

KEPEMIMPINAN
dalam Pengembangan
Sumber Daya Manusia

Dr. Agustinus Setyawan

PC 02024-21

KEPEMIMPINAN

dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dr. Agustinus Setyawan

Cetakan I : 2021
Editor : Hastin Munawaroh
Penata Letak : Hastin Munawaroh
Desain Sampul : Maria Mahardhika
Ilustrasi : freepik.com & pixabay.com

128 hlm; 14,8x21 cm

ISBN: 978-602-4912-87-1

Apresiasi untuk ***Kepemimpinan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia***



“Pak Agustinus memberikan satu pesan penting untuk kita semua bahwa di tengah perubahan dunia yang semakin cepat akibat berbagai faktor, termasuk digitalisasi, ketidakstabilan geopolitik, dan pandemi, kemampuan sebuah organisasi untuk berubah dan beradaptasi dengan cepat sangatlah penting. Peran seorang pemimpin dalam menentukan visi serta memimpin organisasinya melakukan perubahan demi mewujudkan visi tersebut menjadi salah satu faktor penentu utama untuk mencapai keberhasilan organisasi agar tetap relevan. Dalam bukunya, Pak Agustinus memaparkan secara lengkap dan terstruktur mengenai faktor-faktor yang diperlukan oleh seorang pemimpin. Pengalamannya sebagai seorang akademisi dan praktisi di bidang sumber daya manusia telah memberikan beliau kemampuan dalam melihat suatu masalah secara unik dan seimbang. Oleh karena itu, saya yakin buku ini akan memberikan paradigma baru bagi para pembacanya, sehingga bisa membuat mereka menjadi pemimpin-pemimpin yang efektif di era disrupsi ini,” (**Norman Yanuar, S.T., M.B.A.**, Vice President PT Saratoga Investama Sedaya Tbk).

“Buku yang menarik untuk dibaca dan dijadikan referensi bagi para *leader* karena kepiawaian penulis memberikan contoh-contoh praktis tentang kepemimpinan. Kutipan-kutipan serta pengalaman empiris dan praktis memberi kita nuansa seperti

berhadapan langsung dengan situasi yang ada. Pemimpin yang hebat adalah yang dapat memberdayakan dan menciptakan *successor*. Semuanya dijelaskan penulis dalam buku ini dengan bahasa yang sangat mudah untuk dipahami, dan tentunya harus bisa diimplementasikan,” (**Adineka Fatyandri, M.B.A.**, General Manager PT Tunaskarya Indoswasta).

“Buku mengenai *leadership* yang disajikan dengan bahasa lugas dan mudah dipahami oleh berbagai kalangan. Buku ini sangat relevan dijadikan sebagai referensi bagi para pemimpin organisasi maupun perusahaan, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian (*uncertainty*) dan perubahan kondisi yang serba cepat, sehingga diperlukan tipe pemimpin yang memiliki paradigma berpikir luas tak terbatas. Penulis merupakan seorang praktisi sekaligus akademisi yang sangat berpengalaman, sehingga kombinasi hasil kontemplasi yang disajikannya dalam buku ini sangat berbeda dan memberi perspektif lain tentang peran penting *leadership* dalam kehidupan,” (**Dr. Ir. Yan Adriansyah, M.T., IPM**, Senior Manager Geology and Technical Service PT Berau Coal).

“Buku ini membuka wawasan bagi para *leader* untuk semakin memperkuat dan memberdayakan diri sebagai *leader*,” (**E. Widijo Hari Murdoko, S. Psi.**, Psikolog, Trainer/Fasilitator-Konsultan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Pembicara Publik, Inspirator Pemberdayaan Diri, Penulis 18 buku pengembangan diri-motivasi-*leadership*).

“Para pemimpin dalam sebuah organisasi tidak jarang mengalami kesulitan dalam memimpin para karyawan yang menjadi tanggung jawabnya. Latar belakang pendidikan, budaya, serta bangsa yang berbeda mengharuskan para pemimpin untuk bisa mempunyai jenis kepemimpinan berbeda. Menjadi pemimpin yang situasional, seseorang harus belajar menetapkan tujuan yang jelas, belajar bagaimana mendiagnosis tingkat perkembangan orang-orang yang bekerja sama dalam setiap target mereka, dan harus belajar menggunakan berbagai gaya kepemimpinan untuk memberikan apa yang anak buah butuhkan dari seorang pemimpin. Buku *leadership* ini memberikan pandangan yang lengkap dan jelas serta mudah untuk dipahami setiap pemimpin maupun calon pemimpin,” (**Kris Adi Nugraha, S.Mn., M.M. CSCA, CPLM**, Direktur Politeknik Sinar Mas Berau Coal).

“Di era disrupsi digital ini dibutuhkan pemimpin yang memiliki enam kompetensi penting, sehingga diharapkan tetap bisa *survive* menghadapi perubahan zaman. Buku karya Pak Agustinus sangat menginspirasi pembaca bagaimana menjadi pemimpin di masa disrupsi; memberi tip dan trik dalam *resolve problem*. Buku ini dilengkapi contoh-contoh riil yang mudah dipahami dan dicerna oleh pembacanya, sehingga diharapkan muncul banyak pemimpin-pemimpin muda yang *agile*. Bagi mahasiswa, buku ini dapat dijadikan referensi untuk mata kuliah kepemimpinan dalam sumber daya manusia. Terus berkarya, Pak Agustinus, dan kami tunggu buku-buku berikutnya. Sukses selalu,” (**Dr. Evi Silvana Muchsinati, S.E., M.Si.**, Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Internasional Batam).

Ucapan Terima Kasih



Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas pertolongan dan bimbingan-Nya, sehingga buku kedua ini dapat terselesaikan dengan baik. Tanpa campur tangan dan pengaruh-Nya, mustahil proses penyusunan buku ini berjalan dengan lancar dan sesuai dengan jadwal. Sungguh ini merupakan anugerah yang luar biasa dari Sang Pencipta alam semesta.

Proses pembuatan buku kedua ini juga banyak mendapatkan dukungan dari kolega dan para mentor dalam bentuk kritikan, masukan, dan nasihat, sehingga buku ini menjadi lebih lengkap serta bermakna untuk dibaca. Maka dari itu, dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Para pembaca buku ini yang telah berkenan meluangkan waktunya. Tanpa pembaca, buku ini tidak akan ada nilainya.
2. PT Pohon Cahaya yang telah memberikan banyak dukungan dan bersedia menerbitkan buku penulis yang kedua kalinya.
3. Bapak E. Widijo Hari Murdoko yang dengan sabar bersedia menjadi mentor, sumbangan pemikiran, dan juga selalu memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan buku ini.
4. Bapak Eko Utomo yang sudah berkenan memberikan kata pengantar dalam buku ini, sehingga buku ini memiliki kekuatan untuk diimplementasikan.

5. Bapak Norman Yanuar, Bapak Adineka Fatyandri, Bapak Kris Adi Nugraha, Bapak Yan Adriansyah, Bapak E. Widijo Hari Murdoko, dan Ibu Evi Silvana Muchsinati yang sudah berkenan memberikan komentar/testimoni pada buku ini.
6. Pak Dr. Yan Adriansyah yang menjadi teman diskusi dan telah berkenan memberikan sumbangan pemikiran, sehingga buku ini semakin lebih berisi.
7. Fakultas Ekonomi Universitas Internasional Batam tempat di mana penulis dipercaya menjadi salah satu tenaga pengajar di Program Studi Manajemen (Strata 1 dan Strata 2).
8. Program Studi Teknologi Rekayasa Logistik Politeknik Sinar Mas Berau Coal, tempat di mana penulis dipercaya menjadi salah satu narasumber yang membawakan beberapa materi tentang kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi.
9. PT Ecco Indonesia, PT Philips Ralin Surabaya, PT Philips Industries Batam, PT Matsushita Kotobuki Electronic Peripherals Indonesia, PT Ciba Vision Batam, PT McDermott Indonesia, PT Saipem Indonesia, PT Berau Coal Energy, dan Politeknik Sinar Mas Berau Coal tempat di mana penulis belajar untuk menggali potensi sebagai seorang pemimpin.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.



Halaman Persembahan

Buku ini penulis persembahkan kepada keluarga tercinta: Vincentia Sri Padmawati (istri), Natalia Desy Putri Setyawati, Laurentia Rachel Putri Setyawati, Beatrice Adinda Putri Setyawati (anak), Alm. Antonius Sugiono dan Alm. Antonia Utami (orang tua), Didit Haryanto (adik), dan semua keluarga besar yang telah banyak menginspirasi serta selalu memberi semangat selama proses penyelesaian buku kedua ini.

Untuk semua pembaca, semoga buku ini dapat bermanfaat dan menjadi referensi guna menambah wawasan tentang kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi.



Kata Pengantar

oleh Dr. Eko Utomo

*Executive Coach and Business Consultant
Exi Management System (EMS)*

Jika Anda orang Indonesia yang lahir di tahun 70-an, Anda orang yang beruntung (atau rugi?) karena mengalami berbagai macam peristiwa dan perubahan yang sangat dinamis di nusantara.

Sebagai anak kecil yang tumbuh dan berkembang di tahun 80-an, Anda mengalami peristiwa di mana Indonesia dipimpin oleh presiden dengan masa jabatan salah satu yang paling lama di dunia. Indonesia tumbuh menjadi negara yang diperhitungkan di dunia. Ekonomi tumbuh stabil, bahkan sempat dijuluki sebagai salah satu calon negara besar di masa depan. Tahun 90-an, saat Anda sekolah atau kuliah, terjadi peristiwa besar, baik politik maupun ekonomi di Indonesia. Orde Baru tumbang sesudah 32 tahun berkuasa di Indonesia. Kekuasaan yang begitu dominan ternyata bisa tumbang dan runtuh.

Ekonomi Indonesia yang dibangga-banggakan ternyata rapuh. Krisis moneter menghancurkan bangunan kartu ekonomi. Raksasa-raksasa konglomerasi ternyata hanyalah raksasa tambun yang terlalu banyak utang dan besar karena bisnis renten. Perubahan dari Orde Baru ke Orde Reformasi juga tidak berjalan dengan mulus. Politik dinamis dan penguasa berganti-ganti kebijakan. Dunia bisnis juga sangat dinamis, manusia Indonesia yang masih teragap-gagap

dengan perubahan sistem kerja karena adanya mesin yang bisa berpikir (komputer) dilanda perubahan baru lagi. Ternyata komputer-komputer itu bisa saling berkomunikasi dengan komputer lainnya dengan menggunakan sebuah sistem baru, yakni internet. Komputer dan internet banyak menggantikan manusia dalam pekerjaan yang berulang-ulang. Mereka lebih sigap, cepat, dan akurat. Manusia yang tidak kreatif terpinggirkan.

Belum juga terbiasa dengan kondisi yang baru, muncul perubahan terkini. Komputer makin pintar dan cara mereka berkomunikasi juga makin canggih. Komputer mengalahkan manusia terpintar di dunia terjadi saat komputer *Deep Blue* milik IBM mengalahkan Garry Kasparov, juara dunia catur dari Rusia pada tahun 1997. Hebatnya, komputer mulai bisa berpikir sendiri. Program terbaru menciptakan kecerdasan buatan (*artificial intelegent*). Jadi, apakah kompetensi kepemimpinan masih relevan dan dibutuhkan? Bukankah sekarang semuanya serba otomatis dan dikontrol oleh komputer di seluruh dunia yang saling tersambung?

Saya mendefinisikan *kompetensi kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi sekelompok orang untuk bersama-sama mencapai tujuan kelompok*. Dalam definisi di atas, ada orang dan kumpulan orang. Ada proses memengaruhi dan ada tujuan yang hendak dicapai. Jadi, sepanjang ada manusia dan tujuan, kompetensi kepemimpinan tetap akan relevan. Bukankah manusia cenderung berkelompok dan membangun relasi pemimpin dan anggota tim?

Jika mengetikkan kata kunci “model kepemimpinan” di Google, Anda akan mendapatkan jutaan tautan dalam sekejap.

Artinya banyak orang yang membuat model kepemimpinan yang bertujuan agar mudah dipelajari dan dipraktikkan oleh siapa pun yang mempelajarinya.

Dr. Agustinus sebagai pengajar dan praktisi kepemimpinan memberikan intisari proses pembelajarannya dalam sebuah model kepemimpinan yang baru. Menurut Dr. Agustinus, ada empat peran penting harus dikuasai oleh pemimpin, yakni Agen Perubahan, Pemberdaya Tim, Pengambil Keputusan, dan *Coach*.

Sebagai seorang pelaku dan pengajar kepemimpinan, saya sangat setuju dengan pilihan Dr. Agustinus terhadap empat peran penting seorang pemimpin. Seorang pemimpin mutlak harus menjadi Agen Perubahan. Seorang pemimpin yang tidak suka membuat perubahan secara otomatis gugur gelar "pemimpin" di dalam dirinya. Dia hanya sekadar manajer yang memelihara sistem lama.

Seseorang yang super hebat, namun bekerja sendirian tentu skala prestasinya menjadi sangat terbatas. Seorang pemimpin yang hebat harus mampu memberdayakan orang-orang sekelilingnya menjadi hebat pula, sehingga terciptalah *super team* yang tidak hanya tergantung kepada seorang *superman*. Kualitas kepemimpinan diukur dengan seberapa efektif keputusan-keputusan yang diambil oleh sang pemimpin. Tanpa kemampuan mengambil keputusan efektif, seorang pemimpin ibaratnya burung tanpa sayap.

Dalam melakukan pemberdayaan, seorang pemimpin membutuhkan alat pemberdayaan yang paling hebat, yakni kemampuan untuk melakukan *coaching*. Sebuah kemampuan yang butuh dipraktikkan dan membutuhkan jam terbang tinggi.

Secara natural, manusia pintar untuk memerintah. Namun, kemampuan memberikan *coaching* butuh lebih dari sekadar mengikuti naluri.

Buku ini akan membawa Anda untuk mengikuti lorong-lorong pemikiran Dr. Agustinus dalam pengalamannya yang luas dan dalam. Dr. Agustinus menyajikan model kepemimpinan yang tidak baru, namun menarik karena dilihat dari perspektif individu yang kaya dengan pengalaman.

Enjoy Reading.

Daftar Isi



Apresiasi untuk Buku	3
Ucapan Terima Kasih	6
Halaman Persembahan	8
Kata Pengantar	9
Daftar Isi	13
Pendahuluan	15
BAB I	
Paradigma Kepemimpinan	17
BAB II	
Peradaban VUCA	29
BAB III	
Pentingnya Kepemimpinan	39
BAB IV	
Peran Pemimpin Efektif	49
BAB V	
Pemimpin sebagai Agen Perubahan	65
BAB VI	
Pemimpin dalam Pemberdayaan Tim	75
BAB VII	
Pemimpin sebagai Pengambil Keputusan	87

BAB VIII

Pemimpin sebagai *Coach* 99

BAB IX

Kompetensi Kepemimpinan di Era Disrupsi 113

Daftar Pustaka 123

Pendahuluan



Era disrupsi digital juga menyebabkan banyak perubahan konsep terkait struktur pekerjaan, kompetensi yang diperlukan termasuk bagaimana cara memimpin anggota tim yang efektif, dan juga terjadinya pergeseran paradigma dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin yang memiliki paradigma lama di era disrupsi digital saat ini kemungkinan besar akan mengalami kegagalan karena paradigma yang lama sudah tidak relevan dengan masa sekarang. Jadi, seorang pemimpin harus menggunakan paradigma baru dalam kepemimpinannya. Menurut World Economic Forum (WEF), kepemimpinan masih merupakan salah satu keahlian yang sangat dibutuhkan pada tahun 2025. Secara spesifik, keahlian yang terkait kepemimpinan adalah *working with people* serta *leadership & social influence*. Keduanya merupakan keahlian yang sangat esensial yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola suatu organisasi.

Memimpin dengan baik dan efektif merupakan sebuah perjalanan dalam pengembangan pribadi baik yang dibentuk dengan pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan bimbingan dari para *mentor* dan/atau *coach* dalam suatu organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang baik dan efektif tidak dapat ditempuh dengan jalan pintas atau instan, namun memerlukan sebuah proses dan tantangan-tantangan yang harus dihadapi sebagai bagian dari pembelajaran.

Menurut Dave Ulrich, Norm Smallwood, dan Kate Sweetman (2008) dalam bukunya yang berjudul *The Leadership Code: Five*

Rules to Lead by, mencirikan kode kepemimpinan sebagai seperangkat lima aturan. Aturan tersebut mengatur bagaimana permainan dimainkan dan menyarankan aturan tersebut sebagai elemen dasar dari setiap usaha. Dengan mengetahui aturan tersebut akan memungkinkan seseorang untuk menyesuaikan perilaku dan akan mendapatkan keberhasilan. Kelima seperangkat aturan itu meliputi (1) *shape the future (strategist)*, (2) *make things happen (executor)*, (3) *engage today's talent (talent manager)*, (4) *build the next generation (human capital developer)*, dan (5) *invest yourself (personal proficiency)*.

Dalam praktik pengembangan sumber daya manusia, seorang pemimpin harus bisa menjadi agen perubahan, pemberdaya anggota tim, pengambil keputusan, dan sekaligus sebagai *coach* yang andal dan mumpuni. Untuk bisa menjadi pemimpin yang andal dan mumpuni di era disrupsi tentunya tidak bisa dilakukan dengan cara yang instan dan diperlukan beberapa kompetensi yang mendukung serta jam terbang yang memadai. Menurut Bawany (2020) dalam bukunya yang berjudul *Leadership in Disruptive Times*, terdapat enam kompetensi yang dibutuhkan pemimpin di era disrupsi yang meliputi *disruptive mentality (innovation driven/penggerak inovasi)*, *visionary and entrepreneurial skills (creativity/kreativitas)*, *cognitive readiness and critical thinking (mental agility)*, *resilience and adaptability (change agent/agen perubahan)*, *empathy and social skills (people agility/kelincahan orang)*, dan *driving for success (results agility/kelincahan hasil)*.

BAB I

Paradigma Kepemimpinan



Pada saat mengikuti pelatihan manajemen, sering kita diberikan contoh gambar ilusi optik seorang perempuan dan diminta oleh narasumber/*trainer* untuk memberikan pendapat apa yang kita lihat dalam gambar tersebut. Kalau kita lihat sekilas tampak gambar seorang perempuan tua yang berumur antara 65-70 tahun, namun jika kita perhatikan agak lama akan terlihat juga gambar seorang perempuan muda yang berumur antara 25-30 tahun.

Ada beberapa peserta pelatihan yang memberikan satu jawaban saja karena memang hanya itu yang mereka bisa lihat, namun ada juga beberapa peserta pelatihan yang dapat memberikan lebih dari satu jawaban dari hasil pengamatan mereka, lalu jawaban manakah yang paling benar? Apakah yang memberikan satu jawaban atau yang lebih dari satu jawaban? Keduanya tidak ada yang salah karena masing-masing orang memiliki cara pandang yang berbeda-beda dan itulah yang sering disebut dengan paradigma.

Paradigma merupakan cara pandang dari seseorang terhadap diri dan lingkungannya yang akan memengaruhinya dalam berpikir, bersikap, dan bertindak laku. Peradaban dunia setiap saat menghadapi perubahan yang sangat cepat dan dinamis serta hal ini tidak bisa dihindari oleh siapa pun. Era revolusi industri 4.0 juga menyebabkan banyak perubahan konsep terkait pekerjaan, struktur pekerjaan, dan kompetensi yang diperlukan, termasuk bagaimana cara memimpin anggota

tim yang efektif. Dari kondisi yang berubah sangat cepat dan dinamis tersebut, akan muncul terjadinya pergeseran paradigma dalam kepemimpinan.

Seorang pemimpin yang memiliki paradigma lama di era disrupsi saat ini kemungkinan besar akan mengalami kegagalan karena paradigma yang lama sudah tidak relevan dengan masa sekarang. Seorang pemimpin harus menggunakan paradigma baru dalam kepemimpinannya. Di era disrupsi seperti saat ini, dibutuhkan seorang pemimpin yang ramah dan mampu merangkul pengikutnya, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, berinovasi, berkreasi, serta cepat beradaptasi dengan kondisi yang tidak pasti dan semakin banyak tantangannya. Richard L. Daft (2015) dalam bukunya yang berjudul *The Leadership Experience*, menjelaskan perbedaan inti antara paradigma lama dan paradigma baru dari seorang pemimpin dan ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam pemahaman paradigma kepemimpinan yang lebih mendalam. Terdapat 5 (lima) poin penting dari masing-masing paradigma lama dan baru (*stabilizer vs change manager, controller vs facilitator, competitor vs collaborator, diversity avoider vs diversity promoter, dan hero vs humble*). Dalam bab ini, penulis mencoba untuk menjelaskan dan memberikan contoh masing-masing poin tersebut dari sudut pandang pengalaman penulis yang didapatkan pada berbagai bidang pekerjaan di tempat kerja yang berbeda-beda.

Stabilizer vs Change Manager

Stabilizer dalam kamus bahasa memiliki arti stabilisator, alat penstabil, dan pengatur keseimbangan. Dalam istilah teknik listrik, *stabilizer* merupakan komponen atau perangkat

listrik yang berfungsi untuk menstabilkan tegangan listrik yang naik turun yang dapat berdampak pada kerusakan perangkat elektronik. *Stabilizer* tidak memiliki penyimpanan listrik, namun hanya berupa kumparan atau dinamo yang berputar untuk menstabilkan listrik saat diperlukan.

Dalam konteks organisasi juga terdapat perubahan-perubahan yang sangat dinamis seperti layaknya tegangan listrik yang bisa naik dan turun sewaktu-waktu. Banyak kita lihat beberapa kasus di mana perusahaan hanya dapat bertahan sesaat saja (*temporary competitive advantage*) karena tidak sanggup beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan tentunya ini juga ada kaitannya dengan peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi.

Jika kita mengamati perkembangan revolusi industri sampai dengan saat ini, tentunya tidak terlepas dari inovasi-inovasi yang telah banyak dihasilkan dan memiliki kontribusi besar bagi masyarakat pada zamannya masing-masing. Dimulai dari inovasi yang bersifat *incremental* yang ditandai, misalnya dengan menambah fitur dan desain dari suatu produk; *radical* yang ditandai, misalnya dengan mengubah produk itu sendiri; dan kemudian *disruptive* yang ditandai, misalnya dengan mengubah industri yang mungkin sedang dijalankan pada saat ini. Dengan peradaban VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) serta kondisi pandemi Covid-19 saat ini banyak berdampak pada kelangsungan hidup suatu organisasi, tentunya dibutuhkan pemimpin-pemimpin *visioner* yang dapat mengelola perubahan dengan cepat dan tepat. Dengan demikian, seorang pemimpin yang memiliki paradigma lama yang menekankan fungsi stabilitas tanpa adanya perubahan akan berdampak tidak baik bagi organisasi karena tidak

akan adaptif dengan kondisi perubahan saat ini dan akan menghasilkan organisasi yang tidak lincah (*agile*).

Setiap saat menghadapi perubahan, seorang pemimpin tidak boleh kaku, jadilah orang yang fleksibel dan mudah beradaptasi. Seorang pemimpin *stabilizer* memiliki ciri-ciri, seperti fokus pada target yang harus diselesaikan saat ini, cepat puas terhadap apa yang dihasilkan saat ini, dan kurang begitu tertarik dengan hal-hal yang menyangkut kreativitas serta inovasi yang dinamis. Sebaliknya, pemimpin *change manager* lebih fokus pada kemungkinan-kemungkinan yang bisa dilakukan ke depannya, selalu ingin melakukan perbaikan-perbaikan, serta tertantang terus untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang kreatif dan inovatif.

Controller vs Facilitator

Menurut pendekatan fungsi, manajer melakukan aktivitas atau fungsi tertentu karena mereka mengoordinasikan pekerjaan orang lain secara efektif dan efisien. Henri Fayol, seorang pengusaha Prancis, pertama kali mengusulkan pada awal abad ke-20 bahwa semua manajer menjalankan lima fungsi yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penguasaan (*commanding*), pengoordinasian (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Saat ini, fungsi-fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).

Saat manajer terlibat dalam perencanaan, mereka menetapkan tujuan, strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan serta mengoordinasikan semua kegiatan yang dijalankan. Manajer

juga bertanggung jawab untuk mengatur dan menyusun pekerjaan demi mencapai tujuan organisasi.

Ketika manajer mengatur, mereka menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat. Setiap organisasi memiliki orang-orang yang terlibat di dalamnya, dan tugas seorang manajer adalah bekerja dengan dan melalui orang-orang tersebut untuk mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Ini adalah fungsi utama.

Ketika manajer memotivasi anggota timnya, seorang manajer akan membantu menyelesaikan konflik dalam kelompok kerja, memengaruhi individu atau tim saat mereka bekerja, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, dan menangani masalah perilaku karyawan. Fungsi manajemen terakhir adalah mengendalikan. Setelah tujuan dan rencana ditetapkan (perencanaan), tugas dan pengaturan struktural diberlakukan (pengorganisasian), dan orang-orang yang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi (memimpin), harus ada beberapa evaluasi apakah segala sesuatunya berjalan sesuai dengan rencana.

Untuk memastikan tujuan tercapai dan pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya, manajer harus memantau dan mengevaluasi kinerja anggota timnya. Performa yang sebenarnya (aktual) harus dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan (rencana). Jika tujuan tersebut tidak tercapai, tugas manajer mengembalikan pekerjaan ke jalur yang benar. Proses pemantauan, perbandingan, dan koreksi ini adalah fungsi dari pengendalian.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi *controller* dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting. Untuk menjelaskan peran pemimpin sebagai fasilitator, saya mulai dengan menjelaskan hasil dari pengamatan saya selama bekerja lebih dari 25 tahun di beberapa perusahaan MNC (*multinational companies*) di mana saya banyak bekerja dengan para pemimpin yang memiliki latar belakang dan gaya kepemimpinan berbeda-beda. Dari beberapa pemimpin tersebut ada yang berperan sebagai fasilitator yang baik dan tidak memerankan sebagai “*boss*” dalam memimpin organisasi.

Sebagai salah satu dari anggota tim, saya melihat pemimpin tersebut memiliki *respect*, *empathy*, dan sifat melayani anggota tim yang luar biasa. Setiap ada permasalahan dalam organisasi, selalu mengatakan, “Apa yang dapat saya bantu?” Saya mengamati ada proses pembinaan yang dilakukan oleh pemimpin tersebut untuk anggota timnya. Seorang pemimpin *controller* memiliki ciri-ciri, seperti lebih cenderung *rigid* dan lebih banyak fokus pada pengawasan. Sebaliknya, pemimpin *facilitator* bersikap lebih terbuka, rendah hati, merangkul, dan memberikan perhatian yang lebih kepada anggota timnya.

Competitor vs Collaborator

Pengertian kompetisi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah persaingan. Secara umum, persaingan atau kompetisi dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan dua atau lebih pihak yang bersaing demi mencapai kemenangan. Persaingan atau kompetisi dapat terjadi di berbagai bidang dan dalam skala yang berbeda-beda. Dalam konteks perusahaan, terkadang kita melihat adanya cara pandang pemimpin yang suka mengotak-ngotakkan unit atau

fungsinya dan lebih *narrow minded*, artinya hanya memikirkan fungsi internalnya masing-masing. Setiap unit atau fungsi sulit untuk ditembus oleh unit atau fungsi lainnya, ini yang sering disebut dengan istilah "*territorial impulse*". Kondisi tersebut bisa terjadi pada individu, unit/fungsi, departemen, divisi, bahkan bisa pada tingkat yang lebih tinggi, seperti *business unit* (BU).

Pengertian kolaborasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah kerja sama. Secara umum, kerja sama atau kolaborasi dapat diartikan sebagai kegiatan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama atau kolaborasi juga dapat terjadi di berbagai bidang dan dalam skala yang berbeda-beda. Memiliki otoritas dan tanggung jawab penuh terhadap unit/fungsinya masing-masing merupakan hal yang sangat penting, namun jika tidak membuka diri untuk bekerja sama dengan unit/fungsi lainnya akan memberikan dampak yang kurang baik dalam perusahaan. Sebagai contoh dalam kegiatan *supply chain*, kegiatan dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*) diperlukan koordinasi dan kolaborasi yang baik antarunit/fungsi karena jika salah satu unit/fungsi mengalami permasalahan, akan berdampak kepada unit/fungsi lainnya.

Jika kita berbicara mengenai perubahan paradigma dari *competitor* ke *collaborator*, sesungguhnya kita membahas juga tentang pola pikir (*mindset*) dari masing-masing pemimpin yang berada dalam suatu perusahaan. Pola pikir untuk mau membuka diri, mendengarkan pendapat/ide dari orang lain, saling berbagi pendapat/ide, dan mencari solusi yang menang-menang (*win-win solution*) merupakan hal-hal yang sangat mendasar dalam membentuk kolaborasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk melakukan penyelarasan (*alignment*) dari beberapa pihak itu tidak mudah karena setiap pihak pasti memiliki *ego*, *filter*, dan *gate* yang berbeda-beda untuk bisa masuk ke dalam ranah kolaborasi. Hanya seorang pemimpin yang adaptif dan *agile* yang mampu melakukan transformasi dari pola pikir *competitor* menjadi *collaborator*.

Seorang pemimpin *competitor* memiliki ciri-ciri cenderung untuk lebih maju sendiri dan membatasi melakukan kerja sama dengan pihak lain karena dianggap sebagai ancaman. Sebaliknya, pemimpin *collaborator* lebih cenderung melihat pesaing bisa menjadi rekan kerja sama yang baik karena masing-masing memiliki kompetensi yang dapat dipadukan untuk memperoleh daya saing dan menjadi kekuatan yang lebih besar serta bisa saling mendukung satu dengan yang lainnya.

Diversity Avoider vs Diversity Promoter

Cara bekerja pada masa depan akan jauh berbeda jika kita bandingkan dengan masa sekarang. Jenis pekerjaan baru banyak muncul untuk mengakomodasi manusia dan teknologi yang berubah sangat cepat. Tenaga kerja multigenerasi dan beragam, seperti kita ketahui bahwa untuk pertama kalinya dalam sejarah 4 (empat) generasi yang terdiri dari *baby boomers* (1946-1964), X (1965-1980), Y (1981-1994), dan Z (1995-2010) bekerja bersamaan dan meningkatnya kesadaran akan keberagaman di tempat kerja. Tidak lama lagi akan menjadi 5 (lima) generasi dengan hadirnya generasi Alpha (> 2010). *The real diversity* sudah berada di depan mata kita, nyata dan harus kita hadapi dengan sangat bijak. Masing-masing generasi

memiliki karakteristik, kekuatan, serta keunikan yang berbeda-beda dan diperlukan pendekatan personal yang berbeda-beda juga dalam cara memimpinya.

Perbedaan bukan menjadi rintangan/ganjalan dalam kepemimpinan, namun menjadi tantangan seru yang harus dihadapi dan dimenangkan. Jika tadi dicontohkan dari sisi generasi tenaga kerja, dari skala yang lebih makro dapat dilihat perbedaan budaya apabila kita bekerja di perusahaan asing yang di dalamnya banyak tenaga kerja dari berbagai negara.

Perbedaan budaya tidak bisa dianggap remeh, banyak kasus beberapa perusahaan gagal melakukan kolaborasi dengan perusahaan lain karena faktor budaya. Saat ini kita sering melihat iklan lowongan kerja yang dimuat di media cetak ataupun media sosial dengan posisi "*People & Culture Head*", ini memberikan implikasi bahwa betapa pentingnya orang sebagai aset organisasi dan adanya budaya di dalamnya, sehingga dibutuhkan pemimpin perusahaan yang benar-benar dapat mempromosikan perbedaan (*diversity*) dalam suatu organisasi.

Seorang pemimpin *diversity avoider* biasanya memiliki ciri-ciri yang cenderung menutup diri dengan orang/pihak lain, sikap *like* dan *dislike* terhadap orang/pihak tertentu, dan sering munculnya raja-raja kecil dalam organisasi/komunitas. Sebaliknya, seorang pemimpin *diversity promoter* lebih mengutamakan keterbukaan, kebersamaan, dan kerja sama yang baik dengan orang dan/atau pihak yang ada dalam suatu organisasi.

Hero vs Humble

Siapa sejatinya seorang pemimpin? Sebagai pengingat, apakah semua pemimpin seharusnya berbadan besar, tinggi

dan berwibawa, bersuara keras/lantang, serta memiliki pandangan mata yang tajam? Para ahli teori kepemimpinan mencari sekumpulan inti dari ciri-ciri kepemimpinan; kondisi fisik badan, jenis kelamin, silsilah, dan gaya berbicara, namun belum berhasil. Pemimpin yang sukses dapat memiliki berbagai latar belakang serta ciri fisik dan kepribadian, lalu bagaimana Anda bersikap sebagai seorang pemimpin?

Ahli teori kepemimpinan berupaya *mengarakterisasi* seorang pemimpin dengan gaya, seringkali merupakan pertukaran antara orang dan tugas. Umumnya, seorang pemimpin menunjukkan gaya yang disukai, namun pemimpin yang baik dapat bersikap lembut dan keras, peduli dengan orang, dan mengelola tugas. Seorang pemimpin *hero* biasanya memiliki ciri-ciri yang arogan, reaktif, dan lebih cenderung menonjolkan kekuatannya. Sebaliknya, pemimpin *humble* biasanya memiliki ciri-ciri rendah hati, memberikan respons dengan tenang, dan tidak suka menonjolkan dirinya sendiri.

Menarik untuk dicermati terkait pemimpin yang peduli dengan orang (*caring about people*). Dalam proses rekrutmen untuk peran kepemimpinan (*leadership role*), perlu dipertimbangkan dengan saksama terkait kerendahan hati (*humility*). Sejumlah studi penelitian telah menyimpulkan bahwa pemimpin yang rendah hati akan mendengarkan dengan lebih efektif, menginspirasi kerja tim yang hebat, dan memfokuskan semua orang (termasuk diri mereka sendiri) pada tujuan organisasi lebih baik daripada pemimpin yang tidak mendapat skor tinggi dalam kerendahan hati. Contoh kasus: sebuah survei terhadap 105 perusahaan perangkat lunak dan perangkat keras komputer yang diterbitkan dalam *Journal of Management* mengungkapkan bahwa kerendahan hati para

CEO menghasilkan tim kepemimpinan yang berkinerja tinggi, meningkatkan kolaborasi dan kerja sama, serta fleksibilitas yang tinggi dalam mengembangkan strategi (diadopsi dari artikel Jeff Heyman di *www.forbes.com* dengan judul "*Why Humble Leaders Make the Best Leaders*").



BAB II

Peradaban VUCA



VUCA merupakan kependekan dari *volatility* (bergejolak), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleks), dan *ambiguity* (ketidakjelasan). Ini menjadi akronim manajerial yang trendi dan sering dibicarakan orang beberapa tahun terakhir ini. VUCA pertama kali diperkenalkan oleh militer Amerika (US Army) untuk menggambarkan situasi geopolitik pada saat itu. Seiring berjalannya waktu, VUCA tidak hanya digunakan oleh militer, tetapi juga digunakan dalam berbagai bidang, termasuk dalam kegiatan bisnis. VUCA merupakan sebuah proses dalam perencanaan bisnis, pengelolaan risiko, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang didorong oleh keempat faktor tersebut (bergejolak, ketidakpastian, kompleks, dan ketidakjelasan). Berbicara tentang VUCA, berarti erat kaitannya dengan perubahan yang berjalan dengan cepat dan dinamis. Apakah Anda bisa menghindar dari peradaban VUCA? Anda tidak akan bisa menghindarinya, namun Anda harus menghadapinya dengan persiapan yang lebih baik dan matang.

Pada saat mengikuti beberapa pelatihan manajemen, sering kita diberikan contoh beberapa hewan untuk mengilustrasikan tentang perubahan. Sebagai contoh pertama adalah dinosaurus, makhluk hidup yang tidak pandai beradaptasi dengan perubahan lingkungan, termasuk perubahan iklim. Dinosaurus sangat bergantung kepada iklim yang hangat untuk bisa bertahan hidup. Namun, seiring berjalannya waktu, iklim di bumi mengalami perubahan menjadi lebih dingin dan

permukaan air laut mengalami perubahan. Hampir semua jenis hewan mamalia dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, tetapi dinosaurus tidak bisa. Hal inilah yang menyebabkan populasi dinosaurus mengalami penurunan yang drastis dan akhirnya mengakibatkan kepunahan.

Sebagai contoh kedua adalah burung elang, untuk bisa hidup lebih dari 70 tahun, burung elang harus mengalami proses yang menyakitkan pada usia 40 tahun. Burung elang harus menjalani proses pergantian paruh, kuku-kuku/cakar-cakar, dan juga bulu-bulunya. Artinya, untuk dapat hidup 30 tahun lagi, burung elang tersebut harus mencari tempat tersembunyi dan bekerja keras dalam menjalani proses perubahan biologisnya. Sebuah proses yang panjang, melelahkan, dan juga menyakitkan tentunya. Itulah pilihan yang harus dilalui oleh burung elang. Jika pasrah dan tidak melakukan perubahan, burung elang tersebut akan mati.

Berikutnya, sebagai contoh ketiga adalah seekor katak yang berada dalam bejana berisi air yang dipanaskan. Ketika suhu air mulai naik, katak akan berusaha menyesuaikan suhu tubuhnya dengan suhu lingkungannya. Namun, ketika air hampir mencapai titik didih, katak tidak akan mampu lagi menyesuaikan suhu tubuhnya. Pada saat inilah katak baru memutuskan untuk melompat keluar dari bejana, namun tenaganya sudah habis dan akhirnya katak tersebut mati. Katak tersebut merasa nyaman dengan kondisi air bejana yang belum terlalu panas, sehingga belum ada niat untuk keluar dari bejana. Beberapa analogi di atas merupakan gambaran yang ditujukan kepada orang-orang yang enggan untuk berubah (*status quo*) dan akhirnya mereka tertinggal serta tergilas oleh perubahan itu sendiri.

Nathan Bennett dan G. James Lemoine dalam artikelnya "*What VUCA Really Means for You*" yang diterbitkan oleh Harvard Business School Publishing (2013), mengemukakan bahwa VUCA menggabungkan empat jenis tantangan berbeda yang menuntut empat jenis tanggapan yang berbeda. Hal tersebut membuatnya sulit untuk mengetahui bagaimana mendekati situasi yang menantang dan mudah menggunakan VUCA sebagai penopang, sebuah cara untuk membuang kerja keras dari strategi dan perencanaan. Sebenarnya kita bisa lebih siap untuk menghadapi peradaban dunia VUCA tersebut. Lingkungan VUCA sering kali tampak luar biasa dan tidak dapat diprediksi, tetapi dapat lebih mudah dikelola ketika kita memahami yang mana dari empat elemen tersebut yang paling sesuai untuk krisis tertentu. Misalnya, untuk situasi yang bergejolak (*volatility*) membutuhkan respons yang berbeda dari situasi yang ambigu (*ambiguity*), dan untuk situasi yang kompleks (*complexity*) harus ditangani secara berbeda dari situasi yang tidak pasti (*uncertainty*). Dalam artikelnya, mereka juga memberikan panduan bagaimana untuk mengidentifikasi, mempersiapkan, dan menanggapi peristiwa pada masing-masing dari empat kategori VUCA tersebut. Ketika para pemimpin dengan benar mengategorikan tantangan yang sedang mereka hadapi, mereka akan dapat menghadapi tantangan tersebut dengan lebih optimal (efektif dan efisien).

Dampak Tidak Terprediksi (*Unpredictable Impact*)

Situasi bergejolak adalah situasi yang tidak stabil atau tidak dapat diprediksi, ditandai dengan perubahan yang begitu sering dan massif, sehingga menolak peramalan yang meyakinkan. Bahkan ketika para pemimpin memiliki informasi tentang kekuatan yang mendasari *volatility*, mereka hanya

dapat berspekulasi tentang dampak dari kekuatan tersebut. Tantangannya adalah tidak terduga atau tidak stabil dan mungkin juga durasi yang tidak diketahui, tetapi itu belum tentu sulit untuk dimengerti karena pengetahuan tentang itu sering tersedia. Sebagai contoh dalam konteks rantai pasokan, pada saat terjadi bencana di suatu daerah akan mengakibatkan pasokan barang dari para pemasok mengalami kendala karena sulit mengakses daerah yang terkena bencana, salah satu dampak yang dirasakan adalah terjadinya fluktuasi harga.

Dalam hal ini, salah satu pendekatan yang diambil dengan cara membangun kelonggaran dan mencurahkan semua sumber daya untuk kesiapsiagaan, misalnya dengan melakukan inventori atau membeli barang dengan jumlah yang lebih banyak. Langkah yang ditempuh ini biasanya mahal, tentunya investasi Anda harus sesuai dengan risikonya. Ketika dihadapkan dengan *volatility*, salah satu strategi terbaik seorang pemimpin adalah dengan mengembangkan kelincahan (*agility*) seperti yang telah diilustrasikan sebelumnya.

Dampak Tidak Jelas (*Unclear Repercussions*)

Dalam situasi yang tidak pasti, para pemimpin tidak dapat memastikan apakah peristiwa tertentu akan memiliki konsekuensi yang berarti, bahkan terkait dengan hubungan sebab-akibat yang mendasarinya. Dalam situasi yang tidak pasti biasanya seorang pemimpin kekurangan informasi yang dapat dipercaya. Salah satu cara yang ampuh untuk mengatasi ketidakpastian adalah dengan berinvestasi dalam metode pengumpulan, interpretasi, dan berbagi informasi di dalam suatu organisasi.

Pemimpin harus membangun jaringan informasi, baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Sebagai contoh dalam konteks peluncuran produk baru yang tertunda yang dapat memengaruhi masa depan bisnis dan peluang yang ada di pasar. Dalam hal ini salah satu pendekatan yang diambil dengan cara melakukan investasi terkait informasi, mulai dari mengumpulkan, menafsirkan, dan membagikan informasi dalam organisasi. Dengan adanya penambahan jaringan analisis informasi akan dapat mengurangi ketidakpastian yang sedang berlangsung.

Koneksi Rumit (*Intricate Connections*)

Situasi yang kompleks melibatkan banyak bagian yang saling berhubungan dalam jaringan ketergantungan yang rumit dan bisa berdampak pada pengambilan keputusan serta kegiatan operasional. Kompleksitas sering berperan setiap kali organisasi mencoba untuk mendorong perubahan struktural. Mungkin beberapa informasi tersedia atau dapat diprediksi, akan tetapi volume atau sifatnya sangat sulit untuk diproses. Sebagai contoh dalam konteks melakukan bisnis di beberapa negara, semua pasti akan bertemu dengan lingkungan peraturan baru, tarif, serta nilai-nilai budaya yang berbeda dan unik. Dalam hal ini, salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah dengan melakukan restrukturisasi, bawa dan kembangkan orang-orang spesialis di bidangnya masing-masing, serta bangun sumber daya yang memadai untuk mengatasi kompleksitas tersebut.

Tidak Diketahui Tidak Diketahui (*Unknown Unknowns*)

Situasi ambigu mengandung keraguan tentang hubungan sebab-akibat. Situasi yang ambigu sering kali menantang

karena merupakan hal yang baru, ada sedikit preseden historis untuk menentukan apa yang mungkin dihasilkan oleh suatu tindakan. Tanggapan yang digunakan untuk mengatasi lingkungan yang bergejolak (*volatility*), tidak pasti (*uncertainty*), dan kompleks (*complexity*) tidak berfungsi dengan baik untuk lingkungan yang ambigu (*ambiguity*). Misalnya, dengan menimbun/inventori sumber daya bisa sangat membuang waktu dan energi dalam situasi yang ambigu. Mengumpulkan informasi juga tidak banyak membantu ketika situasinya ambigu karena para pemimpin mungkin tidak tahu informasi apa yang paling berguna untuk diperoleh. Demikian pula restrukturisasi bisa sangat tidak efisien jika organisasi tidak benar-benar memahami ambiguitas yang akan ditangani oleh restrukturisasi tersebut. Sebagai contoh dalam konteks untuk memutuskan pindah ke pasar yang belum matang atau pasar berkembang atau meluncurkan produk yang di luar kompetensi inti Anda.

Dalam situasi ambigu, kunci sukses adalah eksperimen. Untuk memahami sebab-akibat membutuhkan sesuatu untuk menghasilkan hipotesis dan kemudian mengujinya. Sebagai pemimpin, Anda dapat merancang sebuah eksperimen, sehingga pelajaran yang didapat bisa diterapkan secara luas.

Secara keseluruhan, cukup masuk akal bahwa dimensi konteks suatu organisasi yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu dapat membuat para pemimpin dalam organisasi menjadi kewalahan, tampak begitu banyak kerumitan yang hampir mustahil untuk dikelola. Namun, ketika para pemimpin dapat memecah setiap situasi ke dalam komponen-komponen VUCA-nya, mereka akan memiliki jalan yang lebih jelas untuk menuju perencanaan yang strategis. Kerangka kerja VUCA juga

menawarkan kepada para pemimpin organisasi dan timnya bagaimana cara menemukan kekhususan dalam kerumitan dan cara yang dapat mereka gunakan untuk mengelola waktu yang penuh dengan gejolak tersebut.

Menurut Anita Sarkar dalam artikel berjudul *"We Live in a VUCA World: The Importance of Responsible Leadership"* yang diterbitkan oleh Emerald Group Publishing Limited (2016), perubahan yang cepat dan dinamis terjadi di berbagai bidang membuat dunia organisasi semakin VUCA. Faktor-faktor penting untuk dapat sukses di peradaban VUCA tergantung pada bagaimana organisasi melakukan praktik-praktik manajerialnya dengan baik yang meliputi:

1. fundamental bisnis yang sehat;
2. inovasi;
3. respons yang cepat;
4. fleksibilitas;
5. manajemen perubahan;
6. mengelola keragaman, baik di tingkat lokal maupun global;
7. inteligen pasar, dan
8. kolaborasi yang kuat dengan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang relevan, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, pemegang saham, dan masyarakat luas.

Oleh karena itu, para pemimpin, mulai dari level CEO hingga manajer internal lainnya, memiliki peran utama dalam memastikan organisasi mereka merespons persyaratan lingkungan bisnis VUCA.

Konsep VUCA Prime

Di tengah pandemi dan penuh dengan ketidakpastian yang terjadi saat ini mungkin sering menimbulkan pertanyaan pada diri kita masing-masing. Dengan cara apa dan gaya kepemimpinan seperti apa kita dapat menghadapi peradaban VUCA *plus* pandemi? Tentunya kenormalan yang baru ini tidak bisa kita hadapi dengan paradigma dan gaya kepemimpinan lama, sudah tidak relevan lagi. Bob Johansen, dalam bukunya yang berjudul *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for Uncertain World* mengingatkan bahwa gejalak VUCA perlu dilawan dengan VUCA. Lho, kok sama-sama VUCA? Tidak sama persis, yang dikemukakan oleh Bob Johansen ini dikenal dengan konsep VUCA Prime. VUCA (Prime) kependekan dari *Vision, Understanding, Clarity, dan Agility*. Pemimpin masa depan perlu memiliki keempat hal tersebut untuk menghadapi peradaban/era VUCA.

Vision dapat membedakan antara seorang pemimpin (*leader*) dan pengikut (*follower*). Secara logika, orang yang memiliki visi lebih besar akan bisa menjadi pemimpin bagi orang-orang yang bervisi lebih kecil. Ketika kondisi berubah secara tidak terduga/bergejolak, seorang pemimpin harus tetap fokus pada keadaan dan visi serta target yang telah dicanangkan. Visi harus menjadi gambaran masa depan yang dapat meyakinkan dan menyelaraskan pemangku kepentingan yang meliputi tujuan transformasi, rencana strategis, skala prioritas, dan manfaat yang akan didapatkan organisasi. Seorang pemimpin yang *visioner* harus memiliki visi yang besar, serius dan konsisten dalam mewujudkan visinya, dapat menyelaraskan target jangka panjang, menengah dan pendek, mengomunikasikan visi dan menerapkan sosialisasi yang efektif, serta menjalin

kolaborasi dengan pihak lain untuk mendapatkan dukungan dalam mencapai visinya.

Understanding memiliki arti bagaimana kita paham akan perubahan dan hal-hal yang perlu disiapkan untuk menghadapi perubahan dengan baik dan benar. Ketika menghadapi ketidakpastian, diperlukan eksplorasi dan eksperimen untuk meningkatkan pemahaman tentang faktor eksternal, seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, legalitas, dan lingkungan (PESTLE – *Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*). Saat ini sudah terdapat 4 (empat) generasi yang bekerja dalam satu organisasi, gaya dan cara pandang orang-orang yang lahir sebelum dan pada saat VUCA tentunya tidak bisa disamakan begitu saja. Sekitar 20 tahun yang lalu banyak bermunculan orang-orang yang sukses dan mendapat penghargaan dalam bidang bisnis dan rata-rata didominasi oleh orang-orang dari generasi *baby boomers* dan X. Pada saat ini sudah terjadi *shifting* di mana banyak generasi muda (*millennials*) yang tiba-tiba populer dan banyak mendominasi dalam dunia bisnis, baik terjadi di negara kita maupun di luar negeri. Ini menandakan bahwa cara belajar sudah berbeda, model bisnis sudah berbeda, dan teknologi sudah semakin berkembang. Saat ini mau tidak mau generasi yang sudah senior harus menyesuaikan dengan kondisi dan perkembangan teknologi yang ada, bukan sebaliknya. Jika tidak bisa mengikuti dan memahami situasi dan kondisi dengan baik, akan seperti kisah dinosaurus yang punah karena tidak sanggup beradaptasi dengan perubahan iklim dan katak yang mati terebus dalam bejana air panas.

Clarity merupakan kemampuan seseorang dalam melihat masa depan dengan jelas yang tidak dilihat oleh pihak lainnya.

Seorang pemimpin mempunyai kemampuan yang sangat jelas mengenai apa yang sedang dibuat untuk mewujudkan visi, namun juga sangat fleksibel dalam proses perwujudan tersebut. Ketika kita menghadapi kondisi yang tidak diketahui dan tidak dapat diprediksi yang hanya dapat dipahami di belakang atau retrospeksi, jika memungkinkan belajarlaha untuk menyederhanakan karena kejelasan akan menginformasikan keputusan dan keputusan akan memungkinkan tindakan/eksekusi yang tepat.

Agility adalah bagaimana setiap individu harus cepat tanggap dalam menghadapi perubahan, menghadapi tuntutan konsumen, dan perkembangan baru yang tiba-tiba muncul. Ketika masa depan mengandung banyak alternatif, bersiaplah untuk menyesuaikan pendekatan (*adaptive*) agar sesuai dengan hasil yang diinginkan. Kelincahan organisasi hanya dapat dicapai dengan mengadopsi praktik berkolaborasi, penyampaian dan eksekusi yang tepat sasaran, refleksi dan membuka diri terhadap masukan/saran, serta selalu meningkatkan kinerja dengan melakukan banyak kreativitas dan inovasi. Untuk menjadi lincah (*agile*), Anda harus adaptif (*adaptive*). Jika tidak lincah, Anda akan kalah dan besar kemungkinan akan punah. Orang-orang yang akan menjadi pemenang dan lebih kompetitif adalah mereka yang dapat mentransformasikan VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity*) menjadi pengertian lain, yaitu VUCA Prime (*vision, understanding, clarity, dan agility*). Sudah siapkah Anda sebagai seorang pemimpin mengaplikasikan VUCA Prime untuk menghadapi VUCA?

BAB III

Pentingnya Kepemimpinan



Top 10 Skills of 2025

World Economic Forum (WEF) memperkirakan bahwa pada tahun 2025, 85 juta pekerjaan dapat digantikan oleh pergeseran pembagian kerja antara manusia dan mesin. Tetapi bahkan lebih banyak pekerjaan, 97 juta mungkin muncul yang lebih disesuaikan dengan pembagian kerja baru antara manusia, mesin, dan algoritma. Adopsi teknologi yang lebih besar berarti keterampilan yang diminta di seluruh pekerjaan akan berubah selama empat tahun ke depan, dan kesenjangan keterampilan akan terus tinggi.

Bagi pekerja yang tetap dalam peran mereka, bagian dari keterampilan inti yang akan berubah pada tahun 2025 adalah 40%, dan 50% dari semua pekerja akan membutuhkan keterampilan ulang. *Critical thinking and problem solving* menjadi teratas dalam daftar keterampilan yang diyakini oleh pemberi kerja akan semakin menonjol dalam empat tahun ke depan. Hal tersebut telah konsisten sejak laporan pertama pada tahun 2016. Namun, yang baru muncul pada saat ini adalah keterampilan dalam manajemen diri (*self-management*), seperti pembelajaran aktif (*active learning*), ketahanan (*resilience*), toleransi stres (*stress tolerance*), dan fleksibilitas (*flexibility*).

Masih merujuk pada World Economic Forum, terdapat *Top 10 Skills* yang sangat dibutuhkan pada tahun 2025, meliputi (1)

analytical thinking and innovation; (2) active learning and learning strategies; (3) complex problem-solving; (4) critical thinking and analysis; (5) creativity, originality, and initiative; (6) leadership and social influence; (7) technology use, monitoring, and control; (8) technology design and programming; (9) resilience, stress tolerance, and flexibility; dan (10) reasoning, problem solving, and ideation.

Kesepuluh keahlian tersebut dibagi menjadi empat tipe keahlian yang meliputi (1) *problem solving (analytical thinking and innovation, complex problem solving, critical thinking and analysis, creativity, originality and initiative, dan reasoning, problem solving and ideation)*; (2) *self-management (active learning and learning strategies dan resilience, stress tolerance and flexibility)*; (3) *working with people (leadership and social influence)*; (4) *technology use and development (technology use, monitoring and control dan technology design and programming)*. Apa yang telah dikemukakan oleh WEF mengandung suatu implikasi bahwa *problem solving, self-management, working with people*, serta *technology use and development* merupakan *set of skills* yang saling terintegrasi dan akan menjadi kebutuhan vital bagi seseorang agar bisa memiliki daya saing pada pasar kerja (*labor market*). Lebih spesifik terkait *working with people, leadership and social influence* merupakan hal yang sangat esensial yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola suatu organisasi. Kata kuncinya adalah menguasai seni memimpin dan bagaimana memengaruhi orang yang dipimpin.

Pemimpin, Memimpin, dan Kepemimpinan

Menurut pendapat dari beberapa pakar kepemimpinan, terdapat empat elemen utama dalam kepemimpinan, meliputi adanya orang yang memimpin dan/atau memengaruhi; adanya

pengikut/bawahan/kelompok yang dikendalikan; adanya kegiatan tertentu dalam menggerakkan pengikut, bawahan, atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu; dan adanya tujuan yang diperjuangkan melalui beberapa kegiatan yang dilakukan.

Dari penjelasan tersebut pasti terpikir pertanyaan yang mendasar, apa sebenarnya makna dari kata memimpin? Pada saat mengajar mata kuliah terkait kepemimpinan, di awal pertemuan saya selalu memberikan pertanyaan tersebut kepada para mahasiswa di kelas. Jawaban yang saya terima sangat beragam, ada yang menjawab memengaruhi orang lain, memiliki wewenang untuk mengatur orang lain, orang yang memiliki posisi atau jabatan, orang yang mengarahkan anak buahnya, dan masih banyak jawaban lainnya. Semua jawaban yang diberikan itu benar adanya, mereka menjawab dengan sudut pandang dan latar belakang yang berbeda-beda, misalnya bagi mahasiswa yang sudah bekerja, mereka pasti akan menjawab sesuai dengan kondisi yang dilihat dan dialami secara langsung di tempat kerjanya.

Dengan demikian dapat dimaknai bahwa memimpin adalah suatu tindakan atau kegiatan untuk mengarahkan, menggerakkan, menginstruksikan, dan memengaruhi anggota timnya untuk mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, orang yang melakukan kegiatan-kegiatan itu disebut dengan pemimpin. Mengutip salah satu *quote* dari John C. Maxwell "*A leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way*", yang berarti bahwa "Seorang pemimpin adalah orang yang mengetahui jalan, pergi ke jalan yang dituju, dan dapat menunjukkan jalan tersebut kepada pengikutnya".

Visi, misi, dan strategi harus dipahami dengan baik oleh seorang pemimpin, dibuat perencanaan dengan baik (jangka pendek, menengah, panjang) beserta rencana kerja yang terukur dan transparan, disosialisasikan dan dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota timnya, dan memberikan arahan, mendampingi, serta mendukung penuh anggota timnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Pemimpin juga harus dapat menjadi panutan (*role model*) dan memberikan nilai tambah (*added value*) untuk anggota timnya. Dalam bab-bab berikutnya akan dibahas lebih detail terkait peran seorang pemimpin dan topik penting kepemimpinan lainnya.

Setelah membahas terkait memimpin dan pemimpin, dalam bab ini akan dijelaskan sedikit tentang makna kepemimpinan. Tidak ada yang membantah bahwa kepemimpinan itu penting. Kita sering mengenali kepemimpinan yang baik secara langsung ketika seorang pemimpin yang kita kagumi memberikan inspirasi, semangat, membaaur, dan bahkan begitu merasa kehilangan setelah pemimpin tersebut tidak lagi berada di tengah-tengah kita.

Dari hasil beberapa penelitian menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dapat membantu organisasi dalam memenuhi harapan dari *shareholder* dan/atau *stakeholder*. Kepemimpinan merupakan kemampuan atau keterampilan praktis untuk memimpin dan memengaruhi anggota timnya untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks kepemimpinan sudah mulai berbicara terkait kemampuan atau keterampilan praktis atau yang sering kita sebut dengan kompetensi. Mengutip salah satu *quote* dari John C. Maxwell "*Leadership is not about titles, positions, or flowcharts. It is about one life influencing another*",

yang berarti bahwa “Kepemimpinan bukanlah tentang gelar, jabatan, atau diagram alir. Kepemimpinan adalah tentang satu kehidupan yang memengaruhi kehidupan lainnya”. Pengaruh muncul karena adanya interaksi dengan orang lain dan dengan wadah serta status sosial yang berbeda-beda. Setiap diri seseorang pasti memiliki pengaruh dan pengaruh tersebut dapat dikelola dengan baik oleh seseorang agar memperoleh tingkat pengaruh yang lebih kuat lagi, sehingga bisa menjadi modal utama kepemimpinan seseorang.

Sebagai contoh, dalam mendorong terciptanya organisasi pembelajaran, seorang pemimpin berpengaruh harus memiliki komitmen yang kuat untuk belajar, sehingga dapat menciptakan peluang bagi dirinya sendiri serta memberikan manfaat untuk orang lain. Dengan membiasakan diri untuk menambah pengetahuan melalui berbagai sumber yang ada, maka akan semakin mudah mengajak orang lain untuk belajar agar lebih maju dan berkembang.

Pemimpin yang berpengaruh adalah mereka yang mampu mengajak orang lain melakukan sesuatu atas dasar kesadaran diri dan bukan karena terpaksa. Mari kita lihat fenomena lainnya yang ada di sekitar kita, ada seorang pemimpin yang mampu memengaruhi orang lain karena kejujuran dan integritasnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Kejujuran dan integritasnya sudah melekat dan menjadi *personal branding*, sehingga apa yang diucapkan dan dilakukannya diikuti oleh anggota timnya dan menjadi panutan dalam organisasi. Bahkan, sampai pemimpin tersebut pensiun dan tidak lagi bekerja di organisasi tersebut, nama harumnya sebagai pemimpin jujur dan berintegritas masih tetap melekat pada dirinya.

Keberadaan Pemimpin

Dalam suatu organisasi terdiri dari beberapa unit atau fungsi yang melibatkan individu di dalamnya untuk melakukan suatu kegiatan dengan tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan orang-orang yang dapat memimpin dengan baik agar dapat mengatur semua proses dalam organisasi, mendapatkan hasil yang optimal, dan dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. Saat saya membawakan materi kepemimpinan pada sebuah agenda *in-house training* di perusahaan tempat saya bekerja, ada salah satu peserta bertanya, "Pak, mengapa sebuah organisasi perlu pemimpin? Saya pernah melihat ada unit atau fungsi yang sudah agak lama ditinggalkan pemimpinnya, namun unit atau fungsi tersebut tetap berjalan, Pak, bagaimana tanggapan Bapak mengenai hal tersebut?"

Apa yang disampaikan oleh salah satu peserta pelatihan tersebut memang ada benarnya, saya pun pernah mendapatkan pengalaman serupa selama bekerja di beberapa perusahaan sebelumnya. Namun, di sini perlu dijelaskan lebih lanjut "jawaban benarnya" berada pada angka berapa? Jika ada skala penilaian 1-10, benarnya bisa ditunjukkan berada di angka yang mana. Dengan kondisi yang tidak ada pemimpinnya, suatu unit/fungsi memang masih dapat berjalan, bisa jadi hanya dapat menghasilkan sesuatu pada angka 6. Dengan adanya pemimpin, organisasi akan lebih fokus dan tertata dengan rapi cara kerjanya, sehingga dapat meningkatkan hasil dari angka 6 menjadi 9 atau bahkan bisa mencapai angka maksimalnya (10).

Hal ini yang menjadi dasar logika saya untuk menjawab pertanyaan dari salah satu peserta pelatihan tersebut. Untuk mendapatkan hasil yang optimal, dalam suatu tim atau

organisasi tidak bisa kita raih dengan skala/nilai yang rendah dan hasil yang apa adanya, namun harus dengan skala/nilai yang tinggi dan hasil yang sangat memuaskan sesuai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

George R. Terry memperkenalkan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) yang merupakan fungsi manajemen yang bersifat umum dan meliputi keseluruhan dari proses manajerial. Di setiap proses dan fungsi manajemen tersebut memerlukan kehadiran seorang pemimpin yang memiliki pengalaman dan kompetensi.

Dalam tahapan perencanaan (*planning*), seorang pemimpin diperlukan untuk melakukan perencanaan kegiatan organisasi ke depannya (*estimating, planning, dan budgeting*) dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi. Mengutip salah satu *quote* dari Benjamin Franklin "*If you fail to plan, you are planning to fail*", yang berarti bahwa "Jika Anda gagal dalam membuat perencanaan, Anda merencanakan untuk gagal". *Quote* tersebut bisa menjadi pengingat (*reminder*) bagi kita dalam membuat perencanaan kerja yang lebih matang dan komprehensif.

Dalam tahapan pengorganisasian (*organizing*), seorang pemimpin diperlukan untuk melakukan pembagian tugas-tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi sesuai dengan kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya.

Dalam tahapan penggerakan (*actuating*), seorang pemimpin diperlukan untuk menggerakkan dan memimpin dalam mengoptimalkan semua potensi dan sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dalam tahapan pengendalian/pengawasan (*controlling*), seorang pemimpin diperlukan untuk memastikan apa yang direncanakan dapat dikerjakan dengan baik sesuai dengan rencana dan segera melakukan tindakan berupa perbaikan dan pencegahan jika terdapat penyimpangan selama proses kegiatan yang dijalankan.

Melakukan Perubahan

Tidak mudah untuk mengajak orang lain melakukan perubahan. Pemimpin hebat adalah yang memiliki keberanian, kemampuan, dan kemauan untuk melakukan perubahan. Dimulai dari mengajak orang lain untuk melihat tanda-tanda perubahan (*seeing*), menjelaskan dan mengarahkan orang lain untuk bergerak melakukan perubahan (*moving*), serta mengajak orang lain untuk menyelesaikan perubahan (*finishing*).

Dalam melakukan perubahan, seorang pemimpin tidak akan optimal jika melakukannya sendirian (*single fighter*), namun seorang pemimpin harus mendapat dukungan kuat dari semua pihak yang terlibat. Perubahan adalah sebuah perjalanan panjang (*long journey*) dan diperlukan seorang pemimpin yang *visioner*.

Visi seorang pemimpin dapat dibentuk oleh kemampuannya melihat jauh ke depan dan juga memiliki rencana strategi yang jelas/transparan serta terukur. Pemimpin tersebut harus memiliki pengetahuan yang luas dan solid, pengalaman yang memadai dan mumpuni, kemampuan untuk melakukan penyelarasan (*alignment*) dan kolaborasi dalam organisasi, serta mampu melihat fenomena-fenomena dan realita-realita yang ada di depannya, sehingga mampu mengidentifikasi

kesenjangan (*gap*) dari kondisi saat ini (*current*) dan kondisi yang akan dicapai/diharapkan (*desire*).

Dalam melakukan perubahan terkadang mendapatkan kondisi harus melakukan pilihan yang sama-sama penting (*trade-off*) dan dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu menjembatani berbagai pilihan yang ada, pada akhirnya juga harus mampu dan berani mengambil suatu keputusan yang tepat/efektif dan terbaik untuk organisasi yang dipimpinnya.

Pemimpin sebagai *Role Model*

Dalam teori kepemimpinan, secara umum arti *role model* adalah teladan. Menurut Wikipedia, *role model* adalah "*person who serves an example, whose behavior is emulated by others*" atau seseorang yang memberikan teladan dan berperilaku yang bisa diikuti oleh orang lain. Seorang pemimpin yang menjadi *role model* yang baik dapat ditandai dengan memiliki kejujuran, komitmen, integritas, kredibilitas, disiplin yang tinggi, etika yang baik, dan kepedulian yang tinggi.

Menjadi *role model* akan menjadi pusat perhatian dari semua orang yang berada dalam lingkungan pemimpin tersebut. Secara umum, orang lain akan melihat dan menilai seorang pemimpin paling tidak dari cara berpikir dan tindakan yang dilakukannya. Implikasinya, jika ingin hal yang baik diikuti oleh anggota timnya, pemimpin tersebut harus dapat memberikan contoh yang baik dalam aktivitas sehari-harinya.

Sebagai contoh, seorang pemimpin mengajak anggota timnya untuk menjaga kebersihan dan kerapian di tempat kerja, maka seorang pemimpin juga harus dapat memberikan contoh dan menunjukkan tempat kerjanya yang bersih dan rapi. Jika yang ditunjukkan sebaliknya, anggota timnya akan sulit untuk

mengikuti arahan dari pemimpin tersebut karena tidak akan terbangun rasa percaya (*trust*) kepada atasannya dan jika mau melakukan pun atas dasar rasa takut dan terpaksa, bukan karena rasa segan.

Saat masih aktif bekerja di perusahaan konstruksi, saya setiap bulan diajak atasan untuk melakukan inspeksi lapangan. Atasan saya seorang yang senior, tegas, dan juga sangat disiplin. Pada saat inspeksi, beliau melihat ada beberapa peralatan tangan (*hand tools*) berserakan dan tidak dikembalikan pada tempat yang semestinya. Beliau tidak serta-merta menyalahkan karyawan yang berada di tempat tersebut, namun beliau memberikan pengarahannya dan memberikan contoh bagaimana cara menyimpan peralatan tersebut dengan benar.

Saya melihat adanya kepedulian yang tinggi untuk mengajak orang lain melakukan apa yang harus dilakukan dengan cara yang edukatif, menghargai, dan tidak menerapkan budaya saling menyalahkan (*blaming culture*). Saya melihat karyawan yang bersangkutan merasa senang dan mengatakan, "Terima kasih banyak, Pak, telah diingatkan dan diajari, saya akan ingat selalu dan akan saya terapkan dengan baik ke depannya."

Apakah ada dampaknya terhadap diri saya? Pasti ada, hal tersebut menjadi contoh yang baik dan menjadi magnet saya untuk melakukan hal baik tersebut di mana pun saya bekerja. Pemimpin *role model* tidak akan lekang oleh waktu dan selalu diperlukan, terutama dalam era globalisasi yang penuh dengan gejolak, dinamika yang sangat tinggi, dan berkumpulnya sekitar empat generasi sekaligus di tempat kerja.

BAB IV

Peran Pemimpin Efektif



Pada saat kita bekerja sendirian (*self-contributor*), kemampuan kita dalam menggunakan keahlian teknis untuk mendapatkan hasil optimal merupakan hal yang sangat penting. Begitu masuk ke peran pemimpin, terkadang perangkat keberhasilan individu tersebut jarang membekali kita untuk berhasil melalui orang lain.

Memimpin orang tidak serupa dengan mengoperasikan mesin, orang sangat beragam dan dinamis, diperlukan seni dan pendekatan dalam praktik kepemimpinan. Agar dapat memimpin dengan baik dibutuhkan kemampuan untuk berpikir, bertindak, dan perilaku untuk memengaruhi orang lain, dengan demikian seorang pemimpin akan dapat memberikan motivasi, menyelaraskan tim, dan memberikan inspirasi untuk tujuan serta keberhasilan bersama.

Memimpin dengan baik dan efektif merupakan sebuah perjalanan dalam pengembangan pribadi baik dibentuk dengan pengetahuan, keahlian, pengalaman dan bimbingan dari para *mentor* dan/atau *coach* dalam suatu organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang baik dan efektif tidak dapat ditempuh dengan jalan pintas atau instan, namun memerlukan sebuah proses dan tantangan-tantangan yang harus dihadapi sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Ketika saya mengajar mata kuliah kepemimpinan dalam sumber daya manusia, ada seorang mahasiswa yang bertanya, “Pak, ada suatu organisasi yang memiliki seorang pemimpin yang

muda dan cerdas dan juga dikelilingi oleh tim yang anggotanya juga cerdas-cerdas semua, namun memiliki masalah *turnover* yang tinggi di tim tersebut. Bagaimana menurut tanggapan Bapak tentang kasus tersebut?" Ini merupakan pertanyaan yang sangat bagus dan kasus seperti ini juga sering dihadapi oleh berbagai organisasi. Karena keterbatasan waktu, di kelas saya menjawab dengan hanya memberikan tiga hal yang penting dan harus menjadi perhatian seorang pemimpin, yaitu memberikan apresiasi, masukan yang membangun kepada anggota timnya, dan melibatkan anggota timnya dalam kegiatan yang dilakukan organisasi.

Jadi, kata kuncinya ada pada *appreciation*, *constructive feedback*, dan *engagement*. Dalam sistem manajemen kinerja, salah satu tugas dari pemimpin adalah memberikan penilaian kinerja anggotanya untuk jangka waktu tertentu.

Pada saat memberikan penilaian kinerja terkadang kita terjebak pada target-target yang diberikan melalui angka-angka yang sudah tertera dalam *dashboard* penilaian, namun lupa dalam memberikan apresiasi dan masukan untuk membangun, sehingga muncul anggapan dari anggota tim bahwa pemimpin saya gagal dalam memberikan apresiasi dan motivasi untuk perkembangan anggota timnya. Pada akhirnya anggota tim tidak merasa diapresiasi dan dilibatkan, sehingga lebih memilih peluang baru di tempat lain dan mengakibatkan *turnover* yang tinggi.

Apakah pemimpin tersebut tidak bisa bekerja dengan baik? Apakah pemimpin tersebut tidak bisa menjadi pemimpin yang baik dan efektif? Jawabannya "tentu bisa", karena setiap orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin yang baik dan efektif jika ada kemauan yang keras dan tentunya diperlukan juga seorang

mentor dan/atau *coach* yang andal dan berpengalaman untuk mendampinginya.

Mengutip salah satu *quote* dari Steven Covey "*The role of leader is to foster mutual respect and build a complementary team where each strength is made productive and each weakness irrelevant*", yang berarti bahwa "Peran pemimpin adalah menumbuhkan rasa saling menghormati dan membangun tim yang saling melengkapi di mana setiap kekuatan dibuat produktif dan setiap kelemahan tidak relevan". Implikasinya, saling menghormati adalah salah satu landasan kerja tim (fokus pada kata 'saling').

Kebanyakan pemimpin ingin agar anggota timnya menghormati mereka termasuk keputusan yang diambilnya, namun sering lupa bahwa rasa hormat harus saling menguntungkan. Saling menghormati dapat dibangun melalui empati yang sejati, kemauan untuk berubah, dan mempraktikkan teori kepemimpinan dengan baik. Pemimpin yang efektif akan mampu mengelola diri sendiri (*personal mastery*), mengelola pekerjaan (*job handling/work management*), dan mengelola orang lain (*people handling*).

Menurut Dave Ulrich, Norm Smallwood, dan Kate Sweetman (2008) dalam buku berjudul *The Leadership Code: Five Rules to Lead by*, mencirikan kode kepemimpinan sebagai seperangkat lima aturan. Aturan tersebut mengatur bagaimana permainan dimainkan dan menyarankan aturan tersebut sebagai elemen dasar dari setiap usaha. Dengan mengetahui aturan tersebut memungkinkan seseorang untuk menyesuaikan perilaku dan akan mendapatkan keberhasilan.

Dalam bidang olahraga, misalnya aturan untuk mendapatkan bakat dan rencana permainan yang diadopsi oleh tim. Dalam

hal tulisan, misalnya aturan untuk membentuk penggunaan bahasa untuk berkomunikasi. Dalam bidang politik, aturan sering kali menetapkan siapa yang menang dan kalah. Dalam hal mengemudi, aturan memastikan keamanan dan kelancaran. Dalam hal kepemimpinan, aturan menyelesaikan apa yang membuat seorang pemimpin menjadi efektif.

Pemimpin yang efektif mampu berpikir dan bertindak, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Pemimpin yang efektif selalu memproyeksikan ke masa depan dan menentukan konteks di mana organisasi mereka dan orang-orangnya akan berhasil. Bergantung pada kebutuhan, proyeksi tersebut dapat berupa visi, misi, maksud, tujuan, strategi, sasaran, ataupun rencana.

Pemimpin yang efektif dapat mengukur kapan fokus mereka perlu diarahkan pada perancangan organisasi dan kapabilitasnya, dan kapan perlu dialihkan ke individu dan kemampuan mereka. Dalam kaitannya dengan diri sendiri, pemimpin harus meneladani apa yang mereka ingin orang lain kuasai. Individu yang bagus dalam mengatur dirinya sendiri akan lebih mampu memimpin orang lain.

Ada banyak sekali persyaratan kepemimpinan diri/kecakapan pribadi karena seorang pemimpin individu perlu menjadi sangat mahir dalam persyaratan pribadinya. Tanpa kecakapan pribadi, tidak mungkin untuk menjaga keseimbangan dimensi lainnya. Menurut Dave Ulrich, Norm Smallwood, dan Kate Sweetman, kelima seperangkat aturan itu meliputi (1) *shape the future (strategist)*, (2) *make things happen (executor)*, (3) *engage today's talent (talent manager)*, (4) *build the next generation (human capital developer)*, dan (5) *invest yourself (personal proficiency)*.

Shape the Future (Strategist)

Aturan ini diwujudkan dalam dimensi strategi pemimpin. Ahli strategi menjawab pertanyaan, “ke mana kita akan pergi (*where are we going*)?” dan memastikan orang-orang di sekitar sebagai pengikut juga mengetahui dan memahami arahnya, sehingga mereka tidak hanya membayangkan, namun juga bisa ikut terlibat dan menciptakan masa depan.

Pemimpin sebagai ahli strategi (*strategist*) memiliki peran yang sangat penting dalam membawa organisasi yang dipimpinnya memiliki daya saing. Daya saing akan dapat dicapai jika pemimpin dapat menggerakkan pengikutnya dalam memenangkan persaingan tersebut. Ahli strategi yang efektif dapat membedakan diri mereka dengan memungkinkan organisasi mereka memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh orang atau organisasi lain secara realistis.

Untuk membentuk masa depan, ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang ahli strategi, seperti selalu ingin tahu/penasaran dan mengembangkan sudut pandang tentang masa depan, membangun empati dan loyalitas dengan pelanggan serta pemangku kepentingan, melibatkan organisasi dalam mengembangkan strategi, dan menciptakan daya tarik strategis dalam organisasi.

Kepemimpinan strategis juga membutuhkan penanaman kemampuan strategis di seluruh organisasi. Daya tarik strategis datang ketika karyawan di semua tingkat tidak hanya memahami ke mana arah perusahaan, tetapi juga bersemangat karenanya, mengingatnya, dan tahu apa yang harus dilakukan untuk mewujudkannya dalam keputusan sehari-hari mereka. Dengan demikian mereka akan memiliki sudut pandang yang

valid tentang bagaimana strategi akan dijalankan secara internal, termasuk kesulitan mana yang perlu diatasi dan bagaimana caranya.

Make Things Happen (Executor)

Menurut Louis V. Gerstner (CEO IBM 1993-2002) di dalam suatu lembaga/organisasi selalu terdapat empat jenis manusia, yaitu (1) manusia yang membuat sesuatu terjadi (*make things happen*), (2) manusia yang sekadar mengamati kejadian (*watch things happen*), (3) manusia yang menjadi penerima suatu kejadian (*whom things happen*), dan (4) manusia yang tidak sadar ada kejadian (*don't even know things are happening*). Manusia yang membuat sesuatu terjadi (*make things happen*) merupakan tipe pengemudi (*driver*) dan ketiga lainnya merupakan tipe penumpang (*passenger*).

Seperti yang dikatakan oleh pengusaha miliarder Wayne Huizenga, "Beberapa orang memimpikan kesuksesan, sementara yang lain bangun setiap pagi dan mewujudkannya." Sukses didasarkan pada kemampuan seseorang untuk mewujudkannya, memisahkan pembuat perubahan dari pemimpi. Pemimpin yang kuat adalah mereka yang berhasil menerjemahkan ide menjadi strategi, dan tentu saja dapat dieksekusi.

Mereka memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk melakukan eksekusi, karisma untuk menginspirasi orang lain agar membantu mereka, dan keberanian untuk membuat keputusan yang sulit saat dibutuhkan. Dengan mampu mengeksekusi, seorang pemimpin memungkinkan orang lain untuk melihat bagaimana visi masa depan akan memengaruhi tindakan mereka pada hari ini.

Untuk mewujudkan sesuatu, ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang pelaksana (*executor*), seperti melakukan perubahan, mengikuti protokol keputusan, memastikan akuntabilitas, membangun tim, dan memastikan kemampuan teknis yang dimilikinya. Setiap eksekusi pasti membutuhkan atau terjadi suatu perubahan.

Dapat dikatakan hampir tidak ada proses atau sistem yang bersifat statis pada kondisi saat ini, misalnya kebutuhan pelanggan yang terus berkembang, teknologi yang terus meningkat, perlunya inovasi yang berkelanjutan, dan munculnya peluang-peluang baru. Di setiap keunggulan pasti membutuhkan pemimpin untuk berperan dalam membuat terjadinya suatu perubahan.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal yang sangat penting dari seorang pemimpin. Bagaimana seorang pemimpin berpikir, membuat, dan melaksanakan keputusan akan menandakan kepribadiannya. Pola suatu keputusan yang diambil akan membentuk identitas, tidak hanya untuk pemimpin itu sendiri, namun untuk 'siapa kita' sebagai tim, departemen, divisi, atau perusahaan dan bagaimana kita menjalankannya. Sebuah keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin mengandung suatu akuntabilitas yang melekat padanya. Akuntabilitas berarti bahwa individu atau tim merasakan kepemilikan (*sense of belonging*) dan tanggung jawab pribadi yang lebih (*beyond responsibility*) untuk menyelesaikan sesuatu.

Akuntabilitas dimulai dengan tujuan dan ukuran yang jelas serta spesifik, memiliki konsekuensi, dan terjadinya 'umpan balik' yang konstruktif. Dalam organisasi yang besar, sebagian pekerjaan yang melibatkan eksekusi dilakukan oleh tim karena

persyaratan pelanggan serta organisasi terlalu kompleks untuk dilakukan secara individu.

Dengan demikian, keunggulan dalam melakukan eksekusi juga bergantung pada tim yang kuat dan hebat. Kerja tim dapat menyatukan anggota tim dengan keterampilan dan kemampuan yang berbeda untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dan disepakati. Dengan kondisi yang unik tersebut dapat dihasilkan ide-ide baru, pendekatan baru, dan komitmen bersama yang lebih kuat. Pemimpin yang peduli tentang keunggulan dalam eksekusi juga harus memperhatikan kompetensi teknis dalam dirinya dan orang yang terlibat dalam organisasi yang dipimpinnya.

Terkait pentingnya eksekusi, Bossidy dan Charan (2000) menunjukkan pentingnya seorang pemimpin terlibat secara mendalam dan penuh semangat dalam sebuah organisasi dan mengapa dialog yang kuat tentang orang, strategi, dan operasi menghasilkan bisnis yang didasarkan pada kejujuran intelektual dan realisme. Salah satu pekerjaan pemimpin yang sangat penting adalah memilih dan menilai orang (karyawan posisi kunci) dan pekerjaan ini tidak boleh didelegasikan. Mengapa demikian? Sebab dengan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat ada kumpulan gen kepemimpinan yang menyusun dan memilih strategi yang dapat dijalankan.

Engage Today's Talent (Talent Manager)

Keberadaan seorang pemimpin, selain memimpin dan melibatkan orang lain dalam menentukan strategi untuk melaksanakan tugas, juga harus dapat membina dan mengembangkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil yang optimal. Secara teori, mengelola

talenta kelihatan sederhana, namun tidak mudah untuk mempraktikkannya.

Salah satu bukti keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola talenta adalah mendapatkan orang-orang terbaik yang akan mendukung pekerjaan darinya. Untuk melibatkan, membina, dan mengembangkan talenta, ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang pengelola talenta (*talent manager*), seperti melakukan komunikasi secara intensif, menyelaraskan arah organisasi dan menghubungkan individu ke organisasi, memperkuat anggota timnya dan meyakinkan bahwa mereka memiliki kompetensi yang dibutuhkan organisasi, menyediakan sumber daya yang memadai, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Di awal karier saya sebagai seorang pemimpin, ketika melakukan evaluasi kinerja pada anggota tim, saya cenderung memberikan nilai 'bagus' dan mencari 'aman' walaupun sebenarnya ada sesuatu yang saya sembunyikan. Apa kira-kira yang saya sembunyikan? Jawabannya adalah saya kurang berani dan merasa sungkan untuk memberikan masukan (*feedback*), terutama yang sifatnya merupakan kekurangan (*room for improvement*).

Hal ini merupakan contoh yang kurang bagus karena sebenarnya ada masalah proses komunikasi yang tidak dilakukan dengan baik. Jadi, seharusnya dikomunikasikan dengan sopan, empati, jelas, dan apa adanya karena sebenarnya masukan-masukan tersebut memiliki tujuan yang baik untuk anggota tim dan saya dapat melakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang ke depannya dapat digunakan sebagai langkah pengembangan mereka. Jika saya tidak memberikan

umpan balik apa adanya, secara tidak langsung saya akan menjerumuskan anggota tim.

Dalam suatu organisasi, orang-orang yang terlibat di dalamnya perlu bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, namun di sisi lain orang-orang tersebut juga harus mampu menunjukkan kemampuan individunya. Mereka perlu bekerja dengan arah yang selaras dan tetap terhubung dengan tujuan organisasi. Pemimpin yang mengelola talenta harus mampu menemukan orang-orang terbaiknya dengan keterampilan yang berbeda, namun bergerak ke arah strategis yang sama. Selain itu, tugas seorang pemimpin yang mengelola talenta adalah membantu anggota timnya untuk menghubungkan karier individu dengan tujuan jangka panjang yang terbaik dari organisasi.

Sangat jelas bahwa seorang pemimpin perlu menempatkan orang-orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat dengan keterampilan/keahlian yang tepat pada waktu yang tepat. Meskipun sudah merupakan kebutuhan yang jelas, seorang pemimpin harus memahami secara sistematis dalam menyesuaikan persyaratan posisi (*job requirements*) dengan kebutuhan kompetensi individu (*people skills*). Persyaratan berasal dari peran yang dimainkan oleh orang di dalam perusahaan dan juga dari ekspektasi yang diharapkan dari peran tersebut.

Selanjutnya, seorang pemimpin dapat menentukan kompetensi yang diperlukan untuk memberikan hasil sesuai target dan ekspektasi yang diinginkan oleh perusahaan. Misalnya seorang yang bekerja pada bidang sumber daya manusia (SDM) harus dapat merekrut karyawan-karyawan bertalenta untuk mendukung kegiatan operasional

perusahaan agar mendapatkan hasil produksi yang optimal. Memahami kekuatan pribadi dari karyawan dan bagaimana cara mengembangkannya merupakan inti dari membangun kompetensi karyawan.

Lantas, apa peran pemimpin yang efektif dalam pengembangan kompetensi karyawan? Sebagai seorang pemimpin, Anda dapat menjadi *coach*, *mentor*, atau *sponsor* untuk memastikan orang-orang mengenali serta memahami kompetensi mereka dan menyelaraskannya dengan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Di sisi lain, banyak tuntutan bisnis yang tidak dapat dihindari, salah satu tugas seorang pemimpin adalah membantu anggota timnya dengan menyediakan sumber daya untuk mengatasi tuntutan tersebut. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu menyeimbangkan antara sumber daya yang dimiliki (*resources*) dengan tuntutan yang dihadapi (*demand*).

Saat saya masih bekerja di bagian produksi, banyak tipe produk yang harus dirakit untuk melayani permintaan dari beberapa pelanggan. Saya sering mendapatkan pertanyaan mendasar dari operator dan teknisi: "Pak, kita ini lagi banyak tuntutan target produksi, tapi kenapa untuk peralatan pendukung kita masih sering kurang dan masih pinjam antar-*line* produksi ya?"

Ini terasa sekali jika beberapa *line* produksi mengalami masalah karena ada mesin-mesin yang rusak dan harus segera diperbaiki, sehingga yang terjadi banyak waktu untuk menunggu (*idle time*) karena kekurangan peralatan untuk melakukan perbaikan.

Lantas apa yang terjadi dan saya amati pada saat itu? Banyak operator dan teknisi yang mengalami tekanan karena tuntutan

tinggi, sementara sumber daya yang dimilikinya kurang. Apakah bisa terjadi sebaliknya di suatu organisasi dan apa dampaknya? Bisa saja itu terjadi, jika tuntutannya rendah dan sumber daya yang dimiliki berlebih, akan menyebabkan kebosanan di lingkungan kerja. Kedua kondisi tersebut akan menyebabkan produktivitas yang rendah dalam suatu organisasi.

Dalam kasus tersebut, untuk mengatasi tuntutan yang lebih tinggi dari sumber daya, seorang pemimpin harus menyediakan peralatan yang lengkap, tentunya juga dilakukan kajian lebih dalam agar dapat melakukan estimasi dengan baik. Sebaliknya, untuk mengatasi tuntutan yang lebih rendah dari sumber daya, seorang pemimpin dapat melakukan pelatihan berbasis *multiskills* untuk mempersiapkan tuntutan yang lebih tinggi dan dinamis dalam waktu dekat dan juga bisa dialokasikan untuk proyek atau produk baru dalam organisasi tersebut.

Seorang pemimpin juga harus mengayomi dan membuat lingkungan kerja yang nyaman serta menciptakan hubungan yang harmonis antarsesama anggota dalam organisasi. Lebih dari sepertiga waktu dalam sehari, seseorang berada dalam lingkungan kerja, sehingga kenyamanan dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan hal yang sangat penting. Saya pernah mendapat curhat dari seorang teman. Ia mengatakan, 8 jam di kantor seperti 24 jam, terasa sangat membosankan. Ini sebenarnya merupakan indikasi bahwa seseorang sedang mengalami kondisi lingkungan kerja yang kurang baik. Kondisi tersebut dapat terjadi karena beberapa penyebab. Apa pun penyebabnya, hal ini harus segera menjadi perhatian seorang pemimpin agar dapat segera mengambil tindakan yang tepat.

Seorang pemimpin harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membuat suasana kerja yang nyaman.

Jika hal ini dapat dilakukan dengan baik, akan kita dengar ucapan dari seseorang, "Saya di kantor 8 jam, terasa cepat sekali waktunya karena semua anggota tim di kantor ini sudah seperti keluarga dan saling mendukung dalam situasi apa pun."

Build the Next Generation (Human Capital Developer)

Seorang pemimpin yang efektif akan fokus pada pengembangan anggota timnya dan menciptakan keberlanjutan untuk generasi berikutnya. Sumber daya manusia adalah aset yang sangat berharga dalam organisasi, maka harus menjadi perhatian serius oleh seorang pemimpin, di samping faktor-faktor penting lainnya dalam menunjang bisnis. Seorang pemimpin sebagai pengembang sumber daya manusia berkomitmen bahwa talenta akan dipersiapkan untuk peluang di masa depan organisasi yang dipimpinya. Salah satu bentuk kesuksesan seorang pemimpin dapat ditunjukkan dengan membantu setiap anggota timnya agar unggul dalam menjalankan tugas spesifik dengan membantu mengidentifikasi dan mengembangkan bakat mereka.

Mengutip salah satu quote dari Jack Welch, mantan CEO General Electric, *"Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others,"* yang berarti, "Sebelum Anda menjadi seorang pemimpin, kesuksesan adalah tentang menumbuhkan diri Anda sendiri. Ketika Anda menjadi seorang pemimpin, kesuksesan adalah tentang menumbuhkan orang lain." Jangan pernah merasa takut, bahkan tersaingi jika anggota tim Anda banyak yang bagus dan berkembang, justru hal ini dapat mengangkat reputasi Anda sebagai seorang pemimpin.

Untuk membangun generasi penerus, ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin, seperti memetakan tenaga kerja atau anggota tim, menciptakan *branding* perusahaan dan karyawan, membantu mengelola karier anggota timnya, mengembangkan bakat anggota timnya, serta mendorong jaringan dan hubungan (*network and relationship*). Seorang pemimpin harus memiliki strategi yang jelas dalam memetakan tenaga kerja, salah satunya dengan memetakan posisi kunci dan melakukan identifikasi terhadap orang-orang yang akan mengisi posisi kunci tersebut. Kriteria untuk menentukan posisi dan orang kunci harus dibuat dengan jelas serta melalui proses asesmen yang transparan. Pekerjaan kritis adalah pekerjaan yang dapat menciptakan kekayaan yang sangat penting bagi pertumbuhan perusahaan atau dapat dikatakan suatu pekerjaan yang memang benar-benar dapat memengaruhi kesuksesan suatu perusahaan. Ketika bekerja menangani pengembangan talenta (*talent development*), saya pernah diminta oleh direksi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan sekitar 10-20% dari seluruh jumlah karyawan yang nantinya akan memiliki peran pada posisi kunci, baik di dalam internal organisasi maupun dipersiapkan untuk lintas unit bisnis dalam korporasi. Dalam hal ini, posisi kunci pada perusahaan akan lebih banyak melakukan pekerjaan yang bersifat strategis (*strategic jobs*).

Branding perusahaan dan karyawan memiliki hubungan yang sangat erat dan saling memengaruhi. Identitas dari suatu perusahaan pada dasarnya membuat janji sekaligus ekspektasi pada karyawannya, misalnya identitas dalam wujud visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Sebagai contoh, jika karyawan sudah melakukan pekerjaannya dengan baik, selanjutnya apa yang akan mereka dapatkan dari perusahaan. Begitu juga

sebaliknya, apa pun kegiatan yang dilakukan oleh karyawan akan memiliki dampak dan memengaruhi citra dari perusahaan. Sebagai contoh, jika seorang karyawan pada bagian *customer service* dapat menangani semua pelanggannya dengan sangat baik, secara otomatis citra perusahaan akan menjadi sangat baik di mata semua pelanggannya, demikian juga akan berlaku sebaliknya.

Invest Yourself (Personal Proficiency)

Untuk menjadi pemimpin yang efektif diperlukan kemampuan dan kualifikasi pribadi dalam memimpin orang lain dengan sangat baik. Dalam hal ini dapat ditunjukkan dengan cara berpikir seseorang, mengenali dirinya dengan baik, karakter dan integritas yang ditunjukkan, kematangan emosional yang dimiliki, semangat belajar yang tinggi, serta memiliki energi dan semangat yang tinggi dalam kehidupan pribadinya. Siapa pun diri Anda, akan menjadi penentu utama dari apa yang Anda lakukan untuk orang lain, termasuk ketika Anda memimpin sebuah tim dalam suatu organisasi. Ketika sudah dapat mengelola diri dengan baik, Anda akan memiliki kemampuan yang lebih dalam memimpin orang lain. Dalam perspektif kepemimpinan selalu dimulai dari memimpin diri sendiri (*lead yourself*), memimpin orang lain (*lead others*), memimpin sebuah tim (*lead a team*), dan pada akhirnya dapat memimpin sebuah organisasi (*lead an organization*).

Cara berpikir seseorang menjadi salah satu fondasi penting dalam kepemimpinan. Dari situ akan muncul kombinasi kecerdasan dan intuisi, nalar, serta emosi seseorang. Sebagai contoh, jika menghadapi banyak persoalan yang terjadi dalam organisasi, seorang pemimpin dengan cara berpikir yang baik

akan dapat menentukan prioritas dan cepat dalam mengambil suatu keputusan. Bagaimana jika keputusan yang diambil salah dan merugikan organisasi? Keputusan yang salah merupakan risiko yang harus dihadapi oleh seorang pemimpin. Saat masih aktif bekerja sebagai salah satu manajer di perusahaan MNC, saya pernah mengambil keputusan dan ternyata salah, saya mendapat teguran yang sangat bijak dari atasan saya dan hal tersebut dapat diambil pelajaran serta masih teringat sampai saat ini. Atasan saya berkata, "Kita sebagai seorang pemimpin harus berani untuk mengambil suatu keputusan. Jika kita melakukan kesalahan, buatlah itu sebagai pembelajaran yang berharga, sehingga kita tidak akan melakukan kesalahan yang sama di kemudian hari." Atasan saya tidak menerapkan budaya saling menyalahkan (*blaming culture*), namun justru menginginkan anggota timnya untuk bekerja lebih baik ke depannya dan selalu menerapkan pembelajaran jangka panjang, termasuk dalam perbaikan dan membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

BAB V

Pemimpin sebagai Agen Perubahan



Dunia setiap saat terus mengalami perubahan yang begitu cepat dan dinamis, siapa pun tidak bisa menghindar dari situasi dan kondisi perubahan tersebut. Jika kita melihat dari perkembangan revolusi industri 1.0 sampai dengan 4.0, banyak sekali perubahan juga inovasi yang telah dilakukan dan dihasilkan oleh para pelaku industri dari masa ke masa. Berbicara tentang inovasi, setidaknya terdapat tiga tingkatan yang meliputi *incremental innovation* (misalnya menambah fitur dan desain produk), *radical innovation* (misalnya mengubah produk), dan *disruption innovation* (misalnya mengubah industri dan pasar).

Sebagai ilustrasi, pada tahun 1940, jika orang mau mendengarkan musik, mereka menggunakan ‘piringan hitam’ yang sangat terkenal pada saat itu. Dua puluh tahun berikutnya (1960), piringan hitam sudah mulai berkurang dan muncul yang namanya ‘pita kaset’. Pada tahun 1980, muncul produksi ‘compact disc (CD)’, dan setelah itu di era tahun 2000 dan seterusnya bahkan sampai saat ini CD sudah jarang kita temui dan berikutnya muncul beberapa aplikasi musik yang dengan mudah kita dapatkan dan gunakan, seperti *Spotify* dan *YouTube Music*.

Ilustrasi tersebut merupakan contoh bahwa dari masa ke masa terjadi inovasi produk dari mulai *incremental*, *radical*, dan *disruption*. Tentunya dampak dari revolusi industri sangat besar,

tidak hanya bagi dunia usaha dan industri, tetapi juga di sektor-sektor lainnya. Implikasi lanjutannya menyebabkan banyak perubahan konsep terkait pekerjaan, struktur pekerjaan, dan juga kompetensi orang yang bekerja di dalamnya.

Berbicara mengenai 'kepemimpinan', apakah kompetensi seorang pemimpin juga mengalami perubahan? Jawabannya adalah IYA! Setidaknya, saat ini dan tahun-tahun ke depannya, dalam satu organisasi akan ada empat generasi yang bekerja bersama dan harus dapat berkolaborasi dengan baik untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Hanya seorang pemimpin dengan kompetensi memadai yang akan dapat menjalankan roda organisasi ke arah yang lebih baik. Merujuk pada data dari WEF terkait *Top 10 Skills of 2025* yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat kita lihat bahwa '*leadership and social influence*' masih menjadi keahlian yang sangat dibutuhkan pada tahun 2025. Dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dan kompleksnya generasi pekerja yang terlibat di dalamnya, tentunya akan dibutuhkan seorang pemimpin yang kreatif, inovatif, adaptif, tangkas, dan memiliki *analytical thinking* yang tinggi.

Pemimpin perubahan harus mengenal areanya dengan baik dan mampu mengajak orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk menyelesaikan perubahan tersebut dengan baik. Setiap area perubahan pasti memiliki karakteristik dan tingkat kesulitan yang berbeda-beda. Terkadang perubahan yang kita hadapi memiliki waktu yang singkat dan tidak terlalu sulit, memiliki waktu yang singkat dengan tingkat kesulitan yang signifikan, memiliki waktu yang lama dengan tingkat kesulitan yang biasa, dan memiliki waktu yang lama dengan tingkat kesulitan yang signifikan dan berbeda-beda.

Dari sisi orang-orang yang terlibat di dalamnya, terkadang kita mendengar adanya istilah '*status-quo*'. Dalam '*status-quo*' sebenarnya dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu seseorang yang menolak perubahan dan satunya lagi seseorang yang hanya menunggu perubahan. Sikap seseorang yang menolak perubahan biasanya dilakukan karena berprasangka negatif terhadap perubahan itu. Orang tersebut mempunyai pandangan bahwa perubahan hanya akan mendatangkan banyak kesulitan bagi dirinya. Bisa saja seseorang yang menolak perubahan memang tidak tahu untuk apa perubahan itu terjadi, sehingga dirinya menunjukkan sikap dan perilaku menolak. Hal ini wajar karena memang dirinya tidak mengerti tentang perubahan itu. Namun, akan menjadi lebih parah apabila orang tersebut mengerti betul untuk apa perubahan itu, dan dirinya sadar bahwa perubahan itu akan menguntungkan banyak pihak. Sementara itu, sikap menunggu ditunjukkan oleh seseorang yang belum mempunyai kepastian tentang perubahan itu sendiri. Di satu sisi dirinya setuju dengan perubahan, tetapi di lain sisi tetap mengkhawatirkan efek dari perubahan itu bagi dirinya. Maka sikap yang dikembangkan: lebih baik menunggu. Artinya, dalam menerima perubahan dirinya cenderung setengah hati. Kedua sikap tersebut merupakan sikap yang kurang mendukung perubahan dan dapat dikategorikan sebagai kelompok '*status-quo*' dan masih bertahan di zona nyamannya.

Setiap melakukan perubahan pasti mengalami pro dan kontra serta sedikit ketegangan dalam tubuh tim atau suatu organisasi. Pada saat inilah dibutuhkan peran pemimpin yang dapat mereduksi ketegangan, sehingga orang-orang yang bekerja dalam tim atau organisasi tersebut menjadi lebih nyaman melakukan pekerjaan mereka. Tidak semua

ketegangan memiliki implikasi yang negatif, bisa jadi itu merupakan tahapan awal untuk penyesuaian dan melakukan penyelarasan antaranggota tim (*team alignment*). Tim yang kuat biasanya tidak berangkat dari hal-hal yang 'lempeng-lempeng' saja, namun banyak juga yang melewati jalan terjal dan perbedaan-perbedaan pandangan maupun pendapat.

Pemimpin perubahan harus mendapat dukungan yang kuat dari semua pihak yang terlibat dan setiap anggota tim dalam organisasi harus memiliki pemahaman dan kesadaran yang sama bahwa perubahan itu sifatnya menantang dan harus dihargai. Sikap menerima perubahan biasanya dimiliki oleh pribadi-pribadi yang menyukai tantangan. Meskipun sebenarnya seseorang belum begitu yakin apakah perubahan itu akan menguntungkan dirinya atau tidak. Tetapi karena seseorang memaknai perubahan sebagai perpindahan ke dunia baru, maka sesuatu yang baru itu diyakini sebagai sebuah tantangan yang harus ditaklukkan. Maka, yang ada dalam dirinya bukanlah suatu ketakutan untuk menghadapi perubahan, tetapi seseorang lebih mengembangkan sikap mental optimis, bahwa perubahan pasti akan membawa kepada keadaan yang lebih baik. Dalam menerima perubahan, sangat efektif apabila tidak dipicu oleh ada dan tidaknya *reward* atau *punishment* kepada dirinya, tetapi benar-benar muncul dari sikap mental yang memang mendukung perubahan itu. Apabila penerimaan perubahan hanya sebatas perilaku, hal itu hanya akan berlangsung dalam jangka pendek dan bersifat sementara. Ketika kekuatan *reward* dan *punishment* itu tidak dirasakan lagi, seseorang akan kembali ke kehidupan lamanya. Namun, apabila penerimaan itu karena dorongan sikap mental, hal itu akan menjadi suatu kebiasaan (*habit*). Sebenarnya yang diubah seseorang bukan perilakunya, tetapi paradigma dan

pola pikirnya terhadap perubahan itu. Hal itulah yang akan menjadi dasar dan kekuatan seseorang untuk sadar dalam mengubah perilakunya. Sikap dan mental anggota tim seperti itulah yang akan menjadi modal utama dalam mendukung pemimpinnya untuk mencapai kesuksesan dalam melakukan perubahan.

Pemimpin yang besar adalah pemimpin yang melakukan perubahan, dan untuk dapat mewujudkan tujuannya, seorang pemimpin harus menjadi agen perubahan (*agent of change*) dalam tim atau organisasi yang dipimpinnya. Menurut *Cambridge Business English Dictionary*, "*Agent of change is a person or group that works on a change programme or a person/thing that encourages people to change their behavior or opinions* (agen perubahan adalah seseorang atau kelompok yang bekerja pada program perubahan atau seseorang/hal yang mendorong orang untuk mengubah perilaku atau pendapat mereka)." Tentunya ini bukan satu-satunya definisi dari agen perubahan, masih banyak referensi dari para ahli lainnya. Bahkan, dari setiap bidang atau sektor suatu kegiatan akan memberikan pengertian yang sedikit berbeda dan akan tergantung dari konten masing-masing bidang atau sektor tersebut.

Sebagai contoh dalam bidang sumber daya manusia, menurut Dave Ulrich, "*Agent of change is about supporting the change and transition of the business in the area of the human capital in the organization. The role of human resources is the support for change activities in the change effort area and ensuring the capacity for the changes* (agen perubahan adalah tentang mendukung perubahan dan transisi bisnis di bidang sumber daya manusia dalam organisasi. Peran sumber daya manusia adalah mendukung kegiatan perubahan di area upaya

perubahan dan memastikan kapasitas untuk perubahan. Implikasinya bahwa setiap bidang pasti memiliki peran, kontribusi, dan kapasitas dalam mendukung perubahan yang sedang dilakukan dalam suatu organisasi.

Agen perubahan sering memainkan peran penting dalam memulai, mengelola atau menerapkan perubahan dalam organisasi. Namun, peran ini selalu dibesar-besarkan atau disalahartikan oleh model satu dimensi yang mengabaikan kompleksitas penuh dan ruang lingkup dari agen perubahan. Mengikuti tinjauan dan klarifikasi teoretis dari beberapa literatur dan penelitian empiris tentang agen perubahan, klasifikasi empat kali lipat (*A Fourfold Classification*) agen perubahan diusulkan oleh R. Caldwell (2003) yang meliputi kepemimpinan, manajemen, konsultasi, dan model tim. Keempat model menegaskan kembali pentingnya peran yang beragam dan kompleks yang dilakukan oleh agen perubahan dalam perubahan organisasi, sambil menggarisbawahi pentingnya memahami intervensi perubahan dalam organisasi sebagai proses yang perlu dikoordinasikan dan dikelola secara efektif.

Model agen perubahan tersebut menjelaskan bahwa (1) agen perubahan adalah manajer senior yang bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan memberikan perubahan strategis/transformatif, (2) agen perubahan dipandang sebagai manajer tingkat menengah yang memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan dan mendukung elemen spesifik dari program atau proyek perubahan strategis, (3) konsultan eksternal atau internal yang dapat dipanggil untuk beroperasi di tingkat mana pun, dan (4) agen perubahan dipandang sebagai tim yang beroperasi di berbagai tingkat dalam

sebuah organisasi dan yang terdiri dari manajer, karyawan, dan konsultan yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek perubahan tertentu.

Dr. Marry Lippitt dalam "*The Managing Complex Change Model*" menjelaskan bahwa dalam melakukan perubahan dibutuhkan lima elemen yang meliputi visi (*vision*), keterampilan (*skill*), insentif (*incentives*), sumber daya (*resources*), dan rencana aksi (*action plan*) untuk menghasilkan perubahan dalam sebuah organisasi. Jika Anda memiliki keterampilan, insentif, sumber daya, dan rencana tindakan, tetapi Anda tidak memiliki visi yang merupakan kekuatan pemandu di balik apa yang Anda coba lakukan, Anda tidak akan berakhir dengan perubahan. Anda akan berakhir dengan kebingungan (*confusion*) karena tidak memiliki kekuatan penuntun untuk merujuk kembali selama proses tersebut.

Jika Anda memiliki visi, insentif, sumber daya, dan rencana tindakan, tetapi mengabaikan keterampilan yang diperlukan (misalnya komunikasi, kepemimpinan, perencanaan, pengorganisasian, dan lain sebagainya) untuk menghasilkan perubahan yang Anda cari, akan ada banyak kecemasan (*anxiety*) di antara anggota tim Anda. Jika Anda memiliki orang-orang yang tidak mempunyai keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu, tidak masalah jika mereka memiliki visi yang bagus.

Jika Anda memiliki visi, keterampilan, sumber daya, dan rencana tindakan, tetapi mengabaikan insentif (misalnya penghargaan, pengakuan, perayaan, dan lain sebagainya) yang membuat anggota tim tetap terlibat dan terlibat, Anda mungkin mengalami perubahan, tetapi itu akan lebih bertahap (*slow change*). Mungkin akan diperlukan waktu bertahun-tahun

untuk mencapai apa yang dapat Anda lakukan dalam waktu yang lebih singkat.

Jika Anda memiliki visi, keterampilan, insentif, dan rencana tindakan, tetapi mengabaikan sumber daya (misalnya uang, waktu, peralatan, dan sebagainya), Anda akan berakhir dengan banyak frustrasi (*frustration*) karena Anda memiliki rencana dan tahu bagaimana untuk mencapainya, tetapi Anda tidak memiliki sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Jika Anda memiliki visi, keterampilan, insentif, dan sumber daya, tetapi tidak memiliki rencana tindakan (misalnya rencana yang dipecah menjadi langkah-langkah yang dapat diselesaikan oleh anggota tim dalam bagian-bagian kecil), Anda akan berakhir dengan banyak kesalahan awal (*failed*). Anggota tim mungkin lepas landas ke arah tertentu, hanya untuk menyadari bahwa langkah penting terlewatkan, memaksa mereka untuk berhenti dan kembali dan mengurusnya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa visi, keterampilan, insentif, sumber daya, dan rencana tindakan merupakan elemen-elemen yang sangat penting dan saling terintegrasi dalam melakukan perubahan.

Fondasi dari kelima elemen tersebut adalah budaya (*culture*) yang ada pada setiap organisasi. Seberapa jauh strategi diayunkan, tentunya orang yang terlibat di dalamnya juga harus mengikuti (adaptif dan *agile*), teknologi dan sistem untuk mendukung operasional juga harus disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, sementara budaya organisasi harus tetap kokoh dan menjadi fondasi yang kuat karena di dalamnya terdapat nilai-nilai (*values*) yang menjadi pijakan dan sudah tertanam pada setiap anggota dalam organisasi dengan sangat baik.

Ketika dulu bergabung di salah satu perusahaan ternama, saat saya mengikuti *on boarding program*, salah satu materi yang diberikan adalah terkait budaya dan nilai-nilai perusahaan. Tidak hanya berhenti sampai di situ, ada lanjutan dalam bentuk lokakarya budaya perusahaan dan hal tersebut diterapkan di setiap acara perusahaan, misalnya *town hall meeting*, *safety talk*, dan acara-acara resmi lainnya. Dengan demikian, budaya perusahaan akan mengerahkan setiap individu melalui tindakan banyak orang dan berjalan secara mengalir sampai tertanam dalam setiap individu, sehingga akan sulit untuk ditantang atau bahkan didiskusikan. Setiap saat hingga tahun 1980-an, gagasan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi berasal dari budayanya akan ditertawakan, sekarang ini diperlakukan sebagai fakta yang tidak terbantahkan (Gilbert et al., 2012; Hill, 2012; Raz, 2009; Rogers et al., 2006). Hal yang membedakan dari sebelumnya adalah klaim bahwa keberhasilan, daya saing, dan akhirnya kelangsungan hidup organisasi bergantung pada budayanya. Kemunculan '*culture-excellence*' telah dimainkan di era globalisasi dan neoliberalisme yang maju pesat.



BAB VI

Pemimpin dalam Pemberdayaan Tim



Dinamika kepemimpinan dapat berubah dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan kehidupan manusia. Kepemimpinan di abad-abad sebelumnya lebih mengarah pada kekuasaan dan otoritas absolut, sementara jenis kepemimpinan yang dipromosikan di abad ke-21 lebih dekat dengan pembinaan dan perlahan-lahan menjadi semakin umum. Menurut Douglas McGregor, yang menulis buku *The Human Side of Enterprise*, ada dua teori manajemen, yaitu Teori X dan Teori Y. Teori-teori ini didasarkan pada demarkasi/batasan kepemimpinan ke dalam gaya kepemimpinan otoritatif yang telah ditata 'Teori X', dan sisi kepemimpinan yang kurang otoritatif dan lebih bersifat pembinaan, sebaliknya disebut 'Teori Y'. Salah satu hal yang menarik untuk dicatat adalah bahwa 'Teori Y' umumnya manajer akan lebih oportunistik dan optimis dengan karyawannya. Mereka juga akan lebih memercayai karyawannya dan lebih memberi kekuatan untuk membuat keputusan penting.

Pemberdayaan karyawan merupakan konsep yang cukup populer. Namun, itu tidak mudah untuk diterapkan di semua lingkungan. Sebagai permulaan, manajer yang tidak terlalu baik dalam gaya manajemen 'Teori Y' mungkin perlu dilatih terlebih dahulu untuk mendapatkan nilai pemberdayaan karyawan mereka dan bagaimana memercayai pekerjaan mereka dan memberi tingkat pemberdayaan yang sesuai. Mereka juga harus

belajar untuk tidak mengkritik dengan keras karena ini akan menghalangi mereka untuk membuat keputusan. Sebaliknya, akan lebih baik untuk mendiskusikan keputusan mereka dan bagaimana mereka dapat meningkatkan keterlibatannya dalam organisasi.

Menurut *Cambridge Business English Dictionary*, "*Empowerment is the process of gaining freedom and power to do what you want or to control what happens to you or the process of giving a group of people more freedom or rights* (pemberdayaan adalah proses mendapatkan kebebasan dan kekuatan untuk melakukan apa yang Anda inginkan atau mengendalikan apa yang terjadi pada Anda atau proses memberi sekelompok orang lebih banyak kebebasan atau hak)." Tentunya ini bukan satu-satunya definisi dari pemberdayaan, masih banyak referensi dari para ahli lainnya. Dalam konteks pengertian pemberdayaan, akan muncul beberapa kata kunci, seperti 'percaya (*trust*)', 'delegasi (*delegation*)', 'pengaruh (*influence*)', dan 'dampak (*impact*)' yang ditimbulkan karena juga menyangkut pengambilan keputusan, terlepas dari besar atau kecilnya tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang.

Menurut E. Widijo Hari Murdoko (2021) dalam buku *What It Takes to Be an Excellence Leader – Prinsip Dasar Memimpin Diri Sendiri, Orang Lain, dan Tim*, tugas pemimpin tidak sekadar memerintah atau memberikan instruksi saja. Seorang pemimpin harus mempunyai PENGARUH yang efektif, sehingga BERDAMPAK pada sekitarnya. Seorang pemimpin juga harus mampu MEMBERDAYAKAN anak buah dan tim kerjanya dengan strategi yang efektif sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Seorang pemimpin juga harus memastikan anggota timnya kompeten dalam menjalankan pekerjaan

sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pemetaan terhadap kompetensi anggota tim merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Anggota tim yang kompeten harus diberdayakan dan diberikan kesempatan untuk lebih berkembang ke depannya. Lantas, bagaimana dengan anggota tim yang belum kompeten? Apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin? Dari hasil asesmen saat melakukan pemetaan, dapat dilihat apa kesenjangan (*gap*) dari masing-masing anggota tim dan dari situ baru bisa mengatur strategi untuk mengambil tindakan selanjutnya.

Saat saya masih aktif bekerja sebagai kepala departemen SDM, dari hasil pemetaan biasanya saya melihat tiga hal mendasar yang melandasi kesenjangan (*gap*) dari seseorang, baik yang berhubungan dengan *hard skills* ataupun *soft skills*. Ketiga hal tersebut adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan perilaku (*attitude*). Pengetahuan, yang berisikan kemampuan untuk mengerti, memahami, dan menguasai sesuatu hal yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya. Karena sifatnya pengetahuan tentu saja akan banyak berhubungan dengan teori-teori atau konsep-konsep mengenai bidang keahliannya. Misalnya seorang pekerja di bidang SDM, maka orang tersebut harus menguasai pengetahuan terkait ilmu sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hubungan industrial, dan lain sebagainya. Singkatnya, dengan penguasaan pengetahuan, maka seseorang diharapkan TAHU tentang apa yang dikerjakannya.

Keterampilan, yang berisikan kemampuan untuk melakukan terhadap apa yang sudah diketahui, sehingga apa yang sudah diketahui dapat terwujud sebuah bentuk yang konkret supaya

pihak lain yakin bahwa seseorang mempunyai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu. Misalnya seorang pekerja di bidang pengembangan sumber daya manusia, orang tersebut harus tahu bagaimana mengajar yang baik, sehingga ia terampil menjadi seorang *trainer*. Maka dapat dikatakan bahwa orang yang terampil tentu saja MAMPU untuk melakukan sesuai dengan yang diketahui orang tersebut.

Untuk faktor yang ketiga ini akan dibahas lebih mendalam dan akan menjadi pokok persoalan yang akan saya bicarakan. Mengapa demikian? Karena faktor yang ketiga inilah yang menurut kebanyakan orang akan lebih memperkuat apa yang orang tersebut ketahui dan apa yang menjadi kemampuannya. Bahkan ada yang lebih ekstrem lagi mengatakan bahwa sikap, mental, dan perilaku menjadi penentu bagi seseorang ketika orang tersebut berkarier.

Pengetahuan dan keterampilan relatif mudah dimiliki oleh seseorang karena lebih mudah dipelajari dan ukuran keberhasilannya mudah untuk dilihat. Dengan kata lain, untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan, seseorang mempunyai kemudahan yang lebih besar karena tersedia banyak cara untuk mendapatkannya. Tetapi persoalannya adalah apakah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki itu dapat diaplikasikan lebih banyak tergantung dari sikap, mental, dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Dapat dikatakan seseorang mungkin saja mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang hebat, tetapi apabila tidak didukung oleh sikap mental dan perilaku yang positif maka semuanya itu tidak akan berarti. Hal ini didukung juga observasi dan survei yang saya lakukan dengan sederhana terhadap peserta pelatihan. Setiap kali saya bertanya di antara ketiga faktor

(pengetahuan, keterampilan, dan sikap mental), mana yang lebih menjamin kesuksesan seseorang dalam meniti karier? Lebih dari 80 persen peserta pelatihan mempunyai tanggapan bahwa sikap dan mental yang akan menentukan kesuksesan seseorang dalam meniti kariernya atau menjalani profesi apa pun.

Sikap mental merupakan dasar bagi kita untuk memberikan respons terhadap segala sesuatu yang terjadi di sekitar kita. Apabila sikap mental kita sudah kuat, kita pun akan menjadi pribadi yang tangguh ketika mengalami kesulitan dalam menjalani profesi kita. Menumbuhkembangkan sikap mental yang kita miliki bukan tergantung pada orang lain tetapi benar-benar ditentukan oleh kemauan kita dan pengendalinya diri kita sendiri. Apabila kedua alasan tersebut saya simpulkan, tampaknya akan mengarah kepada pemahaman bahwa sikap dan mental yang dimiliki oleh seseorang merupakan fondasi yang kuat, sehingga akan muncul perilaku tertentu yang dapat mewakili sikap dan mental tersebut. Mengapa seorang pekerja harus mempunyai sikap dan mental yang kuat dalam menjalani profesinya? Jawabannya jelas karena segala sesuatunya yang harus berperan aktif adalah dirinya sendiri tanpa bergantung kepada orang lain. Di sinilah dapat saya katakan bahwa penentu sukses apabila seseorang mau berkarier sebagai pekerja, syarat utamanya adalah bereskan terlebih dahulu sikap dan mental kita. Bukan berarti kita mengabaikan peran dari pengetahuan dan keterampilan seseorang.

Jika seseorang memiliki kesenjangan (*gap*) pada sisi pengetahuan (*knowledge*), seorang pemimpin dapat membekali pengetahuan kepada anggota tim dengan cara mengikutkan mereka program pelatihan yang telah diakomodasi oleh

perusahaan. Dengan mengikuti program pelatihan tersebut seseorang dapat dievaluasi dengan membandingkan tingkat pengetahuan sebelum mengikuti pelatihan (*pre-test*) dan tingkat pengetahuan setelah mengikuti pelatihan (*post-test*).

Apabila kesenjangan (*gap*) seseorang dari sisi keterampilan (*skills*), seorang pemimpin dapat membekali keterampilan kepada anggota tim dengan program *on the job training* di mana langsung terjun di lapangan untuk mempraktikkan pengetahuan yang telah dimiliki dan tentunya juga didampingi oleh orang yang senior dan terampil di bidangnya (*mentor*). Mentor yang ditunjuk akan memberikan evaluasi, terutama menyangkut hasil praktik yang telah dihasilkan oleh seseorang tersebut (*product evidence*).

Selanjutnya, jika kesenjangan (*gap*) seseorang bukan karena pengetahuan dan keterampilan, namun lebih mengarah pada sikap/perilaku (*attitude*), program pelatihan dan *mentoring* tidak akan cocok untuk diterapkan. Dalam hal ini seseorang harus mendapatkan konseling (*counseling*) dan dicari juga akar permasalahannya (mengapa seseorang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai, namun tidak dapat bekerja dengan baik). Setelah menemukan akar permasalahan yang tepat, maka dapat dilanjutkan dengan pembinaan untuk yang masih memiliki sinyal ke arah yang lebih baik dan diambil tindakan disipliner sesuai dengan peraturan yang berlaku di organisasi jika memang tidak memiliki sinyal ke arah yang lebih baik.

Mengutip salah satu *quote* dari John C. Maxwell, "*Leaders become great, not because of their power, but because of their ability to empower,*" yang berarti, "Pemimpin menjadi hebat, bukan karena kekuatannya, tetapi karena kemampuannya untuk

memberdayakan orang lain.” Untuk memberdayakan orang lain tentunya tidak mudah, yang harus dilawan adalah dirinya terlebih dahulu. Kenapa demikian? Karena dalam praktiknya di lapangan masih ada ditemukan seorang pemimpin yang tampil hebat sendirian dengan ego yang masih tinggi, jadi AKU-nya lebih dominan, nah ini yang harus dilawan duluan. Sebagai seorang pemimpin harus berpikir bagaimana KITA bisa menyelesaikan kesulitan-kesulitan yang dihadapi anggota tim dan bergerak maju sebagai sebuah tim yang solid.

Untuk memberdayakan anggota tim dan memiliki dampak yang positif pada suatu organisasi diperlukan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi anggotanya. Sumber pengaruh bisa saja berasal dari posisi yang dimiliki oleh seorang pemimpin maupun dari pribadinya. John French dan Bertram Raven memperkenalkan lima bentuk kekuatan (*five forms of power*) yang meliputi 1) *coercive power* (kekuatan paksaan), 2) *reward power* (kekuatan hadiah), 3) *legitimate power* (kekuatan yang sah), 4) *referent power* (kekuatan referensi), dan 5) *expert power* (kekuatan pakar).

Kekuatan Paksaan (Coercive Power)

Bentuk kekuasaan ini didasarkan pada gagasan pemaksaan. Ini berarti bahwa seseorang dipaksa untuk melakukan sesuatu yang bertentangan dengan keinginannya. Tujuan utama pemaksaan adalah untuk mendapatkan kepatuhan. Bentuk kekuasaan ini menggambarkan apa yang terjadi ketika kepatuhan tidak bisa diperoleh.

Menurut French dan Raven ada juga bentuk-bentuk kekuasaan lain yang dapat digunakan dengan cara koersif, seperti menahan imbalan atau keahlian atau menggunakan

kekuasaan rujukan untuk mengancam pengucilan sosial. Kekuatan kekuasaan juga diasosiasikan secara positif dengan perilaku menghukum dan secara negatif diasosiasikan dengan perilaku penghargaan yang bersyarat. Bentuk kekuasaan ini sering menimbulkan masalah. Dalam banyak kasus, bentuk kekuasaan ini sering disalahgunakan.

Kekuasaan koersif dapat menimbulkan perilaku yang tidak sehat dan ketidakpuasan dalam bekerja. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini mengandalkan ancaman dalam gaya manajemennya (*management by fear*). Sering kali ancaman ini berhubungan dengan hukuman, penurunan pangkat atau bahkan sampai dilakukan pemecatan.

Kekuatan Hadiah (*Reward Power*)

Jenis kekuasaan ini melibatkan kemampuan individu untuk mendelegasikan hal-hal yang tidak ingin mereka lakukan kepada orang lain dan untuk menghargai mereka. Bagi manajer dalam suatu organisasi, kemungkinan yang dirasakan untuk menilai atau memberi penghargaan atas hasil baik bawahan mereka dengan cara yang positif. Bentuk kekuasaan ini didasarkan pada gagasan bahwa sebagai masyarakat kita lebih cenderung melakukan sesuatu dengan baik ketika mendapatkan sesuatu sebagai balasannya. Bentuk yang paling populer adalah kenaikan gaji, promosi, atau pujian.

Masalah dengan bentuk kekuasaan ini adalah ketika penghargaan tidak memiliki nilai yang cukup bagi orang lain, kekuasaan akan menjadi lemah. Salah satu yang membuat frustrasi saat menggunakan hadiah adalah bahwa hadiah sering kali harus lebih besar daripada yang terakhir kali jika ingin memiliki efek yang sama. Meski begitu, jika diberikan secara

teratur, karyawan bisa merasa kenyang dengan imbalannya dan akibatnya, dan selanjutnya mereka akan kehilangan efektivitasnya.

Kekuatan Sah (*Legitimate Power*)

Bentuk kekuasaan ini memberikan kemampuan untuk menghubungkan perasaan kewajiban tertentu atau gagasan tanggung jawab kepada manajemen. Menghargai dan menghukum karyawan dapat dilihat sebagai bagian yang sah dari peran kepemimpinan formal atau yang ditunjuk. Sebagian besar manajer dalam organisasi melaksanakan tingkat penghargaan dan hukuman tertentu.

Kekuasaan yang sah biasanya didasarkan pada peran seseorang. Orang-orang selalu mengikuti dengan terpaksa dan secara tradisional mematuhi satu orang dengan kekuasaan yang semata-mata didasarkan pada posisi atau gelar mereka. Bentuk kekuasaan ini dapat dengan mudah diatasi begitu seseorang kehilangan posisi atau gelarnya. Kekuatan ini merupakan bentuk lemah untuk membujuk dan meyakinkan orang lain.

Kekuatan Referensi (*Referent Power*)

Bentuk kekuasaan ini adalah tentang manajemen yang didasarkan pada kemampuan untuk memberikan kepada seseorang rasa penerimaan atau persetujuan pribadi. Pemimpin dalam bentuk kekuasaan ini sering dipandang sebagai panutan. Kekuatan mereka sering diperlakukan dengan kekaguman atau pesona. Kekuatan ini berasal dari seseorang yang sangat disukai dan orang-orang mengidentifikasi diri secara kuat dengan mereka dalam beberapa cara.

Seorang pemimpin dengan *referent power* sering kali memiliki apresiasi yang baik terhadap lingkungannya dan oleh karena itu cenderung memiliki banyak pengaruh. Tanggung jawab dalam bentuk kekuasaan ini berat dan seseorang dapat dengan mudah kehilangan dirinya sendiri. Dalam kombinasi dengan bentuk kekuatan lain, itu bisa sangat berguna. Sebagai contoh, selebriti sering memiliki bentuk kekuasaan di masyarakat, tetapi juga kehilangan banyak kekuasaan karena keadaan tertentu.

Kekuatan Pakar (*Expert Power*)

Bentuk kekuasaan ini didasarkan pada informasi, pengetahuan atau keahlian yang mendalam. Para pemimpin ini sering kali sangat cerdas dan percaya pada kekuatan mereka untuk memenuhi beberapa peran dan tanggung jawab organisasi. Kemampuan ini memungkinkan mereka untuk menggabungkan kekuatan hadiah dalam cara yang tepat. Faktanya, jika seseorang memiliki keahlian tertentu dalam suatu organisasi, mereka sering dapat membujuk karyawan, yang memercayai dan menghormati mereka, untuk melakukan sesuatu untuk mereka. Keahlian ini sangat dihargai dan menjadi dasar dari tipe kepemimpinan ini.

Konsep-konsep di atas sering digunakan dalam melakukan komunikasi di seluruh organisasi. Lima bentuk kekuatan French dan Raven diperkenalkan dengan memperhatikan tingkat kemampuan untuk diobservasi (*observability*), dan sejauh mana kekuatan itu bergantung pada kondisi struktural dalam suatu organisasi. Ketergantungan mengacu pada tingkat internalisasi yang terjadi di antara individu-individu yang tunduk pada kontrol sosial. Atas dasar pertimbangan ini, dimungkinkan

untuk menghubungkan proses pribadi dengan kondisi struktural dalam suatu organisasi. Dapat disimpulkan bahwa sumber pengaruh posisi dan pribadi dari seorang pemimpin dapat diselaraskan tergantung pada situasi yang dihadapinya (*situational leadership*).



BAB VII

Pemimpin sebagai Pengambil Keputusan



Berbicara tentang masalah tentu tidak akan ada ujungnya dan terus datang bergulir di setiap waktu, yang jelas itu semua harus kita hadapi. Hadirnya seorang pemimpin dari tingkat *frontline management* sampai dengan *top management* dalam suatu organisasi bertujuan untuk membantu dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh timnya. Masalah yang kecil jika dibiarkan bisa memiliki potensi menjadi masalah yang besar dan pasti akan merugikan organisasi.

Mengutip salah satu *quote* dari Peter Drucker, "*Making good decisions is a crucial at every level,*" yang berarti, "Membuat keputusan yang baik adalah keterampilan penting di setiap level." Saat seseorang berada pada posisi pengawas (*supervisor*), pemimpin tersebut diharapkan dapat membuat keputusan yang baik pada posisi yang saat ini dipegangnya, begitu juga dengan posisi-posisi lain yang berada di atasnya. Makin tinggi posisi yang dipegang oleh seseorang, akan berbanding lurus dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya serta dampak dari hasil keputusan yang dibuatnya. Implikasinya, makin baik seseorang dalam melakukan proses pemecahan masalah, makin baik hasil keputusan yang akan diambilnya, dan makin baik hasil yang akan diberikan untuk organisasi.

Banyak sekali kita mendapatkan literatur terkait kerangka (*framework*) dalam pemecahan masalah (*problem solving*). Untuk mengelola dan menjalankan organisasi yang sukses secara

efektif, kepemimpinan harus terus membimbing karyawan mereka dan mengembangkan teknik pemecahan masalah. Merujuk pada *American Society for Quality (ASQ)*, terdapat empat langkah proses dalam pemecahan masalah, meliputi:

1. tentukan masalahnya (*define the problem*), memperhatikan beberapa karakteristik dengan cara membedakan fakta dan opini, menentukan penyebab yang mendasarinya, mengonsultasikan setiap fakta yang terlibat dengan informasi, mencatat masalah secara spesifik, mengidentifikasi standar atau harapan apa yang tidak dilakukan, menentukan di proses mana masalahnya terjadi, dan mencoba menghindari menyelesaikan masalah tanpa adanya data;
2. menghasilkan alternatif solusi (*generate alternative solutions*), dengan cara memperhatikan karakteristik, seperti menunda alternatif solusi yang ada di awal, melibatkan semua individu yang terlibat dalam menghasilkan alternatif solusi, menentukan alternatif yang konsisten dengan tujuan organisasi, menentukan alternatif jangka pendek, menengah dan jangka panjang, melakukan *brainstorming* untuk mendapatkan banyak ide dari semua individu yang terlibat, dan mencari alternatif yang dapat membantu dalam memecahkan masalah;
3. melakukan evaluasi dan memilih alternatif (*evaluate and select alternatives*), dengan cara memperhatikan karakteristik, seperti mengevaluasi alternatif yang relatif terhadap standar target, mengevaluasi semua alternatif tanpa bias, mengevaluasi alternatif relatif terhadap tujuan yang ditetapkan, mengevaluasi hasil yang terbukti dan

memiliki kemungkinan yang terbesar, dan menyatakan alternatif yang dipilih secara eksplisit;

4. menerapkan dan menindaklanjuti solusi yang dipilih (*implement and follow up on solution*), dengan cara memperhatikan karakteristik, seperti merencanakan dan mengimplementasikan hasil uji coba alternatif yang dipilih, mengumpulkan umpan balik dari semua pihak yang terkena dampak, mencari penerimaan atau konsensus oleh semua yang terkena dampak, menetapkan tindakan dan pemantauan yang berkelanjutan, dan mengevaluasi hasil jangka panjang berdasarkan solusi akhir.

Dari berbagai literatur yang ada, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa langkah umum dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, yaitu fase identifikasi masalah, fase analisis dan pembahasan dari hasil identifikasi masalah, serta fase menentukan pilihan terbaik dari beberapa alternatif/solusi yang ditawarkan. Menurut Henry Mintzberg, terdapat tiga cara untuk menentukan pilihan, yaitu:

1. penilaian pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi daripada analisis logis;
2. menganalisis alternatif-alternatif secara logis dan sistematis; dan
3. tawar-menawar (*bargaining*) ketika pemilihan melibatkan sekelompok pengambil keputusan.

Tentukan Masalahnya (*Define the Problem*)

Diagnosis situasinya, sehingga fokus Anda adalah pada masalahnya, bukan hanya pada gejalanya. Teknik pemecahan masalah yang bermanfaat, termasuk menggunakan

diagram alur untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang diharapkan dari suatu proses dan diagram sebab-akibat untuk mendefinisikan dan menganalisis akar penyebab masalah. Berikut ini ada beberapa hal yang dapat membantu untuk menjelaskan langkah-langkah pemecahan masalah utama. Langkah-langkah ini mendukung keterlibatan dari pihak-pihak yang berkepentingan, penggunaan informasi faktual, perbandingan harapan dengan kenyataan, dan fokus pada akar penyebab suatu masalah. Anda harus mulai dengan: meninjau dan mendokumentasikan bagaimana proses pekerjaan saat ini (siapa melakukan apa, dengan informasi apa, menggunakan alat bantu apa, berkomunikasi dengan organisasi dan individu apa, dalam kerangka waktu apa, dan menggunakan format apa). Selanjutnya dapat melakukan evaluasi adanya kemungkinan dampak dari alat baru yang digunakan dan kebijakan yang direvisi dalam pengembangan model “apa yang seharusnya” Anda lakukan.

Menghasilkan Alternatif Solusi (*Generate Alternative Solutions*)

Lakukan penundaan pemilihan satu solusi sampai beberapa alternatif pemecahan masalah telah diajukan. Mempertimbangkan beberapa alternatif dapat secara signifikan meningkatkan nilai solusi ideal Anda. Setelah Anda memutuskan model “apa yang seharusnya”, standar target ini menjadi dasar untuk mengembangkan peta jalan (*roadmap*) untuk menyelidiki alternatif. Teknik *brainstorming* dan pemecahan masalah, keduanya merupakan alat yang berguna dalam tahap pemecahan masalah ini. Banyak alternatif solusi untuk masalah harus dihasilkan sebelum evaluasi akhir.

Kesalahan umum dalam pemecahan masalah adalah bahwa alternatif dievaluasi seperti yang diusulkan, sehingga solusi pertama yang dapat diterima dipilih, bahkan jika itu bukan yang paling cocok. Jika kita fokus untuk mencoba mendapatkan hasil yang kita inginkan, kita kehilangan potensi untuk mempelajari sesuatu yang baru yang akan memungkinkan perbaikan nyata dalam proses pemecahan masalah.

Evaluasi dan Pilih Alternatif Solusi (*Evaluate and Select Alternative Solutions*)

Pemecah masalah (*problem solver*) yang terampil menggunakan serangkaian pertimbangan ketika memilih alternatif yang terbaik. Mereka mempertimbangkan sejauh mana: alternatif tertentu akan menyelesaikan masalah tanpa menimbulkan masalah lain yang tidak terduga. Semua individu yang terlibat akan menerima alternatif solusi tersebut. Implementasi terhadap alternatif solusi harus cocok dalam batasan organisasi.

Dalam memilih alternatif solusi dapat dilakukan dengan cara mengerucutkan permasalahan dari sisi urgensi dan prioritas dengan melihat skala yang telah disepakati bersama dalam organisasi. Makin tinggi nilai skala untuk urgensi dan prioritasnya, maka akan dipilih sebagai alternatif solusi yang akan direkomendasikan dan selanjutnya akan ditindaklanjuti.

Menerapkan dan Menindaklanjuti Solusi (*Implement and Follow Up on Solutions*)

Pemimpin dapat dipanggil untuk mengarahkan orang lain untuk mengimplementasikan solusi, “menjual” solusi, atau memfasilitasi implementasi dengan bantuan orang lain. Melibatkan orang lain dalam implementasi adalah cara yang

efektif untuk mendapatkan dukungan dan meminimalkan penolakan terhadap perubahan selanjutnya. Terlepas dari bagaimana solusi tersebut diluncurkan, saluran umpan balik (*feedback*) harus dibangun ke dalam implementasi. Hal ini memungkinkan untuk pemantauan dan pengujian terus-menerus dari peristiwa aktual (*actual*) terhadap harapan (*desire*). Pemecahan masalah dan teknik yang digunakan untuk mendapatkan kejelasan, paling efektif jika solusinya tetap ada dan diperbarui untuk menanggapi perubahan di masa depan.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sangat dibutuhkan alat bantu untuk mempermudah dalam melakukan identifikasi masalah, analisis masalah, dan menentukan pilihan dari beberapa alternatif solusi yang ada. Alat bantu dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang dikenal dengan "*7 Basic Quality Tools for Process Improvement*" yang pertama kali ditekankan oleh Kaoru Ishikawa pada tahun 1968, seorang Profesor teknik di Universitas Tokyo dan beliau juga dikenal sebagai bapak "*Quality Circles*". Berikut ini adalah tujuh alat dasar kualitas untuk peningkatan proses:

1. diagram sebab-akibat (juga disebut dengan Ishikawa atau diagram tulang ikan), mengidentifikasi banyak kemungkinan penyebab dari suatu efek atau masalah dan mengurutkan ide-ide ke dalam kategori yang berguna;
2. lembar periksa, formulir yang terstruktur dan disiapkan untuk mengumpulkan dan menganalisis data; alat generik yang dapat diadaptasi untuk berbagai tujuan;
3. diagram kendali, grafik yang digunakan untuk mempelajari bagaimana suatu proses berubah dari waktu ke waktu; membandingkan data saat ini dengan batas kontrol historis

mengarah pada kesimpulan tentang apakah variasi proses konsisten (terkendali) atau tidak dapat diprediksi (di luar kendali, dipengaruhi oleh penyebab variasi khusus);

4. histogram, grafik yang paling umum digunakan untuk menunjukkan distribusi frekuensi, atau seberapa sering setiap nilai yang berbeda dalam satu set data terjadi;
5. diagram pareto, grafik batang yang menunjukkan faktor mana yang lebih signifikan;
6. diagram pencar, grafik pasangan data numerik, satu variabel pada setiap sumbu, untuk mencari hubungan;
7. stratifikasi, sebuah teknik yang memisahkan data yang dikumpulkan dari berbagai sumber, sehingga pola dapat dilihat (beberapa daftar menggantikan stratifikasi dengan *flowchart* atau *run chart*).

Ketika saya masih aktif bekerja sebagai senior manajer pada salah satu perusahaan swasta, sering orang bilang kepada saya, “Enak ya, Pak, pegang posisi sebagai senior manajer?” Kalau berbicara enak dan tidak enak itu sangat relatif, kalau dalam bahasa Jawa dibilang, “*Sawang Sinawang*” yang mengandung arti sama-sama melihat/memandang antara satu orang dengan orang lainnya; yang pasti semua itu harus disyukuri, jabatan adalah amanah, utamakan integritas, dan harus komitmen serta bertanggung jawab untuk kemajuan dan keberlangsungan masa depan perusahaan di tempat kita bekerja. Pastinya, seperti yang telah dijelaskan di awal bahwa salah satu tugas penting dari seorang pemimpin adalah harus berani untuk mengambil keputusan. Untuk menghasilkan keputusan yang optimal salah satunya harus memiliki kemampuan dalam pemecahan masalah.

Mengutip salah satu *quote* dari Warren Edward Buffett, Chairman dan CEO Berkshire Hathaway, "*In a difficult business, no sooner is one problem solved than another surfaces – never is there just one cockroach in the kitchen*", yang berarti, "Dalam bisnis yang sulit, tidak lama setelah satu masalah diselesaikan, masalah lain muncul – tidak pernah hanya ada satu kecoak di dapur." Hidup merupakan serangkaian masalah yang menunggu untuk terjadi. Begitupun juga yang terjadi dalam suatu organisasi. Pemimpin, sebagai orang yang ditunjuk untuk mengelola orang dan gagasan akan terus menghadapi masalah setiap hari dan bahkan setiap jam ataupun menit. Pemimpin yang sukses adalah orang yang selalu belajar untuk menghadapi masalah dan mengembangkan teknik untuk mengelola serta menyelesaikan setiap masalah yang dihadapinya.

Apa peran seorang pemimpin sebagai pemecah masalah (*problem solver*) dalam suatu organisasi? Untuk menjelaskan hal ini, saya merujuk pada langkah-langkah/proses dalam pemecahan masalah yang telah dibahas sebelumnya. Sebelum menetapkan/menentukan masalah (*define the problem*), langkah yang perlu dipahami adalah menyadari bahwa saat ini sedang ada masalah dalam organisasi dan harus segera diselesaikan. Kita semua memahami bahwa kesadaran (*awareness*) setiap orang pasti berbeda-beda. Nah, di sinilah perlu ditingkatkan kepekaan dan kesadaran untuk cepat memahami bahwa organisasi sedang dalam masalah, misalnya dapat ditandai dengan turunnya keuntungan/profit, menurunnya target produksi, banyaknya komplain dari pelanggan, banyaknya produk cacat yang dihasilkan, banyaknya kecelakaan kerja, dan lain sebagainya. Hipotesis dan intuisi dari seorang pemimpin sangat diperlukan, ini sangat erat kaitannya dan memengaruhi tingkat *awareness* dari seseorang.

Dalam menentukan/menetapkan masalah (*define the problem*), seorang pemimpin harus memiliki kompetensi dalam penguasaan teknik pemecahan masalah, sehingga akan mempermudah dalam mengidentifikasi dan menganalisis akar permasalahan. Begitu sudah mendapatkan akar permasalahan yang jelas, maka seorang pemimpin harus fokus pada akar penyebab (*root cause*) tersebut dan kolaborasi dengan pihak-pihak terkait dalam mengumpulkan data untuk dilakukan analisis. Ceritakan segala sesuatunya dengan data (*tell the story behind the data*). Jangan melakukan banyak asumsi, hindari menyelesaikan suatu masalah tanpa didukung oleh data yang akurat. Integritas, kredibilitas, dan etika seorang pemimpin harus selalu dijaga dengan baik.

Untuk dapat menghasilkan alternatif solusi (*generate alternative solutions*) yang terbaik, sangat penting peran seorang pemimpin dalam merangkul dan mengajak anggota tim dalam mengumpulkan gagasan/ide-ide untuk mencari solusi terhadap permasalahan tertentu (*brainstorming*), yang paling penting para pemimpin yang baik menyadari bahwa sumber daya mereka yang paling mampu dalam situasi dan masalah apa pun adalah orang-orang di sekitar mereka. Adalah suatu kesalahan bagi para pemimpin untuk berasumsi bahwa mereka harus menyelesaikan setiap masalah sendirian. Pemecahan masalah, seperti kepemimpinan pada umumnya, membutuhkan keterlibatan dari orang lain. Pemimpin harus membuat keputusan apa pun sulitnya dan menetapkan arah untuk organisasi, tetapi mereka juga perlu mencari masukan dari anggota tim yang terlibat, terutama mereka yang harus terlibat secara langsung dalam menerapkan solusi.

Dalam melakukan evaluasi dan memilih alternatif solusi (*evaluate and select alternative solutions*) harus merujuk pada kepentingan organisasi dan dampak yang ditimbulkan. Terkadang individu dan tim menganggap langkah adopsi sebagai yang termudah. Memilih solusi yang tepat sering kali merupakan hasil logis dari proses kreatif, orang mengetahui kemungkinan dan hasil, dan dapat memutuskan di antara mereka sendiri apa yang terbaik untuk organisasi. Kemudahan pemilihan, bagaimanapun, tidak berarti bahwa solusi tersebut akan mudah untuk diterapkan, hanya saja solusi tersebut mudah terlihat sebagai pilihan yang tepat. Setiap pilihan yang akan diambil masing-masing alternatif solusi pasti memiliki dampak dan risikonya.

Dalam menerapkan dan menindaklanjuti solusi (*implement and follow up on solutions*), seorang pemimpin harus menemukan sumber daya untuk mengimplementasikannya. Sebagai contoh di bidang manufaktur, solusinya mungkin melibatkan penerapan proses baru dan akuisisi mesin baru. Pelatihan baru mungkin juga diperlukan. Pemimpin harus mengumpulkan semua sumber daya yang diperlukan dan membuat orang-orang tertentu memiliki wewenang dan dukungan untuk melakukan apa yang perlu mereka lakukan. Lakukan evaluasi langkah-langkah yang Anda ambil untuk memecahkan masalah saat ini. Tanyakan pada diri sendiri: bisakah Anda melakukannya dengan lebih efisien, lebih cepat, lebih kreatif? Bersiaplah untuk kemungkinan berikutnya. Seperti rencana kontingensi bencana, rumuskan langkah selanjutnya untuk membantu organisasi mempersiapkan dalam menghadapi masalah berikutnya, kemudian, sekali lagi, mundur selangkah dan pikirkan seluruh proses masalah dan solusi. Banyak orang menemukan bahwa merenungkan masalah

dari waktu ke waktu dapat menghasilkan ide-ide baru. Terus selalu terbuka untuk menerima umpan balik (*feedback*) dari semua pihak yang terlibat, termasuk pemangku kepentingan (*stakeholder*) untuk peningkatan yang berkelanjutan (*continual improvement*) organisasi yang Anda pimpin.

Setidaknya terdapat empat aspek penting dari seorang pemimpin dalam mengambil suatu keputusan, yaitu 1) keputusan yang diambil harus memiliki kelayakan dan sudah dipertimbangkan dengan matang (misalnya terkait "*profit and loss*" dan melakukan *cost-benefit analysis*), 2) keputusan yang diambil harus mengikuti prosedur dan langkah-langkah sistematis dalam pengambilan keputusan, 3) keputusan yang diambil harus mengikuti aspek-aspek legalitas dan juga memperhatikan etika dalam organisasi/bisnis, dan 4) keputusan yang diambil harus mempertimbangkan semua risiko agar memungkinkan organisasi tidak mengalami kerugian sama sekali dan/atau jika ada kerugian bisa ditekan seminimal mungkin.



BAB VIII

Pemimpin sebagai Coach



Pemimpin sebagai pelatih/pembina (*coach*) memiliki implikasi bagaimana peran seorang pemimpin dalam memberdayakan dan mengembangkan anggota timnya untuk mencapai suatu tujuan yang lebih baik. Dalam mengembangkan kemampuan mengadakan percakapan pembinaan yang efektif (*effective coaching conversation*) akan memberi para pemimpin keterampilan untuk memberdayakan orang lain untuk mengembangkan diri mereka sebagai pemimpin, mendorong pemecahan masalah secara mandiri, mengenali peluang dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Para pemimpin yang mengembangkan keterampilan pembinaan juga melihat tingkat keterlibatan, motivasi, dan efisiensi karyawan yang semakin tinggi.

Mengutip salah satu *quote* dari Jack Welch, "*Leaders relentlessly upgrade their team, using every encounter as an opportunity to evaluate, coach, and build self-confidence*", yang berarti, "Para pemimpin tanpa henti meningkatkan tim mereka, menggunakan setiap pertemuan sebagai kesempatan untuk mengevaluasi, melatih, dan membangun kepercayaan diri." Dengan memiliki tim terbaik akan sangat membantu para pemimpin dalam mengembangkan suatu organisasi. Sebagai seorang pemimpin, Anda dapat menjadi pelatih/pembina pribadi (*personal coach*) atau memastikan bahwa orang-orang mengenali dan membangun kompetensi mereka dan

menyelaraskan mereka dengan peran yang mereka mainkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Istilah '*coaching*' awalnya dimulai pada tahun 1830 dan Universitas Oxford mengemukakan arti istilah ini sebagai bahasa gaul untuk seorang tutor/dosen. *Coaching* dapat didefinisikan dalam beberapa cara dan metodologi tergantung pada area di mana berada. Ini tergantung pada area di mana ia digunakan dan kebutuhannya adalah untuk mendefinisikannya dalam istilah awam untuk memahami inti dari subjek. Definisi yang sangat sederhana dari istilah luas ini adalah kenyataan bahwa *coaching* adalah metodologi yang benar. Ini berkonsentrasi pada mengarahkan, menginstruksikan dan melatih/membina baik individu atau sekelompok orang dengan satu-satunya tujuan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Munculnya *coaching* adalah proses yang sangat bertahap dan lambat. Ada beberapa teori yang mendukung inisiasi metodologi ini dan *Grounded Theory of the Roots* adalah salah satu teori penting yang mengingatkan tentang fondasi *coaching*. Akar kuat *coaching* telah diperhatikan dalam beberapa perspektif, seperti psikologi, ilmu sosial, bisnis, dan beberapa lainnya.

Sejarah perjalanan *coaching* dari sebelum tahun 1900 sampai dengan tahun 2010 telah banyak memunculkan pendekatan dan metode yang memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan *coaching*. Gerakan humanistik terjadi pada 1960an dan menyarankan pengusaha bahwa orang perlu diperlakukan dengan baik dan selama periode ini, ada kepentingan utama yang dikaitkan dengan pembinaan dalam literatur bisnis juga. Bahkan, referensi untuk pembinaan

berkembang dari jurnal sumber daya manusia dan mulai lebih banyak muncul di jurnal pelatihan dan manajemen.

Para pelaku *Human Potential Development* banyak mengadopsi istilah *coaching* dalam pengembangan potensi manusia. Whitmore pada tahun 1992 dengan bukunya yang berjudul *Coaching for Performance* mempopulerkan model GROW dan membuat *coaching* lebih mudah diakses di tempat kerja. Selain di dunia olahraga, saat ini aplikasi *coaching* banyak ditemukan di bidang bisnis, pendidikan, kesehatan, pengembangan pribadi, hubungan orang tua dan anak, hubungan pasangan dalam keluarga, kegiatan seni, dan lain sebagainya.

Menurut *Cambridge Business English Dictionary*, "*Coaching is the act of giving special classes in sports, a school subject, or a work-related activity, especially to one person or a small group or the act of training and organizing a sports team* (Coaching adalah tindakan memberikan kelas khusus dalam olahraga, mata pelajaran sekolah, atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan, terutama untuk satu orang atau kelompok kecil/tindakan pelatihan dan pengorganisasian tim olahraga). Jika kita menelusuri dunia maya, tentunya ini bukan satu-satunya definisi dari *coaching*, namun masih banyak ditemukan beberapa definisi yang mungkin sedikit berbeda. ICF (*International Coaching Federation*), sebuah organisasi *coaching* dunia yang didirikan pada tahun 1995, mendefinisikan *coaching* sebagai: "Hubungan kemitraan dengan individu yang dijalankan melalui proses berpikir kreatif untuk memaksimalkan potensi personal dan profesional dirinya." Orang yang memberikan *coaching* dikenal dengan istilah *Coach*. Sementara individu yang menerima *coaching* umumnya dinamakan *Coachee* atau *Client*.

Dari definisi di atas kita bisa menarik tiga prinsip dasar yaitu *coaching* merupakan hubungan kemitraan, pembelajaran, dan seni bertanya yang eksploratif.

Coaching dan Metode Pendekatan Lainnya

Seperti yang kita ketahui bersama, ada beberapa metode pendekatan yang digunakan untuk membantu orang lain agar menjadi lebih baik terkait dengan perubahan perilaku, pengembangan diri, berbagi pengetahuan dan keahlian, memberikan solusi, membenahan masa lalu, dan keperluan lainnya. Selain *coaching*, terdapat beberapa metode pendekatan lainnya, seperti *mentoring*, *counseling*, dan *consulting*. Masing-masing dari metode pendekatan tersebut memiliki fungsi dan keunikan tersendiri sesuai dengan kebutuhan kita. Karena adanya beberapa kesamaan antara masing-masing metode pendekatan tersebut, masih banyak yang memiliki persepsi berbeda-beda terhadap pengertian dan aplikasinya. Terkadang sering ditemukan pada saat melakukan *coaching*, seseorang justru lebih dominan melakukan peran *mentoring*, sehingga tujuan dan sasaran *coaching* tidak bisa optimal. Berikut ini dijelaskan secara umum mengenai persamaan dan perbedaan antara *coaching*, *mentoring*, *counseling*, dan *consulting* beserta dengan aplikasinya.

Coaching dan Mentoring

Komunikasi dalam *coaching* dijalin secara dua arah yang melibatkan diskusi, eksplorasi, dan penemuan ide-ide baru. Biasanya melibatkan proses perubahan *mindset* dan perilaku untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Seorang *coach* tidak harus memiliki kepakaran pada bidang/area pengembangan

coachee. Sebagai contoh, pada saat saya masih aktif sebagai senior manajer di sebuah perusahaan swasta, walaupun banyak menggeluti bidang SDM, saya pernah diberi tugas oleh *HR Corporate* untuk melakukan *coaching* kepada beberapa manajer dengan area pengembangan yang berbeda-beda (HSE, *Operations*, dan SCM). Biasanya *coaching* melibatkan proses transfer pengetahuan (*knowledge*) dan kecakapan/keahlian (*skill*).

Sementara komunikasi dalam *mentoring* dijalin dengan satu arah dari senior (orang yang lebih berpengalaman) ke junior (orang yang sedang belajar/magang). Seorang *mentor* harus lebih pakar dan senior pada bidang/area pengembangan *mentee*. Sebagai contoh, pada saat saya masih aktif menjadi manajer SDM di sebuah perusahaan swasta, saya sering melakukan *mentoring* kepada beberapa koordinator SDM yang baru untuk transfer pengetahuan dan keahlian terkait dengan fungsi-fungsi SDM dalam organisasi.

Apakah ada kemungkinan seorang pemimpin melakukan *mentoring* dan *coaching* secara simultan? Jawabannya adalah sangat memungkinkan. Walaupun terdapat beberapa perbedaan, tidak akan menghalangi seorang *coach* untuk berperan juga sebagai *mentor* atau bahkan sebaliknya. Pada dasarnya, seorang *mentor* yang menguasai teknik-teknik *coaching* akan mampu menjalankan tugasnya menjadi lebih efektif. Pada hakikatnya, *coaching* dan *mentoring* juga memiliki banyak kesamaan.

Coaching dan Counseling

Coaching dilakukan ketika ada tujuan yang ingin dicapai oleh individu. Fokus pada perubahan *mindset* dan perilaku untuk

masa depan yang lebih baik. *Coaching* melibatkan proses yang kreatif untuk membangkitkan kesadaran diri dan bergerak dari masa kini menuju ke masa depan. Dari sisi orang, potensi apa yang bisa dikembangkan ke depannya? Jadi, pertanyaan yang diajukan kepada *coachee* mengarah kepada hal-hal yang berhubungan dengan masa depan dan/atau apa yang akan dicapainya.

Sementara *counseling*, secara prinsip, diberikan kepada seseorang yang biasanya mengalami masalah emosional dan psikologis. Terkadang masalah yang dibahas terkait trauma, *stress*, kecemasan, dan konflik. Sebagai contoh, dalam hal pekerjaan, masalah-masalah tersebut bisa berakibat pada kehilangan fokus dan reaksi emosi yang berlebihan, sehingga dapat berakibat pada kinerja karyawan.

Apakah setiap karyawan yang bermasalah harus diberi *counseling*? Jawabannya adalah tidak selalu diberi *counseling*. Banyak faktor yang menjadi penyebab dari karyawan yang bermasalah dan belum tentu semuanya berkaitan dengan masalah pribadi. Kita harus mencari dulu akar penyebab (*root causes*) dari masalahnya, kemudian diambil langkah selanjutnya sesuai dengan situasi dan kebutuhannya.

Coaching dan Consulting

Coaching dilakukan untuk mengeksplorasi solusi dari pemikiran *coachee*, fokus pada proses perubahan dari diri *coachee*, dan orientasi pada orangnya (*human-oriented*). Dalam hal ini antara *coach* dan *coachee* berada di posisi yang setara dan sama-sama mencari tahu. Sementara itu, *consulting*, biasanya fokus pada aspek bisnis, memiliki solusi yang siap untuk diterapkan (*best practices*), dan orientasi pada hasil (*result-oriented*).

Meskipun ada beberapa perbedaan yang mendasar antara *coaching* dan *consulting*, kedua metode pendekatan ini juga memiliki beberapa kemiripan. Kedua metode pendekatan tersebut dapat menciptakan perubahan di lingkungan organisasi melalui pemecahan masalah, penerapan strategi, dan pengambilan langkah tindakan. *Coaching* dan *consulting* dapat juga diberikan dalam bentuk kelompok dan *teamwork*.

Sebenarnya, siapa saja yang membutuhkan *coaching*? *Coaching* akan dibutuhkan untuk orang-orang yang ingin maju (bisa dilihat dari *behavior* seseorang), individu-individu yang bertalenta, orang-orang yang mengalami masa transisi perubahan (untuk mendapatkan *blind-spot*), dan orang-orang yang ingin mendapatkan makna dalam hidup.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa setiap orang pasti akan membutuhkan *coach* (*everyone needs a coach*), tergantung dari situasi dan kebutuhan dari masing-masing individu. Saat saya masih aktif sebagai senior manajer di salah satu perusahaan swasta, aktivitas *coaching* merupakan hal yang esensial dan rutin saya laksanakan, terutama dalam kaitannya untuk menyeimbangkan potensi (kapasitas) dan kinerja (indikator utama) dalam pengembangan tim saya.

Mengapa Harus Coaching?

Sebagai seorang pemimpin, Anda tahu apa yang perlu dilakukan, mengajari orang lain cara melakukannya, dan mengevaluasi kinerja mereka. Dengan perintah dan kontrol, tujuan Anda adalah mengarahkan dan mengembangkan karyawan yang memahami cara kerja bisnis dan mampu mereproduksi keberhasilan sebelumnya.

Perubahan yang cepat, konstan, dan disruptif sekarang menjadi kenyataan, dan apa yang berhasil di masa lalu tidak lagi menjadi panduan untuk apa yang akan berhasil di masa depan. Pemimpin abad ke-21 tidak memiliki semua jawaban yang benar. Untuk mengatasi kenyataan baru ini, perusahaan bergerak menjauh dari praktik tradisional perintah dan kontrol, menuju sesuatu yang sangat berbeda: sebuah model di mana pemimpin memberikan dukungan dan bimbingan daripada sekadar instruksi, dan karyawan belajar bagaimana beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah dalam segala hal dengan cara melepaskan energi yang segar, inovasi, dan komitmen. Peran pemimpin, singkatnya, menjadi seorang *coach*. Makin lama, pembinaan menjadi bagian integral dari struktur budaya pembelajaran: keterampilan yang perlu dikembangkan dan diterapkan oleh pemimpin yang baik di semua tingkatan.

Penting untuk dicatat bahwa ketika kita berbicara tentang *coaching*, ini merupakan sesuatu yang lebih luas dari sekadar upaya konsultan yang dilibatkan untuk membantu eksekutif membangun keterampilan pribadi dan profesional mereka. Sebenarnya pekerjaan tersebut penting dan terkadang vital, tetapi lebih bersifat sementara dan dilaksanakan oleh orang di luar organisasi.

Coaching yang sedang kita bahas adalah sesuatu hal yang menciptakan organisasi pembelajar sejati yang berlangsung dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam organisasi. Ini adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua pemimpin dengan semua orangnya sepanjang waktu, dengan cara membantu mendefinisikan budaya dan memajukan misi dari suatu organisasi.

Pemimpin sebagai *coach* yang efektif akan mengajukan pertanyaan (bukan untuk memberikan jawaban), mendukung karyawan (bukan hanya untuk menilai mereka), dan memfasilitasi pengembangan karyawan (bukan untuk mendikte apa yang harus dilakukan). Konsep *coaching* ini merupakan suatu evolusi. *Coaching* bukan lagi sekadar bentuk kebaikan untuk berbagi apa yang Anda ketahui dengan seseorang yang belum banyak pengalaman atau masih junior, meskipun sebenarnya itu tetap merupakan aspek yang berharga. Ini juga merupakan cara mengajukan pertanyaan untuk memicu dan menggali wawasan pada orang lain.

John Whitmore, seorang tokoh pemikir terkemuka dalam kepemimpinan dan perubahan organisasi, mendefinisikan bahwa *coaching* yang terampil melibatkan kita untuk membuka potensi orang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri. Praktisi *coaching* terbaik telah menguasai kedua bagian proses dalam menyampaikan pengetahuan dan membantu orang lain menemukannya sendiri. Mereka dapat melakukan keduanya dengan terampil dalam situasi yang berbeda. Mengharapkan pelaksanaan *coaching* seperti itu adalah satu hal, akan tetapi mewujudkannya sebagai praktik sehari-hari di banyak lapisan organisasi adalah hal lain. Di sebagian besar perusahaan, kesenjangan besar masih terjadi antara aspirasi dan praktiknya. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah fokus pada bagaimana mengembangkan pembinaan sebagai kapasitas manajerial individu, dan kemudian bagaimana menjadikannya sebagai kapasitas organisasi.

Bagaimana Melakukan Coaching?

Salah satu cara terbaik untuk menjadi lebih baik dalam *coaching* nondirektif adalah mencoba bercakap-cakap menggunakan model GROW, yang dirancang pada 1980-an oleh John Whitmore dan lainnya. Pada praktiknya, *coaching* merupakan percakapan verbal. Jika kita amati, sekilas mungkin tampak seperti ngobrol-ngobrol biasa. Namun, apabila kita perhatikan lebih saksama, “obrolan” tersebut diatur dalam suatu alur percakapan yang terstruktur dan logis.

GROW melibatkan empat langkah tindakan, huruf pertama yang memberi nama modelnya. Sangat mudah untuk dipahami secara konseptual, tetapi lebih sulit untuk dipraktikkan. Tidak semudah yang Anda bayangkan karena itu membutuhkan pelatihan diri untuk berpikir dengan cara baru tentang apa peran dan nilai Anda sebagai seorang pemimpin. Empat langkah tindakan tersebut adalah sebagai berikut.

1. *Goal*. Ketika Anda mulai mendiskusikan suatu topik dengan seseorang yang Anda *coaching*, tentukan dengan tepat apa yang ingin dia capai saat ini. Bukan apa tujuannya untuk proyek atau pekerjaannya atau perannya dalam organisasi, tetapi apa yang dia harapkan dari membahas topik tersebut. Cara yang baik untuk memulai adalah dengan menanyakan sesuatu, seperti, “Dari pembahasan topik ini, apa yang Anda ingin peroleh di akhir sesi kita?” *Goal* merupakan sesuatu yang harus lebih baik dari sekarang dan muncul dari suatu dorongan untuk menciptakan sesuatu yang baru atau berbeda. Fokus pada diri sendiri dan hasil akan mengikutinya.
2. *Reality*. Dengan tujuan percakapan yang Anda tetapkan, ajukan pertanyaan yang berakar pada apa, kapan, di

mana, dan siapa, yang masing-masing memaksa orang untuk turun dari awan dan fokus pada fakta tertentu. Ini membuat percakapan menjadi lebih nyata dan konstruktif. Pahami fakta-fakta yang terkait dengan situasi yang sedang dihadapi oleh *coachee* atau *client*. Dengarkan dan ajukan pertanyaan terbuka (*open question*) untuk dapat menggali situasinya lebih dalam. Dalam tahap ini, pertanyaan yang berfokus pada kenyataan yang baik untuk ditanyakan adalah “Bagaimana situasinya sekarang? Apa penyebabnya? Apa yang tampaknya masih kurang?” Perhatikan dengan cermat bagaimana orang akan merespons. Apakah mereka melewatkan sesuatu yang penting? Langkah ini sangat penting karena menghentikan orang dari mengabaikan variabel terkait dan melompat ke kesimpulan (*jump to the conclusion*).

3. *Options*. Ketika orang-orang datang kepada Anda untuk melakukan sesi *coaching*, mereka sering merasa buntu. “Tidak ada yang bisa saya lakukan,” mereka mungkin memberi tahu Anda seperti itu, atau, “Saya hanya punya satu pilihan nyata,” atau, “Saya bingung antara pilihan A dan B.” Pada titik ini tugas Anda sebagai *coach* adalah membantu mereka berpikir lebih luas dan lebih dalam. Untuk memperluas percakapan, terkadang cukup menanyakan sesuatu yang sederhana, seperti, “Apa yang Anda sadari dari percakapan kita sejauh ini? Apa yang Anda lakukan berbeda?” Anda akan terkejut betapa membebaskan banyak orang menemukan pertanyaan itu dan seberapa cepat mereka mulai berpikir dengan cara yang lebih segar dan produktif. Setelah mereka memperluas perspektif dan menemukan pilihan baru, tugas Anda adalah mendorong mereka untuk memperdalam pemikiran, mungkin dengan

mendorong mereka untuk mengeksplorasi sisi positif, sisi negatif, dan risiko dari setiap pilihan yang ada. Bangun ide untuk menemukan alternatif solusi dan buka ruang untuk bertukar pikiran (*brainstorming*) jika hal tersebut diperlukan.

4. *Will*. Langkah ini juga biasanya tidak terjadi secara organik dalam percakapan, jadi sekali lagi kebanyakan orang akan membutuhkan bantuan untuk itu. Langkah sebenarnya memiliki dua bagian, masing-masing melibatkan arti kata kehendak yang berbeda. Pada bagian pertama Anda bertanya, "Apa yang akan Anda lakukan?" Ini mendorong orang yang Anda *coaching* untuk meninjau rencana tindakan spesifik yang muncul dari percakapan Anda. Jika percakapan berjalan dengan baik, dia akan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa rencana itu. Jika tidak, Anda harus mengulang kembali langkah-langkah sebelumnya dari proses GROW dan membantunya menentukan bagaimana dia akan mengatasi masalah tersebut. Bagian kedua melibatkan menanyakan orang tentang keinginan mereka untuk bertindak. "Pada skala satu sampai sepuluh," Anda mungkin bertanya, "Seberapa besar kemungkinan Anda akan melakukan ini?" Jika mereka merespons dengan nilai delapan atau lebih tinggi, mereka mungkin cukup termotivasi untuk menindaklanjutinya. Jika jawabannya enam atau kurang, mereka mungkin tidak akan melakukannya. Dalam hal ini, Anda perlu mengulang kembali langkah-langkah proses sebelumnya, dalam upaya untuk mencapai solusi yang kemungkinan besar akan mereka tindak lanjuti. Sepakati langkah tindak lanjut dan komitmen serta minta *coachee* atau *client* untuk menyimpulkan hasil dari sesi *coaching*.

Malcolm Gladwell dalam bukunya *Outliers: The Story of Success*, menjelaskan, mencapai aturan 10.000 jam adalah kunci sukses di bidang apa pun hanyalah masalah mempraktikkan tugas tertentu untuk waktu yang cukup lama. Aturan 10.000 jam dapat dicapai dengan 20 jam kerja seminggu selama sepuluh tahun. Lakukan praktik *coaching* dengan cara yang benar, konsisten, dan dokumentasikan dengan baik. Untuk menjadi seorang *coach* yang kompeten tidak bisa didapat dengan cara yang instan, namun dibutuhkan proses dan harus terus menambah jam *coaching*.

Pada intinya pengulangan (repetisi) menjadi kunci utama dan latihan harus dilakukan sejak dini agar mempunyai jam terbang yang tinggi. Lakukan evaluasi dan dapatkan masukan dari orang lain, sehingga bisa dijadikan catatan untuk perbaikan dalam melakukan aktivitas *coaching* berikutnya. Anda pasti bisa menjadi seorang *coach* yang kompeten dan andal.



BAB IX

Kompetensi Kepemimpinan di Era Disrupsi



Selamat datang di era disrupsi! Era disrupsi merupakan peradaban yang ditandai dengan banyaknya perubahan. Di satu sisi banyak dampaknya terhadap semua bidang kegiatan, namun dari sisi lain juga banyak yang terbantu dengan adanya perubahan dan inovasi.

Menurut Cambridge Business English Dictionary, "*Disruption is the action of preventing something, especially a system, process, or event, from continuing as usual or as expected/the action of completely changing the traditional way that an industry or market operates by using new methods or technology* (disrupsi adalah tindakan mencegah sesuatu, terutama sistem, proses, atau peristiwa, dari melanjutkan seperti biasa atau seperti yang diharapkan/tindakan mengubah sepenuhnya cara tradisional industri atau cara operasi pasar dengan menggunakan metode atau teknologi yang baru)." Dari pengertian di atas, setidaknya terdapat beberapa kata kunci, yakni perubahan, cara tradisional, dan metode/teknologi baru yang berlaku pada beberapa bidang.

Kasali (2017) dalam bukunya yang berjudul *Disruption*, mengemukakan bahwa disrupsi tidak hanya terjadi dalam aspek bisnis, investasi, dan keuangan. Disrupsi juga terjadi secara kait-mengait dalam banyak bidang kehidupan, baik pemerintahan, politik, dunia hiburan, maupun sosial. Seperti dituturkan mendiang Peter Drucker, keriuhan perubahan dapat

memicu turbulensi. Namun, bahaya terbesar dari gejolak itu bukanlah turbulensi itu sendiri; yang lebih berbahaya, menurut Druker, adalah bertindak dengan "*yesterday's logic*" – logika masa lalu. Itu tampak menonjol dalam respons para pihak yang tidak mengetahui kaitan semua ini dengan perubahan ekonomi global, *digital-sharing economy*, *big data analytics*, dan peran model bisnis dalam pengambilan kebijakan baru.

Krisis terkadang dibutuhkan untuk mengganggu/menggugah kenyamanan dan suatu keharusan untuk melakukan perubahan. Era disrupsi yang ditambah dengan pandemi saat ini sebenarnya telah mengungkapkan bagaimana para pemimpin ditantang oleh sesuatu yang tidak terduga, tidak pasti, dan kebutuhan untuk selalu berinovasi. Krisis seperti saat ini telah meningkatkan kebutuhan kita untuk mengevaluasi kembali model kepemimpinan yang ada yang terkadang dirasakan masih banyak kekurangannya. Seperti yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, pedoman kepemimpinan kita sering kali masih banyak yang mengacu pada praktik-praktik kepemimpinan dengan paradigma lama yang lebih menonjolkan fungsi kontrol, birokrasi, dan otoritas. Jika kita masih memaksakan diri untuk memimpin dengan paradigma lama, tentunya sudah tidak relevan lagi, sehingga tidak akan menjadi efektif.

Disrupsi terjadi pada skala dan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah modern yang telah memengaruhi berbagai industri, mulai dari layanan keuangan dan ritel, media cetak dan *online*, logistik dan rantai pasokan, manufaktur, pariwisata, pendidikan, perawatan kesehatan, serta layanan profesional lainnya. Para pemimpin merasa tertantang untuk menavigasi banyak tantangan yang hampir

tidak dapat diatasi akibat dari disrupsi yang berdampak kepada kegiatan operasi mereka dan harus menemukan kembali model operasi serta bisnis mereka untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi. Ibarat sebuah kapal, tanpa nakhoda yang andal, kapal bisa kehilangan kendali dan dapat tenggelam kapan saja.

Oleh sebab itu, di era disrupsi ini benar-benar dibutuhkan pemimpin yang andal dan mumpuni untuk membawa organisasi bisa bertahan dan memiliki daya saing yang kuat (*sustainable competitive advantage*). Sering kita melihat banyak pemain-pemain baru bermunculan dan dalam waktu yang tidak lama mereka tenggelam karena tidak memiliki daya saing yang kuat (*temporary competitive advantage*).

Penting juga untuk digarisbawahi bahwa organisasi saat ini berada di tempat yang berbeda dalam perjalanan menuju transformasi digital. Tentunya banyak tantangan yang harus dilalui, mulai dari fase perencanaan, eksekusi, dan evaluasi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya dalam suatu organisasi. Dengan adanya transformasi digital akan dapat menciptakan dunia yang lebih terhubung dan munculnya peluang bisnis baru untuk tumbuh dan menciptakan nilai tambah.

Pemimpin di era disrupsi adalah pemimpin yang harus siap dan mampu menunjukkan peta jalan dengan baik dalam perjalanan menuju transformasi digital. Apakah Anda sudah menjadi salah satu pemimpin yang andal dan mumpuni di era disrupsi? Untuk bisa menjadi pemimpin yang andal dan mumpuni di era disrupsi tentunya tidak bisa dilakukan dengan cara instan dan diperlukan beberapa kompetensi yang mendukung serta jam terbang yang memadai.

Berbicara tentang kompetensi secara umum, menurut Gordon (1988), terdapat enam aspek yang terkandung di dalam konsep kompetensi, yaitu 1) *knowledge* (pengetahuan); 2) *understanding* (pemahaman); 3) *skill* (kemampuan); 4) *value* (nilai); 5) *attitude* (sikap/perilaku); dan 6) *interest* (minat), sehingga pengertian kompetensi tersebut adalah gabungan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta atribut kepribadian seseorang (*attitude*) yang dapat meningkatkan kinerja dan juga memberikan kontribusinya untuk keberhasilan organisasi.

Dalam arti yang lebih sederhana dapat diungkapkan dengan tiga hal yang sangat penting dan mudah diingat, yaitu TAU, MAMPU, dan MAU. Jika seseorang sudah dibekali pengetahuan tentang dasar kepemimpinan, seseorang tersebut akan menjadi TAU konsep-konsep dasar dalam memimpin diri sendiri dan orang lain. Setelah diberikan pengetahuan, seseorang diajarkan bagaimana konsep-konsep kepemimpinan tersebut agar diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, baik di rumah, sekolah ataupun di tempat kerja, sehingga seseorang tersebut dari TAU tentang konsep-konsep kepemimpinan menjadi MAMPU untuk memimpin diri sendiri dan orang lain dengan efektif. Sementara itu, MAU lebih merepresentasikan sikap/perilaku (*attitude*) seseorang. Ini sudah menyangkut kesadaran, integritas, komitmen, dan akuntabilitas dari masing-masing individu.

Bawany, CEO of Disruptive Leadership Institute (DLI) & Certified C-Suite Master Executive Coach of Centre for Executive Education CEE) dalam artikelnya "*Leadership in Disruptive Times*" yang dipublikasikan oleh Singapore Institute of Management (2020), mengemukakan adanya enam kompetensi yang harus dimiliki oleh para pemimpin di era disrupsi digital, yaitu:

1. *disruptive mentality (innovation driven/penggerak inovasi)*;
2. *visionary and entrepreneurial skills (creativity/kreativitas)*;
3. *cognitive readiness and critical thinking (mental agility/kelincahan mental)*;
4. *resilience and adaptability (change agent/agen perubahan)*;
5. *empathy and social skills (people agility/kelincahan orang)*;
6. *driving for success (results agility/kelincahan hasil)*.

Keenam kompetensi di atas merupakan hasil dari sebuah survei penelitian dan perspektif saat ini tentang karyawan yang berpotensi tinggi untuk menjadi pemimpin disrupsi digital di masa depan serta penelitian serupa tentang kepemimpinan disrupsi digital dan memberikan indikasi/menunjukkan kualitas khusus yang dimiliki oleh pemimpin disrupsi digital.

Disruptive Mentality (Innovation-Driven)

Pemimpin disrupsi digital lebih fokus untuk memberdayakan karyawan mereka untuk berinovasi dan berkreasi dengan mengembangkan dan menyediakan jalur bagi karyawan agar dengan cepat memindahkan konsep ke dalam eksperimen dan pembelajaran di seluruh organisasi. Pemimpin seperti itu menjadikan inovasi sebagai prioritas dan memberi karyawan waktu dan ruang untuk berkolaborasi, bereksperimen, dan belajar dengan alat-alat digital baru, seperti *virtual reality* (VR), *machine learning*, dan *automation*. Saat ini sudah banyak perusahaan yang menerapkan VR menjadi cara baru dalam memasarkan produk dan menarik minat konsumen. Selain itu, VR juga dapat diterapkan untuk induksi karyawan baru. Tidak harus bertatap muka, karyawan baru bisa mendapatkan materi pekerjaan dan melihat pekerjaan yang akan mereka kerjakan

seperti sedang berada di lokasi pekerjaan. VR merupakan salah satu contoh dari hasil inovasi dan masih banyak lagi fungsi penerapannya di berbagai bidang.

Visionary and Entrepreneurial Skills (Creativity)

Visi menjadi lebih penting di masa transformasi digital yang bergejolak di tempat kerja. Saat membangun strategi transformasi digital, para pemimpin digital yang disruptif menjual gagasan tentang manfaat jangka panjang yang akan dibawa oleh teknologi baru. Para pemimpin ini dapat membayangkan di mana mereka ingin organisasi mereka berada, sehingga mereka dapat mengatasi perubahan lingkungan yang disruptif, seperti penurunan ekonomi atau persaingan baru dengan lebih baik. Mereka dapat membuat keputusan bisnis untuk melawan turbulensi sambil tetap mengingat visi organisasi.

Visi seorang pemimpin dibentuk oleh kemampuannya untuk melihat lebih jauh dari mata memandang. Pemimpin yang visioner harus memiliki pengetahuan yang solid, pengalaman yang memadai, wawasan yang luas, mampu melihat realita-realita yang ada di depannya, dan memiliki kemampuan untuk menjembatani berbagai pilihan dalam mengembangkan sebuah visi.

Cognitive Readiness and Critical Thinking (Mental Agility)

Seseorang dengan kelincahan mental adalah pemikir kritis yang sangat baik yang nyaman dengan kompleksitas, meneliti masalah, dan membuat koneksi baru. Rangkaian keterampilan kesiapan kognitif yang dapat dilihat sebagai bagian dari

keterampilan berpikir tingkat lanjut membuat para pemimpin siap dalam menghadapi masalah baru dan kompleks.

Kesiapan kognitif adalah persiapan mental yang dikembangkan para pemimpin, sehingga mereka dan tim siap menghadapi tantangan yang dinamis; perubahan yang sangat cepat, tidak jelas, dan tidak terduga yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang sangat disruptif dengan turbulensi tinggi. Konseptualisasi dari keadaan tersebut sering kita sebut dengan peradaban VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity*).

Pemimpin harus mampu membangun mental pemenang bagi dirinya dan anggota timnya. Dengan berpikir kritis dan kreatif akan membantu menghasilkan keputusan yang lebih baik. Kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan merupakan salah satu cermin kemampuan seseorang dalam mengelola mentalnya.

Resilience and Adaptability (Change Agent)

Orang yang memiliki kelincahan perubahan adalah mereka yang selalu ingin tahu, suka bereksperimen, dan dapat secara efektif mengatasi ketidaknyamanan perubahan. Sementara itu, ketahanan adalah kemampuan untuk pulih dengan cepat dari kesulitan apa pun; kemampuan beradaptasi adalah mengambil situasi sulit yang sama dan menyesuaikannya dengan itu, menciptakan hasil yang positif.

Menjadi mudah beradaptasi berarti Anda mampu atau bersedia berubah agar sesuai dengan kondisi yang berbeda. Jika Anda tangguh, Anda akan mampu bertahan atau pulih dengan cepat dari kondisi yang tidak terduga atau sulit, beradaptasi dengan (dan sering menikmati) perubahan

secara teratur. Pemimpin digital yang disruptif akan sukses memimpin transformasi tangkas dengan mengadaptasi gaya dan pendekatan kepemimpinan mereka dalam mengelola tim dan proyek. Setiap saat kita menghadapi perubahan, kalau kita masih hidup dan memiliki DNA perubahan, kita tidak boleh menjadi orang yang kaku, jadilah orang yang mudah beradaptasi.

Empathy and Social Skills (People Agility)

Seseorang yang memiliki *people agility* atau kelincahan orang atau kemampuan berhubungan dengan orang lain dapat mengenal diri sendiri dengan sangat baik serta dengan mudah dapat menghadapi berbagai macam orang dan situasi yang sulit. Kerja tim dan kolaborasi sangat penting bagi organisasi yang memulai transformasi digital. Pada tingkat dasar, semua karyawan, termasuk pemimpin, harus mampu mengembangkan hubungan yang produktif untuk bergaul serta mendapatkan dukungan dari supervisor dan rekan kerja.

Ketahanan emosional memungkinkan individu untuk tetap nyaman dengan kecemasan yang sering menyertai ketidakpastian dan untuk berpikir "*out of the box*", menampilkan kreativitas di tempat kerja dan menerapkan ide-ide baru untuk mencapai hasil. Sebaliknya, orang-orang yang tidak nyaman dengan risiko dan perubahan dapat memengaruhi iklim organisasi dan melemahkan ide-ide inovatif atau lambat dalam menanggapi perubahan di pasar.

Driving for Success (Results Agility)

Seseorang yang memiliki kelincahan hasil adalah yang memberikan hasil dalam situasi pertama kali dengan


menginspirasi tim dan menunjukkan jenis kehadiran yang membangun kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain. Meskipun organisasi bergulat dengan disrupsi pasar yang timbul dari transformasi digital, para pemimpin digital yang disruptif yang didorong oleh hasil tidak hanya dapat mengimbangi lingkungan bisnis yang terus berubah, tetapi juga memastikan keberhasilan penerapan solusi digital, mencapai hasil yang diinginkan, dan juga menyelaraskan semua karyawan untuk keharusan transformasi digital yang mapan dengan standar kinerja atau KPI (*key performance indicator*) yang ditetapkan.

Seiring dengan teknologi yang terus disruptif di tempat kerja, salah satu faktor utama yang akan berdampak pada keberhasilan transformasi digital adalah memiliki tim pemimpin digital yang tepat yang dapat memimpin implementasi transformasi digital dengan sukses. Organisasi harus menanggapi tantangan ini dengan membangun kumpulan baru talenta digital yang terampil. Untuk melakukannya, mereka harus mengidentifikasi siapa atau apa keterampilan dan atribut dari karyawan berpotensi tinggi ini dan menilai serta mengembangkan mereka menjadi pemimpin digital yang disruptif yang akan memimpin inisiatif transformasi digital yang sukses di tempat kerja. Selain memahami digitalisasi, seorang pemimpin juga harus memahami konteks bisnis.

Menurut Bossidy dan Charan (2000), terdapat dua kualitas kepemimpinan yang mutlak tak tergantikan saat ini, yaitu ketajaman berorganisasi (bisnis) dan rasa ingin tahu yang tiada habis tentang hal-hal baru. Jika seorang pemimpin tidak memahami dengan baik tentang konteks bisnis, tidak akan menjadi relevan. Pemahaman kondisi saat ini harus dijadikan visi, misi, dan rencana strategis untuk ke depannya.



Daftar Pustaka

- 
- ASQ Quality Press. *The Executive Guide to Improvement and Change*. Diakses pada 20 Juli 2021 melalui: <https://asq.org/quality-resources/problem-solving>
- Bawany, S. (2020). *Leadership in Disruptive Times*, New York, NY: Business Express Press (BEP) Inc., LLC.
- Bawany, S. (2020). *Leadership in Disruptive Times*. Diakses pada 20 Juli 2021 melalui: <https://m360.sim.edu.sg/article/Pages/Leadership-in-Disruptive-Times-.aspx>
- Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2013). *What VUCA Really Means for You*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Bossidy, L. & Charan, R. (2000). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Crown Business.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change Seventh Edition*. Pearson Education Limited.
- Caldwell, R. (2003). *Models of Change Agency: A Fourfold Classification*. *British Journal of Management*, Vol. 14, 131-142.
- Cambridge University Press (2021). *Cambridge Business English Dictionary*. Diakses pada 28 Juni 2021 melalui: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>
- Campbell, H. (2020, June). *Vanquishing VUCA*. Diakses pada 20 Juli 2021 melalui: <https://bized.aacsb.edu/articles/2020/july/vanquishing-vuca>
- Daft, Richard L. (2015). *The Leadership Experience 6th Edition*. Stamford: Cengage Learning.

- Falaq Arsendatama, Al. (2016). *Melampaui Batas Leadership dengan Coaching*. Alkemis Publisher.
- French, J. & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. In *Studies in Social Power*, D. Cartwright, Ed., pp. 150-167. Ann Arbor: MI: Institute for Social Research.
- Gilbert, J.A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J.M., and Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (1), 29-47.
- Gladwell, Malcolm (2008). *Outliers: The Story of Success*. New York: Little, Brown and Company.
- Goleman, Daniel (1998) *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1998). *Management and Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P. (1985). *The Situational Leader*. Warner Books Fourth Edition.
- Hyman, Jeff (2018, Oktober). *Why Humble Leaders Make the Best Leaders*. Diakses pada 20 Juli 2021 melalui: <https://www.forbes.com/sites/jeffhyman/2018/10/31/humility/?sh=1d8ed0061c80>
- Johansen, Bob (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Center for Creative Leadership.
- Kasali, Rhenald (2017). *Disruption*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- KBBI (2021). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Diakses pada 17 Juni 2021 melalui: <https://kbbi.web.id/>
- Kotter, JP (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

- Krames, Jeffrey A. (2005). *Jack Welch and the 4E's of Leadership*. McGraw-Hill Education.
- Linkedin Research, 2020. *The Skills Companies Need Most in 2020*.
- Lippitt, M. (1987). *The Managing Complex Change Model*. Copyright, 1987, by Dr. Mary Lippitt, Founder and President of Enterprise Management, Ltd.
- Maxwell, John C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. Center Street.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York.
- Murdoko, Widijo Hari (2021). *What It Takes to Be an Excellent Leader – Prinsip Dasar Memimpin Sendiri, Orang Lain, dan Tim*. PT Elex Media Komputindo.
- Raz, A.E. (2009). Transplanting management participative change, organizational development, and the globalization of corporate culture. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (2), 280-304.
- Robbins, Stephen P. (2001) *Organization Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Rogers, P., Meehan, P., and Tanner, S. (2006). *Building a Winning Culture*. Bain & Company: Boston, MA.
- Sarkar, A. (2016). *We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Sheth, JN (2007). *The Self-Destructive Habits of Good Companies... And how to Break Them*. Wharton School Publishing: Upper Saddle River, New Jersey.
- Ulrich, D., Smallwood, N. & Sweetman, K. (2008). *The Leadership Code: Five Rules to Lead by*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

Whitmore, John (2009). *Coaching for Performance: The Principles and Practices of Coaching and Leadership*. Hodder & Stoughton General Division.

Wikipedia (2021). *Role Model*. Diakses pada 17 Juni 2021 melalui: https://en.wikipedia.org/wiki/Role_model

World Economic Forum, 2020. *Fourth Industrial Revolution*.

World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2020*.

