

# Master Kepemimpinan Digital 1

*by ..*

---

**Submission date:** 13-Aug-2024 07:37PM (UTC-0500)

**Submission ID:** 2429403610

**File name:** Master\_Kepemimpinan\_Digital\_1.pdf (3.47M)

**Word count:** 60601

**Character count:** 404610

istilah industri 4.0 menjadi salah satu topik yang paling populer di kalangan industri dan akademisi di seluruh dunia. Industri ini memainkan peran penting dalam strategi untuk mengambil peluang digitalisasi dari semua tahap sistem produksi dan layanan. Revolusi industri keempat diwujudkan dengan kombinasi berbagai teknologi fisik dan digital seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, robotika adaptif, augmented reality, manufaktur aditif, dan Internet of Things (IoT).

Era industri 4.0 harus dibarengi dengan kepemimpinan dari seorang pemimpin digital. Berbicara tentang kepemimpinan digital adalah topik yang banyak diminati oleh setiap orang diberbagai bidang keilmuan dan tingkat studi. Kepemimpinan itu progresif. Diawali dengan tipe kepemimpinan berkhairisma, transaksional, transformasional, melayani hingga yang lagi tren sekarang adalah kepemimpinan digital/pemimpin digital. Pemimpin digital adalah pemimpin yang proaktif dalam mengeksplorasi bagaimana teknologi informasi (TI) dapat membantu organisasi mereka menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan mereka, memberikan produk dan layanan yang lebih baik dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.



# KEPEMIMPINAN DIGITAL DI ERA INDUSTRI 4.0

*Polyana Ferinia*



**5**  
**KEPEMIMPINAN DIGITAL**  
**DI ERA INDUSTRI 4.0**

**Rolyana Ferinia Pintauli**



Pustaka Aksara

**Penulis** : Rolyana Ferinia Pintauli

**Penyusun Sampul** : Karina Rossanandari

**Tata Letak** : Elan Figur

**ISBN** : 978-623-8230-26-6

Diterbitkan oleh : **PUSTAKA AKSARA, 2022**

**Redaksi:**

Jl. Karangrejo Sawah IX nomor 17, Surabaya

Telp. 0858-0746-8047

Laman : [www.pustakaaksara.co.id](http://www.pustakaaksara.co.id)

Surel : [info@pustakaaksara.co.id](mailto:info@pustakaaksara.co.id)

**Anggota IKAPI**

Cetakan Pertama : 2022

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

5

Istilah Industri 4.0 menjadi salah satu topik yang paling populer di kalangan industri dan akademisi di seluruh dunia. Industri ini memainkan peran penting dalam strategi untuk mengambil peluang digitalisasi dari semua tahap sistem produksi dan layanan. Revolusi industri keempat diwujudkan dengan kombinasi berbagai teknologi fisik dan digital seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, robotika adaptif, augmented reality, manufaktur aditif, dan *Internet of Things* (IoT).

Era industri 4.0 harus dibarengi dengan kepemimpinan dari seorang pemimpin digital. Berbicara tentang kepemimpinan digital adalah topik yang banyak diminati oleh setiap orang diberbagai bidang keilmuan dan tingkat studi. Kepemimpinan itu progresif. Diawali dengan tipe kepemimpinan berkharisma, transaksional, transformasional, melayani hingga yang lagi tren sekarang adalah kepemimpinan digital/pemimpin digital. Pemimpin digital adalah pemimpin yang proaktif dalam mengeksplorasi bagaimana teknologi informasi (TI) dapat membantu organisasi mereka menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan mereka, memberikan produk dan layanan yang lebih baik dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.

Seorang pemimpin digital harus dibekali dengan seperangkat ilmu agar mampu menjadi pemimpin digital yang berhasil. Buku ini dihadirkan untuk memberikan panduan komprehensif bagi pemimpin-pemimpin muda yang sedang berada di industri 4.0 yang sangat akrab dengan digitalisasi juga para dosen yang sedang membekali mahasiswanya menjadi pemimpin digital *to be*.

Oleh karena itu, buku ini tidak hanya memperkenalkan aspek teori kepemimpinan tetapi cara agar dapat mencapai kepemimpinan yang ideal tersebut. Bab yang dibahas meliputi:

- Bab 1 Membangun Pemimpin 4.0
- Bab 2 Kepemimpinan
- Bab 3 Karakteristik Pemimpin Sukses

- Bab 4 Teori Kepemimpinan
- Bab 5 Kualitas Seorang Pemimpin
- Bab 6 Keterampilan Seorang Pemimpin
- Bab 7 Kecerdasan Emosional Seorang Pemimpin
- Bab 8 Pemimpin Produk yang Sukses
- Bab 9 Pemimpin Digital

Buku ini ditujukan kepada para akademisi, mahasiswa juga kepada praktisi dan pemimpin-pemimpin perusahaan.

Penulis berharap dengan adanya buku ini dapat membantu memajukan civitas akademik dan menambah wawasan bagi mahasiswa, dosen, dan pembaca.

Kritik dan saran dari pembaca sangat kami butuhkan untuk perbaikan dan penyempurnaan.

Akhirnya, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penulisan, penyuntingan dan penerbitan buku ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu menyertai dan menyertai kita dalam segala aktivitas kita.

Bandung, 7 November 2022

Penulis,  
Dr. Rolyana Ferinia Pintauli, MM

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>BAGIAN 1 .....</b>	<b>1</b>
A. Asal Usul Industri 4.0 .....	3
B. Definisi Industri 4.0 .....	5
C. Penggerak Industri 4.0 .....	6
D. Karakteristik Industri 4.0.....	11
E. Manufaktur Cerdas 4.0.....	15
F. Kepemimpinan pada Setiap Era Industri .....	18
1. Kepemimpinan 1.0.....	19
2. Kepemimpinan 2.0.....	20
3. Kepemimpinan 3.0.....	21
4. Kepemimpinan 4.0.....	22
G. Persiapan Pemimpin 4.0 .....	24
1. Struktur .....	28
2. Koneksi.....	31
3. Pola pikir .....	32
H. Kesimpulan .....	33
Referensi .....	34
<b>BAGIAN 2 .....</b>	<b>43</b>
A. Kepemimpinan .....	43
B. Kepemimpinan dan Manajemen.....	47
C. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi .....	49
D. Kepemimpinan dan Spiritualitas di Tempat Kerja .....	51
E. Kepemimpinan dan Konseling Karyawan .....	55
F. Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan.....	58
G. Kesimpulan .....	62
Referensi .....	64
<b>BAGIAN 3 .....</b>	<b>71</b>
A. Definisi Karakter .....	71
B. Perkembangan Karakter .....	72
C. Karakter Sebagai Kemampuan .....	75

D. Lima Atribut Karakter yang Berpengaruh .....	80
E. Kesimpulan.....	91
Referensi.....	92
<b>BAGIAN 4.....</b>	<b>95</b>
A. Kepemimpinan Karismatik .....	95
1. Pengertian Kepemimpinan Karismatik.....	97
2. Karakteristik Kepemimpinan Karismatik .....	97
3. Komponen Perilaku Kepemimpinan Karismatik .....	100
303 Tokoh Kepemimpinan Karismatik.....	101
B. Kepemimpinan yang Melayani ( <i>Servant Leadership</i> ) .....	102
1. Karakteristik Pemimpin yang Melayani .....	104
2. Tokoh Pemimpin yang Melayani.....	106
3. Model Kepemimpinan yang Melayani: Patterson .....	108
C. Kepemimpinan Spiritual.....	109
1. Karakteristik Kepemimpinan Spiritual .....	112
E. Kesimpulan.....	116
Referensi.....	117
<b>BAGIAN 5 .....</b>	<b>122</b>
A. Menjadi Seorang Pemimpin .....	122
1. Eksekutif Buruk .....	125
2. Pemimpin Membuat Perbedaan.....	126
B. Peran Pemimpin dalam Manajemen Perubahan.....	129
1. Pemimpin yang Mendukung.....	130
2. Pemimpin yang Visioner .....	137
C. Cara Menciptakan Pemimpin dalam Perusahaan .....	141
1. Prinsip Pertama: Kembangkan Strategi untuk Pengembangan Kepemimpinan .....	141
2. Prinsip Kedua: Seleksi .....	142
3. Prinsip Ketiga: Pelatihan untuk Kepemimpinan .....	142
4. Prinsip Keempat: Pengembangan Karir .....	143
5. Prinsip Kelima: Pemimpin Lini Sebagai Pengembang Kepemimpinan.....	144
6. Prinsip Keenam: Budaya .....	144
7. Prinsip Ketujuh: Kepala Eksekutif.....	145



D. Kesimpulan .....	145
Referensi .....	146
<b>BAGIAN 6 .....</b>	<b>149</b>
A. Pendekatan Keterampilan.....	150
1. Keterampilan Teknis .....	150
2. Keterampilan Manusia.....	151
3. Keterampilan Konseptual.....	152
B. Model Keterampilan.....	153
1. Atribut Individu .....	154
2. Kompetensi.....	156
3. Hasil Kepemimpinan .....	160
4. Pengalaman Karir .....	162
5. Pengaruh Lingkungan .....	163
C. Bagaimana Pendekatan Keterampilan Bekerja? .....	164
D. Keterampilan Dasar Seorang Pemimpin.....	166
E. Kesimpulan .....	171
Referensi .....	171
<b>BAGIAN 7 .....</b>	<b>173</b>
A. Prinsip Kecerdasan Emosional .....	175
1. Prinsip Pertama: Emosi Adalah Informasi.....	176
2. Prinsip Kedua: Anda dapat mencoba mengabaikan emosi, tetapi itu tidak akan berhasil.....	179
3. Prinsip Ketiga: Anda bisa mencoba menyembunyikan emosi, tapi Anda tidak sebaik Anda memikirkan.....	180
4. Prinsip Keempat: Setiap Keputusan Harus Memasukkan Emosi Agar Efektif .....	182
5. Prinsip kelima: Emosi Mengikuti Pola Logis.....	184
6. Prinsip Keenam: Emosional Secara Universal Ada, Demikian Juga secara Spesifik .....	184
B. Aturan Tampilan Emosional .....	185
1. Emosi Sekunder .....	186
2. Gender dan Emosi .....	187
C. Mengembangkan Kecerdasan Emosional .....	187

1. Tingkatkan Kemampuan Anda untuk Mengidentifikasi Emosi .....	188
2. Menyadari Perasaan dan Emosi Anda Sendiri .....	188
3. Menyadari Ekspresi Emosional Anda .....	190
4. Menyadari Perasaan dan Emosi Orang Lain.....	192
5. Tingkatkan Kemampuan Anda untuk Menggunakan Emosi.....	194
6. Tingkatkan Kemampuan Anda untuk Memahami Emosi.....	197
7. Tingkatkan Kemampuan Anda untuk Mengelola Emosi.....	199
D. Kesimpulan.....	201
Referensi.....	202
<b>BAGIAN 8 .....</b>	<b>206</b>
A. Manajemen Produk .....	206
B. Mengapa Kepemimpinan Produk Begitu Penting.....	208
C. Pekerjaan Pemimpin Produk.....	210
D. Pemimpin Produk Global .....	214
E. Menjadi Pemimpin Produk yang Sukses .....	217
1. Menetapkan Prinsip Produk.....	217
2. Menciptakan Visi untuk Produk.....	217
F. Kesimpulan.....	227
Referensi.....	228
<b>BAGIAN 9 .....</b>	<b>231</b>
A. Definisi Transformasi Digital .....	232
B. Kepemimpinan Digital .....	234
1. Taktis dan Strategis .....	235
2. Pengiriman dan Budaya .....	236
3. Model Pertama: Menyelesaikan Pekerjaan .....	237
4. Mode Kedua: Futuris .....	237
5. Model Ketiga: Teman dalam Tim.....	238
6. Model Keempat: Utopian .....	238
C. Membangun Kemampuan Kepemimpinan Digital.....	239
1. Menciptakan Visi Digital.....	240

2. Melibatkan Perusahaan Pada Skala .....	243
3. Mengatur Transformasi .....	245
4. Membangun Kemampuan Kepemimpinan Teknologi ....	246
D. Menynergikan Perusahaan dan Karyawan di Era Digital..	249
1. Teknologi digital .....	249
2. Strategi Kompetitif .....	251
3. Budaya Perusahaan.....	252
4. Struktur Perusahaan.....	253
5. Psikologis .....	254
6. Rencana Bisnis yang Strategis.....	255
E. Teknologi Digital .....	256
F. Kesimpulan .....	259
Referensi .....	260
<b>BIODATA PENULIS .....</b>	<b>264</b>

**5**  
**KEPEMIMPINAN DIGITAL**  
**DI ERA INDUSTRI 4.0**

**Rolyana Ferinia**

## BAGIAN 1

### MEMBANGUN PEMIMPIN 4.0

Kelly, (2019) dalam bukunya *Constructing Leadership 4.0* menjelaskan sebuah kejadian tragis yang terjadi pada peristiwa acara super bowl tahun 2017. Pengemudi Uber Black Fawzi Kamel menyadari bahwa dia memiliki penumpang khusus di belakang mobilnya yaitu CEO Uber Travis Kalanick. Kamel menggunakan kesempatan itu untuk mengkonfrontasi Kalanick tentang struktur penetapan harga *Uber Black* untuk layanan premium, dengan mengklaim bahwa model penetapan harga Uber membuatnya tidak mendapatkan penghasilan, malah merugi. Saat pertanyaan itu diajukan, yang terjadi adalah reaksi negatif dari sang CEO dengan melakukan penembakan. Sebuah video *dashcam* merekam Kalanick menembaki si pengemudi dan berkata dengan kasar, "Beberapa orang tidak suka bertanggung jawab atas omong kosong mereka sendiri. Mereka menyalahkan segala sesuatu dalam hidup mereka pada orang lain." Pertengkaran panas itu menjadi viral di media sosial. Pada akhirnya mendorong permintaan maaf dari Kalanick dalam *email* kepada stafnya yang diterbitkan di blog *Uber Newsroom*. Dia berkata, "167 pada dasarnya harus berubah sebagai pemimpin dan tumbuh dewasa. Ini adalah pertama kalinya saya bersedia mengakui bahwa saya membutuhkan bantuan kepemimpinan dan saya berniat untuk mendapatkannya" (Kalanick, 2018).

Travis Kalanick tidak mendapatkan kesempatan untuk menjadi CEO Uber yang lebih baik, ia mengundurkan diri dari jabatannya pada tanggal Juni 2017 setelah banyaknya tekanan dari berbagai pihak. Investor yang memandangnya sebagai orang yang tanggung jawab karena gaya kepemimpinannya yang garang dan gaya hidupnya yang kontroversial (Julia Wong Carrie, 2017).

Beberapa pemimpin besar juga melakukan aksi pengunduran diri karena perilaku atau keagalannya. Hisao Tanaka dari Toshiba berhenti karena skandal akuntansi Toshiba Corp. Martin Winterkorn dari Volkswagen mengundurkan diri karena skandal emisi Volkswagen dan sedang menghadapi tuntutan pidana. David Barse dari *Third Avenue Management* dikawal dari gedung karena

bencana runtuhnya dana kredit (Kelly, 2016). Masing-masing CEO ini digambarkan sebagai orang yang keras kepala, menuntut, dan blak-blakan, yang memicu komentar berita bahwa gaya kepemimpinan mereka yang disonan dan koersif berkontribusi pada budaya menekan berita buruk yang menyebabkan masalah pengungkapan organisasi (Kelly, 2019).

Sesuatu yang aneh sedang terjadi dalam dunia kepemimpinan dan pengembangan kepemimpinan saat ini. Penelitian yang dilaporkan di *Financial Post* menyatakan bahwa dua dari lima CEO baru, gagal dalam 18 bulan pertama mereka bekerja. Bukan karena mereka tidak memiliki kompetensi, pengetahuan, atau pengalaman, melainkan hanya karena keangkuhan, ego dan gaya kepemimpinan yang di luar kendali (Williams, 2010). Gaya kepemimpinan disonan seperti itu telah menyebabkan budaya yang mengintimidasi rekan kerja, menghalangi transparansi, membunuh kemandirian dan inovasi, menunda pengambilan keputusan, menciptakan kemacetan kerja yang sesungguhnya tidak perlu, menurunkan motivasi dan produktivitas, dan menguras organisasi dari bakatnya (Williams, 2010). Dampaknya dapat dilihat dari pengeluaran tahunan organisasi. *Global Leadership Forecast* memberikan data sebagai berikut: pengeluaran tahunan organisasi untuk pengembangan kepemimpinan adalah sekitar \$4.000 per orang (*Global Leadership Forecast 2018*, 2018) dengan studi menunjukkan pengeluaran organisasi global untuk pemimpin lebih dari \$50 miliar per tahun (Canwell et al., 2018). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa investasi besar ini tidak membayar dividen:

1. Sebuah studi Deloitte tahun 2015 mengungkapkan bahwa \$40 miliar dari pengeluaran global tahunan terbuang sia-sia, meskipun 86% organisasi mengidentifikasi kepemimpinan sebagai hal yang penting dalam bisnis (Deloitte, 2018).
2. Sebuah studi Gallup tahun 2015, yang mensurvei 7.272 orang dewasa AS, mengungkapkan bahwa 50% telah meninggalkan pekerjaan karena masalah manajemen atau kepemimpinan yang buruk (Harter & Adkins, 2015).
3. Sebuah studi Grovo tahun 2015 memperkirakan bahwa \$13,5 juta hilang setiap tahun per 1.000 karyawan sebagai akibat dari

intervensi pengembangan dan pembelajaran yang tidak efektif (Grovo, 2015)

4. Laporan *Harvard Business State of Leadership* tahun 2016 mengungkapkan bahwa hanya 7% dari perusahaan yang disurvei menganggap program kepemimpinan mereka sebagai yang terbaik di kelasnya (Business, 2016)

Kesenjangan kepemimpinan ini telah diperparah oleh fakta bahwa kita sedang bertransisi ke tatanan dunia sosial dan ekonomi baru yang dibawa oleh teknologi baru. Kelompok teknologi baru yang muncul ini, secara kolektif berkontribusi pada revolusi industri 4.0 (IR4). IR4 telah mengubah harapan, kebutuhan, dan kebiasaan konsumen, mengacaukan kepastian politik, dan organisasi yang salah pijakan dengan mengekspos sikap arogan pimpinan, struktur yang terputus-putus, kerahasiaan, praktik, pemimpin direktif, dan pengikut penjilat (Schwab, 2016).

Bagian ini mengeksplorasi sifat kepemimpinan 4.0 diawali dengan asal usul, definisi, penggerak, karakteristik manufaktur tertentu, kepemimpinan pada setiap era, dan persiapan pemimpin di era industri 4.0

#### A. Asal Usul Industri 4.0

Asal usul industri 4.0 diawali pada pembangkit tenaga listrik manufaktur Jerman, dan ide konseptual sejak itu, telah diadopsi secara luas oleh negara-negara industri lain di Uni Eropa, dan termasuk negara Cina, India, dan negara-negara Asia lainnya. Nama Industri 4.0 mengacu pada revolusi industri keempat, dengan tiga yang pertama terjadi melalui mekanisasi, listrik, dan Teknik Informatika (Yang et al., 2016).

Revolusi industri keempat terjadi melalui *Internet of Things* (IoF) dan internet layanan yang terintegrasi dengan lingkungan manufaktur. Visi Industri 4.0 adalah bisnis industri yang akan membangun jaringan global untuk menghubungkan mesin, manufaktur, dan fasilitas pergudangan mereka sebagai sistem siber-fisik, yang akan saling terhubung dan saling mengontrol secara cerdas dengan berbagi informasi yang

memicu tindakan. Sistem siber-fisik ini akan berbentuk manufaktur cerdas, mesin cerdas, fasilitas penyimpanan cerdas, dan rantai pasokan cerdas. Ini akan membawa perbaikan dalam proses industri dalam manufaktur secara keseluruhan, melalui rekayasa, penggunaan material, rantai pasokan, dan manajemen siklus hidup produk. Inilah yang disebut rantai nilai horizontal. Industri 4.0 akan berintegrasi secara mendalam dengan setiap tahap dalam rantai nilai horizontal untuk memberikan peningkatan luar biasa dalam proses industri (Oluwaseun Adebayo et al., 2019).

Pusat dari visi ini adalah manufaktur cerdas, yang akan mengubah cara produksi dilakukan, berdasarkan mesin cerdas dan produk cerdas. Bukan hanya sistem siber-fisik seperti mesin cerdas yang akan menjadi cerdas; produk yang dirakit juga akan memiliki kecerdasan yang tertanam sehingga dapat diidentifikasi dan ditempatkan setiap saat selama proses pembuatan. Miniaturisasi tag Radio Frequency Identification (RFID) memungkinkan produk menjadi cerdas dengan mengetahui apa itu, kapan diproduksi, apa statusnya saat ini dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai status yang diinginkan (Schmitt & Michahelles, 2008).

Cara visi bekerja adalah bahwa sistem horizontal tertanam terintegrasi dengan proses bisnis vertikal, (misalnya, penjualan, logistik, dan keuangan) dan sistem TI terkait. Proses bisnis tersebut memungkinkan manufaktur cerdas untuk mengontrol manajemen dari ujung ke ujung diseluruh proses manufaktur dari rantai pasokan hingga layanan dan manajemen siklus hidup. Penggabungan Teknologi Operasional (OT) dengan TI ini bukan tanpa masalah, namun dalam sistem Industri 4.0, entitas ini akan bertindak sebagai satu kesatuan (Business Intelligent, 2019).

Manufaktur cerdas tidak hanya berhubungan dengan perusahaan besar, tetapi juga untuk usaha kecil dan menengah karena fleksibilitas yang mereka berikan. Misalnya, kontrol atas proses manufaktur horizontal dan produk cerdas memberikan peluang untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan



kontrol proses dinamis, seperti dalam kemampuan dan fleksibilitas untuk memenuhi perubahan desain men<sup>2</sup> terakhir atau untuk mengubah produksi untuk mengatasi preferensi pelanggan dalam desain produk. Selanjutnya, kontrol proses dinamis ini memungkinkan ukuran lot kecil, yang masih menguntungkan dan mengakomodasi pesanan khusus individu. Proses bisnis dan rekayasa yang dinamis ini memungkinkan cara-cara baru untuk menciptakan nilai dan model bisnis yang inovat<sup>2</sup> (Mittal et al., 2018).

Singkatnya, Industri 4.0 akan membutuhkan integrasi Cyber-physical system (CPS) dalam manufaktur dan logistik sambil memperkenalkan IoF dan layanan dalam proses manufaktur. Ini akan membawa cara baru untuk menciptakan nilai, model bisnis, dan layanan hilir untuk UKM (usaha kecil menengah).

## **B. Definisi Industri 4.0**

Ada tiga definisi yang menggambarkan tentang definisi industri 4.0 (Gilchris<sup>2</sup> 2016). Pertama. Definisi industri 4.0 adalah singkatan dari revolusi industri keempat. Paling mudah dipahami sebagai tingkat baru organisasi dan kontrol atas seluruh rantai nilai dari siklus hidup produk, ini diarahkan untuk kebutuhan pelanggan yang semakin individual. Siklus ini dimulai pada ide produk, mencakup penempatan pesanan dan meluas hingga pengembangan dan manufaktur, sampai ke pengiriman produk untuk pelanggan akhir, dan diakhiri dengan daur ulang, yang mencakup semua layanan yang dihasilkan. Dasar dari revolusi industri keempat adalah tersedianya semua informasi yang relevan secara *real time* dengan menghubungkan semua instansi yang terlibat dalam rantai nilai. Kemampuan untuk mendapatkan nilai tambah optimal yang rendah setiap saat dari data juga penting. Koneksi orang, benda, dan sistem menciptakan koneksi nilai tambah yang dinamis, mengatur diri sendiri, dan dioptimalkan secara *real-time* di dalam dan di seluruh perusahaan. Ini dapat dioptimalkan sesuai dengan

kriteria yang berbeda seperti biaya, ketersediaan dan konsumsi sumber daya (Vaidya et al., 2018).

Definisi kedua. Definisi industri 4.0 digambarkan melalui kerangka untuk Industri 4.0 yang bergantung pada 1) digitalisasi dan integrasi rantai nilai horizontal dan vertikal; 2) Digitalisasi produk dan layanan dan 3) pengenalan model bisnis yang inovatif (Ibarra et al., 2019).

Definisi keempat, Industri 4.0 adalah istilah kolektif untuk teknologi dan konsep organisasi rantai nilai. Dalam manufaktur cerdas terstruktur modular dari Industri 4.0, CPS memantau proses fisik, membuat salinan virtual dari dunia fisik dan membuat keputusan terdesentralisasi. Melalui IoT, CPS berkomunikasi dan bekerja sama satu sama lain dan manusia secara *real time*. Melalui *Internet of Services* (IoS), layanan internal dan lintas organisasi ditawarkan dan digunakan oleh para peserta rantai nilai. (Ayar, 2019).

### C. Penggerak Industri 4.0

Organisasi yang tak terhitung jumlahnya telah menghasilkan daftar peringkat berbagai teknologi yang akan mendorong revolusi industri keempat. Terobosan ilmiah dan teknologi baru yang mereka hasilkan tampaknya tak terbatas, terbentang di begitu banyak bidang dan di banyak tempat berbeda. Faktor-faktor pendorong itu adalah perubahan permintaan pasar, *volatility*, teknologi baru, dan posisi Jerman sebagai kekuatan manufaktur (Bartodziej, 2017).

#### 4 Perubahan Permintaan Pasar

Industri manufaktur tunduk pada perubahan struktural yang cukup besar karena megatren global. Westkämper (2013) menunjukkan beberapa perkembangan yang sedang berlangsung, yang secara substansial akan memengaruhi seluruh lingkungan manufaktur.

Individualisasi. Perkembangan yang jelas dalam beberapa tahun terakhir adalah meningkatnya permintaan untuk produk individual. Pertimbangan keinginan pelanggan di banyak

industri seperti tekstil, furnitur, komputer pribadi, mobil, dan mesin, telah menjadi standar sampai batas tertentu. Manfaat produksi massal industri tradisional berdasarkan otomatisasi, skala ekonomi, dan pengetahuan melalui pengalaman, yang telah lama menjadi dasar perusahaan manufaktur yang beroperasi secara internasional, tampaknya menghilang dengan mulus (BMW, 2010). Saat ini, semakin banyak perhatian diberikan pada keinginan pelanggan dan kebutuhan individu, yang memungkinkan tingkat produk yang dipersonalisasi meningkat secara signifikan. Karena permintaan pelanggan yang terus berubah, sangatlah penting untuk menyesuaikan proses dan teknologi manufaktur dengan perkembangan ini (Kelker, 2011). Konsep yang sudah diterapkan seperti kustomisasi massal dan produksi serial serbaguna berdasarkan sistem modular dapat mempertahankan manfaat sistem manufaktur standar. Industri harus mengatasi integrasi pelanggan yang hampir lengkap ke dalam proses mereka dalam jangka menengah dan panjang (BMW, 2010). Kuantitas per model dan per versi akan terus menurun di masa depan (Kelker, 2011). Tingkat pendekatan kerja yang benar-benar baru akan terjadi, dimana pelanggan secara bersamaan akan menjadi produsen (prosumer). Pelanggan mengungkapkan keinginan, memberikan saran untuk inovasi produk (inovasi terbuka), dan secara aktif mengambil bagian dalam proses pengembangan dan manufaktur (BMW, 2010). *Volatility*. Menghadapi pasar yang berfluktuasi dan siklus pendek adalah faktor penting untuk tetap kompetitif, seperti yang ditunjukkan oleh perkembangan setelah krisis ekonomi global. Spat et al. (2013) menekankan istilah volatilitas, sebagai dikte saat ini (Spath et al., 2013). Volatilitas menurut definisi berarti "kemungkinan berubah secara tiba-tiba dan tidak terduga (Webster, 2004). Dari perspektif perkembangan makro dan mikro ekonomi, volatilitas menggambarkan ukuran relatif dari fluktuasi harga, harga saham, dan nilai tukar, suku bunga serta seluruh pasar dalam jangka waktu tertentu, meskipun volatilitas bukanlah ukuran arah fluktuasi (Spath et al., 2013). Pasar yang bergejolak dengan

fluktuasi permintaan memengaruhi terutama industri manufaktur karena sumber volatilitas yang berbeda. Efek spesifik perusahaan jangka pendek, fluktuasi musiman, siklus hidup produk, dan fluktuasi pasar lainnya merupakan faktor yang mendasari, dan yang memengaruhi volatilitas perusahaan produsen, terutama dalam penjualan (Spath et al., 2013). Volatilitas dianggap sebagai pendorong utama perubahan paradigma di bidang manufaktur, karena membutuhkan struktur, proses, produk, dan sistem yang lebih fleksibel dan mudah beradaptasi di bidang manufaktur. Perusahaan masa depan harus berinvestasi dalam fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi, karena instrumen klasik tidak akan mampu mengu<sup>4</sup>sai volatilitas lagi (Kelker, 2011).

Efisiensi energi dan sumber daya. Pasokan bahan baku dan energi yang berkelanjutan dan aman sangat penting untuk daya saing industri. Perkembangan sektor energi di masa depan akan ditentukan oleh tujuan iklim yang ambisius, pertumbuhan populasi di seluruh dunia, dan peningkatan kemakmuran global (BMW, 2010). Dalam jangka panjang, kombinasi ini akan mengarah pada peningkatan permintaan energi dan bahan baku mineral secara eksponensial. Menurut perkiraan para ahli, permintaan keseluruhan akan berlipat ganda hingga tahun 2050 (Bauernhansl, 2014). Artinya, bahwa cara masyarakat menggunakan sumber daya alam harus berubah secara radikal. Jika tidak, bahan bakar fosil akan segera habis. Industri manufaktur, juga memiliki tanggung jawab khusus dalam hal efisiensi energi dan konservasi sumber daya, karena sejauh ini memiliki konsumsi energi primer dan final tertinggi dibandingkan industri lainnya (Bauernhansl, 2014). Kagermann dkk. mengatakan bahwa produktivitas sumber daya dan efisiensi sumber daya harus dimasukkan dalam tujuan strategis setiap perusahaan manufaktur (Kagermann et al., 2013). Setiap pemborosan dalam produksi, misalnya, disebabkan oleh produksi berlebih, masalah kualitas, atau potensi optimalisasi yang tidak digunakan, memiliki konsekuensi ekonomi dan sosial harus diminimalisasikan (Kelker, 2011).

Teknologi Baru. Kementerian Federal Jerman Urusan Ekonomi dan Energi dalam sebuah laporan dari 2010, menyajikan berbagai bidang keterlibatan teknologi di mana penelitian harus dipromosikan untuk memperkuat posisi Jerman sebagai kekuatan manufaktur terkemuka. Kemajuan itu diistilahkan dengan “teknologi pemungkin” ini akan menentukan potensi di berbagai bidang (Kelker, 2011). Teknologi manufaktur modern, teknologi optik, teknologi mikrosistem, nanoteknologi, bioteknologi, elektronik, material baru, dan geoteknologi dianggap menyadari potensi ini (BMW, 2010)

Pendekatan yang lebih rinci dalam hal teknologi manufaktur yang disebutkan di atas dibuat oleh Bauer et al. (2013). Mereka mengidentifikasi lima bidang teknologi yang dianggap berada dalam lingkup pengaruh dalam konsep industri 4.0. Bagi mereka *smart objects*, CPS, konsep manufaktur cerdas, jaringan yang kuat, komputasi awan, dan keamanan TI merupakan landasan teknologi untuk produksi dan kesuksesan di masa depan. Kagermann et al. (2013) menyebutkan *Cyber-Physical-Systems* dalam satu nafas bersama dengan *Internet of Things and Services*. Bauer dkk juga menyatakan bahwa teknologi ini akan menjadi dasar evolusi dari fase ketiga ke fase keempat industrialisasi. Mengenai *Internet of Things and Services*, Spath et al. (2013) mengklaim bahwa perkembangan Media Sosial, Web Sosial, dan Web 2.0 saat ini akan memasuki lingkungan manufaktur dengan cara yang sama seperti mereka memasuki rumah tangga pribadi Menurut Kelker (2011), ada dua perkembangan teknologi lebih lanjut, yang akan membentuk masa depan manufaktur yaitu *Big Data* dan Interaksi Mesin Manusia. Teknologi *Big Data* menganalisis dan memproses volume data yang luas, antarmuka manusia-mesin multimodal seperti layar sentuh dan pengenalan gerakan akan memungkinkan karyawan membangun tingkat komunikasi dan interaksi yang sepenuhnya baru dalam lingkungan manufaktur. Contohnya adalah Capgemini Consulting. Perusahaan ini telah mengembangkan industri mereka sendiri 4.0 kerangka kerja

untuk menjelaskan perkembangan masa depan di bidang manufaktur. Di mata mereka, tujuh pendukung teknologi inti berikut akan memengaruhi sektor manufaktur secara positif yaitu komputasi awan, analitik canggih, komputasi seluler, komunikasi mesin-ke-mesin, robotika canggih, *platform* komunitas, dan pencetakan 3D (Capgemini Consulting GmbH, 2014)

Menurut McKinsey & Company, (2015) teknologi yang akan datang dapat diatur sebagai berikut:

1. Data, daya komputasi, dan konektivitas (misalnya jaringan nirkabel)
2. Analisis dan Kecerdasan (misalnya kecerdasan buatan objek)
3. Interaksi manusia-mesin (misalnya solusi *augmented reality* (AR))
4. Konversi digital-ke-fisik (misalnya pencetakan 3D)

Perkembangan dan elaborasi yang sedang berlangsung pada teknologi masa depan di bidang manufaktur adalah kekuatan pendorong untuk inisiatif penelitian di bidang ini. Artinya, hampir setiap pelaku pasar baik pelaku swasta maupun publik berusaha untuk mendefinisikan, menjelaskan, dan menciptakan gambaran besar masa depan manufaktur untuk mengi<sup>4</sup>bangi yang lain.

Posisi Jerman Sebagai Kekuatan Manufaktur. Dibandingkan dengan negara-negara anggota Uni Eropa (UE) lainnya, Jerman menghasilkan bagian terbesar dari penciptaan nilai industri Eropa. Dengan 31% pada tahun 2012, Jerman memiliki bagian tertinggi dari Uni Eropa diikuti oleh Italia dengan pangsa 13%, Prancis dan Inggris dengan 10% (Bartodziej, 2017). Bahkan di tingkat internasional, Jerman dalam kondisi ekonomi yang baik dalam hal manufaktur. Rata-rata, pangsa industri manufaktur di seluruh dunia dalam nilai tambah bruto (PDB) dalam dekade terakhir selalu sekitar 17%, yang sangat tinggi dibandingkan dengan sektor lainnya. Jerman setelah Cina, Amerika Serikat (AS) dan Jepang adalah negara industri terbesar keempat. Namun, pangsa maksimum industri

manufaktur sebagian besar tidak dapat ditemukan di negara-negara industri klasik<sup>288</sup> tapi lebih banyak di negara-negara berkembang (negara-negara Brasil, Rusia, India, China, dan South Africa), terutama di Asia Tenggara. Pangsa rata-rata industri manufaktur di negara-negara Asia Tenggara menyumbang sekitar 25%, dimana China memberikan kontribusi besar dengan lebih dari 30% dalam satu dekade terakhir. Di antara semua negara industri klasik, Jerman memiliki pangsa ind<sup>154</sup> manufaktur tertinggi dalam PDB (Worldbank, 2015). Jerman memiliki salah satu industri manufaktur paling kompetitif di dunia dan merupakan pemimpin global di sektor peralatan manufaktur. Daya saing ini tidak kecil karena spesialisasi Jerman dalam penelitian, pengembangan, dan produksi teknologi manufaktur yang inovatif dan pengelolaan proses industri yang kompleks. Industri manufaktur mesin dan manufaktur Jerman yang kuat, tingkat kompetensi TI yang signifikan secara global dan pengetahuannya dal<sup>90</sup> sistem tertanam dan teknik otomasi berarti bahwa Jerman berada pada posisi yang sangat baik untuk mengembangkan posisinya sebagai pemimpin dalam industri teknik manufaktur (Kagermann et al., 2013).

#### D. Karakteristik Industri 4.0

Industri 4.0 merevolusi cara perusahaan memproduksi, meningkatkan, dan mendistribusikan produk mereka. Produsen mengintegrasikan teknologi baru, termasuk Internet of Things (IoT), komputasi dan analitik cloud, serta AI dan pembelajaran mesin ke dalam fasilitas produksi mereka dan di seluruh operasi mereka (IBM, 2019). Industri ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

Gilchrist, (2016) menerangkan bahwa ada <sup>2</sup> empat karakteristik utama dan berbeda:

1. Integrasi vertikal sistem produksi cerdas. Manufaktur cerdas yang pada dasarnya merupakan inti dari industri 4.0 tidak dapat bekerja secara mandiri. Ada kebutuhan untuk jaringan manufaktur cerdas, produk cerdas, dan sistem produksi

cerdas lainnya. Inti dari jaringan vertikal berasal dari penggunaan sistem produksi fisik-cyber (*Cyber-Physical Production System* (CPPS)), yang memungkinkan manufaktur bereaksi dengan cepat dan tepat terhadap variabel, seperti tingkat permintaan, tingkat stok, cacat mesin, dan penundaan yang tidak terduga. Demikian pula, jaringan dan integrasi juga melibatkan logistik cerdas dan layanan pemasaran suatu organisasi, serta layanan cerdasnya, karena produksi disesuaikan sedemikian rupa sehingga individual dan ditargetkan secara khusus untuk pelanggan.

2. Integrasi horizontal melalui jaringan rantai nilai global. Integrasi akan memfasilitasi pembentukan dan pemeliharaan jaringan yang menciptakan dan memberi nilai tambah. Hubungan pertama yang terlintas dalam pikiran ketika berbicara tentang integrasi horizontal adalah hubungan antara mitra bisnis dan pelanggan. Namun, itu juga bisa berarti integrasi model bisnis baru di seluruh negara dan bahkan lintas benua, membuat jaringan global.
3. Melalui rekayasa di seluruh rantai nilai. Seluruh rantai nilai dalam industri tunduk pada apa yang disebut "melalui rekayasa", di mana siklus hidup lengkap produk ditelusuri dari produksi hingga selesai. Di bawah disiplin manufaktur lain, misalnya, pakaian, fokusnya adalah pada proses manufaktur saja, membuat produk, menjual produk, lalu mengirimkannya dan melupakannya. Ada sedikit kekhawatiran tentang apa yang terjadi pada kemeja yang diproduksi dengan buruk misalnya, apalagi apa yang terjadi padanya tren penjualan di masa depan, setelah pelanggan membuangnya ke tempat sampah. Namun, ketika berhadapan dengan komponen industri, kualitas adalah raja. Akibatnya, harus ada fokus pada kualitas dan kepuasan pelanggan sehingga produsen harus membangun produk untuk memenuhi harapan pelanggan. Misalnya, pemilik Mercedes Benz akan mengharapkan komponen yang diproduksi dengan kualitas terbaik dan memiliki dukungan



layanan purna jual. Industri 4.0 mencakup proses produksi dan seluruh siklus hidup produk.

4. Percepatan manufaktur. Operasi bisnis, terutama yang terlibat dalam manufaktur, menggunakan banyak teknologi, sebagian besar tidak inovatif atau mahal, dan sebagian besar sudah ada. Seperti yang dapat dilihat dari empat karakteristik Industri 4.0 ini, ada fokus besar pada **konsep rantai nilai**.

#### *Konsep Rantai Nilai*

Gilchrist, (2016) menerangkannya dengan jelas. Semua perusahaan berusaha untuk mengoptimalkan rantai nilai mereka, terlepas dari ukurannya, karena mereka membutuhkan mitra dalam desain dan pengembangan, pemasaran, atau dengan rantai pasokan. Tujuan manufakturan adalah untuk fokus pada disiplin inti yang menghasilkan keuntungan dan pemasokan sumber daya, logistik, pemasaran, dan penjualan. Perspektif mereka adalah untuk mengurangi pengeluaran sambil memaksimalkan keuntungan. Bagaimanapun, perusahaan besar menjadi menguntungkan dan sukses karena mereka melakukan sesuatu yang lebih baik daripada pesaing mereka, tetapi kadang-kadang sebuah perusahaan kecil melakukan satu tugas dengan lebih baik, karena mereka fokus pada tugas tertentu dan dapat melakukannya dengan lebih efisien. Oleh karena itu, rantai nilai membutuhkan tim produsen besar dengan mitra yang memiliki keterampilan dalam disiplin ilmu tertentu untuk mengurangi biaya.

Contoh skenario ini adalah perusahaan eksplorasi minyak dan gas, yang mungkin kaya akan uang tetapi tidak mau berinvestasi dan belajar bagaimana merancang dan membuat pipa. Sebaliknya, ia membeli pipa dari produsen pipa minyak spesialis, sebuah perusahaan yang hanya sebagian kecil dari ukuran dan kekayaannya.

Namun, itu tidak semudah kelihatannya, di bidang manufaktur, menjadi dan mempertahankan keuntungan berkaitan dengan membeli bahan mentah dengan biaya optimal

untuk mengubah bahan tersebut menjadi produk yang dapat dijual. Setiap minggu pesaing mengubah produk mereka berdasarkan harga, kualitas, atau ketersediaan. Akibatnya, tujuan bisnis besar adalah untuk mengidentifikasi aktivitas bisnis inti, aktivitas yang menghasilkan aktivitas bisnis yang paling menguntungkan untuk memastikan keuntungan maksimum, dan kemudian mengalihdayakan sisanya.

Oleh karena itu, rantai nilai, adalah wajib bagi setiap produsen barang atau jasa. Ada beberapa perusahaan berukuran industri yang dapat mendukung rantai nilai mereka sendiri, tidak peduli dengan jumlah kekayaan mereka. Ambil contoh Shell. Mereka membutuhkan material dalam jumlah besar, baik itu pipa, orang-orang yang terampil, peralatan minyak, anjungan minyak, helikopter, dan bahkan bangunan, yang tidak mungkin mereka buat sendiri.

Ada dua komponen rantai nilai bisnis yaitu aktivitas horizontal dan aktivitas pendukung vertikal. Kegiatan horizontal berhubungan langsung dengan rantai manufaktur, yang berhubungan dengan setiap langkah proses pembuatan produk. Aktivitas pendukung vertikal, seperti IT, penjualan, dan pemasaran, berkaitan dengan produksi hingga layanan purna jual.

Nilai primer atau horizontal berhubungan langsung dengan nilai yang dapat ditambahkan pada produksi, penjualan, dukungan, dan pemeliharaan produk. Aktivitas utama menambah nilai pada produk, dan mencakup fungsi seperti:

1. Operasi. Di sinilah nilai ditambahkan ke bahan mentah dengan mengubahnya menjadi produk yang dapat dijual dan di sinilah keuntungan ditentukan.
2. Logistik keluar. Ini adalah biaya inheren yang terkait dengan pengiriman produk ke pelanggan. Oleh karena itu, semua fungsi penyimpanan, pendistribusian, dan pemeliharaan stok berada di bawah logistik keluar. Secara tradisional, biaya logistik keluar bisa sangat tinggi, oleh karena itu inisiatif untuk mengurangi penyimpanan dan risiko memegang terlalu banyak stok dengan berpindah untuk memproduksi

sesuai permintaan. Memproduksi sesuai permintaan atau atas pesanan pasti untuk barang-barang berbiaya tinggi sangat mengurangi risiko ini.

3. Pemasaran dan penjualan. Nilai juga ditambahkan pada tahap pemasaran dan penjualan, di mana produk melewati peran periklanan untuk meyakinkan pelanggan bahwa itu adalah produk yang mereka inginkan.
4. Layanan. Purna jual, fungsi layanan mempertimbangkan nilai pemeliharaan produk melalui siklus hidupnya.

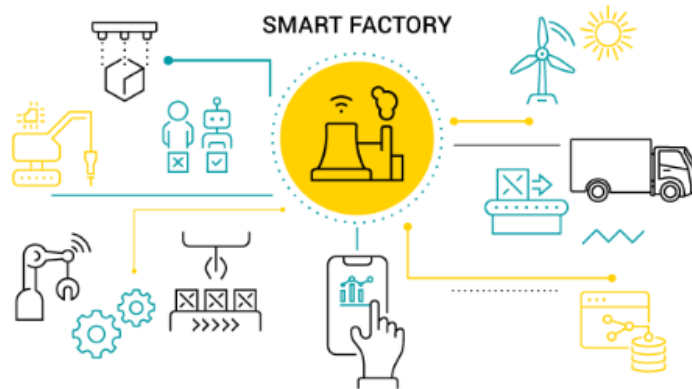
Komponen rantai nilai lainnya yang tidak boleh diabaikan adalah fungsi dukungan, dan terdiri dari fitur reputasi berikut:

1. Infrastruktur perusahaan. Hal ini berkaitan dengan seberapa stabil perusahaan dan seberapa bereputasi produknya, kualitas barang, dan kemudahan servisnya.
2. Sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia berhubungan dengan bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja mereka (Hutagalung et al., 2022). Reputasi dibangun di atas banyak faktor seperti bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya. Ini adalah faktor utama yang tidak boleh diabaikan. Misalnya, jika perusahaan mendapat reputasi untuk mempekerjakan dan memecat, kata itu akan segera menyebar.
3. Pengembangan teknologi. Faktor ini berkaitan dengan inovasi dan kualitas tim teknologi dan rekayasa serta reputasi mereka selanjutnya untuk menghasilkan produk yang baik dan sesuai untuk tujuan tertentu.
4. Pengadaan. Ini adalah kemampuan untuk mendapatkan dan mengakses dengan biaya yang wajar sumber bahan baku atau suku cadang yang dapat diandalkan, dan ini membutuhkan reputasi vendor yang baik dalam bisnis.

#### E. Manufaktur Cerdas 4.0

Jantung industri 4.0 dalam istilah konseptual adalah manufaktur cerdas (Gambar 1-1) dan semuanya berputar di sekitar entitas sentral yang membentuk model bisnis. Jika dilihat

bagaimana industri 4.0 bekerja secara teori, kita dapat melihat bahwa segala sesuatu mulai dari rantai pasokan, model bisnis, dan proses ada untuk menyediakan manufaktur cerdas. Demikian pula, semua antarmuka eksternal dari mitra rantai pasokan, jaringan pintar, dan bahkan media sosial secara konseptual memiliki manufaktur pintar di pusatnya matahari di mana proses lain mengorbit.



**Gambar 1.1 Manufaktur Cerdas**

Sumber AV system, (2020)

Gilchrist, (2016) menjelaskan tentang manufaktur cerdas. Manufaktur cerdas menyelenggarakan proses manufaktur cerdas. Cerdas bersifat futuristik karena dapat menghasilkan dan meningkatkan produktivitas. Manufaktur Cerdas adalah perpaduan teknologi yang menyediakan metode dan teknik optimal dalam manufaktur. Itu bukan hanya mesin dan robot cerdas yang berkomunikasi melalui produk perangkat lunak canggih tetapi dapat juga berkomunikasi melalui perangkat lunak, algoritme, dan proses industri yang canggih.

Penting untuk memahami cara manufaktur cerdas bekerja. Sebagai contoh, adalah tentang lini produksi sampo. Dalam skenario lini produksi ini, mesin pintar mengisi setiap botol dengan bahan dasar yang sama. Setiap varian merek mungkin memiliki aditif warna atau parfum yang berbeda untuk menyesuaikan diri dengan pasar produk yang dituju.

Dalam manufaktur tradisional, lini akan membutuhkan jalur produksi untuk setiap produk individu. Proses produksi akan menentukan bahwa setiap botol dikirim ke jalur produksi ke mesin dispenser, yang akan mengisi botol dengan campuran bahan yang diperlukan sesuai kebutuhan. Jika produk lini ini memiliki banyak varietas kecil dari merek sampo maka ini sangat tidak efisien, karena banyak mesin melakukan pekerjaan yang sama. Mengapa tidak dapat mengidentifikasi setiap variasi produk yang ada di sepanjang lini dan mengisinya sesuai kebutuhan?, karena konsepnya masih tradisional. Jika proses produksi lini sampo ini menggunakan *smart manufacturing*, maka prosesnya dapat mengurangi pemborosan dan inefisiensi dengan mengidentifikasi produk di lini produksi dan menentukan statusnya dengan melakukan tahap produksi spesifik apa yang harus dilalui selanjutnya.

Bagaimana kita melakukan ini? Kita dapat menggunakan tag *Radio Frequency Identification* (RFID) yang sangat mini sehingga sekarang dapat disematkan ke dalam label atau menggunakan *Near Frequency Contact* (NFC) seperti pada sistem pembayaran kartu. NFC agak sedikit rentan sehingga membutuhkan jarak yang dekat dengan pembaca, sedangkan RFID sangat mampu. Ambil contoh mobil balap yang disematkan dengan tag RFID dan selama setiap putaran, RFID *reader* menghitung jumlah putaran. Luar biasa, RFID *reader* dapat menghitung dengan andal setiap putaran yang dilakukan mobil balap bahkan pada kecepatan 200 mph atau lebih. Oleh karena itu, tag RFID sangat cocok untuk aplikasi *Smart Factory* di mana kecepatan proses produksi tidak boleh dikompromikan.

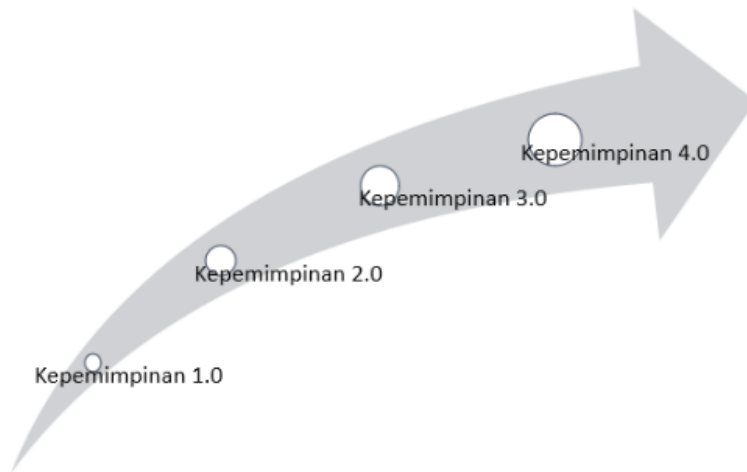
Mengapa Manufaktur Cerdas Itu Penting. Gilchrist, (2016) menegaskan bahwa manufaktur cerdas penting karena menciptakan revolusi manufaktur ini membutuhkan kolaborasi yang signifikan antara perusahaan, pemerintah, dan institusi akademik. Misalnya, di UE dan Amerika Serikat, mereka telah menyiapkan inisiatif untuk mendanai dan mendorong manufaktur cerdas. UE khususnya berusaha keras untuk melakukan industrialisasi ulang dan menciptakan tingkat

kesetaraan di seluruh kemampuan manufaktur yang sangat beragam dari negara-negara anggota. Jerman dan Italia adalah kekuatan industri modern yang telah mengembangkan program Industri 4.0 dengan baik. Inggris dan Prancis, di sisi lain, telah mengalami deindustrialisasi selama tiga dekade terakhir dan membutuhkan upaya besar-besaran untuk melakukan reindustrialisasi. Ironisnya, Prancis dan Inggrislah yang paling mungkin diuntungkan dari manufaktur pintar, karena mereka dapat membawa manufaktur mereka kembali ke darat dan selanjutnya menikmati penghematan besar dalam biaya dan efisiensi. Faktanya, Jerman tidak mungkin berkontribusi banyak pada target UE untuk peningkatan efisiensi dan nilai tambah terhadap PDB, karena mereka sudah mendekati tingkat efisiensi optimal. Inggris dan Prancis, bagaimanapun, dapat memberikan kontribusi yang signifikan karena tingkat kinerja mereka saat ini di bidang manufaktur berkinerja buruk dan oleh karena itu efisiensi manufaktur negara-negara ini siap untuk ditingkatkan.

Dalam inisiatif global, konsorsium internet industri mensponsori sejumlah proyek kolaboratif perintis, yang disebut testbeds, yang berfokus pada berbagai langkah proses manufaktur. Misalnya, Infosys, bekerja sama dengan Bosch, PTC, dan Intel, berkolaborasi dalam upaya yang disebut testbed efisiensi aset. Istilah efisiensi aset mengacu pada pengurangan pemborosan dan peningkatan pemeliharaan dan waktu kerja aset industri apa pun dalam operasi, pemeliharaan, layanan, informasi, dan energi. Proyek testbed berfokus pada cara menggunakan data dari peralatan dan proses untuk memberikan informasi insinyur pemeliharaan roda pendaratan pesawat yang dapat digunakan untuk memperkirakan dan memperbaiki potensi kegagalan.

#### **F. Kepemimpinan pada Setiap Era Industri**

Ada tiga fase kepemimpinan yang dominan sejak revolusi industri dan kita sekarang memasuki fase keempat dilihat dari era industri yaitu kepemimpinan 4.0 (Gambar 1.2).



**Gambar 1.2 Empat fase kepemimpinan**

Sumber: (Kelly, (2019)

### 1. Kepemimpinan 1.0

Kepemimpinan 1.0 dipimpin oleh kepemimpinan karisma (Kelly, 2019). Dalam *The Theory of Social and Economic Organization*, Max Weber memberikan definisi klasik tentang karisma yaitu kualitas tertentu dari kepribadian individu yang membedakannya dari manusia biasa dan diperlakukan sebagai diberkahi dengan kekuatan atau kualitas supernatural, manusia super, atau setidaknya secara khusus luar biasa. Hal-hal ini seperti tidak dapat diakses oleh orang biasa, tetapi dianggap sebagai asal ilahi atau sebagai teladan, dan atas dasar itu individu yang bersangkutan diperlakukan sebagai seorang pemimpin (Weber, 1964).

Ini adalah kelanjutan dari serangkaian keyakinan yang menghubungkan kembali ke filosofi Aristoteles, di mana Aristoteles menganggap kualitas bawaan dari pemimpin yang berbakat secara alami (karisma adalah bahasa Yunani untuk 'hadiah'). Aristoteles menulis, Sejak saat kelahiran mereka, beberapa ditandai untuk penaklukan dan yang lain untuk perintah (Aristotle, 1944). Thomas Carlyle melanjutkan tradisi pemimpin lahir alami ini dalam teorinya di abad kesembilan belas, yang mempromosikan kepemimpinan

turun-temurun dan merupakan kilas balik ke studi kehidupan Romawi (Carlyle, 2013). Gagasan tentang pemimpin lahir alami ini tersebar luas dari manufaktur ke manufaktur lain, dari akhir abad kedelapan belas hingga akhir abad kesembilan belas hingga muncul istilah militer 'kapten industri' bagi seorang pemimpin karisma. Kapten industri diciptakan oleh Thomas Carlyle dalam bukunya tahun 1943, *Past and Present*. Karisma telah membentuk cara merekrut, mengembangkan, dan mempromosikan para pemimpin selama lebih dari 100 tahun.

## 2. Kepemimpinan 2.0

Kepemimpinan 2.0 adalah era manajemen ilmiah (Kelly, 2019). Industri perkeretaapian AS, yang merupakan salah satu perusahaan skala besar pertama di luar militer, mulai berpikir tentang bagaimana mengelola dan memimpin orang melalui pendekatan yang lebih ilmiah dan berorientasi pada proses. Daniel McCallum, pengawas umum New York dan Erie *Railway*, menciptakan bagan organisasi pertama yang diketahui dan menghasilkan beberapa prinsip umum manajemen yang mendukung kepemimpinan komando dan kontrol top-down (McCallum, 1855). George Leonard Vose melengkapi pemikiran ini dengan menegaskan bahwa bawahan adalah dikelola oleh atasan langsung (Vose & Leonard, 1857).

Ahli teori manajemen ilmiah awal abad kedua puluh, termasuk Frederick Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber, semuanya sibuk dengan memaksimalkan efisiensi dan produktivitas (Taylor & Winslow, 1911). Taylor melewati Universitas Harvard untuk bekerja di lantai manufaktur di *Enterprise Hydraulic Works* di Philadelphia. Melalui pengamatannya terhadap para pekerja, ia menyusun teorinya tentang produktivitas dan standarisasi. Teorinya adalah, hanya melalui standarisasi metode yang dipaksakan, penerapan yang dipaksakan dari peralatan dan kondisi kerja terbaik, dan kerja sama yang dipaksakan, pekerjaan yang



lebih cepat ini dapat dipastikan. Dan tugas menegakkan penerapan standar dan menegakkan kerja sama ini terletak pada manajemen saja (Taylor & Winslow, 1911)

Pendekatan ilmiahnya, yang merupakan salah satu metode pertama dari pekerjaan terorganisir, menghasilkan penghematan yang luar biasa bagi perusahaan dan dia kemudian menjadi salah satu konsultan manajemen pertama. Dia juga percaya pada otoritas *top-down*. Victor Lippit mengutip salah satu karyawan Frederick Taylor, Charles Shartle, yang melaporkan bahwa Taylor pernah berkata kepadanya, 'Saya memiliki Anda karena kekuatan dan kemampuan mekanis Anda. Kami memiliki pria lain yang dibayar untuk berpikir (Lippit, 2015).

### 3. Kepemimpinan 3.0

Sejak akhir 1970-an, berbagai studi dan diskusi yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional telah dibahas. Kepemimpinan transformasional menyerukan kepemimpinan yang lebih terlibat di mana pemimpin, membangun hubungan yang bermakna dengan pengikut. Istilah pemimpin transformasional diciptakan oleh James Downton pada tahun 1973 (Downton, 1973) tetapi menjadi populer lima tahun kemudian dengan penerbitan teks 1978 oleh James MacGregor Burns. Kepemimpinan saat itu bersifat behaviorisme dan banyak model dan alat pengembangan kepemimpinan mendorong para pemimpin untuk bertransaksi dengan pengikut (Burns, 1978). Transaksinya adalah tentang pertukaran dan control. Bass et al. katakan, "seorang pemimpin bersifat transaksional ketika pengikut dihargai dengan wortel (analogi) karena memenuhi kesepakatan dan standar atau dipukuli dengan tongkat (analogi) karena gagal dalam apa yang seharusnya dilakukan (B. M. Bass et al., 1990). Kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh James MacGregor Burns, memiliki moral dimensi di mana pemimpin yang mentransformasi mencari motif potensial dalam pengikut,

berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, dan melibatkan orang penuh dari pengikut. Hasil dari transformasi kepemimpinan adalah hubungan saling stimulasi dan elevasi yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan dapat mengubah pemimpin menjadi agen moral (Burns & MacGregor, 1978).

Pendekatan baru untuk kepemimpinan ini, yang bertepatan dengan konstruktivisme, menyebabkan pekerjaan lebih kolaboratif dan terlibat hubungan dengan pengikut. Ini juga menghasilkan serangkaian publikasi penting tentang keterlibatan dengan pengikut termasuk Bernard Bass, Warren Bennis dan Bert Nanus, Edgar Schein, Jim Kouzes dan Barry Posner, Noel Tichy dan Mary Anne DeVanna, Ron Heifetz, dan Bernard Bass dan Bruce Avolio (B. Bass, 1998). Salah satu hal yang tersirat dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional telah gagal bergerak melampaui sebuah aspirasi. Budaya transaksionalisme dan kepemimpinan koersif telah menyebar. Industri pelatihan atas kepemimpinan transformasional yang dikomersialkan dengan model kognitif merek dagang, alat, dan kerangka kerja yang merusak upaya tulus untuk menciptakan hubungan yang lebih bermakna (bahkan spiritual) antara pemimpin dan pengikut. Transformasionalisme menjadi bagian dari teori pengaruh seperti yang diungkapkan oleh komentator terkemuka seperti John Maxwell (Maxwell, 1998)

#### 4. Kepemimpinan 4.0

Kepemimpinan 4.0 dianalogikan dengan sebuah organisasi lebah. Lebah sebagai model kepemimpinan masa depan. Hal yang unik tentang ratu lebah adalah dia tidak secara langsung mengendalikan koloni. Dia mengisi ulang, mereproduksi, dan memelihara sarangnya. Koloni mendukungnya, lebah pekerja membesarkan ratu baru dan mereka juga dapat menggantikannya dengan membunuhnya (Kelly, 2019).

Kepemimpinan masa depan bukanlah tentang status, kekuasaan posisi, kendali, dan pangkat yang merupakan bagian dari budaya kepemimpinan kekaisaran dan karisma (Gloor, 2017). Para pemimpin tidak akan mengambil keputusan atau menjadi satu-satunya pengambil keputusan eksekutif atau pembuat ide. Ide, keputusan, dan inovasi akan datang melalui kolaborasi terbuka dan jaringan kolaboratif. Ini akan membutuhkan beberapa restrukturisasi organisasi, beberapa desain jaringan kolaboratif, dan beberapa perubahan radikal dalam pola pikir individu (Kelly, 2019).

Kepemimpinan bersama<sup>24</sup> arena lebah melakukan kegiatan bersama) adalah model adaptif, muncul, terhubung, responsif, dan kolaboratif yang termasuk dalam kategori kepemimpinan kolektif. Ini berbeda dari kepemimpinan terdistribusi (Rosenthal, 1998). Kepemimpinan terdistribusi telah berpengaruh di sekolah dan sektor pendidikan, terutama melalui publikasi Peter Gloor, James Spillane, dan lainnya (Gloor, 2017), tentang hubungan kelompok (Bennett et al., 2004) dan interaksi antara pemimpin dan pengikut (Spillane, 2006). Deborah Ancona dan Elaine Backman menyebutnya sebagai 'keseimbangan antara jaringan dan individu, kepribadian dan praktik, serta kebebasan dan control (Ancona & Backman, 2010). Kepemimpinan bersama lebih umum dalam organisasi. Craig Pearce dan Charles Manz memberikan definisi sebagai kepemimpinan bersama. Kepemimpinan bersama terjadi ketika semua anggota tim terlibat mendukung penuh<sup>168</sup> dalam kepemimpinan tim. Kepemimpinan bersama memerlukan proses pengaruh timbal balik yang simultan, berkelanjutan, dalam sebuah tim, yang melibatkan kemunculan serial pemimpin resmi maupun tidak resmi. Dengan kata lain, kepemimpinan bersama dapat dianggap sebagai kasus pemberdayaan yang dikembangkan sepenuhnya dalam tim (Pearce & Manz, 2005).

## G. Persiapan Pemimpin 4.0

205

Drucker, (1980) mengatakan bahwa masa pergolakan adalah waktu yang berbahaya,. Bahaya terbesarnya adalah godaan untuk menyangkal kenyataan. Revolusi industri keempat, yang dibentuk oleh teknologi robotika, sumber energi baru, dan kecerdasan buatan, menciptakan gaya hidup baru, harapan baru, perspektif ekonomi baru, dan perkembangan politik dan geopolitik baru. Ini terlihat dan terasa berbeda dari cara lama dalam melakukan sesuatu dan menciptakan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Saat gelombang 4IR yang mudah berubah ini semakin dekat, bahaya terbesar, seperti yang dikatakan Peter Drucker, adalah organisasi tidak melakukan apa-apa dan terus mengatur struktur, layanan, produk, orang, kepemimpinan, dan kepemimpinan seperti yang telah dilakukan selama 50 tahun (World Economic Forum, 2017).

Ada kesenjangan yang telah dibangun antara kehidupan organisasi dan dunia luar yang sangat terhubung. Kesenjangan dapat dilihat saat bencana *United Airlines* pada tahun 2017, di mana perusahaan mencoba untuk mempertahankan sikap darimenyeret penumpang dari pesawat yang dan setelah itu seluruh *Twittersphere* dan pasar dunia mengalami kehancuran (Victor & Stevens, 2017).

Peristiwa *United Airlines* ini diulas oleh Victor & Stevens, (2017) sebagai berikut: Pada Minggu malam, 9 April 2017, seorang penumpang *United Airlines*, David Dao, 69 tahun, naik penerbangan 3411 dari Chicago ke Louisville. Penumpang diminta secara sukarela menyerahkan kursi mereka untuk mengakomodasi anggota kru *United* yang perlu terhubung dengan penerbangan lain. David Dao dipilih secara acak untuk menyerahkan kursinya dan diminta untuk turun. Dia menolak untuk bekerja sama. Ia menjelaskan bahwa dia adalah seorang profesional medis dan harus dioperasi pada hari berikutnya. Petugas penegak hukum dipanggil dan mereka secara fisik menarik Dao dari tempat duduknya dan menurunkannya dengan paksa dari pesawat. Dao memukul wajahnya ke

sandaran tangan dan melukai mulutnya. Berdarah. Dao diseret pergelangan tangan ke gang sambil berteriak dan memprotes. Dia menderita patah hidung, gegar otak dan kehilangan dua gigi. Apa yang terjadi selanjutnya direkam dan disiarkan di media sosial dan diambil oleh *outlet* berita internasional.

Ketika rekaman insiden mulai menyebar di media sosial, *United Airlines* membela tindakan mereka dengan mengatakan penumpang itu mengganggu dan mengajak berperang. CEO *United*, Oscar Munoz, mengeluarkan pernyataan publik di mana dia dengan tegas mendukung tindakan para kru. Tanggapan ini menyebabkan meningkatnya kecaman internasional terhadap *United Airlines*, dan hari berikutnya, saham *United Continental Holdings* turun 4%, memangkas nilai pasar perusahaan sebesar \$1 miliar. CEO segera mengeluarkan pernyataan lain yang mengakui kesalahan, menawarkan permintaan maaf yang terdalam dan berjanji untuk memperbaiki apa yang rusak sehingga ini tidak pernah terjadi lagi (Munoz, 2017). Saham sedikit pulih tetapi nilai pasarnya masih turun \$250 juta. Berita terus mendominasi berita, lebih banyak rekaman dirilis, CEO terus meminta maaf dan mengungkapkan perasaan malu, kompensasi ditawarkan kepada Dao dan penumpang lainnya, tuntutan hukum disiapkan, dan CEO mengatakan peninjauan menyeluruh terhadap kebijakan yang mengatur pergerakan kru sedang berlangsung (Bach, 2017) .

Kepemimpinan sangat perlu menjembatani kesenjangan melalui jaringan kolaboratif jika ingin tetap relevan dengan konsumen dan menghindari peristiwa bencana yang menimpa *United Airlines*. Mengemas para eksekutif dalam program kepemimpinan residensial dan mengajari mereka bagaimana membangun karisma dan memengaruhi orang tidak akan menutup kesenjangan. Pengambil keputusan perlu membuktikan organisasi di masa depan dengan mengembangkan ekosistem dan jaringan kolaboratif untuk meruntuhkan hambatan organisasi (Santiago, 2021)

Ada tiga realitas yang harus dihadapi di era industri 4.0 (Kelly, 2019).

#### Realitas 1

Kita memasuki era revolusi industri keempat yang akan mengubah hubungan antara konsumen dan penyedia.

Teknologi baru yang membentuk revolusi industri keempat mendorong kita menuju dunia yang hiperkoneksi, mobile, *hyper-speed* dan *trans-human*. Konsumen akan memiliki pilihan dan suara yang lebih besar daripada yang pernah mereka miliki dalam sejarah konsumerisme. Rute tradisional ke konsumen berubah. Beberapa layanan sekarang berbasis aplikasi, lebih banyak pembelian dilakukan secara *online* dari negara-negara tertentu menyebabkan penutupan toko *offline*. Konsumen lebih terinformasi dan kritis tentang pilihan yang dibuat oleh organisasi (Johnston, 2017). Tren menuju ekonomi yang dipimpin konsumen dan bahkan prosumer terus meningkat dan akan terus berlanjut. Masukan konsumen langsung mengenai desain dan pilihan produk/jasa bahkan pembuatan kebijakan organisasi akan menjadi salah satu keunggulan utama industri 4.0. Organisasi yang tidak merangkul konsumen yang terhubung ini dan melibatkan mereka dalam setiap aspek pembentukan dan perancangan produk atau layanan akan menderita di tangan pelanggan yang terpilih, terhubung, dan terinformasi. Jelas bahwa organisasi perlu merancang operasi mereka dengan mempertimbangkan konsumen dan terlibat dengan konsumen di setiap kesempatan (Kelly, 2019)

#### Realitas 2

Organisasi perlu memikirkan kembali bagaimana mereka terstruktur dan bagaimana mereka berkolaborasi, berinovasi, dan membuat keputusan jika ingin tetap bertahan.

Organisasi lambat memahami bagaimana teknologi baru dan konsumen yang terhubung secara global telah memengaruhi perusahaan mereka. Mereka gagal memimpin

dalam mengeksploitasi media sosial dan lambat bereaksi terhadap kekhawatiran pelanggan yang diungkapkan secara *online*. Seiring kemajuan menuju sistem data dan aplikasi *Artificial Intelligence* (AI) yang lebih kuat, hal ini perlu diubah. Satu-satunya cara itu dapat berubah adalah bagi organisasi untuk melihat cara mereka terstruktur dan meninggalkan ekosistem yang terpusat, di mana inovasi dan pengambilan keputusan didasarkan pada status, kekuatan posisi, dan hierarki, menuju ekosistem yang terbuka dan gesit di mana inovasi dan keputusan terdesentralisasi dan terdistribusi. Struktur ekosistem adalah struktur pendukung terbaik untuk jaringan pemangku kepentingan yang terbuka, berbasis AI, lintas batas, kolaboratif, di mana organisasi perlu berada (Stern, 1992).

### Realitas 3

Gagasan tradisional tentang kepemimpinan dan pemimpin yang berkembang tidak akan berhasil di industri 4.0.

Jenis kepemimpinan yang berbeda diperlukan dalam ekosistem dan jaringan kolaboratif, jauh dari pemimpin sebagai sumber pengetahuan dan pengambilan keputusan menjadi pemimpin yang terhubung mengekstrak informasi dan belajar dari persimpangan ide yang dihasilkan dari jaringan kolaboratif komunitas manusia, dan pengambilan keputusan digital. Stephen Covey mendefinisikan kepemimpinan ini sebagai orang yang memanjat pohon tertinggi dan berteriak “salah hutan” (Covey., 1989). Pemimpin masa depan, dengan dukungan AI dan teknologi penambangan data, merasakan sinyal dan pola yang sedang berlangsung dan muncul yang diperdagangkan melalui jaringan seperti drum primitif dan membantu koreografi upaya kolaborasi inovasi dan pengambilan keputusan. Ini disebut kepemimpinan bersama.

Kepemimpinan organisasi perlu bergeser dari agen tunggal yang merupakan inti gagasan dan pengambilan keputusan menjadi kepemimpinan kolektif secara sibernetika yang ditentukan dan dibentuk oleh sistem itu sendiri—

kepemimpinan yang berkerumun dalam jaringan pembelajaran kolaboratif, dengan menggunakan prinsip-prinsip kecerdasan kawatan. Di sini pemimpin memprakarsai dan membuat koreografi pembelajaran berjejaring dan mengarahkannya ke komersialisasi. Pemimpin tidak lagi duduk di atas pohon meneriakkan perintah. Kerumunan kolektif instan yang terhubung dan berjejaring dengan pemangku kepentingan komunitas ini akan sangat gesit dan selalu siap untuk menghadapi peristiwa yang mudah berubah.

Untuk menghadapi ke tiga realita di atas, maka ada tiga rangkaian tindakan spesifik yang perlu dilakukan oleh pemimpin yang dibagi menjadi tiga sistem struktur, koneksi, dan pola pikir (Kelly, 2019).

### **1. Struktur**

Tak perlu dikatakan bahwa organisasi yang berbeda akan berada pada tahap dan tingkat kesiapan structural. Perlu restrukturisasi umum untuk mempersiapkan perusahaan untuk IR4.

Pertama. Organisasi harus meninjau struktur mereka dan menghilangkan pengkondisian operan yang merusak kepemimpinan responsive. Secara khusus, perancang organisasi harus melihat (Kelly, 2019):

- a. Sistem penghargaan
- b. Penilaian kinerja
- c. Peringkat staf
- d. Jabatan
- e. Peraturan

Masing-masing struktur pengkondisian ini tidak boleh menghasilkan atau mempromosikan kekuatan posisional, kontrol, dan status. Setiap struktur pengkondisian yang menempatkan pemimpin dalam otoritas (berdasarkan kekuatan posisional mereka) harus dibuang. Perancang organisasi harus fokus pada perilaku daripada status dan memiliki kolaborasi organisasi, pemikiran kolektif, dan



pengambilan keputusan kolektif sebagai pendorong utama dalam merancang organisasi untuk industri 4.0. Penilaian akhir tahun satu kali oleh satu pimpinan harus dibatalkan. Tidak ada karyawan yang harus dinilai oleh satu pimpinan, melainkan harus ada penilaian kolektif yang berkelanjutan, dengan menggunakan umpan balik 360 dari rekan kerja, pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan utama lainnya (Nielson, 2018). Organisasi besar seperti Microsoft, Dell, dan Adobe semuanya telah mengganti sistem penilaian satu kali mereka. Ada beberapa perangkat lunak yang sangat baik sekarang untuk menilai dan meninjau kinerja *online* (Catlin et al., 2015), dan modal sosial (seperti KLOUT dan indeks *Peer*). Perlu ada pergeseran menuju organisasi yang lebih mandiri di mana manajemen kinerja tradisional dan umpan balik kinerja dilacak secara digital melalui sistem dan dikaitkan dengan gaji dan remunerasi. Peraturan harus disederhanakan dan mudah dipahami serta dapat diterapkan untuk semua orang. Tingkat gaji harus transparan dan jabatan pekerjaan diratakan. Budaya presentisme 9-5 perlu dihapuskan untuk selamanya. Pengakuan dan penghargaan harus diberikan untuk pencapaian dan bukan jumlah waktu yang dihabiskan di kantor. Kesenjangan pembagian gaji, termasuk bonus dan tunjangan antara eksekutif dan pekerja serta pria dan wanita harus dipersempit (Mishel & Schiede, 2017). *Google* telah menjadi yang terdepan dalam sebagian besar contoh ini. Pimpinan *Google* tidak dapat membuat keputusan sepihak terkait perekrutan, pemecatan, penilaian kinerja, kenaikan gaji, penghargaan, atau promosi (Schwantes, 2016).

Kedua. Organisasi harus melakukan tinjauan besar tentang bagaimana perusahaan mereka terstruktur. Dalam penelitian saya tentang alam, saya menemukan kisah luar biasa tentang bagaimana rayap membangun sarang mereka. Gundukan yang sudah dikenal, untuk spesies rayap tertentu, adalah salah satu struktur paling kompleks di dunia serangga dengan bagian sarang yang tidak bernyawa (gundukan)

disusun sedemikian rupa untuk bertindak sebagai sistem ventilasi dan pendingin untuk seluruh sarang. (semacam unit pendingin udara). Untuk menerapkan ini pada organisasi, jika terstruktur dengan cara yang benar, mereka menciptakan vitalitas dan kondisi yang tepat bagi organisasi untuk berkembang. Tujuan jangka panjangnya adalah untuk pindah ke ekosistem yang memfasilitasi konektivitas dan jaringan kolaboratif, dan pembelajaran berjejaring yang memiliki konektivitas pelanggan dan transformasi digital pada intinya (Molleman & Broekhuis, 2001).

Keuntungannya adalah meninjau departemen dan silo (menara atau lubang di pertanian yang digunakan untuk menyimpan biji-bijian) dan menciptakan lingkaran luas jaringan internal yang mencakup fungsi dan keahlian lintas divisi. Ini akan merangsang pemikiran titik-temu dan menciptakan efek Medici (peningkatan kreativitas dan inovasi terjadi melalui keragaman). Contohnya adalah efek Medici dari Frans Johansson bahwa ide-ide hebat dan inovasi datang dari “momen-momen persimpangan”. Johansson mengatakan, “ketika Anda melangkah ke persimpangan bidang, disiplin, atau budaya, Anda dapat menggabungkan konsep yang ada menjadi sejumlah besar ide-ide baru yang luar biasa” (Johansson, 2006).

Sudah terlalu lama di perusahaan dan organisasi besar, terjadi turfisme. Persaingan yang tidak sehat antar departemen. Inilah yang menghambat kolaborasi dan peluang efek Medici untuk ikut bermain. Sesungguhnya, individu yang tidak terlalu mengenal departemen atau rutinitas spesialis terkadang dapat memberikan wawasan radikal dan inovatif yang dapat dilewatkan oleh ahli yang berpengalaman. Organisasi dan kepemimpinan perlu menilai perusahaan mereka dan memecahkan silo ini. Misalnya, pengembangan kepemimpinan tidak boleh di satu departemen tetapi bagian dari kelompok lintas batas yang mencakup desain dan efektivitas organisasi, manajemen pengetahuan, keragaman, rekrutmen, dan pembelajaran.

Menciptakan 'momen persimpangan' ini akan mempersiapkan landasan untuk model yang sepenuhnya direstrukturisasi. Dalam jangka panjang, organisasi perlu membongkar hierarki yang sebenarnya demi ekosistem yang baik.

## 2. Koneksi

Menulis di Jurnal Kebijakan Luar Negeri, Homaira Kabir melaporkan, "Di dunia yang saling bergantung, di mana kita terhubung secara global melalui rumpun keterkaitan yang tak tertembus, kita membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memanfaatkan keterkaitan kita dan menggunakannya sebagai kekuatan terbesar kita" (Kabir, 2016). Arah perjalanan yang diambil jurnal ini sangat jelas. Perusahaan perlu beralih dari struktur yang terorganisir ke komunitas bersama di mana keadaan saling berhubungan ada baik di dalam maupun di luar parameter perusahaan. Dalam jaringan kolaboratif terbuka komunitas internal dan eksternal ini, para pemimpin akan menjadi koreografer, penenun, dan penghubung dan bukan pahlawan super.

Rahasia untuk membangun organisasi berjejaring dan sistem kolaboratif terbuka yang melampaui batas-batas perusahaan tradisional dan bekerja dengan komunitas kolaboratif, terletak pada struktur organisasi yang tepat. Pengambil keputusan organisasi harus mengembangkan jaringan kolaboratif strategis dan meningkatkan apa yang disebut Ben Hecht sebagai "dampak kolektif" mereka dengan pihak luar termasuk pesaing, pemasok, mitra, dan pelanggan (Ben Hecht, 2013). Untuk membantu ini, organisasi disarankan untuk mengevaluasi kembali kebijakan mereka tentang kerahasiaan, *firewall*, dan kerahasiaan, yang merupakan merek dagang dari organisasi terpusat dan tertutup, dan pindah ke sistem yang lebih terbuka. Ben Hecht memberikan beberapa petunjuk praktis untuk mencapai hal ini dalam artikel. Ia menganjurkan perlunya membangun praktik kerja, melampaui parokialisme, menggunakan data

waktu nyata, berbagi pembelajaran, dan terorganisir dengan baik (Ben Hecht, 2013). Perlu ada realokasi sumber daya dan dana dari program kepemimpinan terpusat, departemen perencanaan, dan riset pasar konsumen yang mahal, ke investasi dalam teknologi, jaringan, pembelajaran jaringan, alat kolaboratif, dan sumber daya khusus untuk mengoperasikan jaringan kolaboratif terbuka.

Organisasi perlu menjadikan ilmu data dan analitik data sebagai DNA dari organisasi mereka (Schrage, 2013). Para komentator menyarankan hal ini dapat dilakukan dengan menunjuk spesialis data dan analitik dan seorang *chief data officer*. Selain itu, semua *intake* baru harus memiliki tingkat kecerdasan digital yang tinggi (Bulkoski & Clarke, 2017). Jaringan kolaboratif ini harus memiliki beberapa kualitas khusus. Itu perlu menjadi sistem adaptif kompleks yang mengatur diri sendiri, muncul, yang mengerumuni serangkaian tantangan. Agar hal ini terjadi, jaringan akan memerlukan beberapa aturan besar seputar keragaman, dan beberapa alat kolaboratif AI untuk membantu menyaring dan memanen ide-ide kolektif. Kondisi besar ini bersama dengan struktur ekosistem terbuka harus memungkinkan jaringan *swarming* kolaboratif untuk mendapatkan momentum dan dapat (secara *cyber*) mengatur diri sendiri.

### **3. Pola pikir**

Para pemimpin perlu memiliki pola pikir baru yang berkaitan dengan kolaborasi, interkoneksi, navigasi, digitalisme, sistem terbuka, kecerdasan gerombolan, akal sehat, dan inovasi bersama serta pengambilan keputusan. Struktur dan koneksi yang mengelilingi para pemimpin dan mengeksplorasi bagaimana pelatihan pola pikir saja tidak cukup untuk mendorong perubahan perilaku yang signifikan. Jaringan kolaboratif dan, koneksi berfungsi untuk memperkuat pengembangan kepemimpinan. Ini adalah pendekatan sistem keseluruhan (holistik) untuk mengembangkan seorang pemimpin. Saat ini, kita sudah

berada di industri 4.0 dan tidak ada lagi pemutusan antara struktur, pola pikir, dan koneksi. Perlu ada upaya yang lebih terkoordinasi antara ketiga pengaruh kepemimpinan tersebut. Perusahaan harus lebih sedikit bergantung pada kemampuan kognitif para pemimpin dan lebih pada gagasan tentang pemimpin sebagai penghubung organisasi yang mengamati dan membuat koreografi koneksi dan jaringan di dalam dan di luar perusahaan Gardner, (1983) menyebutnya kecerdasan eksistensial. Satu hal yang harus menjadi jelas dalam analisis ini adalah bahwa cara kita secara historis mengajar para pemimpin dalam organisasi dipengaruhi secara kognitif dan bahwa tiga pilar pembelajaran tradisional (behaviourisme, kognitivisme, dan konstruktivisme) perlu lebih diselaraskan dengan organisasi. Selain itu, perlu juga menyadari bahwa pencapaian pengetahuan telah berubah sejak munculnya internet, dan merangkul prinsip konektivitas dan keyakinan bahwa pengetahuan berada di luar kita, dalam database, jaringan, dan halaman *web*.

#### H. Kesimpulan

1. Pencetus industri 4.0 adalah pembangkit tenaga listrik manufaktur Jerman yang kemudian diadopsi oleh negara industri lainnya.
2. Revolusi industri 4.0 terjadi melalui *Internet of Things* yang terintegrasi dan menghubungkan mesin, manufaktur, dan fasilitas pergudangan mereka sebagai sistem siber-fisik, yang akan saling terhubung dan saling mengontrol secara cerdas dengan berbagi informasi yang memicu tindakan.
3. Gaya kepemimpinan di sana adalah gaya kepemimpinan yang sering terjadi. Mereka memimpin dengan keangkuhan, ego, dan gaya kepemimpinan yang diluar kendali.
4. Pendorong industri 4.0 adalah perubahan permintaan pasar, teknologi baru, dan posisi Jerman sebagai kekuatan manufaktur.
5. Karakteristik industri 4.0 adalah integrasi vertikal produksi cerdas, integrasi horizontal melalui jaringan rantai

- nilai global, rekayasa di seluruh rantai nilai, dan percepatan manufaktur.
6. Konsep rantai nilai sangat berhubungan dengan percepatan manufaktur.
  7. Jantung industri 4.0 adalah manufaktur cerdas yang prosesnya melalui entitas sentral.
  8. Ada empat era kepemimpinan industri. Kepemimpinan 1.0 yang menitikberatkan kepemimpinan karisma. Kepemimpinan 2.0 yang menitikberatkan manajemen ilmiah. Kepemimpinan 3.0 yang menitikberatkan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan 4.0 yang menitikberatkan pekerjaan bersama.
  9. Ada tiga realitas yang harus diantisipasi pemimpin 4.0. Realitas pertama, kita memasuki era revolusi industri 4.0 yang akan mengubah semua sistem bisnis. Realitas kedua adalah organisasi perlu memperbaiki struktur, berkolaborasi, berinovasi, dan membuat keputusan untuk dapat bertahan. Realitas ketiga adalah organisasi yang masih menjalankan prinsip kerja tradisional tidak berhasil di industri 4.0.
  10. Untuk menghadapi ketiga realitas tersebut maka organisasi harus meninjau struktur organisasi mereka, mengembangkan organisasi berjejaring dengan sistem kolaboratif terbuka, dan memiliki pola pikir baru yang berkaitan dengan kolaborasi, interkoneksi, navigasi, digitalisme, sistem terbuka, kecerdasan bersama, akal sehat, dan inovasi bersama serta pengambilan keputusan.

## Referensi

- 196  
Ancona, D., & Backman, E. 2010. *It's not all about you*. Harvard Business Review,.
- 6  
Aristotle. 1944. *Politics, translated by Rackham, H. Cambridge. Book 1*. Mass: Harvard University Press.

- 59  
AV system. 2020. *What is the smart factory? The impact of factory 4.0 on manufacturing*. AV System. <https://www.avsystem.com/blog/smart-factory/>
- 4  
Ayar, E. E. 2019. *What is Industry 4.0 and Cyber Physical Systems? What is Industry 4.0 and Cyber Physical Systems?*
- 164  
Bach, N. 2017. *United Airlines won't be fined for dragging a man off its plane*. Fortune.
- 97  
Bartodziej, C. J. 2017. *The Concept Industry 4.0*. Springer.
- 6  
Bass, B. 1998. *Model of transformational leadership (T. F. Mech & G. B. McCabe, Eds.)*. Greenwood.
- 178  
Bass, B. M., Bass, & Stogdills. 1990. *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- 9  
Bauernhansl, T. 2014. *Die Vierte Industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma* In: Bauernhansl, T.; Hompel, M. ten; Vogel- Heuser, B. (Eds.): *Industry 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Anwendung, Technologien und Migration*. Wiesba.
- 142  
Ben Hecht. 2013. *Collaboration in the new competition*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/01/collaboration-is-the-new-compe>
- 6  
Bennett, N., Wise, C., Woods, P.A., & Harvey, J. A. 2004. *Distributed Leadership* Nottingham: National College of School Leadership. NCSL. <https://dera.ioe.ac.uk/2052/1/download%3Fid=17152&filename=distributed-leadership-in-action-full-report.pdf>

9  
BMW. 2010. *Im Fokus: Industrieland Deutschland. Stärken ausbauen – Schwächen beseitigen – Zukunft sichern.* In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMW). <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/im-fokus-industrielanddeutschland,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>

20  
Bulkoski, R., & Clarke, J. M. 2017. *Choosing the right chief data officer.* Heidrick & Struggles Knowledge Centre Publication. <http://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Choosing-the-chief-data-officer>;

11  
Burns, J. M. 1978. *Leadership.* Harper & Row.

Burns, & MacGregor, J. 1978. *Leadership. Prologue.* Harper & Row.

146  
Business, H. 2016. *The state of Leadership Development.* Harvard Business Review. <https://www.harvardbusiness.org/insight/the-state-of-leadership-development-report/>

120  
Business Intelligent. 2019. *Horizontal and Vertical Integration in Industry 4.0.* Business Intelligent. <https://www.mbtmag.com/business-intelligence/article/13251083/horizontal-and-vertical-integration-in-industry-40>

163  
Canwell, A., Dettmann, J., Wellins, R., & Collins, L. 2018. *Leadership Strategy: The Forgotten Foundation of Business Planning.* DDI. <https://www.ddiworld.com/glf2018/leadership-strategy>

9  
Capgemini Consulting GmbH. 2014. *Industry 4.0 - The Capgemini Consulting View.* Sharpening the Picture beyond the Hype.

6  
Carlyle. 2013. *Thomas, On Heroes, Hero Worship and the Heroic in History, 1841.* Yale University Press. 185



Catlin, T., Scanlan, J., & Willmott, P. 2015. *Raising your digital quotient*, in *McKinsey Digital Raising your Digital Quotient*, McKinsey & Company. Mc Kinsey & Company. [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/materials/Pages/Бизнес-среда в цифровом мире/ Доклады консалтинговых агентств/Mckinsey\\_Raising your Digital Quotient\\_2016.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/materials/Pages/Бизнес-среда%20в%20цифровом%20мире/Доклады%20консалтинговых%20агентств/Mckinsey_Raising_your_Digital_Quotient_2016.pdf)

98  
Covey, S. R. 1989. *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster, Inc.

129  
Deloitte. 2018. *Deloitte Leadership Powered by Kaisen*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-cons-hc-deloitte-leadership-powered-by-kaisen.pdf>

20  
Downton, J. V. 1973. *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Free Press.

Drucker, P. 1980. *Managing in Turbulent Times*. Harper & Row.

221  
Gardner, H. 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Fontana.

222  
Gilchrist, A. 2016. *Industry 4.0: The Industrial Internet of Things*. Apress.

6  
Global Leadership Forecast 2018. 2018. DDI, The Conference Board. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/\\$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf)

133  
Gloor, P. A. 2017. *Swarm Leadership and the Collective Mind: Using Collaborative Innovation Networks to Build a Better Business*. Emerald Publishing Limited.

Grovo. 2015. <sup>6</sup> *Training gets a trim: microlearning for a new workforce.* Online presentation.

Harter, I., & Adkins, A. 2015. <sup>59</sup> *Employees want a lot more from their managers.* Gallup. <http://news.gallup.com/businessjournal/182321/employees-lot-managers.aspx>

<sup>138</sup> Hutagalung, S., Wiryadinata, H., Adi, S., & Hendriks, A. C. 2022. *Dunamis : Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani Revisiting Religious Education: The Shifting Curve of Short-Run Aggregate Supply of Human Resource in Educational Capitalism.* <sup>138</sup> 7(1), 429-440. <https://doi.org/10.30648/dun.v7i1.734>

<sup>97</sup> Ibarra, D., Ganzarain, J., & Igartua, J. I. 2018. *Business model innovation through Industry 4.0: A <sup>204</sup> review.* *Procedia Manufacturing*, 22(May 2020), 4-10. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.002>

<sup>161</sup> IBM. 2019. *How Industry 4.0 technologies are changing manufacturing.* IBM. <https://www.ibm.com/topics/industry-4-0>

<sup>38</sup> Johansson, F. 2006. *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures.* Harvard Business School Press.

<sup>72</sup> Johnston, I. 2017. *Nine out of ten people call for 'plastic-free aisle' in supermarkets, finds survey.* Independent. <https://www.independent.co.uk/environment/plastic-free-aisle-supermarkets-products-packages-survey-groceries-nine-ten-people-uk-a7859066.html>

<sup>6</sup> Julia Wong Carrie. 2017. *Uber CEO Travis Kalanick resigns following months of chaos.* The Guardian.

20  
Kabir, H. 2016. *What makes a leader: aggression or humility?* Foreign Policy Journal, Humility.

9  
Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. 2013. *Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industry 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industry 4.0. Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern.* In: Promotorengruppe Kommunikation der For.

186  
Kalanick, T. 2018. *A profound apology," Uber Newsroom.* <https://www.uber.com/newsroom/a-profound-apology/>

9  
Kelker, O. 2011. *Studie Industry 4.0. Eine Standortbestimmung der Automobil- und Fertigungsindustrie.* In: Mieschke, Hoffmann & Partner (MHP, A Porsche Company).

213  
Kelly, R. 2016. *3 Ways Coercive Leaders Can Change Their Ways.* Entrepreneur Europe.

272  
Kelly, R. 2019. *Constructing Leadership 4.0.* Palgrave Macmillan.

214  
Lippit, V. D. 2015. *Radical Political Economy: Explorations in Alternative Economic Analysis,* 1996. Routledge.

20  
Maxwell, J. C. 1998. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You.* Thomas Nelson Inc.

McCallum, D. 1855. *Report of the Superintendent of the New York and Erie Railroad to 199 Stockholders, for the Year Ending September 30, 1855.* New York and Erie Railroad Company.

9  
McKinsey & Company. 2015. *Industry 4.0. How to navigate digitization of the manufacturing sector.* <http://www.mckinsey.de/mckinsey-studie-zu-industrie-40-deutsche-unternehmen-trotz-wachsender-konkurrenz-zuversichtlich>

136

Mishel, L., & Schiede, J. 2017. *CEO pay remains high relative to the pay of typical workers and high-wage earners*. Economic Policy Institute.

18

Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D., & Wuest, T. 2018. *A critical review of smart manufacturing & Industry 4.0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs)*. *Journal of Manufacturing Systems*, 49(November), 194–214. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.10.005>

132

Molleman, E., & Broekhuis, H. 2001. *Socio-technical systems: towards an organizational learning approach*. *The Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 271–293.

Munoz, C. 2017. *Oscar Munoz statement reported in Benjamin Zhang, United Airlines CEO has finally apologized*. *Business Insider*. <http://www.businessinsider.com/united-airlines-ceo-apologize-customer-2017-4>

198

Nielson, T. 2018. *The appraisal is dead. Long Live the catchup*. *The Guardian*.

18

Oluwaseun Adebayo, A., Shanker Chaubey, M., & Petiho Numbu, L. 2019. *Industry 4.0: The Fourth Industrial Revolution And How It Relates To The Application Of Internet Of Things(IoT)*. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science Studies (JMESS)*, 5(February), 2458–2925. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13334.40008>

3

Pearce, C. L., & Manz, C. C. 2005. *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work*. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.

197

Rosenthal, C. S. 1998. *Determinants of Collaborative Leadership: Civic Engagement, Gender or Organizational Norms?* *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 51.

Santiago. 2021. *technologies new future Thank you for your interest in.*

Schmitt, P., & Michahelles, F. 2008. Building <sup>233</sup> *Radio frequency ID entification for the G lobal E nvironment* *Economic Impact of RFID Report*. April.

Schrage, M. 2013. *Leadership and big innovation*. HBR Webinar.

<sup>74</sup> Schwab, K. 2016. *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

<sup>104</sup> Schwantes, M. 2016. *Google's Insane Approach to Management Could Transform Your Company*. Inc. <https://www.inc.com/marcel-schwantes/googles-insane-approach-to-management-could-transform-your-company.html>

<sup>112</sup> Spath, D., Ganscher, O., Gerlach, S., Hämmerle, M., Krause, T., & Schlund, S. 2013. *Produktionsarbeit der Zukunft - Industry 4.0*. Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Spillane, J. P. 2006. *Distributed leadership*. Jossey Bass.

<sup>98</sup> Stern, J. 1992. *Making Shapely Fiction: quoted in Don McKinney, "The Big Finish,"* *Writer's Digest* 72.

<sup>11</sup> Taylor, & Winslow, F. 1911. *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

<sup>101</sup> Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. 2018. *Industry 4.0 - A Glimpse*. *Procedia Manufacturing*, 20(January), 233-238. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.034>

92

Victor, D., & Stevens, M. 2017. *United Airlines Passenger Is Dragged From an Overbooked Flight*. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2017/04/10/business/united-flight-passenger-dragged.html>

70

Vose, G., & Leonard. 1857. *Handbook of Railroad Construction: For the Use of American Engineers, Containing the Necessary Rules, Tables, and Formulæ for the Location, Construction, Equipment, and Management of Railroads, as Built in the United States*. J. Munroe.

130

Weber, M. 1964. *The Theory of Social and Economic Organisation* (T. Parsons, Ed.). Free Press.

63

Webster, Merriam. 2004. *Merriam Webster's Collegiate Dictionary*. United States of America: Merriam Webster Incorporated. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/praise>

194

Williams, R. 2010. *Why CEOs fail, and what to do about it*. *Financial Post*. <http://business.financialpost.com/executive/careers/why-ceos-fail-and-what-to-do-about-it>

143

World Economic Forum. 2017. *The Global Risks Report 2017 12th Edition*. In *Insight Report*. [http://www3.weforum.org/docs/GRR/WEF\\_GRR16.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GRR/WEF_GRR16.pdf)

9

Worldbank. 2015. *Data: Manufacturing Data (% of GDP)*. <http://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS/countries/1W?display=default>

118

Yang, X., Ren, A., Zhu, T., & Hu, F. 2016. *A Novel Digital Phantom Using an Optical Noncontact Measurement*. *IEEE Life Sciences Letters*, 2(1), 1-4. <https://doi.org/10.1109/lils.2016.2568259>

## BAGIAN 2 KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan telah berubah yang tadinya kepemimpinan dengan masyarakat manufaktur kepada kepemimpinan di era digitalisasi di mana pengetahuan menyebar sampai ke sudut-sudut organisasi. Itu sebabnya, perlu diawali dengan pemahaman dasar tentang kepemimpinan. Bab ini memberikan penjelasan yang komprehensif tentang kepemimpinan dasar. Setelah memahami secara utuh kepemimpinan dasar maka yang dijelaskan kemudian adalah menyoroti pentingnya memahami hubungan kepemimpinan dengan berbagai disiplin ilmu. Penelitian dan pengembangan tentang kepemimpinan dengan disiplin ilmu lainnya perlu dilakukan untuk mengatasi banyaknya masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

### A. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang menggunakan pendekatan pabrik seperti dahulu kala tidak lagi efektif. Di masa lalu, menjadi seorang pemimpin yang menjalankan proses kepemimpinan adalah sederhana; pemimpin bekerja sendiri mulai dari memikirkan suatu masalah, memecahkan masalah, memberi perintah dan mengharapkan agar karyawan patuh. Sendiri atau dengan masukan dari beberapa penasihat dekat, para pemimpin dapat membuat keputusan untuk mengatur produksi di pabrik, menjalankan pemasaran, mengatur pembukuan dan keuangan di organisasi.

Sebelum membahas berbagai teori kepemimpinan, penting untuk memahami definisi dasar kepemimpinan. Sampai saat ini, tidak ada definisi yang tepat tentang istilah kepemimpinan. Ada banyak kata untuk menyelesaikan kalimat "kepemimpinan adalah . . ." sama seperti kita mendefinisikan "cinta itu adalah . . .". Artinya, kata itu dapat memiliki arti yang berbeda untuk orang yang berbeda. Misalnya, definisi kepemimpinan menurut Hemphill & Coons, (1957) mengatakan

bahwa kepemimpinan adalah "perilaku seorang individu. . . mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama" (Katz, & Kahn, 1978) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah peningkatan berpengaruh di atas dan di atas kepatuhan mekanis dengan arahan rutin organisasi (Rauch & Behling, 1984).

Para sarjana dan praktisi telah berusaha untuk mendefinisikan kepemimpinan selama lebih dari satu abad tanpa konsensus universal seperti ditunjukkan pada tabel 2.1

No	Tahun	Definisi
1	1900-1929	Definisi kepemimpinan yang muncul dalam tiga dekade pertama abad ke-20 menekankan kontrol sentralisasi dan kekuasaan (Northouse, 2017). Misalnya, pada sebuah konferensi tentang kepemimpinan pada tahun 1927, kepemimpinan didefinisikan sebagai "kemampuan untuk mengesankan keinginan pemimpin pada mereka yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, rasa hormat, kesetiaan, dan kerja sama" (Moore, 1927)
2	1930-an	Ciri-ciri kepribadian menjadi fokus dalam mendefinisikan kepemimpinan. Kepemimpinan diidentifikasi sebagai interaksi dari ciri-ciri kepribadian spesifik individu dengan kelompok yang sering disebut sebagai <i>Great Man</i> atau <i>Trait Theory</i> (University of Cambridge Institute, 2017)
3	1940-an	Kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku individu saat terlibat dalam mengarahkan kegiatan kelompok (Hemphill & Coons, 1949).
4	1950-an	Tiga tema mendominasi definisi kepemimpinan selama dekade ini: <ol style="list-style-type: none"> <li>Kelanjutan teori kelompok, yang membingkai kepemimpinan sebagai apa yang dilakukan pemimpin dalam kelompok.</li> <li>Kepemimpinan sebagai hubungan yang mengembangkan tujuan bersama, yang mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan perilaku pemimpin.</li> <li>Efektivitas, di mana kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan untuk memengaruhi efektivitas kelompok secara keseluruhan.</li> </ol>



5	1960-an	Definisi kepemimpinan adalah tindakan oleh orang-orang yang memengaruhi orang lain dalam arah yang sama (Seeman, 1960) 21
6	1970-an	Fokusnya adalah memberi jalan pada pendekatan perilaku organisasi, di mana kepemimpinan dipandang sebagai yang memulai dan memelihara kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi (Rost, 1991) Kepemimpinan adalah proses timbal balik dari mobilisasi oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, berbagai sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya. Dalam konteks persaingan. dan konflik, untuk mewujudkan tujuan secara mandiri atau bersama-sama dipegang oleh pemimpin dan pengikut (Burns, 1978)
7	1980-an	Pada dekade ini definisi kepemimpinan menjadi ramuan yang produktif dengan beberapa tema: 58 1. Lakukan pekerjaan sesuai dengan keinginan pemimpin. Definisi ini masih 58 inan yang menyatakan bahwa pengikut harus melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin. 2. Pengaruh. Pengaruh adalah kata yang paling sering digunakan dalam definisi kepemimpinan tahun 1980-58 adalah pengaruh yang diperiksa dari setiap sudut. Kepemimpinan adalah pengaruh non-koersif. 3. Sifat. Kepemimpinan didasarkan pada orientasi sifat (Peters & Waterman, 1982). 95 4. Transformasi. Burns, 1978) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses transformasional yang terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sehingga pemimpin dan pengikut meningkatkan satu sama lain ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi.
8	Abad 21	39 la abad ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai: 1. Kepemimpinan otentik, di mana keaslian pemimpin dan kepemimpinan mereka ditekankan. 2. Kepemimpinan spiritual, yang berfokus pada kepemimpinan yang memanfaatkan nilai-nilai dan rasa panggilan serta keanggotaan untuk memotivasi pengikut. 3. Kepemimpinan yang melayani, yang menempatkan pemimpin dalam peran pelayan, yang menggunakan prinsip-prinsip kepedulian untuk fokus pada kebutuhan pengikut agar membantu pengikut menjadi lebih mandiri, berpengetahuan luas, dan menyukai pelayan.

		116	4. Kepemimpinan adaptif, di mana pemimpin mendorong pengikut untuk beradaptasi menghadapi dan memecahkan masalah, tantangan, dan perubahan.
--	--	-----	---

Sumber Northouse, (2017) yang diadaptasi dari buku *Leadership from the Twenty-First Century* Rost, 1991)

Dengan begitu banyaknya definisi dari kepemimpinan yang dijelaskan pada tabel 1.1, maka perlu untuk mengonseptualisasi definisi kepemimpinan. Bass (1990) menyimpulkan bahwa beberapa definisi memandang pemimpin berada di pusat perubahan aktivitas kelompok untuk mewujudkan keinginan kelompok, sehingga kepemimpinan berfokus pada proses kelompok.

Rost, (1991) menjelaskan tentang beberapa definisi lain yang menjelaskan kepemimpinan ditinjau dari perspektif kepribadian/sifat yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kombinasi dari karakteristik yang dimiliki setiap individu. Sifat-sifat ini memungkinkan pemimpin untuk membujuk orang lain agar menyelesaikan tugasnya sehingga kepemimpinan dapat di konseptualisasi sebagai tindakan atau perilaku. Selain itu, beberapa definisi kepemimpinan mengaitkan dengan *kekuasaan* antara pemimpin dan pengikut karena seorang pemimpin memiliki kekuatan untuk memengaruhi perubahan pada orang lain. Yang lain memandang kepemimpinan sebagai *proses transformasional* yang menggerakkan pengikutnya untuk mencapai lebih dari yang biasanya diharapkan. Akhirnya, beberapa pakar memandang *kepemimpinan dari perspektif keterampilan* yaitu kemampuan dan pengetahuan yang memungkinkan kepemimpinan menjadi efektif.

Dari konseptualisasi, maka ada empat dimensi dari kepemimpinan menurut Northouse, (2017) dan Rost, (1991) yaitu

1. Kepemimpinan adalah sebuah proses. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses berarti terkait dengan peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Proses ini menyiratkan bahwa seorang pemimpin

memengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah kegiatan satu arah melainkan peristiwa interaktif dua arah.

2. Kepemimpinan melibatkan pengaruh. Ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin memengaruhi pengikut melalui sebuah kondisi dan tindakan. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak akan ada.
3. Kepemimpinan dalam kelompok. Kelompok adalah konteks di mana kepemimpinan berlangsung. Kepemimpinan melibatkan memengaruhi sekelompok individu yang memiliki tujuan yang sama. Ini bisa berupa kelompok tugas kecil, kelompok komunitas, atau kelompok besar yang berada di seluruh organisasi. Kepemimpinan adalah tentang satu individu yang memengaruhi sekelompok orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kelompok dibutuhkan agar kepemimpinan terjadi.
4. Kepemimpinan melibatkan semua orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mencakup perhatian pada tujuan bersama. Para pemimpin mengarahkan energinya ke setiap individu yang berusaha mencapai tujuan bersama. Perhatian pada tujuan bersama memberi kepemimpinan sebuah landasan etis karena menekankan kebutuhan para pemimpin untuk bekerja dengan pengikut untuk mencapai tujuan yang dipilih. Menekankan mutualitas mengurangi kemungkinan para pemimpin untuk bertindak terhadap pengikut dengan cara yang dipaksakan atau tidak etis (Rost, 1991).

## B. Kepemimpinan dan Manajemen

Ilmu kepemimpinan lebih tua dari ilmu manajemen. Ilmu manajemen didorong oleh fenomena organisasi yang bertumbuh di sekitar abad ke-20. Keduanya berasal dari disiplin ilmu yang berbeda tapi saling berhubungan yang dipengaruhi oleh beberapa kondisi. Kondisi itu seperti globalisasi, digital informasi yang memengaruhi cara kerja organisasi dan yang mengakibatkan organisasi lebih datar dengan mengurangi

jumlah pemimpin dan meningkatkan rentang kendali dan perubahan ekonomi dan teknologi yang cepat pada lingkungan eksternal. Kondisi di atas dapat menimbulkan peluang dan ancaman baru bagi organisasi (Extra, 2007).

Bagi banyak orang, perbedaan kepemimpinan dan manajemen membingungkan sehingga ada banyak upaya untuk membedakan atribut kepemimpinan dari atribut manajemen. Model dari Bennis, (1998) adalah contoh klasik ada pada tabel 2.2

**Tabel 2.2 Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan**

Manajemen	Kepemimpinan
Mengelola dan mempertahankan	Berinovasi dan berkembang
Bergantung pada kontrol	Menginspirasi orang
Tampilan jangkauan lebih pendek	Tampilan jarak jauh
Bertanya bagaimana dan kapan	Melakukan yang ditanya
Menerima <i>status quo</i>	Tantangan
Melakukannya dengan benar	Melakukan hal yang benar

Sumber: Bennis, (1998)

Sebenarnya, kepemimpinan dan manajemen adalah proses yang berbeda tetapi saling melengkapi. Kepemimpinan adalah tentang hubungan, tentang kemampuan untuk memengaruhi orang berperilaku dengan cara yang diinginkan (Bennis, 1998). Kepemimpinan adalah segala upaya untuk memengaruhi perilaku individu lain dalam kelompok. Sedangkan manajemen adalah tentang mengatasi kompleksitas dengan melakukan proses keteraturan, konsistensi ke dimensi teknis seperti kualitas dan profitabilitas produk (Kotter, 1990). Artinya, manajemen adalah sebagai sesuatu yang lebih nyata dan terlihat daripada kepemimpinan dan lebih terkait dengan menjalankan pengaturan sehari-hari atau peorganisasian proses dan struktur (Jones & Pound, 2008) yang bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Bush & Coleman, 2000). Keduanya penting untuk mencapai kesuksesan dengan menggabungkan kepemimpinan yang kuat dengan manajemen yang efektif.

Banyak penelitian yang membahas pengaruh kepemimpinan terhadap manajemen dari berbagai aspek. Menurut Răducan & Răducan, (2014) ada perbedaan besar antara pemimpin dan pemimpin yang saling memengaruhi. Yang pertama pemimpin menghadapi kompleksitas, dan yang kedua menghadapi perubahan. Hubungan saling memengaruhinya ada pada sistem Tindakan yang menyiratkan pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan, menciptakan hubungan antar manusia, menciptakan hubungan yang dapat men<sup>210</sup>h pada pemenuhan rencana bersama, dan kemudian esai untuk memastikan bahwa orang-orang ini melakukan apa yang harus mereka lakukan. Setiap orang memenuhi ketiga tugas ini dengan cara yang berbeda.

### C. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi

Dalam evolusi definisi kepemimpinan ditahun 1970-an, fokus kepemimpinan adalah melalui pendekatan perilaku organisasi untuk mer<sup>66</sup>ai dan memelihara organisasi dalam mencapai tujuan. Jadi, kepemimpinan adalah proses timbal balik dari mobilisasi oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu dengan berbagai sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, untuk mewujudkan tujuan secara mandiri atau bersama-sama dipegang oleh pemimpin dan pengikut (Burns, 1978)

Pendekatan perilaku yang dimaksud adalah menafsirkan hubungan orang secara keseluruhan, orang secara kelompok, <sup>27</sup>ng di seluruh organisasi, dan orang di seluruh sistem sosial. Basis organisasi bertumpu pada filosofi, nilai, visi dan tujuan manajemen. Hal ini pada gilirannya mendorong perilaku organisasi dan budaya organisasi yang terdiri dari organisasi formal, organisasi informal dan lingkungan sosial. Budaya menentukan jenis kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika kelompok dalam organisasi (Menken & Blokdiik, 2009). Hubungannya sangat jelas yaitu diawali dengan orang membentuk kelompok yang bekerja di sebuah organisasi yang telah memiliki filosofi, nilai, visi, dan tujuan. Dalam bekerja,

kelompok orang yang sering disebut karyawan akan bekerja berdasarkan filosofi, nilai, visi dan tujuan perusahaan dan membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi inilah yang akan menentukan model kepemimpinan.

Ada empat model utama kepemimpinan yang digunakan di sebuah organisasi (Menken & Blokdiik, 2009):

1. Otokratis. Basis model ini adalah kekuasaan dengan orientasi pemimpinial otoritas. Para karyawan berorientasi pada kepatuhan dan ketergantungan pada atasan. Karyawan bekerja karena kebutuhan hidup. Hasil performanya minimal.
2. Kustodial. Basis model ini adalah sumber daya ekonomi dengan orientasi pemimpinial pada uang. Para karyawan berorientasi pada keamanan dan tunjangan serta ketergantungan pada organisasi. Kebutuhan karyawan yang dipenuhi dengan keamanan. Hasil kinerja dalam kerja sama pasif.
3. Mendukung. Basis model ini adalah kepemimpinan dengan orientasi dukungan pemimpinial. Para karyawan berorientasi pada prestasi kerja dan partisipasi. Kebutuhan karyawan yang terpenuhi adalah status dan pengakuan. Hasil kinerja saling mendorong dan termotivasi.
4. Kolegial. Dasar dari model ini adalah kemitraan dengan orientasi pemimpinial kerja tim. Para karyawan berorientasi pada perilaku yang bertanggung jawab dan disiplin diri. Kebutuhan karyawan yang terpenuhi adalah aktualisasi diri. Hasil kinerja cukup antusias.

Dalam bukunya, Miner (2005) menghubungkan kepemimpinan dengan perilaku organisasi melalui teori mikro dan makro. Teori mikro dalam perilaku organisasi berkaitan dengan perilaku dan sifat individu dan kelompok kecil dalam organisasi. Ini sangat dipengaruhi oleh psikologi (Staw, 1991). Kepemimpinan pada dasarnya adalah subjek mikro. Teori makro berfokus pada perilaku dan sifat organisasi, bukan pada individu dan kelompok. Bagian dari organisasi mungkin

menjadi perhatian juga, dan begitu juga lingkungan di sekitar organisasi. Kepemimpinan berperan integratif dalam memahami perilaku kelompok, karena pemimpin terlibat dalam mengarahkan individu menuju sikap dan perilaku, diharapkan juga ke arah tujuan anggota kelompok tersebut (Ashkanasy, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Searle & Barbuto, (2013) menguatkan teori Miner dengan penjelasan ada peran perilaku yang positif dari kepemimpinan melalui peran kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang digunakan sebagai antecedent adalah kepemimpinan transformational, kepemimpinan melayani dan kepemimpinan otentik. Hasilnya perilaku organisasi yang positif dari tingkat individu sampai kelompok hingga tingkat komunitas dan sosial.

Dari sudut pandang Lewin, (1945), kontribusi kepemimpinan untuk perilaku organisasi dijabarkan sebagai berikut. Lewin mengarahkan penelitiannya untuk berbagai bidang termasuk bidang perilaku organisasi. Perilaku adalah interaksi fungsional dari orang dan lingkungan dan kepemimpinan. Ia menguji ide-ide tertentu tentang kepemimpinan dan pengaruh iklim kepemimpinan pada teori awalnya, dan teori awalnya mengarah pada penciptaan perilaku organisasi.

#### **D. Kepemimpinan dan Spiritualitas di Tempat Kerja**

Fokus kepemimpinan pada abad 21 (Tabel 1.1) menekankan kepemimpinan spiritual yang dikenal dengan istilah kepemimpinan melayani (*servant leadership*) (Hutagalung, 2022). Wacana publik kontemporer dan kepentingan keilmuan juga telah ditandai dengan meningkatnya minat terhadap fenomena spiritualitas (Bekker, 2008) dan minat ini telah menjangkau bidang studi kepemimpinan (Singh Sengupta, 2007). Ada tiga alasan mengapa ada pergeseran ke spiritualitas: 1). pergeseran dari komunitas mono-budaya ke masyarakat multikultural dan polisentrik yang ditandai dengan perpindahan yang pasti dari divergensi ke konvergensi 2). ketidakpuasan yang tumbuh dengan bentuk-bentuk spiritualitas

yang mapan yang diekspresikan dalam kelaparan spiritual yang mendalam dan keinginan akan makna eksistensial 3). Pergeseran *Gestalt* dalam kebangkitan post-modernisme yang menolak individualisme ekstrim, sekularisme, materialisme dan nihilisme modernitas.

Para peneliti teologi kontemporer menjelaskan spiritualitas dengan pendekatan multi disiplin, pos-patriarkal, *telluric*, dan pos-strukturalis menempatkan fenomena "roh/jiwa" dalam ontologi nilai (Kourie, 2006). Dengan demikian, spiritualitas dipandang sebagai nilai akhir atau batin yang memberi makna dalam hidup. Pendekatan yang luas ini memberikan landasan bagi para peneliti untuk mengkaji berbagai macam spiritualitas, mulai dari orientasi keagamaan hingga sekuler (Patterson, 2003). Pendekatan penelitian spiritualitas saat ini menganjurkan pendekatan penelitian dialogis-fenomenologi yang menggunakan alat-alat teologi, sosiologi dan psikologi yang analitis, hermeneutik, deskriptif bentuk, dan sistematis (Kourie, 2006).

Dalam praktik, peran spiritualitas dan religiusitas dapat sangat bervariasi dalam konteks di setiap organisasi. Organisasi memiliki keunikan dalam hal bagaimana spiritualitas diposisikan sebagai bagian dari nilai dan keyakinan mereka yang lebih luas (Peltonen, 2017). Organisasi terdiri dari sekelompok kelompok budaya yang relatif koheren, yang terhubung melalui latar belakang profesional, lokasi geografis, sejarah, atau faktor lainnya. Peneliti budaya organisasi telah mengklasifikasikan bentuk budaya menurut keseragaman budaya di tempat kerja, dan di sisi lain sejauh mana budaya telah terfragmentasi menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil. Martin, (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memanifestasikan dirinya sebagai integrasi, diferensiasi, atau fragmentasi. Dalam model integrasi, budaya diterapkan di semua tingkatan dan di semua departemen organisasi, dan itu menciptakan rasa kebersamaan dan identitas yang kuat bagi perusahaan. Para karyawan secara luas berbagi nilai-nilai utama dan metode interpretasi organisasi. Dalam model diferensiasi,



budaya manajemen resmi telah berbeda dari budaya profesional dan departemen aktual, dan tidak ada hubungan langsung antara seluruh organisasi dan subkultur. Model ketiga adalah versi yang terfragmentasi, di mana budaya telah menghilang menjadi berbagai perspektif yang berbeda-beda sesuai dengan situasinya. Konsistensi budaya dalam organisasi sulit ditemukan bahkan pada tingkat sub-kultur. Sebaliknya, komunitas kerja berada dalam arus pengaruh budaya yang konstan, tanpa kepercayaan bersama. Budaya organisasi yang terfragmentasi dapat mengarah pada pembentukan kelompok otonom baru, dan dengan cara tertentu, pada pembangunan organisasi baru berdasarkan bidang yang terfragmentasi.

Budaya spiritualitas dapat dianalisis melalui tiga divisi yang digunakan oleh (Martin, 1992). Organisasi dapat mewujudkan budaya spiritualitas yang terintegrasi, berbeda atau terfragmentasi. Mungkin fenomena yang paling umum adalah bahwa spiritualitas tetap menjadi faktor yang terfragmentasi yang tidak menciptakan budaya atau sub-kultur organisasi yang sebenarnya. Setiap orang mempraktikkan spiritualitasnya tanpa manifestasi atau hubungan sosial yang terlihat dengan orang lain yang merasakan atau bertindak dengan cara yang sama. Seringkali, suasana organisasi berada di balik ini, bukan mendorong orang untuk berbagi keyakinan spiritual mereka di depan umum, tetapi mencurigai mereka. Dalam banyak budaya organisasi, topik spiritual dan terutama agama, sangat terpinggirkan, atau bahkan langsung diabaikan. Dalam hal ini, karyawan yang rohani seringkali akhirnya merahasiakan agama mereka (Lips-Wiersma, M. & Mills, 2002). Fenomena menyembunyikan keyakinan di organisasi sering terjadi. Para eksekutif bisnis yang beriman dimungkinkan untuk tidak terlalu dikenal di depan umum karena keyakinan agama atau spiritualitas mereka.

Menurut Peltonen, (2017), pada tahun 2001 majalah bisnis Finlandia *Talouselämä* menganalisis orang-orang yang beriman/yang memiliki agama yang memiliki posisi berpengaruh dalam manajemen perusahaan. Artikel tersebut

menyoroti posisi sulit spiritualitas dalam budaya kepemimpinan (Puustinen, 2008). Sebagian besar pebisnis Finlandia menganggap bahwa kepercayaan/agama adalah topik yang canggung untuk dibahas diorganisasi itulah yang menjadi alasan mengapa pebisnis spiritual secara tradisional ditempatkan di pinggiran komunitas eksekutif. Orang belum melihat agama sebagai bisnis yang serius karena dianggap lembut, gila atau fanatik, sedangkan pemimpin yang baik dianggap mewakili rasionalitas, ketangguhan dan kemandirian (Puustinen, 2008).

Mereka telah menyembunyikan spiritualitas mereka, atau setidaknya tidak mengekspresikannya secara aktif di samping ciri-ciri individu atau kompetensi profesional lainnya. Religiusitas dipandang sebagai masalah individu, yang dapat membantu dalam pekerjaan pemimpinan, tetapi tidak dapat secara langsung dianggap sebagai fitur yang diperlukan atau berguna untuk tugas-tugas manajemen bisnis. Sangat disayangkan kalau karyawan merahasiakan agamanya kepada koleganya di organisasi. Penelitian King & Williamson, (2005) secara empiris menegaskan bahwa orang-orang membawa perspektif agamanya untuk bekerja dan interaksi antara sikap organisasi dan keinginan karyawan yang berkaitan dengan penerimaan ekspresi keagamaan di tempat kerja memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kepuasan kerja.

Faktor utama yang mendorong spiritualitas tempat kerja adalah dengan mencari makna saat bekerja (Tecchio et al., 2016). Kerja memiliki makna bagi orang melampaui imbalan materi yang terkait dengan ini (Ashnos & Duchon, 2000). Selama kegiatan yang dilakukan di sebuah organisasi sejalan dengan nilai-nilai spiritual, maka kegiatan tersebut memberikan makna bagi individu. Saat mereka mengembangkan perilaku yang menunjukkan nilai-nilai seperti integritas, keberanian, kejujuran, kebaikan, kepercayaan diri dan disiplin diri atau bentuk lain yang mengekspresikan spiritualitas dalam interaksi organisasi, serta perilaku yang dapat diterjemahkan menjadi manfaat bagi klien atau organisasi, individu mungkin

menemukan makna saat melakukan pekerjaan mereka (Driver, 2007).

#### E. Kepemimpinan dan Konseling Karyawan

Hubungan kepemimpinan dan konseling karyawan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang seperti penjelasan di bawah ini.

1. Prinsip Kepemimpinan Etis. Ada lima prinsip kepemimpinan etis yang sehat yaitu tunjukkan rasa hormat, melayani sesama, tunjukkan keadilan, nyatakan kejujuran, dan membangun komunitas seperti gambar 2.1. Lima prinsip ini berhubungan dengan berbagai disiplin ilmu yaitu konseling (psikologi) (Kitchener, 1984), pendidikan kepemimpinan (Komives Lucas, & McMahon, 1998), etika bisnis (Beauchamp, & Bowie, 1988), dan etika biomedis (Beauchamp, & Childress, 1994).



Gambar 2.1. Prinsip Kepemimpinan Etis

Sumber: Northouse, (2016)

2. Model Kepemimpinan Visioner. Goleman dalam (Müller, R., & Turner, 2007) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan visioner yang dicirikan oleh perilaku yang mengilhami, empati, dan percaya diri akan menimbulkan gaya pembinaan yang ditandai dengan perilaku konseling kepada karyawan yang membutuhkan dorongan. Pemimpin visioner juga

memiliki gaya afiliasi yang dicirikan dengan mampu menyelesaikan konflik. Mampu menyelesaikan konflik adalah salah satu bagian dari pekerjaan seorang pemimpin sebagai konselor.

- 13
3. Pengembangan Karyawan. Salah satu tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mengembangkan perusahaan dan karyawannya. Dalam menjalankan proses pengembangan, ada beberapa praktik pemimpinan yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan, memfasilitasi penyesuaian pekerjaan dan kemajuan karir. Peran pemimpin dalam melakukan konseling melalui pembinaan, pendampingan, dan konseling karir menjadi sangat penting. Pengembangan melalui konseling biasanya dilakukan dengan bawahan, tetapi bisa juga dilakukan dengan rekan kerja, kolega, atau bahkan dengan atasan baru yang belum berpengalaman. Misalnya, bagi karyawan baru akan diberikan konseling untuk dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan diri untuk dapat membantu individu mengetahui kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan dalam perusahaan. Bagi kolega dapat diberikan konseling untuk memotivasi karyawan bekerja dengan giat dan memberikan nasihat jenjang karier yang bermanfaat. Pembinaan biasanya dipandang sebagai perilaku pemimpin, tetapi bawahan juga memiliki kesempatan untuk melatih atasan, terutama yang baru dan belum berpengalaman ini yang disebut pembinaan dan konseling ke atas. Pembinaan dan konseling ke atas lebih mudah dilakukan apabila bawahannya/pengikutnya telah memiliki hubungan saling percaya dengan pemimpin. Konseling ke atas memang canggung, tetapi kadang-kadang itu sangat diperlukan dan bahkan dihargai oleh atasan. Salah satu bentuk konseling adalah membantu pemimpin memahami tindakan yang tidak efektif. Misalnya, gambarkan bagaimana perilaku yang tidak pantas memiliki efek yang berbeda dari yang diinginkan pemimpin. Bentuk lainnya adalah menjadi pendengar yang baik ketika pemimpin membutuhkan seseorang untuk bercerita tentang

masalah dan kekhawatiran<sup>3</sup> a. Carilah kesempatan untuk mengajukan pertanyaan tentang hal-hal yang harus dipertimbangkan oleh pemimpin dalam menangani masalah yang sulit (Yukl, 2013).

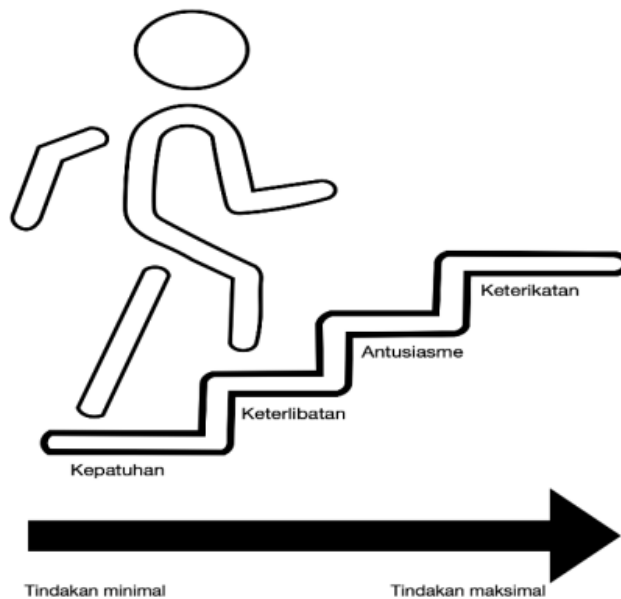
4. Efektifitas Pemimpin. Pemimpin yang efektif mengambil pendirian yang mendukung dan menyelesaikan masalah ketika berhadapan dengan perilaku yang tidak pantas atau kinerja buruh oleh bawahan dengan menggunakan metode konseling, umpan balik, dan konflik (Yukl, 2013).
5. Konseling Karir. McCauley, Eastman, dan Ohlott (1995) menyarankan beberapa cara untuk meningkatkan perencanaan dan penggunaan tugas pengembangan. Tantangan dan kesempatan belajar yang diberikan oleh setiap jenis tugas harus disesuaikan dengan kebutuhan perkembangan pemimpin dan aspirasi karir. Pemimpin perlu menjadi lebih sadar akan pentingnya tugas pengembangan, dan mereka harus berbagi dalam tanggung jawab untuk merencanakannya. Tantangan dan manfaat yang diberikan oleh penugasan khusus harus dilacak, dan informasi ini harus terkait dengan konseling karir dan perencanaan suksesi. Setelah tugas pengembangan selesai, penting bagi seorang pemimpin untuk merefleksikan pengalaman dan mengidentifikasi pelajaran yang telah dipelajari. Proses analisis retrospektif kemungkinan besar akan meningkatkan pembelajaran dari pengalaman, dan dapat difasilitasi oleh atasan, mentor, atau profesional pelatihan dan pengembangan (Ohlott, 1998).
6. Relevansi. Pada bidang ilmu psikologi, teori kepemimpinan telah menjadi topik yang menarik yang sangat berkaitan erat dengan konseling. Bagaimana teori kepemimpinan relevan dengan psikologi konseling? Salah satu cara untuk berpikir tentang hubungan tersebut dengan melihatnya sebagai ciri-ciri yang menonjol, perilaku, proses, dan hubungan yang melibatkan para pemimpin dan anggota kelompok dalam mengejar suatu tujuan. Ada kesamaan yang besar antara karakteristik dan perilaku konselor dan klien, serta proses

konseling dan hubungan yang menghasilkan hasil belajar yang diinginkan dan proses perubahan. Psikologi konseling biasanya mendekati konseling dari tingkat individu atau kelompok kecil (Fassinger & Shullman, 2017). Gabel (2013) menyoroti kesejajaran antara psikoterapi dan kepemimpinan transformasional sebagai proses perubahan berbasis hubungan, dengan alasan bahwa melakukan psikoterapi, pada kenyataannya merupakan bentuk kepemimpinan transformasional. Fassinger & Good, (2017) menguatkan dengan menunjukkan keterampilan terapi yang diasah dengan baik sangat dapat diterapkan untuk menangani realitas relasional kepemimpinan akademis. Fassinger & Shullman, (2017) menyarankan bahwa dibawa ke tingkat kelompok atau organisasi yang lebih besar, peran dan perilaku kepemimpinan mengatasi masalah yang tidak secara substantif dan prosedural sangat berbeda dari bekerja dengan individu untuk membawa perubahan yang diinginkan. Sifat, perilaku, proses, dan hubungan kepemimpinan individu dan kelompok dirancang untuk membantu orang belajar, tumbuh, dan berubah. Dengan demikian penggabungan pandangan tradisional tentang konseling yang diterapkan pada kepemimpinan khususnya dalam perspektif transformasional dan pembelajaran yang sangat kongruen dapat menjadi jalan utama untuk perluasan identitas psikologi konseling ke dalam arena perubahan sistem yang lebih luas.

#### **F. Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan**

Keterikatan karyawan telah menjadi topik hangat selama bertahun-tahun. Perusahaan memandang pekerja yang terlibat sebagai keunggulan kompetitif. Membuat orang terlibat di tempat kerja tidak terjadi secara spontan. Sebagian besar tempat kerja berada dalam budaya kepatuhan. Orang tidak mengharapkan kebutuhan individu mereka dipenuhi di tempat kerja selain kebutuhan mereka akan gaji, atau mereka tidak pernah menyadari betapa berartinya pekerjaan yang baik itu.

Tidaklah mengherankan bahwa dibutuhkan upaya yang signifikan bagi seorang pemimpin untuk mengubah karyawan yang patuh menjadi anggota tim yang terlibat. Diperlukan sebuah kepemimpinan yang sesuai agar keterikatan karyawan dapat dibentuk. Ada empat kategori seorang karyawan dilihat dari budaya kepatuhan (Veech, 2014) Gambar 1.2



Gambar 1.2 Empat Kategori Budaya Kepatuhan

Seberapa besar upaya yang bersedia dilakukan oleh seseorang untuk berhasil di tempat kerja? Dalam budaya kepatuhan, orang menawarkan upaya minimum yang diperlukan untuk menghindari masalah yaitu pemenuhan kepatuhan. Ini tidak berarti bahwa karyawannya adalah karyawan yang pemalas. Ketika budaya kepatuhan menjadi dewasa melalui keterlibatan, antusiasme, dan kemudian keterikatan, maka karyawan akan menerapkan tingkat upaya yang lebih bijaksana untuk pekerjaan mereka, meninggalkan konsep melakukan seminimal mungkin. Jika kita ingin menumbuhkan budaya kepatuhan yang berkelanjutan, orang

harus melakukan lebih dari yang minimum yaitu orang harus memiliki keterikatan dengan perusahaan. Pemimpin harus memiliki cara untuk merancang pekerjaan agar karyawan dapat melakukan lebih banyak pilihan yang menarik, dan tidak boleh ada hubungannya dengan uang.

Kekaguman karyawan kepada pemimpinnya dapat menimbulkan keterikatan kepada perusahaan dimana dia bekerja dan akan mendongkrak reputasinya. Reputasi pemimpin diartikan sebagai identitas seorang pemimpin yang dipersepsikan oleh orang lain melalui tiga dimensi yaitu 1). Penilaian rasa hormat; reputasi seorang pemimpin yang didasarkan pada penilaian rasa hormat mencerminkan apa yang dikagumi pengikutnya tentang seorang pemimpin. 2). Pengakuan rasa hormat; reputasi seorang pemimpin untuk karakter terikat pada pengakuan pengikut bahwa karakter pemimpin tidak hanya mengagumkan tetapi juga berwibawa. 3). Identifikasi rasa hormat; reputasi pemimpin untuk karakter terwujud dalam rasa hormat yang didasarkan pada identifikasi pengikut dengan tujuan dan prinsip pemimpin (Riggio & Tan, 2014). Hubungan yang paling erat dengan keterikatan adalah dimensi identifikasi rasa hormat. Bagaimana hubungannya?. Dimensi identifikasi rasa hormat mencerminkan keterikatan individu pengikut dengan nilai, prinsip, dan cita-cita yang terkandung dalam karakter pemimpin dan dimanifestasikan dalam dan melalui pernyataan seorang pemimpin. Ini mencerminkan keselarasan antara tujuan dan prinsip pemimpin dan pengikutnya. Jenis penghormatan ini melibatkan pengikut dalam tingkat keterikatan yang jauh lebih aktif dengan pemimpin (Clarke, 2011).

Itu sebabnya dengan menggunakan pendekatan *grounded theory*, (Komives., et.al. 2006) telah dirinci enam model tahap pengembangan identitas kepemimpinan berdasarkan teori Leadership Identity Development (LID). Model tersebut mencakup enam tahap perkembangan yang berbeda yaitu:



1. Kesadaran (*awareness*). Dalam tahap kesadaran, karyawan percaya bahwa kepemimpinan dipraktikkan oleh orang lain, dan karyawan bukanlah seorang pemimpin.
2. Keterikatan (*engagement*). Dalam tahap keterikatan, karyawan mulai bergerak ke arah partisipasi aktif dalam kegiatan kepemimpinan.
3. Teridentifikasinya seorang Pemimpin (*leader identified*). Dalam tahap identifikasi pemimpin, karyawan memandang kepemimpinan sebagai posisi, seperti ketua klub.
4. Pemimpin Dibedakan. Dalam tahap ini, karyawan menyadari bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses.
5. Generativitas. Pada tahap ini, karyawan menerima bahwa kepemimpinan adalah mengembangkan orang lain.
6. Integrasi / Sintesis. Dalam tahap ini, karyawan memfokuskan energi untuk pengembangan individu.

Dari tahapan tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam proses pembentukan seorang pemimpin perlu melewati tahapan keterikatan. Di tahap ini karyawan diharapkan untuk aktif berpartisipasi dalam setiap kegiatan kepemimpinan.

Tims., et.al. (2011) meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada 42 karyawan dan supervisor mereka di dua organisasi berbeda di Belanda. Temuan mengungkapkan bahwa karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka yaitu, semangat, dedikasi, dan penyerapan ketika pemimpin mereka mampu meningkatkan optimisme karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional, sehingga salah satu peran penting dari seorang pemimpin adalah memfasilitasi keterlibatan karyawan (Crompton, 1997).

Tidak ada kepemimpinan tanpa komunikasi (Ferinia, 2020). Peran komunikasi kepada kepemimpinan untuk menimbulkan keterikatan dilalui melalui tiga fase yang saling terkait yaitu fokus atau visi strategis (strategi) membangun tim yang produktif (keterikatan), dan mencapai hasil (eksekusi) (Harrison & Mühlberg, 2014). Penguatan perusahaan melalui

keterikatan perlu difokuskan melalui pemimpin yang memiliki karakter keterikatan, artinya senang untuk berbaur dan mengambil hati karyawannya. Beberapa pemimpin organisasi menjalankan praktik ini dengan mengumpulkan karyawan secara berkala dalam kelompok kecil di kantor. Selama 15-30 menit dengan cara yang sangat informal, pemimpin mendorong aliran ide, pemikiran inovatif dan diskusi untuk tujuan menciptakan kolegalitas dan curah pendapat. Kegiatan ini dapat memberi energi pada organisasi dan dapat memberikan umpan balik yang inovatif kepada pemimpin (McGiboney, 2018).

Keterikatan yang terjalin baik dalam diri setiap karyawan tidak luput dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Perilaku pemimpin partisipatif melibatkan keterikatan bawahan dalam aktivitas pengambilan keputusan, dan dalam mencari umpan balik bawahan untuk meningkatkan keseluruhan operasi tim, departemen atau organisasi (Zehndorfer, 2014) sedangkan hasil keterikatan yang dilakukan oleh kepemimpinan otentik adalah pengikut mengalami keterikatan individu (Ferinia & Hutagalung, 2017) dan sosial dengan pemimpinnya. Keterikatan individu berkaitan dengan proses dimana seorang pengikut terlibat dengan pemimpin (Zehndorfer, 2014).

## G. Kesimpulan

1. Di masa lalu, menjadi seorang pemimpin yang menjalankan proses kepemimpinan adalah sederhana; pemimpin bekerja sendiri mulai dari memikirkan suatu masalah, memecahkan masalah, memberi perintah dan mengharapkan agar <sup>42</sup> karyawan patuh.
2. Definisi kepemimpinan yang muncul dalam tiga dekade pertama abad ke-20 dan memiliki penekanannya masing-masing. <sup>21</sup>
3. Kepemimpinan spiritual berfokus pada kepemimpinan yang menggunakan nilai-nilai dan misi dan keanggotaan untuk memotivasi pengikut. Menempatkan pemimpin dalam peran sebagai pelayan dan menggunakan prinsip kepedulian untuk

fokus pada kebutuhan pengikut mereka dan membantu mereka menjadi lebih mandiri, berpengetahuan dan melayani.

4. Ketaatan pada tujuan bersama memberikan landasan etis bagi kepemimpinan karena menekankan perlunya bekerja sama dengan pengikut untuk mencapai tujuan yang dipilih pemimpin.
5. Kepemimpinan manajemen adalah manajemen sebagai sesuatu yang lebih nyata dan terlihat daripada kepemimpinan dan lebih terkait dengan menjalankan pengaturan sehari-hari atau pengorganisasian proses dan struktur yang bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Kepemimpinan dengan perilaku adalah kepemimpinan dengan melakukan pendekatan perilaku organisasi yaitu mempelajari orang dengan motifnya bekerja, menafsir hubungan orang secara individu, kelompok, dan keseluruhan.
7. Kepemimpinan dan spiritualitas adalah kepemimpinan yang dihubungkan dengan pelayanan/pemimpin sebagai pelayan, dan juga menyinggung tentang agama pemimpin. Saat menyinggung agama pemimpin, biasanya itu menjadi sensitif dan tidak umum diceritakan dalam organisasi.
8. Kepemimpinan dengan konseling. Seorang pemimpin harus dapat menjadi teman berbicara bagi karyawannya. Berbicara tentang pekerjaan, atau masalah diluar pekerjaan. Proses konseling juga dapat dilakukan antara bawahan ke atasan, walau terkadang canggung.
9. Hubungan kepemimpinan dengan keterikatan karyawan dapat timbul apabila karyawan kagum terhadap pemimpinnya, dan timbullah rasa hormat yang kemudian menjadi keterikatan dalam bekerja.

## Referensi

Ashkanasy, N. M. & A. D. D. 2017. *Organizational Behavior. Psychology.*

173  
Ashmos, D. P.; Duchon, D. 2000. *Spirituality at Work: Conceptualization and Measure.* *Journal of Management Inquiry*, 9(2).

94  
Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.* Free Press.

176  
Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. 1988. *Ethical Theory and Business* (Third). Prentice Hall.

Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. 1994. *Principles of Biomedical Ethics* (Fourth). Oxford University Press.

96  
Bekker, C. J. 2008. *The turn to spirituality and downshifting'*, in F. Gandolfi and H. Cherrier (eds), *Downshifting: A Theoretical and Practical Approach to Living a Simple Life.* ICFAI Press.

152  
Bennis, W. 1998. *On Becoming a Leader.* Arrow.

150  
Burns, J. M. 1978. *Leadership.* Plenum.

Bush, T. and Coleman, M. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education.* Paul Chapman Publishing.

105  
Clarke, N. 2011. An integrated conceptual model of respect in leadership. *Leadership Quarterly*, 22(2), 316-327. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.007>

114  
Crompton, D. 1997. *Community leadership*, in S. Kagan and B. Bowman (eds) *Leadership in Early Care and Education.* National Association for the Education of Young Children.

38  
Driver, M. 2007. Meaning and Suffering in Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(5), 611–632.

Extra, M. 2007. *Leadership and Management in Organisations*. Elsevier.

122  
Fassinger, R. E., & Good, G. E. 2017. *Academic Leadership and Counseling Psychology: Answering the Challenge, Achieving the Promise*. *Counseling Psychologist*, 45(6), 752–780. <https://doi.org/10.1177/0011000017723081>

Fassinger, R. E., & Shullman, S. L. 2017. *Leadership and Counseling Psychology: What Should We Know? Where Could We Go?*. *Counseling Psychologist*, 45(7), 927–964. <https://doi.org/10.1177/0011000017744253>

224  
Ferinia, R. et. al. 2020. *Komunikasi Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

19  
Ferinia, R., & Hutagalung, S. 2017. *Linkage Between McClelland Motivation Theory, Interpersonal Relationship, Employee Engagement and Performance of Nurses at Adventist Hospital*. *Advanced Science Letters*, 23(11), 10955. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.10196>

111  
Gabel, S. 2013. *Psychotherapy and relationship-based change: It's about leadership*. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(4), 345–358. <https://doi.org/10.1037/a0034362>

47  
Harrison, E. B., & Mühlberg, J. 2014. *Leadership Communication: How Leaders Communicate and How Communicators Lead in Today's Global Enterprise*. Business Expert Press.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. 1949. *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement (Research Monograph No. 88)*. Columbus: Ohio State University, Ohio State University.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. 1957. *Development of the leader behavior description questionnaire*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University.

Hutagalung, S. 2022. *Pemimpin Pelayan*. Yayasan Kita Menulis.

207

Jones, C.A & Pound, L. 2008. Leadership and Management in The early Years. In *Planning Appropriate Curriculum in the Early Years*. Open University Press. <https://doi.org/10.4324/9780203148013-13>

169

Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.

106

King, J. E., & Williamson, I. O. 2005. *Workplace religious expression, religiosity and job satisfaction: Clarifying a relationship*. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 2(2), 173-198. <https://doi.org/10.1080/14766080509518579>

Kitchener, K. S. 1984. *Intuition, Critical Evaluation and Ethical Principles: The Foundation for Ethical Decisions in Counseling Psychology*. *The Counseling Psychologist*, 12(3), 43-55. <https://doi.org/10.1177/0011000084123005>

33

Komives, S. R., Longerbeam, S. D., Owen, J. E., Mainella, F. C., & Osteen, L. 2006. *A leadership Identity Development Model: Applications from a Grounded Theory*. *Journal of College Student Development*, 47, 401-418.

Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. 1998. *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass. In *Journal of College Student Development* (Vol. 56, Issue 1). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1353/csd.2015.0008>

181

Kotter, J. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. The Free Press.

83

Kourie, C. E. T. 2006. *The "Turn" to Spirituality*". *Acta Theologica Supplementum*, 8, 19-38.

160

Lewin, K. 1945. *The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology*. *Sociometry*, 8, 126-135.

49

Lips-Wiersma, M., & Mills, C. 2002. *Coming Out of The Closet: Negotiating Spiritual Expression in the Workplace*. *Journal of Managerial Psychology*, 177(3), 183-202.

Martin, J. 1992. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press.

11

McGiboney, G. W. 2018. *Leadership Theories and Case Studies*. Cambridge Scholars Publishing.

Menken, I., & Blokdijk, G. 2009. *Organizational Behavior and Leadership Management Essentials*. 304.

192

Miner., J. B. 2005. *Organizational behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership* (Vol. 53, Issue 9). M.E. Sharpe, Inc.

242

Moore, V. B. 1927. *The May Conference on Leadership*. *Personnel Journal*, 6, 124-128.

26

Müller, R., & Turner, J. R. 2007. *Matching the project manager's leadership style to project type*. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.

323

Thouse, P. G. 2016. *Leadership* (Seventh). GE Publications, Inc.

26

Northouse, P. G. 2017. *Leadership: Theory and Practice*. In GE Publications, Inc. (7th ed., Vol. 53, Issue 9). SAGE Publications, Inc.

Patterson, K. A. 2003. *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable.

229 Peltonen, T. 2017. *Spirituality and religion in organizing: Beyond secular leadership*. In Spirituality and Religion in Organizing: Beyond Secular Leadership. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56312-1>

12 Peters, T. J., & Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Warner Books.

49 Puustinen, T. 2008. *Herra on minun pomoni [Lord is my boss]*. Talouselämä.

113 Răducan, R., & Răducan, R. 2014. *Leadership and Management*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 149, 808–812. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.322>

36 Rauch, C. F., & Behling, O. 1984. *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on management behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership.

187 Riggio, R. E., & Tan, S. J. Eds.. 2014. *Leader Interpersonal and Influence Skills*. Routledge.

12 Rost, J. C. 1991. *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger.



64

Searle, T. P., & Barbuto, J. E. J. 2013. *A multilevel framework: Expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(3), 274-286. <https://doi.org/10.1177/1548051813485133>

12

Seeman, M. 1960. *Social Status and Leadership*. Ohio State University, Bureau of Educational Research.

15

Singh Sengupta, S. 2007. *Integrating Spirituality and Organizational Leadership: Towards an Integrative Human Framework for Organizations*, in S. Sing- Sengupta, and D. Fields (eds). In *Integrating Spirituality and Organizational Leadership*. Macmillan Publishers Limited.

50

Staw, B. M. 1991. *Dressing Up Like an Organization: When Psychological Theories Can Explain Organizational Action*. *Journal of Management*, 17, 805.

31

Tecchio, E. L., Cunha, C. J. C. de A., & Santos, F. B. 2016. *Spirituality in organizations?* *Organizações & Sociedade*, 23(79), 590-608. <https://doi.org/10.1590/1984-9230794>

12

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. 2011. *Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?* *Leadership Quarterly*, 22(121-131).

157

University of Cambridge Institute. 2017. *Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review*. 2-50.

184

Veech, D. 2014. *Leadersights: Creating Great Leaders Who Create Great Workplaces*. CRC Press.

Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. In Prentice Hall (Vol. 1, Issue 1.) Prentice Hall.

307

Zehndorfer, E. 2014. *Leadership: A Critical Introduction*. Routledge.

## BAGIAN 3

### KARAKTERISTIK PEMIMPIN SUKSES

310

Ketika Anda memikirkan istilah karakter, definisi apa yang muncul di benak Anda? Banyak orang langsung menanggapi dengan jawaban seperti “kejujuran” atau “kebenaran”. Itu juga yang terpikir oleh saya. Sesungguhnya, karakter manusia sebenarnya mencakup lebih dari elemen-elemen fundamental. Itu juga lebih dari sekadar kesetiaan, integritas, atau keyakinan spiritual, keadilan, atau nilai atau prinsip tunggal lainnya (Hutagalung & Ferinia, 2021). Bab ini akan menjelaskan tentang definisi karakter, perkembangan karakter, karakter sebagai kemampuan, dan lima atribut karakter yang berpengaruh.

#### A. Definisi Karakter

Ada banyak definisi karakter, tetapi ahli biologi, naturalis, dan penulis Amerika E. O. Wilson menuliskan dalam bukunya, *Consilience: The Unity of Knowledge*, yang secara efektif mencerminkan banyak aspek dari konsep karakter. Ia mengatakan, “karakter sejatinya muncul dari sumur yang lebih dalam dari agama.” (Wilson, 1999). Ini adalah internalisasi prinsip-prinsip moral suatu masyarakat, ditambah dengan prinsip yang dipilih secara pribadi oleh individu, cukup kuat untuk bertahan melalui cobaan kesendirian dan keragaman (Wilson, 1999). Prinsip tersebut disatukan menjadi apa yang disebut diri yang terintegrasi, di mana keputusan pribadi terasa baik dan benar. Karakter pada gilirannya merupakan sumber kebajikan yang bertahan lama. Itu berdiri dengan sendirinya dan membangkitkan kekaguman pada orang lain. Itu bukan ketaatan pada otoritas, dan meskipun seringkali konsisten dengan dan diperkuat oleh keyakinan agama, walau bukan berarti pasrah (Wilson, 1985). Artinya, orang yang cerdas secara moral adalah orang yang mengetahui perilaku apa yang diharapkan oleh budaya dan konteksnya yang spesifik serta oleh masyarakat manusia pada umumnya.

Dari definisi diatas maka pemimpin penting untuk mengembangkan karakter yang kuat. Wilson mengatakan bahwa karakter yang kuat mengarah pada diri yang terintegrasi, penyatuan kepala dan hati, di mana pikiran, perasaan, dan tindakan selaras, menghasilkan perilaku yang menunjukkan karakter individu yang menjalankan pembicaraan dari sistem kepercayaannya. Karakter harus diekspresikan melalui perilaku. Integritas, tanggung jawab, pengampunan, dan kasih sayang tidak hidup di dalam diri. Perilaku, terutama seperti yang ditunjukkan melalui hubungan dengan orang lain, adalah tempat karakter menjadi hidup. Artinya, karakter bukanlah kualitas tersembunyi yang tidak dapat diketahui atau dinilai oleh siapa pun (Wilson, 1985).

## B. Perkembangan Karakter

Filsuf Yunani Heraclitus berkata, "Karakter seseorang adalah takdirnya." Ada kebenaran dalam pandangan fatalistik ini. Karakter setiap orang didasarkan pada pengalaman dan pengaruh awal di masa kanak-kanak dan remaja. Ini berasal dari kehidupan rumah, sekolah, interaksi dengan teman sebaya, pekerjaan, dan institusi spiritual (Hutagalung & Ferinia, 2020). Mereka diberikan oleh panutan seperti orang tua, kakek-nenek, kakak, guru, pelatih, pemimpin spiritual, dan oleh masyarakat pada umumnya. Kontak dan paparan semacam itu sangat menentukan pola perilaku orang, sistem nilai mereka, kode moral pribadi dan keyakinan, keyakinan, prinsip, dan keyakinan. Dalam bentuk ini, karakter seseorang terakumulasi dari waktu ke waktu (Klann, 2007).

Anda dapat mengembangkan perilaku yang mendefinisikan karakter kepemimpinan baik dalam diri sendiri maupun orang lain. Seseorang memiliki kecenderungan alami atau kecenderungan genetik untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Semua perilaku yang terlibat dalam karakter kepemimpinan adalah perilaku yang dapat dipelajari oleh orang dewasa tanpa memandang usia. Sebagai manusia, setiap orang

tidak pernah kehilangan kemampuan untuk belajar. Ini tidak berarti bahwa mengubah perilaku selalu mudah. Perilaku yang telah dipraktikkan seseorang selama beberapa dekade tidak akan berubah dalam semalam. Namun, orang yang rasional, sehat secara emosional, dan stabil secara psikologis dari segala usia dapat melihat keuntungan untuk mengubah perilaku tertentu dan bertindak berdasarkan persepsi itu. Karakter seorang pemimpin adalah penting.

Pada kenyataannya, walaupun karakter seorang pemimpin adalah penting, tampaknya masih banyak masalah dengan kinerja para pemimpin. Hasil survei bersama oleh Harvard dan *US News and World Report* mengenai para pemimpin di Amerika Serikat menegaskan hal ini. Dari 1.374 orang yang disurvei, 73 persen menjawab bahwa sebagian besar pemimpin di Amerika Serikat tidak berhubungan baik dengan rata-rata orang, 58 persen merasa pemimpin mereka tidak dapat dipercaya, hanya 39 persen merasa memiliki standar etika yang tinggi, dan hanya 28 persen yang mengatakan mereka adalah yang terbaik yang dapat dilakukan oleh orang Amerika (Poll, 2005). Hampir 60 persen dari mereka yang disurvei percaya negara itu akan lebih baik dengan lebih banyak wanita di posisi kepemimpinan. Pemimpin militer dan medis mendapat nilai kepemimpinan tertinggi, dan pemimpin pers mendapat nilai terendah. Dari survei ini dapat disimpulkan bahwa ada defisit kepemimpinan di Amerika Serikat.

Survei yang dilakukan di Indonesia kepada generasi muda, didapati harapan mereka terhadap pemimpin. Berdasarkan yang dilakukan oleh *Centre for Strategic and International Studies* (CSIS) kepada 1.200 responden dari 34 provinsi didapati bahwa mereka menginginkan pemimpin yang jujur atau tidak korupsi (34,8%, merakyat dan sederhana (15,9%), bewibawa (12,4%), berprestasi (11,6%), pengalaman (10,1%).

Hasil wawancara Klann, (2007) kepada banyak pemimpin dalam bisnis menemukan bahwa saat mereka bekerja, mereka banyak memberikan basa-basi karakter. Misalnya, semua karyawan baru saat orientasi akan diberikan pengarahan oleh

bagian sumber daya manusia tentang nilai-nilai perusahaan, standar perilaku, good governance, tetapi setelah itu diterapkan. Kata-kata integritas yang dipigura dan ditempel di dinding hanya sekedar hiasan dinding. Nilai perusahaan yang ditempel besar di dinding tetapi tidak pernah dibahas, dan dievaluasi penerapannya bahkan peribadatan yang didukung untuk diterapkan di setiap agama terlihat hanya formalitas atau syarat saja, tanpa ada perubahan hidup.

3 Pengembangan karakter saat ini juga masih terbatas pada mendefinisikan perilaku yang pantas dan tidak pantas di bidang-bidang seperti pelecehan seksual, keragaman dan tindakan afirmatif, pelatihan ke3kekaan, dan standar perilaku karyawan (Gibson et al., 2012). Bahkan dalam organisasi yang 3bih maju, pengembangan karakter hanya sejauh melampaui diskusi kelompok tentang bagaimana menangani situasi yang 3enimbulkan dilema etika. Pengembangan karakter mengenai sikap atau perilaku moral dan etika masih jarang mendapat perhatian lebih (Kinicki & Fugate, 2016).

Pentingkah karakter mengenai sikap atau perilaku moral dan etika ditanamkan? Penting. Untuk memahami seberapa pentingnya karakter tersebut maka Klann, (2007) menguraikannya sebagai berikut:

3 Pertama, perlu pemahaman perbedaan antara mengelola dan memimpin (Wiryadinata, 2020). Meskipun banyak orang tahu ada perbedaan, dalam pra3tikanya keduanya sering dikacaukan. Manajemen berurusan dengan tugas-tugas seperti perencanaan, perancangan, pengarahan, pengendalian, koordinasi, dan pelaksanaan pelacakan. Sebaliknya, kepemimpinan adalah tentang mem3ivasi, menginspirasi, mendorong, dan memengaruhi orang. Pemimpin sejati efektif dalam mem3faatkan dan membentuk realitas dengan hal-hal yang tidak berwujud seperti visi, harapan, semangat, moral, emosi, antusiasme, hasrat, dan jiwa. Pemimpin yang baik memiliki atribut yang memengaruhi positif seperti keberanian, kepedulian, pengendalian diri, optimisme, dan keterampilan komunikasi. Manajemen yang baik penting, tetapi jauh lebih

mudah untuk menemukan atau melatih pemimpin dan administrator yang baik daripada menemukan atau melatih pemimpin yang baik.

37 Kedua, kepemimpinan memiliki potensi untuk menjadi sumber daya organisasi yang paling berharga. Segala sesuatu yang baru yang terjadi atau tidak terjadi di organisasi termasuk respons apa pun terhadap perubahan bergantung pada kualitas pemimpin. Keberhasilan atau kegagalan visi, produk, program, sistem, dan proses perusahaan semuanya bergantung pada pengaturan suasana, nada, dan contoh pemimpin untuk seluruh organisasi. Kepemimpinan yang luar biasa baik dapat memiliki efek berlipat ganda yang kuat dan positif. Untuk lebih baik atau lebih buruk dan lebih atau kurang, para pemimpin di setiap tingkat akan memengaruhi lingkup pengaruh mereka.

Kepemimpinan yang benar-benar baik adalah komoditas langka dan berharga semakin banyak organisasi menghadapi kompleksitas dan tantangan baru di tingkat global. Kabar baiknya adalah Anda tidak perlu menggali kedalaman bumi untuk para pemimpin hebat. Anda dapat mengembangkan pemimpin yang Anda miliki.

### C. Karakter Sebagai Kemampuan

Ketika berbicara tentang karakter, itu erat dengan filsafat. Filsafat yang terkenal adalah filsafat yang ditulis oleh Aristoteles. Terjemahan yang paling dekat dengan bahasa Yunani *ta ethika* sebenarnya bukanlah etika, melainkan hal-hal yang berkaitan dengan karakter. Kata-kata Yunani '*ethike arete*' atau '*arete*' sering muncul dalam tulisan Aristoteles untuk menunjukkan keunggulan karakter (Pakaluk, 2005). Etika Nicomachean Aristoteles ditulis untuk menetapkan cara-cara di mana orang dapat menjadi lebih baik, atau lebih mampu mengejar apa yang baik (Pakaluk, 2005).

Menjadi pemimpin yang berkarakter baik berarti unggul dalam tugas mengejar kehidupan yang baik. Aristoteles menggambarkan tujuan akhir manusia sebagai tujuan yang dicari untuk dirinya sendiri. Bagi Aristoteles, setiap individu

harus mengejar *eudaimonia* atau kebahagiaan atau menjalani kehidupan dengan kebaikan dan mengembangkan kepedulian yang positif (Hendriks & Hutagalung, 2022) Dalam arti yang lebih altruistik, individu bertindak dengan cara yang berbudi luhur akan yang mengantarkan kesuksesan itu (Huta, 2014).

Etika Aristoteles dan ekonomi kebahagiaan baru mengartikulasikan filosofi psikologis dan juga etika dan menghubungkannya dengan karakter. Karakter mewakili **8**perangkat keterampilan hidup daripada disposisi moral. Pandangan tradisional tentang karakter sebagai seperangkat **8**kualitas yang unik bagi individu meliputi **8**nilai-nilai dan **8**kepercayaan yang mereka pilih atau kepribadian yang dialami dan tidak dapat diubah (Klann, 2007).

Definisi karakter berkembang. Karakter saat ini merujuk pada kualitas moral atau etika seseorang (Dictionary.com, 2022). Menurut pandangan umum itu, karakter adalah sesuatu yang diperoleh saat tumbuh dewasa, seperangkat ide dan keyakinan yang beroperasi yang muncul begitu saja saat orang itu tidak melihat dan kemudian dikalsifikasi menjadi kerangka kerja yang akan, selamanya, memengaruhi pandangannya tentang dunia dan cara hidup di dalamnya (Kiel, 2015).

Karakter adalah *hard skill* dan kognitif yang secara kuat memprediksi peluang hidup. Biasanya karakter dikategorikan sebagai *soft skill*, atau keterampilan non-kognitif, atau ketahanan emosional. Sesungguhnya karakter memiliki elemen kognitif yang signifikan, mendukung pencapaian dalam literasi dan berhitung, dan membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk mendapatkannya. Keterampilan kognitif adalah keterampilan yang digunakan dalam proses memperoleh pengetahuan, persepsi, penalaran, dan intuisi (Klann, 2007).

Saat ini, ada banyak penelitian tentang pengembangan kemampuan karakter, terutama *locus of control*, penerapan, tanggung jawab atau empati dan pengaturan diri. Sebuah studi mengacu pada data dari *Millennium Cohort Study (MCS)* untuk menilai perkembangan kemampuan karakter pada anak usia lima tahun. Sebuah survei 25-poin, Kekuatan dan Kesulitan



Questionnaire (SDQ), telah digunakan sebagai indikator awal utama untuk pengembangan kemampuan karakter pada anak-anak MCS. SDQ telah digunakan dalam sejumlah besar studi dan telah mengalami pengujian yang cukup besar. SDQ walau diuji kepada anak yang berusia lima tahun, tetapi itu dapat menjadi penentuan standar karakter pemimpin, karena sudah diuji validitasnya (Klann, 2007).

SDQ menangkap data tentang pengembangan tiga kemampuan karakter utama: aplikasi, pengaturan diri, dan empati. Ini dijelaskan lebih lengkap di bawah ini (Klann, 2007).

#### *Aplikasi*

Aplikasi adalah tentang dapat bertahan dalam segala hal. Ini menggambarkan kemampuan seseorang untuk berkonsentrasi, mendisiplinkan dan memotivasi diri sendiri untuk bertahan dan menyelesaikan tugas. Penerapan yang kuat ditopang oleh rasa pengarahan diri sendiri (*self-direction*) atau kehendak bebas, yang sering disebut oleh psikolog sebagai agensi atau lokus kendali. Ini adalah fungsi eksekutif, dorongan itu sendiri yang mendorong Anda untuk menerapkan diri pada suatu kegiatan, tugas atau proyek. Lokus kendali dipahami sebagai spektrum dari lokus kendali internal ke lokus kendali eksternal. Yang pertama menyiratkan bahwa seorang individu merasakan kontrol atas lingkungan mereka, bahwa mereka mengatur jalan hidup mereka, yang kedua menyiratkan sebuah sikap individu terhadap faktor-faktor eksternal yang sangat menentukan perjalanan hidupnya.

#### *Regulasi Diri*

Pengaturan diri merupakan kemampuan untuk mengatur 149 si. Ini tentang kontrol emosi dan juga ketahanan emosional yaitu kemampuan untuk bangkit kembali dari kekecewaan, konflik, dan kesusahan. Anak-anak yang memiliki strategi yang efektif untuk mengatasi kerugian ini jauh lebih kuat untuk mengatasi kesulitan daripada mereka yang reaksinya menyusul, mendorong mereka untuk bereaksi berlebihan, mengamuk atau

kekerasan., demikian juga orang dewasa yang telah bekerja. Individu yang bertindak dalam dunia sosial akan merespon dengan kecenderungan sifat individu terhadap pemicu yaitu rangsangan keluar. Pengaturan diri menentukan kecenderungan individu terhadap reaksi berlebihan atau kekerasan ketika dipicu oleh situasi yang menjengkelkan atau sarat konflik.

42

### *Empati*

Empati adalah kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi orang lain dan bertindak dengan cara yang peka terhadap perspektif orang lain. Empati berkembang sebagai akibat langsung dari keterikatan antara seorang anak dan pengasuh utama mereka (Shore, 1997). Sejak lahir hingga usia tiga tahun, jumlah sinapsis (sambungan saraf) di otak berlipat ganda, dan sebagian besar terbentuk sebagai hasil dari pengalaman di lingkungan baru mereka (Shore, 1997). Jalur sinapsis diperkuat oleh pengalaman awal yang berulang; efeknya adalah bahwa pembelajaran awal ini menjadi sangat resisten terhadap perubahan (Smith & Allen, 2008). Semakin mengasuh dan responsif lingkungan bayi dan pengasuh yang lebih peka terhadap kebutuhan bayi, semakin kuat rasa empati bayi. Empati mengarah pada perilaku pro-sosial. Ini pada akhirnya merupakan kemampuan relasional dan mendukung serangkaian keterampilan sosial yang memungkinkan individu untuk berinteraksi dan berkomunikasi satu sama lain secara efektif.

Tabel 3.1 mengilustrasikan langkah-langkah spesifik dalam SDQ yang menangkap aspek dari tiga kemampuan karakter utama ini. SDQ berfungsi sebagai pengukuran hasil dalam analisis data, dan karenanya sebagai proksi untuk kemampuan karakter utama yang diuraikan di atas. SDQ dirancang untuk mengukur lima jenis indikator perilaku: hiperaktif, emosionalitas, perilaku, perilaku pro-sosial, dan hubungan *peer-to-peer*. Langkah-langkah ini juga berfungsi sebagai indikator awal yang baik untuk tiga kemampuan karakter utama yang dijelaskan dalam pada tabel tersebut.

**Tabel 3.1 Langkah-langkah dalam SDQ yang berhubungan dengan tiga kemampuan karakter utama**

Kemampuan Karakter	Langkah-langkah SDQ
Aplikasi	Melihat tugas sampai akhir, memiliki rentang perhatian yang baik
	Gelisah, terlalu aktif dan tidak bisa diam terlalu lama
	Tidak bisa duduk diam, terus-menerus gelisah atau menggeliat
	Mudah teralihkan, perhatian mengembara
	tidak bisa berhenti dan memikirkan sesuatu sebelum bertindak
Empati dan kedekatan	30 menunjukkan kepedulian terhadap perasaan orang lain
	Senang berbagi dengan anak lain 30
	membantu jika seseorang terluka, kesal atau merasa sakit
	Baik kepada anak kecil
	Sering menjadi sukarelawan untuk membantu orang lain
	Cenderung bermain sendiri, agak menyendiri 30
	memiliki setidaknya satu teman baik
	Umumnya disukai oleh anak-anak lain
	dipilih atau diganggu oleh anak-anak lain
	Bergaul lebih baik dengan orang 30
rasa daripada anak-anak lain	
Regulasi Diri	Sering mengeluh sakit kepala, sakit perut atau mual
	Memiliki banyak kekhawatiran, sering tampak khawatir
	Sering tidak bahagia, menangis atau putus asa
	Gugup atau lekat dalam situasi baru; sering kehilangan kepercayaan

Kemampuan Karakter	Langkah-langkah SDQ
	Memiliki banyak ketakutan; mudah takut
	Sering tantrum atau mudah marah
	Umumnya menurut, sering melakukan <b>30</b> yang diminta orang dewasa
	Sering berkelahi dengan anak lain atau menggertak mereka
	Sering berdebat dengan orang dewasa
	bisa dengki terhadap orang lain

#### D. Lima Atribut Karakter yang Berpengaruh<sup>13</sup>

Karakter kepemimpinan adalah perilaku yang memiliki pengaruh positif terhadap orang lain. Perilaku mencerminkan atribut yang mendasari yaitu karakteristik pribadi, sifat, kualitas, dan keterampilan yang dapat dianggap berasal dari orang tersebut. Atribut seorang pemimpin dapat memiliki pengaruh positif pada orang lain, yang baik, atau mereka dapat memiliki pengaruh negatif, yang buruk.

Menurut Klann, (2007) atribut harus disimpulkan dari perilaku. Misalnya, jika Anda melihat seorang pemimpin seperti Ibu Teresa yang berperilaku dengan belas kasih dan empati, maka atribut karakternya adalah kepedulian. Jika perilaku pemimpin mencerminkan keberanian, dan pengambilan risiko, seperti dalam kasus Jenderal George S. Patton Jr. selama Pertempuran Bulge, maka dia akan diberi atribut keberanian. Demikian pula, Marianne Moore, penyair Amerika dan penulis modernis yang memenangkan hampir setiap penghargaan sastra utama Amerika, termasuk Hadiah Pulitzer dan Penghargaan Buku Nasional, juga berperilaku dengan cara yang menunjukkan keberanian, bersama dengan sifat-sifat lain seperti kesabaran dan kesetiaan (Joicey, 2002).

(Klann, 2007) membagi atribut menjadi lima. Ada lima atribut karakter yang sangat berpengaruh pada pemimpin di semua sektor organisasi publik, swasta, atau nirlaba yaitu keberanian, peduli, optimisme, Pengendalian Diri, komunikasi.

### *Keberanian*

Ada dua jenis keberanian yaitu fisik, dan moral atau manajerial. Keberanian fisik biasanya melibatkan satu tindakan, seperti berlari ke gedung yang terbakar atau melompat ke sungai yang mengamuk untuk menyelamatkan hidup, atau tindakan keberanian seperti yang dilakukan oleh individu seperti pemenang *Medal of Honor* Sersan Alvin York dalam Perang Dunia I dan Letnan Audie Murphy dalam Perang Dunia II ditampilkan di medan perang (Wikipedia, 2002). Namun, jenis keberanian yang perlu dikembangkan untuk karakter kepemimpinan adalah keberanian moral atau manajerial. Keberanian moral berarti membela keyakinan dan nilai seseorang sambil mempertaruhkan kritik, celaan, ejekan, atau penganiayaan. Ini juga bisa berarti kesediaan untuk mengambil risiko kehilangan kekuasaan, posisi, kepemilikan, atau reputasi. Itu berarti melakukan apa yang diyakini benar dan bersedia mengambil posisi yang tidak populer terlepas dari tekanan eksternal atau internal untuk tidak melakukannya. Ini juga berarti percaya bahwa konsekuensinya, apa pun itu, kurang penting daripada posisi yang Anda ambil.

Dibandingkan dengan keberanian fisik, keberanian moral jauh lebih langka, dengan perbandingan sepuluh banding satu. Perilaku yang melibatkan keberanian fisik umumnya lebih mudah bagi kebanyakan orang daripada keberanian moral. Tindakan keberanian moral tidak mengancam kehidupan, tetapi memiliki konsekuensi jangka panjang dan berpotensi sangat negatif, termasuk kehilangan pekerjaan, reputasi, dan peluang masa depan.

Keberanian moral melibatkan pengambilan risiko dan menerima ketakutan yang menyertai kemungkinan kehilangan sesuatu yang sangat penting untuk keamanan saat ini atau masa depan. Namun apa yang akan diperoleh dari tindakan keberanian moral umumnya bukan untuk diri sendiri tetapi untuk kepentingan individu lain, tim, organisasi, komunitas, atau masyarakat pada umumnya.

Atribut keberanian moral terungkap ketika para pemimpin membela bawahan langsung yang telah melakukan kesalahan atau dikritik oleh orang lain, mengatakan kebenaran bahkan jika ada konsekuensi yang sangat negatif, menantang keputusan yang tidak etis, mempertanyakan pemahaman yang salah dan diri sendiri. Melayani atau tugas yang tidak mungkin, berbagi pendapat yang tidak populer atau bertentangan, membuat keputusan kontroversial atau memecah belah, atau menunjukkan area yang berpotensi menyebabkan rasa malu bagi organisasi.

Keberanian memiliki pengaruh positif terhadap seorang pemimpin.

Pertama. Seperti keberanian fisik dalam pertempuran, satu momen keberanian moral dapat membuat seorang pemimpin dihormati secara instan dan abadi. Sebaliknya, seorang pemimpin juga bisa selamanya kehilangan rasa hormat karena gagal berperilaku berani ketika situasi menuntutnya.

Apa yang menyebabkan pengaruh keberanian yang besar ini? Salah satu alasan yang menunjukkan keberanian manajerial mengilhami rasa hormat adalah bahwa hal itu sering diakui sebagai suatu bentuk perilaku tanpa pamrih. Secara umum, sifat manusia pada dasarnya berfokus pada diri sendiri. Orang biasanya akan melakukan apa yang menjadi kepentingan terbaik mereka. Mereka mengikuti mayoritas, melakukan apa yang aman dan konvensional, atau, seperti yang dikatakan analis Fox News Bill O'Reilly, "Mereka bersembunyi di bawah meja mereka." (Edwards, 2017).

Dengan cara yang sama, orang benar-benar terkesan ketika seseorang membuat pengorbanan untuk orang lain, terutama jika mereka sendiri mendapat manfaat dari pengorbanan itu. Alasan lain mengapa keberanian meningkatkan harga diri adalah karena kita mengenali perilaku berani sebagai tanda telah mengatasi rasa takut. Seperti orang lain, hampir setiap pemimpin berjuang dengan setidaknya satu jenis ketakutan misalnya kegagalan berbicara di depan umum, malu, atau mendapatkan perilaku tidak menyenangkan dari

orang lain. Ketakutan ini menyebabkan banyak orang bermain aman, mencari kenyamanan, dan menempatkan keamanan mereka di atas nilai-nilai mereka. Orang yang seperti itu adalah orang yang tidak bermoral. Mohandas Gandhi mengatakan, "pengecut tidak pernah bisa bermoral" (Anderson, 1992). Lebih mengerikan lagi, Dante mengklaim bahwa tempat-tempat terpanas di neraka disediakan bagi mereka yang, dalam masa krisis moral, mempertahankan kenetralan mereka (Horton, 2010).

Keberanian bukanlah tidak adanya rasa takut tetapi terus berjalan meskipun ada rasa takut. Ini memiliki nilai pengaruh yang begitu besar karena mayoritas akan mengambil jalan yang mudah dan hanya sebagian kecil yang akan mengambil jalan yang berani. Mengetahui hal ini, orang-orang mempercayai, menghormati, dan memuja yang berani.

Keberanian menghasilkan rasa hormat juga karena itu menyiratkan bahwa para pemimpin bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri. Tanggung jawab berarti bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas atau kepercayaan. Seorang pemimpin yang berani, adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kelompok dan hasil yang dicapainya. Jika hal-hal tidak berjalan dengan baik pemimpin karakter akan berkata, "Ya, saya menerima tanggung jawab penuh atas apa yang terjadi." Sayangnya, jenis perilaku ini menjadi semakin langka. Pendekatan yang lebih umum adalah mengalihkan tanggung jawab dan menyalahkan seseorang atau sesuatu yang lain (Klann, 2007).

Roger Ailes ketua dan CEO *Fox News Channel* memberikan prinsip keberanian sebagai berikut ((Hayden, 2005)

1. Bertanggung jawab dan membuat keputusan.
2. Selalu mendorong karyawan, bercanda dengan mereka.
3. Pastikan pekerjaan itu menyenangkan.
4. Katakan yang sebenarnya dan tetap terbuka untuk ide dan umpan balik.
5. Bertanggung jawablah jika Anda mengacaukan dan mengubah keputusan yang buruk secepat mungkin.

Kedua. Keberanian meningkatkan kekuatan pengambilan keputusan seorang pemimpin. Para pemimpin yang memiliki keberanian, maka ia tidak takut untuk membuat keputusan yang sulit. Mereka tidak terus-menerus meminta informasi lebih lanjut. Mereka mampu menahan diri dari membiarkan keadaan membuat mereka gegabah, terlalu berhati-hati, atau tidak teratur. Mereka membuat keputusan tepat waktu dan tidak menghindari isu-isu kontroversial atau kompleks. Ini adalah perilaku tambahan yang akan meningkatkan rasa hormat dari kader pemimpin.

#### *Kepedulian*

Kepedulian berarti minat yang tulus dan perhatian yang tulus terhadap orang lain. Pemimpin tidak memimpin dalam ruang hampa. Mereka memimpin orang lain. Kepemimpinan secara otomatis menyiratkan hubungan manusia. Oleh karena itu, para pemimpin dengan bakat sosial yang kuat, keterampilan relasional, dan orientasi orang memiliki keunggulan tersendiri dalam hal pengaruh.

Konsep kepedulian mencakup ide-ide seperti pertimbangan, kasih sayang, empati, simpati, pengasuhan, dan altruisme, serta cinta dan kasih sayang. Sayangnya dua kata terakhir membawa beberapa makna yang memiliki konotasi negatif di tempat kerja yang benar secara politis. Dalam konotasi positifnya yang luas, cinta berarti mengembangkan dan memupuk hubungan yang kuat, sehat, dan berdasarkan rasa hormat. Dalam konteks ini tidak ada hubungannya dengan seks fisik atau orientasi seksual. Kathleen Kennedy Townsend, mantan letnan gubernur Maryland, menyimpulkannya ketika dia berkata, "Hal terpenting yang saya tahu adalah Anda harus mencintai orang-orang yang ingin Anda pimpin." (Klann, 2007)

Peduli tidak berarti menoleransi atau mengabaikan kinerja yang buruk, pelanggaran kebijakan perusahaan, sikap buruk, ketidakjujuran, atau kemalasan. Men<sup>13</sup>takan budaya atau lingkungan yang peduli, dan melihat manusia sebagai



sumber daya yang paling penting dalam sebuah organisasi dan yang memiliki potensi paling besar secara keseluruhan.

Peduli memiliki pengaruh positif terhadap seorang pemimpin:

Pertama. Maslow, (1987) mengemukakan hierarki lima tingkat kebutuhan manusia. Dia percaya bahwa dengan memenuhi kebutuhan di satu tingkat membuka jalan untuk dapat memenuhi kebutuhan di tingkat lebih tinggi berikutnya.

Tingkat dasar Maslow meliputi kebutuhan fisiologis seperti makanan, air, udara, tidur, dan sebagainya. Tingkat kebutuhan kedua mencakup keselamatan dan keamanan, yang mencerminkan keinginan akan perlindungan, stabilitas, dan konsistensi. Tingkat kebutuhan yang ketiga adalah kebutuhan sosial.

Maslow membagi tingkat ini menjadi dua bagian: pertama adalah kebutuhan untuk menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri yang darinya dapat memperoleh identitas. Kebutuhan ini adalah mengapa orang menjadi penggemar tim atau pemain olahraga tertentu, bergabung dengan klub dan geng, atau memakai topi, kemeja, dan jaket dengan logo organisasi. Kebutuhan sosial yang kedua adalah kebutuhan untuk menerima penerimaan, perhatian, dan kasih sayang.

Dari penjelasan hierarki lima tingkat kebutuhan manusia, dapat disimpulkan bahwa kepedulian yang diterima individu adalah dasar dari rasa aman pribadi. Pada dasarnya, manusia ingin diperlakukan dengan hormat, dipercayai, martabat, dan kesetaraan. Mereka ingin dihargai, divalidasi, dan diterima.

Kedua. Pemimpin penting untuk memberikan perilaku peduli seperti penghargaan, pengertian, kesopanan, perhatian, kesetiaan, dan dorongan, maka para pemimpin akan dihargai dengan perilaku kooperatif dan suportif sebagai balasannya. Secara karakteristik, seorang pemimpin yang menawarkan afirmasi dan validasi akan mendapatkan respon positif dari orang yang dikukuhkan dan divalidasi. Penerima biasanya akan menawarkan lebih banyak kerja sama, dukungan, loyalitas, dan produktivitas kepada pemimpin. Penerima akan menghormati

pemimpin dan akan bekerja keras untuk tidak mengecewakan pemimpin itu atau melakukan apa pun yang membuat mereka <sup>13</sup>lihat buruk di mata pemimpin. Tidak hanya akan ada hubungan emosional yang positif antara pemimpin dan yang dipimpinya, tetapi pengikut yang divalidasi biasanya akan mengidentifikasi dengan sumber validasi mereka. Secara terus-menerus, mereka akan beralih ke sana untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka, sehingga memperdalam kesetiaan mereka kepada pemimpin dan tim. Juga akan ada rasa komitmen dan keselarasan yang lebih besar terhadap visi dan misi kelompok. Hal ini pada akhirnya akan menghasilkan efisiensi, keluaran, dan pemenuhan potensi yang lebih besar.

### *Optimisme*

Optimisme adalah kecenderungan untuk mengambil pandangan yang paling penuh harapan dan ceria tentang berbagai hal dan mengharapkan hasil terbaik. Ini adalah memiliki disposisi untuk melihat sisi terang dari keadaan apa <sup>306</sup> yang dihadapi seseorang. Itu menjadi optimis, positif, dan melihat gelas itu setengah penuh daripada <sup>13</sup>setengah kosong. Optimis adalah tentang mencari peluang, kemungkinan dalam setiap situasi. Mereka memelihara rasa harapan dan keyakinan tentang situasi saat ini dan masa depan.

Perilaku yang terkait dengan optimisme termasuk pengambilan risiko, inovasi, kreativitas, harapan, keceriaan, semangat yang baik, kepercayaan diri, daya apung, dan kecerahan.

Optimisme memiliki keajaiban psikologis yang dapat membuat hidup terasa lebih mudah, lebih baik, dan lebih penuh harapan. Tapi bisakah itu dipelajari, atau hanya tertanam pada beberapa individu sejak masa kanak-kanak dan secara permanen tidak ada pada orang lain? William James, dokter medis, psikolog, dan filsuf, <sup>228</sup>ngatakan bahwa penemuan terbesar dari generasinya adalah bahwa manusia dapat mengubah hidup mereka dengan mengubah sikap mereka (*The Sentinel Record*, 2017). Dia sangat percaya bahwa setiap orang

dapat mengubah aspek luar kehidupan mereka dengan mengubah sikap batin dari pikiran mereka. Penelitian kognitif dan perilaku terbaru oleh Seligman, (1998) mantan presiden *American Psychological Association* 1 mendukung pandangan James, menjelaskan teknik khusus yang dapat digunakan para pemimpin untuk meningkatkan kekuatan optimis mereka.

Optimisme memiliki pengaruh positif terhadap seorang pemimpin: 13

Pertama. Optimisme menciptakan hubungan emosional yang signifikan antara pemimpin dan mereka yang dipimpin. Ini adalah hubungan yang biasanya tidak dialami oleh para pemimpin yang menggerutu. Orang-orang secara alami tertarik pada pemimpin yang positif, optimis, dan ceria. Ketika sesuatu yang penting perlu dilakukan, orang yang dipimpin akan dimotivasi dan bahkan diilhami oleh seorang pemimpin yang berperilaku dengan cara yang berarti "kita bisa melakukan ini!"

Kedua. Optimisme juga mendorong ketekunan dan kesabaran. Ketika segala sesuatunya tampak putus asa, optimisme dapat menyebabkan pemimpin dan orang-orang yang dipimpin untuk terus mendorong dan mengemudi dan tidak menyerah.

Ketiga. Optimisme paling berpengaruh ketika sudah mendarah daging secara menyeluruh.

Keempat. ingatlah bahwa humor meningkatkan pengaruh optimisme. Para pemimpin yang optimis sering menggunakan humor yang tepat untuk memotivasi dan membuat diri mereka disayangi orang lain.

### *Pengendalian Diri*

Pengendalian diri berarti pengendalian atas emosi, tindakan, keinginan, dan nafsu diri sendiri. Ini adalah tindakan, kebiasaan, atau kekuatan untuk memiliki energi, kemampuan, dan keinginan di bawah kendali kehendak Anda. Ini termasuk disiplin pribadi dalam perilaku dan gaya hidup. Bagi para pemimpin, pengendalian diri juga berarti melakukan hal-hal yang biasanya memiliki pengaruh positif yang tinggi terhadap

orang lain dan menghindari hal-hal yang pada dasarnya memiliki pengaruh negatif.

Pengendalian diri termasuk berperilaku dengan cara yang konsisten. Pemimpin mempertahankan sikap umum yang sama apakah segala sesuatunya berjalan dengan baik atau tidak begitu baik. Pengendalian diri juga berarti kemampuan untuk beradaptasi dan fleksibel ketika situasi berubah. Pergeseran keadaan tidak mengganggu pemimpin yang mengendalikan diri dan menyebabkan reaksi berlebihan, respons kemarahan, atau kecemasan<sup>107</sup> yang terlihat. Pengendalian diri menyiratkan bahwa Anda sebagai seorang pemimpin<sup>107</sup> memiliki dorongan dan inisiatif yang cukup, serta visi dan fokus yang jelas, untuk berkonsentrasi pada perilaku yang berorientasi pada kesuksesan dan peningkatan karir. Ini juga mensyaratkan bahwa perilaku pribadi Anda meningkatkan, bukan melemahkan status Anda.

Kepemimpinan sangat menuntut. Ini membutuhkan banyak energi, ketahanan, dan stamina. Pengendalian diri berarti menjaga diri sendiri baik secara mental<sup>285</sup> maupun fisik. Berada dalam kondisi fisik yang baik tidak hanya akan meningkatkan kepercayaan diri tetapi juga akan meningkatkan daya tahan dan kelincahan mental Anda. Jika kebiasaan dasar dan kesehatan Anda baik, penuaan dapat menjadi hambatan kecil bagi kepemimpinan, bahkan pada tingkat tertinggi. Tidak merawat diri sendiri pada usia berapa pun membuat Anda berpotensi mengalami kehancuran fisik atau emosional.

Pengendalian diri mencakup penguasaan atas selera pribadi. Itu juga membebaskan Anda dari kerusakan, tragedi, dan rasa sakit karena kehilangan kendali. Beberapa perilaku dapat menyebabkan rasa malu pribadi yang cukup besar. Bahkan tindakan yang tidak bijaksana dapat merusak reputasi dan pekerjaan seumur hidup.

Pengendalian Diri memiliki pengaruh positif terhadap seorang pemimpin.

Bagi para pemimpin, nilai pengaruh pengendalian merupakan fondasi kesuksesan yang berkelanjutan, dan kesuksesan yang berkelanjutan akan memberi pemimpin status

dan pengaruh secara keseluruhan. Pengendalian diri adalah dasar dari pencapaian pribadi jangka panjang. Itu membuat seseorang termotivasi dan fokus pada tujuan. Ini juga berkontribusi pada momentum. Tanpa disiplin pribadi, segala sesuatunya tidak akan selesai.

### *Komunikasi*

**13** Yang saya maksud dengan atribut komunikasi adalah sikap dan keterampilan yang mendasari interaksi interpersonal langsung yang efektif. Lebih pada dasarnya, komunikasi hanyalah transmisi makna antara pengirim dan penerima. Perhatikan penekanan utama pada makna, bukan hanya data, informasi, atau perasaan. Tentu saja ada beberapa metode komunikasi antarpribadi, tanda-tanda, sikap, dan bahasa tubuh tertulis, verbal, dan nonverbal, serta komunikasi melalui tindakan dan penampilan (Ferinia, 2020). Mendengarkan juga penting. Pemimpin komunikatif dapat memanfaatkan semua ini untuk pengaruh positif pada orang lain (Nainggolan, 2021).

Tidak selalu mudah untuk mengetahui kapan komunikasi terjadi. George Bernard Shaw menangkul<sup>264</sup> kesulitan unik dari atribut ini ketika dia mengatakan bahwa masalah terbesar dalam komunikasi adalah ilusi yang telah terjadi (Hargie, & Tourish, 2004). Setiap orang mengirimkan makna dari kerangka acuan atau pandangan dunia tertentu, dan mereka yang menerima menyaring pesan yang dicoba melalui mereka.

Selain mengomunikasikan makna, mengomunikasikan informasi merupakan pertimbangan penting tersendiri. Informasi yang dikomunikasikan adalah minyak dan lemak yang membantu organisasi beroperasi dengan lancar. Karyawan pada umumnya membutuhkan informasi untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Lebih penting lagi, mereka membutuhkan informasi untuk terhubung secara emosional dengan organisasi. Informasi meningkatkan pemahaman, kepercayaan diri, dan rasa hormat. Itu membuat penerima merasa menjadi bagian dari tim, bagian penting dari organisasi dan menyadari apa yang sedang terjadi. Merasa terinformasi

dapat menciptakan rasa keintiman yang positif di dalam organisasi. Tidak menerima informasi akan membuat pemimpin junior dan karyawan merasa tidak aman.

Mendengarkan adalah elemen kunci dari komunikasi (Hutagalung, 2021). Ini didefinisikan sebagai upaya sadar untuk memperhatikan, memperhatikan, dan fokus pada apa yang dikomunikasikan. Pembicara motivasi Zig Ziglar mengatakan orang dapat berbicara dengan 500 kata per menit (dengan hembusan hingga 650) tetapi dapat mendengarkan dengan 1.500 kata per menit (Gschwandtner, 2010). Kesenjangan itu berarti pikiran akan bosan dan mulai melayang jika tidak berkonsentrasi pada apa yang dikatakan. Itu juga mengapa mendengarkan adalah keterampilan. Semua orang dapat mendengar, tetapi mendengarkan menuntut orang itu untuk benar-benar berkonsentrasi pada apa yang dikatakan. Ini adalah sesuatu yang setiap orang harus kembangkan untuk melakukannya dengan baik.

Berkomunikasi perlu dilakukan dengan tindakan dan sikap. Kepemimpinan membutuhkan komunikasi yang jauh lebih banyak daripada sekadar mengirim email dan memo. Sikap dan tindakan pemimpin juga harus dianggap sebagai metode komunikasi yang sangat kuat. Sikap mengacu pada tata krama bertindak, merasa, atau berpikir yang menunjukkan watak, pendapat, sikap, atau rangkaian mental seseorang.

Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap seorang pemimpin.

Pertama. Dari uraian di atas, seharusnya sudah jelas bahwa atribut komunikasi interpersonal yang efektif melipatgandakan pengaruh seorang pemimpin. Ini adalah sarana utama di mana manusia berhubungan satu sama lain. Pemimpin dengan pengikut dan pengikut dengan pemimpin. Semakin efektif komunikasi, semakin besar kekuatan ikatan. Tanpa komunikasi, tidak ada kepemimpinan sama sekali.

Kedua. Komunikasi efektif seorang pemimpin memvalidasi kader pemimpin dan orang lain yang dipimpin. Ini mengirimkan pesan bahwa pemimpin itu peduli. Manusia

normal akan selalu menanggapi segala bentuk validasi, karena memenuhi kebutuhan sosial tertinggi mereka.

Ketiga. Komunikasi pemimpin memberikan visi. Dalam melakukan ini, ia menetapkan arah, membentuk tujuan dan sasaran, memperkuat nilai-nilai kunci, dan memperjelas tugas. Ini menciptakan fokus dan konsentrasi yang mendorong upaya semua orang di tim, unit bisnis, atau di dalam organisasi.

Keempat. Komunikasi mengungkapkan dan memberikan wawasan tentang pemimpin. Itu dapat mengungkapkan keaslian, ketulusan, keaslian, dan hampir semua aspek lain dari karakter seorang pemimpin.

Kelima. Komunikasi membuat hubungan emosional yang begitu penting dalam kepemimpinan yang efektif.

#### **E. Kesimpulan**

1. Kepribadian setiap orang didasarkan pada pengalaman masa kanak-kanak dan remaja dan pengaruh awal. Ini datang dari kehidupan keluarga, sekolah, bersosialisasi dengan teman sebaya, pekerjaan, dan fasilitas spiritual.
2. Pengembangan karakter di tempat kerja saat ini terbatas pada mendefinisikan perilaku yang pantas dan tidak pantas di bidang-bidang seperti pelecehan seksual, keragaman dan perilaku positif, pelatihan kesadaran karyawan, dan standar perilaku padahal seharusnya lebih dari itu.
3. Ketika berbicara tentang karakter, hal itu erat hubungannya dengan mengejar kebahagiaan melalui menjalani kehidupan dengan kebaikan dan kepedulian.
4. Karakter adalah *hard skill* bukan *soft skill*.
5. Pengembangan karakter dapat dilakukan melalui aplikasi, regulasi diri, dan empati.
6. Ada lima atribut karakter yang berpengaruh yaitu keberanian moral seperti mengatakan kebenaran, kepedulian yaitu memiliki minat yang tulus dan perhatian yang tulus kepada sesama, optimisme yaitu memiliki pandangan penuh harapan tentang berbagai hal dan mengharapakan hasil terbaik, pengendalian diri atas emosi,

tindakan, keinginan dan nafsu diri, dan komunikasi yang baik.

## Referensi

- 52 Anderson, P. (Ed.). 1992. *Great quotes from great leaders*. Successories.
- Dictionary.com. 2022. *Character*. Dictionary.Com. <https://www.dictionary.com/browse/character> 302
- Edwards, D. 2017. *Fox Host: We Tried Desperately To Get Someone From White House To Come On And "Nobody Will."* CLTV. <https://crooksandliars.com/2017/08/fox-host-we-tried-desperately-get-someone>
- 268 Ferinia, R. et. al. 2020. *Komunikasi Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- 19 Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. 2012. *Organizations; Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- GSCHWANDTNER, G. 2010. *See You at the Top*. Selling Power.
- 16 Hargie, O., & Tourish, D. 2004. *How are we doing? Measuring and monitoring organizational communication*. Routledge.
- 52 Hayden, T. 2005. *Roger Ailes, chairman and CEO, Fox Channel: Natural-born networker*. I *America's Best Leaders*. U.S. News & World Report, Special Report/Special Issue: 126
- Hendriks, A. C., & Hutagalung, S. B. 2022. *Eudaimonism : Juxtaposition to the Concept of the Last Judgment on Matthew* 191 25 31-46. 20(2), 144-162. 292 [s:// doi.org/10.25278/jj.v20i2.661](https://doi.org/10.25278/jj.v20i2.661)



77  
Horton, S. 2010. *Dante - The Curse on Those Who Do Nothing in the Face of Evil*. Harper's Magazine. <https://harpers.org/2010/10/dante-the-curse-on-those-who-do-nothing-in-the-face-of-evil/>

Huta, V. 2014. *Eudaimonia*. January 2013.

54  
Hutagalung, S. 2021. *Pendampingan Pastoral*. Medan:Yayasan Kita Menulis.

Hutagalung, S., & Ferinia, R. 2020. *Menjelajahi Spiritualitas Milenial: Apakah Membaca Alkitab, Berdoa, dan Menghormati Acara di Gereja Menurun?* *Jurnal Teruna Bhakti*, 2(2), 97. <https://doi.org/10.47131/jtb.v2i2.50>

102  
Hutagalung, S., & Ferinia, R. 2021. *Pengaruh dekadensi moral terhadap pendidikan karakter dan bimbingan konseling pada siswa Kristen*. *Kurios*, 7(1), 178. <https://doi.org/10.30995/kur.v7i1.217>

177  
Hutagalung, Stimson, Bartholomeus D.Nainggolan, A. cesarianto H. 2021. *Konsling Pastoral*. Penerbit Yayasan Kita Menulis.

52  
Joicey, C. (Ed.). 2002. *Americans: Paintings and photographs from the National Portrait Gallery*. Watson-Guptill.

130  
Kiel, F. 2017. *Return On Character*. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS.

Kinicki, A., & Fugate, M. 2016. *Organizational Behavior: A Practical Problem Solving Approach*. USA: McGraw-Hill.

220  
Klann, G. 2007. *Building Character*. ohn Wiley & Sons, Inc.

Maslow, A. H. 1987. *Motivation and personality* (3rd ed.). Harper-Collins.

Pakaluk, M. 2005. *Aristotle's Nicomachean Ethics*.

52  
Poll. 2005. *Poll: A leadership deficit*. U.S. News & World Report, 80.

50  
Seligman, M. E. P. 1998. *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Pocket Books.

80  
Shore, R. 1997. *Rethinking the Brain: New insights into early development*. Families and Work Institute,.

Smith, I., & Allen, G. 2008. *Early Intervention: Good parents, great kids, better citizens*. Centre for Social Justice and the Smith Institute.

128  
The Sentinel Record. 2017. *Our attitudes control our lives*. The Sentinel Record.  
<https://www.hotsr.com/news/2017/sep/17/our-attitudes-control-our-lives-2017091/>

211  
Wikipedia. 2002. *Alvin C. York*.

Wilson, E. O. 1985. *Consilience: The Unity of Knowledge*. Alfred A Knopf,.

265  
Wilson, E. O. 1999. *Consilience: The Unity of Knowledge*. A Division of Random House, Inc.

28  
Wiryadinata, H. 2020. *Religious Human Resources Management: Perichoresis to manage or to be managed?* Khazanah Theologia, 2(2), 103-110. <https://doi.org/10.15575/kt.v2i2.8531>

## BAGIAN 4

### TEORI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam pembentukan, kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan kebangkrutan sebuah organisasi. Topik kepemimpinan telah membangkitkan semangat dan minat sejak zaman kuno. Ketika orang berpikir tentang kepemimpinan, bayangan yang muncul dibenak adalah sosok individu yang dinamis, kuat yang memimpin pasukan agar berhasil dan menang, membentuk bangsa, mengembangkan agama, atau mengarahkan perusahaan. Bagaimana para pemimpin tertentu membangun sebuah pasukan, negara, agama, dan perusahaan yang begitu hebat? Mengapa pemimpin tertentu memiliki pengikut yang berdedikasi sementara yang lainnya tidak? Mengapa Gandhi, Bunda Theresa, Martin Luther King, dan Nelson Mandela menjadi pemimpin yang sangat berpengaruh? Bagaimana Adolf Hitler naik ke posisi kekuatan besar? (Lussier & Achua, 2010). Bab ini akan mempelajari teori kepemimpinan modern yang dibutuhkan saat ini.

#### A. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik telah menjadi pusat studi empiris metodis yang cukup besar. Studi telah difokuskan pada aspek transformasional (Bass, B.M. and Avolio, 1993), perilaku (House, R.J. and Howell, 1992), dan atribusi kepemimpinan karismatik (Conger, J.A. and Kanungo, 1987). Hasil kesepakatan umum di antara para penulis di bidang kepemimpinan tersebut menyatakan bahwa pemimpin karismatik sering muncul selama masa ketidakstabilan, krisis, dan kekacauan. Situasi yang tidak nyaman biasanya membuat para pengikut rindu untuk mendapatkan keamanan. (Bass, 1990) mengemukakan bahwa perbedaan pemimpin yang karismatik tidak hanya dikaitkan dengan individu yang luar biasa, tetapi juga pada situasi yang luar biasa.

Pemimpin karismatik dapat menjadi katalisator oleh para pengikutnya saat mereka mengembangkan norma bersama

tentang pemimpin dan apa yang dapat dicapai oleh pemimpin bagi mereka (Hummel, 1973). Pemimpin ini muncul ketika pengikut berada di bawah tekanan atau dalam keadaan krisis. Ia menunjukkan kebaikan, visi, dan kedalaman pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pada saat krisis tetapi umumnya tidak berfokus pada proses dan struktur. Mereka memiliki keberanian untuk mengusulkan solusi radikal untuk mengatasi stres atau krisis yang selanjutnya meningkatkan harga dirinya di mata para pengikutnya (Weber, 1947).

Seperti yang telah diuraikan di atas, (Weber, 1947) mencatat bahwa pemimpin karismatik cenderung muncul selama masa ketidakstabilan, krisis, dan kekacauan. Saat-saat seperti itu biasanya individu sedang merasa tidak berdaya, gelisah, cemas, dan frustrasi sehingga mereka biasanya siap menerima arahan dari para pemimpin karismatik yang tampaknya akan memberikan jalan keluar untuk memimpin mereka keluar dari kesusahannya. Potensi untuk mengurangi stres ini menciptakan intensitas emosional khusus dari respons karismatik. Pengikut menanggapi pemimpin karismatik dengan kesetiaan yang pas karena keselamatan yang diharapkan diperoleh mereka, atau janji yang diberikan, yang tampaknya dapat diwujudkan dengan segera.

Mereka yang berada di bawah tekanan dan sedang mencari pertolongannya biasanya akan siap menanggapi dengan bersemangat para pemimpin yang memperkuat pikiran dan harapan mereka. Dengan menyerukan tujuan transendental atau misi inovatif untuk menghilangkan stres, para pemimpin karismatik mendorong pembaruan dan memobilisasi upaya kolektif untuk menghadapi stres atau krisis. Perubahan radikal dan tindakan berani dan tidak konvensional dianjurkan dalam kondisi ini, sesuai dengan ideologi, nilai, dan kepercayaan para pengikutnya. Tanpa persepsi kolektif tentang krisis atau stres, kepemimpinan karismatik kecil kemungkinannya untuk muncul (Howell, 1992).

Teori kepemimpinan karismatik berasumsi bahwa seorang pemimpin yang karismatik dapat memengaruhi nilai-nilai dasar, kepercayaan dan sikap pengikutnya sehingga mereka bersedia untuk bekerja melebihi apa yang biasanya diharapkan dari mereka (Podsakoff, P.M., 1996). Dia mampu melakukannya dengan mengomunikasikan visinya, menginspirasi dan memberdayakan pengikutnya. Mereka dapat menjadi model bagi pengikutnya, dengan memberikan stimulasi intelektual dan makna kepada pengikutnya, dengan menarik kebutuhan tingkat tinggi, dengan pengaturan harapan tinggi pada pengikut<sup>256</sup> dan dengan memupuk identitas kolektif.

### **1. Pengertian Kepemimpinan Karismatik**

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin cenderung mengekspresikan visi masa depan yang positif, sangat percaya diri, tampil jujur dan murah hati, dan menarik berbagai pengikut yang setia kepada pemimpin (Mumford, 2010). Itu sebabnya, kepemimpinan karismatik menunjukkan bahwa otoritas seorang pemimpin berasal dari persepsi pengikut tentang dirinya, bersama dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi orang lain dalam mengambil tindakan. Seperti yang tersirat dari namanya, pemimpin karismatik memiliki karisma, mereka dipandang oleh pengikutnya sebagai sosok yang luar biasa, yang dapat memotivasi pengikutnya untuk mengikutinya. (Weber, 1947)

### **2. Karakteristik Kepemimpinan Karismatik**

Dari definisi mengenai kepemimpinan karismatik, maka ada dua karakteristik utama dari seorang pemimpin yang karismatik yaitu dapat menciptakan visi dan dapat memberdayakan pengikutnya (Mumford, 2010).

#### **a. Menciptakan Visi**

Komponen penting dari kepemimpinan karismatik adalah visi seorang pemimpin. Agar pemimpin karismatik dapat menginspirasi para pengikutnya, maka ia harus menyajikan visi yang menarik untuk masa depan.

Dengan kata lain, mereka harus mengembangkan gagasannya tentang apa yang harus dipegang di masa depan dan kemudian menentukan apa yang harus dilakukan untuk menciptakan masa depan yang ideal ini. Bagaimana caranya mereka membentuk visi? Pemimpin karismatik membentuk visi dengan melihat apa yang salah dengan dunia di sekitar mereka dan memperhatikan peluang yang mereka miliki untuk mengubahnya (J. Conger, 1999).

Dengan hanya memiliki visi tidaklah cukup untuk memotivasi orang lain. Pemimpin harus secara efektif mengomunikasikan visi itu kepada para pengikutnya. Bagaimana visi tersebut dikomunikasikan sangat penting. Visi yang sudah dibuat dengan baik, tapi tidak dipahami oleh pengikutnya maka visi ini tidak ada nilainya. Untuk mengomunikasikan visi secara efektif, seorang pemimpin karismatik pertama-tama harus menetapkan tujuan yang berbeda dari norma yang ada. Ketika mengomunikasikan tujuan ini, seorang pemimpin yang karismatik perlu membuat para pengikutnya sadar pada masalah dengan norma, bagaimana visinya berbeda, mengapa visi itu penting bagi para pengikut, dan bagaimana cara untuk mencapai visi (J. A. Conger & N. Kanungo, 1998). Dengan mengomunikasikan tujuannya dengan cermat seorang pemimpin dapat menawarkan alternatif nyata untuk cara saat ini dilakukan.

Setelah pengikut percaya pada visi pemimpinnya, maka pemimpin perlu mendorong mereka untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang terkait dengan visi tersebut. Ada dua hal yang harus dilakukan seorang pemimpin karismatik agar pengikutnya berhasil bertindak dan bekerja untuk mencapai visi. Pertama, membangun kepercayaan pengikut dan kedua, menunjukkan bagaimana mencapai tujuan (J. A. Conger & N. Kanungo, 1998). Pemimpin karismatik bisa mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya dengan berbagai cara.

Pertama, seorang pemimpin dapat mengomunikasikan tujuan visi untuk kepentingan para pengikut, bukan untuk dirinya sendiri (Mumford, 2010). Kedua, seorang pemimpin dapat menunjukkan keahlian di bidangnya, menunjukkan bahwa ada alasan yang sah untuk percaya bahwa dia kompeten (J. Conger, 1999), mengambil risiko pribadi dengan mencoba mencapai visi (Mumford, 2010). Setelah seorang pemimpin mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya, selanjutnya pemimpin tersebut harus menunjukkan bagaimana mencapai tujuan yang ada. Dengan bertindak untuk mencapai tujuan dengan cara tertentu, seorang pemimpin menunjukkan kepada pengikutnya metode yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut (J. A. Conger & N. Kanungo, 1998).

b. **Memberdayakan Pengikutnya**

Membentuk dan mengomunikasikan visi bukan satu-satunya aktivitas penting yang perlu dilakukan oleh para pemimpin karismatik agar berhasil. Mereka juga harus memberdayakan pengikutnya (Bass, B.M. and Avolio, 1993). Memberdayakan adalah proses di mana para pemimpin membuat pengikutnya merasa lebih percaya diri pada kemampuannya dan kepentingan mereka bagi kelompok. Pemimpin karismatik memberdayakan pengikutnya terutama dengan meningkatkan efikasi diri, atau sejauh mana para pengikut memenuhi syarat untuk melakukan aktivitas tertentu. Meningkatkan efikasi diri pengikut artinya meningkatkan komitmen pengikut kepada seorang pemimpin dan sejauh mana pengikut berhasil berkontribusi penuh untuk mencapai tujuan (House, R. J., & Shamir, 1993).

152

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efikasi diri. Salah satunya adalah bahwa para pemimpin dapat memberi pengikutnya lebih banyak kendali atas situasi dengan pengawasan atau arahan yang

lebih sedikit. Dengan membiarkan pengikutnya mengontrol bagaimana berperilaku ketika memecahkan masalah tertentu, para pemimpin menunjukkan bahwa mereka mempercayai kemampuan pengikutnya untuk menangani masalah yang timbul. Demonstrasi kepercayaan ini membuat pengikut lebih yakin bahwa mereka dapat mencapai tujuannya sendiri (Burke, 1986). Dengan dorongan dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin maka sebuah hasil penelitian oleh Erez dan kawan-kawannya menemukan bahwa dalam sebuah studi terhadap 93 pasangan pemimpin-bawahan, pengikut di bawah pemimpin karismatik memiliki pengaruh yang lebih positif dan lebih sedikit pengaruh negatif karena pemimpin karismatik lebih cenderung untuk menampilkan pengaruh dan ekspresi positif.

### 3. Komponen Perilaku Kepemimpinan Karismatik

Untuk memulai, kita dapat membongkar dan membedakan komponen-komponen ini dengan memeriksa kepemimpinan sebagai sebuah proses yang melibatkan pemindahan anggota organisasi dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan. Dinamika ini juga dapat digambarkan sebagai perpindahan dari *status quo* menuju pencapaian tujuan jangka panjang yang diinginkan (J. A. Conger & N. Kanungo, 1998).

Komponen perilaku pemimpin yang karismatik dapat dikonseptualisasikan melalui tiga tahapan tertentu. Pada tahap awal, pemimpin harus mengevaluasi secara kritis situasi atau *status quo* yang ada. Kekurangan pengertian dalam *status quo* atau peluang yang dieksploitasi dengan buruk di lingkungan menyebabkan perumusan tujuan masa depan yang tidak sesuai. Sebelum merancang tujuan organisasi yang sesuai, pemimpin harus menilai sumber daya apa yang tersedia dan kendala apa yang menghalangi pencapaian tujuan masa depan. Selain itu, pemimpin harus menilai kecenderungan, kemampuan, kebutuhan, dan



tingkat kepuasan yang dialami pengikut. Evaluasi ini mengarah ke tahap kedua yaitu perumusan dan artikulasi tujuan yang sebenarnya. Terakhir, di tahap ketiga, pemimpin mendemonstrasikan bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai oleh organisasi.

166

#### 4. Tokoh Kepemimpinan Karismatik

John F. Kennedy dan Martin Luther King, Jr, keduanya dipandang sebagai pahlawan oleh para pengikut mereka, dan sebagian besar pengaruh mereka berasal dari kemampuan mereka untuk menguraikan visi masa depan melalui inspirasi pidato. Pidato Kennedy adalah contoh tentang penjabaran masa depan dengan program luar angkasa. Dia mampu memberikan sebuah tujuan yaitu mendarat di bulan. Visi itu kemudian menjadi kenyataan karena dapat diusahakan oleh orang-orang, dan dia menginspirasi para pengikutnya untuk mencoba mencapai tujuan ini.

Pada tahun 1930 Mohandas Gandhi, yang saat itu berusia 60 tahun, mulai berjalan hampir 250 mil dari Ashramnya ke laut di Dandi, Gujarat untuk memprotes pajak garam Inggris (Sharp, 1983). Ribuan orang India bergabung dengan Gandhi pada pawaiannya meskipun ancaman penjara akan diberikan oleh Inggris. *Salt March* hanyalah salah satu dari banyak tindakan luar biasa dalam kehidupan Gandhi yang akhirnya membawa kemerdekaan India dari Inggris Raya.

Gandhi memiliki semua karakteristik seorang pemimpin yang karismatik. Pertama, dia mengartikulasikan visi yang menarik, yaitu India yang merdeka dan mandiri. Kedua, dia menjadi model perilaku bagi para pengikutnya. Gandhi hidup sederhana dan sering difoto di roda pemintalannya, simbol kemerdekaan dari tekstil Inggris. Dia menginspirasi komitmen dan kepercayaan tingkat tinggi di antara para pengikutnya seperti yang ditunjukkan oleh kepatuhan mereka terhadap kebijakan perlawanan tanpa

kekerasan. Ketiga, Gandhi berani menantang Raja Inggris dan akibatnya menghabiskan waktu bertahun-tahun di penjara. Terakhir, perilaku Gandhi sangat berbeda dari kebanyakan pemimpin. *Salt March* adalah salah satu dari banyak contoh perilaku tidak konvensional yang membantu membentuk hubungan emosional antara Gandhi dan orang-orang India.

216

## B. Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan yang melayani merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan tanggung jawab kepada pemimpin untuk melayani dan memuaskan kebutuhan orang yang dipimpinnya (Hutagalung, 2022). Hunter mendefinisikan kepemimpinan sebagai seperangkat keterampilan yang memengaruhi orang untuk bekerja dengan antusias menuju tujuan yang diidentifikasi sebagai kebaikan bersama dengan karakter yang menginspirasi kepemimpinan (Hunter, 2004). Lebih detail lagi, Greenleaf menjelaskan bahwa pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang menjadi hamba. Ini dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang secara naluri ingin melayani. Kemudian ada pilihan sadar yang membawa seseorang untuk bercita-cita menjadi seorang pemimpin. Ujian terbaiknya adalah apakah mereka yang dilayani tumbuh sebagai pribadi yang berkinerja, apakah mereka saat dilayani menjadi lebih sehat, bijaksana, bebas, mandiri, dan cenderung menjadi pelayan? dan, apa efeknya pada orang yang paling tidak beruntung dalam masyarakat? akankah mereka mendapat manfaat, atau, setidaknya, tidak akan dirampas haknya? (Greenleaf, 2002).

Cara memengaruhi orang lain itu penting. Greenleaf, (2002) berkata bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang pertama-tama melakukan pelayan bagi orang lain. Hati yang melayani inilah yang menjadi sumber dari apa yang disebut sebagai “kekuatan yang sah” dan juga merupakan inti dari kepemimpinan integral yaitu mencintai. Hunter menekankan bagaimana kepemimpinan yang melayani

mengalir dari otoritas, bukan kekuasaan. Otoritas, artinya dimulai dengan kesadaran seorang pemimpin untuk mencintai orang lain, untuk mengambil tanggung jawab atas mereka bahkan ketika dia tidak memiliki kekuatan struktural atau sumber daya selain usaha mereka sendiri.

Penting untuk memahami perbedaan kekuasaan dan otoritas. Sebuah organisasi memberikan kekuasaan kepada seorang pemimpin berdasarkan posisi yang ditugaskan kepadanya. Setiap posisi kepemimpinan hadir dengan tanggung jawab dan kendali atas sumber daya tertentu, misalnya anggaran, orang, peralatan, dan lain sebagainya yang diperlukan untuk memenuhi tanggung jawab tersebut. Kekuasaan memberi seseorang kemampuan lebih kepada untuk memaksa orang lain yang mengalir dari atas ke bawah melalui tempat kerja. Misalnya, pemimpin senior mendelegasikan wewenang kepada pemimpin dibawahnya. Yang dimaksud dengan wewenang adalah transfer kekuasaan. Untuk membangun dan menjalankan sebuah perusahaan, para pemimpin tidak bisa begitu saja menggunakan kekuatan mereka untuk membuat orang melakukan keinginan mereka melalui ancaman kekerasan atau pemecatan.

Mereka harus menciptakan lingkungan kepercayaan dan menumbuhkan perilaku pemimpin yang tepat dalam membangun kemajuan diri. Itu sebabnya otoritas sangat dibutuhkan. Mereka perlu bertindak dengan otoritas. Otoritas mengalir melalui organisasi dalam semua jenis pola: *top-down*, *lateral*, *bottom-up*, bahkan lintas batas. Otoritas memungkinkan seorang pemimpin untuk memimpin melalui pengaruh, dengan atau tanpa kekuasaan. Otoritas juga menghasilkan kekuatan sah yang sangat besar bagi seorang pemimpin. Contoh untuk membedakan kekuasaan dan otoritas adalah melalui ilustrasi tentang senjata api dan penjahat. Senjata api memberikan kekuatan kriminal sehingga penjahat tersebut berkuasa untuk memaksa petugas untuk membuka mesin kasir, tetapi penjahat tersebut jelas tidak memiliki kewenangan untuk melakukannya (Veech, 2017).

## 1. Karakteristik Pemimpin yang Melayani

Greenleaf, (2002) menguraikan ada sepuluh karakteristik dari pemimpin yang melayani, yaitu:

- a. Mendengarkan. Para pemimpin secara tradisional dihargai karena keterampilan komunikasi dan pengambilan keputusannya. Meskipun mendengar juga merupakan keterampilan penting bagi pemimpin yang melayani, tetapi mereka perlu juga diperkuat dengan komitmen yang dalam untuk mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian (bukan hanya sekadar mendengarkan). Pemimpin yang melayani berusaha untuk mengidentifikasi keinginan kelompok dan membantu menjelaskan keinginan itu. Dia mendengarkan dengan reseptif tentang apa yang dikatakan dan tidak dikatakan. Mendengarkan juga mencakup mendengarkan suara batin seseorang. Mendengarkan, ditambah dengan periode refleksi, sangat penting untuk pertumbuhan dan kesejahteraan pemimpin yang melayani.
- b. Empati. Pemimpin yang melayani berusaha untuk memahami dan berempati dengan orang lain. Orang-orang berhak untuk diterima dan diakui. Pemimpin yang melayani yang berhasil adalah mereka yang telah memiliki keahlian untuk menjadi pendengar yang memiliki empati.
- c. Penyembuhan. Pemulihan hubungan merupakan kekuatan yang kuat untuk transformasi dan integrasi. Salah satu kekuatan terbesar dari pemimpin yang melayani adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan juga kemampuan untuk menyembuhkan hubungan seseorang dengan orang lain. Banyak orang mengalami patah semangat dan menderita berbagai luka emosional di tempat kerja. Pemimpin yang melayani menyadari bahwa mereka memiliki kesempatan untuk membantu membuat orang-orang yang berhubungan dengan mereka menjadi kembali semangatnya dan sehat secara jasmani.

- d. Kesadaran. Kesadaran yang dimaksud adalah kesadaran secara umum, tapi yang terutama adalah kesadaran diri. Kesadaran membantu seseorang dalam memahami masalah yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai. Kesadaran bukanlah memberikan penghiburan tetapi sebaliknya yaitu kebangkitan.
- e. Melakukan pendekatan persuasif. Karakteristik lain dari pemimpin yang melakukan pendekatan persuasif adalah melakukan pendekatan persuasi. Mereka berusaha meyakinkan orang lain, daripada memaksakan kehendak.
- f. Konseptualisasi. Pemimpin yang melayani berusaha untuk memimpikan impian besar. Kemampuan untuk melihat masalah atau organisasi dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa seseorang harus berpikir di luar realitas sehari-hari. Bagi banyak pemimpin, ini adalah karakteristik yang membutuhkan disiplin dan latihan. Mereka harus mengembangkan pemikirannya yang memperluas pemikiran konseptual yang lebih luas.
- g. Memiliki kemampuan untuk dapat memperkirakan hal positif maupun hal negatif yang dapat terjadi di masa yang akan datang tanpa melupakan data historis yang ada (*foresight*). Kemampuan ini terkait erat dengan konseptualisasi, kemampuan untuk meramalkan kemungkinan hasil dari suatu situasi sulit untuk didefinisikan dan diidentifikasi. Seseorang tahu pandangan ke depan ketika mengalaminya. Pandangan ke depan adalah karakteristik yang memungkinkan pemimpin yang melayani untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan. Itu juga berakar dalam intuisi.
- h. Penatalayanan. Block, (1987) menerangkan tentang penatalayanan sebagai memegang sesuatu untuk dipercayai orang lain. Kepemimpinan yang melayani mengasumsikan komitmen untuk melayani kebutuhan

orang lain. Ini juga menekankan penggunaan keterbukaan dan persuasi daripada kontrol.

- i. **Komitmen untuk pertumbuhan setiap individu.** Pemimpin yang melayani percaya bahwa orang memiliki nilai intrinsik di luar kontribusi nyata sebagai pekerja. Karena itu, mereka sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan setiap individu dalam organisasinya. Mereka mengemban tanggung jawab yang luar biasa untuk melakukan segala daya dalam memelihara pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan dan koleganya. Dalam praktiknya, ini dapat mencakup tindakan konkret seperti menyediakan dana untuk pengembangan pribadi dan profesional, menaruh minat pribadi pada ide dan saran dari semua orang, mendorong keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, dan secara aktif membantu karyawan yang diberhentikan untuk mencari posisi lain.
- j. **Membangun komunitas.** Pemimpin yang melayani merasakan banyak hal yang telah hilang dalam sejarah manusia akhir-akhir ini sebagai akibat dari perpindahan dari komunitas lokal ke institusi besar sebagai pembentuk utama kehidupan manusia. Kesadaran ini menyebabkan mereka mencari cara untuk mengidentifikasi dan membangun komunitas di antara mereka yang bekerja dalam lembaga tertentu. Menurut mereka, komunitas sejati dapat diciptakan di antara mereka yang bekerja dalam bisnis dan institusi lain.

## 2. Tokoh Pemimpin yang Melayani

Berikut ini ada beberapa contoh tokoh yang memiliki karakteristik sebagai pemimpin yang melayani.

George Washington. Ia sering disebut dengan “*Father of Our Country*” (bapak negara kita) di Amerika karena perannya yang sangat penting. Dia mendemonstrasikan bagaimana ia berperan sebagai seseorang yang sedang memiliki jabatan dan menggunakannya untuk kebaikan

masyarakat di mana dia tinggal, dan menggabungkannya dengan kemampuan untuk melepaskan jabatannya dengan legowo setelah tugas diselesaikan (Keith, 2008).

Washington adalah Panglima Tertinggi Tentara Kontinental dalam perang kemerdekaan melawan Inggris Raya, dan menjabat sebagai presiden pertama Amerika Serikat. Setelah memenangkan perang, dia kembali ke perkebunannya di Gunung Vernon tetapi demi membela negaranya, ia kembali lagi ke garis depan politik, terpilih kembali sebagai presiden pada tahun 1789. Setelah menjabat selama dua periode, ia menolak untuk mencalonkan diri untuk ketiga kalinya.

William Wilberforce. Seorang Inggris yang mengabdikan hidupnya untuk penghapusan perdagangan budak di Inggris. Wilberforce adalah salah seorang anggota parlemen yang mengabdikan dirinya dalam pelayanan tanpa pamrih demi kebaikan orang lain, bahkan ketika harus menghadapi sikap yang sangat tidak populer untuk diambil. Wilberforce mendapatkan kekuatan dari prinsip-prinsip agamanya dan meskipun Wilberforce adalah anggota parlemen termuda yang pernah terpilih yang sampai saat itu ia tetap mau berdiri sebagai menara bersejarah dari seorang pria dengan daya tahan dan komitmen yang besar untuk melayani. Ia telah mengabdikan lebih dari empat puluh tahun pemberantasan perdagangan budak di Kerajaan Inggris. Meskipun dia difitnah dalam pers pada hari itu, secara fisik diserang karena keyakinannya, dan menderita penyakit pribadi yang parah, dedikasinya untuk melayani orang lain dan dengan biaya pribadi yang besar telah meninggalkan jejak sebagai teladan pelayanan (Dierendonck & Patterson, 2010).

Konsep kepemimpinan yang melayani tidak terbatas pada budaya Barat. (Sarayrah, 2004) Di budaya timur, pemimpin melayani diberikan contoh-contoh dari budaya Badui-Arab. Yang pertama adalah Omar Bin al-Khattab, yang menggantikan Abu Bakar pada tahun 634 sebagai khalifah

dari komunitas Islam yang sedang berkembang. Pada tahun-tahun awal itu, pemilihan khalifah dilakukan dengan *syura*, konsultasi dewan suku. Tujuan *syura* adalah menghasilkan keputusan terbaik bagi komunitas. Itu juga digunakan oleh khalifah untuk mencari nasihat dari orang tua tentang masalah komunal. Ciri-ciri seorang pemimpin yang melayani terlihat jelas dari kemampuan untuk mendengarkan dan menerima kritik, kemampuan merencanakan dan mengatur, mendorong pengambilan keputusan partisipatif melalui *syura*, kemampuan berempati, melakukan perubahan dan mengatasi masalah yang tidak terduga, dan mempraktikkan keterampilan penyamaran dan menyelidikan. Dalam dunia Islam, contoh Al-Khattab tidak berdiri sendiri. Bahkan di abad ke-20, suku-suku Arab tertentu masih hidup menurut aturan lama. Contohnya adalah Syekh Hajj Ali, seorang pemimpin suku Arab yang relatif baru yang gaya kepemimpinannya dicontohkan oleh kemurahan hati, kerendahan hati, kesederhanaan, kesabaran, dan pengampunan (Nawafleh, 2000).

### **3. Model Kepemimpinan yang Melayani: Patterson**

Patterson, (2003) menjembatani kesenjangan antara fokus pada pemimpin dan fokus pada pengikut dengan mengembangkan teori kerja kepemimpinan yang melayani. Dia mendefinisikan nilai-nilai, atau kebajikan yang menjadi dasar kepemimpinan yang melayani, nilai-nilai yang dia sebut sebagai komponen konstruksi dari model kepemimpinan ini. Dalam pandangannya teori kepemimpinan populer seperti kepemimpinan transformasional belum cukup menjelaskan nilai-nilai. Misalnya, altruism, yang terkadang ditunjukkan oleh para pemimpin. Menurut Patterson, kepemimpinan transformasional menunjukkan pemimpin yang berfokus pada organisasi, dan tidak cukup untuk menjelaskan perilaku yang bersifat altruistik, atau berfokus pada pengikut. Dengan demikian teori kepemimpinan yang



melayani yang berfokus pada pengikut, menjelaskan perilaku seperti itu. Kualitas ini mencirikan hamba dan pemimpin yang dibimbing oleh kebajikan di dalam sebuah konstruksi kebajikan. Konstruksi kebajikan artinya hamba-pemimpin, membentuk sikap, karakteristik<sup>71</sup> dan perilaku mereka. Pemimpin-pelayan adalah mereka yang melayani dengan fokus pada pengikut, di mana pengikut menjadi perhatian utama dan perhatian organisasi. Konstruksi hamba-pemimpin adalah kebajikan, yang didefinisikan sebagai kualitas moral yang baik dalam diri seseorang, atau kualitas umum dari kebaikan, atau keunggulan moral. Itu sebabnya, Cheng, et.al. (2008) menemukan hubungan positif yang cukup kuat antara perilaku pemimpin pelayan dan bawahan sehingga memberikan dukungan langsung untuk efek penularan sosial dari kepemimpinan yang melayani.

### **C. Kepemimpinan Spiritual**

Kepemimpinan spiritual adalah sebuah panggilan untuk melayani berdasarkan atribut pribadi kerendahan hati, amal, altruisme, cinta, kesetaraan, dan perhatian yang tulus untuk orang lain (Davis, 2014). Spiritualitas melekat pada jiwa batin individu. Greenleaf (1970) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual berasal dari penggunaan psikologi positif dengan menunjukkan cinta, kasih sayang, kesabaran, toleransi, pengampunan, kepuasan, tanggung jawab pribadi, dan rasa harmoni dengan lingkungan. (Sweeney, & Fry, 2012) menjelaskan bahwa filosofi kepemimpinan seseorang berkaitan langsung dengan karakter spiritualitas seseorang. Kepemimpinan spiritual juga mengilhami perspektif spiritual dari persepsi pemimpin mengenai tujuan hidup, karakter sebagai pemimpin, pengambilan keputusan, dan penanaman spiritualitas dalam aktivitas bisnis. Itu sebabnya, (Sweeney, & Fry, 2012) mendefinisikan karakter sebagai kekuatan moral dan etika yang konsisten yang menyelaraskan keyakinan individu dan organisasi serta interaksi dengan orang lain.

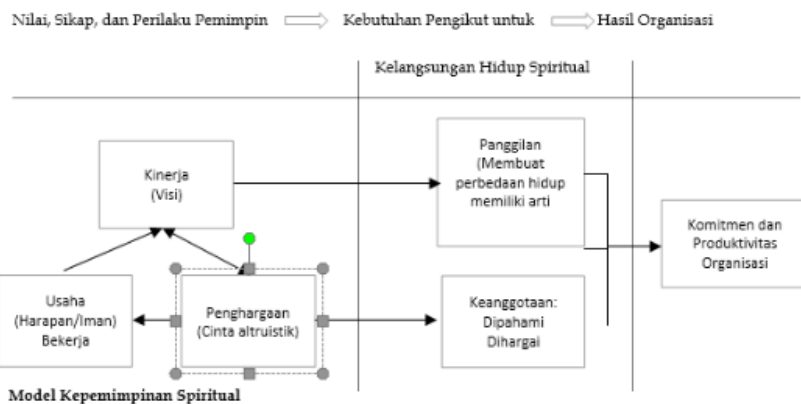
<sup>1</sup> Kepemimpinan spiritual juga adalah tampilan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain menuju rasa ekspresi spiritual melalui panggilan dan keanggotaan<sup>1</sup> (Fry, 2003). Seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 4.1, pemimpin spiritual memulai dengan menciptakan visi melalui mana peserta organisasi mengalami rasa panggilan yang memberi makna pada pekerjaan mereka. Visi yang sesuai akan memiliki daya tarik yang luas, mencerminkan cita-cita yang tinggi, dan menetapkan standar keunggulan. Kedua, pemimpin spiritual membangun budaya perusahaan berdasarkan cinta altruistik. Cinta altruistik mencakup pengampunan, perhatian yang tulus, kasih sayang, kebaikan (Rumbay, 2019), kejujuran, kesabaran, keberanian, dan penghargaan, yang memungkinkan orang mengalami rasa keanggotaan dan merasa dipahami. Pemimpin spiritual juga menggunakan harapan dan keyakinan untuk membantu organisasi mencapai hasil yang diinginkan. Iman ditunjukkan melalui tindakan. Iman berarti percaya pada kemampuan untuk unggul, melatih pengendalian diri, dan berjuang untuk mencapai kesempurnaan untuk mencapai pribadi terbaik. Harapan / keyakinan seorang pemimpin mencakup ketekunan, daya tahan, tujuan yang luas, dan harapan yang jelas akan kemenangan melalui upaya (Fry, 2003).

Sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 4.1 perilaku kepemimpinan spiritual memungkinkan karyawan untuk memiliki rasa panggilan yang memberikan makna hidup yang lebih dalam melalui pekerjaan. Kepemimpinan spiritual juga memberikan rasa keanggotaan melalui komunitas kerja di mana seseorang merasa dipahami dan dihargai. Hasil bagi organisasi adalah peningkatan komitmen dan produktivitas.

Para pelopor spiritual kuno dan pendiri gerakan ideologis dan keagamaan yang berpengaruh, melalui tindakan pengorbanan diri mereka, telah menjadi teladan bagi orang lain. Keunggulan etis adalah ciri khas pemimpin spiritual dalam konteks sosiokultural yang lebih luas. Lebih banyak yang diharapkan dari seorang pemimpin atau panutan, tetapi seorang

pemimpin juga dapat menginspirasi dan menggerakkan pengikut mereka dengan bantuan keberanian moral yang luar biasa (Weaver, 2017).

Pelopor spiritual tidak hanya menjadi teladan bagi orang lain, tetapi mereka sering juga harus mengorbankan diri untuk masalah agama atau ideologi yang mereka perjuangkan. Salah satu filsuf Yunani awal, Socrates, akhirnya menentang kepercayaan dominan dan struktur kekuasaan Athena kuno, karena pendekatan pedagogisnya yang mempertanyakan kesederhanaan. Dia dijatuhi hukuman mati karena merusak pikiran pemuda. Socrates tidak luput dari hukuman.



Sumber: Fry, (2003)

Hasil yang baik dari sebuah <sup>1</sup>kepemimpinan spiritual adalah dapat mengurangi atau menghilangkan emosi dan konflik negatif di tempat kerja dan memberikan landasan yang lebih kuat bagi kesejahteraan pribadi. Ada empat jenis emosi destruktif yang utama. Pertama, ketakutan, termasuk kecemasan dan khawatir. Kedua, kemarahan, termasuk permusuhan, kebencian, dan kecemburuan. Ketiga, rasa gagal, termasuk keputusasaan dan suasana hati yang tertekan. Keempat, kesombongan, termasuk prasangka, keegoisan, dan kesombongan. Emosi destruktif ini biasanya muncul dari rasa takut kehilangan sesuatu yang penting atau tidak mendapatkan sesuatu yang diinginkannya (Ashnos,, & Duchon, 2000).

1  
Saat ini, pemimpin spiritual yang memasukkan nilai-nilai spiritual di samping aspek mental dan perilaku tradisional kepemimpinan cenderung berhasil sebagai pemimpin. Nilai dan praktik yang dianggap sebagai cita-cita spiritual mencakup integritas, kerendahan hati (Wiryadinata, 2019), rasa hormat, penghargaan atas kontribusi orang lain, perlakuan yang adil, dan refleksi pribadi. Pendekatan kepemimpinan ini bisa efektif karena banyak orang bergumul dengan cara menggabungkan perjalanan spiritual dan kehidupan kerja mereka (Reave, 2005)

Jajak pendapat menunjukkan bahwa pimpinan di Amerika yang menerapkan program spiritualitas telah memberikan dampak positif yaitu dapat memberi karyawan kesehatan mental dan fisik yang lebih baik, rasa harga diri yang ditingkatkan, dan pertumbuhan pribadi yang lebih besar, sementara organisasi mendapat manfaat dari produktivitas yang meningkat seiring dengan berkurangnya ketidakhadiran dan omset. Beberapa perusahaan telah menempatkan pemimpin agama di daftar gaji untuk membantu orang-orang saat mereka bergumul dengan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan atau yang tidak berhubungan karena karyawan ada di perusahaan sebanyak 8-10 jam sehari. Pekerjaan adalah tempat orang berada dan tempat mereka perlu diperhatikan (Banerjee, 2006).

### 1. Karakteristik Kepemimpinan Spiritual

Ada sebelas karakteristik dari kepemimpinan spiritual yaitu (Doohan, 2007):

- a. **Pelayanan yang Berdedikasi.** Seorang pemimpin spiritual mengacu pada nilai-nilai batin hidupnya dan kemudian membuat pilihan untuk melayani orang lain dengan komitmen pada kepemimpinan. Pembelajaran spiritual dimulai dengan sikap. Ini adalah bentuk melayani, bukan dilayani. Lebih mudah menjadi anak buah dan belajar bagaimana memimpin daripada memimpin dan kemudian belajar bagaimana melayani. Pelayanan ini mencakup kesiapan untuk memberikan perhatian pada kebutuhan pemimpin lain yang menjadi bawahannya.

- b. **Kerentanan yang Jujur.** Pemimpin perlu menyadari bahwa kepemimpinan adalah anugerah sambil menyadari bahwa sesungguhnya dirinya memiliki kelemahan dan kesendirian. Dia tahu ada kekuatan dalam disiplin tetapi juga dalam mengasah kerentanan. Kepemimpinan bukanlah cara untuk menguasai orang lain, tetapi panggilan untuk memelihara karunia orang lain. Itu berarti melepaskan keinginan untuk selalu benar, atau selalu punya jawaban. Pemimpin sukses yang mengakui kesalahannya jelas mendapatkan lebih banyak rasa hormat dari pengikutnya daripada mereka yang tidak berhasil mencoba menyembunyikannya. Beberapa masalah menyebabkan penderitaan bagi orang lain, tetapi pemimpin yang baik dapat mengakui kesalahan dan dengan tulus meminta maaf.
- c. **Integritas Batin.** Kredibilitas adalah fondasi kepemimpinan. Orang ingin memiliki iman dan keyakinan pada pemimpinnya, karena mereka harus tahu di dalam hati bahwa pemimpinnya dapat dipercaya. Pengikut memahami bahwa cara seseorang melakukan sesuatu menunjukkan banyak hal tentang nilai-nilainya. Para pemimpin harus terus menerus bertanya pada diri sendiri tentang tingkat kepercayaan dan kredibilitas apa yang akan diberikan oleh rekan kerja lain dalam tim administratif atau pengikut kepada mereka. Integritas batin termasuk bertanggung jawab kepada orang lain dan visi bersama.
- d. **Komitmen untuk Menjadi Teladan.** Komitmen jenis ini dapat memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam organisasi. Kepemimpinan teladan sekarang dipandang sebagai salah satu dari empat tanggung jawab utama siapa pun yang memiliki otoritas. Cara-cara di mana seorang pemimpin dapat memberikan contoh yang layak ditiru oleh para pengikutnya yaitu benar-benar berdedikasi pada pekerjaan, pilih staf yang berkualitas tinggi, tetap ceria, jangan emosional, mengakui kesalahan,

hindari mengkritik orang lain, bekerja keras dan cerdas, menahan diri dari politik kantor, mempertahankan prinsip-prinsip yang diyakini, berpikiran terbuka, diplomatis, sikap positif, energik dalam pekerjaan, senang bekerja dalam tim, dan menjadi antusias, menghormati pekerja, dan jangan puas dengan hasil pekerjaan.

- e. **Membimbing dan Membina.** Membimbing dan membina artinya memberikan arahan tugas, penetapan tujuan, penguatan, dan kritik yang membantu. Itu berarti mengamati setiap orang dengan cerdas untuk mengidentifikasi karunia dan kebutuhan mereka dan membangun aliansi dan mengembangkan kemitraan. Pemimpin semacam ini dapat mengidentifikasi kekuatan orang lain dan melepaskan posisinya sendiri demi kepentingan orang lain, dapat bersukacita dalam pertumbuhan kepemimpinan orang lain daripada merasa terancam olehnya dan tidak perlu terlalu bergantung pada komunikasi verbal tetapi memiliki kesabaran untuk menunggu orang lain belajar dari sebuah teladan.
- f. **Kemampuan untuk Menciptakan Iklim Saling Percaya.** Tanpa ini sebuah organisasi dipenuhi dengan kecurigaan dan visi akan hilang. Seorang pemimpin perlu memperlakukan semua orang<sup>258</sup> dengan hormat dan menjaga kepercayaan dengan orang-orang di atasnya dan orang-orang di bawahnya. Pada suatu waktu sebagai pemimpin dan pada saat yang lain menjadi pengikut. Dia memperkaya organisasi dengan tingkat kepercayaan yang semakin meningkat dari waktu ke waktu. Selalu menarik bagi seorang pemimpin untuk menanyakan apakah orang-orang senang bekerja dengan dan untuknya.
- g. **Memengaruhi Orang Lain untuk Menjadi Visioner.** Memengaruhi karyawan untuk menjadi visioner adalah bagian dari dedikasi tanpa pamrih dari seorang pemimpin spiritual. Agar efektif, seorang pemimpin harus berhasil memengaruhi cara orang memengaruhi dirinya sendiri.

Hal ini menuntut pemimpin agar dekat dengan karyawannya, memberikan waktu dan upaya untuk memfasilitasi munculnya visi mereka, dan juga bahwa dia memiliki kemampuan untuk secara jelas mengartikulasikan visi yang <sup>107</sup> dibel untuk masa depan, dan untuk secara antusias memotivasi orang lain untuk bergabung dalam tujuan bersama itu. Mencapai visi berarti mengubah perilaku dan pengetahuan, memfasilitasi kebebasan berekspresi dan komunikasi sejati dilingkungan kerja.

- h. **Kembangkan Strategi untuk Mendorong Kepemimpinan Diri pada Pengikut.** Hal ini akan mensyaratkan bahwa seorang pemimpin menghabiskan waktu berkualitas dengan pengikut, memfasilitasi kepemimpinan orang lain. Ini dimulai dengan mendesak agar pengikut bertanggung jawab atas kinerja efektif mereka sendiri dan menghindari tanggapan umum yang menyalahkan orang lain atas kegagalan. Seorang pemimpin yang hebat selalu siap melangkah mundur dan menyambut lahirnya kepemimpinan baru dari pengikutnya. Seorang pemimpin spiritual tidak tertarik untuk menghasilkan perluasan kekuatan, tetapi dalam berbagi kekuatan di luar dirinya.
- i. **Keandalan menyatakan Kebenaran.** Pengikut akan menguji bagaimana seorang pemimpin menghabiskan waktunya, pertanyaan apa yang dia akan tanyakan, bagaimana dia bereaksi terhadap insiden kritis, apa yang dia berikan kepada karyawan misalnya penghargaan, dan sebagainya. Ini adalah salah satu momen kritis kebenaran di mana seorang pemimpin memanifestasikan atau mengkhianati apa yang sebenarnya dia pikirkan. Dengan kata lain, ketika pertahanan seseorang melemah, apa nilai riilnya? Keandalan ini kadang-kadang akan mencakup rasa sakit, tetapi pemimpin menanggung rasa sakit daripada menimpanya pada orang lain.

- j. Komitmen yang Menginspirasi Visi Bersama. Komitmen seperti ini akan menyatukan banyak nilai dari seorang pemimpin yang berbakat. Selain jujur, kompeten, dan tegas, pemimpin juga harus menjadi sumber inspirasi untuk mencari masa depan jangka panjang di luar batasan masa kini. Tentu saja, pemimpin yang menginspirasi tidak harus berada di puncak organisasi, tetapi sering dia berada ditengah, menginspirasi dikedua arah. Visi yang berharga hanya bisa dicapai oleh orang-orang yang bekerja sama. Jadi, seorang pemimpin harus memberikan ruang mandiri kepada pengikutnya, dan membiarkan mereka membangun bagian dari visi. Komitmen yang menginspirasi untuk visi bersama berarti membangun harapan dan kepercayaan pada orang lain.
- k. Menunjukkan Cinta dan Dorongan. Hal ini adalah penting untuk kepemimpinan spiritual. Kasih dari seorang pemimpin spiritual terlihat dalam pemahaman yang mendalam tentang orang lain, dalam berbagi ide dan informasi, dalam memberi dan menerima dukungan emosional, dalam memberikan bantuan kepada orang lain dan juga membiarkan mereka tahu bahwa mereka dikasihi. Pendekatan yang penuh kasih dan dorongan lebih efektif daripada pendekatan yang bermusuhan, dan memberikan pemimpin lebih banyak kemampuan untuk memengaruhi orang lain dan menarik yang terbaik dari mereka.

#### **E. Kesimpulan**

1. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam pembentukan, kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan kebangkrutan sebuah organisasi.
2. Kepemimpinan karismatik muncul ketika pengikut berada di bawah tekanan atau dalam keadaan krisis. Ia menunjukkan kebaikan, visi, dan kedalaman pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pada saat krisis tetapi umumnya tidak berfokus pada proses dan struktur.



3. Karakteristik kepemimpinan karismatik adalah dapat menciptakan visi dan dapat memberdayakan pengikutnya.
4. Kepemimpinan melayani adalah seperangkat keterampilan yang memengaruhi orang untuk bekerja dengan antusias menuju tujuan yang diidentifikasi sebagai kebaikan bersama dengan karakter yang menginspirasi kepercayaan
5. Karakteristik pemimpin yang melayani adalah mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, melakukan pendekatan persuasif, konseptualisasi, memiliki kemampuan untuk dapat memperkirakan hal positif dan negatif, penatalayanan, komitmen, dan membangun komunitas.
6. Kepemimpinan spiritual adalah sebuah panggilan untuk melayani berdasarkan atribut pribadi kerendahan hati, amal, altruisme, cinta, kesetaraan, dan perhatian yang tulus untuk orang lain.
7. Karakteristik kepemimpinan spiritual adalah pelayanan yang berdedikasi, kerentanan yang jujur, integritas batin, komitmen untuk menjadi teladan, membimbing dan membina, kemampuan untuk menciptakan iklim saling percaya, memengaruhi orang lain untuk menjadi visioner, kembangkan strategi untuk mendorong kepemimpinan diri pada pengikut, keandalan menyatakan kebenaran, komitmen yang menginspirasi visi bersama, dan menunjukkan cinta dan dorongan.

### Referensi

- Ashnos, D. P. Duchon, D. 2000. *Spirituality at Work: Conceptualization and Measure*. *Journal of Management Inquiry*, 9(2).
- Banerjee, N. 2006. *At Bosses' Invitation, Chaplains Come into Workplace and onto Payroll*. *The New York Times*, 16.

16

Bass, B. M. 1990. *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. and Avolio, B. 1993. *Transformational leadership: a response to critiques*, in M.M. Chemers and R. Aymar (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 49–90). New York: Academic Press.

89

Block, P. 1987. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Burke, W. 1986. *Leadership as Empowering Others*. In S. Srivastara (Ed.), *Executive power*. San Francisco: Jossey-Bass.

15

Cheng, W. L., Sim, E., and Wong, A. 2008. *Nature or Nurture: What Makes a Servant Leader?* (Applied Research Project Thesis). (Singapore: Nanyang Technological University).

34

Conger, J. 1999. *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research*. *The Leadership Quarterly*, 10, 145–179.

Conger, J. A., & N.Kanungo, Rabindra. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. California: SAGE Publications, Inc.

Conger, J.A. and Kanungo, R. N. 1987. *Toward a Behavioural Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*,. *Academy of Management*, 12, 637–647.

88

Davis, C. J. 2014. *Self-transcendence and servant leadership behavior in new thought spiritual centers: A correlational study*. *Doctoral dissertation, University of Phoenix*. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses (UMI 3691408).

189

Dierendonck, D. van, & Patterson, K. 2010. *Servant Leadership Developments in Theory and Research* (England: Macmillan Publishers Limited, Ed.).

61

Doohan, L. 2007. *Spiritual Leadership: The Quest for Integrity*. New York: Paulist Press.

29

Fry, L. W. 2003. *Toward a Theory of Spiritual Leadership*. *The Leadership Quarterly* 16, 727.

Greenleaf, R. K. 2002. *Servant-Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (L. C. Spears, Ed.). New York: Paulist Press.

11

House, R. J., & Shamir, B. 1993. *Toward The Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories*. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. In *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press.

House, R.J. and Howell, J. M. 1992. *Personality and Charismatic Leadership*. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.

Howell, J. M. 1992. *Organization Contexts, Charismatic and Exchange Leadership*. In H. L. Tosi (Ed.), *The Environment/Organization/Person Contingency Model: A meso Approach to the Study of Organizations*. Greenwich, CT: JAI.

3

Hummel, R. P. 1973. *Charisma in politics: Psychosocial causes of revolution as preconditions of charismatic outbreaks within the framework of Weber's epistemology*. Master's thesis, New York University.

147  
Hunter, J. C. 2004. *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Be a Servant Leader*. New York: Crown.

Hutagalung, S. 2022. *Pemimpin Pelayan*. Yayasan Kita Menulis.

15  
Keith, K. M. 2008. *The Case For Servant Leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.

32  
Lussier, R. N., & Achua, C. F. 2010. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. USA: South-Western Cengage Learning.

Mumford, M. D. 2010. *Leadership 101*. Springer Publishing Company.

15  
Nawafleh, M. 2000. *The Prophet and the Age of the Caliphates*. New York: Longman.

15  
Patterson, K. 2003. 'Servant Leadership: A Theoretical Model', *Dissertation Abstracts International*, 64(02, 570, UMI no. 3082719, presented at the Servant Leadership Research Roundtable, 2003, Regent University, Virginia Beach, VA, USA. In 2003. UMI.

298  
32  
Podsakoff, P.M., S. B. M. and W. H. B. 1996. *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Management*, 22, 269-298.

Reave, L. 2005. *Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness*. *The Leadership Quarterly* 16, 655-687.

48  
Rumbay, C. A. 2019. *The Knowledge of Hospitality in the Redemption of Christ*. *DIEGESIS: Jurnal Teologi Kharismatika*, 2(2), 66-75. <https://doi.org/10.53547/diegesis.v2i2.55>

83

Sarayrah, Y. K. 2004. *Servant Leadership in the Bedouin-Arab Culture*. *Global Virtue Ethics Review*, 5, 58-79.

215

Sharp, G. 1983. *Gandhi Wields the Weapon of Moral Power: Salt March*. India: Greenleaf Books.

135

Sweeney, P. T., & Fry, L. W. 2012. *Character Development through Spiritual Leadership*. *Journal Practice and Research*, 64(2), 89-107. <https://doi.org/doi:10.1037/a0028966>.

29

Veech, D. 2017. *Leadersights: Creating Great Leaders Who Create Great Workplaces*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Weaver, A. 2017. *Church Giving: The History of Offerings*. <https://www.givelify.com/blog/church-giving-history-offerings/>

12

Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organizations* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.

28

Wiryadinata, H. 2019. *A Theological Implication of 'Humility' in Mark 10: 13-16 from the Perspective of the Parable of the Kingdom of God*. *EPIGRAPHE: Jurnal Teologi Dan Pelayanan Kristiani*, 2(2), 83. <https://doi.org/10.33991/epigraphe.v2i2.39>

## BAGIAN 5 KUALITAS PEMIMPIN

270

Apa yang akan terjadi jika sebuah perusahaan tidak memiliki seorang pemimpin? Segala sesuatu akan menjadi tidak beraturan. Sebagai contoh, kumpulkan sekelompok orang disuatu ruangan tanpa ada pemimpin yang ditunjuk, kemudian awasi mereka. Mereka akan mengobrol tanpa arahan, tertawa, dan bercerita tanpa ada kesimpulan dan keputusan. Mengapa itu bisa terjadi? karena tidak ada yang memimpin pertemuan tersebut.

Tanpa seorang pemimpin maka visi akan hilang, banyak keputusan akan ditunda, agenda-agenda diperpanjang, konflik berkepanjangan, moral dan etika rendah, produksi berkurang dan sukses akan sangat sulit tercapai. Sangat diperlukan seorang pemimpin yang berkualitas untuk dapat menjalankan sebuah perusahaan yang berkualitas (Maxwell, 2011).

Peter Drucker salah satu tokoh kepemimpinan berpendapat, untuk menjadi pemimpin di era digitalisasi ini harus mampu mengembangkan diri sendiri. Pertama-tama dengan memupuk pemahaman kemudian dengan mendalam kompetensi diri, mencari tahu kekuatan dan kelemahan diri, mencari cara bagaimana harus belajar dan bekerja dengan orang lain, dan bagaimana menciptakan kinerja terbaik dari diri. Jika kita memiliki pemahaman-pemahaman tersebut barulah kita dapat menempatkan diri di tempat yang memungkinkan kita memberikan kontribusi terbesar yaitu seorang pemimpin (Management Extra, 2007).

### A. Menjadi Seorang Pemimpin

Jadilah seorang pemimpin sejati tetapi jangan menjadi bos. Sebagai karyawan, pernahkan Anda merasakan nikmatnya sebuah kepemimpinan? Peraturan dijalankan dengan tegas tetapi tidak arogan, komunikasi dua arah yang jelas, penghargaan diberikan dengan adil, hak dan kewajiban objektif? Atau sebaliknya, pernahkah Anda merasakan menderita karena kepemimpinan seorang pemimpin? Peraturan dijalankan tidak efektif, kontraproduktif dan terkadang sepihak, komunikasi

tidak transparan, penghargaan tidak diberikan dengan adil, dan hak serta kewajiban subjektif?

Banyak pemimpin yang diangkat oleh perusahaan tidak lebih dari sekadar bos. Beberapa diangkat karena argumentasi bahwa mereka telah memiliki beberapa jam pelatihan kepemimpinan instan. Yang lain mengklaim bahwa mereka berada di posisi itu karena kemampuan alami terhadap jabatan itu dan yang lain hanya menemukan diri mereka karena dibebani dengan tanggung jawab. Sayangnya, terlepas dari pelatihan singkat atau diperpanjang, hasil akhirnya tetaplah bos dan bukan pemimpin sejati (Surbhi, 2017).

Ritch K. Eich, adalah praktisi pemasaran, branding, hubungan masyarakat, dan kepemimpinan yang diakui secara nasional dengan lebih dari 30 tahun kesuksesannya sebagai seorang pemimpin mengatakan bahwa dia telah menyaksikan semua jenis eksekutif, baik dan buruk. Dia berkata, "saya telah berurusan dengan beberapa bos yang senang memikat wanita, rasis, pengganggu, egomaniak, dan memiliki masalah kemarahan. Banyak juga eksekutif yang cerdas secara intelektual tetapi perilaku mereka merusak kesuksesan yang dapat dicapai organisasi. Misalnya seorang eksekutif yang senang merayu wanita bersikeras untuk mempromosikan seorang wanita menjadi asisten eksekutif meskipun dia tidak kompeten. Ternyata wanita ini telah mengajukan tuntutan diskriminasi seksual terhadapnya, dan supaya dia tutup mulut, maka diberikan kedudukan yang baik." (Eich, 2012)

Menurut Eich, ada perbedaan yang nyata perilaku dan pendekatan yang diberikan oleh seorang pemimpin sejati dan bos dalam hal beberapa masalah utama di tempat kerja:

1. Keberhasilan perusahaan: Seorang pemimpin berfokus pada hasil jangka panjang dan memposisikan perusahaannya untuk kesuksesan yang berkelanjutan. Seorang bos terlalu khawatir tentang laba kuartal berikutnya untuk memiliki perspektif gambaran besar.

2. Karyawan: Seorang pemimpin adalah panutan bagi karyawannya. Seorang bos melihat karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan.
3. Komunikasi: Seorang pemimpin terhubung langsung dengan dewan, pemegang saham, pelanggan, pemasok, dan dengan basis karyawan, dan meluangkan waktu untuk mendengarkan dan menanggapi dengan cara yang bijaksana dan rendah hati yang menghargai semua orang ini. Seorang bos memberikan *lip service* kepada karyawan tetapi lebih fokus pada kesejahteraannya sendiri.
4. Menghormati orang lain: Seorang pemimpin menunjukkan keramahan dan rasa hormat kepada semua orang tanpa memandang pangkat. Seorang bos menyenangkan dan menarik bagi para eksekutif, sementara acuh tak acuh atau merendahkan orang-orang yang dia awasi.
5. Resolusi konflik: Seorang pemimpin menyadari bahwa konflik tidak dapat dihindari pada satu waktu atau lainnya. Dia menanganinya dengan menyalurkannya ke tujuan yang konstruktif. Seorang bos sering menciptakan konflik tetapi gagal menanganinya secara efektif.
6. Perilaku memengaruhi: Seorang pemimpin melarang perilaku merendahkan, tidak sopan, atau kasar secara verbal dari memengaruhinya. Seorang bos mengabaikan perilaku semacam itu dan mungkin menunjukkannya sendiri.
7. Menghormati kehidupan pribadi seorang karyawan: Seorang pemimpin mengakui bahwa karyawan menikmati kehidupan pribadi dan pribadi di luar bisnis dan menghargai kebutuhan untuk menjaga keseimbangan kerja/kehidupan untuk kesejahteraan dan produktivitas. Seorang bos membebani timnya dengan banyak tugas dan tenggat waktu yang tidak mungkin, lalu mengaturnya secara mikro.
8. Menyelesaikan pekerjaan: Seorang pemimpin bekerja untuk menghilangkan hambatan bagi karyawannya, menyediakan sumber daya yang diperlukan, dan mempercepat proses untuk memudahkan orang lain menyelesaikan pekerjaan mereka. Seorang bos menciptakan penghalang jalan yang



menghalangi pekerjaan, menyebabkan pekerjaan ekstra yang sia-sia, dan menciptakan frustrasi yang tidak perlu.

### 1. Eksekutif Buruk

Sebuah buku *The Ugly American* yang ditulis oleh William J. Lederer dan Eugene Burdick (Burdick & Lederer, 1958) telah menjadi bacaan wajib di sekolah menengah sebuah sekolah di Amerika. Buku ini menggambarkan sifat buruk seorang bos. Isi buku ini ternyata sering terjadi ditempat kerja.

Eksekutif buruk memiliki perilaku tidak menarik (Higgs, 2009). Mereka memiliki sifat egomaniak. Perusahaan yang mereka pimpin sering gagal karena ego pemimpin yang berlebihan. Berikut adalah beberapa sifat yang paling ofensif dan perilaku yang terkait dengan eksekutif buruk:

- a. **Bohong.** CEO sebuah organisasi memberi tahu salah satu manajernya bahwa kontrak kerja anak buahnya untuk tahun fiskal baru ada di suatu tempat di mejanya, tetapi dia tidak yakin di mana tepatnya. Waktu berlalu dan tidak ada kontrak yang terwujud, jadi manajer bertanya lagi tentang kontraknya. Kali ini, CEO membentak anak buahnya, "Hei, kamu digaji, bukan?" Kemudian manajer bertanya kepada kepala departemen SDM tentang kontrak tersebut, dan bagian SDM dengan jujur memberi tahu manajer bahwa sesungguhnya sang manajer tidak pernah meminta bagian SDM untuk membuat kontrak anak buahnya.
- b. **Egotisme.** Pemimpin *C-suite* mengarahkan asisten eksekutifnya untuk menelepon hotel tempat dia berencana untuk menginap dalam perjalanan bisnis yang akan datang dan untuk mengamankan kamar suite terbesar atau paling mengesankan. Jika tidak sesuai dengan standar ukuran atau kemewahannya, dia akan meminta hotel lain.
- c. **Kesombongan.** Beberapa karyawan perusahaan berada di penerbangan komersial atau pesawat perusahaan, dan

eksekutif di antara mereka duduk terpisah dari yang lain dan mengabaikan mereka selama penerbangan.

- d. **Kezaliman.** Pada menit terakhir, bos memutuskan untuk makan siang di kantornya dan memerintahkan asisten administrasi untuk pergi ke luar gedung untuk mendapatkan makanannya. Setelah dia selesai makan, dia menegur asisten karena kualitas buruk makanan yang dimakannya sambil mendorong nampan makanan dengan cara yang merendahkan.
- e. **Hubungan romantis.** Seorang CEO mempekerjakan seorang wanita muda yang ditidurnya, kredensialnya tidak sesuai dengan kriteria untuk lowongan pekerjaan apa pun di perusahaan, jadi dia menciptakan posisi eksekutif baru dengan menggabungkan elemen dari tugas wakil presiden lainnya. Wanita muda itu tidak dapat melakukan pekerjaan itu, sang CEO tidak peduli, karena pada akhirnya wakil presidenlah yang mengerjakannya. Tetapi wanita itu tetap dalam daftar gaji sebagai seorang eksekutif tanpa portofolio.
- f. **Rasisme dan/atau seksisme.** Seorang CEO secara berkala mengundang wakilnya yang semuanya laki-laki kulit putih, ke restoran favoritnya untuk makan siang, dan mulai melontarkan serangkaian lelucon rasis dan/atau seksis.

## 2. Pemimpin Membuat Perbedaan

Kepemimpinan bukanlah gimmick. Itu tidak datang dari pelatihan seminar akhir pekan atau panduan dari buku. Pendekatan "*Stalin-esque*" untuk memerintah karyawan dan rekan kerja tidak akan menghasilkan hasil yang solid dan baik, baik di tempat kerja atau dalam kehidupan (Eich, 2012). Pemimpin sejati tahu bagaimana membuat penilaian etis dalam menghadapi tantangan d<sup>148</sup> nyata. Mereka menyadari apa yang diperlukan untuk memenangkan loyalitas dan rasa hormat, memotivasi melalui semangat, mengembangkan hubungan positif, meningkatkan

komunikasi terbuka, dan untuk memelihara keterampilan kepemimpinan pada orang lain. Mereka juga mengerti bahwa dunia tidak berputar di sekitar mereka. Mereka yang mengetahui dan memahami prinsip utama kepemimpinan pribadi dan profesional secara konsisten melakukannya dengan upaya yang keras sambil meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan hasil akhir, tidak peduli keadaan atau iklim ekonomi (Sari et al., 2020).

Seorang pemimpin sejati adalah siapa saja dalam kapasitas pengambilan keputusan, formal atau informal, yang memajukan tujuan strategis organisasi, yang memberikan kontribusi besar untuk kinerja institusional, dan yang memperlakukan orang secara adil, jujur, dan penuh kasih. Pemimpin sejati menciptakan kondisi yang tepat bagi orang lain untuk memimpin.

Menurut Eich, (2012) ada delapan esensi kepemimpinan yang efektif yaitu:

- a. Pemimpin sejati bukan bos. Mereka tenang dalam gaya mereka, namun tidak memiliki toleransi terhadap pengganggu, yang dalam kapasitas apa pun, merusak kinerja dan moral.
- b. Pemimpin sejati memiliki kompas pusat. Mereka bercita-cita untuk melakukan apa yang benar dan menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri.
- c. Pemimpin sejati berkomunikasi dengan kejelasan, kejujuran, dan keterusterangan, serta tahu cara mendengarkan.
- d. Pemimpin sejati memiliki konsep yang unik. Semangat mereka diterjemahkan ke dalam budaya perusahaan yang kuat.
- e. Pemimpin sejati menghargai dan mendukung semua orang yang dipimpinya, baik di depan maupun di belakang layar.
- f. Pemimpin sejati tahu kapan harus menyingkir.
- g. Pemimpin sejati mudah diakses. Mereka rendah hati dan mudah didekati.

- h. Para pemimpin sejati mengetahui perbedaan antara karakter dan integritas, dan memahami bahwa keduanya adalah penting dan sangat diperlukan untuk keberhasilan memimpin.

Ada banyak pemimpin saat ini yang menunjukkan beberapa dari sifat-sifat ini, beberapa menunjukkan semuanya. Perbedaan besarnya adalah bahwa para pemimpin sejati merangkul semua prinsip ini sepanjang waktu.

Logika di balik Delapan Esensi Kepemimpinan Efektif sederhana. Banyak dari kita dalam bisnis pernah mendengarkan sebuah pernyataan “perlakukan orang dengan benar dan lakukan apa yang benar untuk mereka, dan bisnis akan maju.” Konsepnya sepertinya cukup mudah, namun dalam penerapannya bagi mereka yang memegang peran kepemimpinan sering kali gagal. Sebagian besar pemimpin mudah berbicara tentang atribut (seperti atribut pada Delapan Esensi Kepemimpinan Efektif), tetapi hanya sedikit yang benar-benar menindaklanjuti dengan pemahaman, arahan, dorongan, dan komitmen yang diperlukan untuk menjadi pemimpin sejati. Pemimpin sejati mengutamakan pelayanan di atas diri sendiri; memberdayakan, tidak mengontrol; dan melayani daripada menuntut untuk dilayani. Eich, (2012) mengatakan “sepanjang karir saya, saya telah melihat secara langsung bahwa CEO terbaik adalah CEO yang mengikuti pendekatan ini, dan yang terburuk tidak.”

Dari delapan esensi di atas, jelas menerangkan bahwa pemimpin sejati adalah antitesis dari eksekutif yang buruk, dan pengaruhnya dapat dan memang membuat perbedaan positif dalam bisnis dan industri, baik organisasi perusahaan, swasta, pemerintah, atau entitas lain. Pemimpin terhubung dengan orang-orang di sekitar mereka dan memacu tindakan. Ini merupakan konsep penting untuk kepemimpinan dan kesuksesan jangka panjang.

Salah satu pemimpin paling efektif adalah Robert Gates, mantan Menteri Pertahanan AS di pemerintahan George W. Bush dan Obama. Sebagian besar keefektifan Gates adalah kemampuannya yang luar biasa untuk membentuk hubungan dan kemitraan yang dekat dan profesional dengan orang-orang di sekitarnya. Sebagai Menteri Pertahanan, Gates memiliki hubungan kerja yang erat dengan Presiden Amerika Serikat. Gates memahami kebutuhan Presiden Obama dan memenuhinya dari waktu ke waktu. Sebagai pemimpin sejati, Gates memahami pentingnya membangun hubungan yang solid, dan bahwa membangun dan memelihara aliansi dengan orang lain mempercepat pencapaian tujuan (Myatt, n.d.).

#### **B. Peran Pemimpin dalam Manajemen Perubahan**

Kouzes, James M. & Posner, (1987) telah menghabiskan dua puluh tahun terakhir untuk meneliti sifat-sifat kepemimpinan yang dicari dan paling dihargai orang. Dari lebih dari 75.000 tanggapan, mereka telah mendapati bahwa sifat kepemimpinan yang paling dicari adalah berambisi, berwawasan luas, peduli, kooperatif, kompeten, berani, dapat diandalkan, bertekad, berpikiran terbuka, berwawasan ke depan, jujur, imajinatif, mandiri, inspiratif, cerdas, setia, dewasa, pengendalian diri, lugas, dan mendukung. Dari sepuluh ciri kepemimpinan tersebut, ada empat ciri yang dominan yaitu jujur, berwawasan ke depan, kompeten, dan inspiratif. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa ada orang tertentu yang dilahirkan untuk menjadi orang pemimpin, tetapi pada dasarnya kepemimpinan adalah sebuah keterampilan yang dapat dipelajari dan ditingkatkan. Seorang pemimpin seharusnya adalah seorang yang dapat melihat lebih dari yang dilihat orang lain, yang melihat lebih jauh ke depan dari yang dilihat orang lain, dan yang melihat sebelum orang lain melihatnya.

## 1. Pemimpin yang Mendukung

Dunia pasti menjadi lebih saling bergantung saat orang menghadapi semakin banyak kompleksitas dalam masyarakat, ekonomi, institusi, dan organisasi. Itu sebabnya pemimpin perlu menciptakan hubungan dengan orang lain. Seorang pemimpin yang mendukung artinya pemimpin yang dapat 1). Memberdayakan setiap individu yang ada dalam perusahaan; 2). Dapat menjadi seorang pelatih dan 3). Mampu berkolaborasi dengan baik.

### *Memberdayakan Setiap Individu*

Pemberdayaan karyawan telah menjadi hal yang klise dibanyak organisasi. Kenyataan yang terjadi adalah banyak pemimpin tidak ingin berbagi tanggung jawab dengan orang lain karena mereka tidak ingin kehilangan kekuasaan mereka. Para pemimpin perlu untuk berpikir di luar kepentingan mereka sendiri demi kebaikan kelompok yang dipimpinya (Avioli, 2005). Pemberdayaan harus dimulai dari diri individu karena perubahan organisasi dimulai dengan perubahan diri sendiri. Organisasi tidak bisa begitu saja mendeklarasikan orang untuk diberdayakan, dan pemimpin tidak dapat memberdayakan orang untuk menjadi inovatif atau bersedia mengambil risiko atau untuk memilih tindakan yang mereka rasa tidak nyaman.

Individu yang diberdayakan adalah yang berkomitmen untuk pekerjaan di organisasi. Mereka akan menikmati kompetensi diri yang digunakan sepenuhnya saat bekerja dan merasa bahwa mereka sedang belajar dan berkembang. Mereka membuat keputusan yang langsung memengaruhi mereka. Ada perasaan komunitas dan signifikansi pribadi, dan mereka menemukan makna dari apa yang mereka lakukan. Jelasnya, jika kepemimpinan organisasi menghasilkan yang terbaik dari orang-orangnya, hal itu juga menghasilkan yang terbaik dalam organisasi (Kolzow, 2014).

Kolzow menjelaskan bahwa para pemimpin yang mendukung tahu, bahwa mereka tidak dapat mencapai keunggulan organisasi sendiri. Mereka belajar bahwa ketika mereka berbagi kepemimpinan dalam organisasi, akan meningkatkan kapasitasnya untuk memimpin. Berbagi kepemimpinan memungkinkan pemberdayaan orang lain dengan mendorong kolaborasi, mempromosikan tujuan kerja sama, dan membangun kepercayaan dalam hubungan mereka. Banyak dari para pemimpin menganjurkan karyawannya untuk menggunakan kata "kami" daripada "saya" saat memberikan laporan, atau menyampaikan pencapaian departemen melalui dirinya (Kolzow, 2014)..

Pemimpin yang mendukung adalah pemimpin yang senang melihat kesuksesan terbesar yang diperoleh adalah melalui kesuksesan karyawannya. Pemberdayaan berarti membiarkan karyawan membawa pengetahuan dan pengalamannya untuk bekerja, dan menumbuhkan motivasinya untuk digunakan dalam tugas-tugas organisasi. Itu juga berarti mendorong, memberi kekuatan, dan membantu mereka untuk mencapai sukses. Hanya orang yang diberdayakan yang dapat mencapai potensi mereka (J. C. Maxwell, 2007). Unsur utama yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat memberdayakan orang lain adalah memberikan kepercayaan yang kuat pada orang lain dan membantu mereka menjadi lebih percaya diri (Maxwell, 2007). Itu sebabnya ada perbedaan besar antara pemimpin yang berperan sebagai "bos" dengan pemimpin yang memberikan dukungan seperti yang dijelaskan pada Tabel 5.1

**Tabel 5.1 Perbedaan "Bos" dan "Pemimpin yang Mendukung"**

Pemimpin "bos"	Pemimpin yang Mendukung
Tujuan seorang pemimpin adalah untuk dilayani	Tujuan seorang pemimpin adalah membantu bawahannya untuk bertumbuh

Pemimpin "bos"	Pemimpin yang Mendukung
Tertarik pada pencitraan dan kemajuan diri sendiri saja. Pelestarian diri dan citra pribadi berada digaris depan pada setiap keputusannya.	Berusaha untuk mengembangkan potensi bawahannya sepenuhnya dengan memberikan pujian kepada bawahannya. Tim dan semua anggotanya dipertimbangkan dan dipromosikan sebelum dirinya sendiri
Posisi lebih penting daripada tanggung jawab.	Tanggung jawab lebih penting daripada keuntungan dan posisi.
Rekan kerja diperlakukan sebagai orang yang lebih rendah dan biasanya tidak diikutsertakan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau mendengarkan informasi penting.	Rekan kerja diperlakukan dengan hormat sebagai bagian dari tim yang bekerja sama untuk menyelesaikan tugas dan membuat keputusan dari informasi bersama.
Menciptakan suasana ketergantungan dan menggunakan kekuatan posisi untuk memengaruhi.	Menciptakan suasana di mana orang lain melihat potensi mereka didorong dan dikembangkan dan kekuatan digunakan untuk membantu orang lain tumbuh.
Ingin agar orang lain mendengarkan dan menurut kepadanya.	Ingin mendengarkan orang sebelum membuat keputusan.
Ingin dipahami daripada memahami.	Berusaha dulu untuk memahami, kemudian dipahami.
Mempersalahkan orang lain atas kesalahannya dan dengan enggan menerima tanggung jawab sebagai tanda kelemahan.	Menghargai pekerja individu dan belajar dari kesalahan sambil menawarkan pujian kepada orang lain karena telah mengambil risiko.
Menolak kritik yang membangun dan memuji pencapaiannya.	Mendorong masukan dan umpan balik, dan berbagi pujian atas hasilnya. Proses sama pentingnya dengan pencapaian.
Tidak melatih orang lain untuk berfungsi secara efektif.	Melengkapi dan berinvestasi pada orang lain dengan tujuan untuk kemajuan mereka.
Bertingkah laku berdasarkan kepribadian	Bertingkah laku berdasarkan karakter
Asas manfaat (aji mumpung) adalah kriteria utama dalam mengambil keputusan secara rahasia.	Prinsip adalah kriteria utama untuk membuat keputusan sampai secara terbuka.
Menggunakan intimidasi untuk membungkam kritik. Sifatnya defensif	Menganut paham keterbukaan untuk belajar dari siapa pun.
Memenangkan dukungan untuk ide melalui penipuan, permainan	Memenangkan dukungan untuk ide melalui logika dan persuasi. Orang-



Pemimpin "bos"	Pemimpin yang Mendukung
kekuasaan, atau manipulasi. Orang-orang merespons karena takut.	orang menanggapi karena rasa hormat dan benar.
Mempromosikan pengikutnya	Mempromosikan mereka yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi.
Kewenangan didasarkan pada kontrol eksternal berupa aturan, larangan, dan regulasi yang dipertahankan oleh rasa takut akan hukuman.	Otoritas didasarkan pada pengaruh dari dalam melalui dorongan, inspirasi, motivasi, dan persuasi.
Bertanggung jawab hanya kepada atasan. Menghindari evaluasi pribadi karena menurutnya evaluasi pribadi adalah sebagai gangguan.	Bertanggung jawab kepada seluruh organisasi. Menyambut evaluasi pribadi sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja.
Bergantung pada kekuasaan dan posisi.	Bersedia menyingkir untuk seseorang yang lebih berkualitas.
Memiliki minat yang kecil untuk mengembangkan generasi penerus yang kompeten.	Pengembangan kepemimpinan merupakan prioritas tinggi dalam membantu orang lain untuk tumbuh.

Sumber: Kolzow, (2014)

### *Menjadi Seorang Pelatih*

Sebelum membahas tentang pemimpin sebagai seorang pelatih, terlebih dahulu kita harus pahami pengertian dari pelatihan. Menurut Ryan, (2008) pelatihan adalah proses membantu seseorang untuk dapat mengidentifikasi solusi-solusi masalah karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Pelatihan adalah proses dua arah. Penting untuk dijadikan catatan bahwa tidaklah bermanfaat untuk melatih seseorang yang tidak ingin dilatih. Pelatihan harus dua arah. Pemimpin sebagai seorang pelatih mengajukan pertanyaan yang akan menggugah pikiran individu yang kemudian akan bekerja keras untuk mengidentifikasi cara kerja baru yang akan meningkatkan kinerja. Pelatihan bukanlah obrolan yang nyaman untuk membuat orang merasa lebih baik. Ini adalah percakapan yang menantang antara dua orang, yang memungkinkan individu untuk mendapatkan perspektif baru dan kejernihan pemikiran.

Pelatihan adalah tentang bertanya, merentangkan dan memberikan pertanyaan yang memberikan tantangan. Manfaat mengajukan pertanyaan yang menantang sering kali diabaikan. Pentingnya pertanyaan yang menantang adalah agar supaya (Ryan, 2008):

- a. Individu mulai memikirkan masalah dengan cara yang berbeda.
- b. Individu mulai mendapatkan cara baru dalam melihat masalah, yang kemudian menciptakannya solusi potensial yang berbeda.
- c. Individu dapat memberikan pikiran yang maksimal daripada mengandalkan pelatih (pemimpin) untuk memecahkan masalahnya.
- d. Pembina mengelola proses, membiarkan individu mengerjakan isi diskusi.

D<sup>305</sup> iraian manfaat di atas, maka pelatihan adalah tentang menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu. Ini adalah proses perbaikan.

Menurut Ryan, untuk menjadi pemimpin dengan kemampuan pelatihan yang sangat baik memiliki ciri: 1). Mudah didekati, 2). Membangun hubungan yang baik. 3). Dapat memberikan tant<sup>108</sup>.

Mudah Didekati. Seorang pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang memiliki kemampuan luar biasa untuk membuat orang merasa nyaman berbicara dengan mereka. Mereka benar-benar tertarik dengan pandangan sang pemimpin. Mereka menyediakan waktunya untuk mempelajari yang diinginkan sang pemimpin. Pelatihan yang baik bisa memakan waktu dua menit atau dua jam dan pelatih yang efektif dapat memberi tahu apa yang dibutuhkan dan membuat waktu yang tepat untuk itu.

Membangun Hubungan yang Baik. Pemimpin dapat menjadi pelatih yang hebat apabila dia dapat mendengarkan dengan cermat <sup>267</sup> yang dikatakan dan juga apa yang tidak dikatakan oleh karyawannya. Mereka menangkap kata-kata

yang tidak diucapkan sebanyak dialog verbal, membaca isyarat dalam bahasa tubuh dan kontak mata. Mereka menggunakan teknik pencerminan otentik. Mereka membangun hubungan baik dengan mendengarkan secara aktif dan mereka tidak takut dan berdiam tetapi mereka dengan bebasnya menyampaikan idenya, mengenali nilai refleksi dan waktu berpikir.

Dapat Memberikan Tantangan. Seorang pelatih dapat memberikan tantangan agar setiap individu dapat berpikir *out of the box* dan keluar dari zona nyaman mereka. Mereka dapat melakukan ini dengan mengajukan pertanyaan yang mendalam dan menggugah pikiran untuk membahas masalah dan hambatan nyata yang menghalangi orang membuat perubahan dalam perilaku mereka. Menantang tidak berarti agresif atau kasar. Pertanyaan yang menantang adalah pertanyaan langsung yang tidak menutupi masalah. Seorang pelatih yang baik menghabiskan waktu untuk melihat hambatan yang akan dihadapi dan mencoba membuat perubahan dan membantu individu menyadari hambatan, untuk menemukan cara untuk mengatasinya.

#### *Mampu Berkolaborasi dengan Baik*

Kolaborasi berhubungan erat dengan keberdayaan. Kolaborasi lebih tepat didefinisikan sebagai hubungan yang saling menguntungkan antara dua pihak atau lebih yang bekerja menuju tujuan bersama dengan berbagi tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas untuk mencapai hasil (Chrislip & Larson, 1994). Tujuan kolaborasi adalah untuk menciptakan visi, menyepakati serangkaian tujuan, dan mengembangkan serangkaian strategi bersama yang memecahkan masalah organisasi atau yang memajukan pencapaian organisasi. Artinya, kolaborasi adalah hubungan saling percaya di antara pihak-pihak yang terlibat dan proses yang efektif untuk bekerja sama.

Bekerja bersama secara kolaboratif tidaklah mudah. Orang cenderung berfokus pada kebutuhan mereka sendiri daripada menyeimbangkan kebutuhan mereka dengan kebutuhan orang lain. Keterampilan kolaborasi telah dirusak oleh fokus pada persaingan dan individualisme (Kashtan, 2012). Akibatnya, karena kita mengejar kebutuhan dan keinginan diri sehingga sulit berkolaborasi bahkan pada akhirnya sering menimbulkan konflik.

Lebih jauh lagi, kolaborasi bukanlah aktivitas yang berkelanjutan dalam tim atau organisasi, tetapi biasanya difokuskan di sekitar masalah atau serangkaian masalah tertentu. Sehingga pastinya, kolaborasi pasti melibatkan kelompok. Keuntungan melibatkan kelompok adalah bahwa mereka membawa pengalaman, pengetahuan, dan perspektif yang berbeda, dan cenderung mengarah pada keputusan yang lebih kreatif dan lebih baik. Mereka yang terlibat dalam kolaborasi yang aktif membutuhkan akses ke informasi yang andal dan relevan untuk membuat keputusan<sup>273</sup> yang baik. Tidak diperlukan seseorang untuk memandu untuk memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan. Mereka harus meluangkan waktu untuk memahami persepsi dan pengalaman mereka sendiri terkait dengan masalah, serta mempelajari apa yang telah ditemukan orang lain dan bagaimana organisasi lain menangani masalah serupa (Chrislip & Larson, 1994). Dibutuhkan<sup>219</sup> pemimpin fasilitatif yang lihai mengelola kolaborasi, yang dapat memelihara proses, memfasilitasi interaksi, dan dengan sabar menghadapi tingkat frustrasi yang tinggi (Blanchard, 2010).

Proses kolaborasi sangatlah penting untuk sebuah keberhasilan. Yang dibutuhkan adalah proses kolaboratif yang kredibel dan terbuka yang memastikan kepada peserta kelompok bahwa pandangan mereka akan didengar dan dipertimbangkan. Proses yang konstruktif membutuhkan waktu untuk membangun kepercayaan, untuk mengembangkan keterampilan untuk<sup>274</sup> bekerja bersama sebagai sebuah tim, dan untuk memastikan pemahaman

tentang masalah yang sedang difokuskan. Peran kepemimpinan, bahkan dalam lingkungan kolaboratif, berfungsi sebagai katalisator untuk menciptakan, memulai, dan memelihara proses ini.

86

## 2. Pemimpin yang Visioner

Seorang pemimpin yang visioner perlu untuk memiliki kemampuan untuk 1). Membayangkan masa depan; 2). Memiliki pemikiran-pemikiran yang strategis.

Mampu Membayangkan Masa Depan. Kops & Posner (1987) memberikan penegasan tentang seorang pemimpin yang visioner. Seorang pemimpin yang visioner adalah pionir. Mereka adalah orang-orang yang menjelajah ke wilayah yang belum dijelajahi. Mereka memandu ke tujuan yang baru yang sering kali asing melalui sebuah visi. Seorang pemimpin yang visioner harus memiliki kemampuan untuk menyusun dan mengartikulasikan visi. Terlepas dari ciri atau gaya kepemimpinan tertentu yang diadopsi oleh seorang pemimpin atau keterampilan yang diperoleh, dia harus memiliki visi. Tidak ada yang bisa menjadi pemimpin tanpa pengikut, dan tidak ada yang akan mengikuti seseorang kecuali jelas ke mana dia menuju. Arah itu berasal dari sebuah visi, yaitu gambaran masa depan yang ideal.

Visi tidak terjadi begitu saja. Visi adalah penunjuk jalan yang menunjukkan jalan bagi semua yang perlu memahami apa organisasi kemana tujuannya (Nanus, 1992). Visi datang kepada mereka yang memiliki pikiran yang terinformasi dengan baik dan terbuka, yang dipersiapkan oleh pembelajaran dan pengalaman seumur hidup (Nanus, 1992). Seorang pemimpin tidak harus memprediksi masa depan untuk mengembangkan visi. Namun, semakin seorang pemimpin menyadari tren dan perkembangan yang muncul yang berdampak pada komunitas dan organisasinya, semakin besar kemungkinan ia memiliki pemahaman yang masuk akal tentang jangkauan

dan sifat skenario masa depan yang mungkin terjadi. Para pemimpin memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk membaca tren dan untuk melihat apa yang terjadi pada saat ini, dan kemudian untuk melihat tidak hanya di mana organisasi itu sebelum tetapi juga ke mana arahnya. Seorang pemimpin memiliki visi untuk mencapai tujuan mereka, mereka memahami apa yang diperlukan untuk sampai ke sana, mereka tahu siapa yang mereka butuhkan dalam tim untuk menjadi sukses, dan mereka mengenali rintangan jauh sebelum mereka muncul di cakrawala (Maxwell, 2007). Ini menempatkan pemimpin dan organisasinya pada posisi yang jauh lebih baik untuk membangun fleksibilitas dan kemampuan respons yang cepat ke dalam apa yang diimpikan untuk organisasi (Nanus, 1992).

Keyakinan dan antusiasme pemimpin terhadap visi tersebut merupakan sumber inspirasi bagi orang lain. Kepemimpinan yang benar-benar inspiratif menunjukkan kepada orang-orang bagaimana visi dapat secara langsung bermanfaat bagi mereka, bagaimana kebutuhan spesifik mereka dapat dipenuhi. Sebuah visi pada umumnya merupakan target yang menarik dan diinginkan, dan harus jelas bagi mereka yang merupakan audiens yang diinginkan. Namun, jika visi tersebut dianggap tidak dapat dicapai atau di luar persepsi pengikutnya hal itu tidak mungkin untuk dianut (Kolzow, 2014). Artinya sebuah visi harus dipastikan dapat diimplementasikan.

Untuk memilih arah organisasi sesuai dengan visi, para pemimpinnya pertama-tama harus mengembangkan yang mereka yakini tentang masa depan organisasi. Jangan buat gambaran atau visi yang samar-samar. Pemimpin yang baik harus terus-menerus mengomunikasikan tujuan yang diartikulasikan dengan jelas ke mana organisasi harus bertujuan (Nanus, 1992).

Sebuah visi akan mengaktifkan, menginspirasi, dan mengubah keinginan menjadi tindakan. Seperti yang diamati oleh pakar pembelajaran organisasi Peter Senge, visi menerjemahkan misi menjadi hasil yang benar-benar bermakna dan memandu alokasi waktu, energi, dan sumber daya. "Menurut pengalaman saya, hanya melalui visi yang meyakinkanlah tujuan yang mendalam menjadi hidup Terserah para pemimpin untuk mengartikulasikan dan mendefinisikan hasil yang diinginkan ke dalam strategi yang berarti yang akan mengubah organisasi untuk memenuhi tuntutan masa depan. Ketika anggota organisasi melihat hasil yang positif dan melihat tujuan yang dicapai, mereka mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang apa artinya memenuhi visi tersebut" (Senge, 1998).

Visi dirancang untuk menginspirasi setiap individu dalam sebuah perusahaan. Sebuah visi berbicara tentang sesuatu yang bersifat manusiawi. Menurut Straw et al., (2013) visi yang memiliki kuasa yang dapat diimplementasikan adalah:

- a. Visi dapat membantu individu menjadi lebih baik dari pesaing. Visi yang berkuasa dapat membantu setiap orang mengerti dan dapat melakukan sesuatu dengan cara berbeda dengan hasil yang lebih baik daripada pesaing.
- b. Visi memberikan tujuan. Visi berfungsi sebagai titik fokus pemersatu, menyemangati orang dan menciptakan semangat tim saat orang-orang berjuang menuju garis akhir. Jika Anda pernah menjadi bagian dari sebuah tim yang bersemangat, maka Anda akan tahu bagaimana perasaan bersatu untuk mencapai tujuan bersama. Tiba-tiba pekerjaan setiap orang menjadi sangat penting dan bermakna.
- c. Visi mendorong terciptanya tujuan. Ketika sebuah organisasi atau tim memahami dengan jelas tentang tujuan akhir dari visi perusahaan dan visi tersebut tertanam kuat dalam benaknya maka akan jauh lebih

mudah untuk mengidentifikasi pencapaian yang diperlukan untuk sampai ke sana.

Pemikiran yang Strategis. Visi yang sudah jelas adalah langkah kunci untuk bergerak maju secara positif. Mempertahankan arah baru adalah ukuran utama keberhasilan pada tingkat kepemimpinan strategis (Avolio, 2005). Ini berarti bahwa visi harus disertai dengan pemikiran strategis dan tindakan efektif jika ingin menjadi kenyataan. Kebanyakan orang membiarkan gagasan lama memengaruhi keputusan saat ini. Jika para pemimpin ingin menjadi efektif dan membawa transformasi organisasi, sudah seharusnya mereka mengubah cara berpikirnya. Pemikir strategis yang sejati perlu secara terus menerus melakukan penilaian realitas saat ini, menafsirkan situasi dari banyak perspektif, dan menghasilkan solusi yang lebih baik secara konsisten. Pemikiran strategis melibatkan penetapan prioritas dan tujuan jangka panjang yang mengarah pada hasil yang diinginkan, bukan hanya sibuk dengan aktivitas (Kolzow, 2014)

Kepemimpinan strategis lebih dari sekadar duduk-duduk di kantornya yang megah dan membayangkan masa depan, tetapi membuat organisasi fokus dan terlibat terutama dalam hal yang paling penting bagi pelanggan yang dilayani organisasi. Agar strategi organisasi berhasil, pimpinan harus mengantisipasi, menciptakan, dan mengarahkan perubahan, serta menciptakan komitmen pada anggota organisasi. Gagasan yang tidak realistis tentang misi dan masa depan organisasi hanya akan menimbulkan ketidakpuasan dan harapan yang tidak terwujud (Kolzow, 2014).

Seorang pemimpin visioner juga perlu menetapkan prioritas dan berpikir secara strategis tentang prioritas tersebut dan mencoba mengantisipasi perubahan penting dan untuk melihat bagaimana perubahan itu akan berhubungan dengan visi organisasi. Dikatakan bahwa jika seseorang memusatkan perhatiannya pada aktivitas yang



menempati peringkat 20 besar dalam kepentingan, akan ada pengembalian usaha sebesar 80 persen. Keberhasilan terbesar organisasi datang hanya jika setiap orang fokus pada hal yang benar-benar penting (Kolzow, 2014).

### **C. Cara Menciptakan Pemimpin dalam Perusahaan**

Ketika seseorang berada pada anak tangga karir, maka ia akan fokus pada pengembangan potensinya. tetapi begitu dia berada dalam peran kepemimpinan di tingkat tim, dia memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan individu dalam tim sebagai pelapis pemimpin. Pelapis adalah istilah yang digunakan penulis untuk menyiapkan calon pemimpin. Pada tingkat strategis, begitu pentingnya pekerjaan membina pemimpin yang efektif untuk kinerja hari ini dan pertumbuhan masa depan. Bagaimana melakukannya? Ada tujuh prinsip yang dapat digunakan untuk menumbuhkan sifat kepemimpinan kepada individu-individu pelapis pemimpin yaitu (Adair, 2010):

1. Prinsip pertama: kembangkan strategi untuk pengembangan kepemimpinan
2. Prinsip kedua: seleksi
3. Prinsip ketiga: pelatihan untuk kepemimpinan
4. Prinsip keempat: pengembangan karir
5. Prinsip kelima: pemimpin lini sebagai pengembang kepemimpinan
6. Prinsip keenam: budaya
7. Prinsip ketujuh: kepala eksekutif

#### **1. Prinsip Pertama: Kembangkan Strategi untuk Pengembangan Kepemimpinan**

Kunci untuk mencapai kesuksesan perusahaan yang berkelanjutan adalah memiliki keunggulan dalam kepemimpinan di ketiga tingkatan. Pemimpin strategis, pemimpin operasional, dan pemimpin tim. Pemimpin strategis, operasional, dan tim perlu bekerja sama secara harmonis sebagai tim kepemimpinan organisasi.

Kesalahan paling umum yang dilakukan organisasi adalah memfokuskan pengembangan kepemimpinan hanya kepada pemimpin yang lebih senior (pemimpin strategis). Dengan melakukan itu, mereka mengabaikan pemimpin tim. Perlu diperhatikan, pemimpin timlah yang paling dekat dengan pelanggan. Pastikan bahwa strategi Anda mencakup ketiga level tersebut.

Pengembangan pemikiran strategis dan perencanaan strategis harus dibuat. Anda harus melihat strategi pengembangan kepemimpinan Anda. Dikembangkan dan dipandu oleh kelompok pengarah kecil sebagai bagian dari strategi bisnis secara keseluruhan. Harus dibuat jangka panjang (lima sampai sepuluh tahun). Strategi yang baik harus menyinergikan tiga dimensi yaitu strategi yang benar-benar penting, jangka panjang agar calon pemimpin dapat bertumbuh dan multi faktor yang artinya dibutuhkan lebih dari satu pendekatan strategi agar strategi berhasil.

## 2. Prinsip Kedua: Seleksi

179

Ada individu yang memang dilahirkan untuk menjadi seorang pemimpin tetapi yang pasti adalah seorang pemimpin dapat dilatih dan dikembangkan. Melatih dan mengembangkan seorang pemimpin tidaklah mudah, itu sebabnya, diproses seleksi perlu dipertimbangkan untuk memilih pemimpin yang sudah terlihat memiliki potensi kepemimpinan. Atau setidaknya pastikan bahwa ketika pihak manajemen ingin merekrut calon pemimpin dari luar, atau mempromosikan yang dari dalam, pastikan dengan memilih yang berpotensi tinggi untuk menjadi pemimpin yang efektif, karena pemimpinlah yang akan mengembangkan bisnis di sebuah perusahaan.

## 3. Prinsip Ketiga: Pelatihan untuk Kepemimpinan

Pelatihan menyiratkan instruksi dengan tujuan tertentu dalam tampilan sedangkan mendidik adalah upaya untuk mengeluarkan kemampuan latennya. Tentu saja, tidak

ada garis tegas antara perbedaan pelatihan dan pendidikan. Dalam pelatihan kepada calon pemimpin, perlu untuk mengombinasikan pelatihan dan pendidikan.

Tahap awal dari pelatihannya adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dalam konteks kepemimpinan dan menetapkan prioritas kepada mereka. Ingatlah selalu bahwa pelatihan dalam bentuk apa pun akan menghabiskan waktu dan uang organisasi. Perlu sebuah kursus atau program yang efektif dan hemat biaya sehingga akan menghasilkan pemimpin yang baik

Tahap kedua adalah fokus kepada pemimpin tim, alias pemimpin lini pertama. Apakah pemimpin tim yang baru diangkat memiliki pelatihan kepemimpinan sebelumnya atau tidak lama setelah pengangkatan? Berdasarkan pertanyaan inilah maka akan disusun pelatihan-pelatihan kepemimpinan. Jika pihak manajemen melakukan *outsourcing* pelatihan kepemimpinan kepada penyedia eksternal, pastikan agar perusahaan mempertahankan kepemilikan dan kendali, sehingga program tersebut sesuai dengan strategi dan etos organisasi bukan hanya sekedar program yang disusun oleh pihak penyelia.

#### **4. Prinsip Keempat: Pengembangan Karir**

Seorang pemimpin dapat bertumbuh jiwa kepemimpinannya jika dia melakukan praktik kepemimpinan yang benar. Pengalaman adalah guru yang paling berharga. Berilah kesempatan kepada pemimpin lini dan pelapis pemimpin untuk memimpin pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Jika perusahaan serius untuk menerapkan prinsip keempat ini, maka setiap tahun perlu ada rapat dengan setiap pemimpin lini dan pemimpin pelapis untuk memberikan secara proaktif *outline* dan menguraikan apa yang ada dalam benak setiap individu cita-citanya peningkatan kepemimpinan. Misalnya seorang pemimpin lini menyampaikan pendapatnya agar dia dipindahkan dari pekerjaan spesialis kepada pekerjaan yang

lebih umum untuk mengaplikasikan kepemimpinannya. Menyatukan harapan antara individu dan pemimpin adalah inti dari pengembangan karir. Perlu diberikan solusi yang terbaik agar pengembangan kepemimpinan itu dapat berjalan dengan baik.

#### **5. Prinsip Kelima: Pemimpin Lini Sebagai Pengembang Kepemimpinan**

Sebuah kisah pada tahun 1942 saat Montgomery menelepon Jenderal Horrocks. Jenderal Horrocks saat itu baru saja diangkat menjadi salah satu pemimpin operasional puncak dan komandan korps. Montgomery memberikan tutorial tentang cara memimpin di tingkat itu. Ia melihat bahwa Horrocks adalah calon pemimpin yang bagus. Semua pemimpin yang baik adalah seorang guru. Merupakan tanggung jawab seorang pemimpin untuk mengembangkan potensi setiap individu, baik profesional maupun teknisi dari sisi kemanusiaan perusahaan. Perlu pertemuan *face-to-face/one-to-one* secara berkala untuk memberikan kritik membangun, dorongan, dukungan, dan masukan.

Pemimpin yang baik akan menggunakan kesempatan tatap muka mereka baik formal atau informal, untuk membagikan pengetahuan mereka tentang kepemimpinan dengan cara yang komunikatif tetapi efektif. Saling percaya atau hormat itulah yang membuat keduanya (pemimpin dan pemimpin yang baru) bersemangat untuk belajar dan siap untuk mengajar.

#### **6. Prinsip Keenam: Budaya**

Nilai (*value*) perlu diciptakan agar dapat menentukan etos kerja yang baik, dan budaya kerja yang positif. Pastikan budaya dalam organisasi menjunjung tinggi kepemimpinan yang baik. Jadikan budaya untuk menumbuhkan pemimpin menjadi hal yang sangat penting. Budaya perusahaan juga harus mendorong iklim pengembangan diri dalam kepemimpinan. Organisasi hanya memiliki 50 persen

kekuatannya; 50 persen lainnya ada di tangan individu. Artinya, peran dalam menghasilkan budaya kepemimpinan yang baik itu diperlukan peran kedua belah pihak yaitu perusahaan, dan individu. Ciptakan budaya kepemimpinan yang baik.

#### **7. Prinsip Ketujuh: Kepala Eksekutif**

Pada prinsip ke tujuh ini menjelaskan tentang peranan seorang kepala eksekutif dalam menumbuhkan para pemimpin. Seorang kepala eksekutif bekerja sama dengan pelatih spesialis dan sumber daya manusia berperan aktif untuk menumbuhkan dan mengembangkan pemimpin pelapis. Mereka dapat menolong kepala eksekutif untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang telah dibuat, dan kepala eksekutiflah yang akan memimpin. Karena kalau tidak dikendalikan oleh kepala eksekutif, jangan harapkan bahwa program ini dapat berjalan maju. Sebagai seorang kepala eksekutif, anda perlu menyampaikan pembicaraan dan seminar tentang kepemimpinan sesekali.

#### **D. Kesimpulan**

1. Pemimpin berbeda dengan bos.
2. Banyak pemimpin yang ditunjuk perusahaan tidak lebih dari bos. Beberapa ditunjuk, mengaku telah menerima beberapa jam pelatihan kepemimpinan di tempat kerja. Yang lain mengklaim berada di posisi itu karena kemampuan alami mereka untuk melakukan pekerjaan itu, sementara yang lain mengaku dibebani tanggung jawab.
3. Kepemimpinan bukan gimmick tetapi kepemimpinan adalah berbiara tentang kesanggupan, mampu membuat penilaian etis dalam menghadapi tantangan dunia nyata.
4. Peran pemimpin dalam manajemen perubahan adalah mendukung, memberdayakan setiap individu, menjadi seorang pelatih, dan mampu berkolaborasi dengan baik.

5. Pemimpin yang visioner adalah pemimpin yang mampu membayangkan masa depan dan memiliki pemikiran yang strategis.
6. Ada tujuh prinsip yang dapat digunakan untuk menumbuhkan sifat kepemimpinan kepada calon pemimpin yaitu kembangkan strategi untuk pengembangan kepemimpinan, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, pemimpin lini membantu pengembangan, budaya, dan peran kepala eksekutif.

### Referensi

- 153  
Adair, J. 2010. *Develop your Leadership Skills*. Kogan Page Limited.
- 203  
Avolio, B. J. 2005. *Leadership Development in Balance: MADE/Born*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- 236  
Blanchard, K. 2010. *Leading at a Higher Level*. FT Press.
- 209  
Burdick, E., & Lederer, W. J. 1958. *The Ugly American*. W.W Norton & Company.
- Chrislip, D. D. & Larson, C. E. 1994. *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. Jossey-Bass Publishers.
- 225  
Eich, R. K. 2012. *Real Leaders Don't Boss*. The Career Press, Inc.
- 100  
Higgs, M. 2009. *The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism*. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178. <https://doi.org/10.1080/14697010902879111>
- Kashtan, M. 2012. *Leadership, Empowerment, and Interdependence*. Acquired Spontaneity.

11

Kolzow, D. R. 2014. *Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity*.

99

Kouzes, James M. & Posner, B. Z. 1987. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass Publishers.

Management Extra. 2007. *Leadership and Management in Organisations*. Elsevier Ltd.

109

Maxwell, J. C. 2007. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson.

Maxwell, J. C. 2011. *The 360° Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*. Tennessee: Thomas Nelson, Inc.

Myatt, M. (n.d.). *Robert Gates on Leadership*. N Growth. Retrieved November 7, 2022, from <https://www.n2growth.com/robert-gates-on-leadership/>

304

Nanus, B. 1992. *Visionary Leadership*. Jossey-Bass Publishers.

206

Ryan, R. 2008. *Leadership Development: A Guide for HR and Training Professionals*. Elsevier.

53

Sari, A. P., Pelu, M. F. A., Dewi, I. K., Ismail, M., Siregar, R. T., Mistriani, N., Marit, E. L., Killa, M. F., Bonaraja Purba, E., Lifchatullaillah, N., Ferinia, R., & Sudarmanto, E. 2020. *Ekonomi Kreatif*. In *Yayasan Kita Menulis* (Vol. 53, Issue 9).

231

Senge, P. 1998. *The Practice of Innovation: Leader to Leader* (9).

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S., & Davis, B. 2013. *The Work of Leaders*. John Wiley & Sons.

Surbhi, S. 2017. *Difference Between Boss and Leader*.



## BAGIAN 6

### KETERAMPILAN PEMIMPIN

Keterampilan kepemimpinan kini telah diakui secara universal sebagai tuntutan utama dari seorang pemimpin. Pemimpin harus mengembangkan kemampuannya dalam memimpin. Tidak ada alasan yang mengatakan bahwa sulit untuk mempelajarinya karena tidak ada yang bisa mengajari Anda sebagai seorang pemimpin kecuali diri Anda.

Kemampuan berkomunikasi secara efektif adalah salah satu unsur terpenting bagi seorang pemimpin. Namun komunikasi yang benar dan jujur dengan cepat menjadi seni yang sudah hilang di era digital saat ini. Sebaliknya, itu telah digantikan oleh perangkat berteknologi tinggi yang menggagalkan interaksi nyata, dan memicu matinya komunikasi. Berapa banyak pemimpin meluangkan waktu untuk kontak tatap muka dengan bawahan? Mereka lebih banyak berkomunikasi melalui beberapa aplikasi media sosial. Bab ini membahas tentang pentingnya keterampilan komunikasi tatap muka.

Apa yang sebenarnya <sup>79</sup> dimaksud ketika berbicara tentang keterampilan kepemimpinan? Keterampilan kepemimpinan adalah alat, perilaku, dan keterampilan yang dibutuhkan seseorang untuk berhasil memotivasi dan memimpin orang lain, kemampuan <sup>17</sup> untuk membantu orang tumbuh dalam kemampuan mereka. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mendorong orang lain untuk melakukannya.

Untuk memahami pengertian keterampilan kepemimpinan lebih dalam, perlu membandingkannya dengan keterampilan manajemen. Keterampilan manajemen adalah keterampilan yang diperlukan untuk mengelola sumber daya untuk menyelesaikan tugas, produk, atau layanan sedangkan keterampilan kepemimpinan adalah keterampilan yang diperlukan untuk melibatkan, memotivasi, dan membujuk orang agar menyetujui visi, tujuan, atau sasaran.

## A. Pendekatan Keterampilan

Seperti pendekatan sifat, pendekatan keterampilan mengambil perspektif kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin. Pendekatan keterampilan menunjukkan bahwa pengetahuan dan kemampuan diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif.urut Northouse, (2013) ada tiga pendekatan keterampilan yaitu keterampilan teknis keterampilan manusia dan keterampilan konseptual.

### 1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang kemahiran dalam jenis pekerjaan atau aktivitas tertentu. Ini mencakup kompetensi di bidang khusus, kemampuan analitis, dan kemampuan untuk menggunakan alat dan teknik yang tepat (Katz, 1955). Misalnya, di perusahaan perangkat lunak komputer, keterampilan teknis termasuk mengetahui bahasa dan pemrograman perangkat lunak, produk perangkat lunak perusahaan, dan bagaimana membuat produk ini berfungsi untuk klien. Demikian pula, di kantor akuntan, keterampilan teknis termasuk pemahaman dan kemampuan untuk menerapkan prinsip akuntansi yang berlaku umum untuk audit klien. Dalam kedua contoh ini, keterampilan teknis melibatkan aktivitas langsung dengan produk atau proses dasar dalam suatu organisasi. Keterampilan teknis memainkan peran penting dalam menghasilkan produk aktual yang dirancang untuk diproduksi oleh perusahaan.

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 6.1, keterampilan teknis paling penting di tingkat manajemen bawah dan menengah dan kurang penting di manajemen atas. Untuk pemimpin di tingkat tertinggi, seperti CEO, presiden, dan pejabat senior, kompetensi teknis tidak begitu penting. Individu di tingkat atas bergantung pada pengikut yang terampil untuk menangani masalah teknis operasi fisik.

KETERAMPILAN YANG DIPERLUKAN			
Manajemen Puncak	Teknis	Manusia	Konseptual
Manajemen Menengah	Teknis	Manusia	Konseptual
Manajemen Pengawasan	Teknis	Manusia	Konseptual

Sumber: <sup>1</sup>diadaptasi dari "Keterampilan seorang administrator yang efektif," oleh R. L. Katz, 1955, Harvard Business Review, 33(1), hlm. 33-42.

<sup>1</sup>  
**Gambar 6.1 Keterampilan Manajemen yang diperlukan di Berbagai Tingkatan Organisasi**

69

## 2. Keterampilan Manusia

Keterampilan manusia adalah pengetahuan tentang kemampuan untuk bekerja dengan orang-orang. Ini sangat berbeda dari keterampilan <sup>1</sup>teknis, yang berkaitan dengan bekerja dengan sesuatu (Katz, 1955). Keterampilan manusia adalah keterampilan orang. Itu adalah kemampuan yang membantu seorang pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan pengikut, rekan kerja, dan atasan untuk mencapai tujuan organisasi. Keterampilan manusia memungkinkan seorang pemimpin untuk membantu anggota kelompok dalam bekerja secara kooperatif sebagai kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Bagi Katz, itu berarti menyadari perspektif sendiri tentang masalah dan pada saat yang sama, menyadari perspektif orang lain. Pemimpin dengan keterampilan manusia menyesuaikan ide-ide mereka sendiri dengan orang lain. Selanjutnya, mereka menciptakan suasana kepercayaan di mana karyawan dapat merasa nyaman dan aman dan mereka dapat merasa terdorong untuk terlibat

dalam perencanaan hal-hal yang akan memengaruhi mereka. Menjadi pemimpin dengan keterampilan manusia berarti peka terhadap kebutuhan dan motivasi orang lain serta mempertimbangkan kebutuhan orang lain dalam pengambilan keputusan. Singkatnya, keterampilan manusia adalah kapasitas untuk bergaul dengan orang lain saat Anda melakukan pekerjaan Anda.

Pada gambar 6.1 keterampilan manusia penting dalam ketiga tingkat manajemen. Meskipun pemimpin di tingkat yang lebih rendah dapat berkomunikasi dengan jumlah karyawan yang jauh lebih banyak, keterampilan manusia sama pentingnya di tingkat menengah dan atas.

### 3. Keterampilan Konseptual

Secara garis besar, keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk bekerja dengan ide dan konsep. Sedangkan keterampilan teknis berurusan dengan hal-hal dan keterampilan manusia berurusan dengan orang, keterampilan konseptual melibatkan kemampuan untuk bekerja dengan ide-ide. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual merasa nyaman berbicara tentang ide-ide yang membentuk organisasi dan seluk-beluk yang terlibat. Dia pandai menempatkan tujuan perusahaan ke dalam kata-kata dan dapat memahami dan mengungkapkan prinsip-prinsip ekonomi yang memengaruhi perusahaan. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual bekerja dengan mudah dengan abstraksi dan gagasan hipotetis.

Keterampilan konseptual sangat penting untuk menciptakan visi dan rencana strategis pada sebuah organisasi. Misalnya, dibutuhkan keterampilan konseptual bagi seorang *Chief Executive Officer* di perusahaan manufaktur yang sedang berjuang untuk mengartikulasikan visi untuk lini produk baru yang akan mengarahkan perusahaan ke profitabilitas. Demikian pula, dibutuhkan keterampilan konseptual bagi direktur organisasi kesehatan nirlaba untuk membuat rencana strategis yang dapat bersaing dengan

sukses dengan organisasi kesehatan nirlaba di pasar dengan sumber daya yang langka. Inti dari contoh-contoh ini adalah bahwa keterampilan konseptual berkaitan dengan kerja mental untuk membentuk makna dari isu-isu organisasi atau kebijakan, memahami apa yang diperjuangkan perusahaan dan ke mana arahnya atau seharusnya.

Pada Gambar 6.1, keterampilan konseptual paling penting di tingkat manajemen puncak. Faktanya, ketika pemimpin tingkat atas tidak memiliki keterampilan konseptual yang kuat, mereka dapat membahayakan seluruh organisasi. Keterampilan konseptual juga penting dalam manajemen menengah; saat kita turun ke tingkat manajemen yang lebih rendah, keterampilan konseptual menjadi kurang penting.

## B. Model Keterampilan

Model keterampilan ini dibahas secara detail dalam buku *Leadership: Theory and Practice*-nya Northouse. Northouse, (2009) menjelaskan bahwa berdasarkan temuan ekstensif dari proyek yang dilakukan oleh Mumford dan rekan, mereka merumuskan model kepemimpinan berbasis keterampilan. Model ini dicirikan sebagai model kapabilitas karena mengkaji hubungan antara pengetahuan dan keterampilan pemimpin yaitu, kapabilitas dan kinerja pemimpin (Mumford et al., 2000). Kemampuan kepemimpinan dapat dikembangkan dari waktu ke waktu melalui pendidikan dan pengalaman (Tanjung et al., 2021).

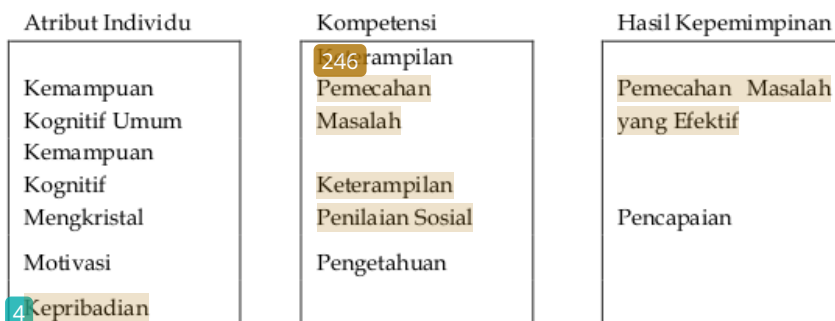
Berdasarkan temuan Mumford dan rekan, mereka merumuskan model kepemimpinan berbasis keterampilan. Model ini dicirikan sebagai model kapabilitas karena mengkaji hubungan antara pengetahuan dan keterampilan pemimpin yaitu, kapabilitas dan kinerja pemimpin (Mumford et al., 2000).

Pendekatan keterampilan menunjukkan bahwa banyak orang yang memiliki potensi kepemimpinan. Jika orang mampu belajar dari pengalaman mereka maka mereka dapat memperoleh kepemimpinan tersebut. Pendekatan keterampilan

membangkitkan kepemimpinan sebagai kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang memungkinkan kepemimpinan yang efektif (Mumford et al., 2000).

Mumford et al., (2000) memperkenalkan model berbasis keterampilan kelompok. Model berbasis keterampilan kelompok Mumford memiliki lima komponen yaitu kompetensi, atribut individu, hasil kepemimpinan, pengalaman karir, dan pengaruh lingkungan. Sebagian dari model, yang menggambarkan tiga komponen ini, tampak pada gambar 6.2. Bagian dari model ini penting untuk memahami model kepemimpinan berbasis keterampilan secara keseluruhan.

Model berbasis keterampilan kelompok Mumford memiliki lima komponen: kompetensi, atribut individu, hasil kepemimpinan, pengalaman karir, dan pengaruh lingkungan. Sebagian dari model, yang menggambarkan tiga komponen ini, tampak pada Gambar 6.2. Bagian dari model ini penting untuk memahami model kepemimpinan berbasis keterampilan secara keseluruhan.



Sumber: diadaptasi dari "Keterampilan Kepemimpinan untuk Dunia yang berubah: Memecahkan masalah sosial yang kompleks", oleh M. d. Mumford, S.J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, dan E.A. Fleishman, 2000, Leadership Quarterly, 11(1), 23.

**Gambar 6.2** Komponen Model Keterampilan

**1. Atribut Individu**

Kembali ke Gambar 2.2, mengidentifikasi empat atribut individu yang berdampak pada keterampilan dan

pengetahuan kepemimpinan yaitu kemampuan kognitif umum, kemampuan kognitif terkristalisasi, motivasi, dan kepribadian. Atribut ini memainkan peran penting dalam model keterampilan. Pemecahan masalah yang kompleks adalah proses yang sangat sulit dan menjadi lebih sulit ketika orang naik dalam organisasi. Atribut-atribut ini mendukung orang-orang saat mereka menerapkan kompetensi kepemimpinan mereka.

*Kemampuan Kognitif Umum.* Kemampuan kognitif umum dapat dianggap sebagai kecerdasan seseorang. Ini mencakup pemrosesan persepsi, pemrosesan informasi, keterampilan penalaran umum, kapasitas berpikir kreatif dan divergen, dan keterampilan memori. Kemampuan kognitif umum terkait dengan biologi, bukan pengalaman. Kemampuan kognitif umum digambarkan sebagai kecerdasan cair, sejenis kecerdasan yang biasanya tumbuh dan berkembang hingga dewasa awal dan kemudian menurun seiring bertambahnya usia. Dalam model keterampilan, kecerdasan digambarkan memiliki dampak positif pada perolehan pemimpin keterampilan pemecahan masalah yang kompleks dan pengetahuan pemimpin.

*Kemampuan Kognitif Mengkristal.* Kemampuan kognitif yang mengkristal adalah kemampuan intelektual yang dipelajari atau diperoleh dari waktu ke waktu. Ini adalah gudang pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman. Setiap orang dapat belajar dan meningkatkan kapasitasnya sepanjang hidup, meningkatkan potensi kepemimpinannya. Misalnya, keterampilan memecahkan masalah, kemampuan konseptual, dan keterampilan penilaian sosial. Pada orang dewasa yang berfungsi normal, jenis kemampuan kognitif ini tumbuh terus menerus dan biasanya tidak menurun di masa dewasa. Ini termasuk mampu memahami informasi yang kompleks dan mempelajari keterampilan dan informasi baru, serta mampu berkomunikasi dengan orang lain dalam bentuk lisan dan tulisan (Zaccaro et al., 2000).

**1**  
*Motivasi.* Model ini menyarankan tiga aspek motivasi yang penting untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan (Mumford et al., 2000). Pertama, Kemauan. Pemimpin harus mau menangani masalah organisasi yang kompleks. Langkah pertama ini sangat penting. Kedua, Dominasi. Pemimpin harus bersedia mengekspresikan dominasi. Menggunakan pengaruh mereka. Dalam memengaruhi orang lain, pemimpin harus mengambil tanggung jawab dominasi karena komponen pengaruh kepemimpinan terikat erat dengan dominasi. Ketiga, Kebaikan sosial. Pemimpin harus berkomitmen pada kebaikan sosial organisasi. Kebaikan sosial adalah istilah luas yang dapat merujuk pada sejumlah hasil. Namun, dalam model keterampilan ini mengacu pada kemauan pemimpin untuk mengambil tanggung jawab untuk mencoba memajukan kebaikan dan nilai organisasi secara keseluruhan. Secara bersama-sama, ketiga aspek motivasi ini mempersiapkan orang untuk menjadi pemimpin.

*Kepribadian.* Kepribadian berdampak pada pengembangan keterampilan kepemimpinan. Misalnya, keterbukaan, toleransi terhadap ambiguitas, dan rasa ingin tahu dapat memengaruhi motivasi seorang pemimpin untuk mencoba memecahkan beberapa masalah organisasi. Atau, dalam situasi konflik, sifat-sifat seperti kepercayaan diri dan kemampuan beradaptasi bermanfaat bagi kinerja seorang pemimpin. Model keterampilan berhipotesis bahwa setiap karakteristik kepribadian yang membantu orang untuk mengatasi situasi organisasi yang kompleks yang terkait dengan kinerja pemimpin (Mumford et al., 2000).

## **1** **2. Kompetensi**

Seperti yang dapat diamati di kotak tengah pada Gambar 6.2 keterampilan memecahkan masalah, keterampilan penilaian sosial, dan pengetahuan adalah inti dari model keterampilan kompetensi. Ketiga kompetensi ini adalah faktor kunci yang menjelaskan kinerja yang efektif.



**1** *Keterampilan Pemecahan Masalah.* Menurut Mumford et al., (2000). keterampilan pemecahan masalah adalah kemampuan kreatif seorang pemimpin untuk memecahkan masalah organisasi yang baru dan tidak biasa, bahkan yang tidak jelas. Keterampilan ini termasuk mampu mendefinisikan masalah yang signifikan, mengumpulkan informasi masalah, merumuskan pemahaman baru tentang masalah, dan menghasilkan rencana prototipe untuk solusi masalah. Keterampilan dilakukan dalam konteks organisasi. Keterampilan pemecahan masalah menuntut para pemimpin memahami kapasitas kepemimpinan mereka sendiri saat mereka menerapkan solusi untuk masalah unik dalam organisasi mereka (Mumford et al., 2000). Mampu membangun solusi memainkan peran khusus dalam pemecahan masalah. Dalam mempertimbangkan solusi untuk masalah organisasi, pemimpin yang terampil perlu memperhatikan kerangka waktu untuk membangun dan menerapkan solusi, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, tujuan karir dan tujuan organisasi, dan masalah eksternal, yang semuanya dapat memengaruhi solusi (Mumford et al., 2000).

*Keterampilan Penilaian Sosial.* Selain keterampilan memecahkan masalah, kinerja kepemimpinan yang efektif juga membutuhkan keterampilan penilaian sosial (Gambar 6.2). Secara umum, keterampilan penilaian sosial adalah kapasitas untuk memahami orang dan sistem sosial (Zaccaro et al., 2000). Keterampilan ini memungkinkan para pemimpin untuk bekerja dengan orang lain untuk memecahkan masalah dan untuk mengumpulkan dukungan untuk menerapkan perubahan dalam suatu organisasi. Mumford et al., (2000) telah menggambarkan keterampilan penilaian sosial ke dalam berikut: pengambilan perspektif, persepsi sosial, fleksibilitas perilaku, dan kinerja sosial.

*Pengambilan perspektif.* Pengambilan perspektif berarti memahami sikap yang dimiliki orang lain terhadap masalah atau solusi tertentu. Ini adalah empati yang diterapkan pada

pemecahan masalah. Pengambilan perspektif berarti peka terhadap perspektif dan tujuan orang lain, mampu memahami sudut pandang mereka tentang berbagai masalah. Termasuk dalam pengambilan perspektif adalah mengetahui betapa berbedanya konstituen dalam suatu organisasi melihat masalah dan solusi yang mungkin terjadi. Menurut Zaccaro et al., (1991) keterampilan mengambil perspektif dapat disamakan dengan kecerdasan sosial. Keterampilan ini berkaitan dengan pengetahuan tentang orang-orang, struktur sosial organisasi, dan keterkaitan masing-masing.

*Perseptif sosial.* Persepsi sosial adalah wawasan dan kesadaran tentang bagaimana orang lain dalam organisasi berfungsi. Apa yang penting bagi orang lain? Apa yang memotivasi mereka? Masalah apa yang mereka hadapi, dan bagaimana mereka bereaksi terhadap perubahan? Persepsi sosial berarti memahami kebutuhan, tujuan, dan tuntutan unik dari konstituen organisasi yang berbeda (Zaccaro et al., 1991). Seorang pemimpin dengan kepekaan sosial memiliki kepekaan yang tajam tentang bagaimana pengikut akan menanggapi setiap perubahan yang diusulkan dalam organisasi. Dalam arti, Anda bisa mengatakan itu memungkinkan pemimpin untuk mengetahui denyut nadi pengikut tentang masalah apa pun kapan saja.

Selain memahami orang lain secara akurat, keterampilan penilaian sosial juga melibatkan reaksi terhadap orang lain dengan fleksibel. Fleksibilitas perilaku adalah kapasitas untuk mengubah dan mengadaptasi perilaku seseorang berdasarkan pemahaman tentang perspektif orang lain dalam organisasi. Menjadi fleksibel berarti seseorang tidak terpaku pada pendekatan tunggal terhadap suatu masalah. Seseorang tidak dogmatis melainkan mempertahankan keterbukaan dan kemauan untuk berubah. Ketika keadaan situasi berubah, seorang pemimpin yang fleksibel berubah untuk memenuhi tuntutan baru.

*Kinerja sosial.* Kinerja sosial mencakup berbagai kompetensi kepemimpinan. Berdasarkan pemahaman perspektif pengikut, pemimpin harus mampu mengomunikasikan visi mereka kepada orang lain. Keterampilan persuasi dan komunikasi perubahan sangat penting untuk melakukan ini. Ketika ada penolakan terhadap perubahan atau konflik interpersonal tentang perubahan, pemimpin perlu berfungsi sebagai mediator. Untuk tujuan ini, keterampilan dalam resolusi konflik merupakan aspek penting dari kompetensi kinerja sosial. Selain itu, kinerja sosial terkadang mengharuskan pemimpin melatih pengikut, memberi mereka arahan dan dukungan saat mereka bergerak menuju tujuan organisasi yang dipilih. Secara keseluruhan, kinerja sosial mencakup banyak keterampilan terkait yang berada di bawah payung komunikasi.

Keterampilan penilaian sosial adalah tentang peka terhadap bagaimana ide Anda cocok dengan orang lain. Dapatkah Anda memahami perspektif orang lain serta kebutuhan dan motivasi unik mereka? Apakah Anda fleksibel, dan dapatkah Anda menyesuaikan ide sendiri dengan orang lain? Dapatkah Anda bekerja dengan orang lain bahkan ketika ada perlawanan dan konflik? Keterampilan penilaian sosial adalah keterampilan orang yang dibutuhkan untuk memajukan perubahan dalam suatu organisasi.

*Pengetahuan.* Pengetahuan adalah aplikasi dan implementasi keterampilan pemecahan masalah yang tidak dapat dipisahkan dalam organisasi. Ini secara langsung memengaruhi kapasitas seorang pemimpin untuk mendefinisikan masalah organisasi yang kompleks dan mencoba untuk memecahkannya (Mumford et al., 2000). Pengetahuan adalah akumulasi informasi dan struktur mental yang digunakan untuk mengatur informasi tersebut. Struktur mental seperti itu disebut skema (ringkasan, representasi diagram, atau garis besar). Pengetahuan

dihasilkan dari pengembangan berbagai skema kompleks untuk mempelajari dan mengatur data. Misalnya, kita semua memasukkan berbagai macam fakta dan informasi ke dalam pikiran. Saat otak mengatur informasi itu ke dalam kategori atau skema, informasi menjadi lebih bermakna. Pengetahuan muncul dari fakta dan struktur organisasi yang kita terapkan padanya. Orang dengan banyak pengetahuan memiliki struktur pengorganisasian yang lebih kompleks daripada mereka yang memiliki sedikit pengetahuan. Orang-orang yang b<sup>1</sup> pengetahuan ini disebut para ahli.

Pengetahuan memiliki dampak positif pada bagaimana pemimpin terlibat dalam pemecahan masalah. Ini adalah pengetahuan dan keahlian yang memungkinkan orang untuk berpikir tentang masalah sistem yang kompleks dan mengidentifikasi kemungkinan strategi untuk perubahan yang tepat.

### **1** 3. Hasil Kepemimpinan

Di kotak sebelah kanan pada gambar 6.2 pemecahan masalah dan kinerja yang efektif adalah hasil dari kepemimpinan. Hasil ini sangat dipengaruhi oleh kompetensi pemimpin yaitu keterampilan memecahkan masalah, keterampilan penilaian sosial, dan pengetahuan. Ketika para pemimpin menunjukkan kompetensi ini, mereka meningkatkan peluang mereka untuk memecahkan masalah dan kinerja secara keseluruhan.

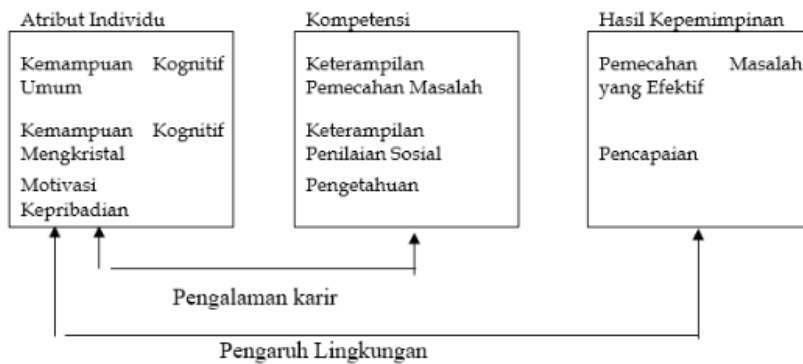
**1**  
*Pemecahan Masalah yang Efektif.* Mengapa beberapa pemimpin adalah pemecah masalah yang baik dan yang lainnya tidak? Pemecahan masalah adalah kunci dalam pendekatan keterampilan. Dalam model gambar 6.2 keterampilan pemecahan masalah, sebagai kompetensi, mengarah pada pemecahan masalah yang efektif sebagai hasil kepemimpinan. Kriteria pemecahan masalah yang baik ditentukan oleh orisinalitas dan kualitas solusi yang diungkapkan untuk masalah. Pemecahan masalah yang baik melibatkan penciptaan solusi yang logis, efektif, dan unik,

dan melampaui informasi yang diberikan (Zaccaro et al., 2000). Pertunjukan. dalam model tersebut, hasil kinerja mencerminkan seberapa baik pemimpin telah melakukan pekerjaannya untuk mengukur kinerja, standar eksternal

*Pencapaian.* Dalam model tersebut, hasil kinerja mencerminkan seberapa baik pemimpin telah melakukan pekerjaannya. Untuk mengukur kinerja, digunakan kriteria eksternal standar. Jika pemimpin telah melakukannya dengan baik dan berhasil, evaluasi pemimpin akan positif. Pemimpin yang efektif menerima tinjauan kinerja tahunan yang baik, mendapatkan kenaikan prestasi, dan diakui oleh atasan dan pengikut sebagai pemimpin yang kompeten. Artinya, kinerja adalah sejauh mana seorang pemimpin telah berhasil melakukan tugas yang diberikan.

Secara bersama-sama, pemecahan masalah dan kinerja yang efektif adalah dua cara untuk menilai efektivitas kepemimpinan menggunakan model keterampilan. Selain itu, pemecahan masalah yang baik dan kinerja yang baik berjalan seiring.

Sebuah gambaran lengkap dari model keterampilan yang komprehensif muncul pada Gambar 6.3. Ini berisi dua komponen lain, yang berkontribusi terhadap kinerja kepemimpinan secara keseluruhan: pengalaman karir dan pengaruh lingkungan.



Sumber: diadaptasi dari "Leadership Skills for a changing World: Solving complex Social problems", oleh M. D. Mumford, S.J. Zaccaro, F. D. Harding, T. ). Jacobs, dan E.A. Fleishman, 2000, Leadership Quarterly, 11(1), 23.

**Gambar 6.3 Model Keterampilan Kepemimpinan**

#### 4. Pengalaman Karir

Seperti pada Gambar 6.3, pengalaman karir berdampak pada karakteristik dan kompetensi pemimpin. Model keterampilan menunjukkan bahwa pengalaman yang diperoleh dalam perjalanan karir pemimpin memengaruhi pengetahuan dan keterampilan mereka untuk memecahkan masalah yang kompleks. Mumford et al., (2000). menunjukkan bahwa para pemimpin dapat dibantu melalui tugas pekerjaan yang menantang, pendampingan, pelatihan yang tepat, dan pengalaman langsung dalam memecahkan masalah baru dan tidak biasa. Pengalaman karir dapat secara positif memengaruhi karakteristik individu pemimpin. Misalnya, penugasan di tempat kerja tertentu dapat meningkatkan motivasi atau kemampuan intelektual seorang pemimpin. Pengalaman karir membantu para pemimpin untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dari waktu ke waktu. Pemimpin belajar dan mengembangkan tingkat kapasitas konseptual yang lebih tinggi jika jenis masalah yang mereka hadapi semakin

kompleks dan lebih berjangka panjang saat mereka naik hierarki organisasi (Mumford et al., 2000). Demikian pula, pemimpin tingkat atas, mengembangkan kompetensi baru karena mereka diminta untuk mengatasi masalah yang lebih baru, yang lebih buruk dan yang menuntut lebih banyak interaksi manusia. Ketika orang-orang ini bergerak melalui karir mereka, tingkat keterampilan pemecahan masalah dan penilaian sosial yang lebih tinggi menjadi semakin penting (Mumford & Connelly, 1991).

Jadi keterampilan dan pengetahuan para pemimpin dibentuk oleh pengalaman karir mereka saat mereka mengatasi masalah yang semakin kompleks dalam organisasi. Gagasan mengembangkan keterampilan kepemimpinan ini unik dan sangat berbeda dari perspektif kepemimpinan lainnya. Jika kita mengatakan, "Pemimpin dibentuk oleh pengalaman mereka," maka itu berarti pemimpin tidak dilahirkan untuk menjadi pemimpin (Mumford et al., 2000). Pemimpin dapat mengembangkan kemampuannya melalui pengalaman, sesuai dengan model keterampilan.

##### 5. Pengaruh Lingkungan

Komponen terakhir dari model keterampilan adalah pengaruh lingkungan, yang diilustrasikan di bagian bawah Gambar 6.3. Pengaruh lingkungan mewakili faktor-faktor yang berada di luar kompetensi, karakteristik, dan pengalaman pemimpin. Pengaruh lingkungan ini bisa bersifat internal dan eksternal.

Pengaruh lingkungan internal yang memengaruhi kinerja kepemimpinan dapat mencakup faktor-faktor seperti teknologi, fasilitas, keahlian bawahan, dan komunikasi. Misalnya, pabrik yang sudah tua atau yang kekurangan teknologi berkecepatan tinggi dapat berdampak besar pada sifat aktivitas pemecahan masalah. Contoh lain pada tingkat keterampilan pengikut. Jika pengikut seorang pemimpin sangat kompeten, mereka pasti akan meningkatkan

pemecahan masalah dan kinerja kelompok. Demikian pula, jika tugas sangat kompleks atau komunikasi kelompok buruk, kinerja pemimpin akan terpengaruh.

Pengaruh lingkungan eksternal, termasuk masalah ekonomi, politik, dan sosial, serta bencana alam, dapat memberikan tantangan tersendiri bagi para pemimpin. Pada bulan Maret 2011, gempa bumi besar dan tsunami menghancurkan sebagian besar Jepang, melumpuhkan industri manufaktur mobil negara itu. Toyota Motor Corp. sendiri memiliki lebih dari 650 pemasok dan produsen komponen yang dimusnahkan, menghentikan produksi kendaraan Toyota di seluruh dunia dan menghancurkan penjualan perusahaan. Pada saat yang sama, bencana ini merupakan keuntungan bagi pembuat mobil Amerika, yang meningkatkan pengiriman dan mulai menjual lebih banyak dari Toyota, yang telah mendominasi pasar. Para pemimpin perusahaan mobil ini, baik Jepang maupun Amerika, harus menanggapi tantangan unik yang ditimbulkan oleh kekuatan eksternal yang sepenuhnya di luar kendali mereka.

Model keterampilan tidak memberikan inventaris pengaruh lingkungan tertentu. Sebaliknya, ia mengakui adanya faktor-faktor tersebut dan mengakui bahwa faktor-faktor tersebut memang merupakan pengaruh yang dapat memengaruhi kinerja seorang pemimpin. Dengan kata lain, pengaruh lingkungan adalah bagian dari model keterampilan tetapi biasanya tidak di bawah kendali pemimpin.

### C. Bagaimana Pendekatan Keterampilan Bekerja?

Pendekatan keterampilan menyediakan struktur untuk memahami sifat kepemimpinan yang efektif. Pendekatan tiga keterampilan Katz menunjukkan bahwa pentingnya keterampilan kepemimpinan tertentu bervariasi tergantung di mana para pemimpin berada dalam hierarki manajemen. Untuk para pemimpin yang beroperasi di tingkat manajemen yang lebih rendah, keterampilan teknis dan manusia adalah yang



paling penting. Ketika para pemimpin pindah ke manajemen menengah, menjadi penting bahwa mereka memiliki ketiga keterampilan: teknis, manusia, dan konseptual. Di tingkat manajemen atas, sangat penting bagi para pemimpin untuk menunjukkan keterampilan konseptual dan manusiawi (Katz, 1955).

Pendekatan ini diperkuat dalam sebuah studi tahun 2007 yang meneliti keterampilan yang dibutuhkan oleh para eksekutif di berbagai tingkat manajemen. Para peneliti menggunakan model empat keterampilan, mirip dengan pendekatan Katz, untuk menilai keterampilan kognitif, keterampilan interpersonal, keterampilan bisnis, dan keterampilan strategis dari 1.000 pemimpin di tingkat junior, menengah, dan senior dari sebuah organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan interpersonal dan kognitif diperlukan lebih dari keterampilan bisnis dan strategis bagi mereka yang berada di tingkat manajemen yang lebih rendah. Namun, ketika seseorang menaiki tangga karier, pelaksanaan tingkat yang lebih tinggi dari keempat keterampilan kepemimpinan ini menjadi perlu (Mumford et al., 2007).

Dalam model keterampilan mereka, Mumford et al., (2000) memberikan gambaran yang lebih kompleks tentang bagaimana keterampilan berhubungan dengan manifestasi kepemimpinan yang efektif. Model keterampilan mereka berpendapat bahwa hasil kepemimpinan adalah hasil langsung dari kompetensi pemimpin dalam keterampilan memecahkan masalah, keterampilan penilaian sosial, dan pengetahuan. Masing-masing kompetensi ini mencakup sejumlah besar kemampuan, dan masing-masing dapat dipelajari dan dikembangkan. Selain itu, model tersebut menggambarkan bagaimana atribut individu seperti kemampuan kognitif umum, kemampuan kognitif terkristalisasi, motivasi, dan kepribadian memengaruhi kompetensi pemimpin. Dan akhirnya, model tersebut menjelaskan bagaimana pengalaman karir dan pengaruh lingkungan memainkan peran langsung atau tidak langsung dalam kinerja kepemimpinan.

Pendekatan keterampilan bekerja dengan menyediakan peta bagaimana mencapai kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi. Pemimpin perlu memiliki keterampilan memecahkan masalah, keterampilan penilaian sosial, dan pengetahuan. Pekerja dapat meningkatkan kemampuan mereka di bidang ini melalui pelatihan dan pengalaman. Meskipun atribut pribadi setiap pemimpin memengaruhi keterampilannya, keterampilan pemimpin itu sendirilah yang paling penting dalam mengatasi masalah organisasi.

#### D. Keterampilan Dasar Seorang Pemimpin

Selain dari pendekatan keterampilan yang dibahas di atas, ada perilaku sifat yang kategorikan keterampilan. Menurut Adair, (2010) ada keterampilan dasar yang harus dimiliki yang sering diistilahkan sebagai ciri-ciri kepemimpinan umum, yaitu:

1. Antusiasme. Kegembiraan perasaan yang kuat: semangat melakukan pekerjaannya dengan energi dan antusiasme (Webster, 2004).
2. Integritas. Ini adalah kualitas yang membuat orang mempercayai Anda. Dan kepercayaan sangat penting dalam semua hubungan manusia baik secara profesional atau pribadi. Integritas berarti kejujuran pribadi dan kepatuhan terhadap nilai-nilai di luar diri Anda, terutama kebaikan dan kebenaran. Webster (2004) mendefinisikannya sebagai kepatuhan yang kuat pada kode nilai-nilai moral artistik.
3. Ketangguhan. Kualitas atau keadaan menjadi Tangguh. Kekuatan fisik atau emosional yang memungkinkan seseorang untuk menanggung ketegangan atau kesulitan (Webster, 2004)
4. Keadilan. Pemimpin yang efektif memperlakukan individu secara berbeda tetapi sama. Mereka tidak memiliki karyawan favorit. Mereka tidak memihak dalam memberikan penghargaan dan hukuman atas kinerja. Webster, (2004) mendefinisikannya kualitas atau keadaan adil terutama : perlakuan yang adil atau tidak memihak : tidak adanya pilih kasih terhadap satu pihak atau pihak lain

5. Kehangatan. Kepemimpinan melibatkan hati dan pikiran. Mencintai apa yang Anda lakukan dan merawat orang lain sama pentingnya. Webster, (2004) menjelaskan bahwa kehangatan adalah tentang kualitas atau keadaan hangat dalam perasaan.
6. Kerendahhatian. Ini adalah kualitas yang unik, tetapi karakteristik dari para pemimpin terbaik. Kebalikan dari kerendahan hati adalah kesombongan. Siapa yang mau bekerja untuk pemimpin yang arogan? Tanda-tanda seorang pemimpin yang baik adalah kesediaan untuk mendengarkan dan tidak memiliki ego yang terlalu kuat. Webster, (2004) mendefinisikannya sebagai kebebasan dari kesombongan atau arogansi: kualitas atau keadaan menjadi rendah hati
7. Kepercayaan diri. Keyakinan sangat penting. Orang akan merasakan apakah Anda memilikinya atau tidak. Jadi, mengembangkan rasa percaya diri selalu merupakan awal untuk menjadi seorang pemimpin. Tapi jangan sampai menjadi terlalu percaya diri, karena terlalu percaya diri adalah stasiun pertama di trek yang mengarah ke arogansi. Webster, (2004) mendefinisikan <sup>139</sup>sebagai keyakinan atau kepercayaan bahwa seseorang akan bertindak dengan cara yang benar, tepat, atau efektif

MTD Training, (2010), membagi keterampilan pemimpin menjadi tiga bagian yaitu keinginan untuk memimpin, komitmen terhadap misi dan visi organisasi dan integritas.

#### *Keinginan untuk Memimpin*

Tanpa ada keinginan untuk memimpin, Anda tidak akan rela melakukan pekerjaan tersebut. Anda tidak akan berusaha untuk memperoleh keterampilan yang Anda butuhkan untuk memotivasi orang lain atau untuk menangani konflik. Sebaliknya, Anda akan tetap berpegang pada pola perilaku nyaman yang telah dikembangkan, terlepas dari apakah itu membantu Anda memimpin atau tidak.

Ada sejumlah karakteristik dan perasaan yang dapat membantu Anda menentukan tingkat keinginan untuk memimpin yaitu:

1. Saya senang ketika orang lain mencari ide atau pendapat saya.
2. Saya tidak keberatan mengajukan pertanyaan yang menantang kepada anggota tim saat mengerjakan sebuah proyek.
3. Saya suka mendukung orang lain dalam tim dan tim dapat melakukannya di saat baik dan buruk.
4. Saya merasa nyaman menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan sendiri.
5. Ketika saya bekerja dengan kelompok, saya memfasilitasi semangat tim yang kuat.
6. Saya merasa nyaman membiarkan orang lain mengambil ide saya dan mewujudkannya.
7. Saya suka memainkan peran sebagai pelatih untuk membantu orang lain meningkatkan keterampilan mereka.
8. Saya lebih suka menyelesaikan konflik pribadi dalam tim daripada membiarkannya berlanjut.
9. Saya mencari kesempatan untuk merayakan keberhasilan orang lain.
10. Saya dapat melakukan diskusi yang produktif bahkan ketika orang lain tidak setuju dengan saya.
11. Ketika tim memiliki masalah, saya menganggapnya sebagai masalah saya juga.
12. Saya suka menghasilkan ide dan membaginya dengan kelompok.

Semakin banyak jawaban “ya” semakin cenderung Anda memiliki keinginan untuk memimpin.

#### *Komitmen terhadap Visi dan Misi Organisasi*

Para pendiri perusahaan adalah mereka yang pertama kali <sup>86</sup> menciptakan visi dan misi. Mereka memiliki visi dan misi tentang apa yang akan dilakukan perusahaan, siapa yang akan

2 dilayannya, dan perubahan apa yang akan terjadi pada industri atau sektor yang mereka masuki. Para pemimpin itu harus mengambil risiko seperti meminjam uang atau meninggalkan pekerjaan mereka saat itu untuk memulai bisnis. Kemungkinan ada pengorbanan pribadi, malam yang panjang dan kerja beringgu-minggu, dan saat-saat stres yang signifikan sebelum perusahaan dapat dianggap sukses.

Para pemimpin pertama yaitu pendiri, kemudian harus mempekerjakan orang lain yang dapat berbagi visi dan percaya pada misi perusahaan. Mulailah mereka melatih karyawan baru, membantu mereka belajar bagaimana membuat keputusan yang akan menggerakkan tim atau organisasi menuju tujuan perusahaan. Tren ini diharapkan akan terus berlanjut karena setiap lapisan administrasi ditambahkan ke dalam organisasi. Semakin banyak lapisan administrasi atau birokrasi antara visioner di kepala organisasi dan karyawan garis depan yang memberikan layanan atau produk yang sebenarnya, semakin sulit untuk melihat misi dan visi yang diterjemahkan ke karyawan.

Setiap karyawan diharapkan memiliki komitmen terhadap perusahaan dimana dia bekerja. Paham dan mengerti visi dan misi, mengimplementasikannya dengan baik serta berpegang teguh kepadanya adalah salah satu karakter yang diharapkan dimiliki oleh pemimpin.

### *Integritas*

Keterampilan k<sup>17</sup>a yang harus dimiliki setiap pemimpin agar berhasil adalah integritas. Integritas dapat didefinisikan secara sederhana sebagai jujur pada kata-kat<sup>17</sup>an menjadi otentik dalam tindakan dan ucapan. Integritas, adalah sesuatu yang harus Anda latih. Dibutuhkan upaya untuk menghormati kata-kata Anda setiap saat dan untuk menjadi contoh yang diinginkan dari karya<sup>17</sup>n. Manfaat yang dapat Anda peroleh dari mengembangkan integritas sangat besar jika dibandingkan dengan kerusakan yang dapat Anda lakukan di tempat kerja jika Anda tidak memilikinya.

Seperti apa lingkungan tempat kerja ketika Anda bekerja untuk seseorang yang tidak memiliki integritas? Apakah Anda menikmati saat pergi bekerja? Apakah Anda merasa terinspirasi untuk mengambil alih kepemilikan proyek dan melakukan upaya terbaik yang Anda bisa? Apakah Anda merasa loyal kepada perusahaan atau percaya bahwa ada peluang yang signifikan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi Anda? Kemungkinan besar, Anda akan menjawab “tidak”. Anda dan setiap orang akan senang jika bekerja dengan orang yang memiliki integritas.

Jadi bagaimana Anda melatih integritas? Ada tiga bidang utama yang dapat Anda fokuskan untuk dikembangkan yaitu ketulusan, konsistensi, dan kekukuhan.

Bagaimana cara melatih ketulusan?

1. Jangan memasang muka palsu/bermuka dua
2. Menerima tanggung jawab atas komitmen mereka dan berusaha untuk memenuhinya
3. Jujur tentang keterbatasan mereka sendiri
4. Menerima tanggung jawab atas kesalahan yang dibuat
5. Selalu katakan yang sebenarnya

Bagaimana cara melatih konsistensi?

1. Memperlakukan karyawan sama/adil
2. Menepati janji
3. Kerja lebih keras atau lebih keras dari karyawannya
4. Memiliki harapan atau aturan yang sama untuk diri mereka sendiri seperti untuk karyawan mereka

Hakekat <sup>17</sup> mengacu pada integritas yang menjadi bagian dari diri Anda dalam semua hubungan kerja Anda dengan:

1. <sup>17</sup> menjaga kerahasiaan informasi pribadi karyawan
2. Tidak bergosip atau mengeluh tentang anggota tim kepada anggota tim lainnya
3. Melakukan yang terbaik untuk tim dan bukan hanya untuk diri sendiri
4. Peduli terhadap perkembangan karyawan Anda

- 17
- Menjadikan prioritas untuk menjaga komunikasi yang jelas dan menyelesaikan konflik apa pun

#### E. Kesimpulan 1

- Pendekatan keterampilan merupakan cara pandang yang berpusat pada pemimpin yang menekankan pada kompetensi pemimpin. Hal ini paling baik diwakili dalam karya awal pada pendekatan tiga keterampilan yang memprakarsai pengembangan komprehensif model keterampilan kepemimpinan.
- Ada tiga model pendekatan keterampilan yaitu keterampilan teknis; tentang kemahiran dalam jenis pekerjaan atau aktivitas tertentu. Ini mencakup kompetensi di bidang khusus, kemampuan analitis, dan kemampuan untuk menggunakan alat dan teknik yang tepat, keterampilan manusia yaitu tentang kemampuan untuk bekerja dengan orang-orang, dan keterampilan konseptual yaitu kemampuan untuk bekerja dengan ide dan konsep.
- Model keterampilan terdiri lima komponen yaitu kompetensi, atribut individu, hasil kepemimpinan, pengalaman karir, dan pengaruh lingkungan yang memiliki keterkaitan satu sama lain.
- Keterampilan pemimpin dibagi menjadi tiga bagian jika ditinjau dari perilaku yaitu keinginan untuk memimpin, komitmen terhadap misi dan visi organisasi dan integritas.

#### Referensi

- 153  
Adair, J. 2010. *Develop your Leadership Skills*. Kogan Page Limited.
- 158  
Katz, R. L. 1955. *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- MTD Training. 2010. *Leadership Skills*.

40

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. 2000. *Leadership skills: Conclusions and future directions*. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.

Mumford, T. v., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. 2007. *The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels*. *Leadership Quarterly*, 18, 154-166.

180

Northouse, G. P. 2009. *Leadership: Theory and Practice*.

Northouse, P. G. 2013. *Leadership: Theory and practice (6th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

19

Tanjung, R., Mawati, A. T., Ferinia, R., Nugraha, N. A., Parulian, H., Simarmata, M., Sudarmanto, E., Hasibuan, A., Gandasari, Dyah, I. K. D., Purba, B., Purba, S., & Silalahi, M. 2021. *Organisasi dan Manajemen*.

63

Webster, Merriam. 2004. *Merriam Webster's Collegiate Dictionary*. United States of America: Merriam Webster Incorporated. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/praise>

12

Zaccaro, S. J., Gilbert, J., Thor, K. K., & Mumford, M. D. 1991. *Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness*. *Leadership Quarterly*, 2, 317-331.

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. 2000. *Assessment of leader problem-solving capabilities*. *Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.



## BAGIAN 7

### KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN

Gaya rasional dan emosional adalah kunci sukses dari sebuah kepemimpinan. Keputusan yang baik membutuhkan keterampilan emosional yang logis tetapi disaat yang sama, saat Anda tidak dapat menahan emosi, maka itu akan menjadi bumerang bagi karir Anda. Dapat Anda saksikan didunia olahraga, ketika ada kesalahpahaman maka emosi dapat tersulut. Demikian juga didunia politik. Ada beberapa rapat politik yang berakhir menjadi sebuah keributan karena tidak dapat mengekang emosinya, yang seharusnya menghasilkan keputusan-keputusan untuk kesejahteraan layak.

Mungkin saja ada yang berargumentasi, ya, dunia politik dan olahraga memiliki ruang untuk emosi, tetapi apakah ada ruang untuk emosi di ruang rapat? Banyak pemimpin akan mengatakan tidak ada atau seharusnya tidak ada. Keputusan bisnis perlu dipertimbangkan dengan hati-hati, dan banyak yang akan setuju bahwa semakin banyak penalaran dan rasionalitas yang terlibat semakin baik.

Penting untuk selalu mengontrol emosi di tempat kerja. Keputusan harus dibuat dengan alasan yang logis dan rasional. Saat keputusan dilakukan dalam keadaan emosional, sesungguhnya hasil keputusannya bukanlah yang terbaik. Setiap individu harus mencoba mengesampingkan perasaan pribadi mereka.

Para ilmuwan telah belajar banyak tentang peran emosi di tempat kerja dengan melakukan ribuan studi penelitian. Misalnya, bagaimana perasaan pemimpin merupakan indikator dan prediktor kinerja organisasi yang berguna (Staw & C 1993). Faktanya, penelitian oleh Sigal Barsade, seorang profesor di Wharton School of the University of Pennsylvania, menunjukkan bahwa bagaimana perasaan tim manajemen memiliki yang pengaruh berdampak langsung pada pendapatan perusahaan. Dia menemukan bahwa tim manajemen puncak yang memiliki pandangan emosional yang sama dan positif akan memiliki laba per saham yang disesuaikan dengan pasar 4 hingga 6 persen lebih tinggi daripada perusahaan

yang tim manajemennya terdiri dari anggota dengan pandangan emosional yang beragam (Barsade et al., 2000).

Emosi di tingkat tim memiliki dampak yang kuat dinamikanya. Anda menyebutnya semangat tim atau moral, tetapi yang pasti, Anda semua pernah mengalami bagaimana suasana hati dalam suatu kelompok dapat berubah. Dan bagaimana emosi tampaknya memengaruhi kinerja kelompok. Kadang-kadang itu terjadi secara perlahan dan halus, tetapi kadang-kadang Anda hampir bisa merasakan hawa dingin menyelimuti kelompok. Di lain waktu, perasaan gembira menyelimuti suasana kelompok. Penyebaran emosi dari orang ke orang adalah fenomena yang dikenal sebagai penularan emosi (Totterdell, 2000).

Penularan emosional memiliki efek yang kuat pada kelompok. Contohnya ada sebuah kelompok yang diminta untuk mensimulasikan bonus akhir tahun. Peran mereka adalah mendapatkan bonus sebesar mungkin untuk karyawan mereka, sambil tetap berusaha membuat yang terbaik sehubungan dengan keputusan untuk organisasi secara keseluruhan. Salah satu orang dalam kelompok, tanpa sepengetahuan anggota kelompok adalah aktor terlatih yang berperilaku negatif dengan beberapa kelompok dan bersikap positif dengan kelompok lain. Video grup memperjelas bahwa aktor tersebut memiliki dampak pada suasana hati kelompok, menekannya dalam kondisi negatif dan meningkatkannya dalam kondisi positif. Para peserta penelitian juga melaporkan perubahan suasana hati mereka, tetapi mereka tampaknya tidak menyadari mengapa suasana hati mereka berubah. Bahkan yang paling penting dari hasil percobaan ini adalah, kelompok-kelompok positif menunjukkan lebih sedikit konflik dan lebih banyak kerja sama daripada rekan-rekan mereka yang bersuasana negative (Barsade, 2022).

Emosional seorang pemimpin juga memengaruhi bagaimana, dan seberapa baik, mereka memengaruhi orang, dan juga merupakan inti dari kepemimpinan. Seorang pemimpin yang merasa sedih lebih mungkin untuk menghasilkan argumen yang persuasif dan dipikirkan dengan baik. Suasana hati yang sedih, secara umum, membantu orang berpikir dengan cara yang lebih

*bottom-up* dan sistematis daripada suasana hati yang bahagia. Pemimpin yang sama, merasa agak senang, akan menghasilkan argumen yang kreatif dan orisinal dalam upaya untuk memengaruhi orang lain. Pemimpin ini juga akan memunculkan lebih banyak argumen saat merasa bahagia daripada saat merasa sedih. Dan secara umum, emosi di tempat kerja memengaruhi penilaian, kepuasan kerja, perilaku membantu, pemecahan masalah secara kreatif, dan pengambilan keputusan (Ashkanasy & Daus, 2002).

Keterkaitan antara kinerja emosional dan tempat kerja merupakan aspek penting dari penelitian dalam produktivitas dan efektivitas pekerja. Banyak penelitian di bidang kecerdasan emosional telah difokuskan pada kepemimpinan. Bahkan dalam studi kepemimpinan *Ohio State* telah ditekankan bahwa para pemimpin yang mampu membangun rasa saling percaya, menghormati dan hubungan baik dengan anggota kelompok lebih efektif (Fleishman & Harris, 2017). Efektivitas seorang pemimpin tergantung pada kemampuan pemimpin untuk memecahkan masalah yang dapat muncul dalam kelompok atau organisasi (Mumford et al., 2000).

#### **A. Prinsip Kecerdasan Emosional**

Caruso & Salovey (2004) menjelaskan bahwa ada enam prinsip pendekatan kecerdasan emosional. Keenam prinsip itu adalah:

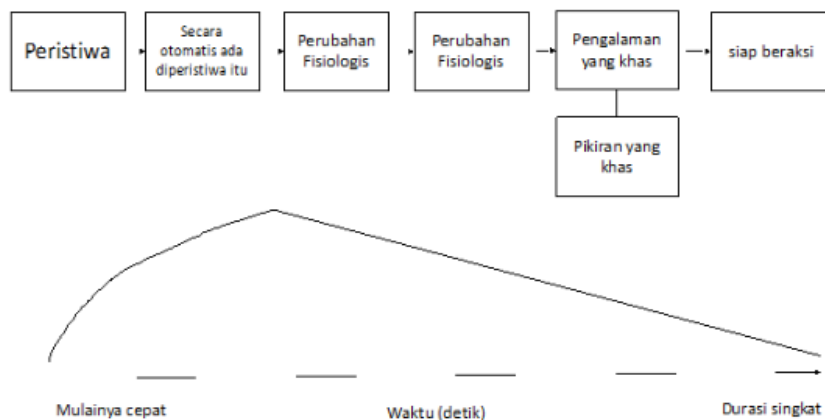
1. Emosi adalah informasi
2. Anda dapat mencoba mengabaikan emosi, tetapi itu tidak akan berhasil
3. Anda bisa mencoba menyembunyikan emosi, tapi tidak sebaik Anda memikirkan
4. Setiap keputusan harus memasukkan emosi agar efektif
5. Emosi mengikuti pola logis
6. Emosional secara universal ada, demikian juga spesifik

### 1. Prinsip Pertama: Emosi Adalah Informasi

Emosi berisi data tentang Anda dan dunia Anda. Sebuah emosi terjadi karena beberapa faktor yang penting bagi Anda, dan itu membantu memotivasi dan membimbing Anda menuju kesuksesan. Pada tingkat yang paling dasar, emosi dapat dilihat sebagai:

- a. Terjadi karena perubahan di dunia sekitar Anda
- b. Munculnya mendadak
- c. Dengan cepat menghasilkan perubahan fisiologis
- d. Mengubah apa yang saat itu sedang di perhatikan menjadi bagaimana Anda berpikir
- e. Mempersiapkan Anda untuk bertindak
- f. Menciptakan perasaan pribadi
- g. Emosi itu cepat menghilang
- h. Membantu Anda untuk mengatasi, bertahan, dan berkembang di dunia Anda

Gambar 7.1 menunjukkan secara grafis fungsi emosi di atas. Emosi adalah sinyal, dan jika Anda memperhatikan apa yang ditunjukkan oleh emosi, kemungkinan besar emosi akan membantu Anda keluar dari situasi sulit, mencegah sesuatu yang buruk terjadi, atau membantu menghasilkan hasil yang positif (Clare et al., 2001).



Sumber: Clare et al., (2001)

**Gambar 7.1 Fungsi Emosi**

### *Emosi Adalah Terutama Data Tentang Orang*

Emosi merupakan data tentang orang, situasi sosial, dan interaksi. Emosi memberi tahu Anda banyak hal seperti tentang bagaimana perasaan Anda, apa yang terjadi pada Anda, apa yang terjadi di sekitar Anda. Tapi emosi kemungkinan berevolusi untuk memastikan kelangsungan hidup Anda dengan membantu Anda bekerja sama. Psikolog Paul Ekman meyakini bahwa emosi adalah fungsi utama dari perasaan Anda: "Biasanya, peristiwa yang membangkitkan emosi adalah tindakan interpersonal. Ketika Anda marah, Anda mengirim sinyal kepada orang lain untuk meninggalkan Anda sendiri atau memberi kembali apa yang mereka ambil dari Anda"(Ekman, 1993). Senyum kebahagiaan Anda menunjukkan bahwa Anda terbuka dan menerima dan yang paling penting, mudah didekati. Sifat emosi interpersonal atau sosial adalah yang membuat sumber sinyal ini menjadi sangat penting dalam kehidupan semua pemimpin dan pemimpin.

### *Emosi Tidak Selalu Berbasis Data*

Emosi adalah suasana hati. Emosi adalah sinyal umpan balik waktu nyata yang datang dengan cepat dan menghilang dengan cepat. Tapi apa yang memberi nama buruk pada emosi dan membuat Anda mendapat masalah, adalah sesuatu yang berhubungan dengan emosi yaitu suasana hati. Para ilmuwan sering membedakan antara emosi dan suasana hati. Emosi memiliki penyebab yang pasti. Suasana hati adalah perasaan yang bertahan lama, sering terjadi karena alasan yang tidak diketahui, dan dapat menjadi bagian dari kimia tubuh Anda. Terkadang "gempa susulan" emosi dirasakan sebagai suasana hati yang tertinggal. Tampaknya seruan untuk mengatur dan mengendalikan emosi dengan hati-hati, serta pandangan bahwa emosi seringkali tidak relevan dan menimbulkan stres yang tidak semestinya, benar-benar merupakan seruan untuk memeriksa suasana hati Anda (Lazarus, 1991). Pemimpin yang cerdas secara

emosional harus mampu membedakan antara pengalaman emosi dan pengaruh berada dalam suasana hati tertentu. Ini membutuhkan keterampilan, pengetahuan, dan latihan yang kontinu, dan ini adalah sesuatu yang akan membantu Anda berkembang.

#### *Emosi Membantu Anda Bertahan Hidup*

Emosi sangat penting untuk kelangsungan hidup individu. Misalnya, emosi rasa takut. Ketakutan adalah emosi kuat yang tentu saja memiliki peran penting dalam kehidupan bahkan bangsa dan masyarakat yang paling "beradab". Ketika Anda khawatir tentang sesuatu, Anda berpotensi termotivasi untuk bertindak untuk mengurangi rasa takut.

Tentu saja, rasa takut juga dapat melumpuhkan dan mencegah Anda mencapai tujuan penting. Rasa takut akan penolakan membuat Anda menghindari hubungan dengan orang lain. Ketakutan akan kegagalan menyebabkan Anda menunda rencana Anda. Tetapi pemimpin yang cerdas secara emosional mengintegrasikan emosi dan pemikiran mereka dengan cara yang adaptif dan produktif. Penggunaan rasa takut yang cerdas melibatkan penggunaannya untuk memberi energi pada Anda untuk mengatasi hal-hal yang penting: perasaan gugup tentang presentasi utama dapat memotivasi Anda untuk bekerja lebih keras. Khawatir tentang pertemuan bisnis yang akan datang dapat memberikan energi yang Anda butuhkan untuk kembali dan meninjau catatan Anda, menangkap beberapa inkonsistensi dan masalah yang mencolok, dan mencapai hasil yang lebih sukses. Kecemasan dapat memfasilitasi kinerja semudah itu dapat melemahkannya (Alpert & Haber, 1960).

Emosi memotivasi perilaku Anda dengan cara yang adaptif dan membantu. Emosi tidak hanya menambah minat pada kehidupan Anda, mereka sangat penting untuk kelangsungan hidup Anda. Hampir setiap teori emosi menyatakan bahwa emosi menyampaikan informasi penting

tentang lingkungan yang membantu Anda berkembang dan bertahan hidup Tabel 7.1.

Emosi juga terkait dengan tindakan. Pertimbangkan situasi di mana Anda marah dengan anggota tim tertentu karena gagal muncul di rapat Anda. Itu wajar. Ketidakhadiran ini merupakan hambatan di jalan Anda. Namun, alih-alih menyerang mereka secara fisik, Anda dapat menghubungi mereka, mengungkapkan ketidaksenangan Anda secara konstruktif, dan mendapatkan bantuan mereka.

Emosi positif seperti kebahagiaan dan kegembiraan juga merupakan bagian dari kehidupan kerja. Misalnya, ketika Anda melakukan penjualan besar-besaran, dan ada undian di seluruh rantai perdagangan, tim mengalami perasaan gembira, memotivasi mereka untuk mengulangi pengalaman itu lagi. Sederhananya, emosi menyampaikan informasi dan makna serta memotivasi tindakan.

**Tabel 7.1 Cara Emosi Memotivasi Anda**

Jenis Emosi	Memotivasi
Takut	Bertindak sekarang untuk menghindari konsekuensi negatif.
Marah	Berjuang melawan yang salah dan ketidakadilan.
Sedih	Mintalah bantuan dan dukungan orang lain.
Jijik	Tunjukkan bahwa Anda tidak dapat menerima sesuatu.
Minat	Menggairahkan orang lain untuk mengeksplorasi dan belajar.
Terkejut	Alihkan perhatian orang ke sesuatu yang tidak terduga dan penting.
Gembira	Mari kita ulang (acara itu).
Menerima	Aku menyukaimu; Anda salah satu dari Anda.

## **2. Prinsip Kedua: Anda dapat mencoba mengabaikan emosi, tetapi itu tidak akan berhasil**

Sebagian besar dari kita akan mengakui bahwa emosi memengaruhi kinerja di beberapa bidang kehidupan dan bahwa ini normal. Dampak emosi dalam olahraga sangat terlihat. Ketika mencoba untuk membuat lawan menjadi

emosi atau memberi energi pada tim. Sikap suasana hati dan emosi sangat penting.

Tapi bagaimana emosi dalam pekerjaan? Tentunya, emosi tidak boleh, memainkan peran apa pun dalam keputusan yang sangat rasional dan analitis. Dalam sebuah studi klasik, psikolog Alice Isen menemukan bahwa bahkan benteng rasionalitas yang dianggap sebagai dokter yang dapat mengubah pemikiran dan pengambilan keputusan mereka, tergantung pada suasana hati mereka. Dalam sebuah eksperimen dengan ahli radiologi, dia menemukan bahwa karyawan akan bekerja lebih cepat dan akurat setelah menerima hadiah kecil yang menyebabkan suasana hatinya meningkat (Estrada, Isen & Young, 1997). Psikolog sosial Roy Baumeister menemukan bahwa ketika orang mencoba untuk menekan ekspresi emosi, mereka akhirnya mengingat lebih sedikit informasi (Estrada & Isen & Young, 1997). Jangan pernah Anda mengabaikan emosi. Pemimpin yang cerdas secara emosional tidak hanya memasang senyum di wajah mereka setiap pagi dan mencoba memberikan hal positif pada segala hal sepanjang hari, tetapi dia harus bereaksi lebih dari itu. Seorang pemimpin yang cerdas secara emosional mengalami emosi dan kemudian menggunakan kekuatan emosi sebagai batu loncatan untuk hasil yang sukses dan produktif.

### **3. Prinsip Ketiga: Anda bisa mencoba menyembunyikan emosi, tapi Anda tidak sebaik Anda memikirkan**

rganisasi terkenal karena upaya mereka mengendalikan emosi, terutama tampilan dan ekspresi emosi. Dalam banyak pekerjaan berorientasi layanan, karyawan secara eksplisit diajarkan untuk menekan perasaan mereka dan memasang wajah bahagia. Ini adalah konsep "kerja emosional" (Hochschild, 1983).

Ada beberapa cara orang mencoba untuk menampilkan emosi yang dituntut majikan mereka. Salah satunya adalah melalui sebuah akting, ketika Anda



merasakan emosi negative tetapi tidak menunjukkan perasaan yang sebenarnya dan mendasar. Dalam akting tersebut, Anda sebenarnya mencoba mengubah perasaan Anda saat ini agar sesuai dengan perasaan yang diinginkan. Hasilnya adalah berakting seolah-olah baik telah dikaitkan dengan kelelahan kinerja dan pergantian pekerjaan (Ashforth & Tomiuk, 2000). Pemimpin dan pemimpin sering kali tidak berbagi emosi tertentu dengan karyawannya, atau mereka mencoba menutupi perasaan mereka untuk melindungi diri mereka sendiri atau orang lain. Mereka mengatakan bahwa semuanya baik-baik saja ketika sesungguhnya tidak baik; mereka mengklaim bahwa mereka tidak khawatir ketika sesungguhnya khawatir.

Penekanan emosional dalam organisasi mengambil banyak bentuk lain. Dalam proses yang dikenal sebagai normalisasi emosi (Ashforth & Humphrey, 1995). Normalisasi emosi artinya, Anda tidak menunjukkan emosi yang kuat atau emosi yang dianggap tidak pantas oleh organisasi atau kelompok. Apa yang mengejutkan Anda adalah jenis emosi yang diajarkan kepada orang-orang untuk tidak ditunjukkan di tempat kerja. Emosi apa yang Anda lihat orang tunjukkan, dan emosi apa yang jarang ditampilkan?

Kemarahan adalah emosi yang sering ditutup-tutupi dan ditekan di tempat kerja, tetapi sering kali nyata di tempat kerja. Dalam sebuah penelitian di tempat kerja, kemarahan adalah emosi yang paling mungkin diekspresikan kepada orang yang memprovokasinya (Gibson, 1995). Faktanya, penelitian ini menemukan bahwa 53 persen orang mengungkapkan perasaan marah mereka. Menurut penelitian, emosi yang paling jarang diungkapkan di tempat kerja adalah perasaan gembira; hanya 19 persen orang yang mengungkapkan emosi ini saat bekerja.

Sepintas, hasil ini tampak berlawanan dengan logika. Sesungguhnya, kemarahan adalah emosi negatif yang kuat yang orang tutupi dan coba tekan, sedangkan kegembiraan adalah emosi positif yang tampaknya lebih tepat untuk

ditampilkan. Tetapi norma-norma emosional organisasi mendikte bahwa ekspresi kegembiraan tidak profesional. Bagaimanapun, ini adalah pekerjaan, dan Anda tidak seharusnya bersenang-senang di tempat kerja. Kemarahan, di sisi lain, adalah ekspresi kekuatan dan otoritas, untuk menunjukkan kepada orang lain siapa pimpinannya. Di tempat kerja, emosi-emosi individu seringkali disamarkan tetapi dilakukan secara sadar, tetapi yang pasti tidak akan berhasil dengan baik saat Bahasa tubuh diamati. Penelitian Ekman tentang ekspresi wajah dan kebohongan menunjukkan bahwa pembohong dapat dikenali dengan mengamati jeda dalam ucapan seseorang, kesalahan bicara, dan tampilan emosional yang cepat berlalu. Keinginan Anda untuk melindungi emosi atau untuk terlibat dalam pengejaran yang murni rasional di tempat kerja dapat berakhir dengan kegagalan pengambilan keputusan dan menciptakan suasana ketidakpercayaan (Ekman, 2003)

#### **4. Prinsip Keempat: Setiap Keputusan Harus Memasukkan Emosi Agar Efektif**

Perasaan Anda berdampak pada Anda dan orang lain, apakah Anda menginginkannya atau tidak. Sederhananya, tidak ada keputusan yang dibuat tanpa emosi. Menurut ahli saraf Damasio, pemikiran rasional tidak dapat terjadi tanpa adanya emosi (Damasio, 1994).

Psikolog Gordon Bower dan Alice telah mempelajari interaksi suasana hati dan pemikiran selama bertahun-tahun. Mereka telah menemukan bahwa emosi memengaruhi pemikiran dengan cara yang berbeda. Emosi positif cenderung membuka Anda terhadap lingkungan untuk eksplorasi dan penemuan. Barbara Frederickson juga menegaskan hal yang sama. Emosi positif lebih dari sekadar membuat Anda merasa baik. Emosi positif memperluas pemikiran, membantu menghasilkan ide-ide baru, dan mendorong Anda untuk mempertimbangkan banyak kemungkinan (Fredrickson, 2001).

Umumnya, emosi yang menyenangkan atau positif memotivasi untuk menjelajahi lingkungan, memperluas pemikiran, dan memperbesar daftar perilaku Anda. Emosi positif menantang Anda untuk tampil beda. Ini membantu Anda melihat koneksi baru dan menghasilkan solusi baru dan baru untuk masalah.

Emosi positif memiliki efek lain pada Anda. Misalnya, kebahagiaan memotivasi Anda untuk bekerja atau berinteraksi dengan orang lain; tersenyum dan tertawa memberi sinyal kepada orang lain bahwa Anda ramah dan mudah didekati. Dengan cara ini, emosi positif mendorong ikatan sosial dan jaringan sosial yang lebih kuat.

Emosi positif juga menyuntikkan Anda terhadap peristiwa dan emosi negatif. Artinya, Anda lebih mudah pulih dari kondisi negatif ketika berperilaku positif. Misalnya, jika orang diminta untuk menonton film yang menimbulkan emosi negatif yang kuat yang membuat dia menangis dan bersedih, setelah itu, dia diminta untuk tersenyum setelah menonton film, mereka cenderung lebih cepat pulih dari dampak fisiologis dari peristiwa yang membuat menangis (Bower, 1981).

Penelitian yang menarik dilakukan oleh Lee Anne Harker dan Dacher Keltner. Mereka mempelajari foto-foto buku tahunan lebih dari seratus wanita lulusan perguruan tinggi. Mereka menilai wajah-wajah itu berdasarkan betapa bahagianya mereka dan kemudian melacak orang-orang ini selama tiga puluh tahun. Wanita yang mengekspresikan emosi positif dalam foto mereka lebih mungkin memiliki ikatan sosial yang lebih kuat dan hubungan sosial yang lebih positif daripada wanita yang tidak tersenyum (Harker & Keltner, 2001).

Kalau emosi positif akan memberikan dampak positif, bagaimana dengan emosi negatif? Emosi negatif juga penting, karena dapat meningkatkan pemikiran dengan cara yang sangat berguna dan praktis. Beberapa efek suasana hati atau emosi negatif pada pemikiran yaitu emosi negative

memberikan fokus yang lebih jelas, memungkinkan detail diperiksa dengan lebih efisien, dan memotivasi pencarian kesalahan yang lebih efisien. Emosi negatif meminta Anda untuk mengubah apa yang Anda lakukan atau pikirkan. Mereka mempersempit bidang perhatian dan persepsi, dan mereka memotivasi Anda untuk bertindak dengan cara yang sangat spesifik.

Kita semua menyukai emosi positif dan mengenali efek positifnya pada kesehatan dan kesejahteraan, tetapi harus ada tempat juga untuk emosi negatif seperti ketakutan, kemarahan, dan rasa jijik. Ada waktu untuk damai, emosi bahagia. Ada waktu untuk bertarung, untuk merasakan emosi negatif. Manajemen emosi bukan tentang menghindari konflik dan membuat semua orang bahagia sepanjang waktu. Manajemen emosi lebih tentang bagaimana Anda dapat mengendalikan kedua hal pada porsi sesuai dimasing-masing aktivitas.

#### **5. Prinsip kelima: Emosi Mengikuti Pola Logis**

Emosi muncul karena berbagai alasan, tetapi setiap emosi adalah bagian dari urutan dari intensitas rendah hingga tinggi. Jika peristiwa atau pikiran yang memicu perasaan berlanjut atau meningkat, kemungkinan besar perasaan itu juga semakin kuat. Emosi bukanlah peristiwa yang terjadi secara acak. Setiap emosi memiliki gerakannya sendiri, seperti dalam permainan catur. Anda hanya perlu tahu bagian mana yang Anda miliki dan aturan yang mengatur bagian itu.

#### **6. Prinsip Keenam: Emosional Secara Universal Ada, Demikian Juga secara Spesifik**

Kecerdasan emosional berfungsi karena ada aturan universal tentang emosi dan ekspresinya. Banyak yang dibuat dari perbedaan budaya dalam perilaku sosial, dan 257 gan alasan yang baik. Adat dan tata krama sangat bervariasi dari satu negara ke negara lain, serta di dalam

wilayah **negara** yang lebih besar atau beragam. Tetapi kasus emosi adalah yang khusus. Kita tahu bahwa budaya universal ada dalam emosi. Wajah bahagia dipandang sebagai wajah bahagia oleh orang-orang di seluruh dunia. Wajah terkejut ditafsirkan dengan cara yang sama oleh seorang bankir investasi *Wall Street* dan seorang anggota suku *New Guinea*. Bahkan non-manusia menampilkan dan mengenali ekspresi emosional sesama makhluk. Anda yang memiliki anjing tahu ini. Bisakah Anda memberi tahu kapan anjing Anda bahagia atau sedih atau marah?

Mungkin Anda semua mengenali wajah tersenyum apa adanya karena ada hal-hal universal yang mendasari penyebab emosi yang berbeda. Jadi Anda senang ketika Anda mencapai atau mendapatkan sesuatu, dan Anda sedih ketika Anda kehilangan sesuatu. Pada intinya, emosi menandakan sesuatu yang penting dan karena itu mengomunikasikan sinyal universal kepada semua orang.

Tetapi hidup lebih kompleks daripada gambaran universal yang Anda lukis, dan memang ada kekhususan emosional. Beberapa spesifik ini berkaitan dengan aturan tampilan emosional, emosi sekunder, dan jenis kelamin.

## **B. Aturan Tampilan Emosional**

Meskipun Anda dapat mengidentifikasi kebahagiaan dalam ekspresi orang dengan jelas, atau mengalami kebahagiaan untuk alasan yang sama dan mendasar, itu tidak berarti bahwa Anda semua menunjukkan kebahagiaan dengan cara yang sama. Ini memunculkan konsep aturan tampilan emosional. Masyarakat dan budaya Anda mengajari kapan boleh menunjukkan perasaan dan kapan **42**ak. Anda mempelajari aturan-aturan ini sejak dini, seperti **ketika anak laki-laki kecil diberi tahu** bahwa "**anak laki-laki besar tidak menangis,**" atau ketika, merasa sangat sedih, Anda memberi tahu rekan kantor Anda bahwa Anda baik-baik saja sebagai tanggapan atas sapaannya setiap hari. , "Hei, bagaimana kabarmu?"

Aturan tampilan emosi<sup>155</sup> adalah bentuk pengetahuan tersembunyi. Aturan tampilan bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Ada perusahaan yang memiliki tampilan emosional ceria, gembira, penuh canda, tetapi ada perusahaan yang tampilan emosionalnya tenang, berwibawa. Budaya juga memiliki seperangkat aturan tampilan emosional mereka sendiri. Misalnya, saat mengekspresikan kebahagiaan, di Prancis, mereka mencium kedua belah pipi. Di Amerika Serikat, mereka tersenyum dan mengucapkan terima kasih. Di Jepang, saat ia marah, yang Anda lihat di wajah mereka hanyalah sebuah senyuman.

### 1. Emosi Sekunder

Terkait erat dengan gagasan aturan tampilan emosional adalah konsep yang dikenal sebagai emosi sekunder, atau sering diistilahkan emosi sadar diri. Berbeda dengan emosi dasar marah, takut, dan gembira, emosi sekunder ini memiliki komponen sosial atau budaya yang kuat. Misalnya, perasaan malu. Anda merasa malu ketika Anda melakukan semacam kecerobohan, dan Anda "tertangkap" oleh orang lain. Aturan umum tentang rasa malu ini berlaku untuk semua orang dan budaya, tetapi apa yang membedakan emosi yang disebut rasa malu dari rekan-rekannya yang lebih mendasar adalah bahwa tindakan yang menimbulkan perasaan itu terkait dengan budaya.

Jika Anda berjalan ke rapat dewan dengan pakaian berlumuran lumpur, Anda merasa sedikit malu. Tapi berjalanlah di kebun setempat Anda berpakaian seperti itu untuk mengambil pupuk, tanah, Anda tidak merasa malu sama sekali. "Konteks" yang menjadi kuncinya. Budaya yang berbeda memiliki norma sosial yang berbeda untuk perilaku, dan apa yang diterima di satu lingkungan dapat menimbulkan rasa malu di lingkungan lain. Di Jepang, jangan heran ketika sedang makan di restoran kemudian Anda mendengarkan seruput mie yang keras itu konteks yang biasa, tetapi jangan pernah melakukannya di sebuah restoran di Manhattan, karena itu adalah aktivitas yang

memalukan. Di Jepang, normanya berbeda, jadi menyeruput mie tidak memalukan bagi mereka. Sebaliknya, akan memperlakukan orang Jepang ketika Anda memeluk mereka saat perpisahan dan mengatakan “sampai jumpa.” (Eagly et al., 1992).

## 2. Gender dan Emosi

Gender memiliki efek penting pada emosi dan kecerdasan emosional. Meskipun perempuan, mungkin lebih cerdas secara emosional daripada laki-laki, tetapi perempuan sering diremehkan terhadap laki-laki ketika mereka terlibat dalam perilaku kepemimpinan tertentu. Misalnya, sebagai laki-laki, dapat diterima untuk bersikap tegas dan berhadapan muka di tempat kerja. Berbeda dengan perempuan. Mereka dianggap jauh berbeda ketika mereka bertindak dengan cara yang asertif. Seorang eksekutif wanita yang mengekspresikan kebahagiaan seperti ciri khas perempuan dapat dilihat sebagai hal biasa dan lembut, sedangkan seorang pria yang menunjukkan kebahagiaan akan dianggap “agak menyerupai wanita”. Norma peran gender di tempat kerja berarti bahwa apa yang dapat diterima oleh seorang eksekutif pria tidak selalu dapat diterima oleh seorang eksekutif Wanita (Eagly et al., 1992).

## C. Mengembangkan Kecerdasan Emosional

Buku *The Emotionally Intelligent Manager* mengupas tuntas bagaimana seorang pemimpin dapat mengembangkan kecerdasan emosional. Caruso & Salovey, (2004) menguraikannya dengan lugas, bahwa dalam mengembangkan kecerdasan emosional perlu empat komponen emosi yang dipahami. 1). Tingkatkan kemampuan anda mengidentifikasi emosi; 2). Tingkatkan kemampuan Anda untuk menggunakan emosi; 3). Tingkatkan kemampuan Anda untuk memahami emosi; 4). Tingkatkan kemampuan Anda untuk mengelola emosi.

### 1. Tingkatkan Kemampuan Anda untuk Mengidentifikasi Emosi

Memahami dan membaca orang dengan benar adalah strategi untuk meningkatkan kemampuan A dalam mengidentifikasi emosi.

### 2. Menyadari Perasaan dan Emosi Anda Sendiri

Apakah Anda tahu bagaimana perasaan Anda? Mungkin ini adalah sebuah pertanyaan konyol, tapi tetap harus ditanyakan. Banyak dari kita menghalangi perasaan kita. Kecerdasan emosional mengharuskan Anda untuk memiliki akses ke emosi Anda .

Isilah tabel 7.2 untuk membantu Anda mulai memikirkan tingkat kesadaran emosional Anda sendiri.

239 **Tabel 7.2 Menyadari Perasaan Anda Sendiri**

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Adalah sesuatu yang penting untuk memikirkan perasaan				
Emosi harus dirasakan dan diperhatikan				
Saya memperhatikan bagaimana perasaan saya				
Saya biasanya memahami apa yang saya rasakan				
Perasaan saya nyata				
Saya tahu bagaimana perasaan saya				

Sumber: Caruso & Salovey, (2004)

Semakin banyak “sangat setuju” dan “setuju” yang dilingkari, semakin besar kesadaran emosional Anda. Menjadi lebih sadar akan emosi dalam diri akan membantu dan memudahkan Anda dalam mengidentifikasi emosi orang lain.



Jika Anda menemukan bahwa Anda tidak terlalu menyadari emosi, suasana hati, dan perasaan Anda, jurnal suasana hati adalah alat yang berguna untuk meningkatkan kesadaran emosional pribadi. Anda dapat menggunakan format apa pun yang masuk akal bagi Anda. Anda menggunakan beberapa bentuk skala penilaian beberapa kali sehari, untuk beberapa istilah emosi.

Berikut adalah contoh skala suasana hati yang bermanfaat bagi Anda dalam membuat jurnal suasana hati. Skala suasana hati ini diatur di sekitar pengaruh positif dan negatif, cara berpikir yang nyaman tentang suasana hati (Watson, 2000). Tanyakan kepada diri Anda serangkaian pertanyaan ini beberapa kali setiap hari (misalnya di pagi, siang, dan malam). Nilai setiap perasaan yang tercantum dalam tabel 7.3 secepat mungkin. Catatlah suasana hati yang positif yang selama ini Anda lakukan di jurnal suasana hati. Semakin banyak suasana hati yang positif maka Anda semakin memiliki kesadaran emosional pribadi. Catatlah dibuku diari suasana hati (tabel 7.4.) setiap kondisi hati, hari demi hari.

**Tabel 4.3. Suasana Hati**

Suasana hati	Pasti tidak merasa			Mungkin tidak merasa			Pasti merasa		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bersemangat									
Gembira									
Murung									
Lelah									
Baik Hati									
Memiliki Rasa Puas									
Sedih									
Gelisah									
Bawaannya Mengantuk									
Menggerutu									
Segar									
Gugup									
Tenang									
Bersahabat									

Kesal									
Aktif									

Sumber: Caruso & Salovey, (2004)

**Tabel 7.4 Buku Harian Suasana Hati**

Tanggal	
Waktu	
Tempat	
Orang yang terlibat	
Acara/kegiatan	
Peristiwa sebelum emosi	
Emosi yang dirasakan	

Sumber: Caruso & Salovey, (2004)

Jangan ragu menuliskan setiap peristiwa di buku harian Anda. Tidak perlu menganalisis setiap kejadian di bagian buku harian ini. Simpan saja daftarnya. Setelah Anda mengumpulkan data emosional yang cukup, baca kembali buku harian itu dan coba tentukan apakah Anda juga memiliki siklus suasana hati yang alami.

Ada beberapa faktor eksternal yang dapat memengaruhi suasana hati. Bagi sebagian orang, makanan memiliki dampak besar pada emosi mereka. Makan banyak makanan dapat membuat Anda mengantuk dan menurunkan suasana hati. Kurang tidur juga memengaruhi emosi. Bisa jadi Anda menemukan bahwa pertemuan sore yang tidak produktif itu bukan karena pertemuan itu sendiri, tetapi karena perasaan Anda. (Thayer, 2001).

### **3. Menyadari Ekspresi Emosional Anda**

Pertimbangkan daftar emosi yang gunakan dalam jurnal emosi Anda. Sekarang berdiri di depan cermin. Ulangi setiap kata emosi, dan perhatikan wajah Anda di cermin saat melakukannya. Periksa ekspresi wajah saat mengucapkan kata itu beberapa kali. Cobalah untuk mengucapkan kata emosi dengan perasaan. Jika Anda berada di kata bahagia, ucapkan kata itu dengan cara yang bahagia. Untuk membantu Anda melakukan ini, pikirkan saat dalam hidup

ketika Anda sangat, sangat bahagia. Lanjutkan dengan kata-kata emosi lain dari daftar. Inti dari latihan ini adalah untuk membantu Anda menyadari bagaimana wajah Anda terlihat ketika Anda mengekspresikan perasaan dan emosi tertentu.

Sebagian besar dari kita tidak menyadari dampak yang kita miliki pada orang-orang. Anda sering terkejut ketika mendengar suara Anda di rekaman, melihat foto Anda, atau lebih dari itu, melihat diri Anda sendiri di video. Jika Anda pemalu, Anda merasa sangat tidak nyaman dengan beberapa latihan ini. Anda merasa malu atau canggung ketika Anda tersenyum pada seseorang, mengajukan pertanyaan pribadi, atau dengan cara apa pun me<sup>321</sup>mpang dari perilaku khas Anda. Jika Anda pemalu dan melakukan hal-hal ini, Anda sering merasa bahwa Anda terlalu kuat.

Namun individu pemalu sering terlalu fokus pada bagaimana mereka berpikir orang lain menanggapi perilaku mereka. Mereka pikir mereka bertindak dengan cara yang konyol atau terlalu informal. Mereka tidak, tetapi mereka menganggapnya seperti itu. Melihat ke cermin adalah cara terbaik untuk mempelajari bagaimana Anda bertemu dengan orang lain. Setelah Anda memperhatikan diri Anda sendiri saat mengucapkan kata-kata emosi untuk beberapa saat, berpura-puralah menyapa seseorang saat Anda melihat diri Anda di cermin. Selanjutnya, cobalah lebih banyak tersenyum; menunjukkan minat pada orang lain (yang dibayangkan). Bagaimana kelihatannya? Terlalu nyata? Tidak cukup jelas?

Anda dapat membuat latihan ini sangat membantu jika Anda memiliki akses ke kamera video. Siapkan kamera di rumah atau kantor Anda dan lakukan kembali wawancara atau pertemuan awal dengan seseorang. Tonton video Anda sendiri, dan bagikan nanti dengan anggota keluarga, teman, atau kolega. Apakah Anda senang dengan gaya Anda saat mengekspresikan diri Anda?

#### 4. Menyadari Perasaan dan Emosi Orang Lain

Sekarang setelah Anda mencatat emosi sendiri, memainkan sandiwara emosional, dan pada umumnya itu akan membuat Anda menjadi lebih baik dalam menyadari perasaan sendiri. Setelah itu, Anda dapat mulai fokus pada orang lain. Apa yang orang-orang di sekitar Anda rasakan? Bagaimana Anda mengetahui hal ini?

Identifikasi emosi secara akurat dimulai dengan dasar “kesadaran”. Langkah pertama dalam mengidentifikasi emosi adalah dengan memperhatikan dunia di sekitar Anda. Ikuti saja metode *Sherlock Holmes*, detektif fiksi yang hebat, yang percaya pada kekuatan observasi dan penalaran deduktif. Holmes dapat menemukan petunjuk yang diabaikan orang lain, sebagian karena dia secara aktif mencarinya.

Ada tiga jenis petunjuk emosional utama yang dapat Anda cari untuk membantu Anda mengidentifikasi emosi orang lain secara akurat. Apakah mereka? Identifikasi emosi yang akurat meliputi: 1). ekspresi wajah orang, 2). nada, ritme, dan nada suara orang, dan 3). perasaan yang disampaikan oleh postur tubuh seseorang.

##### *Menghadap: Ekspresi Wajah Orang*

Ketika orang melihat Anda secara langsung saat mereka berbicara atau mendengarkan, biasanya itu berarti mereka menyukai Anda. Mereka akan cenderung merasa lebih tertarik pada Anda dan lebih bersedia bekerja sama. Jika orang tidak menyukai satu sama lain, atau jika mereka tidak setuju satu sama lain, mereka cenderung tidak melakukan banyak kontak mata. Saat bertemu seseorang untuk pertama kalinya, jika orang tersebut menatap langsung ke arah Anda dan tersenyum, kemungkinan besar orang tersebut memiliki perasaan positif terhadap Anda.

### *Mendengarkan Emosi: Nada dan Nada Suara*

Klaus Scherer, salah satu tokoh perintis dalam penelitian emosi, telah meneliti cara di mana nada suara seseorang mengandung informasi emosional yang berharga (Barrett & Salovey, 2002a). Meskipun nada suara tersebut bervariasi dari orang ke orang dan tentu saja lintas budaya, pertimbangkan nada suara dan makna khas, seperti yang tercantum dalam Tabel 7.5, ketika mencoba untuk secara akurat menentukan emosi seseorang.

**Tabel 7.5 Ucapan dan Emosi**

Nada Suara	Arti
Nada suara datar	Bosan
Kecepatan dan nada lambat	Depresi
Kecepatan tinggi, nada tegas	Antusiasme
Nada naik	Terkejut
Ucapan yang kasar	Pertahanan
Ucapan yang singkat dan nada keras	Amarah
Ucapan nada tinggi dan berlarut-larut	Ketidakpercayaan

Sumber: Barrett & Salovey, (2002a).

### *Melihat Melampaui Wajah : Bahasa Tubuh Seseorang*

Anda juga dapat mengembangkan kemampuan membaca isyarat emosional nonverbal dalam postur tubuh seseorang. Apakah terlibat dalam percakapan atau mengamati seseorang, Anda dapat mengambil petunjuk tentang perasaan orang tersebut dengan memeriksa perilaku nonverbal mereka. Bagan di Tabel 7.6 mengilustrasikan aspek perilaku nonverbal dan apa yang disarankan oleh perilaku tersebut secara emosional.

Menganalisis wajah, suara, dan postur tubuh teman, anggota keluarga, dan rekan kerja Anda sedikit tidak nyaman, terutama pada awalnya. Gunakan film untuk melatih. Fokus pada satu atau dua karakter utama saja. Catat bahasa tubuh yang digunakan saat berperan.

**Tabel 7.6 Isyarat Nonverbal**

Isyarat Nonverbal	Seperti apa rupanya	Apa yang Disarankan
Orientasi	Menghadap ke arah Anda	Perhatian
	Berpaling sedikit	Tertutup
Lengan	Lengan Terbuka	Keterbukaan
	Lengan Terlipat	Bertahan
Postur	Mencondongkan tubuh ke depan	Berminat
	Menjauhkan tubuh dari Anda	Penolakan

Kemampuan membaca bahasa tubuh dapat dikembangkan dengan memahami konsistensi atau ketidakkonsistenan bahasa tubuh seseorang. Misalnya, kecocokan antara kata dan nada, kecocokan antara ekspresi, kata, dan nada. Analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, waspadai sifat ketidaksesuaian yang menyesatkan. Misalnya: orang tertawa padahal sedang berduka. Pemimpin yang dapat menguasai ini adalah pemimpin yang telah memahami emosional orang lain.

#### **5. Tingkatkan Kemampuan Anda untuk Menggunakan Emosi**

Dapatkan suasana hati yang tepat adalah strategi untuk meningkatkan kemampuan dalam menggunakan emosi. Ada hubungan yang kuat antara emosi dan pemikiran. Berpikir tidak dapat dan tidak terjadi tanpa emosi. Ini adalah dua prinsip dasar yang mendasari kecerdasan emosional. Kita semua tahu bahwa ada kalanya emosi dapat membantu pemikiran dan ada kalanya emosi itu mengganggu pekerjaan. Seorang pemimpin yang cerdas secara emosional adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan suasana hati dengan situasi. Masuk ke suasana hati yang tepat menghasilkan pola pikir yang membantu yang merupakan salah satu kunci untuk berpikir kreatif, empati, dan visi.

Suasana hati bahkan memengaruhi bagaimana Anda membujuk orang lain dan seberapa sukses Anda dalam mengubah pikiran orang lain. Ketika orang-orang dalam suasana hati sedih diminta untuk mengembangkan pesan-pesan persuasif, mereka biasanya datang dengan argumen yang lebih berkualitas dan pesan-pesan yang lebih persuasif daripada orang-orang dalam suasana hati yang bahagia (Forgas, 2002). Suasana hati yang sedih menghasilkan keputusan yang lebih berhati-hati, sistematis. Jika Anda dalam suasana hati yang bahagia, Anda akan menghasilkan lebih banyak argumen, dan argumen ini cenderung lebih kreatif dan orisinal (Barrett & Salovey, 2002b).

Bagaimana Perasaan Memengaruhi Pemikiran. Apa Manfaat Kebahagiaan bagi Anda? Kebahagiaan membantu Anda menghasilkan ide-ide baru dan memungkinkan Anda berpikir dengan cara baru dan melihat kemungkinan. Kebahagiaan adalah tentang memiliki mimpi dan mewujudkannya (Fredrickson, 2001)

Anda tahu bahwa menjadi bahagia sebenarnya membantu Anda untuk menjadi lebih baik dalam memecahkan masalah penalaran induktif, yaitu masalah di mana Anda diberi masalah umum dan perlu menghasilkan solusi yang mungkin (Isen, et al., 1987). Dan pemecahan masalah yang kreatif ditingkatkan jika Anda bahagia dan dalam suasana hati yang bahagia (Martin & Clore, 2001). Suasana hati yang bahagia menghasilkan lebih banyak solusi baru dan kreatif, melampaui informasi spesifik, berpikir di luar kotak, menghasilkan banyak ide. Suasana hati yang bahagia adalah kunci untuk *brainstorming* yang sukses, menghasilkan ide-ide baru, dan memperluas daftar alternatif.

Orang yang berada dalam suasana hati yang positif atau bahagia cenderung mengandalkan struktur pengetahuan umum. Orang yang bahagia cenderung mengelompokkan informasi lebih banyak daripada orang dalam suasana hati yang negatif atau sedih. Mereka lebih mengandalkan rencana dan proses umum (atau skema)

daripada detail. Artinya, pemikiran gambaran besar dapat ditingkatkan ketika merasa bahagia. Jika Anda mendiskusikan visi yang Anda miliki untuk produk baru, misalnya, dan Anda berada dalam suasana hati yang bahagia sementara rekan kerja Anda merasa sedih, Anda tidak akan berada pada gelombang yang sama. Anda jelas memiliki jangka panjang dan gambaran besar dalam pikiran, dan kolega Anda melihat detail dan tidak menghubungkan titik-titik.

Ada sisi negatif dari suasana hati yang bahagia. Mereka sering menghasilkan lebih banyak kesalahan pemecahan masalah (Martin & Clore, 2001). Kesulitan dengan suasana hati yang bahagia adalah bahwa itu menandakan bahwa kita telah melakukan dengan baik dan berhasil dalam tugas kita. Akibatnya, kita berpikir bahwa pekerjaan kita sudah selesai, dan kita berhenti mencoba memecahkan masalah lebih jauh.

Emosi dan Pengambilan Keputusan. Salah satu temuan penelitian yang menarik di bidang ini menunjukkan bahwa suasana hati memengaruhi penilaian dan keputusan. Orang-orang dalam suasana hati yang buruk melihat hal-hal dalam cahaya yang lebih negatif. Mereka melebih-lebihkan terjadinya peristiwa negatif dan meremehkan frekuensi peristiwa positif. Sebaliknya, penilaian orang-orang dalam kerangka berpikir yang bahagia menghasilkan penilaian yang terlalu tinggi terhadap peristiwa positif dan meremehkan peristiwa negative (Mayer et al., 1992).

Keputusan yang Anda buat hari ini, yang bagi Anda tampak sangat rasional, adalah hasil dari rasionalitas dan emosi Anda. Emosi saat bertengkar dengan istri di pagi hari, macet yang berkepanjangan di jalan, kurang tidur, akan memengaruhi pengambilan keputusan di kantor. Emosi mencium istri di pagi hari sebelum berangkat bekerja, udara sejuk, jalan lancar, tidur cukup akan memengaruhi pengambilan keputusan di kantor.



## 6. Tingkatkan Kemampuan Anda untuk Memahami Emosi

Memprediksi masa depan emosional secara akurat adalah strategi untuk meningkatkan kemampuan Anda dalam menggunakan emosi. Emosi memiliki gerakan tertentu yang dapat berubah sesuai dengan target, seperti dalam catur. Permainan emosional dapat dimainkan dengan kompleksitas yang bervariasi mulai dari gerakan sederhana dari masing-masing papan catur hingga permainan antar grandmaster. Demikian juga dengan emosi. Emosi dapat diatur sesuai dengan tujuan pendekatannya. Misalnya, saat Anda sebagai seorang pemimpin ingin menyampaikan sebuah keputusan negatif kepada karyawan (keputusan tentang disiplin) peranan Anda memainkan emosi sangat penting agar karyawan yang menerima berita itu dapat mengerti, dan bersikap menerima saat keputusan diucapkan.

Membangun Basis Pengetahuan Emosional Anda. Percakapan seperti ini, bagaimana kabarmu? Baik, bagaimana kabarmu? Aku sendiri baik-baik saja. Itu adalah kosakata dasar hasil dari emosi. Membangun basis pengetahuan emosional tidak perlu harus menjadi ahli bahasa dan ahli kosa kata, tetapi caranya menyampaikannya yang penting. Ada banyak emosi yang semestinya dipahami: kemarahan, ketakutan, kekecewaan, kesedihan, kejiwaan, malu, rasa bersalah, kejengahan, dan sebagainya.

Setelah Anda memahami penyebab berbagai emosi, Anda siap untuk mempelajari bahasa emosi dan meningkatkan kosakata emosional Anda. Anda benar-benar membutuhkan kosakata yang kaya akan kata-kata emosi untuk menjadi pemimpin yang cerdas secara emosional. Bahkan jika Anda cerdas secara emosional dalam tiga dari empat bidang kemampuan, jika Anda tidak memiliki kosakata emosional yang canggih, maka Anda tidak dapat mengungkapkan pandangan Anda atau berkomunikasi secara mendalam dengan orang lain.

Anda harus menggunakan kemampuan analitis Anda untuk memahami diri sendiri dan orang lain. Ada petunjuk di mana-mana, tetapi Anda harus tahu bahwa itu ada, tahu apa yang harus dicari, dan mengajukan banyak pertanyaan. Dan Anda harus tahu bagaimana memanfaatkan keterampilan bagaimana-jika Anda.

Pengetahuan emosional Anda dimulai dengan memahami akar penyebab emosi. Menyesuaikan pengetahuan harus didasarkan pada wawasan tentang norma dan nilai kelompok, organisasi, budaya, dan individu karena ada kemungkinan apa yang membuat Anda bahagia membuat orang lain benar-benar sengsara. Misalnya, seorang karyawan yang selama ini bermasalah di pecat dari pekerjaannya. Anda secara emosi senang mendengar hal ini, karena selama ini karyawan tersebut selalu membuat masalah. Tetapi Anda juga harus memahami, kehilangan pekerjaan adalah sungguh menyedihkan. Mungkin, karyawan tersebut akan terkejut, kemudian sedih, dan marah. Ketika ia marah, Anda harus memahami perasaan itu (bukannya membalas dengan marah), dan berusaha untuk memberikan pengertian kenapa kondisi tersebut terjadi dan tunjukkan simpati. Disinilah tingkat pemahaman emosi seorang pemimpin dapat dinilai.

Untuk menggunakan kosakata emosional Anda, pertama-tama Anda harus secara akurat menyadari emosi. Kemudian Anda perlu mengidentifikasi seberapa kuat perasaan yang Anda alami. Terakhir, pilih kata emosional yang tepat untuk menggambarkan dan mengomunikasikan perasaan itu setepat mungkin.

Bahasa dan kata-kata sangat kuat. Karena emosi mengandung informasi dan data, pemimpin yang cerdas secara emosional harus memiliki kosakata emosional yang canggih agar dapat berkomunikasi dengan tepat dan efektif kepada orang lain. Hal itu sangat penting.

Mengapa hal ini penting, dan apa hubungannya dengan manajemen? Itu penting karena ada hubungannya dengan menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin berkomunikasi dengan orang lain, dan semakin efektif komunikasi, semakin efektif kelompok. Misalnya, sebuah permohonan dari tim Anda yang isinya adalah “mohon perpanjangan waktu penyelesaian proyek enam bulan lagi”. Jika seorang pemimpin hanya menunjukkan wajah yang terkejut dan dengan nada yang tinggi berkata, mengapa? Maka ia tidak mengomunikasikan banyak detail atau informasi. Anda tidak memberikan umpan balik konkret yang dapat digunakan kelompok saat mereka meninjau rencana yang mereka usulkan. Sebaliknya, jika pemimpin ini berkata, “Wah, saya sungguh-sungguh terkejut membaca usulan ini, bahwa kalian membutuhkan tambahan waktu enam bulan untuk menyelesaikan proyek. Sesungguhnya saya menjadi kesal dan gusar, karena dengan menambah waktu enam bulan dalam pengerjaan proyek ini maka biaya juga akan bertambah. Ini di luar anggaran (menunjukkan wajah yang kuatir). Dari cerita diatas, dapat dijelaskan bahwa reaksi pemimpin bagian kedua adalah reaksi pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang baik.

#### **7. Tingkatkan Kemampuan Anda untuk Mengelola Emosi**

Kemampuan untuk mendapatkan suasana hati yang tepat adalah strategi untuk meningkatkan kemampuan untuk mengelola emosi.

Apakah Anda merasa sangat cerdas ketika Anda benar-benar emosional? Atau adakah saat-saat ketika pendekatan manajemen cerdas emosional kita tidak berhasil? Emosi dan pemikiran terkait erat, tidak mungkin untuk menghindari pendekatan berbasis emosi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Meskipun demikian, perlu untuk mengelola perasaan Anda atau perasaan orang lain. Ingatlah bahwa emosi yang dirasakan menandakan bahwa ada masalah atau masalah yang nyata. Emosi

mengarahkan perhatian pada apa yang penting. Emosi mengandung informasi.

Tetapi jangan juga Anda bertindak berdasarkan dorongan hati/naluri. Dorongan hati/naluri dapat menyebabkan masalah ketika dorongan itu didasarkan pada data emosional yang salah. Bertindaklah berdasarkan logika.

Jika Anda cenderung meremehkan emosi dan menutup diri darinya, perlu upaya untuk menghentikan kebiasaan ini. Tetap terbuka terhadap perasaan yang kuat, apakah negatif atau positif, membawa informasi penting.

Ubahlah cara menyampaikan emosi Anda. Jika diibaratkan dengan persneling motor, ubahlah roda gigi emosionalmu. Cara mengubahnya diibaratkan dengan ilustrasi ini. Saat Anda sedang memarahi anak Anda, tiba-tiba telepon berdering, Anda mengangkat telepon itu dan berkata dengan tenang dan menyenangkan, "halo".

Ilustrasi lainnya. Tim sedang mendiskusikan masalah proyek yang nampaknya harus tertunda peluncuran produk selama dua bulan. Kondisi ini harus disampaikan kepada pemimpin, dan pasti, pemimpin tidak akan senang mendengar berita ini. Semua anggota tim benar-benar frustrasi dan tertekan. Saat pemimpin masuk ke ruang rapat, emosi semua tim berubah menjadi memperhatikan. Anda sebagai pimpinan tim, Anda kemudian bangkit dan memulai presentasi (emosi berubah).

Pengelolaan emosi sangat penting. Anda dapat melatih keterampilan mengubah persneling emosional. Berikut beberapa langkah yang bisa Anda lakukan:

- a. Pikirkan situasi yang bermuatan emosi.
- b. Bayangkan situasinya, dan bayangkan diri Anda merasakan emosi tersebut.
- c. Pikirkan gangguan situasi itu, seperti panggilan telepon, ketukan di pintu, seseorang memanggil nama Anda atau berjalan ke dalam ruangan.
- d. Bagaimana perasaan Anda ketika ini terjadi?

- e. Apa yang bisa kamu lakukan untuk mengubah cara Anda bertindak?

Berhati-hatilah dengan emosi negative karena itu benar-benar dapat mengacaukan segala hal. Kecemburuan kecil, kemarahan yang tidak terkendali, ketakutan yang tidak berdasar dapat menggelincirkan Anda dan mendatangkan malapetaka pada hidup Anda dan hidup orang lain. Menunjukkan emosi yang tidak akurat akan merugikan Anda. Jika Anda memulai bekerja dengan suasana hati yang negatif atau buruk, maka hal-hal kecil akan dengan cepat mengganggu Anda. Segera Anda mendapati diri Anda merasa marah, tetapi Anda tidak yang apa sebabnya. Saringlah suasana hati. Mulailah dengan suasa hati yang positif atau baik. Pemimpin kecerdasan emosional adalah tentang mengintegrasikan emosi dan pikiran.

#### **D. Kesimpulan**

1. Kecerdasan emosional adalah kunci sukses sebuah kepemimpinan
2. Kecerdasan emosional memiliki enam prinsip proses emosi yaitu emosi adalah informasi, Anda dapat mencoba mengabaikan emosi, tetapi itu tidak akan berhasil, Anda bisa mencoba menyembunyikan emosi, tapi tidak sebaik Anda memikirkannya, setiap keputusan harus memasukkan emosi agar hasilnya lebih efektif, emosi mengikuti pola logis, dan emosi universal ada demikian juga yang spesifik.
3. Aturan tampilan emosional berbeda-beda untuk setiap orang. Aturan tampilan emosional adalah bentuk pengetahuan tersembunyi. Aturan tampilan bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Ada perusahaan yang memiliki tampilan emosional ceria, gembira, penuh canda, tetapi ada perusahaan yang tampilan emosionalnya tenang, berwibawa.
4. Dalam mengembangkan emosi ada empat komponen emosi yang perlu dipahami yaitu tingkatkan kemampuan anda

mengidentifikasi emosi, tingkatkan kemampuan Anda untuk menggunakan emosi, tingkatkan kemampuan Anda untuk memahami emosi, dan tingkatkan kemampuan Anda untuk mengelola emosi.

## Referensi

- 145  
Alpert, R., & Haber, R. N. 1960. *Anxiety in Academic Achievement Situations*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 207-215.
- 61  
Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. 1995. *Emotion in the Workplace: A Reappraisal*. *Human Relations*, 48, 97-125.
- 137  
Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. 2000. Ashforth, B. E., and Tomiuk, M. A. "Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents." In S. Fineman (ed.), *Emotion in Organization*. (2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- 25  
Ashkanasy, N. M., & Daus, S. D. 2002. *Emotion in the Workplace: The New Challenge For Managers*. *Academy of Management Executive*, 16, 23-45.
- 78  
Barrett, L. F., & Salovey, P. 2002a. *The Wisdom in Feeling: Psychological Processes in Emotional Intelligence*. Guilford Press.
- Barrett, L. F., & Salovey, P. (Eds.). 2002b. *The Wisdom in Feeling: Psychological Processes in Emotional Intelligence*. Guilford Press.
- 25  
Barsade, S. G. 2022. *The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior*. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. 2000. *To Your Heart's Content: The Influence of Affective Diversity in Top Management Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.

188

Bower, G. H. 1981. *Mood and Memory*. *American Psychologist*, 36, 129-148.

245

Caruso, D. R., & Salovey, P. 2004. *The Emotionally Intelligent Manager*. Jossey-Bass Publishers.

16

Clore, G. L., Wyer, R. S., Dienes, B., Gasper, K., Gohm, C., & Isbell, L. 2001. *Affective Feelings as Feedback: Some Cognitive Consequences*. (L. L. Martin & G. L. Clore, Eds.). Erlbaum.

193

Damasio, A. R. 1994. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Avon.

73

Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. 1992. *Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis*. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.

Ekman, P. 1993. *Facial Expression and Emotion*. *American Psychologist*, 48, 384-392.

Ekman, P. 2003. *Telling Lies*. Times Books.

82

Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. 1997. *Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning Among Physicians*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 117-135.

36

Fleishman, E. A., & Harris, E. F. 2017. *Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover*. *Social Encounters: Contributions to Social Interaction*, 260-271.

55

Forgas, J. P. 2002. *Feeling and Doing: Affective Influences on Interpersonal Behavior*. *Psychological Inquiry*, 13, 1-28.

Fredrickson, B. L. 2001. *The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions*. *American Psychologist*, 56, 218-226.

144

Gibson, D. E. 1995. *Gemotional scripts and changes in organizations.* In F. Massarik (ed.), *Advances in Organization Development*, vol. 3. CT:Abex.

51

Harker, L. A., & Keltner, D. 2001. *HExpressions of Positive Emotion in Women's College Yearbook Pictures and Their Relationship to Personality and Life Outcomes Across Adulthood*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 112-124.

Hochschild, A. R. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press,.

84

Isen, A. M., D., A., K., & Nowicki, G. P. 1987. *Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.

Lazarus, R. S. 1991. *Emotion and Adaptation*. University Press.

162

Martin, L. L., & Clore, G. L. (Eds.). 2001. *Theories of Mood and Cognition: A User's Guidebook*. Erlbaum.

Mayer, J. D., Gaschke, Y. N., Braverman, D. L., & Evans, T. W. 1992. *Mood Congruent Judgment Is a General Effect*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 119-132.

26

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. 2000. *Leadership skills for a changing world*. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. [https://doi.org/10.1016/s1048-984399\)00041-7](https://doi.org/10.1016/s1048-984399)00041-7)



90  
Staw, B. M., & G., B. S. 1993. *Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder But Wiser Vs. Happier And Smarter Hypotheses*. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-328.

208  
Thayer, R. E. 2001. *Calorie Energy: How People Regulate Mood with Food and Exercise*. Oxford University Press.

103  
Totterdell, P. 2000. *Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sports Teams*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 848-859.

294  
Watson, D. 2000. *Mood and Temperament*. Guilford Press.

## BAGIAN 8 PEMIMPIN PRODUK

Desain dan pengembangan produk yang sukses bergantung pada kepemimpinan produk yang kuat. Organisasi menggunakan kombinasi tim internal dan mitra agensi untuk merancang dan mengembangkan produk kelas dunia. Mengelola manusia dan menavigasi peta jalan produk yang kompleks bukanlah tugas yang mudah. Faktanya, sangat jarang menemukan pemimpin produk yang dapat mengelola produk dari konsep hingga peluncuran tanpa hambatan besar. Jadi, mengapa beberapa pemimpin produk berhasil sementara yang lain tidak?

### A. Manajemen Produk

Sebelum mempelajari apa artinya menjadi pemimpin produk, ada baiknya untuk memperjelas apa yang dimaksud dengan manajemen produk itu sendiri, karena ini adalah peran yang terus berkembang. Seperti yang telah disebutkan, kepemimpinan produk dan manajemen produk bukanlah hal yang sama, tetapi keduanya terkait erat. Pemahaman tentang apa itu manajemen produk tidak akan membantu mengontekstualisasikan percakapan kepemimpinan produk tetapi dapat mempermudah implementasi kepemimpinan produk<sup>14</sup>

Manajemen produksi menjadi istilah yang dapat diterima dari tahun 1930-an hingga 1950-an. Karya F.W. Taylor telah menjadi lebih dikenal secara luas, para pemimpin mengembangkan teknik yang berfokus pada efisiensi ekonomi di bidang manufaktur. Pekerja dipelajari dengan sangat rinci untuk menghilangkan upaya yang sia-sia dan mencapai efisiensi yang lebih besar. Pada saat yang sama, psikolog, sosialis, dan ilmuwan sosial lainnya mulai mempelajari orang dan perilaku manusia di lingkungan kerja. Selain itu, para ekonom, matematikawan, dan sosialis komputer menyumbangkan pendekatan analitis yang lebih baru dan lebih canggih (Taylor & Winslow, 1911).

Di tahun 1970-an muncul dua perubahan berbeda. Yang paling jelas, tercermin dalam nama baru manajemen operasi adalah pergeseran di sektor jasa dan manufaktur ekonomi. Ketika sektor jasa menjadi lebih menonjol, perubahan dari produksi menjadi operasi menekankan perluasan bidang kami ke organisasi jasa. Perubahan kedua yang lebih cocok adalah awal dari penekanan pada sintesis, bukan hanya analisis, dalam praktik manajemen (Kumar & Suresh, 2008).

Seperti yang dikatakan Marty Cagan, Mitra Pendiri *Silicon Valley Product Group* dan veteran manajemen produk selama 30 tahun, "Tugas seorang pemimpin produk adalah menemukan produk yang berharga, dapat digunakan, dan layak. (Walkingshaw et al., 2017)" Martin Eriksson mendefinisikan manajemen produk dan menyebutnya sebagai persimpangan antara bisnis, pengalaman pengguna, dan teknologi (Walkingshaw et al., 2017).

**Bisnis.** Manajemen produk adalah fungsi bisnis, yang berfokus pada memaksimalkan nilai bisnis dari suatu produk. Pemimpin produk harus berfokus terutama pada pengoptimalan produk untuk mencapai tujuan bisnis sambil memaksimalkan laba atas investasi.

**Pengalaman pengguna.** Yang perlu pemimpin produk perhatikan adalah suara pelanggan di dalam bisnis. Pemimpin perlu meluangkan waktu untuk pekerjaan penting ini. Keluar untuk berbicara dengan pelanggan, menguji produk, dan mendapatkan umpan balik secara langsung, serta bekerja sama dengan desainer dan peneliti yang berpengalaman di internal dan eksternal, adalah bagian dari proses ini.

**Teknologi.** Tidak ada gunanya menentukan apa yang harus dibangun jika Anda tidak tahu bagaimana itu akan dibangun. Ini tidak berarti pemimpin produk harus mampu membuat kode, tetapi memahami teknologi, dan yang paling penting, meningkatkan upaya yang terlibat. Sangat penting untuk membuat keputusan yang tepat. Ini adalah kunci dalam dunia yang *Agile* di mana pemimpin produk menghabiskan lebih banyak waktu dengan tim pengembangan daripada

dengan siapa pun di dalam bisnis, dan membutuhkan bahasa dan pemahaman bersama dengan teknisi mereka.

## **B. Mengapa Kepemimpinan Produk Begitu Penting**

Seorang pemimpin produk bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan suatu produk dan dengan perluasan, perusahaan itu sendiri. Dampaknya tidak bisa diremehkan. Menurut aBanfield et al., (2017), dan Norton, (2022) pemimpin produk adalah pelaksana visi perusahaan, selalu mendorong perusahaan maju dengan berfokus pada apa yang paling penting bagi perusahaan, apa yang ingin dicapai sebagai bisnis dan apa yang dibutuhkan. Lakukan. Norton di meyakini tentang pentingnya kepemimpinan produk. Dia percaya bahwa pemimpin produk <sup>271</sup>us memiliki visi untuk produk dan di mana seharusnya dalam satu tahun, dalam lima tahun, dan dalam sepuluh tahun dan kemudian mengartikulasikan visi ini ke seluruh tim kepemimpinan dan organisasi yang lebih luas. Menciptakan visi produk dan menyusun rencana untuk mencapainya sama relevannya dengan kesuksesan organisasi. Jadi, mengapa kepemimpinan produk menjadi bagian penting dalam buku ini adalah karena organisasi berkembang, tim yang solid, dan pengelola (Banfield et al., 2017).

### *Organisasi Yang Berkembang*

Norton, (2022) menjelaskan bahwa “Saat Anda menjadi pimpinan produk, biasanya Anda bukan bosnya. Anda perlu mendapatkan otoritas melalui tindakan dan keterampilan kepemimpinan Anda, bukan peran Anda.” Ini sangat berbeda dari generasi sebelumnya, ketika pimpinan memegang otoritas atas tim dan keputusan berdasarkan jabatan. Era itu telah berlalu dan pendekatan baru untuk manajemen telah muncul. Norton menegaskan bahwa manajemen sekarang diperoleh melalui perilaku positif. Pemimpin produk tidak boleh berasumsi bahwa jabatan mereka membuat mereka memenuhi syarat untuk memimpin hanya dengan otoritas peran yang disimpulkan. Warburton, (2019) menjabarkan tentang pemimpin produk

dalam bentuk percakapan. Pemimpin produk “bertanggung jawab dan akuntabel” berarti bahwa timnya benar-benar akuntabel dan bertanggung jawab, dan tugas saya adalah memastikan mereka ingin datang untuk bekerja. Mereka bekerja sebagai satu tim, dan itu karena pemikiran awal tentang perekrutan dan tentang budaya dan tentang kepemimpinan dalam tim.” Kerjasama ini tidak terjadi secara kebetulan.” Pimpinan dan pemimpin produk diharapkan untuk mengambil peran aktif dalam membangun budaya dan memimpin tim mereka melalui aktivitas sehari-hari, bukan hanya strategi dan visi tingkat tinggi.

#### *Tim yang Solid*

Tanpa tim, peran pemimpin produk tidak akan ada. Pemimpin yang sukses tercermin dalam keberhasilan tim; dan juga, seorang pemimpin yang buruk terungkap oleh kegagalan tim. Telah disarankan bahwa jika pemimpin produk dibayar dengan efektivitas tim, artinya, perusahaan akan memiliki produk yang lebih sukses. Bagaimana tim direkrut, dikembangkan, dan dibimbing merupakan salah satu elemen terpenting dari peran pemimpin produk. Ini juga, tanpa diragukan lagi, merupakan bagian tersulit dari pekerjaan. “Setiap tim berurusan dengan kepribadian” (Littlewood, 2017).

Seorang pemimpin produk perlu menyeimbangkan tiga serangkai viabilitas, kelayakan, dan kegunaan melalui tim yang solid. Untuk melakukan ini, mereka melihat ke eksekutif untuk menangani aspek kelayakan dan kemudian menerjemahkannya ke dalam apa yang layak dan dapat digunakan. CEO harus menetapkan arah umum untuk perusahaan. Untuk beberapa perusahaan tahap awal, CEO juga akan disibukkan dengan mengumpulkan uang, menambah anggota tim senior, dan selusin hal lainnya (Banfield et al., 2017)

#### *Pengelola*

Mengelola arus informasi dan mengarahkan organisasi sebagai advokat pelanggan adalah aspek penting menjadi

pimpinan produk. Memimpin tim internal adalah bagian penting dari pekerjaan. Dalam tim produk, Anda harus berurusan dengan pengelola (Littlewood, 2017) Dalam tim produk, Anda semua adalah pengelola, sehingga tantangan kepribadian yang dihadapi adalah tentang bagaimana membangun tim, bagaimana menyelaraskan kepribadian dalam tim itu, dan kemudian bagaimana memotivasi mereka (Banfield et al., 2017). Pengelola membutuhkan waktu tanpa gangguan untuk membuat barang dan memecahkan masalah.

Jika Anda mengelola tim pengelola maka hari Anda akan dinilai dari seberapa baik Anda melindungi mereka dari gangguan dan apa yang dapat mereka lakukan. Dimensi ini lebih jauh membedakan pemimpin produk dari manajemen lainnya. Mereka tidak lagi memerintah bawahan; sebaliknya, mereka secara empatik memotivasi kepribadian kreatif menuju tujuan yang saling menguntungkan. Mereka menciptakan mental dan fisik yang aman bagi para pembuat dan pemecah masalah untuk bekerja. Ini berarti pemimpin juga merupakan advokat, pelatih, pemandu, mentor, dan pemandu sorak bagi tim (Norton, 2022).

### **C. Pekerjaan Pemimpin Produk**

Pimpinan produk membutuhkan berbagai pengetahuan, termasuk pengetahuan produk/industri, pengetahuan bisnis, dan pengetahuan interpersonal/manajemen. Sejak awal pimpinan produk biasanya menghabiskan sebagian besar waktu mereka mengumpulkan dan mengatur informasi tentang produk, pelanggan, dan persaingan, pengetahuan produk adalah yang terpenting. Saat mereka memperoleh pengalaman, fokus bergeser ke pengetahuan bisnis yang lebih komprehensif, termasuk keuangan, pemasaran, dan perencanaan strategis. Pada saat yang sama, mereka mengembangkan kemampuan membangun tim, negosiasi, komunikasi, dan kepemimpinan (Meserve, 1989).

Banyak perusahaan percaya bahwa dibutuhkan tiga sampai lima tahun untuk mengembangkan pimpinan produk yang efektif. Menurut Bill Meserve, kepala sekolah di perusahaan konsultan manajemen *Temple, Barker & Sloane Inc.*, pelatihan dan motivasi sangat penting bagi mereka, dan pengembangan karier harus menjadi kewajiban: "Pendekatan formal yang digunakan di satu divisi 3M didasarkan pada dokumen pengembangan karir tertulis dan tinjauan tahunan terjadwal, yang terpisah dari penilaian kinerja. Tanggung jawab utama untuk memantau pengembangan karir terletak pada manajemen pemasaran senior atau dewan pemasaran yang terpisah" (Meserve, 1989).

Agar pimpinan produk menjadi efektif, mereka perlu membangun jembatan di seluruh perusahaan dan menjadi pemimpin lintas fungsi. Oleh karena itu, dalam pemilihan dan pengembangan pimpinan produk, kemampuan untuk melampaui garis fungsional ini harus dipertimbangkan. Kejatuhan beberapa sistem manajemen produk atau merek adalah pembentukan pimpinan produk sebagai penjaga produk, dengan penekanan pada hasil yang "aman". Pimpinan produk dibebankan dengan hasil langsung daripada penciptaan nilai pelanggan jangka panjang. Ketika ini terjadi, pimpinan produk fokus pada peningkatan posisi mereka sendiri daripada posisi produk perusahaan (Wichman, 1991).

Tugas pimpinan produk adalah mengawasi semua aspek lini produk/layanan untuk menciptakan dan memberikan kepuasan pelanggan yang unggul sekaligus memberikan nilai jangka panjang bagi perusahaan. Menurut Gorchels, (2000), untuk mencapai hal ini, akan ada berbagai kegiatan sehari-hari, jangka pendek, dan jangka panjang. Idealnya, aktivitas sehari-hari memberikan landasan bagi pekerjaan pimpinan produk dan biasanya menyerap 40-55 persen waktu pimpinan produk; 20-30 persen waktu dicurahkan untuk kegiatan jangka pendek; dan 15-25 persen dialokasikan untuk tugas jangka panjang, walau ini dapat juga bervariasi tergantung pada waktu tahun fiskal, proporsi relatif dari produk baru versus produk matang yang

dikelola, serta sejumlah variabel lainnya. Persentase ini adalah tujuan. Sayangnya, kenyataannya adalah bahwa banyak pimpinan produk menghabiskan terlalu banyak waktu untuk "memadamkan api", dengan mengesampingkan perencanaan strategis. Manajemen waktu sangat penting bagi semua pebisnis, dan tidak terkecuali pimpinan produk.

Sebuah survei tentang pimpinan produk menunjukkan bahwa proporsi yang signifikan dari pimpinan produk menghabiskan banyak waktu untuk menanggapi permintaan tenaga penjualan dan mempercepat produk melalui departemen lain tetapi berharap mereka dapat menghabiskan lebih sedikit waktu untuk kegiatan tersebut. Survei yang sama ini menemukan bahwa pimpinan produk menghabiskan sedikit waktu untuk mengembangkan strategi jangka panjang untuk produk dan menghubungi pelanggan untuk memahami kebutuhan/aplikasi masa depan tetapi berharap mereka dapat menghabiskan lebih banyak waktu dengan cara ini. (Berdasarkan informasi dari survei kepemilikan yang dilakukan oleh (Gorchels, 2000))

Gorchels, (2000) menguraikan ada tiga deskripsi pekerjaan dari seorang pemimpin produk yang dibagi menjadi tiga kategori yaitu tugas sehari-hari, tugas jangka pendek, dan tugas jangka panjang. Berikut ini adalah tugas sehari-hari dari seorang pemimpin produk.

Pada basis sehari-hari, pimpinan produk memiliki tanggung jawab berikut:

1. Memelihara buku fakta produk.
2. Memotivasi tenaga penjualan dan distributor.
3. Kumpulkan informasi pemasaran, termasuk persaingan tolok ukur, tren dan peluang, dan harapan pelanggan.
4. Bertindak sebagai penghubung antara penjualan, manufaktur, penelitian dan pengembangan, dan sebagainya.
5. Mengontrol anggaran dan mencapai tujuan penjualan.

Tugas jangka pendek dari seorang pemimpin produk adalah:



1. Berpartisipasi dalam rencana pemasaran tahunan dan pengembangan prakiraan.
2. Bekerja sama dengan departemen/agen periklanan untuk menerapkan strategi promosi.
3. Mengkoordinasikan pameran/konvensi dagang.
4. Memulai penerimaan peraturan.
5. Berpartisipasi dalam tim pengembangan produk baru.
6. Memprediksi dan mengelola tindakan pesaing.
7. Memodifikasi produk dan/atau mengurangi biaya untuk meningkatkan nilai.
8. Merekomendasikan ekstensi baris.
9. Berpartisipasi dalam keputusan eliminasi produk.

Tugas jangka panjang dari seorang pemimpin produk adalah:

1. Buat strategi kompetitif jangka panjang untuk produk.
2. Identifikasi peluang produk baru.
3. Merekomendasikan perubahan produk, peningkatan, dan pengenalan.

Secara historis, pekerjaan pimpinan produk agak bervariasi antara perusahaan konsumen dan bisnis-ke-bisnis. Pimpinan produk konsumen biasanya mengelola lebih sedikit produk dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk iklan dan promosi penjualan. Pasar sasaran umumnya lebih besar dengan potensi keragaman yang lebih besar. Pimpinan produk bisnis cenderung lebih terlibat dalam aspek teknis produk atau layanan dan menghabiskan lebih banyak waktu dengan teknik dan tenaga penjualan (Gorchels, 2000).

Namun, kesenjangan antara kedua jenis pimpinan produk semakin menyempit. Fragmentasi pasar konsumen telah meningkat, menghasilkan proliferasi produk yang lebih besar dan produk paritas, di mana konsumen merasakan sedikit perbedaan dalam fitur atau kualitas dan biasanya membuat keputusan pembelian berdasarkan harga. Kepuasan perdagangan menjadi lebih penting karena pedagang massal

dan "pembunuh kategori" lainnya seperti *Wal-Mart*, *Home Depot*, dan *Office Max* mendapatkan momentum. Akibatnya, pimpinan produk konsumen menemukan diri mereka lebih terlibat dengan tenaga penjualan dan perdagangan (misalnya, pengecer). Di sisi bisnis-ke-bisnis, pimpinan produk menemukan kebutuhan yang berkembang untuk memperkenalkan iklan ke perusahaan mereka dan untuk membangun posisi yang lebih solid terhadap jumlah pesaing yang terus meningkat. Pengetahuan pasar (sebagai lawan dari produk) telah menjadi penentu utama keberhasilan diferensiasi (Gorchels, 2000).

#### **D. Pemimpin Produk Global**

Pimpinan produk global bukan hanya orang yang mengawasi produk yang dijual di negara lain. Pimpinan produk global adalah orang yang berpikir dan merencanakan dengan apresiasi terhadap arena persaingan global (Turner & Kalman, 2014). Bahkan perusahaan dengan persentase penjualan asing yang rendah memiliki pesaing global, pemasok global, dan pelanggan global. Pemikiran global penting bagi para pimpinan produk ini, bukan hanya penjualan. Apakah perusahaan memiliki lokasi multinasional atau tidak, pimpinan produk global mengembangkan strategi produk jangka panjang secara global. Mereka mencari kesamaan di pasar dunia yang berbeda, menstandarisasi kapan pun dan menyesuaikan bila diperlukan. Ini memberi peluang (secara proaktif) untuk penjualan asing di masa depan serta untuk strategi bersaing melawan pesaing global (Hutt & Speh, 2010).

Strategi global untuk pimpinan produk berarti menanamkan standar domestik dan internasional ke dalam produk dan layanan pada titik desain. Ini berarti memenuhi standar dunia bahkan sebelum mencari pasar luar negeri, sekaligus mengakui perbedaan nasional dan norma lokal. Pendekatan ini memiliki keuntungan yang jelas dengan mempertimbangkan kebutuhan pasar utama sejak awal, daripada harus melakukan retrofit (penambahan teknologi atau

fitur baru pada sistem lama) produk yang dikembangkan untuk satu pasar nasional.

Gorchels, (2000) menjelaskan bagaimana pemimpin produk harus bertindak. Pimpinan produk mulai dengan mengidentifikasi pasar strategis global dan kemudian menganalisis kebutuhan pasar tersebut. Dengan mencari kesamaan serta perbedaan pimpinan produk harus berpikir dalam kerangka desain *platform* untuk produk global. Pimpinan produk bijaksana untuk merancang inti standar terbesar sambil melakukan penyesuaian yang diperlukan pada saat yang sama. Tujuan utama dari proses pengembangan produk bukanlah untuk mengembangkan produk standar atau lini produk tetapi untuk membangun kemampuan beradaptasi ke dalam produk dan lini produk untuk mencapai daya tarik di seluruh dunia.

Ide produk global terstandarisasi penuh yang identik di seluruh dunia adalah mitos. Beberapa manfaat produk atau layanan global dapat dicapai dengan menstandarisasi produk inti atau sebagian besar darinya, sambil menyesuaikan periferal atau bagian lain dari produk (Hutt & Speh, 2010). Dalam mobil penumpang, misalnya, standarisasi produk datang terutama di "*platform*" (sasis dan bagian terkait) dan pada tingkat lebih rendah mesin. Industri otomotif telah berbicara tentang mobil global selama beberapa dekade, tetapi implementasinya paling sulit. Honda membuat kemajuan dengan Accord 2022-nya. Dengan menghadirkan *platform* yang dapat diteuk dan diregangkan menjadi kendaraan yang sangat berbeda, Honda menghemat ratusan juta dolar dalam biaya pengembangan. Dengan memindahkan tangki bensin mobil ke belakang di antara ban belakang, para insinyur Honda menemukan bahwa mereka dapat merancang serangkaian braket khusus yang memungkinkan mereka mengaitkan roda ke subframe bagian dalam mobil yang lebih fleksibel. Daripada mengirimkan mobil yang sama ke seluruh dunia, hanya platform dasar yang akan digunakan di seluruh dunia.

Terlepas dari upaya untuk menstandarisasi produk atau lini produk secara global, berbagai tingkat adaptasi diperlukan. Beberapa produk hanya memerlukan dokumentasi bahasa yang berbeda. Misalnya, ketika kamera Minolta dikirim dari Jepang ke *New Wave Enterprise*, pusat distribusi di Pelabuhan Antwerpen di Belgia, kamera tersebut dikirim tanpa bahan pendukung. Dokumentasi khusus bahasa (misalnya bahasa Prancis, Belanda, Jerman) ditambahkan saat produk dikirim melintasi daratan ke tujuan lain di Eropa (Gorchels, 2000).

Pendekatan ini dapat berlaku untuk produk konsumen juga. Ambil tepung sebagai contoh. India mengkonsumsi sekitar 69 juta ton gandum per tahun (dibandingkan dengan 26 juta ton di Amerika Serikat), namun hampir tidak ada tepung gandum utuh yang dijual dalam kemasan. Menjual tepung kemasan di India hampir revolusioner, karena sebagian besar ibu rumah tangga India masih membeli gandum mentah dalam jumlah besar, membersihkannya dengan tangan, dan setiap minggu membawanya ke pabrik tetangga, yang digiling di antara dua batu. Pillsbury merasa dapat meningkatkan penjualan tepung kemasan dasar (produk matang di Amerika Serikat) dengan menarik pasar ini dan telah memodifikasi *Pillsbury Doughboy* untuk memperkenalkan produk "lama" ini sebagai sesuatu yang baru di India (Gorchels, 2000). Dengan meningkatnya persaingan yang dapat bereaksi dengan cepat ketika produk baru diperkenalkan, perencanaan di seluruh dunia pada tingkat produk memberikan sejumlah manfaat nyata. Pertama, pimpinan produk lebih mampu mengembangkan produk dengan spesifikasi yang kompatibel dalam skala global. Kedua, mereka mampu lebih efektif dan efisien menyesuaikan produk dengan kebutuhan lokal. Dan ketiga, mereka mampu merespon lebih cepat terhadap langkah kompetitif perusahaan global (Gorchels, 2000).

## **E. Menjadi Pemimpin Produk yang Sukses**

Untuk menjadi pemimpin produk yang sukses, ada beberapa prinsip yang patut diikuti yaitu: menetapkan prinsip produk, menciptakan visi untuk produk, visi menuju strategi, strategi menuju peta jalan (*Roadmap*), fokus tema pada masalah pelanggan, prioritas tujuan dan kegiatan strategis, mengelola yang tidak diketahui, produk adalah olahraga tim, menyeimbangkan penemuan dan pengiriman (Banfield et al., 2017).

### **1. Menetapkan Prinsip Produk**

Untuk menyiapkan tim agar sukses saat berkembang, penting untuk mempertimbangkan apa produk inti dan prinsip desain untuk organisasi Anda dan mengartikulasikannya dengan jelas sehingga semua orang dalam tim memahaminya dan dapat menerapkannya dalam pekerjaan mereka.

Paul Adams, Wakil Presiden Produk di Intercom mengatakan, "Kami memiliki tiga prinsip yang menjadi dasar dari semua hal lain yang kami lakukan. Prinsip pertama adalah berpikir besar tapi memulai dari yang kecil. Ini memerlukan penyusunan visi besar sebelum memangkas ruang lingkup proyek untuk mempercepat pengirimannya. Karena prinsip selanjutnya adalah *ship to learn*, artinya pengiriman secepat mungkin agar bisa belajar secepat mungkin. Prinsip ketiga adalah "rancang dari prinsip pertama," yang berarti "memulai dengan selembar kertas kosong daripada menyalin pesaing atau mengasumsikan solusi terbaik di dunia sudah ada." Prinsip-prinsip ini menetapkan dasar untuk semua pekerjaan produk di masa depan, dan memberi tim seperangkat pagar pembatas yang dapat memandu semua keputusan kecil yang membentuk setiap iterasi produk (Des Traynor, 2019).

### **2. Menciptakan Visi untuk Produk**

Jeff Bezos CEO dan pendiri Amazon mengatakan "teguh dalam visi Anda, tetapi fleksibel dalam pendekatan

Anda terhadap <sup>301</sup>retail." Adalah penting bahwa visi tersebut dilaksanakan dalam jangka waktu yang sangat lama, bahkan mungkin bertahun-tahun. Visi produk yang paling sukses adalah visi yang tidak terikat pada rincian teknologi yang menjadi dasarnya. Pendiri atau CEO tahap awal dari perusahaan *startup* biasanya adalah orang yang memperjuangkan visi perusahaan. Sepanjang keseluruhan keputusan produk dan diskusi peta jalan produk, adalah tugas mereka untuk terus membawa visi itu menjadi perhatian orang-orang yang bekerja untuk organisasi (Cook, 2011).

Weinberger, (2017), CEO Microsoft berkata, "Ketika saya bergabung dengan perusahaan pada tahun 1992, kami biasa berbicara tentang misi sebagai menempatkan PC di setiap rumah," "Saya selalu merasa terganggu bahwa kami mengacaukan misi jangka panjang dengan tujuan jangka pendek. Ketika mengembangkan visi jangka panjang, penting untuk melepaskan diri dari waktu dan tren, karena alasan sederhana bahwa, pada akhirnya, mencapai tujuan yang ditentukan oleh pandangan yang jelas tentang masa depan menghasilkan produk unggulan.

Visi perusahaan kemungkinan besar tidak akan mengalami revisi yang berarti. Untuk mengubah arah yang dituju oleh perusahaan atau produk tidak selalu membutuhkan poros. Sebuah visi, jika diartikulasikan secara akurat, tidak akan berubah dan tidak terkait dengan perkembangan teknologi atau mode. Misi Disney dalam Rasmus, (2012) yaitu "Membuat Orang Bahagia", tidak memerlukan penjelasan tentang bagaimana hal ini dapat dicapai. Sebuah visi seharusnya tidak hanya mampu bertahan dalam ujian waktu, tetapi juga harus dapat diterjemahkan ke dalam tujuan jangka pendek, sasaran, dan hasil utama *objectives and key results* (OKR), serta peta jalan. Baik OKR maupun peta jalan dapat dimodifikasi; pada kenyataannya, mereka harus dimodifikasi setiap kali informasi baru diperoleh dari pasar atau dari pelanggan.

Tidak diharapkan bahwa modifikasi tujuan jangka pendek ini akan berdampak apa pun pada visi yang dibuat dengan hati-hati dan bertahan lama (Banfield et al., 2017)

Zoloth, (2016) mengatakan bahwa tantangan tambahan adalah bahwa begitu sebuah tim melihat visi dan peta jalan, mereka terikat pada hasil. “[Orang] berharap tidak ada yang berubah, atau setidaknya hal yang tidak ingin mereka ubah, tidak berubah. Menyelaraskan visi dan mengelola aktivitas sehari-hari untuk mencapainya berarti secara teratur membagikan visi tersebut sambil pada saat yang sama mengingatkan tim Anda bahwa detail tentang cara Anda mencapainya akan berubah. Perubahan itu dijamin, jadi penting untuk melakukan percakapan dan menerima bahwa tidak ada yang sempurna. Berkomunikasi berlebihan jika perlu mengomunikasikan peta jalan yang kurang baik adalah kesalahan besar yang dapat dengan mudah dilakukan (Zoloth, 2016).

Terlepas dari apa visinya, adalah penting untuk memiliki seorang penyokong yang terus-menerus mengingatkan orang tentang hal itu; di beberapa perusahaan yang telah wawancara, visi perusahaan dijalin ke dalam rapat mingguan dan hampir di semua rapat. Penyokong ini dapat dan harus menjadi tim eksekutif dan tim produk, tetapi dalam beberapa kasus juga dapat mencakup kelompok advokasi eksternal (Banfield et al., 2017). Titleist, dalam Banfield et al., (2017) produsen produk golf premium, memiliki sekelompok pelanggan yang merupakan bagian dari lingkaran dalam perusahaan. Mereka termasuk dalam percakapan tentang produk baru dan ide-ide inovatif. Selama proyek web dan seluler baru-baru ini, pelanggan ini harus melihat desain tahap awal sehingga mereka dapat memberikan umpan balik dan arahan yang konstruktif. Pelanggan secara eksplisit ditanya apakah produk digital baru ini akan konsisten dengan visi yang dinyatakan yaitu untuk melayani kebutuhan pegolf yang serius dan

rekreasional dengan produk dan layanan bernilai tambah yang memiliki keunggulan kompetitif di seluruh dunia.

#### *Visi menuju Strategi*

Pertanyaan paling umum dari para pemimpin taktis tentang visi organisasi adalah, bagaimana menerjemahkannya visi ke dalam peta jalan produk? Bagaimana Anda mengambil visi dan memastikan bahwa langkah-langkah di sepanjang jalan mencapai cakrawala yang sangat menjanjikan bagi organisasi? Ini adalah pertanyaan penting, karena salah satu tantangan yang dihadapi tim produk adalah keputusan terkait peta jalan sering dibuat yang terputus dari tujuan strategis organisasi. Dalam organisasi ukuran apa pun, penting bagi pimpinan produk untuk bekerja dengan dan menjelaskan kepada pemangku kepentingan tentang prioritas dan tujuan perusahaan.

Mendapatkan dukungan dari para pemangku kepentingan untuk empat atau lima atau enam hal yang akan dicapai sepanjang tahun adalah langkah pertama. Setelah itu tercapai, pimpinan produk harus bekerja dengan pemangku kepentingan untuk menentukan inisiatif yang sesuai dengan tujuan strategis tersebut. Kolaborasi awal ini akan jauh lebih produktif daripada memiliki pimpinan produk yang beroperasi dalam ruang hampa dan secara sepihak membuat peta jalan produk di mana mereka akan berada, dan itu akan menjadi tidak berguna (Banfield et al., 2017).

Visi memunculkan tujuan produk tertentu. Sasaran produk ini dapat berupa hal-hal yang harus dicapai selama tahun depan. Misalnya, meningkatkan pendapatan, mengurangi mesin *churn*, dan meningkatkan kepuasan pelanggan, atau sasaran produk yang lebih strategis. Apa pun itu, tujuan, seperti visi, harus diperjuangkan oleh kepemimpinan produk; apakah pendiri perusahaan, VP produk, atau direktur produk, penting bagi pemimpin produk untuk terus-menerus meninjau kembali tujuan individu tersebut untuk mendukung keseluruhan visi (Banfield et al., 2017).



Merubah visi menjadi strategi telah dilakukan oleh Paul Adams, wakil presiden produk di Intercom (Banfield et al., 2017) "Kami sangat fokus pada tujuan" Paul Adams melanjutkan bahwa hampir semua yang dilakukan berorientasi pada tujuan. Kami memiliki tujuan perusahaan. Tim tertentu memiliki tujuan tim mereka. Dan kami melakukan ini hampir di setiap tingkat, jadi kami akan memiliki sasaran triwulanan yang akan kami urai menjadi sasaran mingguan yang akan dipecah menjadi sasaran harian dan semuanya berjenjang.

Anda dapat mengambil sasaran harian seorang insinyur dan memetakannya ke sasaran mingguan yang mereka miliki, memetakannya ke sasaran enam minggu yang dimiliki timnya, yang akan dipetakan ke sasaran triwulanan yang dimiliki tim produk dan teknik, yang akan dipetakan ke tujuan perusahaan, dan seterusnya.

Aspek-aspek tertentu dari pengembangan strategi yang berlangsung akan muncul dari tujuan. Tujuan atau sasaran akan menghasilkan fitur yang mendukung tujuan tersebut, terjadi secara melingkar dengan visi pada intinya dan menyerupai efek riak. Fitur produk atau organisasi perlu memiliki hubungan langsung dengan tujuan strategis organisasi atau produk secara keseluruhan.

Tim Buntel, Wakil Presiden Produk di XebiaLabs, menjelaskan bahwa "visi produk adalah benar-benar apa yang akan diberikan oleh produk kami dan untuk siapa," (Zoloth, 2016b). Ia percaya bahwa ada transisi yang mulus antara visi dan strategi. "Cara Anda mencapai visi itu adalah tentang apa itu strategi produk." Bisa itu adalah proposisi nilai Anda, yang mencakup area fitur utama, dan juga mencakup tujuan bisnis. Menemukan cara untuk beradaptasi juga akan membantu tim yang lebih luas karena mereka menghadapi tekanan luar yang tak terhindarkan. Gangguan pasar dan perubahan lingkungan dapat menghancurkan perusahaan. Pemimpin produk perlu berasumsi bahwa perubahan akan terjadi, dan terkadang perubahan itu di luar kendali mereka. Banfield dan rekan telah menyaksikan perusahaan baru seperti *Airbnb*, *Uber*, *Tesla*, dan

*Slack* mengguncang industri yang sudah mapan dan memberikan lanskap baru bagi operator. Pemimpin produk yang terpengaruh oleh adaptasi paksa ini harus segera bertindak. Memiliki visi yang dapat mengakomodasi eksternalitas yang tidak terduga berarti mampu beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan. Karena strategi produk bergantung pada visi produk, penting untuk memiliki visi yang fleksibel dan tak lekang oleh waktu (Banfield et al., 2017).

#### *Strategi Menuju Peta Jalan (Roadmap)*

Hasil akhir sebuah produk adalah sebuah kerja keras. Ada orang, proses yang mengikuti peta jalan. Di balik setiap produk hebat ada tim hebat yang melakukan pekerjaan dengan cara yang menjamin hasil. Mereka mengikuti peta jalan dari titik awal hingga produk akhir (Lombardo et al., 2017). Berikut adalah contoh orang dan elemen yang terlibat dalam terciptanya produk: pemimpin dan/atau pimpinan produk, tim produk (desainer, insinyur, *quality assurance*, dan yang terlibat), komponen, peta jalan, alat, tim pemasaran, dan pemasaran situs web, dan pelanggan. Hapus salah satu dari elemen ini, dan hasilnya akan berbeda. Seperti halnya memanggang kue, mengubah salah satu bahan dapat menghasilkan kue yang sama sekali berbeda rasanya. Kadang-kadang ini akan baik, tetapi sering kali itu akan menjadi hasil yang tidak Anda rencanakan dan pelanggan tidak inginkan. Jika Anda menjual kue coklat dan tiba-tiba Anda membuat rasa stroberi karena bubuk coklat habis, Anda akan memiliki beberapa pelanggan yang tidak senang (Banfield et al., 2017).

Juga benar bahwa jika Anda berpegang pada resep dan proses terlalu dekat, Anda tidak akan pernah mengalami peluang untuk perbaikan atau momen menyenangkan. Inilah sebabnya mengapa koki terbaik menjalankan dapur yang ketat dan disiplin, tetapi juga memberikan ruang untuk eksperimen dan peningkatan. Triknya adalah mendapatkan kerangka panduan yang benar dan memungkinkan fleksibilitas di dalam kerangka itu. Dalam lingkaran pembuatan produk, inilah yang

sering disebut sebagai roadmap. Ini bukan pengganti proses yang ketat atau tim yang cerdas. Ini memfokuskan orang dan proses pada hasil terbaik bagi pelanggan (Banfield et al., 2017).

Pencapaian apa yang dapat dilakukan dengan mengikuti peta jalan (Banfield et al., 2017)?

1. Fokus. Ia memberikan pandangan kritis atas pekerjaan dan memusatkan perhatian pada aspek yang paling penting darinya. Fokus adalah sesuatu yang tidak hanya diinginkan manusia, tetapi juga dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan terbaiknya. Peta jalan juga mencerahkan mengenai area di mana kita tidak akan memusatkan perhatian kita.
2. Penyelarasan. Peta jalan membantu menciptakan keselarasan. Itu membuat seluruh tim bekerja menuju tujuan yang sama. Setelah peta jalan dibahas, tim akan memiliki kejelasan tentang peran mereka dan upaya apa yang akan mereka ciptakan.
3. Prioritas. Prioritas adalah bagian inti dari memiliki peta jalan yang berhasil. Mengutamakan apa yang akan dikerjakan.
4. Visibilitas. Melihat cara tim bekerja dan apa yang akan mereka lakukan membuat segalanya lebih mudah. Peta jalan membantu memvisualisasikan potensi jebakan dan peluang dengan mengatur pekerjaan dalam hal prioritas dan kepentingan.
5. Koordinasi. Tanpa koordinasi, pekerjaan akan tumpang tindih dan tidak selaras. Koordinasi adalah bekerja dalam ritme yaitu bagian besar dalam menciptakan dan mempertahankan momentum. Semua orang harus tahu kontribusi mereka dan bagaimana hal itu cocok dengan orang lain dalam tim.
6. Visi. Perusahaan dan produk terbaik memiliki visi yang jelas ke mana mereka akan pergi. Visi yang baik harus melukiskan gambaran masa depan yang lebih cerah bagi pelanggan Anda. Ini bukan tentang Anda. Ini tentang mereka. Seperti disebutkan sebelumnya, visi yang paling terkenal, dan salah satu yang terbaik, berpusat pada pelanggan adalah "Make People Happy" Disney yang asli. Ini sederhana dan mudah

digunakan sebagai lensa untuk apa yang perlu dilakukan setiap hari.

#### *Fokus Tema Pada Masalah Pelanggan*

Job Spool, (2015) dari *User Interface Engineering*, mengatakan bahwa "tema adalah janji untuk memecahkan masalah, bukan membangun fitur." Fakta ini, dikombinasikan dengan fakta bahwa belajar tentang pelanggan adalah hal terpenting yang dapat dilakukan oleh tim produk, menjadikan pembelajaran tentang pelanggan sebagai hal terpenting yang dapat dilakukan oleh tim produk. Jika menangani masalah yang diangkat oleh pelanggan adalah prioritas utama Anda, Anda harus mulai dengan memahami masalah tersebut. Ini tidak hanya membuat proses penentuan prioritas lebih mudah, tetapi juga membuat peta jalan Anda lebih sederhana. Ini karena satu masalah pelanggan dapat mencakup banyak fitur, dan satu-satunya fitur atau ide yang berhasil adalah yang berfokus pada pemecahan masalah pelanggan tertentu.

Menurut konsultan produk Bruce McCarthy dalam Banfield et al., (2017) mengatakan bahwa pimpinan produk biasanya memiliki ratusan fitur di peta jalan mereka, yang mereka lakukan sebaik mungkin untuk diprioritaskan, tetapi mereka biasanya tidak pergi dan menggali di bawah permintaan untuk memahami kebutuhan mendasar yang sebenarnya, untuk memahami masalah yang diinginkan pelanggan diselesaikan. Tema ini memungkinkan Anda untuk mengatasi masalah pelanggan yang lebih besar dengan cara yang lebih komprehensif daripada sekadar serangkaian perbaikan kecil yang memungkinkan.

#### *Prioritas Tujuan Dan Kegiatan Strategis*

Prioritas paling baik dilakukan melalui lensa prinsip-prinsip manajemen produk inti yaitu berharga (*valuable*), dapat digunakan (*usable*), dapat dilakukan (*feasible*). Berharga dan dapat digunakan adalah bagian inti yang berfokus pada pelanggan dari proses penentuan prioritas. Apakah ide, produk,

atau fitur baru ini berharga bagi pelanggan? Apakah itu cukup berharga untuk menjadi berharga bagi bisnis? Apakah menyenangkan bagi pelanggan untuk menggunakannya? Ini tentu saja harus dikontraskan dengan kelayakan teknis (dan bisnis) dari ide tersebut. Bisakah itu dibangun dengan cara yang hemat biaya? Berapa biaya untuk melayani dan mendukungnya? Hanya dengan melihat gambaran lengkap seperti ini, Anda dapat memprioritaskan satu ide terhadap ide lainnya (Banfield et al., 2017).

#### *Mengelola Yang Tidak Diketahui*

Memprioritaskan ide, fitur, atau produk baru bisa jadi sulit tanpa data yang lengkap. Akibatnya, sebagian besar kelompok menggunakan tebakan tentang hasil potensial, komitmen waktu pengembangan, dan sebagainya, yang mengakibatkan bias dan asumsi tak terhindarkan yang menyebabkan orang melebih-lebihkan dampak sementara dan meremehkan pekerjaan.

Menerima ambiguitas dan menempatkan riset pelanggan di depan pengembangan fitur adalah kunci sukses. Banfield et al., (2017) menemukan bahwa sebagian besar pimpinan produk yang diajak bicara membingkai diskusi mereka tentang topik ini dalam hal hipotesis, dan mereka mencurahkan sumber daya yang signifikan untuk menguji dan memvalidasi hipotesis ini dengan cepat. Menggunakan terminologi hipotesis membantu mengambil kebanggaan kepenulisan dari produk akhir.

#### *Produk Adalah Olahraga Tim*

Pemimpin produk bukanlah CEO produk. Analogi yang lebih baik adalah pemimpin produk sebagai kapten tim olahraga, konduktor orkestra, atau profesor universitas yang membimbing kelas mereka. Seperti profesor, konduktor, atau kapten tim, pemimpin produk adalah individu yang berhasil hanya dengan membawa seluruh tim bersama mereka, bekerja menuju tujuan Bersama (Banfield et al., 2017).

Tugas pemimpin produk bukanlah untuk terus-menerus mengelola atau mengarahkan, tetapi memimpin tim mereka dengan mengartikulasikan tujuan bersama dengan jelas. Mereka harus memberikan konteks tempat tim bekerja, mulai dari masalah dan frustrasi yang dialami pelanggan hingga lingkungan kompetitif tempat perusahaan beroperasi. Kepemimpinan sejati mengakui bahwa keseluruhan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Menjadi diktator dan menerapkan ide produk Anda sendiri tidak akan pernah seproduktif atau sesukses menyatukan seluruh tim, mulai dari desain dan teknik hingga penjualan dan pemasaran. Tugas pemimpin produk adalah mengkurasi tim yang tepat, menyediakan lingkungan untuk sukses, membawa masalah pengguna kepada mereka, dan kemudian memfasilitasi percakapan dan membantu menghubungkan titik-titik sehingga seluruh tim dapat merancang solusi Bersama (Banfield et al., 2017).

Saat Anda merancang solusi, sangatlah berharga untuk melibatkan seluruh tim, dengan pola pikir dan pengalaman mereka yang beragam, sehingga bodoh untuk tidak melakukannya. Setiap pekerjaan di perusahaan teknologi memiliki peran kreatif yang inheren, apakah itu jelas (*desainer*) atau bukan (*insinyur*). Beberapa solusi produk terbaik yang telah dikerjakan berasal dari para insinyur yang memiliki pemahaman yang baik tentang ruang masalah (terima kasih kepada pemimpin produk yang hebat), dan pemahaman yang melekat tentang peluang yang diberikan oleh tumpukan teknologi, temuan itu cepat, solusi elegan untuk kebutuhan pelanggan adalah sifat kedua mereka. Intinya adalah bahwa setiap orang di perusahaan memiliki produk, dan keberhasilan atau kegagalannya terletak di tangan setiap orang yang menyentuhnya. Perlu diulangi bahwa tugas pemimpin produk adalah menciptakan tim sebaik mungkin, memimpin mereka untuk mengatasi tantangan produk bersama-sama, mendapatkan yang terbaik dari semua orang saat membangun produk, dan memberikan tangan yang lembut untuk

menjaganya agar tetap unggul arah yang benar (Turner & Kalman, 2014).

#### *Menyeimbangkan Penemuan dan Pengiriman*

Mengoptimalkan tim dan proses untuk pengiriman adalah praktik yang berakar dalam dalam rekayasa perangkat lunak. Beberapa praktik pengiriman yang paling dikenal adalah *Agile*, *Scrum* (yang hidup di dalam Agile tetapi lebih menjadi fokus dalam beberapa tahun terakhir), *Waterfall* (lebih dikenal sebagai kakek dari praktik perangkat lunak awal), dan *Lean*. Perusahaan pengiriman ini memiliki subkategorinya sendiri. Misalnya, dalam *Lean* terdapat Kanban, produk sampingan yang dipraktikkan secara luas dari Sistem Produksi Toyota (TPS). Semua kerangka kerja, proses, dan alur kerja yang dihormati ini telah menjadi pagar pembatas di mana semua bekerja di era modern pengembangan perangkat lunak. Banyak dokumen, produk, alat, dan sejenisnya semuanya telah dibuat untuk mengartikulasikan apa artinya bagi perusahaan dan manusia yang berbeda.

Selain proses, tantangan pengiriman terbesar adalah memutuskan di mana akan menghabiskan sumber daya yang Anda miliki. Anda telah membahas prioritas secara mendalam, tetapi bagaimana Anda tahu apa yang harus <sup>249</sup> pertimbangkan? Sangat sulit untuk mengetahui apakah akan **menambahkan fitur baru atau meningkatkan fitur yang sudah ada.** Ini sampai ke jantung kepemimpinan produk. Bagaimana seorang pemimpin menyulap sumber daya yang tersedia untuk menyelaraskan dengan kebutuhan pelanggan? Apalagi kebutuhan tersebut belum terpenuhi (Banfield et al., 2017).

#### **F. Kesimpulan**

1. Desain dan pengembangan produk yang sukses bergantung pada kepemimpinan produk yang kuat.
2. Manajemen produksi adalah kombinasi seimbang antara bisnis, pengalaman pengguna dan teknologi yang fokusnya

- mengoptimalkan produk untuk mencapai tujuan bisnis sambil memaksimalkan laba atas investasi.
3. Kepemimpinan produk sangat penting karena berhubungan langsung kepada produk. Itu sebabnya diperlukan tim yang solid, pengelolaan yang sistematis dan keinginan organisasi untuk berkembang.
  4. Tugas pimpinan produk adalah mengawasi semua aspek lini produk/layanan pada basis sehari-hari, jangka pendek dan jangka panjang untuk menciptakan dan memberikan kepuasan pelanggan yang unggul sekaligus memberikan nilai jangka panjang bagi perusahaan
  5. Pemimpin produk global penting di era industri 4.0. Pimpinan produk global bertugas mulai dengan mengidentifikasi pasar strategis global dan kemudian menganalisis kebutuhan pasar tersebut. Dengan mencari kesamaan serta perbedaan pimpinan produk harus berpikir dalam kerangka desain platform untuk produk global.
  6. Untuk menjadi pemimpin produk yang sukses, ada prinsip yang patut diikuti yaitu menetapkan prinsip produk, menciptakan visi untuk produk, visi menuju strategi, strategi menuju peta jalan (Roadmap), fokus tema pada masalah pelanggan, prioritas tujuan dan kegiatan strategis, mengelola yang tidak diketahui, produk adalah olahraga tim, menyeimbangkan penemuan dan pengiriman

## Referensi

217

Banfield, R., Eriksson, M., & Walkingshaw, N. 2017. *Product Leadership*. O'Reilly Media, Inc.

127

Cook, J. 2011. *Jeff Bezos on innovation: Amazon 'willing to be misunderstood for long periods of time.'* Greek Wire. <https://www.geekwire.com/2011/amazons-bezos-innovation/>



des Traynor. 2019. <sup>156</sup> *Intercom on Product: The principles behind how we*  
<sup>156</sup> <https://www.intercom.com/blog/podcasts/intercom-on-product-ep04/>

<sup>16</sup> Gorchels, L. 2000. *The Product Manager's Handbook* (2nd ed.). NTC Business Books.

<sup>31</sup> Hutt, M. D., & SPEH, T. W. 2010. *Business Marketing Management: B2B*. South-Western Cengage Learning.

<sup>235</sup> Kumar, S. A., & Suresh, N. 2008. *Operations Management*. New Age International.

<sup>121</sup> Littlewood, M. 2017. *Building a Customer Driven Product Team | David Cancel, Drift | BoS USA 2016*. Business of Software.  
<sup>121</sup> <https://businessofsoftware.org/2017/06/building-customer-driven-product-team-david-cancel-drift-bos-usa-2016/>

<sup>4</sup> Lombardo, C. T., McCarthy, B., Ryan, E., & Connors, M. 2017. *Product Roadmaps Relaunches How to Set Direction while Embracing Uncertainty*. O'Reilly Media, Inc.

<sup>227</sup> Meserve, B. 1989. The Changing Role of Product Management. *Electronic Business*, 146.

Norton, K. 2022. *The Art of Product Management*. <https://newsletter.bringthedonuts.com/p/the-art-of-product-management>

<sup>226</sup> Rasmus, D. W. 2012. *Defining Your Company's Vision*. Fast Company.

<sup>172</sup> Spool, J. M. 2015. *Themes: A Small Change to Product Roadmaps with Large Effects*. UIE. <https://articles.uie.com/themes/>

11 Taylor, & Winslow, F. 1911. *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

151 Turner, P., & Kalman, D. 2014. *Make Your People Before You Make Your Products*. UK:John Wiley and Sons Ltd.

119 Walkingshaw, N., Banfield, R., & Eriksson, M. 2017. *The evolving role of product management*. O'Reilly. <https://www.oreilly.com/radar/the-evolving-role-of-product-management/>

141 Warburton, A. 2019. *Product Growth = People Growth by Nilan Peiris*. Mind the Product. <https://www.mindtheproduct.com/product-growth-people-growth-by-nilan-peiris/>

62 Weinberger, M. 2017. *Microsoft CEO Satya Nadella says that Bill Gates' original mission "always bothered me."* Business Insider. <https://www.businessinsider.in/microsoft-ceo-satya-nadella-says-that-bill-gates-original-mission-always-bothered-me/articleshow/57281107.cms>

Wichman, W. J. 1991. *Product Management as a Marketing Strategy*. National Underwriter, 10.

195 Zoloth, S. 2016a. *Product Hero: Rose Grabowski, Director of Product Management at Invaluable*. ADK. <https://www.adkgroup.com/perspectives/product-hero-rose-grabowski/>

Zoloth, S. 2016b. *Product Hero: Tim Buntel, VP of Products at XebiaLabs*. <https://www.adkgroup.com/perspectives/product-hero-tim-buntel/>

## BAGIAN 9 KEPEMIMPINAN DIGITAL

Digitalisasi adalah fenomena dunia yang berkembang pesat. Penggunaan internet dan media sosial, yang sudah umum di negara Barat, tumbuh pesat di pasar negara berkembang di Asia, Amerika Latin, dan Afrika. Digitalisasi sudah menjadi gaya hidup terutama di era wabah pandemik Covid-19. Konektivitas internet di mana-mana, perkembangan perangkat seluler, dan popularitas jaringan sosial sekarang selalu aktif, di rumah dan di tempat kerja. Ini mengikis batas-batas tradisional antara kehidupan pribadi, dan profesional. Era digital telah melahirkan model dan *platform* bisnis virtual baru.

Digitalisasi tanpa henti tidak hanya mengubah cara berkomunikasi tapi juga mengubah cara bekerja dan sifat hubungan profesional dan pribadi. Itu membuka perpecahan baru, mengaburkan batas-batas yang telah lama ditetapkan, dan menjungkirbalikkan hierarki tradisional.

Tempat kerja terbesar dan dimana saja. Saat karyawan selalu aktif, konsep kerja dan tempat kerja menjadi cair. Dalam banyak kasus, karyawan dapat melakukan tugas di mana saja, kapan saja, menantang kebutuhan akan lokasi sentral dan fisik serta hierarki perusahaan tradisional.

Kepemimpinan menjadi “tanpa batas” dan memprioritaskan loyalitas dan manajemen reputasi. Para pemimpin perlu menguasai cara mengelola tim yang beragam dan longgar yang anggotanya tersebar di seluruh dunia dan memiliki berbagai tingkat kompetensi digital. Untuk menciptakan loyalitas, pemimpin harus menumbuhkan rasa persatuan, keterlibatan, dan kolaborasi di antara orang-orang yang jarang bertemu, dan memastikan bahwa ada pengambilan keputusan yang efektif di antara kelompok-kelompok ini. Keterbukaan, integritas, dan manajemen reputasi akan menjadi kunci dalam dunia virtual yang transparan (Vielmetter & Sell, 2014).

## A. Definisi Transformasi Digital

Transformasi digital tidak bisa dihindari. Perubahan sedang terjadi apakah Anda suka atau tidak. Anda dapat memilih untuk merespons atau tertinggal di belakangnya. Transformasi digital lebih dari sekadar teknologi, itu tentang melibatkan perubahan mendasar dan menyeluruh. Ini adalah penemuan kembali cara di mana perusahaan beroperasi. Clayton, & Christensen, (2006) mendefinisikan tiga area luas yang akan berhubungan dengan transformasi digital. 1) Sumber daya (yang berwujud seperti bangunan dan jumlah karyawan, yang tidak berwujud seperti merek); 2) Prioritas (konsensus tentang apa yang benar untuk dilakukan, nilai-nilai, dan strategi; 3) Proses (cara formal atau informal di mana pekerjaan diselesaikan). Aspek-aspek ini saling berhubungan di mana bagian dari bisnis tidak dapat masuk ke dalam lebih dari satu kategori, tetapi juga secara kolektif lengkap (menggabungkan ketiga kategori tersebut untuk semua yang ada di dalam bisnis). Jadi transformasi digital sangat mendasar di ketiga bidang ini. Artinya, Transformasi digital adalah penemuan kembali sumber daya, prioritas, dan proses perusahaan agar sesuai dengan tujuan di dunia yang diberdayakan secara digital.

Altimeter & Solis, (2014) mendefinisikan transformasi digital sebagai penataan kembali, atau investasi baru dalam, teknologi dan model bisnis untuk lebih efektif melibatkan pelanggan digital di setiap titik kontak dalam siklus hidup pengalaman pelanggan. Definisi ini mengakui perubahan yang diperlukan tidak hanya dalam teknologi tetapi juga model bisnis dan pengalaman pelanggan. Namun mungkin tidak cukup menekankan perubahan proses, cara kerja dan budaya.

Transformasi digital tidak hanya mengejar teknologi baru. Ada pelajaran bermanfaat yang terkandung dalam penelitian yang dilakukan oleh Cap Gemini dan MIT Sloan. *Study The Digital Advantage* yang membahas tentang bagaimana para pemimpin digital mengungguli rekan-rekan mereka di setiap industri, mengamati lebih dari 400 perusahaan besar selama periode dua tahun untuk menilai dampak teknologi digital dan

bagaimana perusahaan-perusahaan itu menanggapi tantangan (Sloan, 2012).

Studi ini menemukan bahwa sementara sebagian besar perusahaan aktif dengan inisiatif digital, hanya sedikit yang memposisikan diri untuk menangkap keuntungan bisnis yang nyata. Kombinasi dari dua dimensi yang terpisah namun terkait digabungkan untuk berkontribusi terhadap kematangan digital. Intensitas digital didefinisikan sebagai investasi dalam inisiatif yang memungkinkan teknologi untuk mengubah cara perusahaan beroperasi (termasuk keterlibatan pelanggan, operasi internal, model bisnis). Intensitas manajemen transformasi adalah tentang menciptakan kapabilitas kepemimpinan untuk mendorong transformasi digital (termasuk visi, tata kelola, keterlibatan dalam proses perubahan, TI atau hubungan bisnis untuk memberdayakannya). Kedua dimensi ini memetakan empat jenis kematangan digital yang berbeda pada matriks dua kali dua (Perkin & Abraham, 2017):

1. Pemula: perusahaan yang melakukan sangat sedikit dengan kemampuan digital tingkat lanjut, memiliki kesadaran yang rendah akan peluang.
2. Konservatif: perusahaan yang mengutamakan kehati-hatian daripada inovasi, memiliki visi terpadu tetapi skeptis terhadap nilai tren digital.
3. Fashionista: mengikuti tren digital dan mengimplementasikan aplikasi digital baru, tetapi tidak memiliki visi terpadu untuk transformasi digital bisnis mereka.
4. Digirati: mereka yang benar-benar memahami bagaimana mendorong nilai melalui transformasi digital bisnis mereka. Dengan kata lain, menggabungkan visi dan tata kelola yang transformatif dengan investasi, inovasi, dan peningkatan berkelanjutan pada sumber daya manusia, proses, dan teknologi.

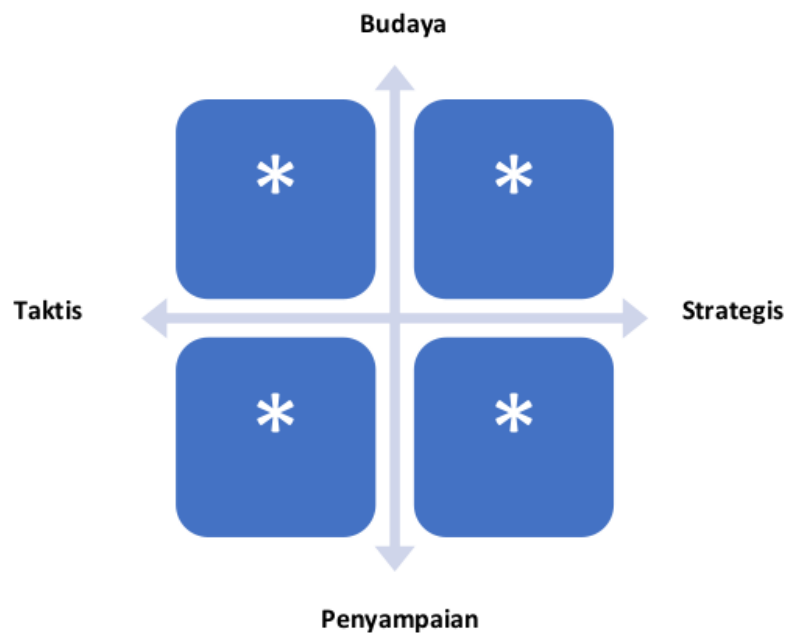
Perusahaan yang lebih matang secara digital mampu menggabungkan fokus pada perubahan melalui teknologi baru,

dengan fokus bersamaan pada manajemen perubahan, orang, proses, dan budaya. Studi tersebut menemukan bahwa kelompok perusahaan yang terakhir ini, rata-rata, 26 persen lebih menguntungkan, memiliki kapitalisasi pasar 12 persen lebih tinggi, dan memperoleh 9 persen lebih banyak pendapatan dari aset yang ada. Ini adalah keuntungan yang bertahan di berbagai industri. Namun yang juga penting dalam penelitian ini adalah bagaimana perusahaan yang mengejar teknologi baru yang cemerlang tanpa strategi, proses, struktur tim, dan budaya yang mendasari untuk mengeksploitasinya (fashionista) secara efektif merusak kinerja bisnis mereka dan 11 persen kurang menguntungkan daripada rata-rata. Pelajarannya adalah bahwa transformasi digital mendorong keuntungan nyata, tetapi mengejar teknologi baru yang cemerlang tanpa berfokus pada semua perilaku, keterampilan, budaya, visi, dan kepemimpinan pendukung ('sindrom murai digital') tidak baik untuk bisnis (Perkin & Abraham, 2017).

## B. Kepemimpinan Digital

Ada banyak jenis peran kepemimpinan digital. Bervariasi tergantung dari fungsi vertikal pasar dan sumber daya, ukuran, dan budaya perusahaan. Namun, satu hal yang pasti adalah semua pemimpin adalah orang-orang yang sibuk. Mereka harus dapat mempertahankan tingkat kepuasan karyawan agar selalu optimal, sementara pada saat yang sama menghadiri banyak rapat, memproses email yang tak terbatas yang belum dibaca, dan menanggapi banyak sekali interupsi yang tidak direncanakan.

Ada empat kapasitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin digital yaitu taktis dan strategis sambil fokus pada penyampaian dan budaya karena kunci sukses bagi seorang pemimpin digital adalah melibatkan pembangunan kapabilitas performa tinggi yang termotivasi yang secara taktis dan strategis memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara yang berkelanjutan Gambar 9.1 (Brett, 2019).



**Gambar 9.1 Kapasitas Kepemimpinan Digital**

### 1. Taktis dan Strategis

Pengembangan kapasitas strategis sangat penting jika ingin maju dengan sukses untuk menjadi pemimpin digital. Ini bukanlah peralihan dari taktis ke strategis; ini adalah pergeseran dari taktis menjadi taktis dan strategis. Dengan demikian, perlu memberikan solusi taktis yang sangat dibutuhkan dalam konteks strategis jangka panjang. Bergantung pada peran dan perusahaannya, strategi mungkin ada, atau mungkin bertanggung jawab untuk membuat strategi dan mendapatkan dukungan sendiri.

Diawali dari pojok kiri bawah, dengan fokus pada pengiriman jangka pendek dari satu fitur, rilis, atau produk. Saat mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan menjelajahi perusahaan yang lebih luas, maka kita lebih memahami model bisnis dan batasannya, hingga dapat melihat ke masa depan, memanfaatkan tren teknologi, dan mengarahkan perusahaan sebagai satu tim. Semakin strategis, saat melintasi sisi kanan bagan, semakin banyak

strategi tentang keterlibatan orang dan memengaruhi orang lain, yang pada akhirnya mengarah pada pengamanan pendanaan dan melibatkan tim untuk menyampaikan. (Brett, 2019).

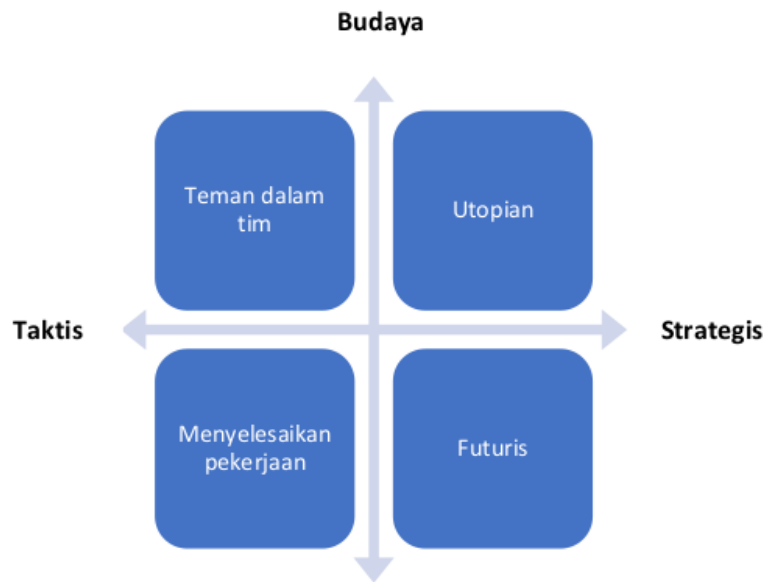
## 7 2. Pengiriman dan Budaya

Salah satu tindakan penyeimbangan tersulit yang harus dilakukan oleh para pemimpin digital adalah membangun budaya yang positif dan berkelanjutan dan menyampaikan dengan cepat. Peningkatan kemampuan dan semangat kerja jangka panjang sering kali membutuhkan waktu untuk dibangun dan tidak dapat dilakukan dalam semalam. Pengiriman perlu dilakukan untuk semua bisnis, tetapi mendorong pengiriman dengan biaya berapa pun dapat menghancurkan budaya. Paradoksnya di sini adalah bahwa ketika budaya dihancurkan, motivasi dihancurkan, gesekan meningkat, dan kinerja pengiriman menguap terlalu cepat.

Fokus yang perlu diperhatikan disini sebenarnya adalah bahwa kerusakan budaya seringkali merupakan pembunuh secara diam-diam bagi kelangsungan hidup perusahaan. Ini merayap di perusahaan dan bagi beberapa pemimpin, perasaan pertama yang mereka rasakan saat kondisi ini terjadi adalah keterlambatan untuk memperbaiki kerusakan tersebut. Jika tingkat kerusakan itu belum terlalu parah, cobalah mempekerjakan talenta yang baru.

Dari dua sumbu taktis - strategis dan penyampaian - budaya, maka terciptalah empat model operasi seperti pada gambar 9.2





Gambar 9.2 Empat Model Operasi

### 3. Model pertama: Menyelesaikan Pekerjaan

Berfokus pada pengiriman jangka pendek. Dalam model ini perlu untuk bertindak cepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Ada kalanya hal-hal menghantam kinerja turun, uang habis, sistem rusak, strategi tidak berjalan dengan baik dan budaya budaya yang buruk perlu diabaikan untuk sementara waktu. Di sini kita menyimpan hal-hal tersebut di latar belakang tetapi fokus pada eksekusi dan pengiriman sebagai prioritas. Model ini mungkin yang paling penting untuk diperhatikan, karena memiliki daya tariknya sendiri. Model ini sering dirasakan ditempat kerja, ada perasaan nyaman, produktif dan sibuk.

### 4. Mode Kedua: Futuris

Sebagai seorang pemimpin digital, Anda sering menikmati saat berada diposisi ini. Memikirkan masa depan tetapi melihatnya dari perspektif teknologi dan pengiriman

dan menghabiskan sebagian besar waktu untuk berfokus pada peta jalan, tren, dan perencanaan untuk meraih kesuksesan. Jawaban dalam ruang ini relatif lebih konkrit daripada yang melibatkan budaya. Tantangan model ini adalah menghubungkan visi untuk masa depan, secara logis dan jelas kembali ke pekerjaan taktis yang dilakukan saat ini.

Melibatkan tim yang akan membangun masa depan. Mendorong bisnis dan memanfaatkan teknologi untuk keunggulan kompetitif sangat penting. Pemimpin yang taktikal sering diabaikan dan lebih mencari seorang pemimpin yang visioner, yang memiliki gambaran yang lebih besar yang mampu mendorong perubahan dan inovasi.

#### 5. Model Ketiga: Teman dalam Tim

Fokus jangka pendek pada budaya berarti membuat orang bahagia adalah prioritas. Ini juga bisa berarti kita sedang menangani masalah budaya yang mendesak yang telah muncul dan membutuhkan perhatian segera. Kita mungkin mengambil peran melawan dan melindungi tim atau individu ketika orang lain dalam organisasi mendorong pengiriman dengan cara yang tidak sehat. Perangkap ketika beroperasi di sini adalah apa yang saya sebut "Perangkap Kebahagiaan", di mana, seperti anak-anak yang diberikan semua yang mereka inginkan, masih tidak bahagia dan menginginkan lebih. Struktur dan disiplin diperlukan. Mengatakan "tidak" dengan tepat memperkuat pengalaman saat kita mengatakan "ya".

#### 6. Model Keempat: Utopian

Model ini melihat ke masa depan dan berfokus pada membangun budaya yang hebat. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan baru yang hebat bagi talenta baru yang hebat yang akan senang bekerja. Membangun kemampuan masa depan sangat penting untuk kinerja yang berkelanjutan. Strateginya adalah mengintegrasikan visi masa depan kembali ke keadaan saat ini dan

menghubungkan keduanya dengan strategi yang mempertahankan kinerja tinggi selama transisi. Terlalu banyak pemimpin yang menghabiskan sedikit waktu dalam model ini, dengan fokus pada tuntutan mendesak dari penyampaian jangka pendek. Para pemimpin hebat memiliki visi dan tujuan yang berfokus pada orang yang menarik mereka terus-menerus ke dalam model ini. Visi dan tujuan mereka mendorong mereka untuk mengajukan pertanyaan yang berarti tentang masa depan dan bagaimana organisasi dapat berdampak positif.

Keempat model di atas sangat penting untuk kesuksesan dan semuanya berbahaya jika menghabiskan terlalu banyak waktu dan terkurung<sup>10</sup> dalam satu model saja. Harus seimbang. Kepemimpinan digital mengharuskan para pemimpin untuk memahami situasi saat ini dan mempertahankan kelincuhan untuk bergerak di sekitar empat model sesuai kebutuhan. Dalam pertemuan pemangku kepentingan tertentu, keberhasilan akhir dapat berarti menavigasi keempat model dalam waktu satu jam. Dalam skenario lain, katakanlah pertemuan satu lawan satu, itu mungkin berarti duduk sendirian dalam satu model tertentu dan memfokusk<sup>308</sup>kan bingkai dan percakapan di sekitar itu. Mungkin saja kita menemukan diri kita dalam situasi di mana tidak jelas model mana yang sesuai; dalam hal ini, berguna untuk mencoba model dan mengajukan pertanyaan yang terkait dengannya. Misalnya, melangkah ke peran futuris bisa berarti bertanya tentang tren teknologi masa depan dan dampaknya terhadap apa yang sedang dibahas.

### C. Membangun Kemampuan Kepemimpinan Digital

Pemimpin digital perlu membangun kemampuannya. Tujuannya agar sang pemimpin yang menjadi penggerak di perusahaan membuat semua orang bergerak ke arah yang sama. Digitalisasi. Kemampuan kepemimpinan sangat penting untuk mencapai transformasi digital yang sesungguhnya. Mereka mengubah investasi digital menjadi keuntungan digital. Ada

empat fokus elemen yang perlu dipelajari yaitu menciptakan visi digital, melibatkan perusahaan pada skala, mengatur transformasi, dan membangun kemampuan kepemimpinan teknologi (Westerman et al., 2014).

### 1. Menciptakan Visi Digital

Belajar dari Jean-Pierre Remy CEO Pages Jaunes pada tahun 2009 (Westerman et al., 2014; MIT Sloan Management, 2021)

Ketika Jean-Pierre Remy menjadi CEO Pages Jaunes pada tahun 2009, perusahaan tersebut berada dalam masalah. Perusahaan melihat pendapatan cetaknya menurun lebih dari 10 persen setiap tahun (252)sa kasus berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh George Westerman dengan Jean-Pierre Remy dan Nicolas Gauthier pada tahun 2011, 2013, dan 2014. Informasi digunakan dengan izin (Westerman et al., 2014)) Apalagi dengan munculnya *Google*, *Craigslist*, dan *Yelp*, siapa yang akan mencari perusahaan di buku kuning tebal lagi? Pages Jaunes perlu beradaptasi dengan dunia pencarian digital, dan itu perlu dilakukan dengan cepat.

Remy mencoba meyakinkan karyawannya bahwa layanan direktori digital adalah sebuah peluang. Perusahaan masih memiliki merek terpercaya, hubungan yang kuat dengan pengiklan, dan pijakan kecil dalam layanan digital. Tetapi karyawan di perusahaan yang sudah berusia seratus tahun itu skeptis. Banyak karyawan melihat digital sebagai tontonan yang tidak relevan dengan menjual iklan di buku kertas tebal. Para pekerja telah hidup melalui penciptaan Minitel, sistem jaringan *online* revolusioner Prancis tahun 1980-an dan 1990-an tanpa berdampak pada posisi kompetitif perusahaan (Schofield, 2012). Mereka telah hidup melalui gelembung dan kegagalan dot-com tahun 1997 hingga 2002, dan Pages Jaunes tetap menjadi pemimpin industri. Bahkan ketika pendapatan menurun, beberapa karyawan menyalahkan manajemen yang buruk alih-alih pergeseran

industri besar. Sangat sedikit yang melihat digital sebagai bahaya dan peluang yang sebenarnya.

Apa yang dibutuhkan karyawan Pages Jaunes adalah sebuah visi. Visi transformatif tentang masa depan yang lebih menarik daripada pandangan bisnis mereka saat ini. Sebuah perusahaan yang tadinya berkecimpung dengan percetakan buku kuning harus bermanuver. Buku hanyalah teknologi using. Teknologi digital dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik. (Berdasarkan wawancara Westerman dan rekan dengan CEO Jean-Pierre Remy. Digunakan dengan izin). Visi ini jelas dan meyakinkan. Itu melukiskan gambaran yang berbeda tentang masa depan sambil menghubungkan ke kemampuan perusahaan saat ini. Visi tersebut memperjelas bahwa digital adalah masa depan dan bahwa buku kertas akan menghilang. Ini memberi karyawan gambaran tentang bagaimana pekerjaan dan keterampilan mereka mungkin cocok di dunia baru, dan bagaimana mereka dapat memainkan peran di masa depan digital.

Remy juga mengumumkan tujuan yang berani. Pages Jaunes akan mengubah bauran bisnisnya dari memiliki pendapatan digital kurang dari 30 persen menjadi lebih dari 75 persen dalam waktu lima tahun (George Westerman et al., 2011). Tujuan eksplisit ini menghentikan karyawan untuk berdebat tentang seberapa banyak dan seberapa cepat mereka perlu berubah. Ini juga memberikan cara yang jelas yaitu pendapatan digital sebagai bagian dari total pendapatan untuk mengukur kemajuan.

Remy menghabiskan dua tahun berikutnya untuk membantu semua orang, mulai dari karyawan hingga pelanggan hingga investor. Dia berkomunikasi dengan jujur dan sesering mungkin dengan karyawannya. Beberapa hal perlu dipertahankan, misalnya bisnis kertas masih dipertahankan, dengan berasumsi masih ada orang yang berumur lebih menggemari koran daripada berita digital tetapi ada hal lain yang perlahan-lahan perlu menghilang seperti pencetakan dan pengiriman. Brand perusahaan masih

bisa kuat di dunia digital. Hubungan pelanggan yang telah dibangun oleh wiraniaga selama bertahun-tahun masih berharga, tetapi wiraniaga perlu belajar menjual layanan digital daripada iklan kertas.

Eksekutif senior Pages Jaunes bergerak cepat untuk menyelaraskan kembali investasi dan keterampilan perusahaan. Mereka mempekerjakan orang-orang senior yang memiliki keterampilan digital dan pola pikir untuk bekerja di ekonomi digital. Mereka melatih kembali tenaga penjualan untuk menjual layanan digital, dan melatih kembali desainer untuk membuat iklan digital dan halaman web. Mereka berinvestasi dalam prototipe untuk layanan digital, seperti desain halaman web dan aplikasi seluler, untuk menunjukkan kepada klien bagaimana mereka dapat menjangkau pelanggan mereka dengan cara baru. Mereka bahkan menandatangani kesepakatan untuk bermitra dengan Google alih-alih bersaing dengannya.

Transisi itu tidak mulus karena beberapa karyawan menolak perubahan tersebut. Remy meyakinkan beberapa orang untuk bergabung dalam transformasi, sementara dia menemukan cara untuk mengatasi mereka yang tidak mau bergabung. Ketika pendapatan digital tumbuh lebih lambat dari yang direncanakan dan pendapatan buku fisik menurun lebih cepat karena resesi di seluruh dunia, para eksekutif harus merestrukturisasi utang perusahaan, pelanggan malah mulai melihat nilai layanan digital, dan tenaga penjualan belajar cara menjualnya.

Pada tahun 2013, empat tahun setelah Remy mengumumkan visi digital barunya, dan terlepas dari kesengsaraan ekonomi Eropa, Pages Jaunes hampir mencapai tujuan transformasinya. Pendapatan digital tahunan tumbuh cukup cepat untuk menggantikan sebagian besar kerugian tahunan perusahaan dalam bisnis berbasis kertas. Untuk pertama kalinya sejak bergabung dengan perusahaan, Remy memproyeksikan pertumbuhan pendapatan secara keseluruhan pada tahun 2015. Sementara perusahaan *Yellow*

*Pages* di seluruh dunia berjuang untuk menanggapi persaingan digital, Pages Jaunes kini telah menjadi perusahaan yang didukung oleh teknologi digital, bukan kertas.

Belajar dari Jean-Pierre Ferry, visi penting tetapi visi transformatif lebih penting. Perubahan yang dilakukan melalui transformasi digital adalah nyata, bahkan ketika para pemimpin melihat ancaman dan peluang digital. Bagi banyak orang, transformasi digital tidak relevan atau hanya sekedar iseng. Masih ada orang lain yang mungkin tidak mengerti bagaimana perubahan itu memengaruhi pekerjaan mereka atau bagaimana mereka bisa melakukan transisi, tetapi sesungguhnya transformasi digital itu penting.

Transformasi digital yang sukses dimulai dari puncak perusahaan. Hanya eksekutif paling senior yang dapat menciptakan visi masa depan yang meyakinkan dan mengomunikasikannya ke seluruh perusahaan. Kemudian orang-orang di tingkat menengah dan bawah dapat mewujudkan visi tersebut. Pemimpin dapat mendesain ulang proses, pekerja dapat mulai bekerja secara berbeda, dan setiap orang dapat mengidentifikasi cara baru untuk memenuhi visi. Perubahan semacam ini tidak terjadi melalui mandat sederhana. Itu harus dipimpin.

## 2. Melibatkan Perusahaan Pada Skala

Transformasi besar dapat terjadi jika visi strategis perusahaan didukung oleh seluruh individu di dalam perusahaan yang disebut dengan keterlibatan (*engagement*) yaitu karyawan diberi energi untuk membuat visi menjadi kenyataan, mereka terlibat. Keterlibatan adalah faktor yang penting pada sebuah perusahaan (Ferina & Hidayat, 2017). Tidak seperti perubahan bertahap, yang dapat dicapai oleh beberapa orang yang bekerja sendiri, transformasi hanya dapat dicapai melalui keterlibatan banyak orang.

Transformasi bisnis adalah dalam cara perusahaan menyelesaikan sesuatu. Proses perusahaan inti didesain ulang, alat teknologi baru menggantikan yang lama, keterampilan baru dikembangkan, dan cara kerja baru diperkenalkan. Memenangkan hati dan pikiran orang melalui proses itu tidaklah mudah. Seperti yang pernah dikatakan Sir Richard Branson, “Karyawan yang loyal di perusahaan mana pun menciptakan pelanggan yang loyal, yang pada gilirannya menciptakan pemegang saham yang bahagia. Prosesnya terdengar mudah, tetapi ternyata tidak, dan proses ini telah mengalahkan beberapa perusahaan terbesar abad kedua puluh (Reichheld & Rob Markey, 2001).”

Teknologi digital membawa dimensi lain yaitu keterlibatan karyawan secara *real-time* dalam skala global. *Blog*, *Twitter*, dan video digital membantu para pemimpin terhubung dengan perusahaan mereka dengan cara yang tidak bisa dilakukan melalui email atau pertemuan *offline*. Blogger eksekutif dapat berbagi perspektif yang sering dan jujur tentang keadaan transformasi, dan video digital membantu menempatkan wajah pribadi pada komunikasi eksekutif. Selain itu, *platform* sosial perusahaan menciptakan generasi baru komunikasi perusahaan dua arah yang terbuka, di mana para pemimpin dan karyawan dapat berdiskusi, berbagi, dan berkolaborasi secara *real time* (McAfee, 2009). Dengan teknologi digital, para pemimpin memiliki kekuatan baru untuk melibatkan karyawan mereka dalam membuat perubahan terjadi.

Untuk mendorong dialog terbuka dan meningkatkan adopsi cara kerja baru, para eksekutif harus memimpin dengan memberi contoh dan melibatkan koalisi karyawan yang memadai untuk menjalankan perubahan. Karyawan yang didorong untuk berkontribusi pada transformasi digital akan memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan, pada gilirannya, akan menjadi karyawan yang lebih baik.



Salah satu cara terbaik untuk memimpin perusahaan dalam merangkul teknologi baru dan cara kerja baru adalah dengan bertindak sebagai panutan. Model peran menetapkan harapan untuk seluruh perusahaan dan memberi karyawan kesempatan untuk berinteraksi langsung dengan kepemimpinan senior. Misalnya, eksekutif senior di Kraft merekam podcast (dijuluki *Kraft Cast*) dan menyediakannya untuk karyawan dengan iPhone dan iPad. Pesan-pesan ini membantu karyawan tetap mengikuti strategi perusahaan dan inisiatif branding terbaru (Apple, 2014).

### 3. Mengatur Transformasi

Setelah terlibat dalam visi transformatif, pemimpin di seluruh perusahaan dapat bergerak untuk membuat visi menjadi kenyataan. Masalahnya, tidak semua orang memiliki satu visi. Ada pemimpin yang tidak setuju dengan visi tersebut, mungkin mencoba mengabaikannya. Beberapa unit mungkin bergerak terlalu lambat, sementara yang lain mungkin menimbulkan risiko dengan bergerak sebelum mereka benar-benar memikirkan risiko peraturan, keamanan, dan perusahaan. Unit lain mungkin menyia-nyaiakan sumber, tidak terkoordinasi, atau tidak kompatibel. Di situlah tata kelola digital dan mengatur transformasi berperan. Tata kelola digital dan mengatur transformasi membantu mengarahkan aktivitas digital perusahaan ke arah yang benar. Ini mengubah energi beragam karyawan di seluruh perusahaan menjadi mesin koheren yang mendorong transformasi digital ke depan.

**283** Contoh yang terbaik adalah dari Procter & Gamble (P&G). P&G adalah perusahaan yang bergerak di bidang barang konsumen global. Berkantor pusat di Cincinnati, Ohio, ia beroperasi di sekitar tujuh puluh negara dan lebih dari 120.000 karyawan. Pada tahun 2013, perusahaan memiliki penjualan lebih dari \$84 miliar. ExCEO P&G Bob McDonald mengakui potensi transformatif teknologi digital untuk industri tradisional. Dia menetapkan tujuan yang jelas:

“Kami ingin Procter & Gamble menjadi perusahaan yang paling mendukung digital di dunia” (P&G Corporate Video, 2011). Mencapai tujuan seperti itu memerlukan fokus pada digital di seluruh perusahaan, yang digambarkan McDonald dengan cara ini: “Kami ingin mendigitalkan pekerjaan perusahaan mulai dari pembuatan molekul hingga menjalankan pabrik kami dari data titik penjualan mitra ritel kami.”(Reingold, 2011). P&G kemudian memulai program transformasi digital multi-tahun untuk mewujudkannya. Visi McDonald sudah cukup untuk menggerakkan transformasi, tetapi lebih banyak diperlukan untuk membuat transformasi berhasil. P&G membutuhkan tata kelola digital yang sangat kuat untuk mengubah visi menjadi kenyataan di berbagai merek dan wilayah perusahaan. Dengan mekanisme tata kelola yang tepat, P&G dapat mengalokasikan pendanaan digital dengan bijak, mempromosikan berbagi di seluruh unit bisnis, menyediakan alat dan keterampilan terpusat untuk membantu unit bisnis berinovasi, dan mulai membangun budaya digital di seluruh P&G.

#### 4. Membangun Kemampuan Kepemimpinan Teknologi

Membangun kemampuan kepemimpinan teknologi adalah berbicara tentang hubungan kuat antara digital, teknik informatika dengan pemimpin. Ini yang disebut dengan kapabilitas kepemimpinan teknologi.

Contohnya adalah kepemimpinan di perbankan Lloyd Banking Group, (2018) yang berbasis di London, adalah salah satu bank terbesar di dunia, dengan aset lebih dari \$1 triliun. Pada tahun 2006, eksekutif LBG mulai memahami bahwa platform ritel online mereka yang ada, meskipun bekerja dengan baik, tidak dapat memenuhi tuntutan baru yang akan diterapkan perusahaan di masa mendatang. Segera setelah itu, merger dengan *Halifax Bank of Scotland* membuat situasi lebih mendesak, karena akan menambah jutaan lebih banyak pelanggan ke sistem yang digital.

Tim eksekutif meminta eksekutif bisnis senior, Ashley Machin, dan eksekutif teknik informatika (TI) senior, Zak Mian, untuk memikirkan kembali pendekatan perusahaan terhadap perbankan ritel digital. Pasangan itu saling mengenal hanya secara sepintas, tetapi segera mengembangkan hubungan kerja yang kuat. Mulai dari yang kecil, mereka menyusun rencana untuk mengganti *platform* lama dengan *platform* baru yang lebih skalabel. Investasi dasar yang sebenarnya untuk strategi digital perusahaan di masa depan. Langkah pertama ini adalah awal dari kemitraan yang mulai mengubah hampir semua keterlibatan pelanggan digital bank (Capgemini Consulting, 2014).

Machin menjelaskan bagaimana transformasi dimulai. Pimpinan bank yang paling senior melakukan sesuatu yang cukup berani, yang biasanya tidak dapat Anda lakukan. Kami melihat apa yang ingin dicapai, dan kami melihat infrastruktur yang kami miliki saat ini, dan rekomendasi kami adalah, "Apakah Anda tahu apa? Pimpinan akan menghabiskan beberapa tahun pertama hanya untuk membangun dan menyelesaikan infrastruktur baru." Dan satu-satunya keuntungan pelanggan di akhir infrastruktur baru itu adalah antarmuka pengguna yang didesain ulang secara mendasar dan karenanya pengalaman pengguna. Pemimpin akan memiliki platform canggih, yang memungkinkan untuk merespons pelanggan dengan jauh lebih cepat. Kami melakukan promosi, dan bank mendukung program yang mengatakan, "Mari bangun fondasi yang akan bertahan selama beberapa dekade mendatang." Itu adalah investasi awal yang besar tanpa pengembalian nyata dalam pengertian tradisional. Satu-satunya keuntungan adalah bahwa hal itu menempatkan Anda pada posisi untuk dapat meluncurkan proses dan penawaran pelanggan dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing (Capgemini Consulting, 2014).

Selain memikirkan kembali *platform*, kedua pemimpin juga memikirkan kembali cara TI dan bisnis bekerja sama. Memahami bahwa tim mereka perlu bekerja lebih cepat daripada proses pengembangan TI tradisional, mereka menciptakan unit baru yang menggabungkan bakat TI dan bisnis. Alih-alih bisnis menyediakan persyaratan dan TI memberikan teknologi, orang-orang dari kedua sisi rumah bekerja sama untuk berinovasi dalam proses perusahaan. Tim bertanggung jawab tidak hanya untuk memberikan teknologi, tetapi juga untuk memastikan perubahan bisnis yang diperlukan untuk memberikan manfaat yang diharapkan. Machin dan Mian merekrut staf dari dalam dan luar perusahaan, membangun tim dengan konsultan pengembangan sistem di India dan Inggris, dan mulai bekerja.

Setelah *platform* dasar tersedia, tim mulai menghadapi tantangan baru seperti pemrosesan kartu kredit. Mian menjelaskan: "Kami telah memperluas *platform* untuk ritel dan juga komersial, dan kemudian sudah waktunya untuk menghidupkan kembali agenda transformasi daripada agenda *re-platforming*." Permintaan meningkat, dan para pemimpin banyak unit, mulai dari kartu kredit hingga hipotek hingga produk komersial dan meminta bantuan dalam mentransformasi bisnis mereka secara digital.

Melihat ke belakang, Machin berkata, "Salah satu pertanyaan biasa yang saya dapatkan adalah, "Bagaimana Anda berhasil mendapatkan hubungan yang terintegrasi dan simbiosis antara TI dan bisnis?" Jawabannya adalah, Anda harus berbagi semangat untuk hasil yang Anda inginkan, dan untuk memiliki hubungan yang dipercaya bahwa Anda berdua bertekad untuk melakukan hal yang benar untuk pelanggan karena menginginkan kata yang lebih baik, tentang bagaimana Anda sampai di sana. Kemitraan TI-bisnis yang kuat dan kemampuan untuk memberikan pengalaman pelanggan digital yang hebat, ROI, dan teknologi fleksibel telah membuahkan hasil bagi tim dan perusahaan.

Pada 2013, CEO António Horta-Osório menyadari bahwa grupnya memiliki peluang lebih lanjut untuk memperkuat dan mempercepat rencana perusahaan dan mengembangkan proposisi digital di semua divisi yang berhubungan dengan pelanggan dalam grup. Pada bulan September 2013, Horta-Osório menjadi kepala digital penunjukan tingkat komite eksekutif grup, melapor langsung kepadanya, menciptakan divisi digital baru di bawah Miguel-Ángel Rodríguez-Sola, direktur digital, pemasaran, dan pengembangan pelanggan. Unit digital ini, yang sekarang beranggotakan lebih dari seribu orang, pindah ke lokasi khusus yang baru. Mengomentari rencana masa depan, Mian menambahkan, "Yang memberi saya keyakinan adalah bahwa meskipun kami tahu bahwa kami perlu terus beradaptasi dan belajar, agenda bersama dan integrasi tim bisnis dan TI sekarang ada dalam DNA kami." (Ashley Machin dan Zak Mian, sketsa Lioyd yang ditulis dari wawancara penulis. Digunakan dengan izin (Westerman et al., 2014))

#### **D. Menyinerigikan Perusahaan dan Karyawan di Era Digital**

Ada lima kekuatan utama memengaruhi peran kepemimpinan dalam memobilisasi karyawan, perusahaan di era digital. Ini terdiri dari teknologi digital, strategi bersaing, budaya perusahaan, struktur perusahaan, dan rencana bisnis strategis (Norton, 2017).

##### **1. Teknologi digital**

Teknologi digital bertanggung jawab atas laju perubahan eksponensial yang dialami dalam industri dan masyarakat saat ini. Kekuatan komputasi luar biasa yang selalu aktif, dalam bentuk akses internet *bandwidth* tinggi, perangkat seluler, perangkat *wearable*, *bio-tech*, kecerdasan buatan, dan virtual reality ada di mana-mana. Ini hanyalah beberapa dari teknologi utama yang mengubah dunia tempat kita tinggal dan bekerja (Brett, 2019).

Mengacu lagi pada pernyataan Schmidt bahwa teknologi hanya sebuah alat dan Anda adalah orang-orang yang memanfaatkan kekuatannya. Pernyataan ini mengharuskan pemimpin untuk memprioritaskan pelatihan yang menginformasikan dan menyemangati karyawan untuk perkembangan *big data*, algoritme, dan analitik. Misalnya, dengan adanya *big data* maka memungkinkan segmentasi pasar yang semakin sempit dan meningkatkan akurasi dalam menyesuaikan produk dan layanan agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, digital adalah cara yang lebih efektif untuk melibatkan mereka dan mampu memusatkan upaya pemasaran dengan presisi dan ekonomi yang lebih baik. Algoritme dapat melacak perilaku pesaing dan memprediksi dengan beberapa ukuran akurasi bagaimana mereka akan merespons, misalnya, terhadap serangan kompetitif yang dibangun di sekitar harga, promosi, produk, atau pengenalan layanan baru. Analisis data juga membantu dalam menunjukkan kerentanan pesaing dengan cara yang sebelumnya tidak terlihat melalui analisis konvensional. Melakukan hal itu menciptakan peluang untuk bergerak lebih cepat dan mendapatkan pijakan untuk ekspansi pasar.

Sedangkan untuk komunikasi dan memperkuat hubungan di dalam dan di luar perusahaan, interaksi antara pelanggan, pemasok, pemangku kepentingan, dan karyawan ditingkatkan melalui saluran digital, yang membuat konten dapat diakses secara universal dengan aplikasi kreatif grafik dan video, menyesuaikan pesan untuk ketepatan, dan menambah konektivitas sosial.

Jadi, dalam peran Anda sebagai pemimpin, terlepas dari level Anda dalam perusahaan, teknologi digital adalah pengubah permainan dalam memimpin bisnis di pasar yang bergerak cepat melawan *start-up* yang muncul entah dari mana dan menghantam pasar dengan dampak besar dengan beberapa klik atau gesekan jari dari perangkat lunak canggih. Dengan demikian, mereka meningkatkan tekanan pada

harga dan margin dengan mengurangi biaya transaksi dan tenaga kerja, yang semuanya menciptakan lapangan terbuka bagi pesaing lain untuk melintasi perbatasan dengan kecepatan yang luar biasa.

## 2. Strategi Kompetitif

Kekuatan kedua yang memengaruhi peran kepemimpinan di era digital adalah penerapan strategi kompetitif. Saat strategi kompetitif ditempatkan sebagai seperangkat aturan atau prinsip, maka dia akan ditampilkan sebagai kecepatan, konsentrasi pada titik yang menentukan, manuver dengan pendekatan tidak langsung, dan tindakan berani dan bergeser ke penyerangan. Arti dari sebuah kecepatan adalah mengenai aplikasi ini konsisten dengan kecepatan operasi di mana analitik *big data* menyoroti peluang yang membutuhkan respons cepat.

Konsentrasi pada titik yang menentukan menjelaskan tentang kapabilitas analitik yang sangat besar untuk menunjukkan segmen peluang dengan akurasi yang mengesankan, mampu berkonsentrasi pada pencapaian yang menentukan, memungkinkan penargetan dan penggunaan sumber daya di mana sehingga pemimpin dapat memperoleh keunggulan di area tertentu.

Manuver dengan pendekatan tidak langsung yaitu menjelaskan tentang sebuah aturan yang bertahan lama, pendekatan tidak langsung menonjol sebagai salah satu komponen strategi yang berhasil secara konsisten. Jika diterapkan dengan terampil, manuver tersebut menerapkan kekuatan terhadap kelemahan pesaing, menyelesaikan masalah pelanggan dengan solusi yang mengungguli pesaing, dan mencapai keuntungan psikologis dengan menciptakan efek ketidakseimbangan dalam pikiran pemimpin lawan.

Tindakan berani dan beralih ke penyerangan. Semua output dari *big data*, algoritme, dan analitik ditujukan untuk memungkinkan Anda maju dengan kecepatan dan

kepercayaan diri untuk melindungi bisnis yang ada dari masuknya pesaing, dan untuk mendapatkan pijakan dengan memperluas peluang pasar yang baru. Keberanian melengkapi prinsip strategi di atas.

### 3. Budaya Perusahaan

Kekuatan ketiga yang memengaruhi kepemimpinan di era digital adalah budaya perusahaan yaitu budaya digital. Sementara perusahaan berinvestasi dalam kemampuan digital seperti *big data*, analitik, dan manajemen konten digital, mereka merasa perlu untuk mempertahankan budaya yang kuat dan fleksibel yang dapat beradaptasi dengan perubahan psikologis dan fisik yang diperlukan untuk transisi yang sukses. Melakukan hal itu berarti bahwa pemimpin kemudian dapat membuat keputusan yang diberdayakan oleh data lebih cepat dalam menanggapi kondisi pasar yang berubah.

Penting untuk diperhatikan, jika manajemen perusahaan menunjukkan pengabaian untuk membuat budayanya kompatibel dengan pasar digital yang bergerak cepat, perusahaan kehilangan keunggulan kompetitifnya. Perasaan puas diri atau kepuasan tidak kritis dengan diri sendiri, fokus pelanggan menurun, dan orisinalitas mengering, yang semuanya sangat sulit untuk dikembalikan kepada kondisi semula.

Contoh nyata dari budaya digital yang kuat adalah *Google*. Perusahaan ini menggambarkan budayanya sebagai "sangat suka potongan kecil" (*incredible srappy*), yang didasarkan sepenuhnya oleh data. Dalam praktiknya, itu berarti semua proposal harus didukung dengan data yang terbatas dan hiperbola yang lebih sedikit. Karakteristik lain dari *scrappy* adalah gesit, yang mencerminkan pemimpinnya, karyawannya, dan cara keseluruhannya dalam melakukan sesuatu. Budaya *Google* yang mencakup inovasi dan otonomi, pemikiran ke depan, dan kerja tim.



Elemen kunci lain dari budaya *Google* yang bisa dicontoh adalah mereka secara aktif memikirkan tentang aplikasi teknologi sebagai cara bagi perusahaan untuk mengubah industri secara mendasar. Artinya mereka memerlukan penetapan pasar secara jelas, menginspirasi orang untuk berpikir besar tentang tujuan perusahaan, dan menemukan cara untuk mengubah arah keseluruhan industri. Dampak dari budaya perusahaan yang positif adalah dapat mendorong keputusan bisnis yang terbaik, menghasilkan loyalitas pelanggan, dan memicu keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja yang kuat dengan memanfaatkan teknologi digital.

#### 4. Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan bertujuan untuk menciptakan iklim kerja yang gesit dan inovatif, yang terdiri dari dua dimensi yaitu fisik dan psikologis.

Fisik. Membangun perusahaan yang "ramping dan bermakna" telah menjadi tujuan perusahaan yang utama selama beberapa dekade terakhir. Gagasannya adalah untuk menghilangkan lapisan manajemen dan hambatan apa pun yang menyuarakan format birokrasi, yang akan menghalangi arus informasi ke atas dan ke bawah. Oleh karena itu, tujuannya adalah untuk menangani ketepatan waktu pasar dan pergerakan kompetitif yang membutuhkan respons cepat. Kebutuhan tersebut masih ada. Tapi sekarang ini didukung melalui bentuk komunikasi instan yang dimungkinkan oleh *big data* dan diperkuat oleh analitik data.

Oleh karena itu, perlu disadari bahwa pengembangan struktur perusahaan era digital adalah menciptakan iklim kerja yang mengundang kreativitas dan inovasi yang bebas dari sistem dan prosedur yang tidak praktis dan fleksibel. Itulah alasan pendekatan saat ini oleh perusahaan untuk membangun iklim *start-up*. Untuk mengembangkan iklim yang diinginkan, sebuah perusahaan merelokasi kelompok ke lokasi khusus yang dihilangkan dari formalitas dan

struktur induk dan memberi mereka kebebasan untuk memulai operasi sesuai keinginan mereka. Itulah sebabnya, inti dari tugas memimpin perusahaan adalah membantu bawahan tumbuh dan berhasil dengan mengomunikasikan pandangan strategis berwawasan ke depan, mendorong kolaborasi untuk mengatasi perubahan yang mengganggu, dan memberikan konseling dan pelatihan untuk membuat staf dapat menciptakan pelanggan dan dapatkan seni strategi untuk berhasil bersaing dengan pesaingnya.

## 5. Psikologis

Fase psikologis dalam memimpin perusahaan digital sangat bergantung pada interaksi antara pemimpin dan karyawannya. Ini mencakup semua faktor seperti moral dan motivasi, serta keberanian, determinasi, dan ketekunan. Para karyawan menginginkan pemimpin yang percaya diri yang dapat menilai kondisi internal dan pasar secara akurat serta memotivasi mereka untuk mengambil tindakan tegas. Kemampuan ini menjadi semakin tepat dengan ketersediaan analitik data besar dan lompatan kuantum yang dibuat dalam teknologi itu hampir setiap hari. Pemimpin perlu menerapkan tiga Langkah positif.

Pertama, dalam merancang rencana, tetapkan tujuan primer dan sekunder sehingga jika tujuan utama yang pertama tidak dapat dicapai, maka dapat menggunakan tujuan sekunder. Kemudian, kembangkan strategi dan taktik yang sesuai untuk setiap tujuan, yang mencakup pengaturan metrik untuk mengukur kinerja. Dengan melakukannya memungkinkan pemimpin untuk mengelola situasi yang tidak terduga. Persiapkan rencana darurat jika sewaktu-waktu diperlu untuk menyelamatkan situasi yang tidak dapat dipertahankan.

Kedua, ciptakan iklim kerja dalam kelompok yang berhubungan dengan persepsi dan sikap karyawan. Seorang pemimpin harus memperhatikan fungsi dan interaksi mereka sehari-hari dengan kelompok lain dalam perusahaan.

Tujuannya adalah untuk berinteraksi dengan teknologi digital untuk mengembangkan dan menerapkan strategi dan taktik dalam struktur perusahaan yang mendukung kecepatan, konsentrasi, dan keberanian.

Ketiga, seorang pemimpin dapat mencapai keunggulan sebagai pemimpin ketika karyawannya didisiplinkan dan berkomitmen pada nilai-nilai budaya perusahaan. Keunggulan dalam kepemimpinan bukan berarti kesempurnaan. Sebaliknya, pemimpin yang unggul menciptakan iklim yang memungkinkan bawahannya untuk belajar dari kesalahan mereka. Dalam iklim yang positif seperti itu, orang bekerja untuk meningkatkan dan mengambil risiko yang diperlukan untuk belajar.

#### **6. Rencana Bisnis yang Strategis**

Rencana bisnis strategis berfungsi sebagai titik fokus untuk memasukkan, menyortir, dan menyebarkan data dari semua titik kontak. Dengan demikian, ini berfungsi untuk mengatur ide menjadi tujuan dan strategi yang dapat ditindaklanjuti.

Struktur perencanaan memprioritaskan berbagai fungsi dan aktivitas yang diperlukan untuk memobilisasi era digital. Dengan mendefinisikan dengan jelas arah strategis, tujuan, dan strategi perusahaan, seseorang dapat memahami data yang masuk dan memberikan konteks untuk mengamankan yang ada, serta mengejar bisnis yang baru.

Yang termasuk dalam rencana strategis didalamnya berisi perencanaan tentang segmen pasar, produk, dan layanan. Memanfaatkan potensi yang tampaknya tak terbatas yang melekat dalam analitik dan algoritme data besar, rencana tersebut harus berisi strategi untuk menjangkau pelanggan di pasar yang tersebar secara geografis dan budaya.

Jadi, rencana adalah titik pertemuan di mana pengalaman, keterampilan, dan wawasan bertemu untuk mempersiapkan masa depan. Yang perlu diimplementasikan

adalah membentuk strategi imajinatif, menyebarkan sumber daya manusia, material, dan keuangan untuk mendapatkan dampak yang maksimal, menetapkan tingkat otoritas dan tanggung jawab, dan melatih individu yang dengan terampil.

#### **E. Teknologi Digital**

Ada lima kategori kunci yang menghubungkan teknologi dengan informasi: orang, benda, data, pemrosesan, dan jaringan untuk mengikat semuanya. Jaringan yang mengikat itu adalah *komputasi awan*, *big data*, seluler, dan segala sesuatu yang berhubungan dengan internet. Keunggulan informasi, kepemimpinan solusi, keintiman kolektif, dan inovasi yang dipercepat bergantung pada hal di atas. Secara logika, pemrosesan informasi dimulai dengan data. Data dari berbagai sumber umumnya harus dikumpulkan untuk diproses, membutuhkan jaringan, baik nirkabel atau kabel, penyimpanan data, dan pemrosesan data yang disimpan atau streaming data langsung untuk mendeteksi tren atau anomali dan mengembangkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti. Keputusan kemudian harus dijalankan, membutuhkan transmisi kembali ke tepi jaringan, kepada orang-orang yang menjalankan keputusan atau aktuator yang memintanya (Weinman, 2015).

Oleh karena itu, sangat penting untuk membahas teknologi digital agar dapat menunjang proses kepemimpinan digital.

##### **Komputasi Awan**

Ada banyak definisi dari komputasi awan. Orang awan sering menyebutkannya sebagai aplikasi, komputasi, penyimpanan, dan sumber daya jaringan yang diperoleh dengan dasar sewa, langganan, atau layanan, bukan melalui kepemilikan tetapi sebagai lisensi dan penggunaan aplikasi. Komputasi awan biasanya mencakup elemen tingkat rendah, seperti perangkat keras komputer, *platform* sebagai layanan, layanan web, dan layanan mikro, di mana komponen perangkat

lunak, dapat dirakit dengan cepat, dan perangkat lunak sebagai layanan, di mana program seperti pencarian *Google*, akuntansi Blok H&R, manajemen hubungan pelanggan *Salesforce.com*, atau *Twitter*, *Instagram*, dan layanan perangkat lunak jarak jauh seperti *Facebook* dapat digunakan (Weinman, 2012). Komputasi awan juga memberikan arti tentang semua jenis komputasi dan fungsi terkait seperti penyimpanan, manajemen data dan database, serta aplikasi yang dilakukan di pusat data.

Disadari atau tidak, komputasi awan sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan. Komputasi awan adalah tempat ratusan juta orang bertukar informasi dinamis di antara banyak entitas yang berbeda yaitu orang, perangkat, dan aplikasi. Yang terhubung dengan jaringan dan melibatkan semua pihak melalui Facebook, Instagram, dan Twitter adalah contoh aplikasi cloud. tempat ratusan juta orang bertukar informasi. Dalam hal keunggulan informasi, cloud memperoleh informasi dari orang atau perangkat, dan menjalankan algoritme canggih untuk melakukan pengoptimalan dinamis atau menggabungkan dunia digital dan fisik (Weinman, 2011).

#### *Big Data*

232

Laney, (2001) mendefinisikan bahwa *big data* adalah data yang memiliki volume, kecepatan, dan variasi. Volume berarti jumlah data, yang mungkin muncul melalui sejumlah faktor. Memperoleh semua data dari berbagai sumber bisnis, memantau sejumlah besar pelanggan, memproses transaksi dalam jumlah besar per pelanggan, atau detail masif per transaksi. Misalnya, seorang pembeli membeli sebuah baju panas ukuran M, maka dia ingin tahu lokasi toko secara fisik, warna, kondisi sekitarnya, atau navigasi halaman webnya di *browser* desktop Anda. Volume memungkinkan mereka memaksimalkan pendapatan.

Kecepatan berarti bahwa data ini berubah dengan cepat. Contohnya, *streaming data* langsung dari sensor cuaca; data penjualan dari penjual *online*, data dalam penerbangan dari pesawat dan mesin jet; atau segala aktivitas yang sedang

trending di *Twitter*. Variasi artinya struktur *database* yang berbeda misalnya *database* tentang nama karyawan, alamat rumah, atau tempat dan tanggal lahir, menjadi *database* yang tidak terstruktur seperti data dari *YouTube* atau video pengawasan, telemetri perangkat, gambar, *tweet*, pembaruan status *Facebook*, model 3D, dan dokumen digital.

Data adalah bahan bakar untuk mesin keunggulan informasi. Ini membantu mengoptimalkan proses dalam hal kinerja yang lebih baik, pemanfaatan aset yang lebih baik, dan ketersediaan yang lebih besar melalui pemeliharaan prediktif dan proaktif.

### Seluler

Memindahkan data dari berbagai aplikasi termasuk ke cloud dan sebaliknya membutuhkan jaringan. Seringkali ini dalam bentuk kabel, seperti telepon tradisional atau koneksi serat. Dengan perkembangan digital yang semakin pesat, maka pemindahan data saat ini sudah dapat dilakukan oleh seluler seperti ponsel flip lama, ponsel cerdas, tablet, dan laptop. Selain pemindahan data melalui kabel, teknologi nirkabel juga penting untuk memindahkan data. *Radio Frequency Identification Tags*, *Wi-fi*, *bluetooth*, *Near-Field Communication*, *ultra wide band (UWB)* yang digunakan untuk transmisi nirkabel jarak pendek sinyal TV adalah beberapa contoh teknologi nirkabel. Setiap individu di perusahaan sering kali menggunakan seluler dan nirkabel secara bergantian.

### Internet

Setiap orang mengenal Internet. Internet dapat menghubungkan orang dengan orang lain (misalnya, melalui email, pesan, atau obrolan atau melalui jejaring sosial) dan juga orang ke mesin (misalnya, orang ke mesin pencari, alat pemetaan, atau layanan streaming film). Segala sesuatu yang berhubungan dengan internet adalah istilah populer yang digunakan untuk menjelaskan apapun yang dihubungkan ke sebuah internet. Jaringan, data, dan pemrosesan komputasi

awan. Bisa juga tentang partikel nano, bola lampu, termostat, pembuka pintu garasi, kamera video, papan tanda digital seperti papan reklame elektronik, rak toko, lemari es, pemanggang roti, robot otonom, mobil tanpa pengemudi, traktor pertanian, bus, pesawat, mesin jet, pakaian, kaleng, botol, kotak, palet, AC, mesin cuci, gedung pintar, kota pintar, atau planet pintar yang dihubungkan ke internet.

Segala sesuatu yang berhubungan dengan internet bisa juga produk cerdas, internet industri, sistem fisik siber, sistem tertanam, komputasi pervasif, mesin cerdas, mesin brilian, dan jaringan sensor. Sensor dapat berupa kamera, video, perangkat penangkap gambar, layar sentuhan, getaran, infra merah, atau apa pun yang Anda miliki.

Intinya, perusahaan perlu untuk mengupayakan semaksimal mungkin pengadaan segala sesuatu yang berhubungan dengan internet, agar hasilnya maksimal untuk mendukung inovasi, dengan memperoleh data yang dapat digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang kebutuhan, perilaku, dan konteks pelanggan dan pengguna yang, pada gilirannya, dapat menjadi langkah pertama dalam menciptakan solusi yang layak secara komersial untuk kebutuhan tersebut.

## **F. Kesimpulan**

1. Digitalisasi sudah menjadi gaya hidup terutama di era wabah pandemik Covid-19. Konektivitas internet di mana-mana, perkembangan perangkat seluler, dan popularitas jaringan sosial sekarang selalu aktif, di rumah dan di tempat kerja. Ini mengikis batas-batas tradisional antara kehidupan pribadi, dan profesional. Era digital telah melahirkan model dan platform bisnis virtual baru.
2. Transformasi digital tidak bisa dihindari. Perubahan terjadi apakah Anda menginginkannya atau tidak. Anda dapat memilih untuk bereaksi atau menunda. Transformasi digital adalah tentang perubahan mendasar dan holistik, bukan hanya teknologi

3. Kepemimpinan digital harus memiliki empat kapasitas yaitu taktis dan strategis sabil fokus pada penyampaian dan budaya
4. Membangun kemampuan kepemimpinan digital adalah syarat mutlak. Caranya adalah dengan menciptakan visi digital, melibatkan perusahaan, mengatur transformasi, sambil membangun kemampuan kepemimpinan teknologi.
5. Ada lima kekuatan utama memengaruhi peran kepemimpinan dalam memobilisasi karyawan, perusahaan di era digital. Ini terdiri dari teknologi digital, strategi bersaing, budaya perusahaan, struktur perusahaan, dan rencana bisnis strategis.
6. Ada lima kategori kunci yang menghubungkan teknologi dengan informasi: orang, benda, data, pemrosesan, dan jaringan untuk mengikat semuanya. Jaringan yang mengikat itu adalah komputasi awan, big data, seluler, dan segala sesuatu yang berhubungan dengan internet.

## Referensi

Altimeter, & Solis, B. 2014. *The State of Digital Transformation*.

Apple. 2014. *Serving Up Innovation*. [www.apple.com/iphone/business%0A/profiles/kraft-foods/](http://www.apple.com/iphone/business%0A/profiles/kraft-foods/).

Brett, J. 2019. *Evolving Digital Leadership*. Australia:Forest Lodge.

Capgemini Consulting. 2014. *The Digital Transformation Symphony : When IT and Business Play in Sync Successful Digital Transformation Hinges on a Strong IT-Business Relationship*. In Capgemini Consulting. <https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/the-it-business-symphony.pdf>



- Ferinia, R., & Hutagalung, S. 2017. *Linkage Between McClelland Motivation Theory, Interpersonal Relationship, Employee Engagement and Performance of Nurses at Adventist Hospital*. *Advanced Science Letters*, 23(11), 10955. <https://doi.org/https://doi.org/10.1166/asl.2017.10196>
- George Westerman et al. 2011. *Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations*. White Paper, Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business, 63. [www.capgemini-consulting.com/digital-transformation-a-road-map-for-bi](http://www.capgemini-consulting.com/digital-transformation-a-road-map-for-bi)
- Laney, D. 2001. "3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety, [blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf](https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf). META Group.
- Lloyd Banking Group. 2018. *LLOYDS Banking Group Enters Into Strategic Partnership With Thought Machine*. Lloyd Banking Group. <https://www.lloydsbankinggroup.com/media/press-releases/2018/lloyds-banking-group/lloyds-banking-group-enters-into-strategic-partnership-with-thought-machine.html>
- Clayton M. Christensen, S. P. K. 2006. *Assessing Your Organization's Capabilities: Resources, Processes, and Priorities*. Harvard Business Publishing Education.
- McAfee, A. 2009. *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Harvard Business Press.
- MIT Sloan Management. 2021. *Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations*. MIT Sloan Management.

- Norton, P. 2017. *Leadership Strategies In the Age of Big Data, Algorithms, and Analytics*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Perkin, N., & Abraham, P. 2017. *Building the Agile Business through Digital Transformation*. Kogan Page Limited.
- P&G Corporate Video. 2011. *QA with Bob McDonald – Investing in Digital Technologies at P&G*.
- Reichheld, F. F., & Rob Markey. 2001. *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Harvard Business School Press.
- Reingold, J. 2011. *Brainstorm Tech Video: P&G's Bob McDonald Talks Tech.*. Fortune,. <http://fortune.com/2011/07/19/brainstorm-tech-video-pgs-bob-mcdonald-talks-tech/>.
- Schofield, H. 2012. *Minitel: The Rise and Fall of the France-Wide Web*. BBC News. [www.bbc.co.uk/news/magazine-18610692](http://www.bbc.co.uk/news/magazine-18610692).
- Sloan, C. G. 2012. *The Digital Advantage*. <http://www.capgemini.com/resources/the-digital-advantage-how-digital-leaders-outperform-their-peers-in-every-industry>
- Vielmetter, G., & Sell, Y. 2014. *Leadership 2030*. USA:Hay Group Holdings, Inc.
- Weinman, J. 2011. *Axiomatic Cloud Theory," Working Paper, July 29, 2011,* [www.JoeWeinman.com/Resources/Joe\\_Weinman\\_Axiomatic\\_Cloud\\_Theory.pdf](http://www.JoeWeinman.com/Resources/Joe_Weinman_Axiomatic_Cloud_Theory.pdf).
- Weinman, J. 2012. *Clouconomics: The Business Value of Cloud Computing*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Weinman, J. 2015. *Digital Disciplines*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2014. *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

## BIODATA PENULIS



**ROLYANA FERINIA**

Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat/Tanggal Lahir : Bandung, 26 Februari, 1970  
Alamat Rumah : Kampus Universitas Advent Indonesia  
Jalan Kolonel Masturi no 288,  
Cihanjuang Rahayu, Parongpong,  
Bandung, 40559  
Status : Menikah  
Nomor Handphone : +62818641563  
Email : rolyana.pintauli@unai.edu  
Tempat Tanggal Lahir : Bandung, 26 Februari 1970

### **Pendidikan**

1. Sarjana Ekonomi (S1), Jurusan Akuntansi - Universitas Advent Indonesia, 1993.
2. Magister Management (S2), Jurusan Ilmu Manajemen, Sumber Daya Manusia - Universitas Advent Indonesia, 2009.
3. Doctor Management Science (S3), Jurusan Ilmu Manajemen, Konsentrasi di Sumber Daya Manusia - Universitas Pendidikan Indonesia, 2016

### **Jurnal yang Telah Publish**

1. Enhanced Employee Engagement By Intensify Personality Traits And Mc. Clelland Motivation Of Employee At Adventist Hospitals In Indonesia 2018. Rolyana Ferinia, S. Hutagalung, A. Prasetio
2. Optimalisasi Kinerja: Partisipasi Karyawan Dalam Keterlibatan Karyawan Dan Budaya Organisasi Spiritualitas 2018. Rolyana Ferinia, Arif Partono Prasetio, Stimson Hutagalung
3. Your Employee Leaves Your Organization? Managing Turnover Intention Through Human Resources Practices, Perceived Organisational Support, Affective Commitment, Employee Engagement, 2021. A.P. Prasetio, Rolyana Ferinia
4. Islam Nusantara: An Integration Opportunity Between Christianity And Culture In Indonesia (2022)
5. Meningkatkan Penjualan Dengan Menekan Biaya Distribusi Dan Biaya Promosi Pada Pt Coca-Cola Amatil Indonesia Di Jawa Timur 2018. Velinda Sihotang, Rolyana Ferinia
6. Mengembangkan Opini Audit: Analisis Prediksi Kebangkrutan Model Altman Z-Score. 2018. E. Ebenezer, Rolyana Ferinia
7. Optimalisasi Kinerja: Partisipasi Karyawan Dalam Keterlibatan Karyawan Dan Budaya Organisasi Spiritualitas 2018. Rolyana Ferinia, Arif Partono Prasetio, Stimson Hutagalung
8. Pengaruh Dekadensi Moral Terhadap Pendidikan Karakter Dan Bimbingan Konseling Pada Siswa Kristen (2021), Stimson Hutagalung, Rolyana Ferinia
9. Menjelajahi Spiritualitas Milenial: Apakah Membaca Alkitab, Berdoa, Dan Menghormati Acara Di Gereja Menurun? (2020). Stimson Hutagalung, Rolyana Ferinia

### **Buku:**

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis
2. Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja 2021
3. Organisasi dan manajemen (2021)
4. Pemasaran Internasional (2020)
5. Desain penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif (2021)
6. Komunikasi Bisnis (2020)

7. Ekonomi Kreatif (2020)
8. Manajemen Produksi dan Operasi (2020)

**Reviewer:**

1. Journal of Management Development (Scopus Q2)
2. Journal of Cooperative Information Systems (Springer, Scopus Q1)
3. Journal of Cooperative Information Systems (Scopus, Q4)
4. Inderscience Publisher
5. Indonesian Journal of Management (Telkom University)
6. Journal of Management and Business, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makasar.
7. di 6th International Seminar & Conference on Learning Organization Telkom

# Master Kepemimpinan Digital 1

## ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

24%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://pdfcoffee.com">pdfcoffee.com</a> Internet Source	5%
2	<a href="https://digilib.stiestekom.ac.id">digilib.stiestekom.ac.id</a> Internet Source	3%
3	<a href="https://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	1%
5	<a href="https://library.unai.edu">library.unai.edu</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://fliphtml5.com">fliphtml5.com</a> Internet Source	1%
7	<a href="https://simakip.uhamka.ac.id">simakip.uhamka.ac.id</a> Internet Source	<1%
8	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%
9	<a href="https://link.springer.com">link.springer.com</a> Internet Source	<1%

10	Submitted to Konsorsium Turnitin Relawan Jurnal Indonesia Student Paper	<1 %
11	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
12	collewriters.com Internet Source	<1 %
13	docplayer.info Internet Source	<1 %
14	tahuekonomi.blogspot.com Internet Source	<1 %
15	dokumen.tips Internet Source	<1 %
16	epdf.pub Internet Source	<1 %
17	coachmargetty.com Internet Source	<1 %
18	essay.utwente.nl Internet Source	<1 %
19	ejournal.bsi.ac.id Internet Source	<1 %
20	anyflip.com Internet Source	<1 %



21	Submitted to Forum Komunikasi Perpustakaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia (FKPPTKI) Student Paper	<1 %
22	ecahyono.blogspot.com Internet Source	<1 %
23	es.scribd.com Internet Source	<1 %
24	journal.laaroiba.ac.id Internet Source	<1 %
25	epdf.tips Internet Source	<1 %
26	cdn.unicaf.org Internet Source	<1 %
27	irchiwandy.wordpress.com Internet Source	<1 %
28	doaj.org Internet Source	<1 %
29	Submitted to Grand Canyon University Student Paper	<1 %
30	repository.stikeshangtuaahsby-library.ac.id Internet Source	<1 %
31	123dok.com Internet Source	<1 %

32	Submitted to University of Canberra Student Paper	<1 %
33	<a href="http://www.fhsu.edu">www.fhsu.edu</a> Internet Source	<1 %
34	<a href="http://ml.scribd.com">ml.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="http://repository.ubharajaya.ac.id">repository.ubharajaya.ac.id</a> Internet Source	<1 %
36	<a href="http://www.mim.ac.mw">www.mim.ac.mw</a> Internet Source	<1 %
37	Submitted to UIN Sultan Maulana Hasanudin Student Paper	<1 %
38	<a href="http://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Internet Source	<1 %
39	<a href="http://jurnal.staiannawawi.com">jurnal.staiannawawi.com</a> Internet Source	<1 %
40	<a href="http://www.sagepub.com">www.sagepub.com</a> Internet Source	<1 %
41	Rodney L. Lowman. "The Psychologist- Manager Journal - An Official Publication of the Society of Psychologists in Management", Routledge, 2014 Publication	<1 %

42 Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia  
Student Paper <1 %

---

43 Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta  
Student Paper <1 %

---

44 [fitrianitobing.blog.uma.ac.id](http://fitrianitobing.blog.uma.ac.id)  
Internet Source <1 %

---

45 [jurnal.ubd.ac.id](http://jurnal.ubd.ac.id)  
Internet Source <1 %

---

46 Submitted to IAIN Kudus  
Student Paper <1 %

---

47 Submitted to Leeds Beckett University  
Student Paper <1 %

---

48 Submitted to Liberty University  
Student Paper <1 %

---

49 Tuomo Peltonen. "Spirituality and Religion in Organizing", Springer Science and Business Media LLC, 2017  
Publication <1 %

---

50 [idoc.pub](http://idoc.pub)  
Internet Source <1 %

---

51 [www.jstage.jst.go.jp](http://www.jstage.jst.go.jp)  
Internet Source <1 %

---

52

Internet Source

&lt;1 %

53

[journal.ummat.ac.id](http://journal.ummat.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

54

[repository.unai.edu](http://repository.unai.edu)

Internet Source

&lt;1 %

55

Joseph P. Forgas. "Affect in Social Thinking and Behavior", Psychology Press, 2012

Publication

&lt;1 %

56

[fajribn.com](http://fajribn.com)

Internet Source

&lt;1 %

57

[repository.unej.ac.id](http://repository.unej.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

58

[jurnal.lemhannas.go.id](http://jurnal.lemhannas.go.id)

Internet Source

&lt;1 %

59

Submitted to University of Warwick

Student Paper

&lt;1 %

60

[jmbr.ppm-school.ac.id](http://jmbr.ppm-school.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

61

[acikbilim.yok.gov.tr](http://acikbilim.yok.gov.tr)

Internet Source

&lt;1 %

62

Submitted to Nottingham Trent University

Student Paper

&lt;1 %

63

[etd.repository.ugm.ac.id](http://etd.repository.ugm.ac.id)

Internet Source

<1 %

64

[gtg.webhost.uoradea.ro](http://gtg.webhost.uoradea.ro)

Internet Source

<1 %

65

[rdw.rowan.edu](http://rdw.rowan.edu)

Internet Source

<1 %

66

Submitted to stidalhadid

Student Paper

<1 %

67

[store.sirclo.com](http://store.sirclo.com)

Internet Source

<1 %

68

[digilib.unhas.ac.id](http://digilib.unhas.ac.id)

Internet Source

<1 %

69

[repository.umy.ac.id](http://repository.umy.ac.id)

Internet Source

<1 %

70

Submitted to Australian Campus Network

Student Paper

<1 %

71

Submitted to Ciputra University

Student Paper

<1 %

72

Submitted to University of Glamorgan

Student Paper

<1 %

73

[indexarticles.com](http://indexarticles.com)

Internet Source

<1 %

74

[sciendo.com](http://sciendo.com)

Internet Source

<1 %

75	<a href="http://www.ijepe.com">www.ijepe.com</a> Internet Source	<1 %
76	Submitted to 2U Northwestern University MAC Student Paper	<1 %
77	Submitted to BRAC University Student Paper	<1 %
78	Submitted to Intercollege Student Paper	<1 %
79	Submitted to Universitas Pelita Harapan Student Paper	<1 %
80	Submitted to University of Northampton Student Paper	<1 %
81	<a href="http://jamiatulmaharani.blogspot.com">jamiatulmaharani.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
82	<a href="http://journals.ucjc.edu">journals.ucjc.edu</a> Internet Source	<1 %
83	<a href="http://vdoc.pub">vdoc.pub</a> Internet Source	<1 %
84	<a href="http://brakele.nl">brakele.nl</a> Internet Source	<1 %
85	<a href="http://lib.unnes.ac.id">lib.unnes.ac.id</a> Internet Source	<1 %
86	<a href="http://repository.uinjambi.ac.id">repository.uinjambi.ac.id</a>	

Internet Source

<1 %

87

[eprints.uny.ac.id](http://eprints.uny.ac.id)

Internet Source

<1 %

88

[ereserves.unl.edu](http://ereserves.unl.edu)

Internet Source

<1 %

89

[luxor.acadiau.ca](http://luxor.acadiau.ca)

Internet Source

<1 %

90

[mafiadoc.com](http://mafiadoc.com)

Internet Source

<1 %

91

[heblab.research.yale.edu](http://heblab.research.yale.edu)

Internet Source

<1 %

92

[journal.uii.ac.id](http://journal.uii.ac.id)

Internet Source

<1 %

93

[repository.uki.ac.id](http://repository.uki.ac.id)

Internet Source

<1 %

94

[www.i-scholar.in](http://www.i-scholar.in)

Internet Source

<1 %

95

[www.lemhannas.go.id](http://www.lemhannas.go.id)

Internet Source

<1 %

96

[www.regent.edu](http://www.regent.edu)

Internet Source

<1 %

97

[isletmecilik.org](http://isletmecilik.org)

Internet Source

<1 %

98	<a href="https://silopub.com">silopub</a> Internet Source	<1 %
99	<a href="https://archive.org">archive.org</a> Internet Source	<1 %
100	<a href="https://bora.uib.no">bora.uib.no</a> Internet Source	<1 %
101	<a href="https://ejournal.upsi.edu.my">ejournal.upsi.edu.my</a> Internet Source	<1 %
102	Rika Efrita, Rahmi Wiza. "Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Dekadensi Moral Siswa Studi Kasus di SMK Harapan Bangsa Panti Kecamatan Panti, Kabupaten Pasaman", YASIN, 2024 Publication	<1 %
103	Submitted to University of Wolverhampton Student Paper	<1 %
104	Submitted to Vietnam Japan University Student Paper	<1 %
105	<a href="https://d-nb.info">d-nb.info</a> Internet Source	<1 %
106	<a href="https://ijms.uum.edu.my">ijms.uum.edu.my</a> Internet Source	<1 %
107	<a href="https://imadeputrawan.wordpress.com">imadeputrawan.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %



108	<a href="https://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
109	<a href="https://robhay.wordpress.com">robhay.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
110	Tiara Willy Nabila, Rochayati Febriarhamadini, Sylvia Sari Rosalina, Ratih Nur Setyaningsih. "Gaya Kepemimpinan di Era Pandemi Covid-19", Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen, 2023 Publication	<1 %
111	Submitted to University of South Australia Student Paper	<1 %
112	<a href="https://coek.info">coek.info</a> Internet Source	<1 %
113	<a href="https://dergipark.org.tr">dergipark.org.tr</a> Internet Source	<1 %
114	<a href="https://go.gale.com">go.gale.com</a> Internet Source	<1 %
115	<a href="https://id.uurtech.com">id.uurtech.com</a> Internet Source	<1 %
116	<a href="https://konsultasiskripsi.com">konsultasiskripsi.com</a> Internet Source	<1 %
117	<a href="https://repositori.widyagamahusada.ac.id">repositori.widyagamahusada.ac.id</a> Internet Source	<1 %

118	"Sustainable Energy and Technological Advancements", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publication	<1 %
119	Submitted to Carnegie Mellon University Student Paper	<1 %
120	Submitted to University of Ulster Student Paper	<1 %
121	<a href="https://businessofsoftware.org">businessofsoftware.org</a> Internet Source	<1 %
122	Submitted to A'Sharqiyah University, Oman Student Paper	<1 %
123	Submitted to Trisakti University Student Paper	<1 %
124	<a href="https://repositorio.unal.edu.co">repositorio.unal.edu.co</a> Internet Source	<1 %
125	<a href="https://repository.untag-sby.ac.id">repository.untag-sby.ac.id</a> Internet Source	<1 %
126	<a href="https://topwritingguru.com">topwritingguru.com</a> Internet Source	<1 %
127	<a href="https://wasdlibrary.org">wasdlibrary.org</a> Internet Source	<1 %
128	Submitted to Northcentral Student Paper	<1 %

129	Submitted to University of Central Lancashire Student Paper	<1 %
130	ensani.ir Internet Source	<1 %
131	ndltd.ncl.edu.tw Internet Source	<1 %
132	www.rug.nl Internet Source	<1 %
133	Submitted to Griffith University Student Paper	<1 %
134	digital.sandiego.edu Internet Source	<1 %
135	lauda.ulapland.fi Internet Source	<1 %
136	repository.up.ac.za Internet Source	<1 %
137	Submitted to Brunel University Student Paper	<1 %
138	Submitted to Charles Sturt University Student Paper	<1 %
139	digilib.unimed.ac.id Internet Source	<1 %
140	pta.kemenag.go.id Internet Source	<1 %

141	<a href="http://www.mindtheproduct.com">www.mindtheproduct.com</a> Internet Source	<1 %
142	Submitted to Laureate Higher Education Group Student Paper	<1 %
143	Submitted to Vilnius Gediminas Technical University Student Paper	<1 %
144	<a href="http://eprints.utm.my">eprints.utm.my</a> Internet Source	<1 %
145	<a href="http://www.emozioak.net">www.emozioak.net</a> Internet Source	<1 %
146	Submitted to Acacia Learning Student Paper	<1 %
147	Submitted to Fachhochschule fuer Wirtschaft Berlin Student Paper	<1 %
148	Submitted to Universitas Riau Student Paper	<1 %
149	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet Source	<1 %
150	<a href="http://uobrep.openrepository.com">uobrep.openrepository.com</a> Internet Source	<1 %
151	Submitted to Anglia Ruskin University Student Paper	<1 %

152	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	<1 %
153	<a href="http://dk.um.si">dk.um.si</a> Internet Source	<1 %
154	<a href="http://ejournal.stiesyariahbengkalis.ac.id">ejournal.stiesyariahbengkalis.ac.id</a> Internet Source	<1 %
155	<a href="http://karyatulisilmiah.com">karyatulisilmiah.com</a> Internet Source	<1 %
156	<a href="http://player.winamp.com">player.winamp.com</a> Internet Source	<1 %
157	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
158	<a href="http://scholarcommons.usf.edu">scholarcommons.usf.edu</a> Internet Source	<1 %
159	<a href="http://www.bernas.id">www.bernas.id</a> Internet Source	<1 %
160	<a href="http://www.springerprofessional.de">www.springerprofessional.de</a> Internet Source	<1 %
161	Submitted to Bocconi University Student Paper	<1 %
162	Dolores Albarracín, Blair T. Johnson. "The Handbook of Attitudes - Volume 1: Basic Principles", Routledge, 2018 Publication	<1 %

163	Submitted to Robert Morris University Student Paper	<1 %
164	Submitted to University of Technology, Sydney Student Paper	<1 %
165	Submitted to University of Texas, Permian Basin Student Paper	<1 %
166	doku.pub Internet Source	<1 %
167	fpsilove.blogspot.com Internet Source	<1 %
168	journal.unesa.ac.id Internet Source	<1 %
169	onlinelibrary.wiley.com Internet Source	<1 %
170	openaccess.izu.edu.tr Internet Source	<1 %
171	www.studilmu.com Internet Source	<1 %
172	Submitted to Adtalem Global Education, Inc. Student Paper	<1 %
173	repositorium.sdum.uminho.pt Internet Source	<1 %

174	<a href="http://zulyadai.wordpress.com">zulyadai.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
175	Submitted to Global Banking Training Student Paper	<1 %
176	Submitted to Kaplan University Student Paper	<1 %
177	<a href="http://ejournal.sttkb.ac.id">ejournal.sttkb.ac.id</a> Internet Source	<1 %
178	<a href="http://etds.ntut.edu.tw">etds.ntut.edu.tw</a> Internet Source	<1 %
179	<a href="http://ojs.stmikdharmapalariau.ac.id">ojs.stmikdharmapalariau.ac.id</a> Internet Source	<1 %
180	<a href="http://uir.unisa.ac.za">uir.unisa.ac.za</a> Internet Source	<1 %
181	<a href="http://www.sweetstudy.com">www.sweetstudy.com</a> Internet Source	<1 %
182	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta Student Paper	<1 %
183	Submitted to Universitas Sanata Dharma Student Paper	<1 %
184	Submitted to University of Bolton Student Paper	<1 %
185	Submitted to University of Exeter	

Student Paper

<1 %

---

186 Submitted to University of Wales Swansea  
Student Paper

<1 %

---

187 Submitted to University of Western Sydney  
Student Paper

<1 %

---

188 deepblue.lib.umich.edu  
Internet Source

<1 %

---

189 digitalcommons.pepperdine.edu  
Internet Source

<1 %

---

190 e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id  
Internet Source

<1 %

---

191 garuda.kemdikbud.go.id  
Internet Source

<1 %

---

192 hdl.handle.net  
Internet Source

<1 %

---

193 journals.sagepub.com  
Internet Source

<1 %

---

194 vdocuments.com.br  
Internet Source

<1 %

---

195 www.adkgroup.com  
Internet Source

<1 %

---

196 www.debatesiesa.com  
Internet Source

<1 %

---



197	<a href="http://www.mobt3ath.com">www.mobt3ath.com</a> Internet Source	<1 %
198	Submitted to Blackpool and The Fylde College, Lancashire Student Paper	<1 %
199	Richard Kelly. "Constructing Leadership 4.0", Springer Science and Business Media LLC, 2019 Publication	<1 %
200	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %
201	Syahrani. "Humanisasi dalam Administrasi dan Manajemen Pendidikan", INA-Rxiv, 2019 Publication	<1 %
202	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1 %
203	<a href="http://dspace.lib.cranfield.ac.uk">dspace.lib.cranfield.ac.uk</a> Internet Source	<1 %
204	<a href="http://growingscience.com">growingscience.com</a> Internet Source	<1 %
205	<a href="http://ms.entwicklungsethnologie.org">ms.entwicklungsethnologie.org</a> Internet Source	<1 %
206	<a href="http://researchspace.ukzn.ac.za">researchspace.ukzn.ac.za</a> Internet Source	<1 %

[www.open.edu](http://www.open.edu)

207

Internet Source

<1 %

208

Andrew J. Elliot. "Handbook of Approach and Avoidance Motivation", Psychology Press, 2013

Publication

<1 %

209

Daniel McKay. "Deep South Down Under", Orbis Litterarum, 2015

Publication

<1 %

210

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Student Paper

<1 %

211

Foxon, T.. "Bounded rationality and hierarchical complexity: Two paths from Simon to ecological and evolutionary economics", Ecological Complexity, 200612

Publication

<1 %

212

Submitted to Politeknik Negeri Bandung

Student Paper

<1 %

213

Submitted to RMIT University

Student Paper

<1 %

214

Submitted to South Bank University

Student Paper

<1 %

215

Submitted to Southern New Hampshire University - Continuing Education

Student Paper

<1 %

216	Submitted to Unika Soegijapranata Student Paper	<1 %
217	Submitted to University of Greenwich Student Paper	<1 %
218	adoc.pub Internet Source	<1 %
219	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	<1 %
220	digitalcommons.kennesaw.edu Internet Source	<1 %
221	dspace.lib.uom.gr Internet Source	<1 %
222	dspace5.zcu.cz Internet Source	<1 %
223	www.flokq.com Internet Source	<1 %
224	Submitted to Andrews University Student Paper	<1 %
225	Submitted to Australian Institute of Business Student Paper	<1 %
226	Bierman, Leonard; Ferrell, O. C.; Ferrell, Linda. "Management: Principles and Applications, Custom Fourth Edition", UAGC, 2022 Publication	<1 %

227	Dennis N. Bristow, Gary L. Frankwick. "Product managers' influence tactics in marketing strategy development and implementation", Journal of Strategic Marketing, 1994 Publication	<1 %
228	<a href="http://id.sainte-anastasie.org">id.sainte-anastasie.org</a> Internet Source	<1 %
229	<a href="http://pdfs.semanticscholar.org">pdfs.semanticscholar.org</a> Internet Source	<1 %
230	<a href="http://perilakuorganisasi.com">perilakuorganisasi.com</a> Internet Source	<1 %
231	<a href="http://vdocuments.mx">vdocuments.mx</a> Internet Source	<1 %
232	<a href="http://www.bigdatadba.com">www.bigdatadba.com</a> Internet Source	<1 %
233	<a href="http://www.ifm.eng.cam.ac.uk">www.ifm.eng.cam.ac.uk</a> Internet Source	<1 %
234	Submitted to Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Student Paper	<1 %
235	Vicente A. González, Farook Hamzeh, Luis Fernando Alarcón. "Lean Construction 4.0 - Driving a Digital Revolution of Production Management in the AEC Industry", Routledge, 2022	<1 %

---

236	<a href="http://bazybg.uek.krakow.pl">bazybg.uek.krakow.pl</a> Internet Source	<1 %
237	<a href="http://bppsdmk.kemkes.go.id">bppsdmk.kemkes.go.id</a> Internet Source	<1 %
238	<a href="http://dspace.uui.ac.id">dspace.uui.ac.id</a> Internet Source	<1 %
239	<a href="http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id">eprints.mercubuana-yogya.ac.id</a> Internet Source	<1 %
240	<a href="http://fraksigolkar.or.id">fraksigolkar.or.id</a> Internet Source	<1 %
241	<a href="http://id.noordermarketing.com">id.noordermarketing.com</a> Internet Source	<1 %
242	<a href="http://ikee.lib.auth.gr">ikee.lib.auth.gr</a> Internet Source	<1 %
243	<a href="http://journal.unilak.ac.id">journal.unilak.ac.id</a> Internet Source	<1 %
244	<a href="http://jurnal.dpr.go.id">jurnal.dpr.go.id</a> Internet Source	<1 %
245	<a href="http://jurnal.unai.edu">jurnal.unai.edu</a> Internet Source	<1 %
246	<a href="http://repository.unas.ac.id">repository.unas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
247	<a href="http://repository.widyatama.ac.id">repository.widyatama.ac.id</a>	

---

Internet Source

<1 %

---

248 [research.unissula.ac.id](https://research.unissula.ac.id)  
Internet Source

<1 %

---

249 [toffee.dev](https://toffee.dev)  
Internet Source

<1 %

---

250 [winongweb.wordpress.com](https://winongweb.wordpress.com)  
Internet Source

<1 %

---

251 [www.taruhanbolaonline.edu.pl](http://www.taruhanbolaonline.edu.pl)  
Internet Source

<1 %

---

252 [www.vadira.de](http://www.vadira.de)  
Internet Source

<1 %

---

253 Seval Literindo Kreasi, Nendy Pratama  
Agusfianto, Sri Umiatun Andayani, Anwar et  
al. "Pengantar Bisnis (Respons Dinamika Era  
Digital)", Thesis Commons, 2023  
Publication

<1 %

---

254 [adaydeaprantika.blogspot.com](https://adaydeaprantika.blogspot.com)  
Internet Source

<1 %

---

255 [ejournal.ihdn.ac.id](http://ejournal.ihdn.ac.id)  
Internet Source

<1 %

---

256 [files.osf.io](https://files.osf.io)  
Internet Source

<1 %

---

257 [fr.scribd.com](https://fr.scribd.com)  
Internet Source

<1 %

---

258	<a href="http://id.blogboosters.net">id.blogboosters.net</a> Internet Source	<1 %
259	<a href="http://id1.entwicklungsethnologie.org">id1.entwicklungsethnologie.org</a> Internet Source	<1 %
260	<a href="http://leadershipsecret2016.wordpress.com">leadershipsecret2016.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
261	<a href="http://library.binus.ac.id">library.binus.ac.id</a> Internet Source	<1 %
262	<a href="http://main303.news">main303.news</a> Internet Source	<1 %
263	<a href="http://pakdok.com">pakdok.com</a> Internet Source	<1 %
264	<a href="http://pertamakali.com">pertamakali.com</a> Internet Source	<1 %
265	<a href="http://psikologi.unmuha.ac.id">psikologi.unmuha.ac.id</a> Internet Source	<1 %
266	<a href="http://repository.maranatha.edu">repository.maranatha.edu</a> Internet Source	<1 %
267	<a href="http://repository.unpar.ac.id">repository.unpar.ac.id</a> Internet Source	<1 %
268	<a href="http://repository.uph.edu">repository.uph.edu</a> Internet Source	<1 %
269	<a href="http://s3-csis-web.s3.ap-southeast-1.amazonaws.com">s3-csis-web.s3.ap-southeast-1.amazonaws.com</a>	<1 %

---

270	<a href="http://sis.binus.ac.id">sis.binus.ac.id</a> Internet Source	<1 %
271	<a href="http://student.blog.dinus.ac.id">student.blog.dinus.ac.id</a> Internet Source	<1 %
272	<a href="http://tutorsonspot.com">tutorsonspot.com</a> Internet Source	<1 %
273	<a href="http://www.actualidadiphone.com">www.actualidadiphone.com</a> Internet Source	<1 %
274	Erina Alimin, Eddy, Diana Afriani, Nendy Pratama Agusfianto et al. "Manajemen Pemasaran (Kajian Pengantar di Era Bisnis Modern)", Thesis Commons, 2022 Publication	<1 %
275	<a href="http://artikel.sabda.org">artikel.sabda.org</a> Internet Source	<1 %
276	<a href="http://bagawanabiyasa.wordpress.com">bagawanabiyasa.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
277	<a href="http://ccg.co.id">ccg.co.id</a> Internet Source	<1 %
278	<a href="http://darhiv.ffzg.unizg.hr">darhiv.ffzg.unizg.hr</a> Internet Source	<1 %
279	<a href="http://ditulis.id">ditulis.id</a> Internet Source	<1 %

---



280	Internet Source	<1 %
281	<a href="http://ergoren.info">ergoren.info</a> Internet Source	<1 %
282	<a href="http://fahmanurdawi.blogspot.com">fahmanurdawi.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
283	<a href="http://fitria-ye.blogspot.com">fitria-ye.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
284	<a href="http://id.stpatrickschoolwhitelake.org">id.stpatrickschoolwhitelake.org</a> Internet Source	<1 %
285	<a href="http://id.wikihow.com">id.wikihow.com</a> Internet Source	<1 %
286	<a href="http://ikhtisar.com">ikhtisar.com</a> Internet Source	<1 %
287	<a href="http://kacamataindra.wordpress.com">kacamataindra.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
288	<a href="http://kakaphitam.blogspot.com">kakaphitam.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
289	<a href="http://kelompok18bgr.wordpress.com">kelompok18bgr.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
290	<a href="http://loligintingz.wordpress.com">loligintingz.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
291	<a href="http://misdianee.blogspot.com">misdianee.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %

292	<a href="http://ouci.dntb.gov.ua">ouci.dntb.gov.ua</a> Internet Source	<1 %
293	<a href="http://passion4accessories.blogspot.com">passion4accessories.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
294	<a href="http://psihologiapentrutoti.files.wordpress.com">psihologiapentrutoti.files.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
295	<a href="http://raniwidiantari45.wordpress.com">raniwidiantari45.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
296	<a href="http://repositorio.cinvestav.mx">repositorio.cinvestav.mx</a> Internet Source	<1 %
297	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
298	<a href="http://revistadeespaa57madruoft_djvu.txtarchive.org">revistadeespaa57madruoft_djvu.txtarchive.org</a> Internet Source	<1 %
299	<a href="http://revistas.ufps.edu.co">revistas.ufps.edu.co</a> Internet Source	<1 %
300	<a href="http://rifqimulyawan.com">rifqimulyawan.com</a> Internet Source	<1 %
301	<a href="http://rizalbohal.wordpress.com">rizalbohal.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
302	<a href="http://s.bingparachute.com">s.bingparachute.com</a> Internet Source	<1 %
303	<a href="http://sarjanaekonomi.co.id">sarjanaekonomi.co.id</a> Internet Source	<1 %

304	<a href="http://scholarworks.waldenu.edu">scholarworks.waldenu.edu</a> Internet Source	<1 %
305	<a href="http://seminartrainingmotivasi.blogspot.com">seminartrainingmotivasi.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
306	<a href="http://sempurnaselalu.blogspot.com">sempurnaselalu.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
307	<a href="http://soep.ue.poznan.pl">soep.ue.poznan.pl</a> Internet Source	<1 %
308	<a href="http://syafrudinmtop.blogspot.com">syafrudinmtop.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
309	<a href="http://titik-priyati.blogspot.com">titik-priyati.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
310	<a href="http://www.dmidgroup.com">www.dmidgroup.com</a> Internet Source	<1 %
311	<a href="http://www.idntimes.com">www.idntimes.com</a> Internet Source	<1 %
312	<a href="http://www.ijlter.org">www.ijlter.org</a> Internet Source	<1 %
313	<a href="http://www.komisikepolisianindonesia.com">www.komisikepolisianindonesia.com</a> Internet Source	<1 %
314	<a href="http://www.kompasiana.com">www.kompasiana.com</a> Internet Source	<1 %
315	<a href="http://www.repository.uinjkt.ac.id">www.repository.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	<1 %

316	<a href="http://www.scilit.net">www.scilit.net</a> Internet Source	<1 %
317	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	<1 %
318	<a href="http://www.syekhnurjati.ac.id">www.syekhnurjati.ac.id</a> Internet Source	<1 %
319	"Proceedings of Eighth International Congress on Information and Communication Technology", Springer Science and Business Media LLC, 2023 Publication	<1 %
320	<a href="http://jurnal.untan.ac.id">jurnal.untan.ac.id</a> Internet Source	<1 %
321	<a href="http://oursolving.blogspot.com">oursolving.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
322	<a href="http://unsworks.unsw.edu.au">unsworks.unsw.edu.au</a> Internet Source	<1 %
323	"Organisasjon og ledelse ", Gyldendal Norsk Forlag AS Publication	<1 %
324	Anshuman Khare, Arto Ojala, William W. Baber. "Sustainable International Business Models in a Digitally Transforming World", Routledge, 2022 Publication	<1 %

325 Zaenal Arifin, Sulistyorini Sulistyorini. <1 %  
"Konsepsi Pengembangan Kemampuan  
Kepemimpinan Pendidikan Islam", Shautut  
Tarbiyah, 2021  
Publication

---

326 djokodm.wordpress.com <1 %  
Internet Source

---

327 dsynurmalasari.wordpress.com <1 %  
Internet Source

---

328 johannessimatupang.wordpress.com <1 %  
Internet Source

---

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On