

Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Menghadapi Konflik Tim (Serial *Money Heist*)

¹Bagus Nurchidayah Muhammad, ²Amaliyah Ria Triwastuti, ³Erindah Dimisqiyani, ⁴Rizky Amalia,
⁵Gagas Gayuh Aji

Manajemen Perkantoran Digital, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

Corresponding author: amaliyah@vokasi.unair.ac.id

Email: bagus.nurchidayah.muhammad.398768-2023@vokasi.unair.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis implementasi kepemimpinan situasional dan gaya manajemen konflik yang ditunjukkan oleh karakter The Professor dalam serial televisi *Money Heist*. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini menerapkan teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dan model manajemen konflik Thomas-Kilmann. Temuan menunjukkan bahwa The Professor secara efektif mengadopsi empat gaya kepemimpinan: mengarahkan, melatih, mendukung, dan mendelegasikan berdasarkan tingkat kematangan dan kebutuhan spesifik tim. Fleksibilitas ini memungkinkannya untuk secara efektif mengelola konflik internal, yang sering kali berasal dari perbedaan emosional dan strategis. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan adaptif adalah "pedang bermata dua": sebuah keunggulan kompetitif yang memfasilitasi penyelesaian konflik dan optimalisasi sumber daya manusia, tetapi juga merupakan sumber potensial konflik internal dan krisis otentisitas bagi pemimpin itu sendiri. Studi ini sejalan dengan prinsip-prinsip SDG's 16 tentang penguatan institusi dan pengambilan keputusan yang inklusif, menyoroti pentingnya kepemimpinan yang adil dan adaptif.

Kata Kunci: kepemimpinan situasional, manajemen konflik, *The Professor*, *Money Heist*, Hersey-Blanchard, SDG's 16.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of situational leadership and conflict management styles as demonstrated by the character The Professor in the television series Money Heist. Using a descriptive qualitative approach, the research applies the Hersey-Blanchard situational leadership theory and the Thomas-Kilmann conflict management model. The findings show that The Professor effectively adopts four leadership styles directing, coaching, supporting, and delegating based on the team's maturity level and specific needs. This flexibility allows him to effectively manage internal conflicts, which often stem from emotional and strategic differences. However, this study also finds that adaptive leadership is a "double-edged sword": a competitive advantage that facilitates conflict resolution and human resource optimization, but also a potential source of internal conflict and an authenticity crisis for the leader themselves. The study aligns with SDG's 16 principles on strengthening institutions and inclusive decision-making, highlighting the importance of fair and adaptive leadership.

Keywords : situational leadership, conflict management, *The Professor*, *Money Heist*, Hersey-Blanchard, SDG's 16.

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang semakin kompleks, pemahaman mengenai gaya kepemimpinan menjadi aspek penting dalam mengelola organisasi yang penuh tantangan. Perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan meningkatnya mobilitas informasi membuat organisasi dihadapkan pada tuntutan yang

semakin besar untuk beradaptasi dengan cepat. Dalam konteks ini, peran pemimpin menjadi sangat vital karena pemimpin tidak hanya bertanggung jawab mengarahkan tim menuju pencapaian tujuan, tetapi juga memastikan stabilitas, efektivitas, dan efisiensi organisasi di tengah perubahan yang dinamis (Sari, 2020).

Teori kepemimpinan merupakan aspek penting dalam ilmu manajemen, mencakup berbagai pendekatan dan perspektif mulai dari karakteristik personal, teori behavioral yang fokus pada perilaku, hingga teori situasional dan transformasional yang menekankan pentingnya penyesuaian dan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi bagi anggota tim. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan sebuah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang-orang didalam organisasi maupun diluar organisasi dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan, dimana seorang pemimpin dapat menerapkan berbagai gaya kepemimpinan secara fleksibel untuk mengoptimalkan kinerja organisasi (Gaol, 2023).

Salah satu teori kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan zaman adalah kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard pada tahun 1969. Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat digunakan untuk semua kondisi. Sebaliknya, efektivitas seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kemampuannya menyesuaikan pendekatan dengan tingkat kesiapan, kematangan, dan karakteristik anggota tim yang dipimpinnya. Model kepemimpinan situasional mengidentifikasi empat gaya utama, yaitu directing (mengarahkan), coaching (melatih), supporting (mendukung), dan delegating (mendelegasikan), yang masing-masing disesuaikan dengan konteks situasi dan kebutuhan tim (Rahardjo, 2021). Hal ini menjadikan kepemimpinan situasional sebagai salah satu pendekatan yang relevan untuk diterapkan di era modern, terutama dalam mengelola organisasi yang memiliki anggota dengan latar belakang dan kepribadian yang beragam.

Dalam konteks yang lebih luas, media populer pada era digital, seperti serial televisi, kini tidak hanya berfungsi sebagai hiburan tetapi juga sebagai representasi kompleksitas sosial, budaya, dan organisasi. Serial televisi sering menghadirkan dinamika karakter dan konflik yang menyerupai realitas kehidupan organisasi modern, sehingga menarik untuk dijadikan bahan analisis dalam studi kepemimpinan (Putri, 2023). Melalui objek visual, penonton dapat mengamati pola

komunikasi, pengambilan keputusan, dan strategi manajemen konflik yang digunakan karakter dalam menghadapi berbagai tantangan, memberikan perspektif baru dalam memahami implementasi teori kepemimpinan.

Dalam konteks pembangunan berkelanjutan global, SDG's ke-16 yang berfokus pada "Peace, Justice and Strong Institutions" menekankan pentingnya menciptakan perdamaian, keadilan, serta kelembagaan yang kuat untuk mencapai pembangunan berkelanjutan. Salah satu fokus utama SDG's 16 yaitu memastikan proses pengambilan keputusan yang inklusif, partisipatif, dan representatif pada semua tingkat organisasi maupun institusi. Penerapan SDG's ini dapat diwujudkan melalui kepemimpinan yang adil, transparan, dan adaptif dalam mengelola konflik serta mengakomodasi berbagai kepentingan individu atau kelompok. Dengan adanya sistem kepemimpinan dan tata kelola yang baik, organisasi maupun lembaga mampu menjaga stabilitas, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini menjadi dasar penting dalam membangun kepercayaan antar anggota dan memastikan keberlanjutan pencapaian tujuan bersama.

Salah satu serial yang menjadi sorotan global adalah *Money Heist*. Serial ini tidak hanya populer secara internasional, tetapi juga memunculkan diskusi akademis mengenai dinamika kepemimpinan, manajemen tim, dan penyelesaian konflik. Tokoh utama, Professor, digambarkan sebagai pemimpin yang harus memimpin sekelompok individu dengan latar belakang, motivasi, serta kepribadian yang beragam dalam situasi penuh tekanan dan ketidakpastian. Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan Professor memperlihatkan tingkat kemampuan adaptasi yang luar biasa. Dalam berbagai tahap perencanaan dan eksekusi, Professor mampu menggunakan pendekatan yang berbeda sesuai dengan kondisi dan kebutuhan tim (Putri, 2023). Fenomena ini menjadi menarik untuk dikaji karena menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mampu mengkombinasikan berbagai gaya kepemimpinan secara fleksibel dalam menghadapi situasi yang dinamis.

Kompleksitas manajemen tim dalam serial *Money Heist* semakin terlihat ketika Professor harus menghadapi berbagai konflik internal yang muncul di antara anggota timnya. Konflik merupakan fenomena yang wajar dan tidak dapat dihindari dalam setiap organisasi, baik formal maupun informal. Perbedaan latar belakang, kepentingan, dan cara pandang seringkali menjadi pemicu munculnya gesekan antar anggota tim. Dalam konteks *Money Heist*, konflik yang terjadi tidak hanya berkaitan dengan perbedaan strategi operasional, tetapi juga melibatkan aspek emosional, personal, dan psikologis yang mempengaruhi tingkat kekompakan tim secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik yang efektif dapat meningkatkan kinerja tim dan mencegah disintegrasi kelompok, sehingga kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik menjadi faktor utama dalam keberhasilan organisasi.

Teori kepemimpinan situasional memberikan kerangka analisis yang luas untuk memahami bagaimana Professor menyesuaikan gaya kepemimpinannya dalam menghadapi konflik tersebut. Misalnya, ketika berinteraksi dengan Tokyo yang impulsif, Professor cenderung menerapkan gaya *directing* dengan memberikan instruksi yang jelas. Sebaliknya, terhadap Nairobi yang emosional dan peduli terhadap tim, Professor menggunakan pendekatan *supporting* dengan memberikan dukungan moral dan kepercayaan. Berbeda lagi ketika menghadapi Berlin yang cenderung otoriter, Professor memilih pendekatan *coaching* untuk menyeimbangkan kepentingan tim dan mempertahankan fokus pada tujuan. Kemampuan Professor membaca karakteristik individu tim dan mengadaptasikan gaya kepemimpinannya menjadi bukti penerapan prinsip kepemimpinan situasional yang efektif (Rahardjo, 2021).

Selain kepemimpinan, aspek manajemen konflik yang dijalankan Professor juga menarik untuk dianalisis. Dalam serial ini, Professor menggunakan berbagai strategi penyelesaian konflik, seperti pendekatan kolaboratif, akomodatif, kompetitif, menghindari, dan berkompromi, sesuai dengan sifat dan intensitas konflik yang dihadapi (Subandi, 2024). Dalam beberapa situasi, Professor memilih pendekatan kolaboratif untuk menciptakan solusi win-win ketika

menghadapi perbedaan strategi antar anggota tim. Namun, pada kondisi yang membutuhkan keputusan cepat, ia lebih tegas dan menggunakan pendekatan kompetitif atau direktif. Fleksibilitas Professor dalam memilih strategi manajemen konflik menunjukkan kemampuannya membaca situasi dan mengoptimalkan dinamika tim dalam menghadapi tekanan.

Penelitian mengenai kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa efektivitas penerapannya dipengaruhi oleh budaya organisasi, struktur sosial, dan karakteristik individu. Budaya Indonesia yang cenderung kolektif dan hierarkis menuntut sensitivitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan norma lokal dan ekspektasi sosial (Pratama, 2019). Namun, globalisasi dan popularitas media internasional seperti serial *Money Heist* menunjukkan bahwa audiens Indonesia juga dapat menerima dan mengapresiasi model kepemimpinan yang lebih universal, adaptif, dan fleksibel. Hal ini membuka peluang untuk mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan situasional dapat diterapkan lintas budaya dan organisasi modern di Indonesia.

Relevansi kajian mengenai kepemimpinan situasional Professor dalam serial *Money Heist* tidak hanya sebatas ranah akademik, tetapi juga memberikan manfaat dalam pengembangan kepemimpinan di berbagai sektor organisasi. Di era digital dan perubahan yang cepat, pemimpin dituntut untuk beradaptasi dengan situasi yang dinamis, mengelola tim yang beragam, dan membuat keputusan strategis dalam kondisi penuh ketidakpastian (Suharto, 2018). Analisis terhadap karakter Professor memberikan gambaran jelas tentang bagaimana teori kepemimpinan situasional dapat diimplementasikan dalam konteks praktis yang menuntut fleksibilitas, kecermatan, dan ketegasan.

Keunikan kepemimpinan Professor terletak pada kemampuannya mempertahankan visi jangka panjang sekaligus mengelola tantangan jangka pendek yang muncul akibat konflik internal. Perpaduan antara kepemimpinan visioner dan fleksibilitas situasional menghasilkan model kepemimpinan yang holistik dan efektif (Wibowo, 2020).

Dalam banyak situasi, Professor tidak hanya fokus pada penyelesaian masalah sesaat, tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang dari setiap keputusan terhadap kekompakan tim dan keberhasilan tujuan bersama. Hal ini menunjukkan tingkat kerumitan kepemimpinan yang jarang ditemukan dalam representasi media, menjadikan serial *Money Heist* sebagai salah satu studi kasus menarik dalam kajian kepemimpinan modern.

2. TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsep Dasar Manajemen

Manajemen merupakan disiplin ilmu yang berfokus pada proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Definisi manajemen sering dikaitkan dengan *getting things done through people*, yakni upaya mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan peran manusia sebagai faktor utama. Henri Fayol salah satu tokoh manajemen modern membagi fungsi manajemen ke dalam lima aspek utama: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*) (Boma-Siaminabo & Helen, 2022). Fungsi-fungsi manajemen yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) menjadi landasan operasional yang memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, finansial, dan teknologi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

2. Manajemen Konflik

Konflik dalam organisasi didefinisikan sebagai suatu proses yang dimulai ketika satu pihak menyadari bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan mempengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama (Rahman et al., 2021). Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi, karena adanya perbedaan persepsi, tujuan, nilai, dan kepentingan di antara individu atau kelompok dalam organisasi. Dalam konteks tim kerja, konflik dapat muncul dari berbagai sumber,

mulai dari perbedaan pendapat tentang cara kerja, pembagian tugas, alokasi sumber daya, hingga perbedaan nilai dan kepribadian antar anggota tim (Fitriani & Dewi, 2022). Pemahaman yang komprehensif tentang konflik menjadi dasar penting dalam mengembangkan strategi manajemen konflik yang efektif.

3. Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan salah satu teori kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam dunia manajemen modern. Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard pada tahun 1969, yang menekankan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang efektif untuk semua situasi dan kondisi (Rahmawati & Sari, 2021). Konsep ini mengasumsikan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan dan situasi yang dihadapi oleh bawahannya. Teori ini berfokus pada hubungan antara tingkat pengarahan (*task behavior*) dan dukungan (*relationship behavior*) yang diberikan pemimpin, serta tingkat kesiapan (*readiness*) atau kematangan (*maturity*) yang ditunjukkan bawahan dalam melaksanakan tugas atau fungsi tertentu (Kusuma, 2018).

4. Integrasi Kepemimpinan Situasional dan Manajemen Konflik

Integrasi antara teori kepemimpinan situasional dan manajemen konflik menunjukkan bahwa pemilihan strategi manajemen konflik yang tepat sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan dan situasi konflik yang dihadapi. Pemimpin yang menerapkan gaya *Directing* cenderung menggunakan strategi *Competing* dalam mengelola konflik, karena fokus utamanya adalah pada penyelesaian tugas dengan efisien (Anggraini et al., 2023). Gaya *Coaching* memungkinkan pemimpin untuk menggunakan strategi *Compromising* atau *Collaborating*, tergantung pada tingkat kepentingan masalah yang dikonflikkan. Gaya *Supporting* lebih cenderung menggunakan strategi *Accommodating* atau *Collaborating* untuk menjaga hubungan tim. Sedangkan gaya *Delegating* memungkinkan tim untuk

menentukan strategi manajemen konflik mereka sendiri, dengan pemimpin memberikan dukungan minimal (Lestari & Wahyuni, 2021).

3. METODOLOGI PENELITIAN

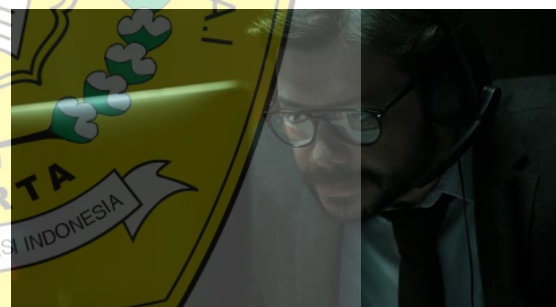
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena kepemimpinan situasional dan manajemen konflik tim secara mendalam melalui analisis terhadap karakter dan situasi dalam serial *Money Heist* (Sugiyono, 2019). Metode kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data secara mendalam dengan fokus pada pemahaman makna dari fenomena yang diteliti (Rijali, 2018). Penelitian kualitatif deskriptif dalam konteks ini bertujuan untuk menyajikan gambaran detail mengenai implementasi gaya kepemimpinan situasional Professor dalam menghadapi berbagai jenis konflik tim yang muncul sepanjang serial (Darmalaksana, 2020).

Jenis penelitian deskriptif kualitatif dipilih karena sesuai dengan karakteristik penelitian yang ingin mengungkap "bagaimana" fenomena kepemimpinan situasional diterapkan dalam konteks manajemen konflik tim. Penelitian deskriptif kualitatif memiliki karakteristik utama yaitu menggunakan setting alamiah, peneliti sebagai instrumen kunci, menggunakan metode kualitatif, analisis data secara induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi (Anggito & Setiawan, 2018). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis kompleksitas interaksi karakter, dinamika kepemimpinan, dan strategi resolusi konflik yang ditampilkan dalam serial *Money Heist* dengan konteks yang kompleks dan multidimensional.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Berdasarkan analisis terhadap seluruh season serial *Money Heist*, ditemukan bahwa karakter Professor secara konsisten menerapkan empat gaya kepemimpinan situasional sesuai dengan model Hersey-Blanchard dalam menghadapi berbagai situasi konflik tim, hal ini menunjukkan bahwa Professor mengadaptasi gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan anggota tim, kompleksitas situasi, dan urgensi waktu yang dihadapi. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan situasional Professor dapat dikategorikan menjadi empat pola utama: (1) Gaya *Directing* ketika menghadapi situasi krisis yang memerlukan keputusan cepat, (2) Gaya *Coaching* saat memberikan instruksi kompleks kepada anggota tim yang masih memerlukan bimbingan, (3) Gaya *Supporting* ketika menangani konflik emosional dan interpersonal, dan (4) Gaya *Delegating* kepada anggota tim yang sudah matang dan dapat dipercaya.



Gambar 1: Professor mengingatkan Berlin terkait situasi yang di hadapi

(Season 2, Episode 6, menit 43:12)

Dialog :

Professor : "*This is not a negotiation, this is an order*"

Gaya *Directing* paling terlihat jelas ketika Professor menghadapi situasi krisis yang memerlukan pengambilan keputusan cepat dan tegas. dalam Season 2, Episode 6 (menit 42-45), ketika Berlin mengancam akan melanggar protokol keamanan. Professor langsung mengambil kendali situasi dengan memberikan ultimatum yang jelas dan konsekuensi yang akan diterima jika Berlin tidak mengikuti instruksi. Ini menandakan penggunaan

kewenangan dan kekuatan posisi/jabatan untuk mengatasi konflik.



Gambar 2: Helsinki dan Denver terlibat konflik

(Season 1, Episode 3, menit 26:57)

Dialog :

Professor : *"What's the problem, Denver? Your voice sounds tense."*

Denver : *"It's Helsinki. He's not listening. He's just standing there and doing nothing. I have to take over, Professor."*

Professor : *"Alright. Before you take over, tell me what you're seeing. What is Helsinki doing, and why is that frustrating you?"*

Denver : *"He's just daydreaming. He won't move. I need him to secure that hallway!"*

Professor : *"I understand. Now, try to think from Helsinki's perspective. He's been through trauma. He'd rather face an enemy physically than have to think on his feet quickly. Is there another way to use his strengths, instead of forcing him to do something he's not good at?"*

Denver : *"You mean... I could ask him to just guard one point? He's an expert at holding a position."*

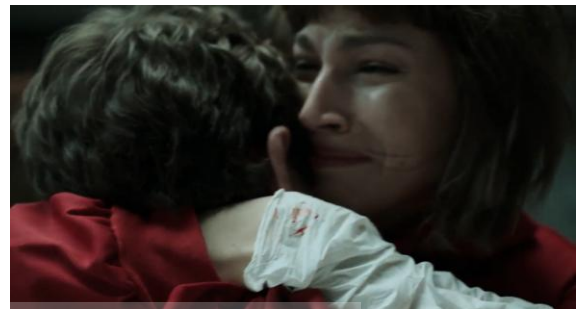
Professor : *"Exactly. You've just found a much better solution. You don't need to change him, you just need to change the way you use his abilities. What's your plan now?"*

Denver : *"I'll ask him to lock down that area, while I find another way."*

Professor : *"Good. That's a much better plan than taking over. Stay flexible, Denver. We have to adapt to our team, not the other way around."*

Gaya *Coaching* terlihat ketika Professor berinteraksi dengan Denver merasa frustrasi dengan Helsinki karena Helsinki tidak mau mengikuti perintahnya saat menjalankan tugas. Denver ingin mengambil alih kendali, tetapi itu akan melanggar rencana.. Dalam Season 1, Episode 3 (menit 25-28), interaksi Professor dengan Denver menunjukkan

karakteristik *coaching* yang jelas. Professor tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menjelaskan rasional di balik setiap keputusan, memberikan feedback, dan mendorong Denver untuk berpikir kritis tentang situasi yang dihadapi.



Gambar 3: Tokyo ingin menyerah dengan keadaan

(Season 1, Episode 2, menit 30:25)

Dialog :

Tokyo : *"Professor. I can't do this anymore. I've ruined everything. I'm not part of this team. I'm just going to leave."*

Professor : *"Tokyo, listen to me. I know you feel like a failure, and that's okay. Everyone has felt that way. But I want you to remember one thing. Why did I choose you?"*

Tokyo : *"Because I'm reckless? Because I'm not afraid to die?"*

Professor : *"No. That's only a small part of it. I chose you because you are the bravest, toughest, and most loyal person I know. You bring an energy to this team that no one else has. Without you, this plan wouldn't have made it this far."*

Tokyo : *"But I made a mistake. It's going to ruin everything."*

Professor : *"We all make mistakes. It's not the end of everything, it's part of the process. Focus on what we can learn from that mistake, not the mistake itself. I'm here to make sure we get through this together. I believe in you, Tokyo. Don't ever think you're alone."*

Tokyo : *"Thank you, Professor."*

Professor : *"There's no need to thank me. Now, take a deep breath. We still have time. What do you need from me right now?"*

Gaya *Supporting* paling menonjol ketika Professor menghadapi konflik yang berkaitan dengan aspek emosional dan psikologis anggota tim. Pada season 1, Episode 2 (menit 30-33) menampilkan situasi dimana Tokyo baru saja mengalami kegagalan besar dalam menjalankan tugas dan merasa dirinya

adalah beban bagi tim. Dia ingin menyerah dan melarikan diri.



Gambar 4: Professor menyerahkan koordinasi pada Lisbon
(Season 4, Episode 6, menit 12:40)

Dialog :

Professor : *"Lisbon, from this point forward, you have complete authority over all external operations. I'm transferring full command to you."*

Lisbon: *"Professor, are you sure? This is a massive responsibility."*

Professor: *"I've never been more certain of anything. You understand the strategic implications better than anyone. You have the team's trust and the skills to adapt to changing circumstances."*

Lisbon: *"What if I make the wrong call?"*

Professor: *"Then it will be the right decision made with the best information available at the time. I won't second-guess you, and I won't intervene unless you specifically ask me to."*

Lisbon: *"And if things go badly?"*

Professor: *"Then we'll face the consequences together. But Lisbon, I believe in you completely. Lead the way."*

Gaya *Delegating* terlihat ketika Professor berinteraksi dengan anggota tim yang sudah menunjukkan tingkat kematangan tinggi. Dalam Season 4, Episode 6 (menit 12-15), Professor menunjukkan *ultimate trust* kepada Lisbon dengan mendelegasikan koordinasi keseluruhan operasi external. Professor tidak melakukan pengawasan secara detail, melainkan memberikan kewenangan penuh kepada Lisbon untuk mengambil keputusan taktis sesuai dengan perkembangan situasi. Hal ini mencerminkan penerapan prinsip empowerment yang efektif dalam kepemimpinan situasional.

PEMBAHASAN

Pembahasan ini mengkaji implementasi kepemimpinan situasional Professor dalam serial *Money Heist* sebagai sebuah manifestasi kepemimpinan adaptif yang melampaui paradigma konvensional manajemen konflik. Dengan menggunakan kerangka teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard (Rahmawati & Sari, 2021) dan teori manajemen konflik Thomas-Kilmann (Novita & Kusuma, 2021), analisis ini menjelaskan bagaimana fleksibilitas kepemimpinan dibangun dari pemahaman mendalam terhadap karakteristik individu, bagaimana strategi penyelesaian konflik disesuaikan dengan konteks situasional, dan bagaimana pada akhirnya, kepemimpinan yang efektif menuntut keseimbangan antara otoritas dan empati. Professor tidak hanya memimpin sebuah tim dalam operasi kompleks, tetapi juga mengelola dinamika emosional dan psikologis yang terus berubah, sebuah cerminan dari kompleksitas kepemimpinan modern (Astuti & Maharani, 2023).

Fondasi kepemimpinan situasional Professor dibangun di atas kemampuan diagnosis yang akurat dan respon yang tepat waktu terhadap kebutuhan individual anggota tim (Kusuma, 2018). Sejak awal serial, Professor tidak memposisikan dirinya sebagai pemimpin otokratis yang mengandalkan hierarki, melainkan sebagai orchestrator yang memahami bahwa setiap individu memerlukan pendekatan yang berbeda. Ketika berhadapan dengan Tokyo yang impulsif dan emosional, ia secara konsisten menerapkan kombinasi antara gaya *directing* untuk situasi krisis dan *supporting* untuk situasi yang rentan (Pratiwi et al., 2020).

Keunggulan Professor terlihat dari kemampuannya menggabungkan beragam gaya kepemimpinan dalam situasi yang sama, sesuatu yang jarang ditemukan dalam praktik situasional yang cenderung kaku (Susanto, 2019). Misalnya, saat berdiskusi dengan Denver tentang kondisi Helsinki, Professor dengan mulus berpindah dari gaya *coaching* ke *supporting*. Ia memulai dengan pertanyaan diagnostik, lalu beralih dengan mendorong Denver berpikir dari sudut pandang Helsinki, dan akhirnya menutup dengan validasi. Proses ini menunjukkan bahwa kepemimpinan

situasional yang efektif bukanlah aplikasi mekanis dari empat gaya, melainkan adaptasi berdasarkan feedback dari anggota tim (Nuraini & Handayani, 2021).

Dalam hal manajemen konflik, Professor menunjukkan perspektif yang lebih dalam daripada sekadar menerapkan lima strategi Thomas-Kilmann (Rahman et al., 2021). Saat berhadapan dengan Berlin, Professor memilih gaya *directing* dengan strategi *competing*, keputusan ini bukan sekadar menunjukkan dominasi, melainkan mekanisme untuk menjaga integritas operasional saat situasi sangat krusial. Professor memahami bahwa Berlin, dengan kecenderungan narsistik dan gangguan kepribadian.. Hal ini membuktikan bahwa manajemen konflik efektif dalam kepemimpinan situasional membutuhkan profil psikologis yang akurat serta kesiapan mengadaptasi gaya kepemimpinan demi tuntutan situasi (Anggraini et al., 2023).

Secara keseluruhan, kepemimpinan situasional Professor dalam serial *Money Heist* memberikan gambaran mendalam mengenai kompleksitas kepemimpinan adaptif di tengah situasi berisiko tinggi. Fleksibilitasnya terbukti meningkatkan kinerja individu dan kohesi tim, sekaligus relevan dengan prinsip SDG's 16 tentang partisipasi inklusif dan penguatan institusi. Namun, dinamika adaptasi yang konstan juga membawa beban emosional besar dan tantangan menjaga keaslian diri. Serial ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan situasional yang efektif tidak hanya menuntut kompetensi teknis dalam mendiagnosis dan merespons situasi, tetapi juga ketahanan emosional untuk tetap dapat dipercaya di tengah perubahan. Pada akhirnya, sosok Professor menjadi pengingat bahwa di balik setiap pemimpin besar terdapat pergulatan untuk menyeimbangkan antara melayani orang lain dan menjaga diri, antara menyesuaikan diri dengan keadaan dan mempertahankan nilai-nilai inti.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan situasional Professor dalam serial *Money Heist* merepresentasikan sebuah model kepemimpinan adaptif yang kompleks dan

multidimensional, yang secara efektif mendemonstrasikan fleksibilitas teori Hersey-Blanchard dalam konteks praktis yang penuh tekanan dan ketidakpastian. Di satu sisi, Professor berhasil menunjukkan kemampuan luar biasa dalam mendiagnosis tingkat kematangan anggota tim, menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan situasi yang dihadapi, serta mengombinasikan berbagai gaya kepemimpinan dalam satu konflik.

Analisis mendalam terhadap dialog-dialog kunci menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan situasional Professor dibangun melalui kemampuan psychological profiling yang akurat dan emotional intelligence yang tinggi. Hal ini memperlihatkan tingkat keahlian dalam manajemen sumber daya manusia yang tinggi. Integrasi antara gaya kepemimpinan dengan strategi manajemen konflik yang dilakukan Professor juga membuktikan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam situasi berisiko tinggi tidak hanya memerlukan landasan teoretis, tetapi juga pemahaman intuitif tentang psikologi manusia dan dinamika situasi. Ini selaras dengan SDG's 16 karena pemimpin harus memiliki sifat adil, pemimpin yang adil dapat menciptakan kepercayaan antar anggota tim dan mampu menyelesaikan konflik antar anggota.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif adalah konsep yang kompleks dan memiliki dua sisi. Di satu sisi, kepemimpinan ini dapat menjadi keunggulan kompetitif karena memungkinkan pemimpin untuk mengoptimalkan sumber daya manusia dan menyelesaikan konflik dengan efektif. Di sisi lain, kepemimpinan adaptif juga bisa menjadi sumber konflik internal dan krisis identitas bagi pemimpin itu sendiri. Karakter Professor dari serial *Money Heist* menjadi contoh nyata di balik seorang pemimpin yang mampu beradaptasi dengan situasi, ada individu yang terus-menerus harus menyeimbangkan antara melayani orang lain dan menjaga diri sendiri, serta antara menyesuaikan diri dengan keadaan dan mempertahankan identitas intinya. Penelitian selanjutnya, topik ini dapat dikembangkan dengan menganalisis representasi kepemimpinan situasional di media lain atau dengan merancang kerangka kerja kepemimpinan adaptif yang tidak hanya

fokus pada efektivitas, tetapi juga pada keaslian dan pertimbangan etika.

yang telah kebersamai peneliti saat penyusunan penelitian ini berlangsung.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih peneliti kepada dr. Amaliyah, S. AB., M.M selaku dosen pembimbing, teman-teman, serta semua pihak

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, D. S., ., Putri & Hasan, M. (2023). Integrasi kepemimpinan situasional dalam manajemen konflik organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 8(2), 145-162.
- Fitriani, N., & Dewi, S. (2022). Analisis jenis konflik dalam tim kerja pada organisasi modern. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 9(2), 112-128.
- Gaol, N. T. L. (2023). Teori dan Jenis Gaya Kepemimpinan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 8(3).
- Kusuma, A. (2018). Konsep dasar kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen*, 5(3), 189-206.
- Lestari, M., & Wahyuni, T. (2021). Hubungan gaya kepemimpinan dengan strategi resolusi konflik. *Jurnal Studi Manajemen*, 13(4), 298-315.
- Nisa, A. K., Rahmawati, A., & Subandi, S. (2024). Manajemen konflik dalam lingkungan kerja kantor. *Indonesian Journal of Economy and Education Economy*, 3(1), 58-65.
- Pratama, R. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada UD Ony. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 7(2), 45-58.
- Putri, A. (2023). Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 25(2), 123-138.
- Rahardjo, S. (2021). Peran gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan manajemen bakat terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya. *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 67-82.
- Rahman, H., Dewi, M., & Pratama, S. (2021). Konsep dasar konflik organisasi: Definisi dan karakteristik. *Jurnal Studi Organisasi*, 9(1), 34-51.
- Rahmawati, S., & Sari, P. (2021). Evolusi teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard. *Jurnal Teori Manajemen*, 13(3), 156-173.
- Sari, N. (2020). Gaya kepemimpinan situasional di perpustakaan jaringan dokumentasi dan informasi hukum Kabupaten Sleman. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(2), 245-260.
- Subandi, S. (2024). Strategi manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan efektivitas tim. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(3), 178-195.
- Suharto, B. (2018). Analisis gaya kepemimpinan situasional sebagai model kepemimpinan di era modern. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(4), 334-349.
- Wibowo, A. (2020). Teori dan gaya kepemimpinan dalam membentuk karakter organisasi. *Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 8(2), 89-104.