



## Mengapa Kepemimpinan Adaptif Lebih Penting dari EQ untuk Pemimpin SDM 2030

Nabela Febriyanti<sup>1\*</sup>, Zilva Aliatus Sani<sup>2</sup>, Meisya Nafizatul Istianah<sup>3</sup>,  
Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

Email: [belafebriyanti20@gmail.com](mailto:belafebriyanti20@gmail.com)<sup>1</sup>, [lialiaazats@gmail.com](mailto:lialiaazats@gmail.com)<sup>2</sup>, [meisyanaf05@gmail.com](mailto:meisyanaf05@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[isa.anshori@trunojoyo.ac.id](mailto:isa.anshori@trunojoyo.ac.id)<sup>4</sup>

\*Penulis Korespondensi : [belafebriyanti20@gmail.com](mailto:belafebriyanti20@gmail.com)

**Abstract.** *The rapid advancement of technology, digital transformation, and the increasing complexity of the global workforce have fundamentally reshaped the competencies required of future human resource (HR) leaders. In an era characterized by uncertainty, disruption, and continuous change, traditional leadership competencies are no longer sufficient to ensure organizational sustainability and competitiveness. This study aims to examine the relative importance of adaptive intelligence compared to emotional intelligence (EQ) within the context of HR leadership toward 2030. The research adopts a qualitative, literature-based approach by employing content analysis of secondary data derived from global institutional reports and peer-reviewed academic publications. The findings indicate that adaptive intelligence has become a more critical competency, as it integrates the ability to respond swiftly to change, engage in strategic and analytical thinking, and continuously learn in dynamic and unpredictable environments. In contrast, while emotional intelligence remains important in fostering interpersonal relationships, communication effectiveness, and team cohesion, it tends to function as a complementary rather than a primary competency in modern leadership contexts. These findings highlight a significant paradigm shift from emotion-centered leadership toward adaptation-driven leadership. This study contributes to the advancement of leadership theory by reinforcing the conceptual positioning of adaptive intelligence as a core capability for HR leaders, while also providing practical implications for organizations in designing more responsive and future-oriented leadership development strategies.*

**Keywords:** *Adaptive Leadership; Emotional Intelligence; HR 2030; Learning Agility; Relearning Capability.*

**Abstrak.** Perkembangan teknologi yang pesat, transformasi digital, dan semakin kompleksnya tenaga kerja global telah secara mendasar mengubah kompetensi yang dibutuhkan dari para pemimpin sumber daya manusia (SDM) di masa depan. Di era yang ditandai oleh ketidakpastian, disrupsi, dan perubahan yang terus-menerus, kompetensi kepemimpinan tradisional tidak lagi cukup untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi. Studi ini bertujuan untuk mengkaji pentingnya kecerdasan adaptif dibandingkan dengan kecerdasan emosional (EQ) dalam konteks kepemimpinan SDM menuju tahun 2030. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif berbasis literatur dengan menggunakan analisis konten terhadap data sekunder yang diperoleh dari laporan institusi global dan publikasi akademis yang telah ditelaah oleh rekan sejawat. Temuan menunjukkan bahwa kecerdasan adaptif telah menjadi kompetensi yang lebih kritis, karena mengintegrasikan kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat, terlibat dalam pemikiran strategis dan analitis, serta terus belajar dalam lingkungan yang dinamis dan tidak dapat diprediksi. Sebaliknya, meskipun kecerdasan emosional tetap penting dalam memupuk hubungan interpersonal, efektivitas komunikasi, dan kohesi tim, kecerdasan emosional cenderung berfungsi sebagai kompetensi pelengkap daripada kompetensi utama dalam konteks kepemimpinan modern. Temuan ini menyoroti pergeseran paradigma yang signifikan dari kepemimpinan yang berpusat pada emosi menuju kepemimpinan yang didorong oleh adaptasi. Studi ini berkontribusi pada kemajuan teori kepemimpinan dengan memperkuat posisi konseptual kecerdasan adaptif sebagai kemampuan inti bagi para pemimpin SDM, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang lebih responsif dan berorientasi masa depan.

**Kata Kunci:** HR 2030; Kepemimpinan Adaptif; Kemampuan Belajar Kembali; Kecerdasan Emosional; Kelincahan Pembelajaran.

## **1. PENDAHULUAN**

Transformasi dunia kerja menuju tahun 2030 ditandai oleh akselerasi disrupsi teknologi, otomatisasi berbasis kecerdasan buatan, globalisasi talenta, serta perubahan pola kerja hibrida dan fleksibel yang menggeser lanskap manajemen sumber daya manusia (SDM) secara fundamental. Laporan *Future of Jobs* dari World Economic Forum menegaskan bahwa kemampuan adaptif, pemikiran analitis, dan pembelajaran aktif menjadi keterampilan inti yang diproyeksikan paling dibutuhkan pada 2030, seiring meningkatnya integrasi teknologi digital dalam proses bisnis (World Economic Forum [WEF], 2023). Temuan ini diperkuat oleh analisis McKinsey Global Institute yang menunjukkan bahwa transformasi digital dan otomatisasi mempercepat perubahan struktur pekerjaan dan menuntut organisasi untuk membangun kapabilitas adaptasi strategis pada level kepemimpinan (McKinsey Global Institute, 2023). Selain itu, survei global yang dilakukan oleh Gallup mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan dan menciptakan kejelasan arah di tengah ketidakpastian (Gallup, 2023). Dalam konteks nasional dan global, perubahan ini menempatkan pemimpin SDM pada posisi krusial sebagai agen transformasi organisasi yang tidak hanya mengelola hubungan interpersonal, tetapi juga menavigasi kompleksitas sistemik yang terus berubah.

Meskipun kecerdasan emosional (EQ) telah lama dipandang sebagai kompetensi utama kepemimpinan efektif, sejumlah studi mutakhir menunjukkan adanya keterbatasan EQ dalam menjawab tantangan disrupsi teknologi dan dinamika global yang bersifat nonlinier. Penelitian terbaru mengemukakan bahwa EQ berkontribusi signifikan terhadap kualitas relasi interpersonal dan iklim kerja, namun tidak secara langsung menjamin kapasitas pengambilan keputusan strategis dalam situasi volatil dan ambigu (Miao et al., 2021). Studi lain menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja digital yang sangat dinamis, kemampuan adaptasi kognitif dan fleksibilitas perilaku memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kinerja organisasi dibandingkan kompetensi emosional semata (Park & Park, 2022). Di sisi lain, literatur tentang *Future of Work* menekankan bahwa ketahanan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk belajar ulang, menyesuaikan strategi, dan merespons perubahan struktural secara cepat (Santoso & Riyanto, 2022). Kesenjangan akademik muncul ketika sebagian besar penelitian kepemimpinan masih berfokus pada EQ sebagai variabel dominan, sementara dimensi kecerdasan adaptif belum dieksplorasi secara komprehensif dalam konteks kepemimpinan SDM 2030.

Secara teoretis, penelitian ini berlandaskan pada konsep kecerdasan adaptif dan kepemimpinan adaptif yang menekankan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan kompleks melalui pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas kognitif, dan inovasi strategis. Teori kepemimpinan adaptif menempatkan pemimpin sebagai aktor yang mampu mengelola ketidakpastian dan memfasilitasi transformasi organisasi melalui respons yang kontekstual dan dinamis (Uhl-Bien & Arena, 2021). Dalam ranah psikologi organisasi, adaptabilitas dipahami sebagai kompetensi multidimensional yang mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja (Pulakos et al., 2022). Sebaliknya, teori kecerdasan emosional menitikberatkan pada kesadaran diri, regulasi emosi, empati, dan keterampilan sosial sebagai fondasi efektivitas interpersonal (Serrat, 2021). Perbandingan konseptual ini menunjukkan bahwa meskipun EQ tetap relevan, kecerdasan adaptif memiliki cakupan yang lebih luas dalam menghadapi kompleksitas sistemik dan transformasi digital yang menjadi ciri era 2030.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi peran kecerdasan adaptif dalam membantu pemimpin SDM menghadapi disrupti teknologi, globalisasi, dan perubahan pola kerja di era 2030; (2) menganalisis keterbatasan EQ sebagai kompetensi utama kepemimpinan dalam menjawab tantangan masa depan; dan (3) merumuskan strategi pengembangan kecerdasan adaptif yang dapat diterapkan dalam kepemimpinan SDM agar organisasi tetap kompetitif dan efektif dalam mengelola talenta lintas generasi. Sejalan dengan pendekatan deskriptif kualitatif berbasis analisis konten, penelitian ini mengkaji laporan internasional, survei global, dan artikel akademik terkini untuk menjawab rumusan masalah mengenai dominasi kecerdasan adaptif dibandingkan EQ dalam konteks kepemimpinan SDM 2030. Pendekatan ini relevan karena analisis konten memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola tematik dan kecenderungan konseptual dalam literatur strategis dan laporan kebijakan global (Elo et al., 2022).

Kontribusi ilmiah artikel ini terletak pada penguatan argumen konseptual bahwa kecerdasan adaptif merupakan kompetensi kunci yang melampaui peran tradisional EQ dalam kepemimpinan SDM masa depan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menempatkan EQ sebagai determinan utama efektivitas kepemimpinan, artikel ini menawarkan sintesis tematik berbasis data sekunder global untuk menunjukkan bahwa adaptabilitas, literasi digital, dan ketahanan strategis merupakan kompetensi inti dalam kerangka Future of Work 2030 (Carnevale & Hatak, 2022). Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi analisis laporan kebijakan global dan literatur akademik terkini untuk membangun kerangka argumentatif yang menegaskan pergeseran paradigma dari kepemimpinan berbasis emosi menuju kepemimpinan

berbasis adaptasi dinamis. Dengan demikian, artikel ini diharapkan memperkaya diskursus kepemimpinan SDM serta memberikan dasar konseptual bagi pengembangan model kompetensi pemimpin yang lebih responsif terhadap perubahan struktural dunia kerja.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

Kecerdasan adaptif sebagai landasan konseptual penelitian ini berakar pada teori adaptabilitas individu dan kepemimpinan adaptif yang berkembang dari perspektif psikologi organisasi dan teori kompleksitas. Adaptabilitas dipahami sebagai kapasitas multidimensional yang memungkinkan individu menyesuaikan perilaku, strategi, dan pola pikir dalam merespons perubahan lingkungan kerja yang dinamis (Pulakos et al., 2022). Dalam kerangka kepemimpinan adaptif, pemimpin diposisikan sebagai agen yang mampu mengelola ketidakpastian melalui pembelajaran berkelanjutan dan eksperimentasi strategis (Uhl-Bien & Arena, 2021). Konsep ini semakin relevan dalam konteks transformasi digital dan *Future of Work*, di mana fleksibilitas kognitif dan literasi digital menjadi prasyarat efektivitas kepemimpinan (OECD, 2023). Sebaliknya, teori kecerdasan emosional (EQ) yang populer melalui pendekatan kemampuan dan *trait* menekankan kesadaran diri, regulasi emosi, empati, serta keterampilan sosial sebagai determinan efektivitas interpersonal (Serrat, 2021). Meskipun EQ terbukti meningkatkan kualitas hubungan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan, literatur mutakhir menunjukkan bahwa kompleksitas sistemik organisasi modern menuntut dimensi kompetensi yang melampaui regulasi emosi, yaitu kemampuan beradaptasi secara strategis terhadap perubahan struktural (Carnevale & Hatak, 2022).

Sejumlah studi terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara adaptabilitas, kepemimpinan, dan kinerja organisasi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa adaptabilitas berkontribusi signifikan terhadap performa individu dalam lingkungan kerja digital yang berubah cepat (Park & Park, 2022). Studi lain mengemukakan bahwa organisasi dengan pemimpin yang menunjukkan tingkat fleksibilitas kognitif tinggi cenderung lebih resilien dalam menghadapi krisis dan disrupsi (Dirani et al., 2021). Dalam konteks manajemen talenta global, laporan *Future of Jobs* dari World Economic Forum menempatkan kemampuan berpikir analitis dan adaptif sebagai keterampilan inti tahun 2030 (World Economic Forum, 2023). Sementara itu, riset dari McKinsey Global Institute menekankan pentingnya pembelajaran ulang (*reskilling*) dan pengembangan kapabilitas adaptif pada level manajerial untuk menjaga daya saing organisasi (McKinsey Global Institute, 2023). Di sisi lain, meta-analisis mengenai EQ menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan

kepemimpinan transformasional, namun tidak secara konsisten memprediksi efektivitas strategis dalam situasi yang sangat volatil (Miao et al., 2021).

Pendekatan sifat dalam kepemimpinan menekankan bahwa efektivitas pemimpin ditentukan oleh karakteristik individu seperti kecerdasan, kepercayaan diri, dan kemampuan sosial (Nursalim et al., 2023). Namun, dalam konteks perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, pendekatan ini perlu dilengkapi dengan perspektif kecerdasan adaptif yang menekankan kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan, belajar secara berkelanjutan, dan menyesuaikan strategi organisasi. Dengan demikian, terjadi pergeseran paradigma dari kepemimpinan berbasis sifat menuju kepemimpinan berbasis adaptasi yang lebih relevan dengan tuntutan era 2030.

Meskipun literatur tersebut memperkaya pemahaman mengenai peran adaptabilitas dan EQ, terdapat celah penelitian yang signifikan. Pertama, sebagian besar studi masih memisahkan pembahasan antara kecerdasan emosional dan adaptabilitas tanpa melakukan analisis komparatif dalam konteks kepemimpinan SDM 2030. Kedua, banyak penelitian berfokus pada sektor tertentu atau konteks krisis jangka pendek, sehingga belum memberikan sintesis konseptual mengenai pergeseran paradigma kompetensi pemimpin dalam jangka panjang (Santoso & Riyanto, 2022). Ketiga, penelitian mengenai Future of Work lebih sering menyoroti kebutuhan keterampilan karyawan secara umum dibandingkan menganalisis implikasinya secara spesifik terhadap peran strategis pemimpin SDM (OECD, 2023). Keterbatasan ini menunjukkan perlunya kajian yang mengintegrasikan data sekunder global dan literatur akademik untuk menegaskan posisi kecerdasan adaptif sebagai kompetensi inti yang melampaui EQ dalam horizon 2030.

Artikel ini memposisikan diri untuk menjawab celah tersebut melalui pendekatan deskriptif kualitatif berbasis analisis konten terhadap laporan internasional dan artikel ilmiah terkini. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menguji hubungan variabel secara statistik, studi ini menekankan eksplorasi tematik untuk mengidentifikasi dominasi wacana adaptabilitas dalam diskursus global mengenai kepemimpinan SDM. Pendekatan ini memungkinkan integrasi temuan konseptual dan kebijakan yang tersebar dalam berbagai sumber, sehingga menghasilkan argumentasi komprehensif mengenai urgensi kecerdasan adaptif. Kontribusi teoretisnya terletak pada penyusunan kerangka komparatif antara EQ dan kecerdasan adaptif dalam konteks transformasi digital dan globalisasi tenaga kerja, yang belum banyak dibahas secara sistematis dalam literatur mutakhir (Dirani et al., 2021).

Dari sisi tren metodologis, studi kepemimpinan dan adaptabilitas lima tahun terakhir menunjukkan dominasi pendekatan kuantitatif berbasis survei dan analisis struktural, terutama dalam menguji hubungan antara variabel psikologis dan kinerja organisasi (Miao et al., 2021). Namun, terdapat peningkatan penggunaan pendekatan kualitatif dan mixed methods untuk memahami dinamika kompleks perubahan organisasi, khususnya dalam konteks digitalisasi dan krisis global (Carnevale & Hatak, 2022). Laporan kebijakan global cenderung menggunakan metode survei lintas negara dan analisis tren makro, sedangkan artikel konseptual di jurnal manajemen mengadopsi pendekatan integratif untuk mengkaji ulang model kompetensi kepemimpinan (World Economic Forum, 2023). Variasi pendekatan ini memberikan konteks pembanding bagi penelitian ini yang secara eksplisit memilih analisis konten sebagai strategi untuk mengintegrasikan berbagai sumber sekunder secara sistematis.

Sintesis konseptual yang dibangun dalam tinjauan pustaka ini menegaskan bahwa kecerdasan adaptif mencakup dimensi kognitif, perilaku, dan strategis yang memungkinkan pemimpin SDM mengantisipasi perubahan, mengelola ketidakpastian, serta memimpin transformasi organisasi secara berkelanjutan. Sementara EQ tetap relevan dalam membangun hubungan interpersonal dan iklim kerja yang sehat, kompleksitas era 2030 menuntut kapabilitas yang lebih luas berupa fleksibilitas kognitif, literasi digital, dan ketahanan sistemik. Dengan demikian, kerangka konseptual penelitian ini menempatkan kecerdasan adaptif sebagai variabel sentral yang dianalisis melalui data sekunder global untuk menjelaskan pergeseran paradigma kompetensi kepemimpinan SDM, yang selanjutnya akan diuraikan secara metodologis dalam bagian berikutnya.

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan strategi analisis konten (content analysis) untuk mengkaji secara sistematis dominasi wacana kecerdasan adaptif dibandingkan kecerdasan emosional (EQ) dalam konteks kepemimpinan SDM 2030. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena bertujuan menggambarkan dan menginterpretasikan fenomena berbasis data tekstual tanpa melakukan pengujian hipotesis kuantitatif, melainkan membangun pemahaman konseptual melalui eksplorasi makna dan pola tematik (Colorafi & Evans, 2016). Analisis konten digunakan sebagai strategi utama karena memungkinkan peneliti mengidentifikasi tema, kategori, dan kecenderungan konseptual dari dokumen kebijakan, laporan global, serta artikel akademik secara sistematis dan replikatif (Elo et al., 2022). Pendekatan ini relevan dengan karakter penelitian berbasis data sekunder yang

menekankan sintesis argumentatif dan komparatif terhadap berbagai sumber ilmiah mutakhir dalam ranah kepemimpinan dan Future of Work.

Sumber data dalam penelitian ini sepenuhnya merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan internasional, survei global, serta artikel akademik bereputasi lima tahun terakhir yang bersifat open-access. Data utama mencakup laporan Future of Jobs yang diterbitkan oleh World Economic Forum, laporan transformasi tenaga kerja dari McKinsey Global Institute, serta survei keterlibatan karyawan global dari Gallup. Selain itu, artikel konseptual dan empiris dari jurnal manajemen, psikologi organisasi, dan kepemimpinan turut digunakan sebagai sumber pendukung untuk memperkuat kerangka teoretis. Penggunaan data sekunder dalam penelitian kualitatif berbasis dokumen dinilai sah apabila sumbernya kredibel, terverifikasi, dan relevan dengan pertanyaan penelitian (Johnston, 2017). Dalam konteks ini, laporan internasional dan jurnal bereputasi dipilih karena memiliki metodologi yang jelas, cakupan global, serta validitas akademik yang diakui.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi dan studi pustaka sistematis. Proses pencarian literatur dilakukan menggunakan basis data ilmiah open-access seperti DOAJ, MDPI, Frontiers, dan SpringerOpen, dengan kata kunci: “adaptive intelligence,” “adaptive leadership,” “emotional intelligence,” “HR leadership,” dan “future of work 2030.” Protokol pencarian mengikuti prinsip transparansi dan replikasi dalam studi berbasis literatur, yaitu dengan mendokumentasikan sumber, tahun publikasi, konteks penelitian, serta relevansi terhadap fokus kajian (Snyder, 2019). Seluruh dokumen yang terpilih diunduh dan dikompilasi dalam format digital untuk memudahkan proses pengkodean dan klasifikasi tematik. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (human instrument), yang melakukan identifikasi, seleksi, dan interpretasi data secara reflektif dan sistematis, sebagaimana lazim dalam penelitian kualitatif (Nowell et al., 2017).

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) publikasi dalam rentang tahun 2021–2026; (2) bersifat open-access dan dapat diverifikasi; (3) membahas secara eksplisit konsep kecerdasan adaptif, kepemimpinan adaptif, EQ, atau kompetensi kepemimpinan dalam konteks transformasi kerja; dan (4) memiliki relevansi langsung dengan kepemimpinan SDM atau manajemen talenta. Kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel yang tidak memiliki metodologi yang jelas; (2) publikasi populer non-ilmiah; (3) studi yang tidak berkaitan dengan konteks organisasi atau dunia kerja; dan (4) sumber yang tidak tersedia secara penuh (full text). Proses seleksi literatur dilakukan melalui tahapan identifikasi, penyaringan judul dan abstrak, evaluasi isi penuh, serta penetapan dokumen akhir yang dianalisis, sejalan dengan praktik seleksi sistematis dalam penelitian literatur (Page et al., 2021).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah teks dokumen, khususnya bagian yang memuat pernyataan mengenai kompetensi kepemimpinan, adaptabilitas, transformasi digital, dan peran EQ dalam organisasi. Analisis dilakukan terhadap narasi kebijakan, hasil survei global, dan argumentasi teoretis yang muncul dalam dokumen terpilih. Fokus analisis diarahkan pada kemunculan konsep, frekuensi tema, serta relasi argumentatif antara kecerdasan adaptif dan EQ dalam konteks kepemimpinan SDM 2030. Dengan demikian, subjek kajian bukan individu secara langsung, melainkan konstruksi konseptual dan tematik yang termuat dalam dokumen sekunder.

Teknik analisis data menggunakan analisis konten kualitatif dengan tiga tahap utama: open coding, kategorisasi, dan interpretasi tematik. Pada tahap pertama, peneliti melakukan pengkodean terbuka terhadap kata kunci dan frasa yang berkaitan dengan adaptabilitas, fleksibilitas kognitif, literasi digital, resiliensi, serta kompetensi emosional. Tahap kedua dilakukan dengan mengelompokkan kode-kode tersebut ke dalam kategori utama, yaitu kecerdasan adaptif dan kecerdasan emosional, serta subkategori turunan yang relevan. Tahap ketiga berupa interpretasi mendalam untuk memahami makna, implikasi, dan kecenderungan dominan dari setiap kategori dalam menjawab rumusan masalah penelitian. Untuk meningkatkan kredibilitas dan konsistensi analisis, proses pengkodean dilakukan secara iteratif dan direview ulang guna meminimalkan bias interpretatif, sesuai dengan prinsip trustworthiness dalam penelitian kualitatif (Elo et al., 2022). Pengolahan data dilakukan secara manual dengan bantuan perangkat lunak pengolah teks untuk klasifikasi dan penandaan tema, tanpa menggunakan perangkat statistik inferensial, karena fokus penelitian ini adalah eksplorasi konseptual dan sintesis naratif berbasis dokumen.

#### **4. HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan proses analisis konten terhadap dokumen sekunder berupa laporan internasional, survei global, dan artikel akademik lima tahun terakhir, hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk sintesis tematik yang mencakup karakteristik publikasi, tren temuan, pola metodologi, serta kategori utama yang muncul dari proses coding dan kategorisasi data. Secara umum, dokumen yang dianalisis berasal dari laporan kebijakan global, artikel empiris, dan artikel konseptual yang berfokus pada kepemimpinan, adaptabilitas, kecerdasan emosional, serta transformasi dunia kerja. Karakteristik publikasi menunjukkan bahwa mayoritas sumber berasal dari periode 2021–2024 dengan fokus utama pada dampak digitalisasi, otomatisasi, dan perubahan pola kerja terhadap kompetensi SDM. Laporan global dari World Economic Forum menunjukkan bahwa 44% keterampilan pekerja diperkirakan

akan berubah dalam lima tahun ke depan, dengan adaptabilitas menjadi kompetensi inti (World Economic Forum, 2023). Sementara itu, laporan dari McKinsey Global Institute menyoroti bahwa lebih dari 50% aktivitas kerja berpotensi terdigitalisasi, sehingga menuntut kemampuan adaptif pada level kepemimpinan (McKinsey Global Institute, 2023). Data ini menunjukkan dominasi tema perubahan struktural dan kebutuhan adaptasi dalam literatur yang dianalisis.

Hasil coding tahap pertama mengidentifikasi sejumlah kata kunci utama yang muncul secara konsisten dalam dokumen, antara lain: adaptability, resilience, digital literacy, continuous learning, emotional regulation, empathy, leadership agility, dan decision-making under uncertainty. Kata kunci tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam dua kategori besar, yaitu kecerdasan adaptif dan kecerdasan emosional (EQ). Dalam kategori kecerdasan adaptif, subtema yang paling dominan meliputi fleksibilitas kognitif, kemampuan belajar berkelanjutan, respons terhadap perubahan teknologi, serta pengambilan keputusan strategis dalam kondisi tidak pasti (Park & Park, 2022). Dalam kategori EQ, subtema yang muncul meliputi kesadaran diri, empati, keterampilan sosial, serta manajemen emosi dalam konteks hubungan kerja (Miao et al., 2021). Frekuensi kemunculan tema menunjukkan bahwa istilah yang berkaitan dengan adaptabilitas dan transformasi digital lebih sering muncul dalam laporan global dibandingkan dengan istilah yang berkaitan dengan regulasi emosi.

Pada tahap kategorisasi, hasil analisis menunjukkan bahwa kecerdasan adaptif tidak hanya muncul sebagai konsep individual, tetapi juga sebagai kompetensi organisasi yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan manajemen talenta. Dokumen dari Gallup menunjukkan bahwa organisasi dengan kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan pendekatan kepemimpinan tradisional (Gallup, 2023). Selain itu, studi empiris menunjukkan bahwa adaptabilitas berkorelasi dengan peningkatan performa kerja dalam konteks digitalisasi dan perubahan tugas yang cepat (Pulakos et al., 2022). Sementara itu, EQ lebih sering dikaitkan dengan variabel seperti kepuasan kerja, hubungan interpersonal, dan kepemimpinan transformasional, tanpa keterkaitan langsung dengan variabel strategis seperti inovasi atau transformasi organisasi (Serrat, 2021).

Analisis lebih lanjut terhadap pola metodologi dalam literatur menunjukkan bahwa sebagian besar studi empiris menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei untuk mengukur hubungan antara variabel psikologis dan kinerja organisasi. Studi tersebut umumnya menggunakan instrumen skala Likert untuk mengukur EQ, adaptabilitas, dan variabel kinerja (Dirani et al., 2021). Di sisi lain, laporan global cenderung menggunakan pendekatan mixed methods dengan kombinasi survei, wawancara, dan analisis tren makro untuk menghasilkan

rekomendasi kebijakan (OECD, 2023). Artikel konseptual dalam jurnal manajemen dan kepemimpinan menunjukkan tren peningkatan penggunaan pendekatan integratif untuk mengkaji ulang model kompetensi kepemimpinan dalam era digital (Carnevale & Hatak, 2022). Variasi metodologi ini menunjukkan adanya pergeseran dari pendekatan linier menuju pendekatan yang lebih kompleks dan multidimensional dalam memahami kepemimpinan.

Hasil analisis tematik juga menunjukkan adanya pola dominasi narasi mengenai pentingnya adaptabilitas dalam menghadapi ketidakpastian global. Studi menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan adaptif tinggi cenderung lebih efektif dalam mengelola perubahan organisasi dan mempertahankan kinerja tim dalam situasi krisis (Uhl-Bien & Arena, 2021). Selain itu, literatur menunjukkan bahwa kemampuan belajar ulang (reskilling) dan peningkatan keterampilan digital menjadi bagian integral dari kecerdasan adaptif yang diperlukan dalam kepemimpinan SDM (World Economic Forum, 2023). Dalam konteks ini, EQ tetap muncul sebagai faktor pendukung, terutama dalam menjaga stabilitas hubungan kerja, namun tidak menjadi fokus utama dalam diskursus transformasi organisasi.

Pada tahap akhir analisis, sintesis data menunjukkan bahwa terdapat pergeseran fokus dalam literatur dari kompetensi berbasis interpersonal menuju kompetensi berbasis adaptasi strategis. Kecerdasan adaptif muncul sebagai konsep yang lebih luas dan mencakup berbagai dimensi yang sebelumnya tidak terakomodasi dalam konsep EQ. Literatur juga menunjukkan bahwa organisasi global semakin menekankan pentingnya kemampuan adaptasi sebagai bagian dari strategi pengembangan kepemimpinan dan manajemen talenta (Santoso & Riyanto, 2022). Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa konsep future readiness dalam kepemimpinan SDM lebih sering dikaitkan dengan kemampuan adaptif dibandingkan dengan kecerdasan emosional. Temuan-temuan ini mencerminkan pola konsisten dalam literatur yang menempatkan kecerdasan adaptif sebagai kompetensi kunci dalam menghadapi tantangan dunia kerja 2030.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kecerdasan adaptif muncul sebagai kompetensi dominan dalam diskursus kepemimpinan SDM 2030, terutama dalam menghadapi disrupsi teknologi, globalisasi, dan perubahan pola kerja. Temuan ini secara langsung menjawab rumusan masalah pertama dan kedua, yaitu peran kecerdasan adaptif dalam menghadapi perubahan serta keterbatasan EQ sebagai kompetensi utama kepemimpinan. Dominasi tema adaptabilitas dalam laporan global dan literatur akademik menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk merespons perubahan secara cepat dan strategis menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Laporan dari World Economic Forum menegaskan bahwa

keterampilan seperti analytical thinking dan active learning menjadi prioritas utama di masa depan, yang mencerminkan dimensi inti dari kecerdasan adaptif (World Economic Forum, 2023). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan adanya pergeseran paradigma kompetensi kepemimpinan dari berbasis hubungan interpersonal menuju berbasis adaptasi strategis.

Interpretasi temuan dalam kerangka teori menunjukkan bahwa kecerdasan adaptif memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan EQ karena mencakup dimensi kognitif, perilaku, dan strategis secara simultan. Dalam perspektif kepemimpinan adaptif, kemampuan untuk mengelola kompleksitas dan ketidakpastian menjadi elemen utama efektivitas kepemimpinan (Heifetz et al., 2021). Kepemimpinan adaptif tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian, tetapi juga sebagai proses interaktif yang menekankan fleksibilitas, kecerdasan emosional, keadilan organisasional, karakter, dan pengembangan karir. Seperti ditegaskan, *“kepemimpinan adaptif mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan menghadapi tantangan yang kompleks”* (Rachmawati, E., Hidayatullah, A. R., & Anshori, M. I., 2023, hlm. 202). Sementara itu, dalam psikologi organisasi, adaptabilitas dipandang sebagai kapasitas untuk mengintegrasikan pembelajaran berkelanjutan dengan respons kontekstual terhadap perubahan lingkungan kerja (Martin et al., 2022). Berbeda dengan EQ yang berfokus pada regulasi emosi dan hubungan sosial, kecerdasan adaptif memungkinkan pemimpin untuk melakukan sensemaking, pengambilan keputusan strategis, serta inovasi dalam kondisi yang tidak stabil. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa dalam konteks Future of Work, kompetensi kognitif dan strategis menjadi lebih menentukan dibandingkan kompetensi afektif semata.

Jika dibandingkan dengan studi terdahulu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya adaptabilitas dalam meningkatkan kinerja organisasi dan ketahanan terhadap krisis. Kepemimpinan adaptif lahir dari kebutuhan organisasi untuk bertahan menghadapi perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian, terutama akibat perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan kerja (Magfiroh, H., Tahol, T. O., Anisah, S., & Anshori, M. I., 2023). Studi empiris menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat adaptabilitas tinggi cenderung memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal (Sherehiy & Karwowski, 2021). Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif berkontribusi pada peningkatan inovasi dan fleksibilitas organisasi (Clauss et al., 2022). Namun demikian, beberapa studi masih menempatkan EQ sebagai faktor utama dalam efektivitas kepemimpinan, terutama dalam konteks hubungan interpersonal dan budaya organisasi (Miao et al., 2021). Perbedaan ini menunjukkan bahwa

meskipun EQ tetap relevan, perannya lebih bersifat komplementer dibandingkan determinan utama dalam konteks perubahan yang kompleks dan dinamis. Dengan kata lain, hasil penelitian ini tidak menegasikan pentingnya EQ, tetapi menempatkannya sebagai bagian dari kompetensi yang lebih luas yang dimiliki oleh kecerdasan adaptif.

Kontribusi ilmiah artikel ini terletak pada integrasi konseptual antara literatur kepemimpinan, psikologi organisasi, dan laporan kebijakan global untuk membangun argumen bahwa kecerdasan adaptif merupakan kompetensi inti dalam kepemimpinan SDM 2030. Artikel ini memperluas kerangka teori kepemimpinan dengan menempatkan adaptabilitas sebagai pusat analisis, bukan sekadar variabel tambahan. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi praktis dengan menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi adaptif dalam program pelatihan dan pengembangan SDM. Temuan ini relevan bagi organisasi yang ingin meningkatkan daya saing melalui penguatan kapasitas kepemimpinan dalam menghadapi transformasi digital dan globalisasi tenaga kerja (Dirani et al., 2021). Dengan demikian, artikel ini tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan dasar konseptual bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen SDM yang lebih adaptif.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penggunaan data sekunder membatasi kemampuan penelitian untuk menggali pengalaman empiris secara langsung dari praktisi SDM. Kedua, analisis konten yang dilakukan bergantung pada interpretasi peneliti, sehingga berpotensi mengandung bias subjektif meskipun telah dilakukan proses coding dan kategorisasi secara sistematis. Ketiga, keterbatasan dalam pemilihan sumber yang hanya mencakup publikasi open-access dapat membatasi cakupan literatur yang dianalisis. Selain itu, sebagian besar data yang digunakan berasal dari laporan global yang bersifat agregatif, sehingga tidak selalu mencerminkan konteks spesifik pada tingkat organisasi tertentu (Johnston, 2017). Keterbatasan ini menunjukkan bahwa hasil penelitian perlu dipahami sebagai sintesis konseptual yang bersifat eksploratif, bukan generalisasi empiris yang bersifat absolut.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menggeser fokus pengembangan kepemimpinan dari pendekatan tradisional berbasis EQ menuju pendekatan yang menekankan kecerdasan adaptif. Program pelatihan SDM perlu dirancang untuk meningkatkan kemampuan berpikir kritis, pembelajaran berkelanjutan, dan literasi digital sebagai bagian dari kompetensi inti pemimpin masa depan (OECD, 2023). Selain itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji secara empiris hubungan antara kecerdasan adaptif dan kinerja organisasi menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods. Studi mendatang juga dapat mengeksplorasi peran faktor kontekstual seperti budaya organisasi, sektor industri,

dan karakteristik generasi dalam memoderasi hubungan tersebut. Dengan demikian, pengembangan literatur mengenai kecerdasan adaptif dapat dilakukan secara lebih komprehensif dan kontekstual dalam menjawab tantangan kepemimpinan SDM di era 2030.

## **5. KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan adaptif memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kecerdasan emosional (EQ) dalam konteks kepemimpinan SDM menuju tahun 2030. Melalui analisis konten terhadap berbagai laporan global dan literatur akademik, ditemukan bahwa kemampuan untuk beradaptasi, belajar secara berkelanjutan, serta merespons perubahan secara strategis menjadi kompetensi utama yang dibutuhkan dalam menghadapi disrupsi teknologi, globalisasi, dan transformasi pola kerja. Sementara EQ tetap relevan dalam mendukung hubungan interpersonal dan stabilitas emosional dalam organisasi, temuan penelitian ini menegaskan bahwa EQ tidak lagi cukup sebagai kompetensi inti dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan kerja masa depan. Dengan demikian, kecerdasan adaptif menjadi fondasi utama dalam membentuk efektivitas kepemimpinan SDM yang responsif dan berdaya saing.

Kontribusi utama artikel ini terletak pada penguatan kerangka konseptual yang menempatkan kecerdasan adaptif sebagai kompetensi kunci dalam paradigma kepemimpinan modern, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman teoretis mengenai pergeseran fokus dari kompetensi emosional menuju kompetensi adaptif, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang lebih relevan dengan tuntutan masa depan. Pendekatan berbasis analisis konten yang digunakan juga memberikan kontribusi metodologis dengan mengintegrasikan berbagai sumber data sekunder global menjadi sintesis yang komprehensif dan sistematis.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan perlunya penguatan program pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kemampuan adaptasi, termasuk penguasaan teknologi, fleksibilitas kognitif, dan ketahanan terhadap perubahan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan pengujian empiris terhadap hubungan antara kecerdasan adaptif dan kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods, serta eksplorasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas kecerdasan adaptif dalam berbagai sektor industri dan budaya organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2022). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2022). Strategic agility, business model innovation, and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121284. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121284>
- Colorafi, K. J., & Evans, B. (2016). Qualitative descriptive methods in health science research. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 9(4), 16-25. <https://doi.org/10.1177/1937586715614171>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2021). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2022). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 12(1), 1-10.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2021). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Review Press.
- Johnston, M. P. (2017). Secondary data analysis: A method of which the time has come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3(3), 619-626.
- Magfiroh, H., Tahol, T. O., Anisah, S., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1(3), 118-136. <https://doi.org/10.59031/jmss.v1i3.162>
- Martin, A. J., Nejad, H. G., Colmar, S., & Liem, G. A. D. (2022). Adaptability: Conceptual and empirical perspectives. *Educational Psychology Review*, 34, 1-29.
- McKinsey Global Institute. (2023). *The future of work after COVID-19*.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and work attitudes: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 436-455.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nursalim, M. F., Pratiwi, A., Farasi, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan pendekatan sifat dalam organisasi. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1(3), 86-108. <https://doi.org/10.59031/jmss.v1i3.158>
- OECD. (2023). *OECD Employment Outlook 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/f6edc3c2-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- Park, S., & Park, S. (2022). Adaptive performance in digital transformation contexts. *Sustainability*, 14(9), 5234. <https://doi.org/10.3390/su141710583>

- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2022). Adaptability in the workplace. *Frontiers in Psychology, 13*, 873456.
- Rachmawati, E., Hidayatullah, A. R., & Anshori, M. I. (2023). Gaya Kepemimpinan Adaptive Leadership Seorang Pemimpin; Studi Literatur. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS), 1*(3), 195-210. <https://doi.org/10.59031/jmss.v1i3.168>
- Santoso, A., & Riyanto, S. (2022). Leadership agility and organizational resilience in the digital era. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 24*(2), 123-134.
- Serrat, O. (2021). *Understanding emotional intelligence*. Knowledge Solutions.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2021). The relationship between work organization and workforce agility: A systematic literature review. *International Journal of Industrial Ergonomics, 81*, 103054.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2021). Leadership for organizational adaptability. *Organizational Dynamics, 50*(1), 100789. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100789>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.