

WACANA KEPEMIMPINAN ORGANISASI INTRA KAMPUS DALAM PANDANGAN MAHASISWA: PERSPEKTIF ANGGOTA BEM FISIP UNIVERSITAS BUNG KARNO

Nur Azizah ⁽¹⁾, Nursyamsi ⁽²⁾, Fit Yanuar ⁽³⁾, Bambang Mudjiyanto ⁽⁴⁾, Launa ⁽⁵⁾

¹Ilmu Politik, Universitas Bung Karno, Jakarta

²Ilmu Komunikasi, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, Papua Barat

⁴Badan Riset dan Inovasi Nasional, Jakarta

^{3,5}Ilmu Komunikasi, Universitas Sahid, Jakarta

e-mail: nengsirnarasa@gmail.com, nursyamsi@unimudasorong.ac.id, fit_yanuar@usahid.ac.id,

bamb065@brin.go.id, launa@usahid.ac.id

ABSTRACT

Leadership is a fundamental element in shaping student character and attitudes. Student organizations such as faculty student executive boards (BEM) serve as strategic platforms for student leadership education and practice. However, student leadership concepts and practices need to be continually adjusted to be relevant to the dynamically evolving needs of the organization. This study seeks to explore the perceptions of BEM FISIP UBK members regarding ideal leadership, which encompasses motivation, communication, critical thinking, assertiveness, inclusiveness, and responsiveness. This study uses a descriptive qualitative approach through semi-structured interviews. The study's results are expected to form the basis for developing an inclusive and adaptive student leadership model. This study also recommends the importance of integrating student perceptions in shaping effective, reflective, empowering, motivating leadership that is capable of creating organizational harmony, thus strengthening the quality of student leadership in the future.

Keywords: Student, BEM, ideal-effective leadership, student perception integration

ABSTRAK

Leadership is a fundamental element in shaping student character and attitudes. Student organizations such as faculty student executive boards (BEM) serve as strategic platforms for student leadership education and practice. However, student leadership concepts and practices need to be continually adjusted to be relevant to the dynamically evolving needs of the organization. This study seeks to explore the perceptions of BEM FISIP UBK members regarding ideal leadership, which encompasses motivation, communication, critical thinking, assertiveness, inclusiveness, and responsiveness. This study uses a descriptive qualitative approach through semi-structured interviews. The study's results are expected to form the basis for developing an inclusive and adaptive student leadership model. This study also recommends the importance of integrating student perceptions in shaping effective, reflective, empowering, motivating leadership that is capable of creating organizational harmony, thus strengthening the quality of student leadership in the future.

Kata kunci: Mahasiswa, BEM, kepemimpinan ideal-efektif, integrasi persepsi mahasiswa

1. Pendahuluan

Kepemimpinan punya peran penting dalam kesuksesan organisasi. Pemimpin bertugas mengarahkan, mengkoordinasi serta membentuk arah program dalam

suasana dinamis di dalam kelompok. Kepemimpinan juga memengaruhi aspek interdisipliner, seperti kolaborasi dan inovasi dalam kelompok (Yukl & Mahsud, 2010; Northouse, 2022). Kualitas

kepemimpinan memberi efek signifikan pada kehadiran rasa aman, nyaman, loyalitas, dedikasi, komitmen, dan kinerja anggota. Setiap anggota organisasi secara alami memiliki ekspektasi terhadap sikap dan perilaku pemimpin karena gagasan dan sikap pemimpin akan menginspirasi dan memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi (Breevaart et al., 2015). Sikap yang diperlihatkan pemimpin adalah teladan bagi anggota, mempengaruhi sikap dan perilaku anggota, dan pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Walumbwa et al., 2017).

Teori Sikap-Perilaku menegaskan bahwa perilaku pemimpin ditentukan oleh sikap (yang dipengaruhi perasaan/emosi, kognisi/keyakinan, dan lingkungan). Teori ini memberi tekanan pada kapasitas pemimpin dalam mengaplikasikan nilai-nilai internal, seperti empati, simpati, integritas, loyalitas, dan motivasi) ke dalam tindakan nyata. Sikap pemimpin menjadi kata kunci dalam membentuk persepsi kepemimpinan. Sebab, kepemimpinan efektif tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga pada kualitas sikap yang berakar pada nilai moral dan emosional (Aithal & Aithal, 2019).

Studi terdahulu menunjukkan, bahwa kepemimpinan efektif akan meningkatkan komitmen anggota, menumbuhkan rasa saling percaya dan kepercayaan diri anggota (Nguyen, 2025). Kepemimpinan efektif juga ditandai komunikasi proaktif, empatik, dan teladan guna menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dan kolaboratif (Ma et al., 2024). Teori kepemimpinan klasik telah membagi gaya kepemimpinan ke dalam tiga kategori: otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan demokratis lebih disukai karena sifatnya yang terbuka dan partisipatif (Banda & Mwange, 2025).

Meski telah banyak hasil studi yang membahas pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, produktivitas, dan hubungan interpersonal antaranggota

dalam organisasi, namun sebagian besar studi masih fokus membahas peran pemimpin dan gaya kepemimpinan secara umum, belum mengeksplor secara utuh dan spesifik harapan anggota organisasi terhadap sikap kepemimpinan ideal, atau bagaimana ekspektasi tersebut membentuk dinamika positif di tubuh organisasi (Bayraktar & Jiménez, 2020; Lee et al., 2020; Saputra, 2021; Montminy, 2022; Baquero, 2023; Alan & Onur, 2025; Santosa et al., 2025; Reyes et al., 2026).

Kesenjangan antara perilaku aktual pemimpin dan harapan anggota organisasi sesungguhnya bisa memberi perspektif baru, dengan analisis sebaliknya, misalnya: apakah perilaku anggota bisa menjadi faktor penurun motivasi, penyebab konflik internal, atau pemicu stres pada anggota? Selain itu, organisasi kemahasiswaan intra kampus masih kurang mendapat atensi dalam studi-studi empiris kepemimpinan—meski lingkungan kampus relevan sebagai sarana pembentuk karakter kepemimpinan mahasiswa (atau generasi muda).

Organisasi kemahasiswaan kampus—kendati beciri non-formal—adalah wadah aktivitas mahasiswa yang bergerak cukup dinamis, yang di dalamnya dilengkapi dengan perangkat teknis organisasi, seperti visi, misi, struktur, prosedur, program atau rencana kerja. Tujuannya: mengarahkan seluruh potensi yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan atau cita-cita ideal yang ingin dicapai (Launa, 2000).

Urgensi lain, keikutsertaan mahasiswa dalam organisasi atau komunitas, serta kehendak mereka untuk hidup bersama dalam satu (atau lebih) kelompok akan mengasah kompetensi interpersonal dan kepekaan sosial mahasiswa (Mahoney et al., 2003). Kompetensi interpersonal adalah kemampuan berinisiatif, membuka diri (*self-disclosure*), bersikap asertif, memberi dukungan emosional, dan mengatasi konflik (Buhrmester., 1986).

Mengacu pada *gap* di atas, kajian ringkas ini menawarkan kontribusi baru

dengan fokus pada ekspektasi anggota terkait sikap kepemimpinan ketua dan dengan mengintegrasikan teori Sikap-Perilaku yang menekankan pentingnya harmoni antara sikap internal dan tindakan nyata dalam praktik kepemimpinan.

Kajian ini diharapkan dapat memberi perspektif baru dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih reflektif, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan anggota organisasi. Adapun pertanyaan penelitian yang ingin di jawab dalam penelitian ini adalah: *Apa sikap pemimpin yang diharapkan oleh mahasiswa anggota organisasi BEM?*

2. Metode

Studi ini beerciri kualitatif dengan pendekatan studi kaus untuk meng-*explore* harapan mahasiswa pengurus Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) FISIP-UBK terkait sikap kepemimpinan ketua sebagai *leader* tertinggi organisasi kemahasiswaan tingkat fakultas. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memotret fenomena sosial secara utuh dan

sistematis, seperti yang dialami langsung oleh partisipan (Matthes et al., 2017).

Informan penelitian adalah pengurus aktif BEM FISIP-UBK periode/masa bakti 2024–2025. Seluruh informan telah dihubungi dan diberi penjelasan tentang tujuan penelitian. Informan menyetujui dan berpartisipasi secara sukarela (*informed consent*). Sebagai wujud etis, identitas informan dilindungi (disamarkan/anonim), sesuai dengan prinsip perlindungan privasi dan kerahasiaan data pribadi informan (Matthes et al., 2017).

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur yang dilaksanakan tanggal 28-30 Oktober 2025 di kampus UBK, Jalan Pegangsaan Timur 17A, Menteng, Jakarta Pusat, dengan teknik *flexible interview scheduling* guna menyesuaikan ketersediaan waktu dari para informan. Kendati lemah, teknik ini setidaknya bermanfaat menyiapkan ruang interaksi yang memungkinkan penggalian data atau informasi dilakukan secara lebih responsif dalam suasana batin partisipan yang relatif kondusif (McIntosh & Morse, 2015).

Nama	Sem.	Gender	Usia	Prodi	Jabatan
Informan 1: MGC	9	P	23	IPol	Sekretaris
Informan 2: SS	9	P	23	IKom	Bendahara
Informan 3: SB	7	L	22	IKom	Menteri PSDM
Informan 4: B	7	L	21	IPol	Staf Kementerian PSDM
Informan 5: DJS	7	L	21	IKom	Menteri Media Kreatif & Inovasi
Informan 6: UMU	7	L	21	IKom	Menteri Public Relation
Informan 7: HA	7	P	21	IKom	Staf Kementerian PR
Informan 8: TFC	7	P	21	IPol	Menteri Sosial Kemasyarakatan
Informan 9: AR	7	L	22	IKom	Menteri Olahraga & Seni Budaya
Informan 10: IR	9	P	24	IPol	Staf Kementerian OR & Sen-bud
Informan 11: AK	7	L	22	IKom	Menteri Kajian & Pend. Sos-Pol
Informan 12: IB	7	L	21	IKom	Staf Menteri Kajian & Pend. SosPol

Tabel 1. Data Informan/Partisipan Penelitian
Ket: IPol = Ilmu Politik; IKom = Ilmu Komunikasi

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis tematik hasil wawancara menemukan lima sikap kepemimpinan yang menjadi ekspektasi mahasiswa

pengurus BEM FISIP-UBK. Pertama, aspek *kapasitas komunikasi*. Pandangan ini tencermin dari hasil wawancara 10 informan pengurus BEM FISIP-UBK

terkait sikap kepemimpinan yang terbuka, responsif, dan interaktif.

Kedua, aspek *pemikiran kritis*. Aspek ini muncul dari pandangan 9 informan yang memberi poin penting pada kapasitas konseptual, kemampuan analitis, dan pengambilan keputusan yang dilatari oleh pertimbangan matang seorang pemimpin.

Ketiga, aspek *ketegasan* yang disebut oleh seluruh peserta (12 informan) sebagai kualitas esensial dalam mempertahankan otoritas, *decision making*, dan bertindak secara bertanggung jawab, terutama saat situasi krusial mendera organisasi.

Keempat, aspek *inklusif*—juga disebut oleh tujuh informan. Aspek ini memberi lensa konseptual pada ciri kepemimpinan kolaboratif, terbuka pada keragaman ide, dan akuntabel pada tugas organisasi.

Kelima, aspek *motivatif* juga disebut oleh delapan informan. Aspek ini ladan konseptual terkait kebutuhan organisasi pada figur pemimpin yang adaptif, mampu menginspirasi, dan memotivasi anggota untuk mencapai tujuan kolektif organisasi.

3.1 Kapasitas Komunikasi

Sikap komunikatif merupakan atribut ideal yang dipilih oleh 10 informan. Secara umum, kesepuluh informan menekankan kapasitas komunikasi sangat penting dalam membangun suasana keterbukaan di antara para anggota. *Communication skill* juga dapat membangun aksesibilitas pada para pihak di luar BEM (pimpinan, dosen, atau staf), keselarasan program organisasi, dan memperkecil *misunderstanding* dalam komunikasi antaranggota. Opini ini tersirat dari pernyataan informan berikut:

“*Sosok Ketua BEM harus punya kapasitas komunikasi yang baik; bisa menjadi komunikator efektif bagi seluruh anggotanya; punya pemahaman utuh pada gaya komunikasi dari masing-masing pribadi pengurus BEM*” (hasil wawancara dengan MGC, SS, UMU).

“*Ketua BEM, apalagi Ketua BEM FISIP harus bergaya diplomatis dan*

argumentatif, tidak subjektif; Ketua BEM mampu ‘menjinakan’ argumen pengurus lain yang tidak sejalan dengan program; saat berkomunikasi jangan instruktif, tapi harus diplomatis dan solutif; Ketua BEM jangan membatasi ide-ide kritis saat berinteraksi dengan anggota, juga mampu memotivasi pengurus lain” (hasil wawancara dengan IR, AR, IB).

“*Komunikasi pimpinan harus efektif dan responsif terhadap masukan dari luar dan dalam organisasi; sosok ketua harus komunikatif, sanggup membangun team work, bisa mencegah miskomunikasi, dan bisa memperkuat legitimasi organisasi; kapasitas komunikasi ketua adalah cermin transparansi, empati, dan tanggung jawab sebagai pemimpin mahasiswa*” (hasil wawancara dengan B, AK, HA, dan TFC).

Pernyataan 10—dari 16—informan di atas mencerminkan kapasitas komunikasi pemimpin yang kompleks: komunikator yang efektif; memahami gaya komunikasi anggota lainnya; jelas dan tegas dalam menyampaikan ide; siap mendengarkan, menyerap aspirasi, dan menciptakan ruang dialog yang setara. Temuan ini selaras dengan Teori Sikap–Perilaku: bahwa perilaku komunikatif merupakan ekspresi nilai internal seperti empati, transparansi, dan keterbukaan (Aithal & Aithal, 2019).

Komunikasi efektif juga dikaitkan dengan kepemimpinan berciri demokratis; meningkatkan *trust* dan kinerja organisasi; mendengar; diplomatis, argumentatif; dan objektif; mampu meminimalisir krisis (*uncertainty*); serta memperkokoh soliditas dan kohesifitas organisasi (Altintas, 2025). Di sini, komunikasi bukan soal *skill* teknis pemimpin, melainkan *essential values*—yang mencakup sikap integritas, empati, dan akuntabilitas—sebagai fondasi *leadership* mahasiswa (Hartfield, 2024).

3.2 Pemikiran Kritis

Pemikiran kritis juga muncul sebagai atribut penting dalam tema kepemimpinan ideal. Poin ini setidaknya disebut oleh

sembilan informan. Para informan tersebut memandang pemimpin yang ideal-efektif adalah figur yang mampu menganalisis kompleksitas situasi, menimbang alternatif secara rasional, dan menghitung dampak jangka panjang dari setiap keputusan.

“Pemimpin itu nggak boleh kaku, cuma menggunakan satu gaya pemikiran. Kadang pemimpin itu perlu bersikap keras otoriter—misalnya saat ia akan mengambil keputusan mendesak demi menyelamatkan kepentingan organisasi atau anggota. Tapi, pemimpin juga harus punya gaya memimpin taktis dan demokratis” (hasil wawancara dengan SS dan B).

“Pemimpin harus bisa meramu model berpikir ideal-kritis dan model berpikir realistik-pragmatis, sepanjang pemimpin tidak berpikir oportunistis. Kedua model berpikir itu sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi organisasi (hasil wawancara dengan MGC dan IB).

“Ketua BEM harus punya kemampuan berpikir kritis untuk menganalisis masalah secara tajam dan mendalam, bukan atas dasar tekanan anggota (atau pengurus lain) atau emosi pribadi sesaat” (hasil wawancara dengan TFC).

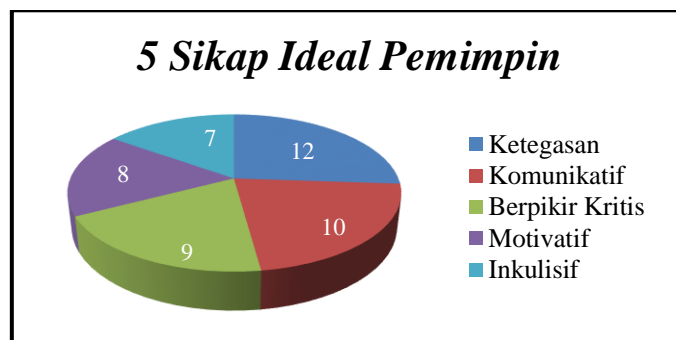
“Pemimpin yang baik harus terbuka terhadap kritik, baik internal maupun eksternal. Pemimpin yang kritis, tidak reaktif saat dikoreksi, tapi menggunakan koreksi untuk memperbaiki keputusan” (hasil wawancara dengan DJS dan HA).

“Bagi saya, berpikir kritis juga bisa berarti kemampuan ketua menghitung konsekuensi jangka panjang, menimbang untung-rugi, risiko, dan dampak sosial yang muncul dari kebijakan yang menyangkut kepentingan kolektif anggota” (hasil wawancara dengan AR dan IR).

Dalam konteks organisasi seperti BEM, kemampuan berpikir kritis bukan sekadar *skill* intelektual, melainkan fondasi etis dan strategis dalam pengambilan keputusan kolektif. Ketua BEM harus mampu menganalisis isu-isu kompleks—baik internal maupun eksternal—dengan mempertimbangkan berbagai perspektif dan memprediksi dampak jangka panjang dari setiap kebijakan yang akan diambil. Hal ini sangat penting mengingat dinamika dan di kampus selaku terkait dengan isu-isu sensitif yang terus berubah, seperti isu-isu sosial, politik maupun akademik.

Hasil studi menunjukkan, pemimpin mahasiswa yang berpikir kritis cenderung lebih adaptif, transparan, dan akuntabel. Mereka tidak hanya merespons tuntutan secara emosional, tetapi juga mengevaluasi informasi, memverifikasi masukan dan kritik, dan melibatkan anggota sebelum mengambil keputusan dan bertindak (Ciulla, 1996; Kyambade et al., 2025). Dalam iklim demokratis kampus, berpikir kritis menjadi penyeimbang antara ruh gerakan mahasiswa, idealisme gagasan mahasiswa, dan realitas sosial, politik, dan akademik yang dihadapi mahasiswa.

Sikap kritis mahasiswa juga berpotensi menopang kepemimpinan ideal-efektif dan responsif-partisipatif. Pemimpin dengan sikap kritis mendorong kultur dialog, kritik konstruktif, dan menghindari keputusan impulsif. Ciri ini juga terkait dengan peningkatan *trust*, kohesi organisasi, dan program organisasi ke depan (Wheelely, 2022). Dengan demikian, berpikir kritis dalam BEM bukan hanya soal ‘mengkritik’, tetapi juga terkait dengan pertimbangan rasional, empati, dan tanggung jawab kolektif.



Gambar 1. Sikap Ideal Pemimpin Menurut Informan

3.3 Ketegasan

Aspek *ketegasan* juga muncul sebagai salah satu ciri utama kepemimpinan ideal menurut partisipan penelitian. Hasil wawancara dengan 9 informan memberi penekanan pada aspek ini. Menurut MGC dan SS: *“Sosok ketua harus berani mengambil keputusan, mempertahankan sikap kritis organisasi, dan tidak mudah dipengaruhi oleh tekanan luar, termasuk dari birokrasi fakultas dan jurusan”*.

Sementara, menurut SB, D, dan DJS: *“Ketua BEM harus tegas FISIP tidak lemah. Otoritasnya harus jelas di mata anggota. Selain tegas, ketua BEM juga harus memiliki kualitas pemimpin yang mumpuni, karena ini terkait dengan tata-kelola organisasi”*.

Informan lain (seperti TFC, IR, dan AK) menyatakan bahwa: *“Selain bersikap tegas, ketua juga harus menunjukkan sikap menghargai, dan dengan penuh respek mendengarkan pendapat anggota yang kritis maupun yang berbeda pandangan”*.

Selanjutnya, menurut AR dan AK: *“Seorang ketua, apalagi pimpinan BEM FISIP, harus bisa mengambil keputusan dalam situasi kritis, siap mendengarkan aspirasi anggota, tidak otoriter, tetapi juga tidak terlalu politis dalam melihat masalah, sehingga organisasi BEM tetap berada di jalur profesional”*.

Ketegasan dipandang sebagai sikap kepemimpinan yang memungkinkan proses *decision making* dilakukan tanpa ragu (konsisten dalam tindakan) untuk menjaga *maruwah* organisasi. Pandangan

informan ini sejalan dengan tesis Jerab (2023), bahwa ketegasan pemimpin adalah aspek paling penting dalam pengambilan keputusan di lingkungan organisasi yang tidak stabil (dinamis dan terus berubah); juga tesis Brown dan Trevino (2006), yang menyebut bahwa ketegasan pemimpin adalah ciri kepemimpinan progresif.

3.4 Sikap Inklusif

Sikap inklusif muncul sebagai atribut penting dalam konsepsi kepemimpinan ideal menurut para pengurus BEM. Tujuh informan menekankan seorang ketua harus mampu membangun kedekatan emosional, menghilangkan hambatan psikologis, serta hadir secara konsisten di tengah anggota. Bagi para informan, kepemimpinan yang efektif adalah yang non-elitis, pemimpin yang terlibat secara emosional, rasional, kolektif, kolaboratif, dan operasional.

Seperti disampaikan tujuh informan, *“Ketua jangan hanya muncul saat rapat besar, formalistik tapi kurang menyatu dengan anggota, mau mendengar langsung harapan dan keluhan-kesah anggota”* (hasil wawancara dengan MGC dan SC).

“Pemimpin yang baik itu yang bisa membuat semua anggota merasa punya tempat, nggak ada anggota yang di cuekin, apalagi dikucilkan” (hasil wawancara dengan DJS dan UMU).

“Ketua BEM FISIP itu harus terbuka, akomodatif, tidak berjarak, dan solider kepada seluruh anggota, termasuk dengan pengurus Himpunan Jurusan” (hasil wawancara dengan AK dan IB).

“*Jangan ada posisi pengurus di BEM yang dianggap nggak penting oleh ketua. Kalau semua anggota dihargai dan punya hak bicara, maka solidaritas dan soliditas di BEM akan terbangun secara baik*” (hasil wawancara dengan TFC).

Pernyataan ketujuh informan di atas menunjukkan pemimpin ideal bukan hanya aktif dalam pengambilan keputusan, tetapi juga bersikap terbuka, menjadi teladan moral, dan pemikul tanggung jawab utama.

Dimensi keterbukaan adalah cermin komitmen ketua atas kepentingan seluruh anggota—bukan hanya kepentingan anggota, apalagi kepentingan pengurus yang berafiliasi dengan faksi tertentu—selaras dengan prinsip *leadership* berbasis *stakeholder-oriented*. Pendekatan ini memberi tekanan kuat pada efektivitas kepemimpinan yang skalanya diukur dari kapasitas pemimpin dalam menimbang, merespons, dan memperjuangkan *interest* semua pihak tanpa terkecuali (Harrison et al., 2010; Surpto et al., 2024).

3.5 Sikap Motivatif

Sikap motivatif juga menjadi isu penting dalam konteks kepemimpinan mahasiswa, seperti diungkap oleh delapan informan pengurus BEM FISIP UBK. Para informan menyorot, bahwa sosok ketua “*tidak hanya mengkoordinasi tugas, tapi juga harus mampu menginspirasi spirit kolektif, merealisasi visi, misi, komitmen organisasi, dan menebarkan energi positif di tengah dinamika kepengurusan, tantangan anggota dan organisasi*”.

Informan lain (seperti TFC, AK, dan HA) menyebut, “*ketua harus mampu bersikap teguh, menjadi pendengar yang baik, mampu mengambil keputusan bijak, dan mampu membina semua anggota. Selain itu, ketua BEM juga harus mampu menyeimbangkan antara profesionalisme dan empati dalam mengelola organisasi*”.

“*Ketua yang baik itu nggak cuma bisa bagi tugas, tapi juga berbagi informasi, memberi semangat, mengapresiasi kerja keras pengurus lain, dan membangun team*

work yang solid di internal organisasi” (hasil wawancara dengan AB, AR dan IR).

“*Motivasi adalah teladan, dan teladan hanya akan aplikatif jika dicontohkan. Jadi motivasi secara ideasional mengalir dari atas, dan secara empiris bersumber dari contoh dan keteladanan pemimpin. Sikap motivatif itu menular dari atas*” (hasil wawancara dengan MGC, UMU, dan SB).

Pandangan bahwa pemimpin motivatif adalah inspirator bagi pembentukan komitmen kolektif, selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional seperti dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006), yang menjelaskan bahwa *transformational leader* tidak hanya kemampuan dalam mengarahkan dan men-*share* tugas, tetapi juga pemberi motivasi pada anggota.

Temuan studi selaras dengan konsepsi kepemimpinan transformasional Jun dan Lee (2023) yang menempatkan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan sebagai inti kepemimpinan. Dalam konteks organisasi intra-kampus—khususnya BEM FISIP UBK yang berakar pada nilai idealisme, *willingness* dan intelektualitas—motivasi berfungsi sebagai ‘harga kontan’ yang harus dibayar oleh setiap pemimpin untuk menjaga kohesivitas, eksistensi, dan keberlanjutan organisasi.

Secara teoretis, temuan ini juga berhasil memperluas dan mengintegrasikan cakupan teori kepemimpinan motivasional dengan teori pemberdayaan di ranah organ mahasiswa intra-kampus. Secara praktis, studi juga berhasil mengidentifikasi lima aspek *student leadership* (*communicative, critical thinking, assertiveness, inclusive, dan motivational*) yang didukung oleh tiga pilar kepemimpinan: penguatan kapasitas inspirasi, penyediaan dukungan emosional, dan pemberian otonomi secara substantif. Lima aspek dan tiga pilar kepemimpinan tersebut diyakini akan menjadi *role model* (model ideal) bagi organ-organ mahasiswa intra-kampus sebagai pencetak calon-calon pemimpin bangsa masa depan.



Gambar 2 dan 3. Pengurus BEM FISIP UBK
Periode 2024-2025

Sumber: dok.bemfisip_ubk

4. Kesimpulan

Hasil kajian menyimpulkan, bahwa pandangan aktivis mahasiswa BEM FISIP UBK tentang kepemimpinan tidak hanya bersifat instrumental, tetapi juga dinamis-transformatif. Kepemimpinan dipahami sebagai perpaduan antara ketegasan, penghargaan atas keberagaman gagasan, serta komitmen pada nilai-nilai intelektual dan idealisme gerakan; sejalan dengan perspektif kepemimpinan transformatif—khususnya versi Jun dan Lee (2023)—yang menempatkan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan sebagai pilar utama.

Bahwa sikap kepemimpinan ideal yang diharapkan oleh pengurus BEM FISIP adalah kepekaan interpersonal, pengambilan keputusan berdasarkan nilai, dan kemampuan untuk mendorong pertumbuhan kolektif; disamping lima sikap kunci: komunikatif, berpikir kritis, asertif, inklusif dan bertanggung jawab,

serta motivatif. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif melampaui tugas-tugas teknis-manajerial menuju kecerdasan emosional dan keterlibatan etis.

Kajian harus diakui memiliki beberapa keterbatasan empiris. Pertama, *locus* studi terfokus pada satu organ kemahasiswaan tingkat fakultas dengan jumlah informan yang sangat terbatas, sehingga secara empiris membatasi aspek generalisasi untuk memotret konteks kepemimpinan mahasiswa dalam kasus empiris yang lebih luas dan heterogen.

Kedua, pengumpulan data dilakukan lewat teknik wawancara *flexible interview scheduling*—yang meski efektif dari sisi alokasi waktu dan aksesibilitas, namun membatasi penggalian informasi secara utuh dan mendalam dibandingkan dengan teknik wawancara *structured interview/ fixed scheduling*, dimana interaksi antara interviewer-reponden bisa berlangsung lebih intens dan terbuka.

Ketiga, studi ini berfokus pada sikap permukaan, bukan pada amatan perilaku aktual-esensial informan selaku aktor sosial. Untuk itu, ke depan, studi sejenis diharapkan bisa menggunakan metode longitudinal atau desain komparatif untuk mengeksplorasi secara lebih utuh terkait relasi antara aspek ideal-teoritis (sikap *leadership*) dan aspek empiris (praktik *leadership* mahasiswa). Memperluas keragaman informan, *locus* kajian, dan konteks perbandingan memiliki potensi besar meningkatkan level generalisasi dan transferabilitas temuan penelitian.

Daftar Pustaka

- Alan, H., & Onur, N. (2025) Analyzing and Mapping the Leadership Literature and Its Organizational Implications: An Integrative Analysis. *Administrative Science*. 15(2), 03-30, doi: 10.3390/admsci15120479.
- Altintas, M. (2025) “Democratic Leadership”, in Oktaysoy Onur & Elkimis Ozer (eds.), *Beyond*

- Authority: Leadership Approaches from Classical to Contemporary.* Gaziantep, Turki: Ozgur Press.
- Aithal, S., & Aithal, S. (2019) A New Attitude-Behaviour (AB) Theory for Organizational Leadership. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 4(1), 83-97. doi: 10.5281/zenodo.3516712.
- Banda, R. R. M., & Mwange, A. (2025) Revisiting Classical and Contemporary Leadership Theories: An Analytical Perspective on Gender and Organizational Dynamics. *African Journal of Commercial Studies*, 6(2), 90-98. doi: 10.59413/ajocs/v6.i2.8.
- Bass, B. M., & Riggio, R.E. (2006) *Transformational Leadership* (Second Edition). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Baquero, A. (2023) Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, Vol.16, 1403-1424. doi: 10.2147/PRBM.S407672.
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020) Self-Efficacy as A Resource: A Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Extent of Change and Reactions to Change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301–317. doi: 10.1108/JOCM-12-2018-0368.
- Breevaart, K., et al. (2015) Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 754-777. doi: 10.1108/JMP-03-2013-0088.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006) Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Buhrmester, D. (1996) “Need Fulfillment, Interpersonal Competence, and the Developmental Context of Early Adolescent Friendship”. In W. M. Bukowski, A. F. Newcomb, & W. W. Hartup (eds.), *The Company They Keep: Friendship in Childhood and Adolescence* New York: Cambridge University Press. pp. 158—185.
- Ciulla, J. B. (1996). Ethics and Critical Thinking in Leadership Education. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 110-119. doi: 10.1177/107179199700300311.
- Hartfield, E. et al. (2024) The Role of Effective Communication in Student Leadership. *Learn Synergy Global Institute: Journal of Global Insights on Education and Innovation*, 1(1), 571-575. https://www.researchgate.net/publication/378693236_The_Role_of_Effective_Communication_in_Student_Leadership.
- Harrison, S. J. et al. (2010) Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74. doi: 10.2307/27735509.
- https://www.instagram.com/bemfisip_ubk/
- Jerab, D. A. (2023) How to Be an Effective Leader in Decision Making in an Unstable Environment. *SSRN Electronic Journal*, 1-44. doi: 10.2139/ssrn.4525803.
- Jun, K., & Lee, J. (2023) Transformational Leadership and Followers’ Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*. 13(4), 3-19. doi: 10.3390/bs13040320.
- Kyambade, M., et al. (2025). Enhancing Critical Thinking and Ethical Decision-Making Through Learner-Centered Strategies in Business Education. *Cogent Education*, 12(1): 2588420. doi: 10.1080/2331186X.2025.2588420.

- Launa (2000) Gerakan Intelektual dan Aksi Massa Mahasiswa: Refleksi dan Prospekti Peran Politik Mahasiswa Era Orde Baru. *Jurnal Widya* (Kopertis III Wilayah Jakarta), Vol. 183, 49-57.
- Lee, A., et al. (2020) Servant Leadership: A Meta-analytic Examination of Incremental Contribution, Moderation, and Mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44. doi: 10.1111/joop.12265.
- Mahoney, J. L. et al. (2003) Promoting Interpersonal Competence and Educational Success Through Extracurricular Activity Participation. *Journal of Educational Psychology*, 95(2), 409-418. doi: 10.1037/0022-0663.95.2.409.
- Ma, G. et al. (2024) Empathetic Leadership and Employees' Innovative Behavior: Examining the Roles of Career Adaptability and Uncertainty Avoidance, Vol. 15, 01-15. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1371936.
- Matthes, J. et al. (eds.) (2017). *The International Encyclopedia of Communication Research Methods* (First Edition) Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- McIntos, M. J., & Morse, J. M. (2015) Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, Vo. 2, 1-12. doi: 10.1177/2333393615597674.
- Montminy, S. L. (2022) Leadership Behaviors, Attitudes and Characteristics to Support a Culture of Safety. *Journal of Healthcare Risk Management*, 42(2), 31-38. doi: 10.1002/jhrm.21521.
- Nguyen, L. L. H. (2025). Ethical Leadership and Public Service Recovery Performance: The Roles of Thriving at Work and Moral Self-Efficacy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 28(2), 143-160. doi: 10.1108/IJOTB-05-2024-0096.
- Northouse, P. G. (2022) *Leadership: Theory and Practice* (Ninth Edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Reyes, J. P., et al. (2026) A Contemporary Evidence Synthesis of Leadership Styles and Their Impact on Organizational Performance: A Systematic Review. *Journal Interdiscipline Perspective*, 4(1), 38-45. doi: 10.69569/jip.2025.707.
- Saputra, F. (2021) Leadership, Communication, and Work Motivation in Determining the Success of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59-70. doi: 10.38035/jlph.v1i2.54.
- Santosa, I. S. et al. (2025) The Role of Leadership Styles in Shaping Work Engagement: Mapping Multi-sectoral Trends Through Bibliometric and Systematic Review. *Social Sciences & Humanities Open*, Vol. 12 (101757), 1-18. doi: 10.1016/j.ssaho.2025.101757.
- Surapto, D. et al. (2024) The Effect of Inclusive Leadership on Student Participation and Retention in Distance Higher Education Programs. *Asian Journal of Engineering Social and Health*, 3(8), 1849-1858. doi: 10.46799/ajesh.v3i8.413.
- Walumbwa, et al. (2017) Does Ethical Leadership Enhance Group Learning Behavior? Examining the Mediating Influence of Group Ethical Conduct, Justice Climate, and Peer Justice. *Journal of Business Research*, Vol. 72, 14-23. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.11.013.