur, serta fokus pada dampak yang benar-benar menentukan arah organisasi.

BAB IV

SENI MEMIMPIN

A. *CULTURAL INTELLIGENCE & DEEP EMPATHY*

Memimpin dengan Nurani di Tengah Keberagaman Global

Globalisasi telah mengubah wajah kepemimpinan secara mendasar. Pemimpin hari ini tidak lagi memimpin kelompok yang homogen dengan nilai, latar, dan cara pandang yang seragam melainkan memimpin mosaik manusia: berbeda budaya, agama, latar sosial, pengalaman sejarah, serta generasi. Dalam konteks seperti ini, tantangan kepemimpinan tidak terutama terletak pada perbedaan kompetensi teknis, melainkan pada perbedaan cara memaknai realitas.

Satu kebijakan yang dianggap “tegas dan efektif” oleh satu kelompok dapat dipersepsi sebagai “keras dan tidak manusiawi” oleh kelompok lain. Sebuah keputusan yang menurut manajemen sudah rasional dan efisien bisa dipahami sebagai bentuk ketidakpekaan oleh karyawan yang terdampak. Banyak konflik dalam organisasi modern tidak lahir dari niat buruk, melainkan dari kegagalan memahami sudut pandang orang lain dan cara mereka memberi arti pada keputusan yang diambil (Karl, 2006).

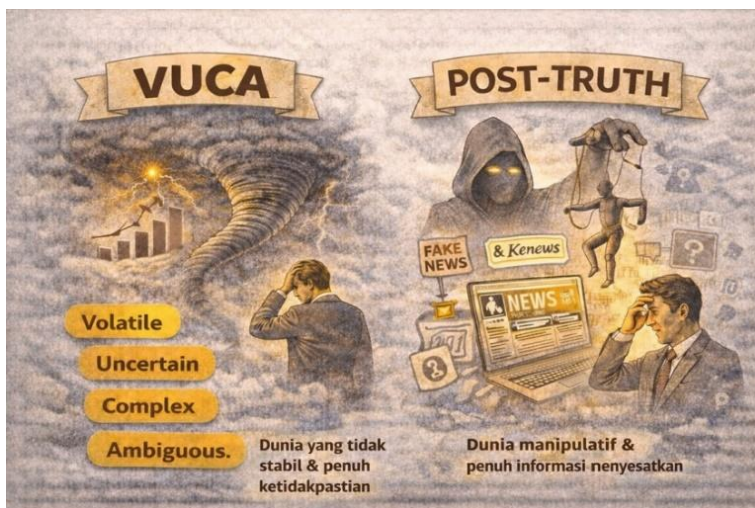
Di sinilah *Cultural Intelligence* (CQ) berfungsi sebagai fondasi penting kepemimpinan modern. CQ bukan sekadar pengetahuan tentang adat, simbol, atau kebiasaan lintas budaya, melainkan kemampuan membaca perbedaan sebagai potensi hubungan, bukan ancaman. Pemimpin dengan kecerdasan budaya tidak berhenti pada kesadaran bahwa “orang berbeda”, tetapi mampu menyesuaikan sikap, bahasa, serta cara mengambil keputusan agar perbedaan tersebut dapat bertemu secara konstruktif.

BAB V

REVOLUSI KEPEMIMPINAN – MENAKLUKKAN ERA DISRUPSI & 5.0

A. NAVIGASI VUCA DAN POST-TRUTH

Dunia abad ke-21 bergerak dalam lanskap *VUCA* *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* yang tidak lagi bersifat situasional, melainkan struktural dan permanen. Volatilitas menjadi ritme harian, ketidakpastian menjadi kondisi kerja, kompleksitas menjadi keniscayaan sistem global, dan ambiguitas menjadi konteks alami pengambilan keputusan. Kepemimpinan tidak lagi bekerja di atas kepastian, tetapi di atas kemungkinan. Ia tidak lagi memegang peta yang lengkap, melainkan kompas nilai di tengah kabut.



Ilustrasi 5.1 VUCA dan Post Truth

PENUTUP

Revolusi kepemimpinan bukan tentang mengganti manusia dengan mesin, melainkan memperkuat kemanusiaan melalui teknologi. Bukan tentang mempercepat segalanya, tetapi memperjelas arah. Bukan tentang menjadi paling kuat, tetapi menjadi paling bertanggung jawab.

Era disrupsi tidak akan melambat. Teknologi akan semakin cepat, kompleksitas akan semakin tinggi, dan tekanan global akan semakin berat. Namun masa depan tidak ditentukan oleh kecanggihan alat, melainkan oleh kualitas manusia yang menggunakannya.

Pemimpin yang menguasai Nalar tanpa Nurani akan menjadi dingin dan manipulatif. Pemimpin yang memiliki Nurani tanpa Nalar akan menjadi baik namun tidak efektif. Pemimpin yang memiliki Nyali tanpa keduanya akan menjadi destruktif.

Hanya harmonisasi ketiganya yang melahirkan kepemimpinan yang utuh.

Revolusi kepemimpinan sejati bukan tentang menguasai dunia digital, tetapi tentang memastikan dunia digital tetap manusiawi. Ia bukan revolusi sistem semata, melainkan revolusi kesadaran.

Gunakan Nalar untuk membaca zaman.

Gunakan Nyali untuk menaklukkan tantangan.

Gunakan Nurani untuk memastikan kemenangan itu membawa kesejahteraan.

Di era disrupsi dan *Society 5.0*, masa depan tidak dimenangkan oleh mereka yang paling cepat beradaptasi secara teknis, tetapi oleh mereka yang paling utuh secara moral. Karena pada akhirnya, kepemimpinan bukan tentang jabatan yang dipegang, melainkan tentang nilai yang diwariskan.

PROFIL PENULIS

Sudarto Adinagoro, S.H., M.Si.



Penulis lahir di Purworejo pada 20 Maret 1975. Ia tumbuh dalam lingkungan keluarga sederhana yang menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, dan kerja keras. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar dalam perjalanan hidup dan pengabdianya di berbagai bidang.

Setelah menyelesaikan pendidikan di SMA Bruderan Purworejo pada tahun 1993, ia mengabdikan diri sebagai Prajurit TNI AD. Pengalaman di satuan militer membentuknya terbiasa bekerja dalam tekanan, mengambil keputusan dalam situasi yang menuntut ketegasan, serta mengedepankan kerja tim dan loyalitas terhadap tugas.

Setelah pensiun dini dari TNI, ia melanjutkan kiprah di bidang organisasi dan olahraga nasional. Di Pengurus Pusat PBSI, ia pernah menjabat sebagai Kepala Bidang Keabsahan dan Sistem Informasi (2018), serta Kepala Bidang Pengembangan Daerah (2020-2024). Saat ini ia menjabat sebagai Koordinator Wilayah (Kakorwil) PP PBSI periode 2024-2028 dan masih dipercaya sebagai Ketua Umum PBSI Banten periode 2024 hingga saat ini.

Selain di bidang olahraga, ia juga pernah menjabat sebagai Komisaris PT Grand Ancol. Saat ini ia berperan sebagai *Senior Consultant* di perusahaan tambang PT BRM pada anak perusahaan PT CPM, serta aktif sebagai *Associate* di Akhyari Sinaga & *Partners Law*. Latar belakang akademiknya di bidang hukum dan ilmu sosial (S.H., M.Si.) melengkapi pengalaman praktiknya dalam tata kelola organisasi dan manajemen strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afzil, Yudi, Farah. (2025). *Transformasi Digital dan Kepemimpinan Strategis: Membentuk Masa Depan yang Resilience*. Mega Press.
- Anastasija N. (2021). Smarter Open Government Data for *Society 5.0*: Are You Open Data Smart Enough?. *Article Sensors*.
- Bain & Company. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.
- Cohen, A. R. (2002). *The Portable MBA in Management*. John Wiley & Sons.
- Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2020). *The Future Is Faster Than You Think: How Converging Technologies Are Transforming Business, Industries, and Our Lives*. Simon & Schuster.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hughes, R. L., & Beatty, K. M. (2014). *Becoming a Strategic Leader*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Sinek, S. (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Portfolio.
- Sloan, J. (2020). *Learning to Think Strategically*. Routledge.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.

Laporan Riset dan Dokumen Global

Catalyst. (2021). *Empathic Leaders Drive Employee Engagement and Innovation*.

Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*.

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*.

MAPS. (2026). *AI in Medical Insight: From Implementation to Impact in Medical Affairs*.

Seni Berpikir, Bertindak dan Memimpin

di Dunia yang Berubah

Perubahan tidak lagi mengetuk pintu ia datang mendobraknya. Dunia bergerak cepat, sering kali tanpa memberi waktu bagi kita untuk sepenuhnya memahami apa yang sedang terjadi. Teknologi melesat, batas-batas lama runtuh, dan kepastian terasa semakin langka. Dalam lanskap seperti ini, kepemimpinan bukan sekadar kemampuan mengatur, tetapi kemampuan tetap jernih ketika segala sesuatu tampak kabur.

Di tengah arus yang semakin kompleks, muncul pertanyaan yang tidak mudah dijawab: bagaimana tetap rasional tanpa menjadi kaku, berani tanpa menjadi gegabah, dan kuat tanpa kehilangan nurani? Bagaimana memimpin ketika kebenaran diperdebatkan, kepercayaan mudah retak, dan setiap keputusan membawa dampak yang melampaui ruang yang kita lihat hari ini?

Buku ini lahir dari kegelisahan itu. Bukan untuk menawarkan jawaban instan, tetapi untuk mengajak pembaca menelusuri kembali makna berpikir, bertindak, dan memimpin di dunia yang terus berubah. Jika Anda pernah bertanya tentang arah, tentang makna, atau tentang bagaimana tetap manusiawi di tengah tekanan zaman, perjalanan dalam halaman-halaman ini mungkin layak untuk dimulai.



Sudarto Adinagoro, S.H., M.Si. memiliki pengalaman dalam bidang militer, organisasi olahraga, dan tata kelola kepemimpinan. Ia pernah mengabdikan sebagai Prajurit TNI AD sebelum aktif di berbagai peran organisasi dan dunia profesional. Buku ini merupakan karya keduanya setelah Macan Putih: Melangkah di Antara Luka dan Harapan, yang melanjutkan refleksi pemikirannya tentang kehidupan, kepemimpinan, dan nilai-nilai kemanusiaan di tengah perubahan zaman.

 www.penerbitwidina.com
 @penerbitwidina
 penerbit widina
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore

Layanan Pembaca & Peminatan Buku
 0815-7000-699



SCANME

Pengembangan Diri

ISBN 978-634-246-783-1



9

786342

467831