



Leadership Di Era Digital

**Ade Onny Siagian, Agus Susilo,
Audia Junita, Dani Habibi, Dini Haryati,
Hadion Wijoyo, Haudi, Hermawan Winditya,
Joni Pranata, Sisca Cletus Lamatoka,
Sukatin, Widiyanti**

Editor:

**Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA.
Dr. Sukatin, S.Pd.I., M.Pd.I.**

LEADERSHIP DI ERA DIGITAL

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



**PENERBIT
INSAN CENDEKIA MANDIRI**
Publisher of educational books

LEADERSHIP DI ERA DIGITAL

*Ade Dnny Siagian, Agus Susilo, Audia Junita, Dani Habibi, Dini Haryati,
Hadion Wijoyo, Haudi, Hermawan Winditya, Joni Pranata,
Sisca Cletus Lamatokan, Sukatin, Widiyanti,*



Leadership di Era Digital

Ade Onny Siagian, dkk.

Editor:

**Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA.,
dan Dr. Sukatin, S.Pd.I., M.Pd.I.**

Desainer:

Mifta Ardila

Sumber:

www.insancendekiamandiri.co.id

Penata Letak:

Reski Aminah

Proofreader:

Tim ICM

Ukuran:

viii, 239 hlm., 15.5 x 23 cm

ISBN:

978-623-348-086-4

Cetakan Pertama:

Mei 2021

Hak Cipta 2021, pada Ade Onny Siagian, dkk.

Isi diluar tanggung jawab penerbit dan percetakan

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Anggota IKAPI: 020/SBA/02

**PENERBIT INSAN CENDEKIA MANDIRI
(Grup Penerbitan CV INSAN CENDEKIA MANDIRI)**

Perumahan Gardena Maisa 2, Blok F03, Nagari Koto Baru, Kecamatan Kubung,
Kabupaten Solok, Provinsi Sumatra Barat – Indonesia 27361

HP/WA: 0813-7272-5118

Website: www.insancendekiamandiri.co.id

www.insancendekiamandiri.com

E-mail: penerbitbic@gmail.com

Prakata_vii

LEADERSHIP DI ERA DIGITAL_1

Ade Onny Siagian

STRATEGI KEPEMIMPINAN DAN KEPERIBADIAN PEMIMPIN DALAM PENGELOLAAN
PENDIDIKAN DI ERA INDUSTRI 4.0_19

Agus Susilo

KEPEMIMPINAN *AGILE* 4.0_37

Audia Junita

PENTINGNYA UNSUR IQ, EQ, SQ, CQ, DAN AQ TERHADAP KEPEMIMPINAN ERA DIGITAL
PADA ERA PANDEMI_61

Dani Habibi

TANTANGAN KEPEMIMPINAN BAGI GENERASI MILENIAL DI ERA DIGITAL_77

Dini Haryati

TEAM KERJA LEADERSHIP_99

Hadion Wijoyo

STRATEGI KEPEMIMPINAN MILENIAL_127

Haudi

KEPEMIMPINAN PENDIDIK DALAM DUNIA PENDIDIKAN DI ERA 4.0_141

Hermawan Winditya

LEADERSHIP DI ERA DIGITAL_161

Joni Pranata

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL_175

Sisca Cletus Lamatoka

KONSEP PERILAKU KEPEMIMPINAN_193

Sukatin

KARAKTERISTIK PEMIMPIN DI ERA DIGITAL_227

Widiyanti

Segenap rasa syukur yang tak pernah henti penulis persembahkan kehadiran Allah Subhanahu wa ta'ala atas segala kemudahan dan petunjuk dari-Nya yang tak henti-hentinya penulis terima, hingga saat ini penulis telah menyelesaikan sebuah buku yang dengan judul “Leadership di Era Digital”.

Penulis berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dukungan dalam proses penyelesaian buku ini. Kepada keluarga, rekan sejawat dan seluruh tim Insan Cendekia Mandiri yang telah melakukan proses penerbitan, penulis ucapkan terima kasih.

Penulis menanti saran konstruktif untuk perbaikan dan peningkatan pada masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan pendidikan di sekolah. Sebagaimana peribahasa tak ada gading nan tak retak, mohon dimaafkan segala kekeliruan yang ada pada terbitan ini. Segala kritik dan saran, tentu akan diterima dengan tangan terbuka.

Penulis,

LEADERSHIP DI ERA DIGITAL

Ade Onny Siagian

Salah satu pengertian *leadership* bahwa seseorang pelaksana hebat tidak serta menjadi pemimpin yang hebat, kepemimpinan adalah *skill* yang artinya bisa diajarkan atau bisa dipelajari tetapi banyak diantara kita yang mungkin mengangkat seorang pemimpin di dalam organisasi kita karena dulu pemimpin itu adalah orang-orang yang memang hebat sebagai seorang operator, sebagai seorang pelaksana. Padahal seringkali kita juga menemui orang-orang yang mereka itu hebat sebagai seorang pelaksana kemudian diangkat menjadi seorang *leader* tetapi justru ketika menjadi seorang *leader* mereka tidak bisa menunjukkan kehebatan mereka, karena seorang pelaksana hebat tidak sertamerta menjadi pemimpin yang hebat, karena pelaksana hebat itu adalah *skill* yang berbeda dengan seorang pemimpin hebat. Jadi ketika seorang pelaksana yang tadinya hebat, berprestasi, dan bisa mencapai kepada target bahkan penghargaan yang luar biasa di dunia kerjanya (dunia marketing, produksi, dan lain sebagainya) ketika pelaksana tersebut menjadi seorang pemimpin belum tentu bisa menunjukkan kehebatannya. Misalnya ketika dahulunya menjadi pegawai yang hebat, kemudian diangkat menjadi pemimpin belum tentu menjadi pemimpin yang hebat. Begitupun sebaliknya ketika seorang pemimpin yang hebat, belum tentu awalnya berasal dari pegawai yang hebat pula. Karena antara seorang pegawai dengan seorang pegawai itu memang dua kompetensi yang berbeda.

Tetapi di satu sisi kepemimpinan ini memiliki fungsi dan tugas yang luar biasa dan memiliki posisi yang strategis. Saya akan mengutip pernyataan dari Bapak Ronald Reagan yang merupakan salah satu dari mantan Presiden Amerika yang mengatakan bahwa *"The greatest leader is not necessarily the one who does the greatest things. He is the one that gets the people to do the greatest things"* yang artinya seorang pemimpin hebat tidak selalu adalah orang yang bisa atau orang yang selalu melakukan sesuatu yang hebat. Justru seorang pemimpin adalah dia yang bisa menjadikan orang-orang di sekitarnya melakukan sesuatu yang luar biasa.

Jadi inti kepemimpinan menurut Ronald Reagan yaitu kepemimpinan bukanlah karena dia melakukan sebuah tindakan yang hebat tetapi justru seorang pemimpin adalah seseorang yang bisa membuat orang-orang di sekitarnya itu melakukan sesuatu yang hebat. Intinya kehebatan seorang pemimpin tidak cukup membuat sebuah organisasi itu hebat, jika pemimpin tersebut tidak bisa membuat hebat orang-orang di sekitarnya. Kemudian saya ambil contoh lagi kutipan pendapat dari John C Maxwell yang mengatakan bahwa *"A Leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way"* yang artinya seorang pemimpin adalah seseorang yang tahu ke mana dia akan melangkah, kemudian dia akan melangkah, dan dia juga menunjukkan langkahnya" intinya yaitu seorang pemimpin hebat bukanlah orang yang dia berjalan sendirian ke sebuah tujuan, tetapi dia adalah seorang yang bisa membuat super team yang bisa menunjukkan jalannya kepada orang-orang yang dipimpinnya.

Saya mengutip lagi pendapat dari Peter Drucker yang mengatakan bahwa *"Management is doing things right, leadership is doing the right things"* yang artinya seorang manajer atau manajemen adalah mereka yang melakukan sesuatu dengan benar, seorang pemimpin adalah orang yang

melakukan dengan cara yang benar. Intinya jika di dalam manajemen akan membuattata kelola untuk mencapai tujuan yang benar, sedangkan pemimpin hanya melakukan hal yang benar.

George Barna menyebutkan organisasi besar mungkin mempunyai pemimpin yang hebat danstruktur yang buruk, tetapi saya belum pernah melihat sebuah organisasi besar yang mempunyai struktur yang hebat dan pemimpin yang buruk. Intinya yang disampaikan oleh George Barna adalah bahwa ternyata organisasi yang besar itu bisa dipastikan ada pemimpinhebat disitu, jadi jika kita menginginkan organisasi yang besar, maka satu hal mutlak yang ada dalam organisasi itu adalah kepemimpinan yang hebat. Meskipun strukturnya, sistemnya, atau tata kelolanya tidak terlalu baik. Tetapi jika disitu ada pemimpin yang hebat tetap akan membuat perusahaan itu hebat. Mungkin banyak diantara kita yang mencoba untuk memperbaiki sistem atau tata kelola dalam organisasinya, tetapi pada saat sistemnya sudah baik namun organisasi nya masih tidak berkembang, jika sudah diperbaiki sistem nya namun hasilnya masih sama saja itu berarti di dalam organisasi kita masih belum ada kepemimpinan yang luar biasa.

Terakhir saya akan mengutip dari Hadits Riwayat Bukhari dan Imam Muslim dari Abdullah bin Umar menyebutkan bahwa *“Masing-masing dari kalian adalah pemimpin, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang orang yang dipimpinnya.”*

Yang artinya bahwa seorang nabi pun memiliki statement yang kuat terkait dengan kepemimpinan bahwa ketika disitu terdapat sebuah komunitas dan ada tujuan dari sebuah komunitas tersebut, maka keberadaan seorang pemimpin adalah sesuatu yang tidak bisa dihindarkan.

Sehebat apapun sistemnya, sehebat apapun tata kelolanya, sehebat apapun aturannya, kalau di sana tidak ada kepemimpinan yang luar biasa hebat maka bisa jadi kepemimpinan itu atau organisasi itu akan hancur dengan sendirinya.

Kepemimpinan di Era Digital

Perkembangan teknologi yang begitu pesat telah mendorong terjadinya digitalisasi di semua aspek kehidupan, termasuk di dalam dunia kerja. Fleksibilitas yang ditawarkan dari kehadiran teknologi terbukti memberikan banyak kemudahan terhadap aktivitas orang dalam bekerja, terutama bagi generasi milenial sebagai generasi yang lebih terbuka akan pemanfaatan teknologi di dalam kesehariannya.

Salah satu perusahaan spesialis rekrutmen profesional berskala global Eric Mary, Country Manager dari Robert Walters Indonesia, memaparkan bagaimana era digital telah mengubah cara seorang pemimpin dalam mengelola organisasinya, termasuk mengelola dan mengintegrasikan generasi milenial dengan Baby Boomer dan Generasi X untuk menghindari konflik antargenerasi di tempat kerja. Menurut Eric, ada beberapa kriteria baru yang harus dimiliki oleh para pemimpin di era ini, untuk berhasil memimpin generasi yang berbeda di tempat kerja:

1. Kemampuan komunikasi

Di era digital ini, pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi tidak hanya secara fisik dengan bertatap muka, namun juga piawai dalam berkomunikasi melalui berbagai saluran berbasis teknologi yang dapat menunjang efektivitas dan efisiensi, contohnya melalui email, aplikasi, hingga chat messenger seperti WhatsApp.

2. Berpikiran terbuka

Mengingat bahwa digitalisasi turut mendorong pemanfaatan teknologi dalam bekerja, kini tenaga kerja terutama generasi milenial, memiliki metode dan caranya sendiri dalam bekerja. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki pemikiran yang terbuka untuk memberikan kesempatan bagi karyawannya dalam melakukan pekerjaannya dengan metode sesuai dengan culture dan cara kerjanya masing – masing, selama hasil yang disampaikan tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan tersebut.

3. Tanggap terhadap perubahan

Pemimpin di era ini harus memiliki kepekaan dan kecepatan dalam melihat dan menilai suatu perubahan dan mengintegrasikan informasi tersebut menjadi keputusan dalam menjalankan perusahaannya. Pasalnya, perkembangan teknologi yang pesat ini telah turut mengubah kebiasaan dan perilaku pasar.

4. Berani mengambil risiko

Karena perubahan terjadi sangat cepat di era ini, maka perusahaan harus turut bertransformasi dalam rangka beradaptasi dengan perubahan tersebut. Untuk itu, saat ini seorang pemimpin perusahaan harus berani mengambil risiko dengan bereksperimen mencoba cara baru dan menilai secara komprehensif cara mana yang paling efektif untuk diterapkan oleh perusahaan.

Kepemimpinan yang baik dan ideal tumbuh tidak hanya berdasarkan dari lama pengalaman kerja yang dimiliki seorang pemimpin, namun juga bagaimana seorang pemimpin dapat memanfaatkan setiap potensi di dalam dirinya, memiliki perilaku dan sikap serta gaya kerja yang

kompeten untuk menghadapi era digital. Tapi keempat (4) kriteria ini tidak akan cukup untuk membawa pemimpin ke tingkat yang lebih tinggi. Di hadapan para eksekutif perusahaan yang menghadiri *leadership session* yang diselenggarakan oleh Robert Walters Indonesia, Rajeev Peshawaria, CEO dari ICLIF, menyebutkan pentingnya para pemimpin untuk mengadaptasi metode kepemimpinan mereka di era digital ini. Rajeev mengingatkan semua pemimpin dari berbagai industri bahwa kepemimpinan merupakan seni memanfaatkan energi manusia untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Untuk itu, Ia mendefinisikan kepemimpinan yang baik menjadi tiga bagian, yaitu

1. Mengoptimalkan energi diri sendiri

Menurut Rajeev, hal mendasar yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah values atau prinsip moral yang sangat dipercaya dan dijalani dalam kehidupan sehari-hari. Sebab values inilah yang akan mendefinisikan siapa diri kita. Values ini merupakan kumpulan nilai yang terus dipegang teguh dan diterapkan dalam kehidupan, sekalipun jika lingkungan sekitar tidak mendukung. Keteguhan seorang pemimpin dalam mempercayai dan memegang teguh prinsip moralnya ini pada akhirnya akan menjadi motivasi yang kuat bagi seorang pemimpin untuk menciptakan masa depan yang lebih baik.

2. Memperoleh dan memberikan energi pada pemimpin lainnya

Tahap berikutnya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik menurut Rajeev adalah seorang pemimpin harus mampu memberdayakan dan memicu antusiasme orang lain, hingga dapat melahirkan pemimpin-pemimpin lainnya. Pemimpin di tahap ini merupakan seorang

pemimpin yang tidak lagi memikirkan perkembangan dirinya sendiri, namun juga kepentingan dan perkembangan pemimpin lain yang berada di bawah naungan kepemimpinannya, meskipun harus rela berbagi otoritas dan tanggung jawab dengan mereka.

3. Memberikan energi pada keseluruhan organisasi

Pada tahap ini, seorang pemimpin harus secara proaktif dan berkelanjutan berupaya dalam membentuk Brains atau strategi perusahaan, meliputi visi dan misi yang dapat dipahami dan diterima oleh seluruh personil dalam perusahaan. Bones atau arsitektur organisasi meliputi mulai dari pemilihan talenta yang tepat di setiap posisinya, hingga pengelolaan sistem dan prosedur di dalam perusahaan, dan Nerves atau culture (budaya) di dalam organisasi atau perusahaan tersebut, meliputi mulai dari perumusan filosofi perusahaan, penentuan sistem apresiasi karyawan, hingga menetapkan nilai – nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh personil di dalam organisasi tersebut.

4. Mengelola konflik antargenerasi di tempat kerja

Sebagaimana generasi milenial kini telah memasuki usia produktif, mencari cara agar tenaga kerja yang berasal dari lintas generasi Yang berbeda untuk dapat bekerja sama secara efektif adalah prioritas yang utama. Maka dari itu, hal yang perlu diperhatikan oleh para pemimpin atau manajer untuk memahami apa yang dapat memotivasi pekerja dari generasi Yang berbeda ini, juga bagaimana cara mereka berkomunikasi serta mengidentifikasi sumber konflik, ini merupakan hal yang penting untuk menciptakan tim yang kuat yang terdiri dari berbagai generasi di dalamnya.

Teknologi yang berbeda diterapkan di setiap era, tanpa diragukan lagi, ini menjadi faktor utama dalam mempengaruhi budaya, perilaku dan bahkan cara kerja untuk setiap generasi. Generasi milenial yang dikenal sebagai generasi Yang melek akan teknologi memandang teknologi sebagai akar dari konflik yang terjadi di tempat kerja. 34% mengatakan bahwa generasi sebelumnya tidak memahami teknologi baru hingga hal ini menjadi penyebab dari konflik, sama halnya dengan budaya di tempat kerja, dan jenjang karier. Sebagaimana yang telah diketahui, teknologi merupakan faktor kunci dalam konflik antar generasi pada saat bekerja - apakah karena penggunaan sistem yang ketinggalan zaman atau karena generasi sebelumnya yang kesulitan dalam beradaptasi dengan kemajuan teknologi - memastikan adanya pelatihan yang memadai untuk diberikan kepada semua staf agar mereka dapat memanfaatkan semua sistem secara optimal merupakan strategi utama yang dapat diterapkan untuk mencegah konflik yang dapat mempengaruhi produktivitas.

Untuk membangun ikatan di dalam suatu kelompok kerja lintas generasi, perusahaan juga dapat memulai dengan melakukan berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar generasi. Melalui ini, perusahaan juga dapat mendorong lebih sering terjadinya interaksi antar anggota tim melalui proses brainstorming atau diskusi, seperti apa yang biasanya dilakukan pada program mentorship, di mana biasanya mereka dipasangkan dengan generasi pendahulunya sebagai manajer untuk bisa membimbing para milenial atau generasi Yang lebih muda.

Saat ini kepemimpinan dihadapkan oleh 3 tantangan yaitu

1. Bahwa kita sudah masuk yang disebut dengan era digitalisasi. Di era digital pada saat yang bersamaan membawa perubahan generasi. Dan sebut sebagai siklus 20 tahunan. Jadi setiap 20 tahun muncul generasi baru di mana generasi ini sangat berbeda karakternya dengan generasi sebelumnya. (ada yang namanya generasi baby boomers, generasi X, generasi Y, generasi Z) baby boomers lahir ketika selesai perang dunia kedua tahun 1960 an kemudian 20 tahun berikutnya tepatnya 1960–1980 lahir yang disebut sebagai generasi X yang karakteristiknya berbeda dengan generasi baby boomers.

Kemudian 20 tahun berikutnya lahir generasi Y lahir tahun 1980–1995 dan saat ini mulai berdatangan generasi Z di dunia kerja yang mereka lahir tahun 1995–2000-an, setelah itu mungkin masuk generasi Alfa yang mungkin tahun ini juga mereka sebagian mereka sudah mulai masuk ke dunia kerja. Yang membedakan diantara masing-masing generasi ini adalah karakteristiknya yaitu cara kerja, pengambilan keputusan, akses mereka terhadap teknologi. Karena perbedaan generasi ini dihadapkan kepada ilmu pengetahuan yang berkembang pada saat itu. Misalnya baby boomers contohnya mereka orang-orang yang lahir bayang-bayang ketakutan perang, mereka lebih memilih mencari zona nyaman, zona aman, tidak mau berkonflik. Dan di dalam generasi X mungkin lebih hidup lebih baik dari pada generasi baby boomers di mana mungkin mereka mendapatkan lebih kemudahan dibandingkan dengan baby boomers, mudah masuk ke generasi Y, generasi Y adalah generasi Yang hidup di dua zaman yang artinya era peralihan antara era-era yaitu era non digital ke era digital. Mereka pernah mengalami permainan tradisional dan permainan gadget dan lain sebagainya. Di mana evaria teknologi menjadi ciri dari

generasi Y. Kemudian masuk kedalam generasi Z di mana mereka terlahir di mana teknologi menjadi bagian dari hidup mereka yang tidak bisa dipisahkan.

Siklus 20 tahunan ini membawa karakteristik yang berbeda antar satu generasi dengan generasi lainnya. Jika kita lihat dari tingkat kesetiaannya terhadap pekerjaan, maka generasi baby boomers sangat setia terhadap pekerjaannya, generasi X mungkin 5 tahunan bekerja, generasi Y mungkin 1-2 tahun bekerja, dan generasi z kadang-kadang belum 1 tahun mereka sudah mengundurkan diri dari pekerjaannya.

Bila kita lihat di dalam shifting *leadership* paradigm (pergerakan perubahan dalam kepemimpinan) dari satu generasi ke generasi lainnya.

a. Generasi baby boomers

Kepemimpinan di dalam generasi ini yaitu top down (atasan dan bawahan) sera, mereka di sini mencari posisi sampai tingkat tertinggi, oleh karena itu mereka lama bekerja di sebuah perusahaan karena ingin meniti karier. Mengendalikan semua pekerjaan terkontrol. Dan juga mereka menghindari adanya sebuah risiko.

b. Generasi X

Kepemimpinan di dalam generasi ini yaitu bukan top down melainkan *by example* atau dengan mencontohkan atau dengan memberikan kepercayaan pada pengalaman yang dimiliki. Dan hubungannya bukan lagi vertikal (atasan bawahan) tetapi matrix yaitu sudah mulai ada komunikasi antar teman kerja. Fokus di dalam generasi X yaitu money. Fokusnya adalah inovasi.

c. Generasi Y dan Z (milenial)

Kepemimpinan di dalam generasi ini yaitu inspire dan serve atau dengan memberikan inspirasi dan dilayani. Dan mereka mempunyai orang-orang yang mempunyai kapabilitas bukan senior bukan pengalaman melainkan kapabilitas atau kemampuan. Karena pengalaman belum tentu kapabilitas karena dunia sekarang misal kita yang sudah berpengalaman di dunia marketing selama 10 tahun dihadapkan pada era saat ini bisa saja pengalaman marketing yang 10 tahun itu sudah tidak terpakai lagi marketingnya. Karena dunia berjalan begitu cepat. Dan digenerasi ini tidak ada lagi yang namanya sekat antara senior dan junior karena bagi mereka semua sama adalah rekan kerja. Jadi mereka merasa sukses jika mereka dihargai dan dapat memberikan kontribusi.

Dari sini kita bisa lihat bahwa kepemimpinan sudah berubah yang awalnya *command* (memerintah) menjadi *inspire and connective*, yaitu bagaimana kita membuat atau membangun konektivitas.

2. Teknologi ada revolusi industri 4.0.

Kita sekarang berada di penghujung revolusi industri, di mana ada revolusi industri 1.0. revolusi industri 2.0. revolusi industri 3.0. dan revolusi industri 4.0. inti dari perubahan revolusi industri ini yaitu perubahan alih teknologi. Dari teknologi uap, kemudian geser ke elektronik, kemudian ke komputerisasi, lalu GT, dan era internet termasuk artificial intelligent. Pergerakan teknologi ini sebenarnya bagus, namun perlahan-lahan menggantikan peran manusia secara fisik. Mungkin jika di era 1.0. dan 2.0. orang masih dihargai secara fisik. Namun di 3.0. mereka diakui ketika punya keterampilan spesifik

tetapi di industri 4.0. pun keterampilan orang pun sudah mulai tergantikan dan yang tersisa adalah kecerdasannya itu pun sudah mulai tergantikan dengan artificial intelligence

Dampaknya terhadap kepemimpinan adalah ketika teknologi masuk ke dalam dunia industri maka ini menjadi tantangan tersendiri. Di era 1.0. orang bekerja dengan tujuan survival atau bertahan hidup (dicari orang-orang yang kuat) di dalam pengembangan trainingnya adalah meningkatkan stamina. Di era 2.0. orang bekerja bukan lagi untuk survival namun orang bekerja untuk satisfaction yaitu kepuasan, karakter yang dicari adalah yang efisien, makanya dibayar murah. Di dalam pengembangannya adalah keterampilannya. Di era 3.0. yang dicari adalah engagement kenyamanan, hubungan, kedekatan dengan teman kerja (atasan-bawahan). Yang dicari adalah mereka yang memiliki keinginan untuk bertumbuh. Di dalam pengembangannya adalah kreativitas dan inovasi. Dan di era 4.0. orang bekerja untuk mining and fulfillment, orang bekerja bukan lagi yang hanya bersifat untuk money saja namun mencari kebermaknaan. Itulah kenapa orang sering keluar dari pekerjaan mereka, karena mereka ingin mencari pekerjaan yang bermakna bagi diri mereka. Yang dicari adalah mereka yang sadar tentang kompetensi dirinya. Pengembangannya adalah mereka mengembangkan tujuan mereka.

Dampak bagi kepemimpinan yaitu evolusi dunia kerja, yang di mana dahulu bekerja hanya bisa dilakukan di dalam kantor setiap hari dengan waktu yang rutin setiap hari dan tugas pekerjaan yang terus berulang. Namun saat ini menjadi lebih fleksibel dan bisa dikerjakan di

mana saja dan kapan saja. Dan sekarang bukan lagi mengandalkan pengetahuan semata namun adaptability yaitu kemampuan kita dalam beradaptasi dengan lingkungan sekitar.

3. Vuca World

Vuca world merupakan singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*. *Volatility* berarti ada sebuah *speed*/kecepatan, perubahan-perubahan dinamis yang mengubah ke semua arah. Kemudian *uncertainty* merupakan ketidakpastian, kita hampir tidak mengenal dunia dan kita tidak bisa memprediksi itu semua. *Complexity* merupakan sebuah situasi yang kompleks di mana sebuah persoalan yang timbul berhubungan dengan yang lain. *Ambiguity* merupakan cara pandang melihat hal yang sama tetapi dengan paradigma yang berbeda-beda, sehingga pengambilan keputusan juga berbeda-beda. Cara menghadapi vuca ini adalah kita harus punya visionary atau kejelasan tujuan, jadi seorang pemimpin dalam menghadapi hal ini harus mempunyai visi yang sangat kuat. Dan kita harus punya understanding atau pemahaman di mana ada data kita harus menguasai semua data, kita juga harus punya *clarity* yaitu kita bisa menguraikannya menjadi kondisi yang kecil sehingga kita bisa mengetahui apa masalah nya atau penyebabnya dan bagaimana cara menyelesaikannya. Dan juga terakhir kita harus punya agility yaitu kelincahan atau menciptakan kelincahan dalam tim.

Jadi kesimpulannya adalah kepemimpinan yang harus kita punya di era saat ini yaitu

1. Kepemimpinan yang bukan lagi hanya berorientasi terhadap laba atau keuntungan perusahaan semata,

namun jauh lebih luas dari itu yaitu pemimpin yang harus berorientasi terhadap visi yang kuat dan visi yang jelas mengenai perusahaan yang dipimpinnya.

2. Kepemimpinan yang bukan lagi hanya memerintah karyawannya semata, namun juga bisa melayani dan menginspirasi para bawahannya.
3. Kepemimpinan yang bukan lagi bersifat vertikal (atasan-bawahan) namun kepemimpinan yang bersifat horizontal yang dapat berbaur, berkomunikasi, serta merangkul semua rekan kerja.
4. Kepemimpinan yang bukan lagi ada sifat senioritas, namun kepemimpinan yang memiliki kapabilitas atau kemampuan dan keterampilan yang hebat dalam memimpin organisasinya.

Daftar Pustaka

- ALA, *Leadership and Management Competencies*, American Library Association, 2016. diakses 23 Desember 2108. Dari. <http://www.ala.org/llama/leadership-and-management-competencies>.
- Asep Suryana. 2013. *Value Based Leadership*. Bandung: Nurani Press.
- Bass, B. M & Riggio, R.E. 2006. *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Chmers, Martin M. 1997 *An Integrative Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum.
- Gaston, J. 2006. Reaching and Teaching the Digital Natives, *Library Hi Tech News*, Vol. 23, No. 3. pp. 12-13.
- Hermawan, S Rachman, dan Zulfikar. 2006. *Etika kepustakawanan: Suatu pendekatan terhadap profesi dan kode etik pustakawan Indonesia*. sagung seto, Jakarta
- Hernon, Peter, Ronald R. 2001. Powell, and Arthur P. Young, *University Library Directors in the Association of Research Libraries: The Next Generation, Part One*, *College & Research Libraries* 62, no. 2.
- Horey, Jeffrey D. and Jon J. Fallesen. 2003. *Leadership Competencies: Are We All Saying the Same Thing?* presented at the annual conference of the International Military Testing Association, Pensacola, Fla., Nov. 3-6,
- John P. Kotter. 1990. *What Leaders Really Do*, *Harvard Business Review* 68, no. 3.

- Johnson, C.A. 2007. Library and information science education in developing countries, *The International Information & Library Review*, Vol. 39, 64-71.
- Lynch, Beverly P. 1972. Participative Management in Relation to Library Effectiveness, *College & Research Libraries* 33:382-90.
- Nicholas, D. & Rowlands, I. 2008. *Digital Consumers Reshaping the Information Profession*. London: Facet Publishing.
- Wijoyo, H., & Sunarsi, D. 2020. *Manajemen internasional*. Solok: CV. Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Yonata, H., & Handoko, A. L. 2020. *Panduan Pembelajaran New Normal Dan Transformasi Digital*.

Tentang Penulis



Ade Onny Siagian, lahir di Mojokerto (1978), Asisten Ahli saat ini mengajar di Universitas Swasta, Fakultas Ekonomi, jenjang pendidikan S1 Fakultas Hukum (2003), S2 Magister Manajemen (2010), S2 Magister Ilmu Hukum, Magister Ilmu Administrasi Publik (2019) dan S2 Magister Ilmu Komunikasi (2019) mendapat gelar wisudawan terbaik (Cum Laude), giat melakukan penelitian,

dan aktif dalam bidang menulis buku, Google Scholar ID: qyMWX6cAAAAJ; Sinta ID: 6694707; Orcid. ID: <https://orcid.org/0000-0002-9701-9546>; dan Scopus ID: 57219985838.

STRATEGI KEPEMIMPINAN DAN KEPERIBADIAN PEMIMPIN DALAM PENGELOLAAN PENDIDIKAN DI ERA INDUSTRI 4.0

Agus Susilo, S.Pd.B.,M.M

Pendahuluan

Era digitalisasi atau era industri 4.0 merupakan perkembangan suatu teknologi yang memberikan dampak di berbagai sektor yaitu dalam bidang pendidikan, ekonomi, sosial, budaya, politik, maupun bidang pertahanan. Setiap sektor memiliki peluang yang semakin besar dalam perkembangannya dengan ditunjang oleh digitalisasi sesuai kebutuhan. Berkembangnya era industri 4.0, telah mengkondisikan perilaku masyarakat berubah seiring kebutuhan dan penggunaan teknologi. Di era digitalisasi telah banyak mengubah cara pandang masyarakat melalui berbagai informasi yang mudah diakses dari berbagai media sosial dengan teknologi seluler atau komputerisasi yang mudah digunakan.

Dunia digitalisasi membuat semua aktivitas menjadi mudah dan dapat dilakukan di berbagai tempat, seperti pada proses pembelajaran, seminar, bisnis, penjualan, maupun kegiatan lainnya sesuai bidang-bidang tertentu. Dalam aktivitas digitalisasi telah diperkuat di masa pandemi Covid-19, yaitu semua aktivitas dilakukan secara online dan semua aktivitas terkondisikan oleh dunia digital, sehingga pendayagunaan teknologi semakin erat dan sebagai kebutuhan dalam kehidupan. Dampak terkait di era industri 4.0 sangatlah positif dan telah menunjukkan bahwa kebutuhan dari berbagai sektor dapat dipenuhi dari jarak jauh sehingga kebutuhan semakin cepat terpenuhi. Dampak negatif dari perkembangan industri 4.0 adalah semakin cepat

arus informasi yang belum tentu memberikan kebutuhan untuk perkembangan dari berbagai sektor, telah terakses bagi masyarakat yang menimbulkan pemahaman yang kurang baik. Seperti berita hoax, penipuan, mempengaruhi opini masyarakat yang kurang baik melalui media sosial.

Perkembangan zaman yang telah berubah dari aktivitas offline yang kemudian menjadi lebih dominan secara online, sehingga perlu adanya pemimpin-pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital. Pemimpin yang menguasai dunia digital akan semakin mudah untuk mencapai tujuan dengan mengarahkan sumber daya manusia maupun sumber daya alam yang ada. Proses memimpin dalam mempengaruhi sumber daya manusia dengan menerapkan fungsi manajemen akan lebih mudah untuk dilakukan baik secara daring maupun luring. Secara daring atau *online* dapat dilakukan dengan berbagai tempat dengan macam cara seperti zoom meeting, video call, video pembelajaran, atau cara-cara lain yang bertujuan untuk memberikan pengarahan sesuai perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga aktivitas tidak terhambat oleh jarak. Secara luring atau offline dapat dilakukan dengan bertemu langsung pada waktu-waktu tertentu, sehingga membutuhkan kesiapan maupun waktu untuk bertemu.

Di era industri 4.0 dalam aktivitasnya dalam mengelola sumber daya alam maupun sumber daya manusia diperlukan strategi yang baik. Tujuan utama kemampuan dalam mengelola sumber daya yang ada adalah agar dapat dikelola secara efektif dan efisien. Maka diperlukan sebuah strategi yang baik dalam mengelola sumber daya di era industri 4.0. Strategi memimpin di era industri 4.0 untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan mampu melihat peluang dalam kemajuan organisasi dalam pengelolaan di bidang pendidikan. Sehingga perlu adanya kemampuan strategi

kepemimpinan dan kepribadian pemimpin dalam pengelolaan pendidikan di era industri 4.0.

Pembahasan

A. Era Industri 4.0

Era industri 4.0 merupakan sebuah peradaban dari perkembangan teknologi yang semakin maju. Peran penting yang dapat dilihat sebagai peluang dalam era industri 4.0 adalah akses informasi yang memudahkan tercapainya tujuan. Hal ini dapat dicontohkan dari beberapa sektor industri yaitu antara lain:

1. Sektor industri dalam bidang perekonomian atau bisnis yaitu semakin banyaknya digital marketing, afiliasi, freelancer, droopshipper, design web, content creator maupun pelayanan periklanan digital dan kegiatan bisnis lainnya yang bersifat digital yang telah berkontribusi dalam pertumbuhan perekonomian di Indonesia.
2. Sektor industri dalam bidang pendidikan yaitu banyaknya proses pembelajaran melalui daring di masa pandemi sehingga banyak aplikasi digital digunakan untuk proses pembelajaran tanpa tatap muka langsung seperti; zoom, google meet, YouTube, maupun media sosial lainnya. Selain itu, banyak kursus online secara digital telah banyak dilakukan bagi individu yang memiliki kemampuan untuk menggunakan ilmu dan pengetahuannya. Dan banyak guru privat lainnya secara online, artinya tetap melakukan pelayanan dengan tidak terbatas oleh jarak dan waktu.
3. Sektor industri dalam bidang sosial budaya adalah berkaitan dengan kehidupan bermasyarakat yang memiliki tata aturan atau norma-norma maupun etika pergaulan masyarakat. Dalam era industri 4.0 kehidupan bermasyarakat juga telah mendayagunakan teknologi digital, antara lain penggunaan media sosial, maupun

grup-grup tertentu yang digunakan sebagai sarana berkomunitas.

4. Sektor industri dalam bidang politik yaitu adanya demokrasi digital sehingga adanya ruang publik atau yang biasa disebut dengan *netizenship*, akan melakukan perilaku demokrasi politik dengan memiliki kebebasan berpendapat maupun mobilisasi politik, strategi kampanye, polarisasi opini publik, dan tata kelola birokrasi pemerintah akan berubah.
5. Sektor industri dalam bidang hukum, pertahanan dan keamanan yaitu dengan berkembangnya industri 4.0 telah lahir undang-undang yang mengatur mengenai penggunaan teknologi, sehingga berita hoax atau tidak dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya serta mengandung provokasi bagi yang menyebarkan atau melakukan seseorang tersebut akan dipidana sesuai hukum yang berlaku. Hal ini merupakan wujud bahwa dalam sektor ini juga menggunakan sistem cyber atau polisi digital maupun intelijen yang dilakukan untuk keamanan dalam dunia digital.

Perkembangan era industri 4.0 telah memberikan banyak perubahan dari berbagai sektor industri di Indonesia terutama akan berdampak bagi dunia pendidikan untuk dapat melakukan transformasi dalam menghadapi perubahan zaman. Pengelolaan pendidikan perlu dilakukan dengan menyesuaikan digitalisasi dan tetap mengedepankan nilai-nilai usaha sadar dan terencana untuk memanusiakan manusia, sehingga dapat mewujudkan sumber daya manusia yang unggul. Peran pendidikan akan berjalan dengan baik dan mampu menyesuaikan dengan era digital atau industri 4.0 dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, adalah

didukung penuh dari pemimpin pendidikan atau kepala sekolah dan pendidik maupun tenaga kependidikan.

B. Strategi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses seseorang dalam melakukan perubahan untuk menjadi lebih baik dengan mempengaruhi orang lain pada sebuah organisasi tertentu. Menurut Zaccaro menyatakan bahwa dalam teori kepemimpinan, pemimpin sebagai ahli, pemecah masalah, dan membantu pengikut dalam memenuhi kebutuhan hidupnya (Demina, dkk, 2020:140). Menurut Crainer kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain (Yudiaatmaja, 2013). Hal pokok utama mengenai kepemimpinan adalah pengaruh, sehingga dapat dikatakan bahwa seseorang dapat dikatakan dapat menjalankan kepemimpinan karena adanya pengaruh. Yaitu mampu mempengaruhi kelompok maupun individu manusia memiliki satu tujuan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengelola sumber daya yang ada.

Strategi berasal dari bahasa yunani, *strategos* (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Menurut Jackson mengatakan bahwa kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi yaitu antara lain; (1) *strategy is a plan, a how, a means of getting from here to here*, (2) *strategy is a pattern in actions over time*, (3) *strategy is position; that is, reflects decisions to offer particular products or services in particular markets*, (4) *strategy is perspective, that is, vision and direction*. Berdasarkan pengertian mengenai strategi di atas dapat dipahami bahwa strategi merupakan sebuah cara yang dilakukan secara terencana dan terukur dengan melihat berbagai macam kekuatan maupun

peluang yang ada untuk mengatasi sebuah ancaman maupun kelemahan. Strategi juga dapat dikatakan sebagai sebuah cara untuk melakukan terobosan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Ilmu strategi telah berkembang dan telah digunakan dalam berbagai kebutuhan pokok yaitu pengelolaan sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Dalam pengelolaan sumber daya manusia memiliki berbagai macam bidang yaitu bidang pendidikan, sosial budaya, politik, perekonomian, pertahanan dan keamanan, serta bidang lain yang memiliki potensi untuk dikelola. Sedangkan pengelolaan sumber daya alam terdiri dari beberapa bidang seperti minyak bumi dan gas yang meliputi pertambangan, pertanahan, pertanian, peternakan, dan lainnya. Bidang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk kemajuan sebuah negara adalah bidang pendidikan.

Penerapan strategi kepemimpinan di dunia pendidikan sebagai ilmu strategi memiliki sistem yang tidak berbeda. Perbedaannya adalah sumber daya manusia dan sumber daya alam yang dikelola berbeda. Peran ilmu strategi sebagai kerangka dasar keilmuan dan seni, yaitu sebagai ilmu karena bersifat sistematis dan ilmiah untuk digunakan dalam penyelesaian kemaslahatan kehidupan manusia. Sedangkan strategi sebagai seni, karena setiap individu pemimpin memiliki ciri khas tersendiri untuk memimpin atau mempengaruhi orang lain dengan cara-cara tertentu.

Strategi kepemimpinan di lingkungan pendidikan terutama pada lembaga sekolah di era industri 4.0, bahwa yang dapat diterapkan kepala sekolah meliputi strategi kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan sarana prasarana terutama di bidang teknologi, kepemimpinan yang *open mind* (terbuka), kepemimpinan yang siap menghadapi ketidak

terduga, kepemimpinan yang bereaksi cepat terhadap perubahan yang ada, kepemimpinan yang *result oriented* (berorientasi hasil), kepemimpinan yang menerapkan formula 4 C yaitu *critical thinking, creativity, communication, collaboration*, dan kepemimpinan yang mampu mengembangkan jiwa kewirausahaan (Ariawan: 2019). Strategi yang perlu dilakukan oleh pemimpin adalah fokus pada tujuan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan penerapan teknologi sebagai upaya kesiapan untuk menghadapi tantangan di era industri 4.0 yang penuh dengan persaingan.

C. Kepribadian Pemimpin

Kepribadian secara epistemologis, berasal dari kata “pribadi” yang berarti manusia secara individual yang meliputi seluruh sikap, perilaku, dan watak/karakter yang dimilikinya. Menurut Wirawan telah mengemukakan bahwa terdapat beberapa pengertian mendasar secara terminologi antara lain; (1) kepribadian adalah kumpulan sifat biologis dalam bentuk dorongan, kecenderungan, rasa dan naluri yang terganggu di alam dan kecenderungan diperoleh melalui pengalaman yang ditemukan pada seseorang, (2) kepribadian merupakan keseluruhan organisasi yang ditemukan pada manusia di semua tingkat berkembang, (3) Kepribadian adalah tingkat sifat yang tinggi memiliki pengaruh menentukan, (4) kepribadian adalah integrasi dari sistem kebiasaan yang menunjukkan kepada individu cara unik untuk beradaptasi dengan lingkungannya (Karim, 2020:40-49). Kepribadian dapat dikatakan sebagai satu kesatuan yang utuh yang terdiri dari hal biologis maupun psikis dari seseorang. Kepribadian dalam kepemimpinan berperan sebagai satu kesatuan ciri yang utuh yang dimiliki

seorang pemimpin untuk melakukan aktivitasnya dalam pengelolaan organisasi atau mempengaruhi orang lain.

Pemimpin adalah seseorang yang telah melakukan proses memimpin. Setiap pemimpin memiliki kepribadian ataupun karakter yang berbeda. Personality atau sikap kepribadian maupun perilaku pemimpin di era industri 4.0 memberikan dampak yang baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepribadian dalam kepemimpinan yang disebut sebagai *Big Five Personality* terdiri dari; (1) *extraversion*, yaitu pemimpin yang kreatif mendorong pengikutnya untuk mengekspresikan ide tentang bagaimana menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi; (2) *agreeableness*, yaitu sifat keramahan pemimpin dalam bergaul terhadap orang lain dengan bersikap kooperatif, pemaaf, penyayang, pengertian, dan kepercayaan, (3) *conscientiousness*, yaitu kesadaran di mana setiap pemimpin bertanggungjawab, dapat diandalkan, gigih dan berorientasi pada prestasi, (4) *neurotic*, yaitu seorang pemimpin yang stabil secara emosional menangani stres dengan baik dan mampu menghadapi kritikan serta pada umumnya tidak mengambil kesalahan dan kegagalan secara pribadi, (5) *openness*, yaitu orang yang terbuka memiliki minat yang luas dan imajinatif, kreatif dan mau mempertimbangkan ide-ide baru (Demina, dkk, 2020:143).

Menurut teori jalur tujuan yang telah dikemukakan oleh Robert House terdapat empat perilaku kepemimpinan, yaitu (1) pemimpin yang membiarkan pengikutnya tahu apa yang diharapkan, (2) pemimpin yang mendukung dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikutnya, (3) pemimpin yang berpartisipasi berkonsultasi dengan bawahannya dan menggunakan saran mereka untuk mengambil keputusan, (4) pemimpin berorientasi prestasi yang menetapkan tujuan yang menantang dan

mengharapkan bawahannya dapat berprestasi pada tingkat yang tinggi. Perilaku kepemimpinan merupakan bagian dari kepribadian seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Keempat perilaku berdasarkan teori jalur tujuan tersebut adalah sebuah bertitik pada fokus kemampuan yang dimiliki bawahannya (Yudiaatmaja:2013).

Kepribadian pemimpin merupakan kualitas bagi seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, atau dapat dikatakan bahwa kepribadian juga menentukan seberapa besar pengaruh seseorang dalam memimpin. Menurut Stephen J. Knezevich (dalam Sunarni, dkk. 2017:19-29) ciri karakteristik seorang pemimpin terdiri dari beberapa jenis, yaitu (1) kepemimpinan simbolik yang bercirikan ramah, jujur, bersemangat, kreatif, tabah, bijaksana, cerdas, humoris, lemah lembut, dan ada yang mempertimbangkan bentuk tubuh, (2) kepemimpinan formal yaitu karena memiliki gelar, posisi, jabatan, puncak hierarki, dan kekuasaan, (3) kepemimpinan fungsional antara lain; karena peranan, fungsi dan kemanfaatan bagi kelompok. Tipe kepemimpinan yang dimiliki setiap individu dapat memberikan gambaran umum tentang cara seseorang mengaktualisasikan diri sebagai pemimpin untuk mengelola sebuah organisasi tertentu. Tipe kepemimpinan tertentu juga dapat memberikan dampak terhadap perkembangan sebuah lembaga tertentu, yaitu diantaranya adalah lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan adalah salah satu bidang yang dikelola oleh seorang pemimpin yaitu kepala sekolah yang berupaya agar mutu pendidikan maupun kualitas sumber daya manusia memiliki *outcome* yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Kepribadian pemimpin di lingkungan pendidikan adalah satu kesatuan sikap, dan perilaku dalam melakukan pendekatan untuk mengelola lembaga pendidikan yang

dimiliki meliputi strategi, cara mempengaruhi, maupun cara membaca peluang atau tujuan yang akan dicapai. Keberadaan pemimpin dapat memberikan pengaruh yang sangat besar dalam mempengaruhi orang-orang yang terlibat dalam organisasi sekolah. Sehingga pengelolaan sumber daya manusia maupun sumber daya alam yang ada di lembaga pendidikan tertentu dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Transformational leadership memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *teacher innovation capability*, baik secara langsung maupun melalui mediasi *organizational learning* (Fayzall, dkk, 2020). Hal ini berarti bahwa semakin positif *transformational leadership* dimiliki oleh pimpinan sekolah, maka akan semakin meningkat pula *teacher innovation capability* individu guru di sekolah. Sehingga peran penting dalam peningkatan kualitas pendidikan di era industri 4.0 adalah kualitas kepala sekolah akan mempengaruhi kualitas guru yang ada di sekolah.

D. Peluang Pemimpin dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan di Era Industri 4.0

Lembaga pendidikan adalah lembaga resmi di bawah kemenristek dikti dalam standar kualitas pengelolaan pendidikan dan bentuk kemitraan atau pengawasan dengan kementerian lainnya yang memiliki keterkaitan dalam bidang keilmuan. Lembaga pendidikan yang dimaksud diantaranya adalah PAUD, SD, SMP, SMA/SMK, PTN/PTS. Lembaga pendidikan tersebut memiliki peran dan fungsi dalam menciptakan lulusan yang berkualitas dari setiap jenjang pendidikan. Seorang pemimpin dalam mengelola lembaga pendidikan dari setiap jenjang pendidikan memiliki strategi yang berbeda. Diantara perbedaan tersebut adalah kapasitas maupun model organisasi serta kebutuhan pada lembaga pendidikan tersebut. Tujuan utama dalam pengelolaan pendidikan adalah tercapainya tujuan

pendidikan sesuai visi misi sekolah maupun perguruan tinggi tertentu.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah memiliki kompetensi-kompetensi yaitu kepribadian, supervisi, manajerial, kewirausahaan, dan kompetensi sosial. Peran kepala sekolah dalam memimpin di era industri 4.0 adalah sebagai *problem solver* yaitu penyelesaian masalah dalam permasalahan yang dihadapi anggota organisasi sekolah, karena gangguan utama terletak pada guru, siswa, dan lingkungan. Revolusi industri 4.0 memberikan berbagai peluang kepada setiap orang yang memimpin untuk mengikuti dan melakukan perubahan secara fundamental (Demina, dkk: 2020). Tantangan bagi kepala sekolah adalah memiliki kemampuan dalam menyusun strategi dan pengambilan keputusan agar guru maupun siswa sebagai sumber daya manusia dan sarana-prasarana sekolah sebagai sumber daya alam dapat dikelola dengan efektif dan efisien dengan cara memanfaatkan sumber daya teknologi. Integritas yang tinggi perlu dimiliki bagi pemimpin sekolah yaitu mampu berpikir rasional dalam melihat persoalan pendidikan, perlu analisa secara selektif dan inovatif.

Di era revolusi industri 4.0 yang serba sangat cepat diperlukan pemimpin yang dapat dan mampu mengikuti perkembangan teknologi dalam menjalankan kepemimpinan, sehingga tujuan yang diharapkan oleh organisasi dapat tercapai terutama meningkatkan mutu di sekolah (Fitriyah, dkk: 2020). Peluang pemimpin sekolah dalam hadapi era industri 4.0 adalah kesiapan dalam memberikan solusi sebagai peningkatan mutu pendidikan di sekolah salah satunya membuat potensi guru lebih maksimal. Teknologi yang semakin cepat perkembangan, perlu adanya perluasan metode maupun strategi kepala sekolah untuk

memaksimalkan sistem teknologi di lingkungan sekolah agar akses informasi maupun cara pembelajaran yang efektif dan efisien dapat tercipta. Kepala sekolah adalah *problem solver* yang mampu membaca peluang-peluang yang ada di lingkungan sekolah, sehingga dapat secara keseluruhan dapat mengarahkan tujuan pendidikan yang berkualitas dengan berkolaborasi, maupun berpikir kritis menyiapkan kualitas lulusan menjadi meningkat.

Menurut Haris mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan pemimpin yang memiliki peran membimbing, mendorong, mengarahkan, menggerakkan; guru, siswa, staf sekolah, dan berbagai pihak terkait dalam lembaga pendidikan sebagai upaya mewujudkan tujuan pendidikan (Nursyifa: 2019). Dalam memenuhi peluang untuk menghadapi era industri 4.0 perlu adanya pemimpin yang mampu memberikan dampak perubahan yang semakin cepat. Mengingat bahwa Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu pendidikan bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai upaya mengembangkan potensi peserta didik, beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, mandiri, kreatif, serta menjadi warga negara yang berdemokratis dan bertanggungjawab. Sehingga kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mampu hadapi era industri 4.0.

Kondisi global yang berubah di era 4.0 seperti meningkatnya persyaratan efisien, kebutuhan mendesak untuk melanjutkan pembelajaran dan teknologi digital canggih memerlukan pendekatan baru untuk kepemimpinan organisasi, Kin & Kareem (dalam Fitriyah & Santosa, 2020: 65-66). Dalam hal ini kepala sekolah perlu melakukan sebuah terobosan baru untuk menciptakan proses pembelajaran digital yang harus dikuasai para guru. Sehingga kualitas

pembelajaran dapat dilakukan di mana pun tanpa tidak mengurangi efektivitas dan pencapaian tujuan pendidikan.

E. Penutup

Era industri 4.0 merupakan perkembangan teknologi dari zaman ke zaman sehingga memberikan perubahan peradaban manusia. Di era industri 4.0 banyak sektor industri dalam bidang perekonomian, pendidikan, politik, sosial budaya, maupun bidang pertahanan dan keamanan telah berselaras untuk meningkatkan kualitas. Perkembangan teknologi seperti digitalisasi, kecerdasan buatan, robotik dan media sosial serta teknologi lainnya telah mempengaruhi perilaku masyarakat. Bidang pendidikan adalah paling utama sebagai pelopor pembangunan suatu bangsa dan negara. Sehingga perlu adanya revitalisasi yang selaras dengan industri 4.0 dalam pengelolaan pendidikan.

Strategi kepemimpinan adalah proses pengarahan secara terencana dan sistematis yang dilakukan seorang pemimpin dalam menjalankan memimpin suatu organisasi atau lembaga. Strategi yang dilakukan seorang pemimpin adalah melihat peluang, kekuatan, kelemahan dan ancaman yang terjadi sebagai fenomena. Pendidikan adalah aktivitas transformasi ilmu pengetahuan sehingga dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai agen perubahan dan kemajuan suatu bangsa dan negara. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan sebagai kekuatan utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan mewujudkan outcome lulusan sumber daya manusia yang berdaya saing. Sedangkan pendidik atau guru adalah ujung tombak untuk menciptakan individu yang cerdas dan berpengetahuan melalui proses pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki karakteristik maupun kepribadian yang berbeda-beda.

Dalam perbedaan tersebut merupakan sebuah seni dalam mengelola pendidikan berdasarkan kebutuhan dan situasi serta fenomena yang terjadi. Kepala sekolah melalui kepribadiannya akan mampu untuk melihat peluang yang ada dan pengambilan keputusan sebagai *problem solver*. Peluang besar yang dilakukan pemimpin pendidikan adalah melihat peluang, berpikir kritis, cepat dalam pengambilan keputusan, sehingga memberikan dampak perubahan secara cepat dan diterima di masyarakat sebagai wujud pembangunan sumber daya manusia bagi bangsa dan negara.

Daftar Pustaka

- Cahyono, Y., Jihadi, M., Arifin, Z., & Purnamasari, W. 2020. Do Servant *Leadership* Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 439-451.
- Demina, Zulmuqim, Marhen, Saiful Marwan. 2020. *Leadership Management Of Education And Personality Leaders Of Industrial Revolution 4.0. Jurnal Al-fikrah. Vol. VIII. No. 2.*
- Fayzhall, dkk. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru Dalam Perspektif Organizational Learning. *Jurnal of Education, Psikology and Counseling. Vol. 2 No.1.*
- Fitriyah & Santosa. 2020. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Untuk Meningkatkan Mutu Sekolah. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Survei Pendidikan. Vol. 5 No. 1.*
- Irawan. 2019. Persona Pemimpin Muda Di Era Revolusi Industri 4.0. *Prosiding Seminar Nasional Institut Agama Hindu Negeri Tampung Penyang Palangka Raya. <http://prosiding.iahntp.ac.id>*
- Karim, A.B. 2020. Teori Kepribadian Dan Perbedaan Individu. *Education and Learning Journal. Vol. 1 No. 1. pp. 40-49.*
- Nursyifa, A. 2019. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0: Perspektif Sosiologi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Vol. 6 No. 2.*

- Sunarni, Kusumaningrum, Benty. 2018. Pemetaan Gaya Dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah. No. 1.19-29. <http://journal2.um.ac.id/index.php/sd/>
- Wijoyo, H. 2020. Analisis Minat Belajar Mahasiswa STMIK Dharmapala Riau Dimasa Pandemi Coronavirus Disease (Covid-19). *Jurnal Pendidikan: Riset Dan Konseptual*, 4(3), 396-404.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Yonata, H., & Handoko, A. L. 2020. *Panduan Pembelajaran New Normal Dan Transformasi Digital*.
- Yudiaatmaja, F. 2013. Kepemimpinan: Konsep, Teori, Dan Karakternya. *Media Komunikasi FIS Vol. 12 No. 2*.

Tentang Penulis



Agus Susilo, S.Pd.B., M.M., lahir di Dusun IV Desa Jojog Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur Provinsi Lampung. Aktivitas yang dilakukan adalah sebagai Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Agama Buddha Jinarakkhita Bandar Lampung dan sebagai wiraswasta serta pengurus Yayasan Vidya Paramita Bhakti di Kabupaten Lampung Selatan. Kegiatan keagamaan yang dilakukan sebagai Pandita Buddhayana yang bertugas di Kabupaten Lampung Selatan dan menjabat sebagai sekretaris PC MBI Kabupaten Lampung Selatan. Riwayat pendidikan yang ditempuh dalam memperoleh gelas S1 di STIAB Jinarakkhita Bandar Lampung lulus pada tahun 2011 dan memperoleh gelar S2 di Universitas Bandar Lampung lulus pada tahun 2013. Salah satu hobi yang diminati adalah pengembangan diri berkenaan dengan keterampilan menulis maupun keterampilan membangun mindset atau pola berpikir. Penulis dapat dihubungi dengan melalui email yaitu prajnaaguest@gmail.com sebagai bentuk relasi untuk pengembangan diri maupun informasi lainnya.

A. Industri 4.0 dan Tuntutan Agilitas

Pada dekade kedua abad kedua puluh satu, dunia ada di era industri 4.0 yang dicirikan dengan berlangsungnya transformasi industrial secara signifikan dari pemanfaatan teknologi informasi, komputer dan mesin otomatisasi beralih ke penggunaan jaringan internet terintegrasi (*Internet of Things / IoT*), teknologi digital, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligent*), berbasis *big data* yang memungkinkan organisasi bisnis dengan segala aktivitas dan perangkat kerja fisik, lingkungan dan rekan bisnis saling terhubung (*connected enterprise*) dalam rantai nilai bisnis terintegrasi untuk menciptakan nilai (Lasi *et al.*, 2014; Pfohl *et al.*, 2015; Hermann *et al.*, 2016; Liao *et al.*, 2017; Frank *et al.*, 2019; Bongomin *et al.*, 2020). Kagermann *et al.* (2013) mengistilahkan dengan *Cyber-Physical Systems* (CPS) yaitu melibatkan teknologi digital dalam proses produksi fisik bisnis. *Digitalisasi* dan *Internet of Things* (IoT) menjadi pendorong penting pertumbuhan produktivitas industri berbasis otomatisasi.

Digitalisasi berdampak pada semua aspek pada organisasi bisnis dan pekerjaan. Digitalisasi mengubah tuntutan karakteristik pekerjaan yang sesuai antara lain tugas-tugas yang diselesaikan secara kolaboratif, terhubung antar pihak yang terlibat, memiliki fleksibilitas tinggi dengan menggunakan *platform* teknologi otomatis dan *digital* (*virtual work*). Hubungan kerja atasan dan bawahan tidak lagi terlokalisasi, namun berubah lebih berorientasi kerja sama

(*partnership*) dan tim (*teamwork*), pemberdayaan pekerja (*employee empowerment*), dan keterlibatan tinggi pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan (*high involvement work*). Para pekerja juga diberikan kondisi kerja yang memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) sehingga relatif mampu mengeksplorasi kapabilitas pribadi, memunculkan talent produktif dalam organisasi (Volker, 2018), dan kepuasan kerja serta komitmen keorganisasian yang lebih baik. Secara umum, industri 4.0 memberikan *value* ekstra bagi bisnis dengan mengubah sistem, proses, aktivitas produksi dan model bisnis klasik ke dalam rangkaian aktivitas berbasis digital untuk memberikan pelayanan yang lebih efisien, ringkas, tangkas (*agile*), berkualitas tinggi, menguntungkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan (*customization*).

Karakteristik industri 4.0 menginduksi kebutuhan organisasi agar memiliki agilitas tinggi untuk melakukan adaptasi atas berbagai bentuk perubahan yang tampak (Götz, 2019). Agilitas bukan hanya kemampuan untuk bereaksi dan memberi tanggapan atas berbagai bentuk perubahan yang tampak, namun juga kapabilitas organisasi untuk memanfaatkan peluang keberlanjutan daya hidup organisasi dalam jangka panjang. Menurut Charbonnier-Voirin (2011), ada 3 (tiga) prasyarat kapabilitas organisasi agar memiliki agilitas tinggi. *Pertama*, organisasi memiliki kapasitas untuk bereaksi cepat atas segala bentuk perubahan di lingkungannya. Hal tersebut membutuhkan fleksibilitas dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan berbagai cara. *Kedua*, organisasi mampu membaca peluang pasar untuk dimanfaatkan ke arah pengembangan dan pertumbuhan organisasi. Berbagai informasi yang diperoleh diterjemahkan dalam tindakan yang dapat menghasilkan nilai bagi organisasi. *Ketiga*, organisasi memiliki kapasitas

untuk melakukan pembelajaran organisasional dengan mengintegrasikan pengetahuan organisasional dan manusia ke dalam rencana strategik organisasi.

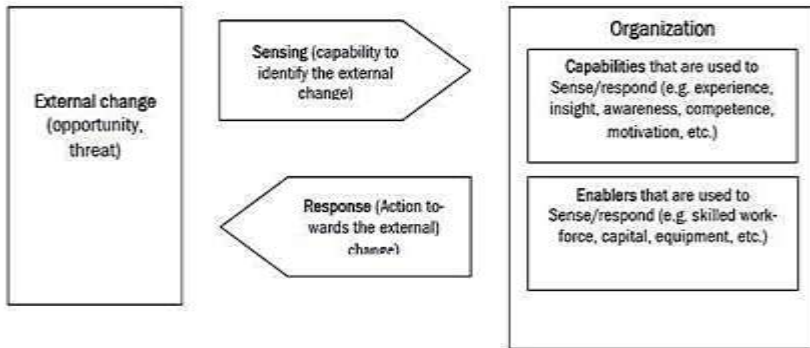
Organisasi yang mampu merancang dan mengelola teknologi informasi secara efektif juga diidentifikasi mampu meningkatkan agilitas organisasi (Gallagher & Worrell, 2008). Agilitas merupakan salah satu persyaratan penting agar organisasi dapat kompetitif dalam lingkungan dengan turbulensi dan perubahan yang sangat dinamis. Menurut Kagermann *et al.* (2013), lingkungan kerja dengan entitas yang terintegrasi, saling terhubung mensyaratkan tingkat agilitas tinggi yaitu kemampuan untuk mengorkestrasi berbagai aktivitas dan kompetensi spesifik yang sesuai dengan kondisi. Komponen dasar dari agilitas terletak pada kapabilitas organisasi untuk menangkap gejala perubahan di lingkungan internal dan eksternal (*sensing*) serta memberikan respon (*response*) yang tepat atas perubahan tersebut antara lain melalui praktik dan kebijakan manajemen yang sesuai. Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan organisasi dapat melakukan aktivitas *sense & response* dengan lebih cepat dan tepat. Organisasi dapat mengungkit agilitas strategiknya melalui investasi sistem informasi dan teknologi *digital* (Nejatian *et al.*, 2019).

B. Peran Kepemimpinan terhadap Agilitas Organisasi

Pada era industri 4.0, pemanfaatan teknologi *digital* tidak mutlak menjadi penentu kemampuan kompetitif organisasi menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan. Teknologi akan meningkatkan produktivitas melalui fisik dan sistem bantuan digital, akan tetapi tidak akan menggantikan kapabilitas manusia. Interaksi dua komponen meliputi perangkat kerja fisik dan data *digital* (Cyber-Physical System) (Kagermann *et al.*, 2013) dinilai tidak cukup namun

membutuhkan interaksi antara tiga komponen yaitu manusia, perangkat kerja fisik dan data digital (Human-Cyber-Physical System) (Obermayer *et al.*, 2020). Teknologi dan manusia bersifat saling melengkapi satu sama lain untuk menghasilkan kerja kolaboratif yang efisien dan produktif (Koleva, 2019; Obermayer *et al.*, 2020). Kemampuan manusia untuk menyelaraskan berbagai aktivitas dan kompetensi yang dibutuhkan dalam rantai nilai bisnis organisasi menjadi determinan penting adaptabilitas organisasi (Kagermann *et al.*, 2013), dan aktivitas tersebut merupakan tanggung jawab pemimpin di organisasi.

Mengacu pada kerangka *sense-response* Žitkiene & Deksnys (2018) (Gambar 1), organisasi dengan agilitas tinggi mensyaratkan interaksi antara aktivitas *sense-response*. Dimensi *sensing* pada kerangka *sense-response* fokus pada kemampuan untuk melihat berbagai perubahan eksternal, sedangkan dimensi respon (*response*) fokus pada kemampuan internal organisasi untuk memberikan tanggapan yang tepat atas berbagai bentuk perubahan di lingkungan organisasi. Kemampuan organisasi untuk melakukan *sense-response* yang cepat dan tepat atas tuntutan perubahan lingkungan sangat tergantung pada sumber daya yang dimiliki organisasi yaitu kapabilitas (*capabilities*) dan faktor pendukung (*enablers*). Kapabilitas meliputi pengalaman dan kapasitas pribadi pengambil keputusan di organisasi termasuk daya tanggap, kompetensi, motivasi, cara pandang dan lain sebagainya). Sedangkan faktor pendukung (*enablers*) meliputi berbagai sumber daya pendukung antara lain tenaga kerja yang terampil, modal, struktur kerja, proses, peralatan kerja, *network*, infrastruktur termasuk teknologi yang digunakan (Charbonnier-Voirin, 2011).



Gambar 1. Kerangka *Sense-Response*
Sumber: Žitkiene & Deksnys (2018: 122)

Organisasi dengan agilitas tinggi mensyaratkan desain struktur organisasi yang fleksibel dan terbuka terhadap perubahan. Umumnya dicirikan dengan desain struktur yang datar (*flat*), horizontal, berbasis tim kerja, dan desentralisasi yang tinggi (Eshlaghy *et al.*, 2010; Sherehiy *et al.*, 2007). Proses kerja bersifat fleksibel dengan aturan serta prosedur kerja yang mudah disesuaikan (Sherehiy *et al.*, 2007). Demikian pula persyaratan sumber daya manusia berkarakter proaktif, mampu beradaptasi, berkolaborasi, memiliki inisiatif dan tanggung jawab pribadi yang tinggi serta dapat mengendalikan stres atas jika muncul berbagai perubahan yang tidak dikehendaki. Untuk mengembangkan keterampilan tersebut, pemberdayaan dan keterlibatan pekerja yang tinggi, rotasi dan pengayaan pekerjaan penting diberikan kepada para pekerja. Organisasi juga harus memiliki hubungan kerja yang fleksibel dan adaptif baik internal maupun eksternal. Hubungan kerja internal berbasis tim kerja (*teamwork*) dan berbagi pengetahuan (Salamzadeh *et al.*, 2014). Rekan kerja eksternal seperti pemasok, kontraktor, distributor dan lainnya harus dapat berkolaborasi dan mampu beradaptasi terhadap organisasi yang tangkas (*agile*). Teknologi yang digunakan juga harus

memiliki karakteristik fleksibilitas dan berbiaya relatif rendah dibandingkan dengan manfaat yang akan diperoleh organisasi melalui penggunaannya. Berbagai karakteristik organisasi dengan agilitas tinggi tersebut sesuai dengan persyaratan organisasi di era industri 4.0.

Organisasi dengan agilitas tinggi adalah ketika dapat secara efektif menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan eksternal dengan menggunakan kemampuan internal. Lu & Ramamurthy (2011) menyebutnya sebagai agilitas penyesuaian operasional yang fokus pada manuver internal untuk memberikan respon cepat dan reaktif terhadap perubahan. Kemampuan ini bervariasi antar organisasi walaupun juga memiliki kesamaan. Komponen kapabilitas organisasi tepat jika merujuk pada kemampuan yang melekat pada pemimpin di organisasi dalam mengidentifikasi tuntutan perubahan lingkungan (*sensing*) dan memberikan tanggapan (*response*) yang sesuai dengan persyaratan kondisi yang dihadapi, dalam hal ini transformasi industri 4.0. Menurut Young (2013) dan Nejatian *et al.* (2019), kapabilitas pemimpin di dalam organisasi merupakan prasyarat utama organisasi memiliki agilitas stratejik. Di era industri 4.0, agilitas organisasi dibutuhkan sebagai prasyarat penting dan keberadaan karakteristik pemimpin yang *agile* merupakan determinan utama agilitas organisasi (*strategic capabilities*), teknologi merupakan infrastruktur pendukung (*strategic enabler*) untuk keunggulan kompetitif organisasi di lingkungannya.

C. Rekonseptualisasi Kepemimpinan di Lingkungan Agilitas Tinggi

Aktivitas organisasi yang bersifat kompleks dan dinamis membutuhkan implementasi fungsi manajemen yang efektif. Salah satu fungsi manajemen yang penting dalam lingkungan global, sosial dan ekonomi yang berubah secara dinamis dan

kompleks adalah kepemimpinan (Drucker, 1985). Kepemimpinan adalah faktor kunci yang menentukan transformasi keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui terkait apa perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya melalui proses fasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2002: 7). Kepemimpinan adalah proses sosial yang kompleks dan bersifat adaptif (Fry and Kriger, 2009) meliputi 3 (tiga) hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi. Definisi tersebut bermakna kepemimpinan adalah proses yang bersifat *top-down*. Ada pemisahan yang jelas antara pemimpin (*leader*) dan pengikut (*follower*). Pemimpin melakukan kontrol penuh atas segala kejadian dan individu di bawah pengendaliannya. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi adalah hasil kerja pemimpin. Tugas pemimpin adalah meminimalisir kesenjangan antara tujuan yang ditentukan dengan aktualisasi pencapaiannya. Berbagai hasil riset terkait hubungan antara praktik kepemimpinan terhadap kinerja organisasi membuktikan praktik kepemimpinan yang memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak (Tidd & Bessant, 2014).

Sejalan dengan disrupsi industri 4.0, pendekatan kepemimpinan dalam mengelola organisasi mengalami rekonseptualisasi. Pendekatan kontingensi dalam kepemimpinan berasumsi penerapan model kepemimpinan terbaik ditentukan oleh berbagai konteks (Hatch, 1997; Hill & Shane, 2008: 411). Teori konvensional terkait organisasi dan manajemen berbasis pendekatan klasik dan mekanistik berasumsi bahwa lingkungan organisasi bersifat stabil dan mudah diprediksi. Pendekatan tersebut menekankan keseimbangan, hierarki, kontrol, perubahan terencana,

kepastian, variasi terbatas, stabilitas dan interaksi terbatas organisasi dengan lingkungan eksternalnya (Stacey *et al.*, 2000; Osborn *et al.*, 2002, Uhl-Bien *et al.*, 2008). Pada lingkungan demikian, kontrol penuh ada di diri pemimpin organisasi. Semua sumber daya organisasi dikendalikan oleh pemimpin melalui aktivitas operasional perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan secara efektif dan efisien. Saat ini lingkungan organisasi mengalami perubahan menjadi semakin kompleks dan dinamis, pendekatan kepemimpinan klasik dengan kontrol satu arah dari pemimpin dinilai tidak lagi adaptif. Peran kepemimpinan dalam sistem yang kompleks sangat penting (Stacey, 1996; Griffin, 2002), namun menurut Forbes (2019) dibutuhkan pendekatan kepemimpinan baru menggantikan pendekatan klasik. Pendekatan baru yang memposisikan pemimpin lebih sebagai radar untuk mengarahkan organisasi ke pencapaian tujuan organisasi, memanfaatkan peluang, dan mempertimbangkan keberlanjutan organisasi. Keterlibatan aktif anggota organisasi sebagai tim kerja perlu diberi peluang lebih besar untuk terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Ketrampilan memimpin tidak ada hanya pada level manajer puncak, namun juga tersebar di level manajerial menengah bahkan level operasional di dalam organisasi.

Adanya konsep kepemimpinan dan identitas bersama menjadi salah satu ciri penting sebuah organisasi dengan agilitas tinggi (Worley & Lawler, 2010). Kepemimpinan dalam hal ini bukan figur yang melekat pada satu individu melainkan karakteristik organisasi secara keseluruhan. Di dalam organisasi, anggota organisasi terlibat dalam pengambilan keputusan, diberi peluang menyampaikan pendapat, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan manajemen dan kepemimpinan. Anggota

organisasi bertindak mewakili identitas organisasi sehingga tindakannya akan selaras dengan kultur, dan citra organisasi.

Menurut Schneider & Somers (2006), peran kepemimpinan dalam sistem yang kompleks lebih sebagai *strategic positioner*, kolaborator, dan fasilitator. Menurut Olson dan Eoyang (2001), pemimpin dalam sistem adaptif yang kompleks memiliki tiga peran:

1. *Desainer*, meliputi perilaku memperluas batasan organisasi, mendistribusikan kontrol, dan menggrakkan kreativitas.
2. Fokus pada perbedaan, melibatkan eksplorasi kontradiksi, meningkatkan pengajuan kritik dari anggota, mempromosikan keragaman, mendorong konflik, dan terus melakukan pemindaian lingkungan.
3. Pertukaran transformasi, melibatkan praktik untuk mendorong umpan balik, memfasilitasi komunitas praktisi dan jaringan, serta memfasilitasi aktivitas pembelajaran.

Digitalisasi berdampak besar terhadap perubahan dan proses inovasi (Steude, 2017). Kontribusi pemimpin terhadap capaian kinerja organisasi sangat signifikan melalui berbagai pilihan keputusan atas penilaian situasi lingkungan organisasi, pengambilan keputusan stratejik dan dukungan praktik berorientasi inovasi di dalam organisasi (Tidd & Bessant, 2014). Hal tersebut dapat dilakukan antara lain dengan mengkondisikan kolaborasi kerja tim lintas fungsi dan kultur kerja berbasis inovasi dan kreativitas anggota organisasi. Pengarahan anggota organisasi berorientasi pada tujuan dengan aturan yang fleksibel karena pemanfaatan teknologi *digital* menggantikan rutinitas standar.

D. Atribut Kepemimpinan *Agile*

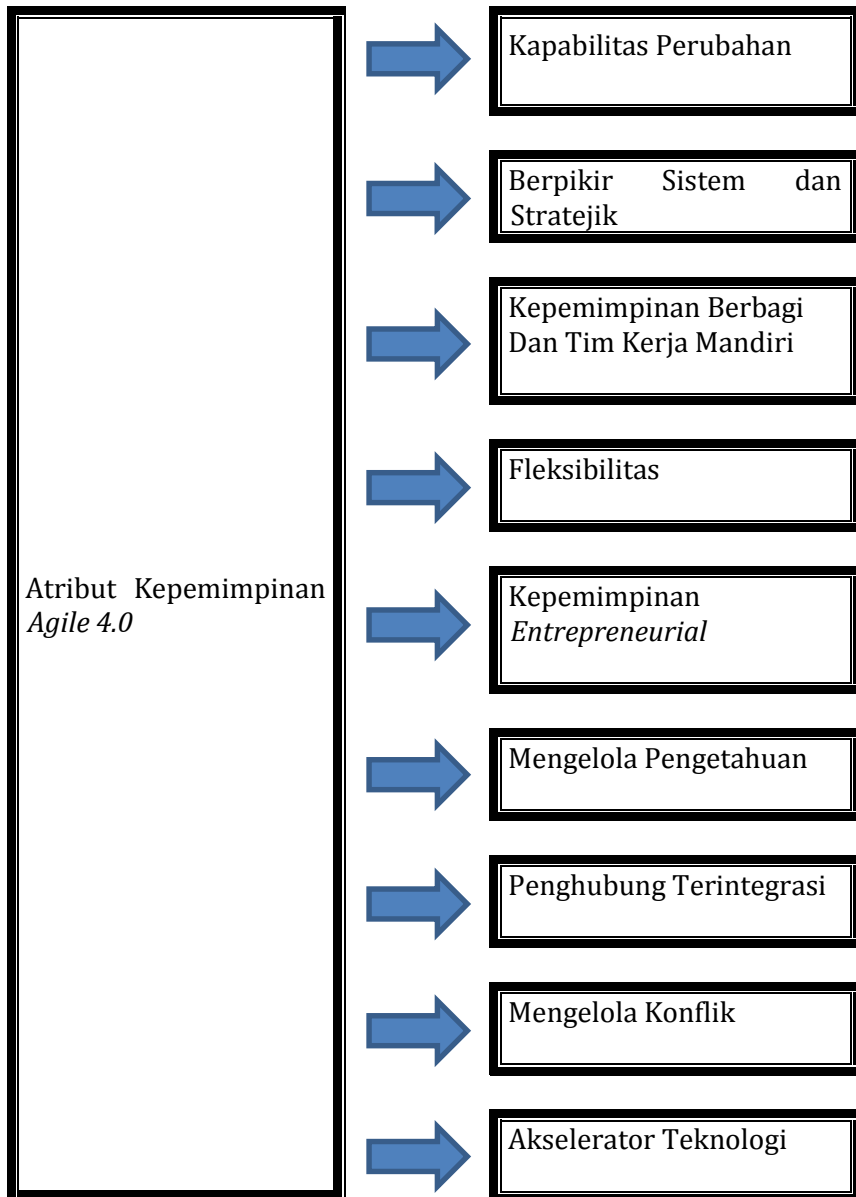
Kepemimpinan *agile* adalah kemampuan memimpin dalam kondisi yang berubah sangat cepat dan kompleks melalui berbagai tindakan yang dilakukan secara fokus, cepat dan fleksibel (Horney *et al.*, 2010). Industri 4.0 yang dikarakteristikkan dengan lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) (Codreanu, 2016; Hallo *et al.*, 2020) membutuhkan kepemimpinan yang mampu secara cepat mengantisipasi perubahan lingkungan (*volatility*), memprediksi ketidakpastian yang mungkin terjadi di masa depan (*uncertainty*), menganalisis berbagai faktor yang berinteraksi mempengaruhi organisasi (*complexity*), dan menginterpretasikan kondisi dan realitas yang terjadi saat ini secara tepat (*ambiguity*). Berdasarkan studi Deloitte Digital (2015) diketahui bahwa 74% eksekutif bisnis global memiliki strategi *digital*, namun hanya 15% memiliki kapabilitas dan keterampilan untuk mengeksekusi strategi.

Kepemimpinan *agile* adalah aktivitas memimpin dengan prinsip-prinsip *agile* sebagai bagian dari rencana strategik untuk membawa organisasi ke pencapaian tujuan secara efektif yang tidak dimiliki semua orang. Kepemimpinan *agile* memiliki karakteristik spesifik yang dibutuhkan untuk organisasi yang beroperasi di lingkungan industri 4.0. Secara umum, atribut-atribut spesifik kepemimpinan *agile* untuk industri 4.0 tampak di Gambar 2.

Kepemimpinan *agile* penting memiliki kapabilitas perubahan adalah kemampuan pemimpin untuk secara cepat mengidentifikasi adanya perubahan di lingkungan internal dan eksternal, merespon perubahan yang muncul dengan melakukan berbagai penyesuaian kondisi dan proses kerja, serta memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk keefektifan organisasi. Perubahan dimaknai sebagai upaya

mencari solusi atas berbagai permasalahan organisasi yang muncul maupun bentuk respon atas tuntutan lingkungan eksternal yang kompleks dan dinamis di sepanjang waktu.

Kemampuan untuk berpikir sistem dan stratejik dari pemimpin merupakan upaya mengkondisikan organisasi agar tetap memiliki keunggulan kompetitif dalam jangka panjang dengan mengelola subsistem dan keterkaitan antar subsistem dengan baik. Organisasi adalah sebuah sistem terbuka yang meliputi berbagai subsistem yang saling berinteraksi serta memiliki interaksi dengan lingkungan eksternalnya (Von Bertalanffy, 1968). Perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal akan mempengaruhi organisasi untuk melakukan penyesuaian. Perubahan pada satu subsistem akan berdampak pada subsistem lainnya, sehingga perlu diantisipasi dampaknya oleh pemimpin. Organisasi adalah sistem kompleks adaptif (Blandin, 2008) di mana pemimpin lebih berperan sebagai fasilitator untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk menghadapi tantangan perubahan ke arah keberlanjutan jangka panjang organisasi. Dalam hal ini, pemimpin bertindak sebagai *strategic positioner* dan *system thinker* yang mengarahkan organisasi memiliki posisi keunggulan kompetitif di lingkungannya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara interaktif. Mengacu pada Prince (2017), pemimpin di era digital menentukan visi organisasi yang selaras dengan kebutuhan era digital kemudian membuat peta jalan untuk mengubah visi menjadi tindakan untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas perubahan dalam jangka panjang.



Gambar 2. Atribut Kepemimpinan *Agile 4.0*

Kepemimpinan *agile* memiliki karakter berbagi kepemimpinan dengan anggota organisasi berbasis tim kerja mandiri. Di lingkungan yang kompleks dan dinamis, proses

kepemimpinan mengalami perubahan dari fokus pada individu tertentu yang memiliki kewenangan legal secara struktural di level manajemen puncak bergeser menjadi kepemimpinan kolektif yang melibatkan anggota organisasi secara lebih luas dalam lingkup organisasi. Pengembangan kepemimpinan berkaitan dengan pengembangan proses sistemik, praktik kolektif dan budaya organisasi yang memfasilitasi munculnya kepemimpinan sebagai hasil dari interaksi melakukan pekerjaan bersama. Berbagai program pengembangan kepemimpinan dapat dikondisikan di dalam organisasi agar organisasi memiliki *talent* terbaik di setiap lini antara lain program eksternal yang fokus untuk pengembangan kompetensi *talent*, desain kerja tim (Van Velsor, 2008) yang akan memunculkan pemimpin di setiap kelompok kerja yang dibentuk, memfasilitasi anggota organisasi untuk terlibat dalam berbagai komunitas praktik (*communities of practice*) (Wenger *et al.*, 2002) sebagai media belajar bersama (*shared learning*) antar praktisi dari berbagai latar belakang untuk membahas isu-isu yang menjadi minat bersama. Pembentukan tim kerja mandiri (*self-directed work team*) dan *team building* (McShane & Von Glinow, 2008: 286) yang melibatkan orang-orang dari berbagai fungsi dan diberi otonomi untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri penting untuk mengungkit pengembangan fungsi kerja tim dan interaksi kerja antar anggota tim yang berorientasi pada kinerja tinggi organisasi.

Untuk merespon sifat perubahan lingkungan yang sangat dinamis, pemimpin juga perlu memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya organisasi secara fleksibel meliputi fleksibilitas fungsional (Atkinson & Meager, 1985: 2) yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dan menerapkan keterampilan karyawannya agar sesuai dengan tuntutan tugas yang dibutuhkan oleh perubahan beban kerja, metode

produksi dan/atau teknologi, fleksibilitas numerik yaitu kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan tingkat input tenaga kerja untuk memenuhi fluktuasi keluaran, pemanfaatan subkontraktor eksternal dalam proses produksi pada bidang-bidang yang bukan menjadi kompetensi inti organisasi, serta pencapaian standar kerja melalui fleksibilitas sistem imbalan (Bratton & Gold, 2012).

Erol *et al.* (2016) menegaskan bahwa organisasi di era *digital* membutuhkan kepemimpinan bukan berorientasi pada kekuasaan melainkan nilai (*value*) bagi organisasi. Dibutuhkan kepemimpinan entrepreneurial (Renko, 2017; Cai *et al.*, 2019) yang fokus pada inovativitas di lingkungan kerja dengan memanfaatkan berbagai peluang yang tersedia secara internal dan eksternal untuk menghasilkan nilai bagi organisasi. Pemimpin berperan sebagai pengarah dan fasilitator memobilisasi pengikut melakukan berbagai praktik inovatif dengan merancang dan menyesuaikan tujuan yang dapat dicapai, merangsang proses berpikir kreatif karyawan, dan terlibat bersama-sama dengan karyawan untuk menghasilkan output dengan cara-cara inovatif termasuk mengatasi berbagai ketidakpastian, masalah dan tantangan dalam proses kreatif. Ide-ide kreatif banyak muncul melalui kerja tim dan interaksi sosial informal.

Organisasi sebagai sistem kompleks adaptif membutuhkan aktivitas pembelajaran organisasional secara berkelanjutan. Berbagai pengetahuan yang ada di dalam organisasi melekat pada manusia, mekanisme dan proses kerja, serta hubungan kerja dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan organisasi disebut sebagai aset intelektual (*intellectual capital*) (Stewart, 1997), yang perlu dikelola oleh pimpinan organisasi secara efektif. Untuk mempertahankan ketersediaan pengetahuan yang bernilai, pemimpin perlu mengkondisikan berbagai praktik

terstruktur yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk mendapatkan, menggunakan, dan berbagi pengetahuan secara lebih efektif melalui aktivitas pembelajaran organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi dengan berbagai pihak yang menguasai pengetahuan tertentu. Organisasi harus terus menerus mempelajari berbagai lingkungan yang mempengaruhinya dan beradaptasi untuk bertahan. Pemimpin perlu menguasai kemampuan untuk melakukan manajemen pengetahuan organisasi secara efektif dan memanfaatkan pengetahuan yang tersedia untuk pengambilan keputusan strategik organisasi.

Pemanfaatan teknologi digital di industri 4.0 memungkinkan pemimpin melakukan hubungan kerja secara terintegrasi secara virtual. Organisasi yang memiliki penguasaan kompetensi inti terbatas diuntungkan dengan kondisi ini. Proses bisnis dapat berjalan dengan baik tanpa harus dilakukan sepenuhnya sendiri oleh satu organisasi. Dibutuhkan kemampuan pemimpin organisasi sebagai penghubung berbagai pihak yang berkepentingan dalam proses bisnis untuk menghasilkan output yang diharapkan. Keterampilan berkomunikasi mutlak dikuasai pemimpin sebagai penghubung terintegrasi.

Interaksi kerja organisasi di era industri 4.0 melibatkan banyak pihak yang rentan memunculkan konflik antar pihak. Sebagian besar anggota organisasi mengalami konflik interpersonal antar individu di dalam organisasi maupun antar pihak eksternal sehingga penting bagi pemimpin organisasi memahami sebab dan akibat konflik serta mampu melakukan intervensi yang tepat untuk menstimulasi konflik fungsional dan meminimalisir konflik disfungsional berorientasi pada kinerja organisasi yang optimal.

Selanjutnya di era industri 4.0, penguasaan teknologi menjadi determinan penting keunggulan kompetitif individu dan organisasi. Penguasaan teknologi berpeluang meningkatkan nilai tambah bagi organisasi dan berbagai pihak yang dilayani melalui penghematan biaya produksi dan operasional yang lebih efisien, tersedianya berbagai data dan informasi sebagai referensi untuk mengembangkan ide-ide inovatif dalam menghasilkan produk dan jasa baru, pengembangan pasar baru, dan meraih segmen pasar baru. Organisasi dapat memperbaharui *customer experience* melalui berbagai inovasi teknologi *digital*. Pengambilan keputusan stratejik organisasi berbasis berbagai data dan informasi akurat yang tersedia dengan pemanfaatan teknologi digital dan sistem informasi yang relevan. Untuk itu pemimpin organisasi harus memiliki kesadaran dan kebutuhan untuk mengakselerasi pemanfaatan teknologi *digital* dalam proses kerja di semua lini organisasi agar mampu bersaing dan relevan dengan industri 4.0. Prince (2017) dan Venter (2019) menyebutnya sebagai kepemimpinan *digital*.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, J. S. and Meager, N. 1985. *Introduction and Summary of Main Findings*. In J. S. Atkinson and N. Meager, *Changing Work Patterns* (pp. 2–11). London: National Economic Development Office.
- Blandin, N. M. 2008. Re-Conceptualizing *Leadership* for an Era of Complexity and Uncertainty: A Case Study of *Leadership* in a Complex Adaptive System. *Dissertation*, The George Washington University.
- Bongomin, O.; Ocen, G. G.; Nganyi, E. O.; Musinguzi, A.; & Omara, T. 2020. Exponential Disruptive Technologies and The Required *Skills* of Industry 4.0. *Journal of Engineering*. 1–17.
- Bratton, J. & Gold, J. 2012. *Human Resource Management: Theory & Practice*. Fifth Edition. England: Palgrave Macmillan.
- Cai, W.; Lysova, E. I.; Khapova, S. N.; & Bossink, B. A. G. 2019. Does Entrepreneurial *Leadership* Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34, 203–217. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9536-y>.
- Charbonnier-Voirin, A. 2011. The Development and Partial Testing of The Psychometric Properties of a Measurement Scale of Organizational Agility. *Management*, 14(2), 119–156.
- Codreanu, A. 2016. A VUCA Action Framework for a VUCA Environment. *Leadership Challenges and Solutions*. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 7(2), 31–38.

- Deloitte Digital. 2015. Survival through digital *leadership*. Available from: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Survival%20through%20Digital%20Leadership_safe.pdf. Accessed 2019/10/26
- Drucker, P. I. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Routledge.
- Erol, S., Jäger, A., Hold, P., Ott, K., & Sihm, W. 2016. Tangible Industry 4.0: A Scenario-Based Approach to Learning for The Future of Production. *Procedia CIRP*, 54(1), 13-18.
- Eshlaghy, A. T., Mashayekhi, A. N., Rajabzadeh, A., Razavian, M. M. 2010. Applying Path Analysis Method in Defining Effective Factors in Organisation Agility. *International Journal of Production Research*, 48(6), 1765–1786.
- Forbes. 2019. Humane *Leadership* Must be The Fourth Industrial Revolution's Real Innovation. Available from: <https://www.forbes.com/sites/worldeconomicforum/2019/05/21/humane-leadership-must-be-the-fourth-industrial-revolutions-real-innovation/#17536a2f501b>. Accessed 2019/10/25.
- Frank, A. G.; Dalenogare, L. S.; & Ayala, N. F. 2019. Industry 4.0 Technologies: Implementation Patterns in Manufacturing Companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15–26.
- Fry, L., & Kriger, M. 2009. Towards a Theory of Being-Centered *Leadership*: Multiple Levels of Being as Context for Effective *Leadership*. *Human Relations*, 62(11), 1667–1696.
- Gallagher, K. P & Worrell, J. L. 2008. Organizing IT to Promote Agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 71-88. DOI:10.1007/s10799-007-0027-5.

- Götz, M. 2019. The Industry 4.0 Induced Agility and New *Skills* in Clusters. *Foresight and STI Governance*, 13(2), 72-83.
- Griffin, D. 2002. *The Emergence of Leadership: Linking Self-Organization and Ethics*. London: Routledge.
- Hallo, L.; Nguyen, T.; Gorod, A.; McDermott, T. 2020. 4.0 VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) *Leadership*. Proceeding, The American Society for Engineering Management 2020 International Annual Conference.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Hermann, M.; Pentek, T.; & Otto, B. 2016. Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. *Proceedings*, The 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Koloa, pp 3928-3937.
- Hill, C. W. L. & Shane, S. L. 2008. *Principles of Management*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. 2010. *Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World*. *People & Strategy*, 33(4), 33-38.
- Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J. 2013. *Recommendations for Implementing The Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0*. Final Report of The Industrie 4.0 Working Group, Acatech, Frankfurt am Main, Germany.
- Koleva, N. 2019. An Empirical Study on Human Resources' Attitude Towards Manufacturing Digitalization, *Proceeding*, International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS), Sandanski, Bulgaria, pp 1-5.

- Lasi, H.; Fettke, P.; Kemper, H.G.; Feld, T.; & Hoffmann, M. 2014. Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6, 239–242.
- Liao, Y.; Deschamps, F; Loures, E. de F. R.; & Ramos, L. F. P. 2017. Past, Present and Future of Industry 4.0 - a Systematic Literature Review and Research Agenda Proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609–3629.
- Lu, Y., Ramamurthy, K. R. 2011. The Link Between IT Capability & Organizational Agility Introduction. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution*. Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Nejatian, M.; Zarei, M. H.; Rajabzadeh, A.; Azar, A.; & Khadivar, A. 2019. Paving The Path toward Strategic Agility. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 538-562. DOI:10.1108/JEIM-10-2018-0233.
- Obermayer, N; Csizmadia, T.; Hargitai, D. M.; & Kigyós, T. 2020. Industry 4.0: Are we Robots? *ECKM 2020*, 21st European Conference on Knowledge Management, 566-576. DOI: 10.34190/EKM.20.112.
- Olson, E. E. & Eoyang, G. H. 2001. *Facilitating Organizational Change: Lessons from Complexity Science*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Osborn, R. N., Hunt, J.G. & Jauch, L. R. 2002. Toward a Contextual Theory of Leadership. *Leadership Quarterly*, 13.
- Pfohl, H.-C.; Yahsi, B.; & Kurnaz, T. 2015 *The Impact of Industry 4.0 on The Supply Chain*. In: Kertsen, W., Blecker, T., Ringle, C.M. (Eds.), *Innovations and*

Strategies for Logistics and Supply Chain. epubli GmbH, pp 31–58.

Prince, K. A. 2017. Industrie 4.0 and *Leadership*. *Proceedings, The 17th International Conference on Electronic Business 4-8 December 2017, Dubai, United Arab Emirates.*, pp. 132-139.

Renko, M. 2017. *Entrepreneurial Leadership*. Nature of *Leadership* (3rd edition). SAGE: Chicago.

Salamzadeh, Y.; Nejati, M.; & Salamzadeh, A. 2014. Agility Path Through Work Values in Knowledge-Based Organizations: A Study of Virtual Universities. *Innovar*, 24(53), 177-186.

Schneider, M. and Somers, M. 2006. Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for *Leadership Research*. *The Leadership Quarterly*, 17.

Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J. K. 2007. A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460.

Stacey, R. D. 1996. *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Stacey. R. D., Griffin, D. and Shaw, P. 2000. Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking? London: Routledge.

Steude, D. H. 2017. Change and Innovation *Leadership* in an Industrial Digital Environment. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 78, 95-107. DOI:10.1515/mosr-2017-0018.

Stewart, T. A. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Currency/Doubleday.

Suherman, M., Wijoyo, H., & Indrawan, I. 2020. *INDUSTRY 4.0 vs SOCIETY 5.0*.

Tidd, J., & Bessant, J. 2014. *Strategi Innovation Management*. United Kingdom: Wiley.

Uhl-Bien, M.; Marion, R.; & McKelvey, B. 2008. *Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from The Industrial Age to The Knowledge Era*. In Uhl-Bien, M. & Marion, R. *Complexity Leadership: Part I: Conceptual foundations*, Information Age Publishing, Inc.

Van Velsor, E. 2008. *A Complexity Perspective on Leadership Development*. In Uhl-Bien, M. & Marion, R. *Complexity Leadership: Part I: Conceptual Foundations*. Charlotte. North Carolina: Information Age Publishing, Inc.

Venter, J. 2019. *Leadership capabilities and opportunity realisation in the Fourth Industrial Revolution*. *Thesis*, University of Johannesburg.

Volker, S. 2018. Industry 4.0 Impact on Organization, People, and Society. *Special Report on The Global Talent Summit*, 12(2), 28-29.

Von Bertalanffy, L. 1968. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: Braziller.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. 2002. *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Wijoyo, H., & Sunarsi, D. 2020. *Manajemen internasional*. Solok: CV. Insan Cendekia Mandiri.

Worley, C. G., & Lawler, E. E., III. 2010. Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194.

- Young, A. G. 2013. Identifying The Impact of *Leadership Practices* on Organizational Agility. *A Research Project*, Faculty of The George L. Graziadio School of Business and Management Pepperdine University
- Žitkiene, R. & Deksnys, M. 2018. Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129. DOI: 10.14254/1800-5845/2018.14-2.7.

Tentang Penulis



Dr. Audia Junita, S.Sos., M.Si., lahir di Medan, 02 Juni 1974, merupakan dosen LLDIKTI 1 sejak tahun 2005 *dpk.* Prodi Magister Manajemen Universitas Harapan Medan dengan jabatan fungsional Lektor Kepala/IVa. Menyelesaikan pendidikan Strata 1 (1997) dan Magister (2000) di Prodi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang kekhususan Pengembangan SDM serta Strata 3 (2020) di Prodi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Indonesia spesialisasi Manajemen SDM Strategik.

PENTINGNYA UNSUR IQ, EQ, SQ, CQ, DAN AQ TERHADAP KEPEMIMPINAN ERA DIGITAL PADA ERA PANDEMI

Dani Habibi

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun skala kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Suatu instansi didirikan karena memiliki tujuan yang ingin dicapai, sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan membutuhkan sikap atau perilaku orang-orang yang bertanggung jawab dan memiliki kemampuan kinerja yang baik.

Kepemimpinan bukanlah tentang hierarki atau sebutan atau juga status melainkan hal tersebut memiliki pengaruh dan menguasai untuk berubah. Kepemimpinan bukanlah sekitar membual hak-hak atau pertempuran atau bahkan untuk mengakumulasi kekayaan; melainkan untuk menghubungkan dan melibatkan sejumlah orang pada tingkatan-tingkatan yang sesuai. Para pemimpin tidak bisa lagi memandang strategi dan eksekusi menjadi hal yang dipentingkan ketika hanya mampu mengandalkan konsep-konsep yang abstrak. Akan tetapi, seorang pemimpin diharapkan mampu menyadari bahwa kedua unsur tersebut pada akhirnya hanya membicarakan tentang orang-orang. Berdasarkan pada konteks pernyataan tersebut maka keberadaan seorang pemimpin sangat dibutuhkan sekali

guna menetapkan dan memutuskan tentang hakikat tujuan yang ingin dicapai (Usep Deden Suherman, 2019).

Membahas tentang kepemimpinan, ada seribu satu macam masalah. Merupakan hal yang tidak bisa kita pungkiri, Negeri ini sedang mengalami krisis kepemimpinan. Pemimpin-pemimpin yang diberi amanah memikul tanggungjawab bertindak sesuka hati, melupakan tanggungjawab, melakukan korupsi, manipulasi, kebohongan, bersikap tidak adil, dan masih banyak kasus-kasus lain yang telah mereka timbulkan. Dampak nyata dari krisis kepemimpinan merata di semua sendi kehidupan. Kita bisa lihat buktinya lewat pemberitaan dari berbagai media baik cetak, elektronik dan tayangan televisi, bahkan mungkin di dalam kehidupan kita sehari-hari. Dengan kata lain, krisis kepemimpinan ini telah memunculkan berbagai macam masalah. Baik yang menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya. Ini artinya krisis kepemimpinan adalah masalah yang harus menjadi fokus kita dan harus segera dicarikan jalan keluar. Dan untuk keluar dari masalah ini, kita sebagai warga negara punya andil yang sangat besar. Kita membutuhkan generasi-generasi pemimpin yang lebih segar, lebih berani, lebih energik dan amanah dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin (Siti Aimah dkk, 2019).

Situasi saat ini perlunya kepemimpinan yang bisa memberikan pengaruh baik kepada anggota jika itu berada di suatu organisasi, masyarakat jika itu berada di suatu pemerintahan agar dapat memotivasi dan memberikan dampak positif kepada seluruh masyarakat. Kondisi covid-19 saat ini yang sarat akan suatu pemberitaan dari pejabat negara yang sering dimuat di media massa dan digital apalagi ketika hal tersebut didengarkan oleh lapisan masyarakat, hal ini akan terus diyakini oleh masyarakat bahwa hal yang baik akan terus diberitakan. Masyarakat akan menjadi tidak

percaya kepada pejabat tertentu yang pada saat di media massa menyuarakan keadilan dan kesejahteraan namun pada saat ini yaitu pandemi yang bersangkutan melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan sifat kepemimpinan. Akibat dari hal tersebut menjadikan stigma masyarakat kepada pejabat yang bersangkutan menjadi buruk karena kualitas kepemimpinan dan karakter yang dimiliki tidak baik.

Tulisan ini akan menjelaskan unsur yang terpenting yang harus dimiliki oleh pemimpin yang ke depan baik suara maupun tulisan akan didengar maupun dibaca oleh masyarakat, baik itu berada di media massa, elektronik, cetak dan digitalisasi yang sudah semakin canggih saat ini. Sehingga Kepemimpinan yang dimiliki tidak didasarkan dari kehebatan yang bersangkutan dalam menangani suatu tugas yang diberikan, namun juga unsur-unsur lain yang saling berkaitan di dalam mengaplikasikan kepemimpinan yang dilakukan sehari-hari.

B. Pembahasan

1. Penjabaran tentang Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang menjadi dua hal pokok yaitu, pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin yang berarti mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun, menunjukkan atau mempengaruhi. Sedangkan pemimpin mempunyai arti tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari apa yang dipimpin, sehingga menjadi seorang pemimpin itu tidak mudah dan tidak semua orang mempunyai kesamaan dalam menjalankan kepemimpinannya. Seorang pemimpin itu seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengoordinasi, melakukan percobaan

dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama (Nanda Imroatus Solikhah, 2020).

Dalam hal ini kepemimpinan dapat berperan beberapa pengaturan organisasi yang tidak tepat seperti: distribusi kekuasaan yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk (*archaic procedure*), dan sebagainya yaitu problem-problem organisasi yang lebih bersifat mendasar. Jadi suatu kenyataan bahwa di dalam situasi tertentu kepemimpinan dirasakan sangat penting (Wahjosumidjo, 2007).

Menurut Kadarusman (2012) kepemimpinan (*Leadership*) dibagi tiga, yaitu (1) *Self Leadership*; (2) *Team Leadership*; dan (3) *Organizational Leadership*. *Self leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup. *Team Leadership* diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami napas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi

komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Menurut Crainer ada lebih dari 400 definisi tentang *leadership* (Mullins, 2005). Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya. Walaupun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang memengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin.

2. Unsur IQ, EQ, SQ, CQ, dan AQ Terhadap Kepemimpinan

a. Pengertian IQ (Intelligence Quotient)

Intelegensi adalah keseluruhan kemampuan individu untuk berfikir dan bertindak secara logis, terarah, serta mengolah dan menguasai lingkungan secara efektif (Marten Pali, 1993). Konsep intelligence yang awalnya dirintis oleh Alfred Bined mempercayai bahwa kecerdasan itu bersifat tunggal dan dapat diukur dalam satu angka. Kecerdasan intelektual adalah kemampuan intelektual, analisa, logika dan rasio. Ia merupakan kecerdasan untuk menerima, menyimpan dan mengolah infomasi menjadi fakta.

Inti kecerdasan intelektual ialah aktivitas otak. Intelligence Quotient (IQ) pada dasarnya merupakan sebuah ukuran tingkat kecerdasan yang berkaitan dengan usia, bukan kecerdasan itu sendiri. Secara harfiah, IQ berarti hasil bagi intelligence (skor yang dihasilkan dari pembagian sebuah skor dengan skor lainnya yang berhubungan dengan kemampuan mental orang). Intelligence sendiri dalam perspektif psikologis memiliki arti yang beraneka ragam antara lain yang paling pokok adalah kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi baru secara cepat dan efektif atau kemampuan menggunakan konsep-konsep abstrak secara efektif.

Intelligence Quotient (IQ) adalah ukuran kemampuan intelektual, analisis, logika dan rasio seseorang. Dengan demikian, hal ini berkaitan dengan keterampilan berbicara, kesadaran akan ruang, kesadaran akan sesuatu yang tampak, dan penguasaan matematika. IQ mengukur kecepatan kita untuk mempelajari hal-hal baru, memusatkan perhatian pada aneka tugas dan latihan, menyimpan dan mengingat kembali informasi objektif, terlibat dalam proses berpikir, bekerja dengan angka, berpikir abstrak dan analitis, serta memecahkan permasalahan dan menerapkan pengetahuan yang telah ada sebelumnya. Jika IQ kita tinggi, kita memiliki modal yang sangat baik untuk lulus dari semua jenis ujian dengan gemilang, dan meraih nilai yang tinggi dalam uji IQ.

b. Pengertian EQ (*Emotional Quotient*)

Emosi menurut para psikolog adalah salah satu dari trilogy mental yang terdiri dari kognisi, emosi, dan motivasi. Akar kata emosi adalah *moverre*, kata kerja Bahasa latin yang berarti “menggerakkan, bergerak,”

ditambah awalan “e” untuk memberi arti “bergerak menjauh.” Ini menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi (Goleman, 1998).

Menurut Goleman (1998) dalam bukunya *Emotional Intelligence*. Mendefinisikan kata emosi dengan “setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap”. Emosi adalah suatu perasaan dan pikiran-pikiran khasnya, suatu keadaan biologis dan psikologis serta serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Sedangkan menurut Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf (1997) dalam bukunya *Eksekutif EQ*, kata *emotion* bisa didefinisikan dengan gerakan (movement) kata *emotion* adalah kata yang menunjukkan gerak perasaan.

Emotional Quotient (EQ) mempunyai peranan penting dalam meraih kesuksesan pribadi dan profesional. EQ dianggap sebagai persyaratan bagi kesuksesan pribadi. Alasan utamanya adalah masyarakat percaya bahwa emosi-emosi sebagai masalah pribadi dan tidak memiliki tempat di luar inti batin seseorang juga batas-batas keluarga. Penting bahwa kita perlu memahami apa yang diperlukan untuk membantu kita membangun kehidupan yang positif dan memuaskan, karena ini akan mendorong mencapai tujuan-tujuan Profesional kita. Dr. Daniel Goleman memberikan satu asumsi betapa pentingnya peran EQ dalam kesuksesan pribadi dan profesional:

- 1) 90% prestasi kerja ditentukan oleh EQ.
- 2) Pengetahuan dan teknis hanya berkontribusi 4%.

Dari banyak penelitian didapatkan hasil atau pendapat bahwa individu yang mempunyai IQ tinggi

menunjukkan kinerja buruk dalam pekerjaan, sementara yang ber-IQ rendah justru sangat preprestasi. Hal ini dikarenakan individu yang mempunyai IQ tinggi seringkali memiliki sifat-sifat menyedihkan sebagai berikut:

- 1) Yakin tahu semua hal.
- 2) Sering menggunakan pikiran untuk menalar bukan untuk merasakan.
- 3) Meyakini bahwa IQ lebih penting dari EQ.
- 4) Sering membuat prioritas-prioritas yang merusak kesehatan kita sendiri.

Kemampuan akademik, nilai raport, predikat kelulusan perguruan tinggi tidak bisa menjadi tolak ukur seberapa baik kinerja seseorang sesudah bekerja atau seberapa tinggi sukses yang akan dicapai. Menurut Mick Clelland tahun 1973 "*Testing for Competence*", bahwa seperangkat percakapan khusus seperti empati, disiplin diri, dan inisiatif akan menghasilkan orang-orang yang Sukses dan Bintang-Bintang Kinerja.

c. Pengertian SQ (*Spiritual Quotient*)

Spiritual adalah inti dari pusat diri sendiri. Kecerdasan spiritual adalah sumber yang mengilhami, menyemangati dan mengikat diri seseorang kepada nilai-nilai kebenaran tanpa batas waktu. Kecerdasan spiritual sering disebut SQ (*Spiritual Quotient*) penemunya Danah Zohar dan Lan Marshall, London, 2000) cenderung diperlukan bagi setiap hamba Tuhan untuk dapat berhubungan dengan Tuhannya. Melibatkan kemampuan, menghidupkan kebenaran yang paling dalam; artinya mewujudkan hal yang terbaik, untuk dan paling manusiawi dalam batin. Gagasan, energi, nilai, visi, dorongan, dan arah

panggilan hidup, mengalir dari dalam dari suatu keadaan kesadaran yang hidup bersama cinta.

Kata "*spirit*" berasal dari kata benda bahasa latin "*spiritus*" yang berarti napas dan kata kerja "*spirare*" yang berarti untuk berkapas. Melihat asalnya, untuk hidup adalah untuk bernapas, dan memiliki napas artinya memiliki spirit. Menjadi spiritual berarti memiliki ikatan yang lebih kepada hal yang bersifat kerohanian atau kejiwaan dibanding hal yang bersifat fisik atau material. Spiritualitas merupakan kebangkitan atau pencerahan diri dalam mencapai tujuan dan makna hidup. Spiritualitas merupakan bagian esensial dari keseluruhan kesehatan dan kesejahteraan seseorang. Spiritualitas menunjukkan berbagai kata kunci yang dapat dipertimbangkan: makna (*meaning*), nilai-nilai (*values*), transendensi (*transcendence*), bersambung (*connecting*), dan menjadi (*becoming*).

Makna merupakan sesuatu yang signifikan dalam kehidupan, merasakan situasi, memiliki dan mengarah pada suatu tujuan. Nilai-nilai adalah kepercayaan, standar dan etika yang dihargai. Transendensi merupakan pengalaman, kesadaran dan penghargaan terhadap dimensi transendental terhadap kehidupan di atas diri seseorang. Bersambung adalah meningkatkan kesadaran terhadap hubungan dengan diri sendiri, orang lain, Tuhan dan alam. Menjadi adalah membuka kehidupan yang menuntut refleksi dan pengalaman, termasuk siapa seseorang dan bagaimana seseorang mengetahui.

Danah Zohar dan Ian Marshal mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau value, yaitu

kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup seseorang dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain.

Kecerdasan Spiritual (SQ) diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif. SQ merupakan kecerdasan tertinggi manusia yang memberikan makna spiritual terhadap pemikiran, perilaku, dan kegiatan. SQ merupakan sesuatu yang dapat diubah atau ditingkatkan. SQ merupakan cara untuk melakukan integrasi, memahami dan beradaptasi dengan perspektif baru. Bagian dalam diri manusia, pikiran dan spiritualitas, merupakan sesuatu yang elastis. Manusia dapat meningkatkan SQ yang dimilikinya sampai usia tua. Di antara tahap kelemahan dan pencerahan terdapat sudut kepanikan yang membuat seseorang dapat meningkatkan diri. Individu memiliki kemampuan organisasi diri ketika menghadapi tepian yang merupakan batas kekacauan. Tempat ini merupakan daerah orang merasa nyaman ketika seharusnya merasakan ketidak nyaman. Orang yang memiliki SQ yang tinggi memiliki ciri-ciri tertentu.

Mereka adalah orang fleksibel. Tidak ada orang yang dapat mengubah paradigma yang mereka miliki tanpa fleksibel internal. Dunia merupakan tempat dengan realitas majemuk, dan manusia hidup di dalamnya. Mereka juga memiliki kesadaran diri. Orang-orang terkadang tidak merasa nyaman dengan ruang yang kosong dan keheningan, mungkin karena hal ini memaksa mereka melihat ke dalam, yang membuat mereka takut untuk menemukan sesuatu. Mereka yang memiliki SQ tinggi juga memiliki visi dan arah oleh nilai-

nilai yang mereka miliki. Mereka dapat mengambil hikmah dari suatu musibah. Mereka juga mampu memikirkan apa yang mereka lihat dengan konteks yang lebih luas. Kepemimpinan yang mereka miliki didasarkan keinginan untuk mengabdikan. Posisi dan status dalam sosial sudah tidak mempengaruhi dalam pemikiran mereka dalam masyarakat.

d. Pengertian CQ (*Creativity Quotient*)

Creativity/Kreativitas adalah potensi seseorang untuk memunculkan sesuatu yang penemuan-penemuan baru dalam bidang ilmu dan teknologi serta semua bidang dalam usaha lainnya. Kreativitas adalah kemampuan untuk mencipta dan berkreasi, tidak ada satu pun pernyataan yang dapat diterima secara umum mengenai mengapa suatu kreasi itu timbul. Kreativitas sering dianggap terdiri dari dua unsur:

- 1) Kefasihan yang ditunjukkan oleh kemampuan menghasilkan sejumlah besar gagasan dan ide-ide pemecahan masalah secara lancar dan cepat.
- 2) Keluwesan yang pada umumnya mengacu pada kemampuan untuk menemukan gagasan atau ide yang berbeda-beda dan luar biasa untuk memecahkan suatu masalah.

Manusia yang menjadi lebih kreatif akan menjadi lebih terbuka pikirannya terhadap imajinasinya, gagasannya sendiri maupun orang lain. Sekalipun beberapa pengamat yang memiliki rasa humor merasa bahwa kebutuhan manusia untuk menciptakan berasal dari keinginan untuk “hidup di luar kemampuan mereka,” namun penelitian mengungkapkan bahwa manusia berkreasi adalah karena adanya kebutuhan dasar, seperti: Keamanan, cinta dan penghargaan. Mereka juga termotivasi untuk berkreasi oleh

lingkungannya dan manfaat dari berkreasi seperti hidup yang lebih menyenangkan, kepercayaan diri yang lebih besar, kegembiraan hidup dan kemungkinan untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka.

SDM sebagai pelaksana suatu profesi dengan tingkat kecerdasan kreativitas (CQ) yang tinggi, adalah mereka yang kreatif, mampu mencari dan menciptakan terobosan-terobosan dalam mengatasi berbagai kendala atau permasalahan yang muncul dalam lembaga profesi yang mereka geluti. Seorang pelaksana profesi yang ingin mencapai nilai-nilai profesional, haruslah mempunyai CQ yang tinggi, yaitu mampu menghasilkan ide-ide baru (orisinal) dalam meningkatkan daya saing dalam dunia kerjanya dan lebih luas lagi daya saing di era globalisasi. Seorang pelaksana profesi haruslah bersikap fleksibel, komunikatif dan aspiratif, serta tidak dapat diam, selalu menginginkan perubahan-perubahan ke arah kehidupan yang lebih baik, reformatif dan tidak statis.

Prof. Dr. dr. H. Dadang Hawari, psikiater, mengemukakan bahwa SDM dengan CQ yang tinggi mampu mengubah bentuk. Dari suatu ancaman (*Threat*) menjadi tantangan (*Challenge*) dan dari tantangan menjadi peluang (*Opportunity*). Daya kreativitas tipe ini dapat membangkitkan semangat, percaya diri (*Self Confidence*) dan optimisme masyarakat dan bangsa untuk menghadapi masa depan yang lebih baik, daya kreativitasnya bersifat rasional, tidak sekadar angan-angan belaka (*Wish Ful Thinking*), dan dapat di aplikasikan serta di implementasikan.

e. Pengertian AQ (*Adversity Quotient*)

AQ (*Adversity Quotient*) adalah kecerdasan yang dimiliki seseorang dalam mengatasi kesulitan dan

sanggup bertahan. Dengan AQ, seseorang bagai diukur kemampuannya mengatasi setiap persoalan hidup untuk tidak putus asa. Dalam bukunya Ary Ginanjar menjelaskan bahwa pada saat umat manusia ketika bersa'i. Ini menjelaskan bahwa ketika kemampuan logika sudah habis (putus asa), atau bisa dikatakan sudah kehabisan akal di tengah-tengah padang pasir. Tetapi Siti Hajar tidak menyerah untuk mencari air di tengah-tengah padang pasir, setelah itu Allah memberi setitik cahaya pencerah dengan lewat kaki Nabi Ismail kecil, Allah memberi sumber air (sekarang disebut sumur zamzam). Dari sini bisa diambil untuk melatih seseorang agar tidak mudah putus asas dalam menghadapi kesulitan yang sedang melanda, karena Tuhan akan memberi jalan keluar dari setiap kesulitan yang Tuhan berikan.

Ketika akhirnya Thomas Alva Edison (1847-1931) berhasil menemukan baterai yang ringan dan tahan lama, dia telah melewati 50.000 percobaan dan bekerja selama 20 tahun. Tak heran kalau ada yang bertanya, "Mr. Edison, Anda telah gagal 50.000 kali, lalu apa yang membuat Anda yakin bahwa akhirnya Anda akan berhasil?" Secara spontan Edison langsung menjawab, "Berhasil? Bukan hanya berhasil, saya telah mendapatkan banyak hasil. Kini saya tahun 50.000 hal yang tidak berfungsi.

Adversity Quotient (IQ) adalah kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk dapat bertahan menghadapi kesulitan-kesulitan dan mampu mengatasi tantangan hidup. Menurut Stoltz, AQ adalah kecerdasan untuk mengatasi kesulitan. "AQ merupakan faktor yang dapat menentukan bagaimana, jadi atau tidaknya, serta sejauh mana sikap, kemampuan dan kinerja Anda

terwujud di dunia,” tulis Stoltz. Pendek kata, orang yang memiliki AQ tinggi akan lebih mampu mewujudkan cita-citanya dibandingkan orang yang AQ-nya lebih rendah.

C. Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu, suatu seni, dan suatu profesi seseorang. Sebagai ilmu, kepemimpinan itu dapat dipelajari oleh siapa pun juga, hanya penerapannya perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Sebagai bakat dan seni, kepemimpinan berarti menguasai seni dan teknik melakukan tindakan-tindakan, seperti teknik memberikan perintah, memberikan teguran, memberikan anjuran, memberikan pengertian, memperoleh saran, memperkuat identitas kelompok yang dipimpin, memudahkan pendatang baru untuk menyesuaikan diri, menanamkan rasa disiplin di kalangan bawahan, serta membasmi desas-desus, dan lain sebagainya.

Kehadiran suatu intelegensi yang dimiliki oleh manusia baik itu mulai dari IQ, EQ, SQ, CQ, dan AQ hampir semuanya bisa diasah dari pribadi masing-masing untuk ke depan dalam menunjukkan kepemimpinan yang dimiliki agar menjadi pemimpin yang lebih baik, bertanggung jawab, dapat diandalkan dan bisa bermanfaat bagi masyarakat luas.

Daftar Pustaka

- Abdurrozzaq Hasibuan. 2017. *Etika Profesi Profesionalisme Kerja*. Medan: IUSU Press.
- Kadarusman, D. 2012. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasa dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Mullins, L. J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. England: Pearson Education Limited.
- Nanda Imroatus Solikhah dkk. 2020. *Konsep Kepemimpinan Dalam Prespektif Islam*. AL YASINI: Jurnal Hasil Kajian dan Penelitian dalam bidang Keislaman dan Pendidikan. Vol. 5 No. 1.
- Siti Aimah dkk. 2020. Refleksi Terhadap Model Kepemimpinan Qur'ani. Jurnal Darussalam; Jurnal Pendidikan, Komunikasi dan Pemikiran Hukum Islam. Vol. X No. 2.
- Suherman, M., Wijoyo, H., & Indrawan, I. 2020. *Industry 4.0 Vs Society 5.0*.
- Usep Deden Suherman. 2019. Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah. Vol. I No. 02.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Cet. V. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tentang Penulis



Dani Habibi, merupakan dosen tetap pada Fakultas Hukum Universitas Nahdlatul Ulama Surakarta. Pria kelahiran Tangerang 5 Juli 1993 ini menyelesaikan studi S1 pada Ilmu Hukum di Universitas Jenderal Sudirman pada tahun 2015, dan kemudian melanjutkan studi S2 pada Program Magister Ilmu Hukum di Universitas Sebelas Maret pada tahun 2018. Berawal dari memulai menulis sejak menempuh pendidikan S2 hingga sekarang dan menghasilkan berbagai tulisan jurnal nasional. Tulisan yang berhasil dipublish yaitu diantaranya 1. Perbandingan Hukum Peradilan Tata Usaha Negara dan Verwaltungsgerecht sebagai Perlindungan Hukum Rakyat Jurnal Kanun, 2. Rekonstruksi Sistem Hukum Kesehatan di Indonesia dengan Pendekatan Perbandingan Sistem Kesehatan di Negara Maju Jurnal Medika Utama, 3. Problematika Penerapan Pasal 116 UU Peraturan terhadap Pelaksanaan Putusan PTUN Jurnal TIN, 4. Perluasan Kewenangan BPK dalam Mengawasi Keuangan Negara di Lingkup Pemerintahan Daerah Jurnal Veritas Et Justitia, serta 5. Buku Dosen Inovatif Era New Normal. Selain itu berbagai tulisan jurnal diselesaikan baik bersama dengan dosen dan yang terbaru dengan mahasiswa agar mahasiswa tidak hanya paham tentang pendidikan di perkuliahan, tetapi menggugah pemikiran mereka yang kemudian dituangkan di dalam tulisan. Selain sebagai dosen di Universitas Nahdlatul Ulama Surakarta, penulis juga mengajar di Institut Agama Islam Negeri Surakarta dan menjadi Tutor Online pada Universitas Terbuka.

TANTANGAN KEPEMIMPINAN BAGI GENERASI MILENIAL DI ERA DIGITAL

Dini Haryati, S.E., M.Ak.

A. Mengenal Kepemimpinan

Berbicara tentang kepemimpinan, baik kepemimpinan nasional maupun kepemimpinan daerah, selalu menarik karena sangat terkait dengan kontestasi dan kompetisi yang dilakukan oleh berbagai aktor politik, partai politik, maupun elit politik dalam sebuah wahana pesta demokrasi bernama “pemilihan umum,” baik Pemilihan Presiden dan Wakil Presiden (Pilpres), Pemilihan Legislatif (Pileg), maupun Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada). Segala sumber daya dikerahkan oleh semua kekuatan politik untuk memenangkan kontestasi pemilihan dengan harapan dapat merebut kemenangan sehingga dapat menduduki posisi pemerintahan dan mengendalikan semua unit organisasi pemerintahan. Berkaitan dengan kepemimpinan nasional, sudah lazim di era reformasi bahwa presiden dan wakil presiden dipilih secara langsung oleh rakyat. Siapapun yang akan menjadi pemimpin nasional harus mampu merebut hati rakyat, dicintai rakyat dan disayangi oleh rakyat.

Kepemimpinan sebagai proses di mana satu orang memberikan pengaruh secara sengaja kepada sekelompok orang dalam suatu organisasi melalui hubungan, struktur, dan panduan (Yukl, 2008 dalam Basit & Sebastian, 2017). Kepemimpinan sebagai suatu proses di mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan mengarahkan dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan koheren (Sharma & Jain, 2013 dalam Basit & Sebastian,

2017). Kepemimpinan umumnya didefinisikan hanya sebagai proses mempengaruhi orang untuk mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan tertentu atau tujuan (Igbaekemen, 2014), Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sukarela terhadap suatu tujuan organisasi (Igbaekemen, 2014).

Kepemimpinan juga merupakan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Ainur, 2017). Setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (Thoha, 2001 dalam Sari, Muis, & Hamid, 2012). Kewajiban dalam membina bawahannya akan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi (Sari et al., 2012). Pemimpin, sebagai pembuat keputusan utama, menentukan akuisisi, pengembangan, dan penyebaran sumber daya organisasi, konversi sumber daya ini menjadi produk berharga dan layanan, dan pengiriman nilai ke pemangku kepentingan organisasi (Madanchian, Hussein, Noordin, & Taherdoost, 2016).

Menurut Mulyasa (2004:107), kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang-orang terhadap tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan menurut Hasibuan (2010:75) adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian lain menurut Yulk (1997:7) menyatakan bahwa

kepemimpinan adalah proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu atau kelompok (kolektif) untuk memenuhi tujuan-tujuan utama.

Menurut Wahjosumidjo (2002:105), kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain:

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan, tidak akan ada pemimpin.
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk memengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
3. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*), dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Beberapa definisi kepemimpinan antara lain menurut Sigit kepemimpinan adalah seni dan ilmu mengenai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan. Kemudian menurut Yukl kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta

memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi. Selanjutnya Robbins menjelaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

B. Teori Kepemimpinan

Menurut Kartono (2006:27), teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Menurut Kartono (2006:71), teori kepemimpinan terbagi atas tiga yaitu

1. Teori sifat

Yaitu teori yang berusaha untuk mengidentifikasikan karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi, dan lain-lain.

2. Teori kepribadian pelaku

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu

ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi.

3. Teori kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

C. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain (Toman, 2015). Para pemimpin, terutama mereka yang menggunakan pendekatan tradisional, terus berjuang dengan memahami dan memotivasi milenium (Long, 2017). Tidak mudah memahami sebuah generasi karena banyak faktor yang mempengaruhi karakter sebuah generasi. Di sisi yang lain, setiap generasi boleh jadi akan berbeda memandang sebuah kepemimpinan. Karena sekali lagi ada banyak faktor yang mempengaruhi cara pandang sebuah generasi terhadap kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan (Hasibuan, 2016 dalam Fajrin & Susilo, 2018).

Jiwa kepemimpinan dalam memimpin merupakan tonggak utama sebuah perusahaan untuk termotivasi bekerja maksimal dan mampu bersaing dengan perusahaan yang lainnya (Fajrin & Susilo, 2018). Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kesuksesan pemimpin

ialah dengan mempelajari gayanya, karena gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya (Mohd.Kurniawan DP1, 2018). Dalam ilmu kepemimpinan saat ini, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, yaitu (1) gaya diktatorial yaitu berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya, (2) gaya militeristik yaitu pemberian perintah dalam menggerakkan bawahannya (3) gaya paternalistik yaitu pemimpin diharapkan menjadi bapak bagi para pengikutnya, (4) gaya partisipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasi wewenang, (5) gaya *laissez faire* yaitu gaya kepemimpinan yang memberi kebebasan penuh untuk membuat keputusan, (6) gaya bebas kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan tanggung jawab, (7) gaya karismatis pemimpin yang memiliki daya tarik yang tinggi, (8) gaya demokratis yaitu pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan (Toman, 2015).

Menurut Rivai (2007:57), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Pembagian gaya kepemimpinan menurut Beck dan Yeager dalam Moeljono (2003:71) adalah:

1. Telling (*directing/structuring*) Yaitu seorang pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberi penilaian kepada mereka yang tidak melaksanakannya sesuai dengan yang diharapkan.
2. Selling (*coaching*) Yaitu seorang pemimpin yang mau melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan pengarahan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan.

3. *Participating (developing/encouraging)* salah satu ciri dari kepemimpinan ini adalah adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggung jawab serta memberikan dukungan yang sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan.
4. *Delegating* Yaitu pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memutuskan persoalan.

Menurut Siagian (2005:83), gaya kepemimpinan dapat dikategorikan dalam lima tipe, yaitu

1. Gaya otokratik yang dalam hal pengambilan keputusan, seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri, menggunakan pendekatan formal dalam pemeliharaan hubungan. Gaya otokratik berpendapat bahwa para bawahannya mempunyai tingkat kedewasaan lebih rendah daripada pimpinan.
2. Gaya paternalistic yaitu kepemimpinan yang menunjukkan kecenderungan pengambilan keputusan sendiri dan berusaha menjualnya kepada bawahan, memperlakukan bawahannya sebagai orang yang belum dewasa, dan berorientasi terhadap penyelesaian tugas dan hubungan baik dengan bawahan.
3. Gaya karismatik dalam pengambilan keputusan dapat bersifat otokratik dan demokratis. Orientasi gaya kepemimpinan karismatik mengedepankan hubungan dengan bawahan yang orientasi relasional bukan

kekuasaan dan berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya.

4. Gaya *laissez faire* mempunyai karakteristik yang paling menonjol terlihat pada gayanya yang santai dalam memimpin organisasi. Dalam hal pemeliharaan hubungan dengan para bawahannya, gaya kepemimpinan ini pada umumnya sangat mementingkan orientasi yang sifatnya relasional.
5. Gaya demokratik dianggap paling ideal. Karakteristik dari gaya kepemimpinan demokratik terlihat dari hal pemeliharaan hubungan yang menekankan hubungan serasi dengan bawahan, memperlakukan bawahan sebagai orang yang dewasa, dan menjaga keseimbangan orientasi penyelesaian tugas-tugas dan orientasi hubungan yang sifatnya relasional.

D. Teori Perbedaan Generasi

Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah satu subjek yang selalu muncul dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, dan konsep perbedaan generasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Penelitian yang pertama tentang perkembangan nilai-nilai generasi dilakukan oleh Mannheim pada 1952, penelitian tersebut didasarkan pada tulisan-tulisan dalam bidang sosiologi tentang generasi pada kisaran tahun 1920 sampai dengan tahun 1930. Mannheim (1952:78) mengungkapkan bahwa generasi yang lebih muda tidak dapat bersosialisasi dengan sempurna karena adanya gap antara nilai-nilai ideal yang diajarkan oleh generasi yang lebih tua dengan realitas yang dihadapi oleh generasi muda tersebut, lebih lanjut dikatakan bahwa lokasi sosial memiliki efek yang besar terhadap terbentuknya kesadaran individu. Menurut Mannheim (1952:67) generasi adalah suatu konstruksi sosial di mana di

dalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama. Lebih lanjut Manheim (1952:73) menjelaskan bahwa individu yang menjadi bagian dari satu generasi adalah mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun dan berada dalam dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama.

E. Generasi Milenial

Generasi milenial adalah sekelompok individu yang dilahirkan dalam definisi yang sama jangka waktu (Long, 2017). Milenium didefinisikan sebagai kelompok orang yang lahir antara 1981 dan 2000 (Long, 2017). Generasi milenial merupakan modal utama dalam fenomena bonus demografi. Potensi generasi milenial yang dapat dimaksimalkan akan mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Selain itu, peran generasi milenial yang merata tanpa adanya kesenjangan gender juga akan mengoptimalkan manfaat dan potensi yang ada (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak & Badan Pusat Statistik, 2018). Berdasarkan literatur dari artikel Hitss.com, diketahui ada beberapa macam karakteristik dari generasi milenial yaitu 1) milenial lebih percaya user generated content (UGC) daripada informasi searah, 2) milenial lebih memilih ponsel dibanding TV, 3) milenial wajib punya media sosial, 4) milenial kurang suka membaca secara konvensional, 5) milenial cenderung tidak loyal namun bekerja efektif, 6) milenial cenderung melakukan transaksi secara cashless, 7) milenial lebih tahu teknologi dibanding orang tua mereka, 8) milenial memanfaatkan teknologi dan informasi, 9) milenial cenderung lebih malas dan konsumtif, dan lain-lain (Hidayatullah, Waris, & Devianti, 2018).

Tenaga kerja saat ini dalam organisasi terdiri setidaknya tiga generasi, dilabeli sebagai Baby-Boomers (Boomers), Generasi X (Gen X), dan Generasi Y (Gen Y/ milenium), dan dianggap sebagai sumber daya penting untuk organisasi, mewakili luas kumpulan bakat dan keterampilan (Glass, 2007 dalam Shrivastava et al., 2017). Setiap generasi memiliki miliknya sendiri nilai-nilai kerja, kemampuan dan karakteristik (Burke, 2004 dalam Shrivastava et al., 2017). Generasi ini mengembangkan kepercayaan dalam hubungannya antara pemimpin dan pengikut serta memelihara hubungan di bawah kepemimpinan berdasarkan gaya yang disukai (Weston, 2001; McNeese-Smith and Crook, 2003 dalam Shrivastava et al., 2017). Generasi Millennial secara karakteristik diidentifikasi sebagai ahli teknis dalam penggunaan teknologi mereka dan lebih cenderung menggunakan alat online secara luas dalam kehidupan sehari-hari mereka (Harrison, 2017).

Banyak generasi milenium ingin bekerja untuk perusahaan yang mengembangkan pemikiran inovatif atau kreatif sehingga mereka dapat mengembangkan kompetensi dan berkontribusi positif untuk organisasi tersebut (Harrison, 2017). Banyak cendekiawan inovasi lainnya mengakui generasi milenium sebagai orang yang percaya diri secara teknologi dan individu yang kompeten dengan rasa percaya diri yang kuat baik di dalam maupun di luar tempat kerja (Harrison, 2017).

F. Gambaran Gaya Kepemimpinan Milenial di Perusahaan

Generasi milenial dengan cepat mendominasi tatanan sistem perusahaan, bahkan ada yang sudah menjadi pemimpin atau CEO. Hal ini menjadi menarik karena gaya kepemimpinan atau *leadership* milenial tentu berbeda dengan generasi sebelumnya. Di lansir dari Inc, menurut penelitian dari Pew

Research Center pada tahun 2030 nanti generasi Baby Boomer akan mencapai usia pensiun. Di sisi lain, pada tahun 2014 lalu generasi milenial sudah mendominasi perusahaan dengan lebih dari setengahnya masuk dalam peran manajemen. Melihat penelitian tersebut, tentu masa depan perusahaan akan diisi oleh generasi-generasi milenial. Gaya *leadership* dari kaum milenial diantaranya yaitu

1. Memberdayakan Anggota dengan Baik



Salah satu hal yang paling menonjol dari gaya *leadership* milenial adalah mereka mampu merangkul anggota dengan baik layaknya keluarga. Tak heran apabila milenial merangkul anggotanya dengan baik saat menjadi pemimpin. Ketika menjadi anggota mereka merasa diberi kebebasan untuk membuat keputusan yang dapat memajukan perusahaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan milenial tentu akan lebih memberdayakan anggotanya dengan merangkulnya secara kekeluargaan dan memberikan kesejahteraan bagi para karyawan. Hal ini tentu menguntungkan karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan maksimal di suatu perusahaan.

2. Sering Berkomunikasi dengan Anggotanya



Generasi milenial sangat senang berkomunikasi dengan orang-orang, terutama dengan anggotanya ketika ia menjadi seorang pemimpin. Generasi milenial sering kali berkomunikasi dengan manajer dan rekan kerja mereka. Selain itu, generasi milenial juga sering kali mengekspresikan pikiran mereka secara terbuka, sehingga sangat nyaman untuk saling bertukar pikiran. Tak heran apabila ia sering berkomunikasi dengan anggotanya dengan berbagi ilmu pengetahuan serta menerima feedback dari anggotanya secara terus-menerus.

3. Cepat Tanggap dalam Mengambil Kebijakan



Pemimpinan milenial cepat tanggap dalam mempertanyakan kebijakan demi kebijakan. Mereka berharap para manajer dan karyawan bersedia untuk kembali memeriksa dan menyesuaikan kebijakan yang sekiranya sudah tidak mempunyai nilai lagi. Artinya, apabila gaya kepemimpinan ini dilakukan dengan baik oleh milenial maka tidak menutup kemungkinan perusahaannya akan bertumbuh dengan pesat dari waktu ke waktu.

4. Banyak Inovasi



Tak bisa dipungkiri bahwa generasi milenial selalu dicap dengan generasi Yang penuh inovasi dan kreativitas yang tinggi. Di lansir dari Entrepreneur, menurut Arazeli Vizcaino, marketing manager di Azazie, generasi milenial selalu penuh inovasi dan sangat visioner. Ia menambahkan bahwa generasi milenial tampaknya memahami apa hal besar yang akan terjadi berikutnya. Selain itu, generasi milenial selalu mempunyai inovasi untuk membuat perusahaan tetap berada di garis terdepan.

5. Mengutamakan Kolaborasi daripada Hierarki



Perbedaan yang menonjol dari gaya kepemimpinan milenial dengan generasi baby boomer adalah terletak dalam penekanan kolaborasi. Generasi milenial lebih membebaskan karyawannya untuk berkolaborasi sebanyak-banyaknya untuk menciptakan hal yang baru. Pemimpin milenial berusaha untuk menciptakan tempat kerja yang komprehensif, di mana setiap orang dapat berbagi pendapat dan berkolaborasi ketimbang fokus pada hierarki. Hal inilah yang membuat perusahaan dapat berkembang dengan cepat, karena tidak ada jenjang jabatan antara senior dengan junior di perusahaan.

G. Tantangan Kepemimpinan untuk Generasi Milenial di Era Digital

Kepemimpinan di Era Millennial adalah merupakan jawaban atas tantangan yang dihadapi para pimpinan saat ini. Tantangan tersebut pada hakikatnya sudah sangat sering menjadi bahan perbincangan bahkan telah menjadi isu penting bagi kelangsungan hidup sebuah korporasi. Tantangan itu adalah kepemimpinan di era milenial, atau dengan kata lain bagaimana cara memimpin anggota tim yang terdiri atau didominasi para millennial. Faktanya, saat ini populasi generasi milenial di dalam sebuah organisasi atau institusi telah mencapai rata-rata 50-60 persen, dan

diperkirakan jumlah populasi mereka di perusahaan akan terus tumbuh hingga menyentuh angka 75 persen di tahun 2025.

Pemimpin yang baik adalah orang-orang terpilih yang cerdas, kuat, mampu dan memiliki kapasitas yang bagus untuk bisa membimbing dan mengarahkan anggota kelompoknya untuk meraih tujuan bersama dengan menerapkan cara-cara yang baik dan sehat. Sedangkan, generasi milenial adalah kelompok generasi yang dinilai kehadirannya setelah Generasi X. Untuk menentukan kisaran umur dari generasi milenial itu sendiri, para ahli dan peneliti sering menggunakan awal 1980-an sebagai awal kelahiran dari generasi milenial dan pertengahan tahun 1990-an hingga awal 2000an sebagai tahun akhir kelahiran.

Dalam menggambarkan generasi milenial, banyak orang-orang yang memberikan stigma negatif terhadap generasi ini. Ada yang bilang “kaum milenial adalah orang yang egois,” “kaum milenial adalah anak-anak yang tidak mau bersusah payah”, ada juga yang bilang bahwa “anak milenial tidak bisa hidup dalam tekanan”, dan beberapa stigma negatif lainnya. Stigma-stigma negatif tersebut tidak jarang membuat para pemimpin baru menjadi takut dan kewalahan jika mereka harus mengelola dan memimpin generasi milenial. Akan tetapi sebagai seorang pemimpin, mau tidak mau kita harus menghadapi kenyataan bahwa generasi milenial sudah mulai memasuki dunia kerja dan populasi mereka semakin bertambah dari hari ke hari. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus menyiapkan fisik dan mentalnya dengan sangat baik agar bisa menjadi seorang pemimpin yang baik untuk generasi milenial. Diperlukan langkah yang objektif untuk bisa membantu generasi milenial dalam mengembangkan diri mereka menjadi lebih baik. Dan untuk mencapai hal itu, diperlukan seorang pemimpin yang baik

dan ahli dalam mengelola dan memimpin mereka. Berikut ini adalah 4 langkah utama untuk bias menjadi pemimpin yang baik bagi generasi milenial:

1. Definisikan Lingkup Tanggung Jawab dan Dorong Mereka untuk bereksplorasi.

Hal pertama yang perlu kita lakukan dalam memimpin generasi milenial adalah mendefinisikan ruang lingkup yang menjadi tanggung jawab mereka. Ini bertujuan agar para karyawan milenial dapat memahami dengan baik apa yang menjadi tugas dan kewajibannya, dan apa saja hal-hal yang bisa dikategorikan sebagai fokus kedua, sehingga apa yang mereka kerjakan tidak keluar dari tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, kita juga perlu mendorong semangat para milenial untuk terus bereksplorasi. Misalnya, terus memikirkan ide-ide yang cemerlang, berusaha untuk terus berinovasi, berpikir kritis, dan lain sebagainya. Akan tetapi, tetap tunjukkan kepada mereka bahwa segala bentuk eksplorasi yang dilakukan juga perlu dibarengi dengan rasa tanggung jawab yang tinggi.

2. Menjadi Pemimpin yang Ramah, namun Tetap Tegas

Sayangnya, kebanyakan pemimpin atau manajer menganggap bahwa mereka tidak perlu bersikap ramah dan manis kepada para karyawan milenial. Alasannya, mereka merasa bahwa keramahan tersebut hanya akan membuat generasi milenial menjadi manja atau meremehkan mereka sebagai pemimpin. Kenyataannya, kondisi ini malah hanya akan menyiksa para generasi milenial. Mereka akan merasa menjadi orang asing di kantor setiap harinya. Bahkan, yang lebih buruknya mereka merasa tidak dihargai sebagai seorang karyawan oleh pemimpin mereka. Generasi milenial terdiri dari

orang-orang yang ingin merasa dihargai dan diakui keberadaannya. Mereka juga sangat suka dengan lingkungan kerja yang penuh dengan kenyamanan di mana mereka bisa merasa have fun namun di saat yang sama mereka juga bisa mengembangkan diri mereka dengan tugas-tugas kerja yang menantang.

Banyak sekali orang yang mengatakan bahwa generasi milenial adalah kaum pemalas yang tidak suka bekerja keras. Padahal mereka bukan tidak suka bekerja dengan giat dan berupaya keras, mereka akan memberikan usaha maksimal yang dimilikinya jika suasana dan kondisi yang ada membuat mereka semangat dan tertantang untuk melakukan yang terbaik. Jika mereka merasa tidak nyaman dengan sikap pemimpin yang dingin dan tidak ramah, lantas bagaimana mereka bisa nyaman bekerja dengan pemimpin seperti ini? Cobalah untuk menjadikan mereka sebagai “teman” namun di saat yang bersamaan juga menjadi pemimpin yang tegas. Sehingga mereka tahu batasan-batasan yang harus dijaga, meskipun pemimpin mereka adalah orang yang sangat ramah. Ketika generasi milenial sudah merasa nyaman dengan sikap pemimpinnya, percayalah bahwa tanpa diminta untuk menjadi karyawan yang produktif, karyawan milenial pasti akan memberikan kinerja terbaik dari diri mereka.

3. Jangan Memanjakan Karyawan, tapi Tetaplah Bersikap Konstruktif

Dikarenakan sifat generasi milenial yang mudah tersinggung dan cukup sensitif, sebagian orang berpikir bahwa seorang pemimpin harus bersikap hati-hati ketika berbicara dengan mereka, baik dalam berdiskusi maupun ketika menyampaikan tugas kerja. Jika kita tidak menjaga hati para karyawan milenial dengan baik, dikhawatirkan

mereka akan segera resign dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain. Hal ini akan semakin menyulitkan ketika terlalu banyak pergantian karyawan milenial di dalam perusahaan. Bukan hanya membuang-buang waktu untuk proses perekrutan, namun kondisi seperti ini juga akan menghabiskan uang yang cukup banyak karena setiap karyawan yang baru direkrut pasti akan memasuki pelatihan kerja terlebih dahulu. Sedangkan, mereka yang dilatih tidak akan bertahan lama di perusahaan.

Hal yang perlu dilakukan adalah bersikap tidak memanjakan karyawan, namun di sisi lain juga bersikap konstruktif kepada mereka. Apabila ada umpan balik yang harus kita sampaikan kepada para karyawan milenial, maka kita tetap perlu menyampaikannya. Penyampaian umpan balik bertujuan untuk membantu pengembangan mereka dengan baik. Jadi, sampaikanlah umpan balik dengan nada dan pemilihan kata yang konstruktif. Kami yakin mereka akan merasa senang dan sangat memahaminya.

4. Mendorong Kolaborasi untuk Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan.

Generasi milenial memiliki kemampuan yang sangat baik serta keterampilan yang canggih, terutama dalam menggunakan teknologi. Nilai positif ini perlu digunakan oleh para pemimpin yang baik dalam membimbing karyawan milenial mereka untuk saling berkolaborasi dan membentuk kesatuan anggota tim yang kuat, yang saling memotivasi satu sama lain. Sehingga, generasi milenial dapat mencapai kepuasan kerja mereka masing-masing. Kolaborasi yang kuat akan membantu para generasi milenial untuk mendapatkan *self-fulfillment* dalam setiap pekerjaan yang mereka berikan.

Daftar Pustaka

- Ali, U., & Waqar, S. 2013. Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different *Leadership* Styles. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 297–316.
- Altuntas, S., & Baykal, U. 2010. Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels And Their Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186–194. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01347>
- Bell, E. E. 2015. Understanding African American Males' Schooling Experiences: A Qualitative Inquiry Understanding African American Males ' Schooling Experiences : A, 20(8), 1260–1269
- Bosscher, I. C. 2013. My How Things Have Changed! Strategic Organization Development and the Transformation of Human Resource Management My How Things Have Changed! Strategic Organization Development, 18(20), 1–5
- Brander, R. A., Patterson, M., & Chan, Y. E. 2012. The Qualitative Report Fostering Change in Organizational Culture Using a Critical Ethnographic Approach Fostering Change in Organizational Culture Using a Critical Ethnographic Approach.
- Carlyle, E. 2008. Organizational Cultural Design Factors Leading to Positive Behavior Changes Among Employees. <https://doi.org/UMI: 3257958>
- Cullen, K. W., Baranowski, T., Baranowski, J., Hebert, D., DeMoore, C., Hearn, M. D., & Resnicow, K. 1999. Influence of School Organizational Characteristics on the

Outcomes of a School Health Promotion Program.
Journal of School Health, 69(9), 376–380.
<https://doi.org/>

Erkutlu, H. 2011. The Moderating Role Of Organizational Culture In The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532–554. <https://doi.org/>

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Dial, K. C., Altheimer, I., & Barton-Bellessa, S. M. (2012). Examining The Effects Of Stressors On Organizational Citizenship Behaviors Among Private Correctional Staff: A Preliminary Study. *Security Journal*, 25(2), 152–172. <https://doi.org/10.1057/>

Wijoyo, H., & Sunarsi, D. 2020. *Manajemen internasional*. Solok: CV. Insan Cendekia Mandiri.

Wijoyo, H., Indrawan, I., Yonata, H., & Handoko, A. L. 2020. *Panduan Pembelajaran New Normal Dan Transformasi Digital*.

Wu, W., Tang, F., Dong, X., & Liu, C. 2015. Different Identifications Cause Different Types Of Voice: A Role Identity Approach To The Relations Between Organizational Socialization And Voice. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 251–287. <https://doi.org/>

Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. (Jay). 2016. Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1577–1597. <https://doi.org/>

Tentang Penulis



Dini Haryati, S.E., M.Ak., lahir di Kota Muara Bulian, Kabupaten Batanghari, Provinsi Jambi, tanggal 01 Januari 1992 adalah Dosen tetap di IAI Nusantara Batanghari dengan jabatan Asisten Ahli. Dengan Pengalaman mengajar 3 (Tiga) tahun yang bersangkutan telah menghasilkan beberapa karya ilmiah baik jurnal

nasional terakreditasi maupun jurnal nasional tidak terakreditasi dan juga aktif dalam menulis beberapa buku book chapter.

Selain seorang Dosen, yang bersangkutan juga aktif di di bidang Keuangan dan Perbankan.

*I don't want to miss out on the chance and
keep spirit having work for future*

A. Membangun Transformasional Team

Setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki peraturan untuk menjalankan manajemen dan operasionalnya. Peraturan-peraturan tersebut nantinya akan menciptakan konsep budaya kerja yang unik dan beragam. Oleh karena itu, budaya kerja tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dibentuk melalui proses terkendali yang melibatkan sumber daya manusia beserta seluruh perangkat pendukungnya.

Menurut Triguno (2003), budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Jadi, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan suatu konsep yang didasari oleh kebiasaan atau keseluruhan pola perilaku setiap individu atau kelompok yang dibudayakan dan dikembangkan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan efisiensi dalam bekerja. Budaya kerja tentu saja diciptakan dengan tujuan, dalam hal ini, untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menjadikannya lebih produktif, sehingga visi dan misi perusahaan dapat terwujud serta mampu menghadapi semua tantangan di masa mendatang.

Transformasi organisasi yang dilakukan dengan menyentuh nilai-nilai organisasi perlu dipertimbangkan

berbagai kemungkinan yang akan muncul dari sisi manusia. Oleh karena itu, perlu disadari bahwa tingkat kemajuan yang dicapai dalam perubahan dapat berbentuk spiral. Dalam suatu proses transformasi nilai, organisasi tidak hanya berhadapan dengan satu-dua orang atau satu-dua kelompok, melainkan puluhan kelompok. Dalam masa transisi, budaya perusahaan atau institusi terpecah-pecah ke dalam budaya kelompok-kelompok. Dalam transformasi *Visioning* adalah sebuah proses yang menyatukan mozaik-mozaik nilai-nilai dari masing-masing subkultur menjadi sebuah rumusan budaya yang diterima semua pihak. Proses ini dilakukan dalam tiga tahap sebagai berikut:

1. Merumuskan nilai masing-masing subkultur,
2. Membawa nilai-nilai subkultur-subkultur tersebut ke dalam sebuah forum untuk merumuskan nilai-nilai bersama,
3. Memperkaya nilai-nilai dan visi perusahaan ke depan dan merumuskannya ke dalam strategi budaya.

Tujuan akhir proses *visioning* tersebut adalah untuk menemukan nilai-nilai, perilaku, kebiasaan-kebiasaan, pandangan-pandangan dari setiap subkultur yang dapat dipakai untuk membentuk kultur baru. Transformasi untuk menjadikan perusahaan/organisasi sebuah great company adalah dengan memberikan warna kewirausahaan yang tinggi, selain budaya disiplin.

Kilman, Covin dan Associate (1988) menyatakan ada sepuluh area yang disepakati untuk menjelaskan konsep transformasi baik dari sisi definisi maupun alasan mengapa suatu organisasi perlu melakukan transformasi:

1. Transformasi adalah sebuah respons untuk menghadapi perubahan lingkungan dan teknologi.

2. Transformasi adalah sebuah model baru dari organisasi untuk masa depan.
3. Transformasi didasarkan pada ketidakpuasan yang terjadi akan hal-hal yang lama dan percaya dengan hal-hal yang baru
4. Transformasi adalah cara yang berbeda secara kualitatif dari persepsi, pemikiran, dan perilaku
5. Transformasi dihadapkan dapat menyebarkan pemikiran organisasi pada tingkat penyerapan yang berbeda
6. Transformasi didorong oleh manajemen lini
7. Transformasi terjadi pada saat ini, tanpa akhir, dan selamanya
8. Transformasi diatur oleh pakar dari dalam maupun dari luar organisasi
9. Transformasi mewakili pengetahuan terdepan tentang perubahan keorganisasian
10. Transformasi menghasilkan komunikasi yang lebih terbuka dan umpan balik bagi seluruh organisasi.

Gouillart dan Kelly (1995) memperkenalkan teori pendekatan *Four R's* yaitu *reframing*, *restructuring*, *revitalization*, dan *renewal*. Transformasi bisnis ditujukan untuk mengubah perusahaan pada saat ini ke menuju perusahaan yang lebih komunikatif. Transformasi bisnis memiliki arti sebagai proses desain ulang yang diatur berdasarkan rancangan awal perusahaan yang dicapai melalui kerja sama tim meskipun setiap individu memiliki kecepatan yang berbeda bersama empat dimensi pembingkai kembali (*reframing*), penstrukturan kembali (*restructuring*), memvitalkan kembali (*revitalization*), dan pembaruan (*renewal*).

Transformasi adalah penciptaan kembali organisasi. Ada lima tantangan bagi organisasi ketika melakukan perubahan:

1. Mengembangkan model bisnis baru yang selaras dengan visi organisasi. Terutama peran organisasi dan kontribusi dalam lingkungan. Dalam model bisnis tersebut juga harus menyelaraskan elemen internal organisasi untuk memberikan produk dan layanan yang dibutuhkan sesuai keinginan konsumen.
2. Mengembangkan model implementasi strategi untuk membuat model bisnis baru menjadi kenyataan.
3. Menyediakan perangkat yang memungkinkan untuk berhasil menerapkan model bisnis.
4. Menyeimbangkan tanggung jawab ganda
5. Meminta tanggung jawab untuk transformasi.

Beberapa faktor yang mempengaruhi budaya kerja Transformasi Digital Perusahaan adalah:

1. Naiknya jumlah pekerja mobile dan risiko keamanan baru yang muncul karenanya: Munculnya mobilitas dan proliferasi teknologi mobile dan komputasi awan telah memudahkan pekerja untuk bekerja pada beberapa lokasi berbeda dalam berbagai perangkat. Faktanya, studi ini juga menemukan hanya 15% responden yang menghabiskan seluruh waktu bekerjanya di dalam kantor, sementara 89% responden mengaku bekerja menggunakan smartphone mereka. Hal kedua meningkatkan tantangan keamanan baru bagi organisasi.
2. Naiknya jumlah tim yang beragam: Studi ini juga menemukan bahwa 40% pekerja di Indonesia telah bekerja pada lebih dari 10 tim yang berbeda dalam satu poin waktu. Hal ini membuat ketersediaan sudut pandang secara langsung serta alat-alat untuk berkolaborasi

menjadi sangat penting untuk dapat menyelesaikan pekerjaan.

3. Kesenjangan dalam keterampilan digital karyawan, meskipun pemimpin telah bergerak untuk menyambut transformasi digital: Saat penggunaan teknologi baru sudah diadopsi pada berbagai sektor industri, penyebarannya tidak merata. Faktanya, 62% responden merasa bahwa ada banyak hal yang dapat dilakukan untuk menjembatani kesenjangan keterampilan digital diantara pada pekerja.

B. Mengembangkan Budaya *Teamwork*

Dalam definisi singkat, *teamwork* merupakan serangkaian nilai, sikap dan perilaku dalam sebuah tim. Sehingga tidak selalu terdiri dari sekumpulan orang dengan gaya, sikap, maupun cara kerja yang sama. Sebuah *teamwork* akan menjadi penentu mulus tidaknya perjalanan organisasi. Sebab itu sangat diperlukan adanya kerja sama yang baik dalam melaksanakan tanggung jawab dalam keorganisasian.

Meskipun membangun *teamwork* yang solid merupakan langkah penting dalam membangun sebuah kegiatan, namun untuk menciptakannya di tengah lingkungan kerja bukanlah perkara yang mudah. Karena menyatukan sifat dan karakter dari setiap individu yang berbeda menuju satu tujuan yang sama, membutuhkan tenaga, strategi dan waktu yang tidak sebentar. Hal inilah yang membuat para penanggung jawab kegiatan sering mengadakan kegiatan khusus bagi para pegawainya, untuk meningkatkan solidaritas dan kerja sama antar personal. Di mana kegiatan yang dilakukan memang untuk membangun *teamwork* andal? Dengan keterampilan membangun tim yang baik, maka dapat menyatukan pegawai di seluruh tujuan bersama dan menghasilkan produktivitas yang lebih besar.

Tanpa mereka, membatasi diri sendiri dan staf untuk usaha masing-masing individu dapat membuat sendiri. Sebuah tim sukses kolektif mencapai lebih bersama-sama, daripada yang dapat dicapai secara individual. Ini sebabnya kami telah merancang acara tim kami untuk meningkatkan efektivitas tim dalam organisasi Anda. Membangun dan mengembangkan tim dalam sebuah organisasi memungkinkan mereka untuk menjadi lebih produktif dan menghasilkan hasil terbaik dengan bekerja bersama-sama. Para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada *teamwork* daripada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan *teamwork*.

Dalam *teamwork* terdiri dari 6 (enam) jenis, yaitu

1. Tim formal tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
2. Tim vertikal tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.
3. Tim horizontal tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hierarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan tugas khusus tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.
5. Tim mandiri tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk

menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

6. Tim pemecahan masalah tim pemecahan masalah adalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, di mana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Kemudian ada 3 (tiga) tipe tim, yaitu

1. *Problem solving team*

Sebuah tim yang dibentuk untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul dalam upaya memperbaiki produktivitas. Pada dasarnya, kegiatan tim ini adalah mengidentifikasi berbagai masalah, mendiskusikan bagaimana memecahkan masalah tersebut dan melakukan tindakan untuk memperbaiki. Anggota tim biasanya berasal dari satu departemen yang beranggotakan kurang lebih sepuluh orang yang melakukan pertemuan rutin setiap minggu.

2. *Self managed team*

Sebuah tim yang dimaksudkan untuk memperbaiki produktivitas dengan memberikan kewenangan pada kelompok untuk mengatur kerja mereka, misalnya menjadwalkan kerja, menentukan metode kerja, mengawasi anggota, memberi reward dan hukuman bagi anggota dan merekrut anggota. Keanggotaan ini biasanya berasal dari satu departemen yang melakukan tugas yang sama.

3. *Cross functional team*

Sebuah tim yang ditujukan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus, misalnya pengembangan produk baru atau perencanaan dan perubahan sistem kompensasi.

Anggota tim ini berasal dari berbagai departemen yang memiliki keahlian dan orientasi yang berbeda yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Tim yang dinamis adalah tim yang berkinerja tinggi, tim yang memanfaatkan energinya untuk menghasilkan sesuatu. Tim tersebut merupakan tim yang percaya diri, tim yang anggotanya menghadapi kekuatannya dan menggunakannya untuk mencapai tujuan. Mereka juga merupakan tim yang anggotanya saling membantu satu sama lain, saling memberikan umpan balik dan saling memotivasi.

Semua tim yang dinamis memiliki karakter utama yang sama dan memiliki kekuatan dan kelemahan tim, yakni

1. Menyatakan secara jelas misi dan tujuannya Sebuah tim perlu menyatakan secara jelas maksud dan tujuannya, bukan hanya sekedar memahami apa yang perlu dilakukan pada saat tersebut, tetapi memahami keseluruhan fokus tim. Tujuan dan sasaran yang dipahami oleh seluruh anggota tim akan meningkatkan komitmen. Pemimpin tim yang dinamis memastikan bahwa semua anggota terlibat dalam penetapan tujuan tim.
2. Beroperasi secara efektif Percobaan dan kreativitas merupakan tanda penting dari tim yang dinamis. Tim semacam itu memperhitungkan risiko dengan mencoba cara yang berbeda dalam melakukan sesuatu. Mereka tidak takut menghadapi kegagalan dan mereka selalu mencari peluang untuk mengimplementasikan proses atau teknik baru. Mereka juga bersikap luwes dan kreatif ketika menghadapi masalah dan membuat keputusan.
3. Memfokuskan pada hasil kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan, ketika diperlukan, merupakan ujian yang sebenarnya. Tim yang dinamis mampu mencapai hasil melampaui kemampuan

jumlah dari individu yang menjadi anggotanya. Pada anggota tim secara terus menerus memenuhi komitmen waktu, anggaran, dan mutu produktivitas optimum merupakan tujuan bersama.

4. Memperjelas peran dan tanggung jawab tim yang dinamis dengan jelas menetapkan peran dan tanggungjawab untuk semua anggotanya. Setiap anggota tim tahu apa yang diharapkan dari dirinya dan mengetahui peran rekan sesama anggota tim. Tim yang dinamis selalu memperbaharui peran dan tanggungjawab anggotanya sesuai dengan perubahan tuntutan, sasaran dan teknologi.
5. Diorganisasikan dengan baik tim yang dinamis menetapkan bentuk protokol, prosedur, dan kebijakan sejak awal. Struktur memungkinkan tim untuk memenuhi tuntutan setiap tugas yang harus ditangani
6. Dibangun di atas kekuatan individu pelatihan tim olahraga terus-menerus menginvestasikan keterampilan para pemainnya. Demikian pula, pemimpin tim bisnis yang dinamis secara teratur mencatat pengetahuan, keterampilan dan bakat timnya. Pemimpin tim menyadari kekuatan dan kelemahan para anggotanya, sehingga bisa secara efektif memanfaatkan kompetensi individu
7. Saling mendukung kepemimpinan anggota yang lain Dalam tim yang dinamis, kepemimpinan dibagi diantara para anggotanya. Tidak ada kepemimpinan mutlak dalam tim, yang demikian setiap anggota memiliki kesepakatan untuk menjadi bintang. Anggota juga menghargai peran resmi supervisi, karena pemimpin formal dalam tim yang dinamis selalu mendukung upaya tim dan menghargai keunikan individu.
8. Mengembangkan iklim tim yang berkinerja tinggi anggota yang secara antusias bekerja bersama dengan tingkat keterlibatan dan energi kelompok yang tinggi. Secara

kolektif, individu anggota merasa lebih produktif, dan menemukan bahwa aktivitas tim memperbaiki kepentingan dan semangatnya. Tim semacam itu mengembangkan karakter yang berbeda dan menonjol.

9. Menyelesaikan ketidaksepakatan akan selalu terjadi pada setiap tim. Ketidaksepakatan tidak selalu buruk atau destruktif. Tim yang dinamis bisa menghadapi konflik secara terbuka. Anggota tim mengakui adanya konflik dan berusaha memecahkan melalui diskusi yang jujur dan saling percaya
10. Berkomunikasi secara terbuka anggota tim dinamis berbicara secara langsung dan jujur. Masing-masing orang memberi dan mendapatkan saran dari anggota yang lain, mempertimbangkan dengan sesungguhnya ucapnya dan kemudian mengembangkan gagasan.
11. Membuat keputusan secara objektif tim yang dinamis memiliki pendekatan yang mantap dan proaktif untuk memecahkan masalah serta membuat keputusan. Keputusan dicapai melalui konsensus, setiap orang harus bisa menerima keputusan tersebut dan bersedia mendukung. Anggota merasa bebas untuk mengungkapkan perasaannya terhadap suatu keputusan. Anggota tim memahami dengan jelas dan menerima semua keputusan dan bersedia mengikuti (mendukung) rencana yang ditetapkan.
12. Mengevaluasi efektifitasnya sendiri sebuah tim perlu menguji dirinya sendiri secara rutin. Tujuannya adalah untuk melihat bagaimana pelaksanaan rencananya selama ini. Penyempurnaan berkelanjutan dan manajemen proaktif merupakan falsafah yang bisa diterapkan dengan baik bagi pembentukan tim yang dinamis. Jika muncul masalah kinerja, mereka bisa segera memecahkan sebelumnya berkembang permasalahan serius. Secara

keseluruhan, unsur-unsur tersebut mendukung kehebatan tim.

Dalam sebuah tim yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandeng tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama.

Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari *teamwork*. Jangan pernah mengabaikan pengertian dan dukungan ini. Meskipun terjadi perselisihan antar pribadi, namun dalam tim harus segera menyingkirkannya terlebih dahulu. Bila tidak kehidupan dalam tim jelas akan terganggu. Bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang divisi yang berbeda yang terkadang menyimpan pula perselisihan. Makanya sangat penting untuk menyadari bahwa kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya. Berikut poin-poin *teamwork* yang baik:

1. *Teamwork* adalah kerja sama dalam tim yang biasanya dibentuk dari beragam divisi dan kepentingan.
2. Sama-sama bekerja bukanlah *teamwork*, itu adalah kerja individual.
3. Filosofi *teamwork*: “saya mengerjakan apa yang Anda tidak bisa dan Anda mengerjakan apa yang saya tidak bisa”.
4. Ketika berada dalam *teamwork*, segala ego pribadi, sektoral, department harus disingkirkan.
5. Dalam *teamwork* yang dikejar untuk dicapai adalah target bersama, bukan individual.
6. Keragaman individu dalam *teamwork* memang sebuah nilai plus namun bisa menjadi minus jika tidak ada saling pengertian.

7. Saling pengertian terhadap karakter masing-masing anggota team akan menjadi modal sukses bersama.
8. Jika setiap orang bekerja sama via bidang masing-masing, target korporasi pasti akan segera terealisasi.
9. Individu yang egois mengejar target pribadi akan menghambat keberhasilan team.
10. Keahlian masing-masing sungguh menjadi anugerah dalam *teamwork* yang akan mempercepat proses pencapaian target.
11. Kendalikan ego dan emosi saat bersama agar gesekan tidak berujung pada pemboikotan kerja sama.
12. Dengan pemahaman yang tinggi soal karakter individu dalam team, realisasi target tidak perlu waktu yang lama.
13. Ingatlah selalu bahwa: "*teamwork makes the dream work*".

Ciri-ciri *teamwork* yang efektif, diantaranya:

1. Tujuan yang sama. Jika semua anggota tim mendayung ke arah yang sama, pasti kapal yang didayung akan lebih cepat sampai ke tempat tujuan, dari pada jika ada anggota tim yang mendayung ke arah yang berbeda, berlawanan, ataupun tidak mendayung sama sekali karena bingung ke arah mana harus mendayung. Jadi, pastikan bahwa tim memiliki tujuan dan semua anggota tim Anda tahu benar tujuan yang hendak dicapai bersama, sehingga mereka yakin ke arah mana harus mendayung.
2. Antusiasme yang tinggi. Pendayung akan mendayung lebih cepat jika mereka memiliki antusiasme yang tinggi. Antusiasme tinggi bisa dibangkitkan jika kondisi kerja juga menyenangkan: Anggota tim tidak merasa takut menyatakan pendapat, mereka juga diberi kesempatan untuk menunjukkan keahlian mereka dengan menjadi diri sendiri, sehingga kontribusi yang mereka berikan juga bisa optimal.

3. Peran dan tanggung jawab yang jelas. Jika semua ingin menjadi pemimpin, maka tidak akan ada yang mendayung. Sebaliknya, jika semua ingin menjadi pendayung, maka akan terjadi kekacauan karena tidak ada yang memberi komando untuk kesamaan waktu dan arah mendayung. Intinya, setiap anggota tim harus mempunyai peran dan tanggung jawab masing-masing yang jelas. Tujuannya adalah agar mereka tahu kontribusi apa yang bisa mereka berikan untuk menunjang tercapainya tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Komunikasi yang efektif. Dalam proses meraih tujuan, harus ada komunikasi yang efektif antaranggota tim. Strateginya: Jangan berasumsi. Artinya, jika Anda tidak yakin semua anggota tim tahu apa yang harus menjadi prioritas utama untuk diselesaikan, jangan berasumsi, tanyakan langsung kepada mereka dan berikan informasi yang mereka perlukan.
5. Resolusi konflik. Dalam mencapai tujuan mungkin saja ada konflik yang harus dihadapi. Tetapi konflik ini tidak harus menjadi sumber kehancuran tim. Sebaliknya, konflik ini yang dapat dikelola dengan baik bisa dijadikan senjata ampuh untuk melihat satu masalah dari berbagai aspek yang berbeda sehingga bisa diperoleh cara baru, inovasi baru, ataupun perubahan yang memang diperlukan untuk melaju lebih cepat ke arah tujuan.
6. *Shared power*. Jika ada anggota tim yang terlalu dominan, sehingga segala sesuatu dilakukan sendiri, atau sebaliknya, jika ada anggota tim yang terlalu banyak menganggur, maka pasti ada ketidakberesan dalam tim yang lambat laun akan membuat tim menjadi tidak efektif. Jadi, tiap anggota tim perlu diberikan kesempatan untuk menjadi “Pemimpin,” menunjukkan “Kekuasaannya” di bidang yang menjadi keahlian dan tanggung jawab mereka

masing-masing. Sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab untuk kesuksesan tercapainya tujuan bersama.

7. Keahlian. Tim yang terdiri dari anggota-anggota dengan berbagai keahlian yang saling menunjang akan lebih mudah bekerja sama mencapai tujuan. Berbagai keahlian yang berbeda tersebut dapat saling menunjang sehingga pekerjaan menjadi lebih mudah dan lebih cepat diselesaikan.
8. Evaluasi. bagaimana sebuah tim bisa mengetahui sudah sedekat apa mereka dari tujuan, jika mereka tidak menyediakan waktu sejenak untuk melakukan evaluasi? Evaluasi yang dilakukan secara periodik selama proses pencapaian tujuan masih berlangsung bisa membantu mendeteksi lebih dini penyimpangan yang terjadi, sehingga bisa segera diperbaiki.

Harus disadari bahwa *teamwork* merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim.

Dalam sebuah tim yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandeng tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam sebuah bidang pekerjaan namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama.

Menjalani suatu track kehidupan pekerjaan, takkan mudah kita bisa berpaling dari suasana yang menuntut keharusan bekerja sama, atau bisa dikata, lebih dari sekadar

bekerja bersama-sama atau bahkan dikatakan bersama-sama bekerja dengan teman kerja (*teamwork*).

Ada saat seseorang berposisi sebagai staf, namun lambat atau cepat, bisa juga beralih posisi sebagai manajer. Berikut adalah tips bekerja sama dalam *teamwork* sehingga mungkin bisa sedikit membantu agar tercapai harmoni dan soliditas antar sesama anggota tim.

1. Mengetahui setiap personel tim.
2. Temukan kesamaan untuk memperlancar komunikasi carilah kesamaan antara sesama rekan sekerja.
3. Hargai kesempatan orang lain bicara.
4. Tuliskan dan dokumentasikan.
5. Terbuka dan jujur.
6. Kendalikan emosi.
7. Selalu tawarkan solusi.

Berikut ini adalah beberapa tips mengenai cara membangun *teamwork* di tempat kerja:

1. Tujuan yang jelas

Pertama yang harus dilakukan adalah menciptakan tujuan tim yang jelas. Tentukan tujuan dan harapan dalam tim secara spesifik. Untuk itu Anda harus melakukan rapat rutin dan mengatur pola komunikasi yang terbuka.

2. Bangun kepercayaan

Cara membangun kepercayaan dalam tim adalah dengan membuat mereka berani bicara untuk mengutarakan opini. Jangan langsung mematahkan pendapat seseorang, karena itu akan membuat mereka menahan diri untuk bicara. Ciptakan juga komunikasi timbal balik, sehingga anggota tim bisa saling memberi kritik tanpa terkesan menjatuhkan.

3. Buat kegiatan untuk mendekatkan anggota tim

Tak ada salahnya sesekali melakukan kegiatan yang bisa mendekatkan anggota tim. Melakukan makan siang atau makan malam bersama-sama tim secara rutin, merupakan contoh sederhana sebuah kegiatan yang bisa mendekatkan tim. Dengan bertemu di luar lingkungan kerja, sesama anggota tim bisa saling mengenal secara personal.

4. Ciptakan sistem penghargaan

Agar anggota tim merasa hasil kerja mereka dihargai adalah dengan membuat sistem reward (penghargaan). Siapa saja anggota tim yang berhasil menonjol, maka berilah penghargaan, bisa berupa insentif atau lainnya. Ciptakan kompetisi yang sehat di dalam tim, namun tetap fokus pada tujuan bersama.

5. Kompetensi dalam anggota tim

Teamwork bisa berhasil jika masing-masing anggota melakukan pekerjaan yang sesuai kompetensi mereka. Selalu komunikasikan mengenai tugas, kendala saat mengerjakan tugas, dan apakah mereka mampu mengerjakan. Jika ada anggota tim yang belum memiliki keahlian tertentu, apakah mungkin mendapatkannya melalui training atau pelatihan.

6. Lakukan pemeriksaan secara rutin

Secara rutin, lakukan pengukuran dan pemeriksaan hasil kerja setiap anggota tim. Pemeriksaan rutin ini untuk bisa mengetahui perkembangan pekerjaan, kesulitan yang dialami, atau bisa saja ada perubahan yang perlu dilakukan di tengah jalan untuk bisa mencapai tujuan.

C. Budaya Inovasi dalam *Teamwork*

Dalam penelitian Mayo yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah moral kerja karyawan, dinamika kelompok, pengawasan yang demokratis, dan hubungan antar karyawan. Aliran ilmu perilaku memberikan sumbangan bagi pemahaman tentang motivasi perorangan, perilaku kelompok, hubungan antar pribadi di tempat kerja, dan arti pentingnya pekerjaan bagi manusia. Ilmuwan perilaku memberikan pandangan-pandangan baru dalam bidang kepemimpinan, kerja sama, cara menggunakan kekuasaan, perubahan dalam organisasi dan komunikasi.

Perilaku organisasi mengkaji dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi (Robbins, 1996 dalam Wahyudi, 2008: 13). Perilaku di dalam organisasi berasal dari 2 (dua) sumber yaitu individu dan kelompok. Perilaku kelompok dan pengaruh antar pribadi juga memberikan kekuatan atas kinerja organisasi. Seiring perubahan lingkungan bisnis yang semakin ketat, kreativitas dan inovasi telah menjadi kegiatan yang utama dan rutin bagi perusahaan. Han et al (1998) mengemukakan bahwa inovasi mengacu pada produk baru atau upaya untuk melakukan terobosan-terobosan baru. Samson (1989) membagi inovasi ke dalam 3 bentuk yaitu inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi sistem manajerial, sedangkan Han, et al (1998) menggolongkan inovasi menjadi inovasi teknis dan inovasi administrasi. Menurut Ellitan dan Anatan (2009) inovasi dapat mencakup 4 bidang: (1) inovasi produk, (2) inovasi proses, (3) inovasi teknologi, dan (4) inovasi SDM. Kegagalan inovasi umumnya bersumber dari ketidakpedulian anggota organisasi pada inovasi, organisasi tidak memiliki orang yang

tepat yang cocok untuk semua kondisi dan waktu untuk pencapaian inovasi tersebut. Inovasi dipengaruhi juga oleh struktur, budaya, iklim kerja, dan lingkungan organisasi (Sutrisno, 2010: 106). Terdapat hubungan antara inovasi dengan kinerja organisasi. Pada inovasi produk, proses inovasi produk akan berdampak secara langsung terhadap keberhasilan perusahaan yang ditunjukkan dengan peningkatan revenue maupun profitnya (Ellitan dan Anatan, 2009: 4). Dalam hal inovasi proses, Reengineering (inovasi proses) yang berhasil akan meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan (Davidson, 1993). Perubahan proses bisnis akan mendatangkan hasil kinerja yang dapat diukur dengan market share dan atau profitabilitas (Kettinger and Grover, 1995). Dalam hal inovasi teknologi, kemajuan teknologi akan memainkan peran penting dalam mencapai kemampuan laba jangka panjang (Stacey and Ashton, 1990).

Terdapat 10 karakteristik budaya organisasi yaitu inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. ((Robbins, 1996). Ia mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi yaitu praktik seleksi, manajemen puncak, dan sosialisasi. Kadangkala organisasi perlu mengubah budaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan. Kendati perubahan budaya organisasi lebih sulit dibanding perubahan strategi, namun perusahaan yang berhasil melakukannya memperoleh hasil yang jauh lebih besar. Menurut Korter and Hesken (1997), faktor utama yang paling berpengaruh dalam perubahan budaya organisasi adalah kepemimpinan yang kompeten di puncak. Tika (2008: 149-150) mengemukakan karakteristik budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja organisasi dicirikan oleh:

1. Kepemimpinan yang kuat di puncak,
2. Kepedulian terhadap konstituen utama,
3. Penghargaan terhadap inovasi,
4. Budaya yang kuat dan adaptif, dan
5. Melakukan diversifikasi usaha.

Sebaliknya budaya organisasi yang dapat menurunkan kinerja organisasi dicirikan oleh:

1. Pemimpin lebih mengutamakan kepentingan pribadi,
2. kepemimpinan yang angkuh dan birokratis,
3. tidak menghargai inisiatif perorangan,
4. budaya yang lemah,
5. kurang melakukan diversifikasi usaha,
6. inovasi yang sentralistis.

Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Beberapa perusahaan yang berhasil mengubah budayanya mencatat pertumbuhan pendapatan dan laba yang meningkat pesat (Tika, 2008: 77- 78). Perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat cenderung berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar. Budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negatif dalam dasawarsa mendatang (Kotter and Heskett, 1992).

Unsur budaya organisasi perusahaan adalah budaya inovasi yang berorientasi, yang terdiri dari motivasi yang berorientasi kepada inovasi, kompetensi inovatif, perilaku dalam situasi inovatif, serta gaya dan kualitas manajemen yang menentukan iklim untuk inovasi. Budaya organisasi yang berorientasi terhadap inovasi perusahaan dapat didefinisikan sebagai kebutuhan akan jumlah maksimum

gagasan inovatif untuk muncul dalam periode tertentu. Budaya inovatif adalah cara berpikir dan berperilaku yang menciptakan, mengembangkan dan menetapkan nilai dan sikap di dalam perusahaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan, menerima dan mendukung gagasan dan perubahan yang melibatkan peningkatan fungsi dan efisiensi perusahaan, meskipun perubahan semacam itu bisa berarti ketidakpastian dengan perilaku konvensional dan tradisional. Untuk membangun budaya inovatif, persyaratan tertentu harus dipenuhi, melibatkan enam jenis sikap: Kemampuan manajer untuk mengambil risiko, mendorong kreativitas, partisipasi semua karyawan dalam membangun budaya berorientasi inovasi, tanggung jawab antara manajer dan karyawan atas tindakan mereka yang memungkinkan karyawan mengembangkan minat mereka dan menggunakan bakat unik mereka, mengembangkan misi perusahaan, yang akan diidentifikasi oleh karyawan serta memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa pekerjaan mereka bermakna dan memiliki dampak positif pada pencapaian tujuan (Claver, 1998: 60).

Inisiatif individual pada organisasi adalah seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.

Toleransi terhadap risiko, menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi risiko dalam pekerjaannya. Pengarahan, hal ini berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap

sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu. Integrasi adalah seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik. Dukungan manajemen, dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya. Pengawasan, meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan. Identitas, menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.

Sistem penghargaan pun akan dilihat dalam budaya organisasi, dalam arti pengalokasian “reward” (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan. Toleransi terhadap konflik, menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi. Karakteristik yang terakhir adalah pola komunikasi, yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan. Kreativitas dengan inovasi itu berbeda. Kreativitas merupakan pikiran untuk menciptakan sesuatu yang baru, sedangkan inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru. Hubungan keduanya jelas. Inovasi merupakan aplikasi praktis dari kreativitas. Dengan kata lain, kreativitas bisa merupakan variabel bebas, sedangkan inovasi adalah variabel tak bebas. Dalam praktik bisnis sehari-hari, ada perencanaan yang meliputi strategi, taktik, dan eksekusi. Dalam pitching konsultasi atau *agency*, sering terdengar keluhan bahwa secara konseptual apa yang disodorkan *agency* bagus, tetapi strategi itu tak berdampak pada

perusahaan karena mandek di tingkat eksekusi. Mengapa? Sebab, strategi bisa ditentukan oleh seseorang, tetapi eksekusinya harus melibatkan banyak orang, mulai dari atasan hingga bawahan. Di sinilah mulai ada gesekan antarkaryawan, beda persepsi hingga ke sikap penentangan. Itu sebabnya, tak ada perusahaan yang mampu berinovasi secara konsisten tanpa dukungan karyawan yang bisa memenuhi tuntutan persaingan. Hasil pengamatan kami menunjukkan, perusahaan-perusahaan inovator sangat memperhatikan masalah pelatihan karyawan, pemberdayaan, dan juga sistem *reward* untuk meng *create* daya pegas inovasi. Benih-benih inovasi akan tumbuh baik pada perusahaan-perusahaan yang selalu menstimulasi karyawan, dan mendorong ke arah ide-ide bagus. Melalui program pelatihan, sistem reward, dan komunikasi, perusahaan terus berusaha untuk mendemokratisasikan inovasi.

Proses inovasi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu atau organisasi, mulai dari sadar atau tahu adanya inovasi sampai menerapkan (implementasi) inovasi. Dalam mempelajari proses inovasi, para ahli menggunakan berbagai model untuk mengidentifikasi kegiatan apa saja yang dilakukan oleh individu ataupun organisasi selama proses itu berlangsung. Model yang Berorientasi pada Organisasi: Zaltman, Duncan & Holbek (1973).

1. Tahap permulaan (inisiasi)

a. Langkah pengetahuan dan kesadaran

Sebelum inovasi dapat diterima, calon penerima harus sudah menyadari bahwa ada inovasi dan dengan demikian ada kesempatan untuk menggunakan inovasi dalam organisasi. Jika kita lihat kaitannya dengan

organisasi maka adanya kesenjangan penampilan dapat mendorong untuk mencari suatu inovasi.

b. Langkah pembentukan sikap terhadap inovasi

Langkah pembentukan sikap terhadap inovasi. Ada dua sikap yang akan ditunjukkan oleh anggota organisasi terhadap adanya inovasi:

- 1) Sikap terbuka terhadap inovasi, yang ditandai dengan: Kemauan anggota organisasi untuk mempertimbangkan inovasi, mempertanyakan inovasi (*sceptic*), merasa bahwa inovasi akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya.
- 2) Memiliki persepsi tentang potensi inovasi yang ditandai dengan adanya pengamatan yang menunjukkan: Bahwa ada kemampuan bagi organisasi untuk menggunakan inovasi, organisasi pernah mengalami keberhasilan pada masa lalu dengan menggunakan inovasi, adanya komitmen atau kemampuan untuk bekerja dengan menggunakan inovasi serta siap untuk menghadapi kemungkinan timbulnya masalah dalam penerapan inovasi.

c. Langkah keputusan.

Pada langkah ini segala informasi tentang potensi inovasi di evaluasi. Jika unit pengambilan keputusan dalam organisasi menganggap bahwa inovasi itu memang dapat diterima dan ia senang untuk menerimanya maka inovasi akan diterima dan diterapkan dalam organisasi. Begitupun sebaliknya. Hal yang harus diperhatikan adalah pengumpulan informasi sebanyak-banyaknya mengenai inovasi yang akan diterima/ditolak agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

2. Tahap Implementasi

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan oleh para anggota organisasi ialah menggunakan dan menerapkan inovasi.

- a. Langkah awal implementasi. Pada langkah ini organisasi mencoba menerapkan sebagian inovasi.
- b. Langkah kelanjutan pembinaan. Jika pada penerapan awal telah berhasil, para anggota telah mengetahui dan memahami inovasi serta memperoleh pengalaman dalam menerapkannya maka tinggal melanjutkan dan menjaga kelangsungannya.

Sementara itu, Maher telah mengidentifikasi tujuh dimensi kunci budaya yang membedakan organisasi yang sangat inovatif (Gambar 2). Ini membentuk kerangka kerja yang dapat digunakan oleh para pemimpin untuk menilai dan memperkuat budaya untuk inovasi di dalam dan di seluruh organisasi:

1. Karyawan harus memiliki perasaan bahwa mereka dapat mencoba ide-ide baru dengan tidak takut bahwa gagasan buruk akan memerlukan konsekuensi negative. Pemimpin organisasi yang mempunyai sifat inovatif harus lebih tertarik untuk belajar "Dengan kesalahan" daripada menghukum karyawan karena gagasan buruk bila kesalahan dibuat saat sebuah gagasan diterapkan, daripada bila tidak ada kesalahan karena tidak ada ide.
2. Pendekatan positif terhadap inovasi lebih besar jika karyawan tahu bahwa mereka mendapat dukungan dari atasan dan independensi dalam tindakan sementara mereka mengembangkan gagasan inovatif, dan juga mereka dapat menggunakan sumber keuangan untuk mendukung proses inovasi.

3. Pengetahuan adalah sumber utama untuk inovasi. Seseorang dapat menciptakan kondisi inovasi yang lebih baik, di mana informasi baik dari dalam maupun di luar organisasi secara luas dan sistematis dikumpulkan, mudah dan cepat diakses dan dikomunikasikan dengan jelas.
4. Seperti yang ditunjukkan oleh literatur yang relevan, tujuan sebenarnya dapat dipromosikan inovasi. Pemimpin organisasi harus memberi sinyal yang jelas bahwa inovasi sangat diinginkan, dengan menetapkan tujuan ambisius di berbagai bidang dan membangun tim termotivasi untuk menemukan cara untuk menerapkan visi tersebut.
5. Dukungan untuk inovasi adalah simbol dan ritual, yang utamanya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi perilaku inovatif dan insentif untuk jenis perilaku ini adalah simbol dan ritual yang mengacu pada motivasi internal dan individual dari masing-masing karyawan.
6. Dalam organisasi dengan inovasi berbasis inovasi tinggi, inovasi adalah produk dari penggunaan alat praktis yang diharapkan. Pemimpin harus mempertimbangkan bagaimana membangun potensi dan kemampuan karyawan yang sadar akan metode berpikir kreatif, manajemen dan penerapan gagasan.
7. Dimensi hubungan, yang mengacu pada model interaksi dalam organisasi. Ide inovatif jarang merupakan produk jenius tunggal, oleh karena itu membangun lingkungan kolaboratif, menerima berbagai cara berpikir, sudut pandang dan keragaman yang berbeda memberikan dasar yang baik bagi pertumbuhan inovasi.

Kunci pengembangan inovasi dalam sebuah organisasi adalah dukungan dan dorongan bagi setiap karyawan untuk mencari dan menemukan cara-cara yang tidak konvensional

dan tidak standar untuk mencapai tujuan dan pelaksanaan tugas. Fitur signifikan dari budaya berorientasi inovasi adalah perubahan. Karyawan bersedia mengambil risiko perubahan itu, yang mungkin terkait dengan berbagai macam aspek. Misalnya, mengganti pekerjaan, proses penyesuaian juga mencakup pekerjaan, yang menyiratkan kebutuhan akan kelonggarannya. Pada saat yang sama perlu dicatat bahwa pada saat pengangguran tinggi, stabilisasi pekerjaan (kontrak kerja yang aman) mungkin merupakan faktor pendorong yang lebih penting untuk bekerja.

Daftar Pustaka

- Setyawati, E., Widjayanti, C. E., Siraiz, R. R., & Wijoyo, H. 2021. Pengujian keamanan komputer kriptografi pada surat elektronik berbasis website dengan enkripsi metode MD5. *Jurnal Manajemen Informatika Jayakarta*, 1(1), 56-67.
- Suherman, M., Wijoyo, H., & Indrawan, I. 2020. *Industry 4.0 Vs Society 5.0*.
- Sunarsi, D. 2020. Implikasi Digitalisasi UMKM. *Digitalisasi UMKM*, 57.
- Wijoyo, H., & Sunarsi, D. 2020. *Manajemen internasional*. Solok: CV. Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Yonata, H., & Handoko, A. L. 2020. *Panduan Pembelajaran New Normal Dan Transformasi Digital*.

Tentang Penulis



Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA., QWP®, CPHCM®, C.PS®, lahir di Desa Selat Baru, Kabupaten Bengkalis, Propinsi Riau, adalah dosen tetap di STMIK Dharmapala Riau dengan jabatan fungsional Lektor Kepala. Dengan pengalaman mengajar lebih dari 20 (dua puluh) tahun yang bersangkutan telah menghasilkan berbagai karya ilmiah baik jurnal internasional maupun akreditasi Nasional dan lebih dari 20 (dua puluh) buku ajar. Selain seorang Dosen, yang bersangkutan juga Asesor BAN PAUD dan PNF R.I. sejak tahun 2009. Selain seorang akademisi yang bersangkutan juga aktif di berbagai organisasi profesi maupun sosial level nasional maupun lokal.

STRATEGI KEPEMIMPINAN MILENIAL

Haudi, S.Pd., M.M., D.B.A.

A. Kepribadian Kepemimpinan Milenial

Di era globalisasi ini, semakin banyak tantangan dalam setiap sisi. Baik dalam dunia kerja, kehidupan sehari-hari ataupun dunia pendidikan. Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi ataupun individu sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi atau individu kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Karakteristik generasi Y mendorong tren di mana anak muda sekarang lebih selektif dalam memilih pekerjaan yang sesuai, dan hal ini tidak lepas dari sikap kepemimpinan yang mereka miliki. Tahun 2020 hingga tahun 2030 diprediksi bahwa Indonesia akan mencapai puncak populasi usia produktif sebesar 70% dari total penduduk Indonesia (Sebastian, Amran dan Youth Lab, 2016). Hal ini bisa menjadi keuntungan untuk perekonomian dan kemajuan Indonesia apabila generasi milenial sebagai generasi dengan jumlah yang besar dapat dikelola dengan baik. Terlebih mereka memiliki *leadership* yang baik sehingga mampu mengelola individu mereka sendiri ataupun skala perusahaan atau organisasi. Penelitian ini ingin mengetahui tentang bagaimana *leadership* dari generasi Y di Indonesia.

Karakter kepemimpinan di era milenial dengan banyaknya perusahaan yang saat ini para pekerjanya berasal dari generasi milenial, tak heran jika banyak perusahaan yang mulai berfokus terhadap kinerja generasi milenial. Oleh karena itu, dibutuhkan karakter kepemimpinan yang mampu

mereduksi sikap negatif dan mampu mengeluarkan semua potensi positif dari generasi milenial seperti melek teknologi, cepat, haus ilmu pengetahuan, dan publikasi. Berikut karakter yang dibutuhkan di masa milenial:

1. *Digital Mindset*

Pemimpin di era milenial harus bisa memanfaatkan kemajuan teknologi untuk menghadirkan proses kerja yang efisien dan efektif di lingkungan kerjanya. Seperti yang di lansir oleh DDI (Development Dimensions International) dalam penelitiannya 2016 dalam penelitiannya di tahun 2016, mayoritas milenial *leader* menyukai sebuah perusahaan yang fleksibel terhadap jam kerja dan tempat mereka bekerja.

2. *Active Listener and Observer*

Pemimpin di era milenial harus bisa menjadi observer dan pendengar aktif yang baik bagi anggota timnya. Mereka akan sangat menghargai dan termotivasi jika diberikan kesempatan untuk berbicara, berekspresi, dan diakomodasi ide-idenya oleh perusahaan. Jangan terburu-buru untuk menghakimi kinerja buruk mereka tanpa kita tahu alasan sebenarnya. Untuk menjadi observer dan active listener yang baik, tidak ada salahnya jika pendekatan dilakukan via media sosial milik mereka.

3. *Brave to Be Different*

Pemimpin harus berani berbeda, baik dari cara berpikir, kebijakan, maupun penampilannya. Tentu berbedanya untuk kebaikan tim dan perusahaan, misalnya membebaskan pakaian kerja tim yang semula berseragam menjadi pakaian semi formal agar menambah semangat bekerja mereka karena tampil keren di hadapan teman kantornya.

4. *Pantang Menyerah*

Pemimpin milenial wajib memiliki sikap positive thinking dan semangat tinggi dalam mengejar goals-nya. Kondisi persaingan kerja di era globalisasi harus memicu pemimpin untuk meningkatkan soft *skills* misalnya kemampuan bernegosiasi, menginspirasi, dan *critical thinking*, dan hard *skills*nya seperti membuat desain grafis dan berbahasa asing. Wajib bagi pemimpin untuk menjadi sosok yang unbeatable yang memiliki kemampuan bangkit dari kegagalan dengan cepat dan pantang menyerah dalam menggapai tujuannya.

5. *Agile*

Pemimpin yang *agile* dapat digambarkan sebagai pemimpin yang cerdas melihat peluang, cepat dalam beradaptasi, dan lincah dalam memfasilitasi perubahan. Pemimpin yang agile mampu mengajak organisasinya untuk dengan cepat mengakomodasi perubahan.

Kepemimpinan di era millennial adalah merupakan jawaban atas tantangan yang dihadapi para pimpinan saat ini. Tantangan tersebut pada hakikatnya sudah sangat sering menjadi bahan perbincangan bahkan telah menjadi isu penting bagi kelangsungan hidup sebuah korporasi.

Oleh sebab itu, diperlukan pendekatan khusus dan berbeda untuk memimpin dan memberdayakan anggota tim di era milenial ini, terdapat 4 cara Kepemimpinan yang relevan untuk para millennial ini. Empat cara tersebut tak lain adalah 4 (empat) teknik memimpin yang harus dipahami dan dikuasai para *leader* generasi X dan Y dalam mengembangkan generasi Z mencapai kinerja yang diharapkan. Yaitu, mampu dan mau berkontribusi, dan lebih penting lagi mereka tetap berkomitmen untuk terus

berprestasi maju bertumbuh bersama dengan korporasi di mana berkarier. Bersumber dari buku "*Lead or Leave It to Millennial*" berikut 4 (empat) cara itu:

1. *Encouraging Ideas* atau Mendorong mereka menyampaikan ide-ide kreatif dan inovatif.

Generasi *millennial* sangat loyal terhadap kepentingan mereka. Ini berbeda dengan generasi X yang sangat loyal dengan perusahaannya, atau berbeda dengan generasi Y yang loyal dengan profesinya.

2. *Modifying Ideas* atau Modifikasi Ide-ide.

Meskipun generasi *millennial* ini sangat kreatif dan inovatif, jelas tidak semua ide-ide mereka *applicable* atau bisa dilaksanakan. Dengan kata lain ada kalanya ide mereka belum realistis dan belum tentu cocok dengan kondisi saat ini.

3. *Providing feedback* atau menghadirkan umpan balik.

Cambukan ini begitu berdaya guna memastikan para generasi muda ini terus membara dengan motivasinya yang tinggi, sehingga mereka akan mulai mengaum kembali. *Providing feedback* akan memungkinkan generasi Z belajar memahami siapa dirinya, termasuk kekuatan dan kelemahan mereka, dengan tetap menjaga harkat dan derajat mereka.

4. *Give Alternative and Limited Direction*

Berikan alternative dan arahan atau perintah yang terbatas. Cara ini bisa digunakan jika ketiga cambukan di atas ternyata belum mampu membangkitkan semangat.

B. Potensi Team Kerja

Manusia sebagai makhluk sosial senantiasa membutuhkan orang lain. Meskipun hidup berkecukupan, kecerdasan yang

cukup, dan kekuatan fisik yang cukup, ia akan selalu membutuhkan lingkungan di mana dia bisa berbagi, saling memberi support dan bergotong royong. Manusia tidak hanya membutuhkan agama, ilmu pengetahuan, atau hiburan atau kesenian, tetapi juga kebersamaan. Semuanya diperlukan. Karena dengan agama hidup lebih terarah, dengan pengetahuan hidup akan lebih mudah, dengan seni hidup lebih indah dan dengan kebersamaan hidup akan lebih berfaedah.

Dalam definisi singkat, *teamwork* merupakan serangkaian nilai, sikap dan perilaku dalam sebuah tim. Sehingga tidak selalu terdiri dari sekumpulan orang dengan gaya, sikap, maupun cara kerja yang sama. Perbedaan antar tim justru merupakan potensi yang akan membuat sebuah tim menjadi kreatif dan inovatif. Untuk mencapai kerja sama tim yang baik perlu ditumbuhkan sikap positif di antara anggota tim. Antara lain kebiasaan untuk saling mendengarkan sehingga tercipta komunikasi yang baik, memberikan dukungan kepada anggota tim yang membutuhkan, dan apresiasi terhadap kontribusi dan pencapaian yang diperoleh dari setiap anggota tim.

Sebuah *teamwork* akan menjadi penentu mulus tidaknya perjalanan organisasi. Sebab itu sangat diperlukan adanya kerja sama yang baik dalam melaksanakan tanggung jawab dalam keorganisasian. Makalah ini akan membahas definisi *teamwork*, manfaat dan fungsi *teamwork*, jenis *teamwork*, perbedaan tim kerja dan kelompok kerja, peranan tim kerja, tahap perkembangan *teamwork*, dan dimensi dalam tim kerja.

Sinergi dari sebuah tim sangat menentukan tercapainya kesuksesan berkelanjutan bagi perusahaan. Elemen satu ini dapat membuat para anggota mampu bekerja dengan baik untuk meraih tujuan yang diinginkan. Sayangnya,

membangun *teamwork* yang solid seperti itu bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Ada banyak tantangan berat yang harus dihadapi oleh *leader* organisasi dalam mewujudkannya.

1. *Coaching*

Setiap orang butuh coaching. Tidak terkecuali para SDM di organisasi Anda. *Coaching* merupakan pembinaan yang dilakukan oleh *leader* kepada anggota tim. Tujuannya adalah untuk memberikan orientasi realitas dan membantu mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

Leader yang mampu menjadi coach mampu memotivasi anggota tim untuk menunjukkan performa kerja yang baik. Sebab, setiap *coaching* dilakukan, ia selalu berupaya untuk membangkitkan potensi terbaik yang ada di dalam diri para karyawan.

2. *Character*

Memahami karakter masing-masing anggota tim tentu perlu dilakukan untuk bisa membangun *teamwork* yang solid. Setiap SDM dalam organisasi tentu memiliki karakter yang berbeda-beda. Sebagai seorang *leader*, Anda wajib ah untuk bisa mengetahui hal ini. Tujuannya adalah agar *leader* jadi tahu langkah mana yang paling tepat untuk melakukan pendekatan kepada setiap anggota.

3. *Communication*

Pentingnya elemen satu ini tentu sudah sering Anda dengar. Komunikasi memang membawa pengaruh besar bagi kesolidan sebuah tim dan kesuksesan organisasi.

Komunikasi yang baik akan memudahkan tim dalam berkoordinasi, bekerja sama, dan bertukar informasi. Hasilnya, mereka tak akan merasa terbebani untuk

menemukan langkah efektif dalam mencapai goals yang ingin dicapai oleh organisasi.

4. *Commitment*

Komitmen dari SDM dapat menentukan loyalitas dan kinerja mereka di perusahaan. Jika sudah memiliki komitmen, mereka tentu akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Mereka tak akan segan untuk mencurahkan seluruh pikiran, tenaga, perhatian, dan waktunya agar bisa mencapai cita-cita yang ingin diraih oleh anggota tim serta perusahaan.

5. *Contagious Energy*

Maksud dari contagious energy adalah energi positif yang menular. Ini tentu bisa diwujudkan melalui program coaching. Motivasi kerja yang diberikan oleh *leader* kepada anggota tim dapat membuat mereka lebih semangat dan percaya diri untuk menunjukkan performa optimal.

6. *Caring*

Sikap peduli di lingkungan kerja akan membuat SDM bisa selalu mendukung satu sama lain. Mereka tidak akan segan untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan agar bisa mencapai kesuksesan yang diharapkan. Mereka punya tujuan untuk menunjukkan performa tim yang baik. Bukan hanya sekadar kinerja individu saja.

7. *Consistency*

Namun, Anda tidak akan mampu untuk membangun *teamwork* yang solid jika tidak ada sikap konsisten untuk menerapkan keenam hal tersebut. Konsistensi adalah wujud pertanggungjawaban terhadap nilai-nilai yang

berlaku di perusahaan. Jika hal ini sudah tertanam di dalam diri anggota tim, mereka tentu bisa membangun kerja sama yang solid untuk mewujudkan kesuksesan berkelanjutan bagi perusahaan.

Bekerja dalam bentuk tim memiliki fungsi yaitu antara lain dapat mengubah sikap, perilaku dan nilai-nilai pribadi serta dapat turut serta dalam mendisiplinkan anggota tim. Selain itu, bekerja dalam tim dapat dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan, merundingkan dan bernegosiasi.

Ada beberapa manfaat bekerja dalam tim yakni

1. Bagi Organisasi Tim
 - a. Meningkatkan produktivitas kerja.
 - b. Meningkatkan kualitas kerja.
 - c. Meningkatkan mentalitas kerja.
 - d. Meningkatkan kemajuan organisasi.
2. Bagi Anggota Tim
 - a. Tanggung jawab atas pekerjaan ditanggung bersama.
 - b. Sebagai media aktualisasi diri.
 - c. Stres atau beban kerja berkurang.

Adapun Tujuan Bekerja Dalam Tim adalah:

1. Kesatuan Tujuan

Setiap anggota tim memiliki kesamaan visi, misi dan program kerja.
2. Efisiensi

Setiap anggota tim menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara cepat, cermat, dan tepat tanpa pemborosan dan kecerobohan.

3. Efektif

Setiap anggota tim memiliki tujuan yang jelas, memiliki keterampilan yang memadai, memiliki komitmen, saling percaya, memiliki komunikasi yang baik, memiliki kemampuan bernegosiasi, dan memiliki kemampuan yang tepat.

Menurut Daft (2000) jenis *teamwork* terdiri dari enam jenis, yaitu

1. Tim Formal

Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.

2. Tim Vertikal

Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.

3. Tim Horizontal

Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hierarki yang hampir sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

4. Tim dengan Tugas Khusus

Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk di luar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.

5. Tim Mandiri

Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari lima hingga dua puluh orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap,

dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

6. Tim Pemecahan Masalah

Tim pemecahan masalah biasanya terdiri dari lima hingga dua belas karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, di mana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

C. Mengembangkan Potensi Team Kerja

Dalam dunia kerja kita biasanya di hadapkan pada pekerjaan yang harus diselesaikan bersama-sama dengan tim agar hasilnya maksimal. Namun bekerja dalam tim bukanlah hal yang mudah, jika kamu seorang pemimpin dalam tim, kamu harus membuat tim kamu solid agar pekerjaanmu dapat selesai dengan baik. Aturan pertama dalam membangun suatu tim yang solid yaitu, memimpin tim secara efektif. Selalu ingat bahwa pemimpin tim yang paling efektif adalah membangun hubungan kepercayaan dan loyalitas pada tim. Berikut pola yang bisa dilakukan untuk mengembangkan potensi team kerja:

1. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan. Hilangkan sikap otoriter yang tidak ingin mendengarkan ide, gagasan ataupun saran dari karyawan. Karena hal tersebut hanya akan membuat karyawan menjadi tidak berkembang dan kurang produktif.
2. Memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai salah satu bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan. Dengan adanya pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, maka hal tersebut akan membuat karyawan lainnya termotivasi untuk dapat

menjadi lebih baik. Hal tersebut dapat memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaan.

3. Mengadakan program pelatihan karyawan. Pelatihan dilakukan bukan semata-mata untuk kepentingan karyawan saja. Namun juga sangat berguna bagi perusahaan. Karena perusahaan tidak akan berkembang tanpa karyawan yang memiliki keterampilan dan minat kerja yang tinggi. Dengan adanya program pelatihan, maka diharapkan mampu menggali potensi para karyawan dan mengembangkan keterampilan yang karyawan miliki.

Daftar Pustaka

- Muhammad Anwar H.M. 2014. *Pengantar Kewirausahaan: Teori dan Praktek*. Jakarta: Prenadamedia.
- Pandji Anoraga, & H. Djoko Sudantoko. 2002. *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*. Jakarta: PT. Rineka Cipta,
- Setyawati, E., Widjayanti, C. E., Siraiz, R. R., & Wijoyo, H. 2021. Pengujian keamanan komputer kriptografi pada surat elektronik berbasis website dengan enkripsi metode MD5. *Jurnal Manajemen Informatika Jayakarta*, 1(1), 56-67.
- Suherman, M., Wijoyo, H., & Indrawan, I. 2020. *Industry 4.0 Vs Society 5.0*.
- Sunarsi, D. 2020. Implikasi Digitalisasi UMKM. *Digitalisasi UMKM*, 57.
- Wijoyo, H., & Sunarsi, D. 2020. *Manajemen internasional*. Solok: CV. Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Yonata, H., & Handoko, A. L. 2020. *Panduan Pembelajaran New Normal Dan Transformasi Digital*.
- Yuyus Suryana & Kartib Bayu. 2010. *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Jakarta: Kencana.

Tentang Penulis



Haudi, S.Pd., M.M. D.B.A., lahir di Tangerang, Provinsi Banten. Latar belakang pendidikan formal: Sarjana Pendidikan Bahasa Inggris STKIP Setia Budhi Rangkas Bitung, Magister Manajemen Universitas Kristen Krida Wacana, Doctor of Business Administration dari Collegium Humanum Warsaw Management University.

Pernah kuliah sampai kandidat Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta. Saat ini sedang menyelesaikan studi di Program Doktor Ilmu Agama dan Kebudayaan di Universitas Hindu Indonesia dan Program Doktor Ilmu Pemerintahan di Universitas Satyagama.

KEPEMIMPINAN PENDIDIK DALAM DUNIA PENDIDIKAN DI ERA 4.0

Hermawan Winditya

Pengantar

Kemajuan teknologi dan informasi menghantar masyarakat dunia memasuki era revolusi industri 4.0. Perkembangan teknologi dan informasi begitu cepat di seluruh aspek kehidupan manusia. Kehadiran teknologi dan informasi digital juga telah mengubah cara hidup manusia. Berbagai kemudahan ditawarkan melalui teknologi digital, mulai dari kemudahan komunikasi, aplikasi online, sampai dengan akses informasi yang menjadikan hidup menjadi lebih teknis dan praktis. Era revolusi industri 4.0 ini ditandai dengan kemajuan di bidang *mobile* dan internet, *smartphone*, komputerisasi data, kecerdasan buatan, dan robotisasi (Schwab: 2016).

Kemajuan teknologi dan informasi pada era revolusi industri 4.0, berpengaruh terhadap perubahan paradigma pendidikan di Indonesia. Pendidikan di Indonesia mulai mengalami perubahan pada proses pembelajaran. Pendidikan tidak lagi terfokus pada pendidik sebagai sumber utama pembelajaran melainkan terfokus pada peserta didik sebagai pusat pembelajaran. Peserta didik dapat mencari tahu berbagai informasi menggunakan berbagai sumber belajar dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan informasi.

Di era 4.0 ini, para pendidik dituntut untuk menjadi pemimpin yang andal dalam mengelola pembelajaran di kelas, sekaligus eksploratif dalam berinovasi melalui berbagai cara dan memanfaatkan teknologi semaksimal mungkin dalam proses pembelajaran. Pendidikan dengan mengikuti era

4.0 menerapkan pola pembelajaran yang memunculkan dan mendorong kreativitas, keterampilan berpikir kritis, kolaborasi dan komunikasi. Kepemimpinan pendidik yang profesional diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkarakter sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan bangsa. Pendidik menjadi figur pemimpin yang diandalkan bagi perkembangan peserta didik dalam menghadapi tantangan di era revolusi industri 4.0. Bagaimanakah peran pendidik sebagai figur pemimpin bagi peserta didik di era revolusi industri 4.0?

Tentang Revolusi Industri 4.0

Sejarah revolusi industri dimulai dari industri 1.0, 2.0, 3.0, hingga industri 4.0. Fase industri merupakan *real change* dari perubahan yang ada. Industri 1.0 ditandai dengan mekanisasi produksi untuk menunjang efektifitas dan efisiensi aktivitas manusia, industri 2.0 dicirikan oleh produksi massal dan standarisasi mutu, industri 3.0 ditandai dengan penyesuaian massal dan fleksibilitas manufaktur berbasis otomasi dan robot. Industri 4.0 selanjutnya hadir menggantikan industri 3.0 yang ditandai dengan *cyber* fisik dan kolaborasi manufaktur (Hermann et al, 2015).

Istilah industri 4.0 sendiri secara resmi lahir di Jerman tepatnya saat diadakan Hannover Fair pada tahun 2011. Negara Jerman memiliki kepentingan yang besar terkait hal ini karena Industri 4.0 menjadi bagian dari kebijakan rencana pembangunannya yang disebut *High-Tech Strategy 2020*. Kebijakan tersebut bertujuan untuk mempertahankan Jerman agar selalu menjadi yang terdepan dalam industri manufaktur. Beberapa negara lain juga turut serta dalam mewujudkan konsep industri 4.0 namun menggunakan istilah yang berbeda seperti *Smart Factories*, *Industrial Internet of Things*, *Smart Industri*, atau *Advanced*

Manufacturing. Meski penyebutan istilah yang berbeda, istilah tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu untuk meningkatkan daya saing industri tiap negara dalam menghadapi pasar global yang sangat dinamis. Kondisi tersebut diakibatkan oleh pesatnya perkembangan pemanfaatan teknologi digital di berbagai bidang.

Revolusi industri 4.0 berasal dari sebuah proyek yang diprakarsai oleh pemerintah Jerman untuk mempromosikan komputerisasi manufaktur (Yahya, 2018: 2). Selanjutnya Lee et al (2013, 2), menjelaskan industri 4.0 ditandai dengan peningkatan digitalisasi manufaktur yang didorong oleh empat faktor: (1) peningkatan volume data, kekuatan komputasi, dan konektivitas, (2) munculnya analisis, kemampuan, dan kecerdasan bisnis, (3) terjadinya bentuk interaksi baru antara manusia dengan mesin, dan (4) perbaikan instruksi transfer digital ke dunia fisik, seperti robotika dan 3D *printing*. Lifter dan Tschienner (2013, 3) menambahkan, prinsip dasar industri 4.0 adalah penggabungan mesin, alur kerja, dan sistem, dengan menerapkan jaringan cerdas di sepanjang rantai dan proses produksi untuk mengendalikan satu sama lain secara mandiri. Hermann et al (2016) dalam Yahya (2018, 3) menambahkan, ada empat desain prinsip industri 4.0, pertama, interkoneksi (sambungan) yaitu kemampuan mesin, perangkat, sensor, dan orang untuk terhubung dan berkomunikasi satu sama lain melalui Internet of Things (IoT) atau Internet of People (IoP). Prinsip ini membutuhkan kolaborasi, keamanan, dan standar. Kedua, transparansi informasi merupakan kemampuan sistem informasi untuk menciptakan salinan virtual dunia fisik dengan memperkaya model digital dengan data sensor termasuk analisis data dan penyediaan informasi. Ketiga, bantuan teknis yang meliputi: (1) kemampuan sistem bantuan untuk mendukung manusia

dengan menggabungkan dan mengevaluasi informasi secara sadar untuk membuat keputusan yang tepat dan memecahkan masalah mendesak dalam waktu singkat; (2) kemampuan sistem untuk mendukung manusia dengan melakukan berbagai tugas yang tidak menyenangkan, terlalu melelahkan, atau tidak aman; (3) meliputi bantuan visual dan fisik; dan (4) keputusan terdesentralisasi yang merupakan kemampuan sistem fisik maya untuk membuat keputusan sendiri dan menjalankan tugas seefektif mungkin.

Secara sederhana, prinsip industri 4.0 menurut Hermann et al (2016) dapat digambarkan sebagai berikut. Revolusi industri 4.0 telah memperkenalkan teknologi produksi massal yang fleksibel (Kagermann et al, 2013). Revolusi industri 4.0 merupakan sebuah pendekatan untuk mengontrol proses produksi dengan melakukan sinkronisasi waktu dengan melakukan penyatuan dan penyesuaian produksi (Kohler & Weisz, 2016). Selanjutnya, Zesulka et al. (2016) menambahkan, revolusi industri 4.0 digunakan pada tiga faktor yang saling terkait yaitu; 1) digitalisasi dan interaksi ekonomi dengan teknik sederhana menuju jaringan ekonomi dengan teknik kompleks; 2) digitalisasi produk dan layanan; dan 3) model pasar baru.

Berdasarkan para ahli dapat disimpulkan bahwa Revolusi Industri 4.0 mengubah cara manusia hidup, bekerja dan berkomunikasi. Revolusi Industri juga membentuk ulang sistem pemerintah, pendidikan, sistem pelayanan kesehatan, serta hampir setiap aspek kehidupan. Dengan perkembangan pesat seperti ini, seluruh perangkat cerdas termasuk mesin produksi pabrik akan terkoneksi satu sama lain dengan kecepatan transfer informasi yang cepat, diatur dengan kecerdasan buatan sehingga proses produksi dapat lebih efisien. Tantangan era revolusi industri 4.0 kompleks sekali. Belum lagi di dunia pendidikan, semua sudah berkonversi di

dunia digital. Jika dulu cukup sistem manual, kuno, primitif, saat ini semua harus serba ciber. Contohkan *e-library* (perpustakaan digital), *e-learning* (pembelajaran digital), *e-book* (buku *online*), dan lainnya.

Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0

Pendidikan di era revolusi industri 4.0 merupakan suatu aktivitas untuk membimbing dan mengarahkan individu agar bisa belajar untuk dirinya sendiri. Pendidikan harus mampu menciptakan lingkungan di mana peserta didik dapat memunculkan potensi dan kemampuan mereka sendiri, dan mengasah kemampuan yang mereka miliki untuk menciptakan pengetahuan, menafsirkan dunia, dan akhirnya menyadari potensi penuh dalam dirinya. Setiap individu dituntut untuk dapat memahami potensi diri, mengembangkannya, dan selanjutnya menciptakan sesuatu yang baru untuk dirinya sendiri dan masyarakat.

Di era teknologi digital, setiap individu dapat mengakses informasi dan sumber belajar tanpa batasan ruang dan waktu. Sumber belajar tersebut dapat berupa literatur, video tutorial atau video yang berisi informasi umum lainnya. Dengan tersedianya sumber belajar yang dapat diakses tanpa batasan ruang dan waktu tersebut, cara dan tuntutan belajar telah berubah dari cara belajar dengan model tatap muka terstruktur menjadi cara belajar yang *visual*, kolaboratif dan berbasis pada pengembangan individu. Menjawab tantangan revolusi industri 4.0 kuncinya pada kepemimpinan pendidik. Pendidik yang mampu mengelola kelas secara profesional akan menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Di era revolusi industri 4.0 ini sungguh membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi, karakter, dan daya literasi tinggi (Makin, 2004:16). Selain kualifikasi akademik, pendidik harus memenuhi kompetensi

pendidik yang dapat dipertanggung-jawabkan. Ironis jika pendidik tidak bisa menghidupkan atau mematikan komputer, menerapkan *e-learning*, melek literasi digital dan mendesain pembelajaran berbasis TIK. Maka perludilakukan revitalisasi dengan beberapa pendekatan. Pendidik yang mampu menjawab tantangan zaman adalah mereka yang melek TIK, literasi digital, juga menguasai teknologi secara teoretis dan praktis. Semua itu kuncinya ada pada pendidik sebagai pemimpin di dalam kelas (Ghiffar, 2018: 85).

Figur Pendidik dan Strategi Pendidik di Era 4.0

Peralihan gaya mengajar bergeser dari *teacher center* ke *student center* yang tentu dapat meningkatkan minat belajar peserta didik. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran menjadi sangat esensial. Tidak hanya dari segi minat belajar namun juga dari hasil belajar. Penggunaan berbagai aplikasi digital, video pembelajaran interaktif, *e-book*, *website*, dan gaya belajar digital lainnya merupakan tuntutan urgensi dunia pendidikan.

Dunia pendidikan harus segera beradaptasi dengan era revolusi industri 4.0. Pendidik juga harus memiliki kesadaran dan pandangan baru bahwa era saat ini tak bisa lagi berperan sepenuhnya sebagai agen yang mentransfer pengetahuan. Tidak hanya karena beragam pengetahuan itu sudah bisadisimpan dan disampaikan mesin secara canggih, juga karena anak didik zaman sekarang bisa dengan mudah mendapatkan pengetahuan yang mereka inginkan dengan cepat. Lebih jauh, *mindset* baru itu haruslah menantang pendidik untuk terus mencari pendekatan baru dalam pembelajaran. Misalnya pengembangan *soft skills* dan karakter peserta didik, seperti kemampuan berkomunikasi

empati, pengembangan sikap toleran, bertanggung jawab, berfikir terbuka, bekerja sama, dan lain sebagainya.

Salah satu gerakan yang dicanangkan oleh pemerintah, misalnya, adalah gerakan literasi baru sebagai penguat bahkan menggeser gerakan literasi lama. Gerakan literasi baru yang dimaksudkan terfokus pada tiga literasi utama yaitu, (1) literasi digital, (2) literasi teknologi, dan (3) literasi manusia. Tiga keterampilan ini diprediksi menjadi keterampilan yang sangat dibutuhkan di era industri 4.0. Literasi digital diarahkan pada tujuan peningkatan kemampuan membaca, menganalisis, dan menggunakan informasi di dunia digital (*big data*), literasi teknologi bertujuan untuk memberikan pemahaman pada cara kerja mesin dan aplikasi teknologi, dan literasi manusia diarahkan pada peningkatan kemampuan berkomunikasi dan penguasaan ilmu desain (Aoun, 2017 dalam Yahya, 2018). Adaptasi gerakan literasi baru dapat diintegrasikan dengan melakukan penyesuaian kurikulum dan sistem pembelajaran.

Pendidik harus kreatif dan mahir memilih dan melaksanakan model pembelajaran yang berpotensi efektif menghasilkan peserta didik yang berkualitas di era digitalisasi di revolusi industri 4.0 sebagai berikut. Berpusat kepada siswa/i (*learner-centered*) Pengembangan pembelajaran di kelas sebaiknya menggunakan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Sementara pendidik lebih banyak berperan sebagai fasilitator pembelajaran. Peserta didik ditempatkan sebagai subjek pembelajaran yang secara aktif mengembangkan minat dan potensi yang dimilikinya. Peserta didik tidak lagi dituntut untuk mendengarkan dan menghafal materi pelajaran yang diberikan pendidik, tetapi berupaya mengkonstruksi pengetahuan dan keterampilannya, sesuai dengan kapasitas

dan tingkat perkembangan berpikirnya, sambil diajak berkontribusi untuk memecahkan masalah-masalah nyata yang terjadi di masyarakat. Beberapa pendekatan seperti *inquiry learning*, *project based learning*, *scientific approach*, atau *problems based learning* adalah diantara model pembelajaran yang bisa digunakan pendidik dalam rangka pelaksanaan pembelajaran yang berpusat kepada peserta didik.

Pembelajaran kontekstual. Materi pelajaran perlu dikaitkan dengan kehidupan sehari-hari peserta didik. Pendidik mengembangkan metode pembelajaran yang memungkinkan peserta didik terhubung dengan dunia nyata (*real word*), dan pembelajaran era disrupsi diarahkan pada merumuskan masalah yang ada bukan hanya menjawab masalah. Pendidik membantu peserta didik agar dapat menemukan nilai, makna dan keyakinan atas apa yang sedang dipelajarinya serta dapat mengaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Pendidik melakukan penilaian kinerja peserta didik yang dikaitkan dengan dunia nyata. *Problems based learning* dan *contextual learning* adalah diantara pendekatan yang dapat digunakan dalam hal ini. Pendidik harus berusaha mempersiapkan peserta didik menjadi warga negara yang baik. Oleh karena itu, pembelajaran sebaiknya dapat memfasilitasi peserta didik untuk terlibat dalam lingkungan sosialnya. Misalnya, mengadakan kegiatan pengabdian masyarakat, di mana peserta didik dapat belajar mengambil peran dan melakukan aktivitas tertentu dalam lingkungan sosial. Pembelajaran diarahkan untuk melatih berfikir analitis dan bukan berfikir mekanistik. Peserta didik harus diajarkan untuk bisa berkolaborasi dengan orang lain. Berkolaborasi dengan orang-orang yang berbeda dalam latar budaya dan nilai-nilai yang dianutnya. Dalam menggali informasi dan membangun makna, peserta didik perlu

didorong untuk bisa berkolaborasi dengan teman-teman di kelasnya. Dalam mengerjakan suatu proyek, peserta didik perlu diajarkan bagaimana menghargai kekuatan dan talenta setiap orang serta bagaimana mengambil peran dan menyesuaikan diri secara tepat dengan mereka. Dalam konteks ini, pendidik mesti lebih banyak menerapkan prinsip-prinsip *cooperative learning* selama proses pembelajaran. Digitalisasi pembelajaran. Sebagaimana ciri pembelajaran revolusi industri 4.0 yang identik dengan *internet of things, internet of people, icloud, big data, connectivity*, dan digitalisasi, maka pendidik penting untuk mengintegrasikan pembelajaran mereka dengan perkembangan teknologi informasi terkini. Mereka misalnya perlu menggabungkan mode pembelajaran *offline* dengan *online (blended learning/hybrid learning)*. Pendidik perlu memaksimalkan penggunaan perangkat canggih semacam *smartphone* di dalam kelas untuk pembelajaran dan sebagainya. Intinya, pendidik harus mampu menjadi agen perubahan dan menjadi pemimpin kolaboratif bagi keberhasilan peserta didik di dunia pendidikan.

Kepemimpinan Pendidik di Era 4.0

Kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia(1990: 684) berasal dari kata dasar “Pimpin” dengan mendapat awalan menjadi “Memimpin” maka diartikan menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing dalam perkataan ini dapat disamakan pengertiannya dengan mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri. Dalam pengertian lain, kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian

mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan (Nawawi 2007: 34).

Kepemimpinan memiliki tiga unsur pokok yaitu ada yang memimpin, ada yang dipimpin, dan ada tujuan yang dicapai. Selain itu juga terdapat komponen yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam kepemimpinannya yaitu Memiliki posisi yang berpengaruh dan telah diakui keberadaannya, memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan yang dicapai, mampu menciptakan suasana yang nyaman dan harmonis memiliki kecakapan dalam bertindak menyelesaikan masalah, mengedepankan kepada efektivitas pekerjaan, mampu berpikir untuk jangka yang Panjang, memiliki keberanian dalam memutuskan kebijakan, dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan semua pihak, dan memiliki gagasan yang baru dan cemerlang.

Kepemimpinan seorang pendidik berdasarkan pemahaman kepemimpinan di atas menjadi sangat kontekstual dalam rangka gerakan peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan pendidik merupakan sarana paling tepat untuk mengantisipasi dan mempersiapkan peserta didik memasuki era revolusi industri 4.0. Indikator yang dapat dirasakan sekarang yaitu, teknologi mampu menembus batas antarwilayah dan antarnegara, hal itu dipersiapkan melaluipendidikan yang berkualitas di bawah kepemimpinan seorang pendidik sebagai seorang pengajar dan pendidik.

Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen menyatakan pendidik adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Peran pendidik sebagai tenaga pendidik yang

bertugas memberikan pengajaran, bimbingan dan pelatihan secara profesional. Sebagai bagian internal dari sebuah organisasi pendidikan, pendidik memiliki fungsi, peran dan kedudukan yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pembangunan bangsa di bidang pendidikan (Oktavia, 2019). Keberhasilan proses pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan pendidik dalam mengelola kelas.

Era 4.0 menuntut perkembangan kualitas pendidik untuk dapat menghasilkan generasi bangsa yang berkualitas. Perkembangan dan kemajuan zaman yang ada senantiasa menuntut pendidik untuk dapat mengembangkan kemampuan dirinya dengan baik. Program pengembangan profesionalitas pendidik melalui pemberdayaan pendidik merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kualitas pendidik. Pemberdayaan diri (*self-empowerment*) merupakan kunci pengembangan profesional pendidik yang efektif. Pendidik yang memiliki inisiatif untuk memberdayakan dirinya tanpa harus menunggu arahan dari kepala sekolah dapat lebih mengembangkan profesionalitasnya. Pemberdayaan diri adalah rangkaian kegiatan dalam upaya peningkatan kualitas dan kapasitas seseorang untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan (Nadeak, 2019). Pemberdayaan diri akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pendidik dalam mengatasi berbagai permasalahan dalam proses pembelajaran. Pendidik akan memperoleh ide-ide baru tentang proses pembelajaran, mendapatkan teknik-teknik dan metode pembelajaran yang baru melalui proses pemberdayaan diri. Berbagai pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan oleh pendidik melalui pemberdayaan diri akan membantu pendidik dalam meningkatkan sikap belajar dan kemampuan berpikir kritis, kreatif dan inovatif pada diri peserta didik.

Kepemimpinan seorang pendidik bagi para peserta didik memiliki harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, komitmen dan motivasi untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Upaya mewujudkan tenaga pendidikan yang andal dan berkualitas, seyogianya dapat dilakukan dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia, dengan harapan akan dapat meningkatkan mutu pendidikan (Ginting & Haryati, 2012: 1). Pendidik juga memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa peserta didik dapat mencapai prestasi yang optimal dengan keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di sekolah. Oleh karena itu, peserta didik juga termotivasi meningkatkan diri mencapai prestasi sesuai bakat dan kemampuan yang dimiliki. Harapan yang tinggi ini menjadi faktor yang dominan yang menyebabkan sekolah selalu dinamis dalam melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous quality improvement*) (Muktiana, 2018: 32).

Pemberdayaan diri (*self-empowerment*) merupakan kunci pengembangan profesional pendidik yang efektif. Pendidik yang memiliki inisiatif untuk memberdayakan dirinya tanpa harus menunggu arahan dari kepala sekolah dapat lebih mengembangkan profesionalitasnya. Pemberdayaan diri adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapabilitas seseorang ataupun kelompok untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan (Nadeak, 2019). Pemberdayaan diri pendidik dapat dikatakan sebagai upaya pendidik sebagai tenaga pendidik dalam melakukan berbagai hal yang dapat memberikan dampak positif dalam kehidupannya sebagai pendidik. Pemberdayaan diri akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pendidik dalam mengatasi berbagai permasalahan dalam proses pembelajaran. Pendidik akan memperoleh ide-ide baru tentang proses pembelajaran,

mendapatkan teknik-teknik dan metode pembelajaran yang baru melalui proses pemberdayaan diri. Berbagai pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan oleh pendidik melalui pemberdayaan diri akan membantu pendidik dalam meningkatkan kemampuan peserta didik.

Kepemimpinan yang paling konkret dari seorang pendidik adalah mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, menguasai teknologi dan menyesuaikan dengan keadaan peserta didik. Pendidik berperan memimpin peserta didik agar dapat menjadi manusia pembelajar (*long life learner*). Kepemimpinan seorang pendidik adalah mampu memotivasi dan mendidik peserta didik dengan menerapkan penggunaan teknologi informasi dalam proses pembelajaran. Pendidikan di era 4.0 harus dapat menanggapi kebutuhan revolusi industri 4.0 di mana persaingan antar teknologi dan manusia diselaraskan untuk dapat menghasilkan peluang-peluang baru dengan kemampuan yang kreatif dan inovatif. Kunci keberhasilan dalam era revolusi industri 4.0 terletak pada kemampuan berpikir kritis, kreatif, inovatif, dan pengembangan karakter peserta didik. Maka pembelajaran pada era transformasi pendidikan 4.0 berfokus pada peningkatan kompetensi dan entrepreneurship peserta didik dalam upaya mengembangkan cara berpikir kritis, sistemik, latera dan tingkat tinggi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.

Pendidikan 4.0 telah membawa perubahan pada paradigma proses pembelajaran. Proses pembelajaran pada era transformasi pendidikan 4.0 harus mampu mengembangkan kompetensi abad 21 bagi peserta didiknya. Menurut Kemdikbud (Wijaya, Sudjimat, & Nyoto, 2016) kemampuan peserta didik dalam mengakses berbagai sumber belajar, merumuskan permasalahan, berpikir analitis, dan kerja sama serta berkolaborasi dalam menyelesaikan masalah telah

menjadi fokus kompetensi abad 21. Terjadinya pergeseran model pembelajaran pada era transformasi pendidikan 4.0 di mana proses belajar lebih diarahkan kepada aktivitas peserta didik dalam mengeksplorasi berbagai sumber belajar, merumuskan permasalahan dengan memberikan pertanyaan, melatih kemampuan berpikir kritis agar peserta didik mampu mengambil keputusan, dan dapat bekerja sama serta berkolaborasi dalam menyelesaikan suatu masalah. Peserta didik dapat menggunakan berbagai macam teknologi untuk mencari informasi terkait sumber belajar, mengerjakan tugas-tugas, berkomunikasi dan menciptakan pengetahuan baru. Pendidik sebagai pendidik lebih berperan sebagai fasilitator, pembimbing dan konsultan yang memberikan arahan dan pendampingan dalam proses belajar peserta didik. Kegiatan pembelajaran lebih berorientasi pada proyek dan kemampuan pemecahan masalah dengan aktivitas kolaboratif dan difokuskan pada masyarakat. Prinsip-prinsip belajar lebih menekankan belajar kontekstual dengan berdasarkan pada pengalaman nyata dalam kehidupan peserta didik, sehingga peserta didik dapat menghasilkan pengetahuan baru berdasarkan tindakan yang muncul dari dorongan sendiri.

Transformasi pendidikan di era 4.0 menjadi tantangan dan memberikan peluang besar bagi pengembangan profesionalitas pendidik. Sebagai pemimpin bagi peserta didik, pendidik harus mengikuti perkembangan zaman dan dapat memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran setiap harinya dengan melakukan inovasi pembelajaran. Inovasi pembelajaran pada pendidikan 4.0 menekankan pada penguasaan metode pembelajaran, pengaplikasian dan pengembangan metode belajar oleh pendidik sebagai pendidik. Inovasi pembelajaran 4.0 dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran. Perlunya

membekali pendidik di era kemajuan teknologi dengan berbagai kompetensi terkait dengan pembelajaran berbasis teknologi, pembelajaran yang meningkatkan kemampuan entrepreneurship dan kreativitas peserta didik, kemampuan memberikan solusi atas permasalahan pendidikan dan kehidupan, kemampuan memprediksi kompetensi masa depan, dan kemampuan pendidik memahami masalah psikologis sebagai dampak atas cepatnya perubahan yang terjadi.

Kurangnya maksimalnya pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran di kelas juga menjadi penyebab rendahnya sikap kreatif dan inovatif pada diri peserta didik. Minimnya pengetahuan dan kemampuan pendidik dalam penggunaan teknologi menjadi salah satu penyebab kurang maksimalnya pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran.

Pendidik dapat mengembangkan dirinya melalui hal-hal praktis seperti menulis jurnal mengajar. Menulis jurnal mengajar bermanfaat untuk melihat hal-hal yang terjadi selama pendidik mengajar di dalam kelas. Dengan menulis jurnal mengajar pendidik dapat menemukan pola mengajar yang dilaksanakan di dalam kelas. Jurnal mengajar dapat membantu pendidik untuk mendesain rencana pembelajaran selanjutnya. Dengan menulis jurnal mengajar, pendidik diharapkan mengetahui gaya mengajar yang dilaksanakannya dan mampu menentukan tindakan yang diambil sehingga pembelajaran di kelas akan lebih terarah dan bermakna untuk mencapai keberhasilan belajar peserta didik. Di samping itu, pendidik juga dapat merefleksikan cara dia mengajar dengan bertukar pikiran, berbagi keahlian untuk dapat mengembangkan teknik-teknik mengajar di kelas. Diskusi mengajar dilakukan untuk memberikan dukungan yang positif terhadap teman sejawat. Diskusi jurnal mengajar bermanfaat bagi pendidik sehingga memperoleh pengetahuan baru tentang cara mengajar sehingga mampu

meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Berkolaborasi dengan teman sejawat dapat dilakukan dengan *peer mentoring* dan *peer coaching*. *Peer mentoring*, dilakukan dengan cara memasang pendidik yang sudah berpengalaman dengan pendidik baru dengan tujuan agar pendidik yang berpengalaman dapat berbagi pengetahuan dan kemampuan tentang cara mengajar kepada pendidik baru. *Peer coaching* dilakukan untuk memberikan pelatihan kepada sesama pendidik untuk mengasah kemampuan mengajar pendidik. Yang tidak kalah penting adalah sering mengikuti lokakarya dan konferensi. Lokakarya dan konferensi merupakan kesempatan bagi pendidik untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya tentang pembelajaran di kelas. Dengan ikut serta dalam lokakarya atau konferensi, pendidik dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi untuk mencoba berbagi teknik baru dalam mengatasi permasalahan dalam proses pembelajaran di kelas. Lokakarya dan konferensi juga dapat menambah informasi dan pengetahuan baru yang dapat diterapkan dalam strategi mengajar di kelas.

Selain kemampuan kognitif dan psikomotorik yang perlu dimiliki pendidik profesional, di era 4.0., seorang pendidik juga perlu memiliki karisma dalam memimpin kelas. Pendidik sebagai pemimpin dalam pengelolaan kelas memiliki pengaruh yang ideal dapat menumbuhkan kepercayaan dan sikap hormat dari peserta didiknya. Pendidik profesional perlu memperlihatkan keyakinan pada persoalan-persoalan penting, mengutamakan kebutuhan peserta didik, dan mampu menggerakkan mereka untuk mencapai visi, misi sekolah. Di samping itu, kemampuan pendidik dalam meningkatkan upaya menyelesaikan persoalan secara bijaksana sangat dibutuhkan. Pemimpin yang bijaksana mampu memproyeksikan masa depan penuh

optimisme untuk sebuah kemajuan. Pendidik harus mampu merangsang peserta didik untuk lebih inovatif, *kreatif dan kolaboratif dalam mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya*. Pendidik dengan gaya kepemimpinan kolaboratif akan menantang peserta didik untuk mencapai standar yang diharapkan. Kepemimpinan pendidik akan mampu memotivasi semangat peserta didik dalam aktivitas pembelajaran interaktif dan keteladanan hidup bagi mereka.

Daftar Pustaka

- Aoun, J.E. 2017. *Robot-proof: higher education in the age of artificial intelligence*. US: MIT Press.
- Darmadi, H. 2019. Pengantar Pendidikan Era Globalisasi: Konsep Dasar, Teori, Strategi dan Implementasi dalam Pendidikan Globalisasi. Penerbit An1mage
- Giffar. M., Nurisma. E., & Kurniasih. C. 2018. Model Pembelajaran Berbasis Blended Learning Dalam Meningkatkan Critical Thinking Skills Untuk Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. Prosiding Seminar Nasional, 85- 93.
- Haudi, H. Y., & Wijoyo, H. 2020. *Sumber Daya Manusia dan New Normal Pendidikan*. Solok: CV. Insan Cendekia Mandiri.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. 2016. Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. Presented at the 49th Hawaiian International Conference on Systems Science.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. 2013. Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0. Industrie 4.0 Working Group, Germany.
- Lee, E., & Hannafin, M. J. 2016. A design framework for enhancing engagement in student-centered learning: Own it, learn it, and share it. Educational technology research and development, 64(4), 707-734.
- Manusia di Era Global. In Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika (Vol. 1, No. 26, pp 263-278).
- Nadeak, B. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Era Industri 4.0*. Jakarta: UKI Press.

- Octavia, S. A. 2019. *Sikap dan Kinerja Guru Profesional*. Deepublish publisher.
- Sagala, S. 2018. *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Schwab, Klaus. 2016. The Global Competitiveness Report 2016-2017. Geneva: World Economic Forum. Diunduh pada 09 Oktober 2016. Tersedia pada <https://www.weforum.org>
- Sihotang, H. 2020. Peningkatan Profesionalitas Guru Di Era Revolusi Industri 4.0 Dengan Character Building Dan Higher Order Thinking *Skills* (Studi Kasus Sekolah Di Kabupaten Nias Selatan). Jurnal *Dinamika Pendidikan*, 13(1): pp. 68-78.
- Simarmata, J., Sari, D. C., Purba, D.W., Mufarizuddin, Hasibuan, M. S. 2019. *Inovasi Pendidikan Lewat Transformasi Digital*.
- Suherman, M., Wijoyo, H., & Indrawan, I. 2020. Industry 4.0 Vs Society 5.0.
- Widodo, S. E. 2018. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Wijaya. 2016. Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya
- Yahya, Muhammad. 2018. Tantangan dan Peluang Perkembangan Pendidikan Kejuruan Indonesia. Disampaikan pada sidang terbuka luar biasa senat Universitas Negeri Makasar tanggal 14 Maret 2018, Makasar.
- Yusparizal. 2016. Enam Langkah Praktis dalam Pemberdayaan Guru. Diakses April 27, 2020 dari <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/11-Yusparizal.pdf>

Tentang Penulis



Hermawan Winditya, S.M., S.Hum., M.Pd., lahir di Banjarnegara, 23 Desember 1975. Menyelesaikan S1 Filsafat Agama di Sekolah Tinggi Filsafat Seminari Pineleng Manado Sulawesi Utara (2000). Magister di

Bidang Ilmu Filsafat di Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara Jakarta (2004). Magister Pendidikan di Universitas Indraprasta PGRI Jakarta (2012). Dosen Mata Kuliah Religiositas dan Filsafat di Universitas Multi Media Nusantara Tangerang (2007-2009). Dosen Mata Kuliah Character Building di Universitas Bina Nusantara Jakarta (2007-sekarang).

A. Pengantar

Kemajuan zaman semakin tidak terbendung, apalagi di bidang digital, sehingga membutuhkan penyesuaian dengan keadaan. Orang yang tidak mengikuti perkembangan jaman akan digerus oleh waktu. Teknologi menjadi kebutuhan utama bagi masyarakat secara umum dan termasuk pemimpin secara khusus dalam melakukan berbagai kegiatan.

Teknologi digital telah mengubah segalanya yang tidak saja terjadi dalam bidang Teknologi Informasi, tetapi juga gaya kepemimpinan dan cara mengelola organisasi. Perkembangan teknologi yang begitu cepat ini mengubah gaya kepemimpinan dari gaya tradisional menjadi kepemimpinan era digital. Seorang pemimpin era digital memiliki kemampuan untuk menginspirasi karyawannya atau bawahannya untuk berinovasi dan mengembangkan ide-ide yang dimiliki. Ketajaman dalam menerapkan tolok ukur dan memperoleh capaian di dalam pekerjaan melalui gaya kepemimpinan di era digital menunjukkan pendekatan yang cepat, lintas hierarkis, kooperatif, dan berorientasi dan mengintegrasikan inovasi.

Kepemimpinan di era digital yang serba canggih menuntut agar bisa bekerja lebih cepat melalui teknologi, di sinilah dibutuhkan kemampuan seseorang dalam mengatur dan memimpin suatu lembaga. Pada dasarnya semua manusia adalah pemimpin. Paling tidak memimpin dirinya sendiri. Pemimpin hendaknya memiliki kompetensi pribadi,

pola pikir, dan penerapan metode baru adalah sangat penting untuk mencapai tujuan.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memberikan informasi kepada anggota yang dipimpinnya serta menjadi contoh teladan dan panutan bagi yang dipimpinnya.

B. Pembahasan

1. Pengertian Pemimpin (*Leadership*)

Pemimpin merupakan symbol dari Lembaga yang dipimpinnya, seorang pemimpin harus mampu sebagai panutan sehingga bisa mempengaruhi karyawan atau orang-orang yang dipimpinnya sejalan dengan Nasution (2015) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi individu atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu dengan sukarela sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain, dalam proses kepemimpinan itu, ditemukan ada fungsi pemimpin yang memberi pengaruh, ada pengikut (anggota) yang menerima pengaruh dan ada aktivitas dan ada suatu situasi di mana kepemimpinan tersebut berlangsung.

Mukhlisin (2019) pemimpin/kepemimpinan merupakan penentu kebijakan kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan anda menuju sukses dengan senantiasa berperilaku mulia.

Peramesti & Kusmana (2018) Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam proses manajemen dan dibutuhkan pada semua tipe organisasi. Pemimpin merencanakan dan mengorganisasikan sumber daya yang ada dengan memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai kinerja bawahan yang optimal. Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan

bahwa seseorang yang bisa mengatur dan mempengaruhi orang lain secara sukarela untuk mencapai tujuan.

2. Unsur-unsur kepemimpinan

Wahab (dalam Nasution, 2015), unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi;
- b. unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi;
- c. unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses mempengaruhi;
- d. unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi;
- e. unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

3. Kualitas kepemimpinan

Meski terdapat berbagai gaya kepemimpinan, semua pemimpin yang efektif mempunyai karakteristik tertentu. Ferguson (dalam Nasution, 2015) menyatakan bahwa kualitas pemimpin dapat dipelajari dan ditingkatkan secara terus menerus. Beberapa karakteristik pemimpin antara lain:

a. Inovatif dan Percaya Diri

Pemimpin harus mampu melakukan pekerjaannya, tetapi kemampuan saja tidak cukup. Kepemimpinan sejati membutuhkan kemauan untuk berani, untuk mempertimbangkan pendekatan yang tidak biasa terhadap masalah, untuk melakukan lebih dari sekadar mengikuti metode yang telah terbukti benar. Pemimpin harus percaya diri tanpa merendahkan orang lain. Dia bersedia mempertahankan gagasannya dan berdebat dengan

orang lain. Jenis persaingan intelektual ini adalah karakteristik dari pemimpin yang baik.

b. Menghargai Orang Lain

Menyeimbangkan persaingan dengan rasa hormat mungkin sulit bagi karyawan muda yang ingin maju dengan mengungguli rekan kerjanya. Tetapi kebanyakan karyawan tidak suka dan tidak menghormati pemimpin yang hanya memikirkan diri sendiri. Oleh karena itu, sebaiknya tetap low profile ketika masih menjadi karyawan baru di pekerjaan itu. Karena bila terlalu “Maju” pada awalnya, orang akan membenci dan marah sehingga mereka tentu tidak akan termotivasi untuk bekerja sama. Di atas segalanya, kepemimpinan membutuhkan kemampuan untuk bergaul dengan orang lain dalam berbagai situasi.

c. Etis

Etika adalah kode aturan tentang bagaimana kita bertindak terhadap orang lain. Mereka berurusan dengan yang benar dan yang salah. Sangat penting untuk bertindak secara etis dalam semua aspek kehidupan di rumah, sekolah, dan di tempat kerja terutama bagi seorang manajer. Seorang manajer akan mengatur irama seluruh perusahaan. Karyawan akan terus-menerus memperhatikan kata-kata dan tindakan manajer, jadi penting untuk bertindak etis dalam setiap kejadian. Seorang manajer harus memahami kebijakan etika organisasi dan memiliki keyakinan untuk menegakkannya.

d. Sopan

Tempat kerja merupakan tempat di mana orang berinteraksi. Keterampilan sosial juga penting dalam bisnis. Seorang manajer sebaiknya melihat wajah orang ketika berbicara, menghindari komentar sarkastik, dan

mengendalikan ledakan emosi. Sarkasme dan amarah tidak dapat diterima dalam lingkungan sosial dan bahkan di tempat kerja. Berada dalam posisi sebagai manajer tidak memberi hak untuk tidak sopan.

Kualitas kepemimpinan efektif berdasarkan hasil survey menyarankan bahwa pemimpin masa depan harus memiliki kualitas sebagaimana dikemukakan Overton (dalam Nasution, 2015) yaitu

- a. Menginspirasi dengan semangat dan antusiasme tinggi;
- b. memiliki standar tinggi dalam etika dan integritas;
- c. memiliki tingkat energi tinggi;
- d. memiliki dorongan dan komitmen;
- e. memiliki tingkatan tinggi dalam kreativitas dan tidak konvensional;
- f. berorientasi tujuan, berpikir realistis;
- g. memiliki tingkatan tinggi dalam kemampuan mengelola organisasi;
- h. dapat membangun prioritas;
- i. mendorong kerja sama tim dan usaha-usaha organisasi;
- j. menjaga kepercayaan diri dan memiliki keinginan menguasai pengetahuan;
- k. memiliki mental dan fisik yang sehat dan kuat;
- l. bersikap adil dan rasa hormat kepada orang lain;
- m. memiliki nilai kreativitas;
- n. suka menerima resiko;
- o. membangun pertumbuhan jangka panjang;
- p. menerima semua tantangan dan permasalahan;
- q. tidak ada rasa takut terhadap tantangan dan persoalan;
- r. memberikan dorongan bagi suatu pertumbuhan pengetahuan terhadap orang lain;
- s. menumbuhkan dan menerima ide-ide segar dan perspektif baru;

t. membolehkan kesalahan dan adaptasi terhadap perubahan.

4. Pemimpin yang baik

Menurut Wahab (dalam Nasution, 2015), pemimpin yang baik dan sukses harus memiliki persyaratan kepribadian sebagai berikut:

- a. Rendah hati dan sederhana;
- b. suka menolong;
- c. sabar dan memiliki kestabilan emosi;
- d. percaya kepada diri sendiri;
- e. jujur, adil, dan dapat dipercaya;
- f. keahlian dalam jabatan.

Overton (dalam Nasution, 2015) Pemimpin yang baik dalam tindakannya akan: 1) menunjukkan kepedulian terhadap orang-orang; 2) memberikan peluang dan membantu pengembangan diri; 3) memberikan suatu atmospher dorongan kepuasan diri dan kebanggaan; 4) mendorong usaha tim; 5) memelihara keadilan secara sempurna, kejujuran dan integritas; 6) memelihara keterbukaan, konsistensi dan komunikasi teratur; 7) mendorong pelayanan masyarakat; 8. mendorong kreativitas; 9) memiliki komitmen terhadap produktivitas dan kualitas; 10) memelihara kreativitas; 11) berdedikasi terhadap perbaikan; 12) memelihara segala sesuatu secara sederhana dan mendasar; 13) membedakan perhatian secara detail; 14) mendayagunakan sumber daya; dan 15) mendengarkan secara hati-hati terhadap yang lain.

Menurut ajaran Buddha, seorang pemimpin yang baik selayaknya mempunyai sepuluh karakter pemimpin

(*Dasa Raja Dhamma*). Di dalam kitab Jataka, disebutkan 10 ciri seorang pemimpin dikatakan baik, yaitu

a. *Dana* (Kedermawanan)

Pemimpin seharusnya murah hati. Pemimpin dapat menjadi contoh bagi pengikutnya. Kualitas kedermawanan ini sangat penting dan bertolak belakang dengan keserakahan, karena dengan kedermawanan seorang pemimpin akan disenangi oleh pengikutnya.

b. *Sila* (Moralitas)

Pemimpin harus memiliki moral yang baik dan Hukum harus dipatuhi. Setiap pikiran, ucapan dan perbuatan seorang pemimpin haruslah berlandaskan kebaikan dan cinta serta kebijaksanaan.

c. *Paricagga* (Pengorbanan diri)

Pemimpin dalam situasi apapun harus berani tampil terdepan, ketika menjadi seorang pemimpin, ia telah berkorban untuk melayani pengikutnya. Seorang pemimpin negara (raja) harus berpandangan bahwa ia akan mengorbankan diri demi kesejahteraan rakyatnya. Kualitas ini penting karena apabila seorang pemimpin tidak mempunyai karakteristik ini, berarti ia ada pemimpin yang egois dan akan selalu mementingkan diri sendiri.

d. *Ajjava* (Integritas, tulus, jujur)

Pemimpin harus sebagai contoh di dalam Lembaga yang dipimpin sehingga tugas-tugasnya seharusnya dilakukan dengan tulus. Dedikasikan sepenuhnya pada apa yang seharusnya seorang pemimpin lakukan. Jujur pada diri sendiri dan orang lain akan membuat pemimpin dihargai oleh pengikutnya dan dihormati dengan tulus.

e. *Maddava* (Baik hati, Bertanggung jawab)

Pemimpin seharusnya memiliki tanggung jawab pada tugasnya. Pemimpin dituntut mempunyai tanggung jawab ekstra sehingga disiplin sebagai seorang pemimpin. Dengan begitu siapa pun akan menghargai pemimpin tersebut sepenuh hati. Seorang pemimpin hendaknya berlaku baik, menjaga sopan santun dan tata kerama sesuai norma setempat.

f. *Tapa* (Sederhana)

Seorang pemimpin janganlah berlaku sombong dan berlebihan. Menurut ajaran Buddha, kesederhanaan merupakan salah satu kunci untuk melatih diri mengendalikan keserakahan. Gaya hidup mewah sebaiknya dihindari oleh seorang pemimpin hidup sederhana agar bisa bergaul dengan yang lainnya sehingga tidak terkesan ada jarak status sosial. Tunjukkan bahwa kesederhanaan hidup lebih baik dan berarti daripada gaya hidup mewah dan sombong.

g. *Akkodha* (Tanpa kemarahan, tiada membenci)

Memiliki hati yang lemah lembut dan cinta kasih agar terbebas dari kemarahan, andaikata seorang pemimpin sering marah-marah akan membuat ketakutan pengikutnya dan pengikutnya akan menjalankan perintah bukan berdasarkan kesadaran dan tidak akan optimal. Terkadang pemimpin memang perlu tegas namun bukannya dengan marah-marah berlebihan. Ekspresi seorang pemimpin bisa menegaskan kewibawaannya. Janganlah pemimpin juga menyimpan benci atau rasa tidak senang kepada lawannya. Cobalah bersikap bersahabat daripada membenci. Dan merenungkan bahwa sifat membenci hanya akan merugikan diri sendiri.

h. *Avihimsa* (Tanpa kekerasan)

Kekerasan adalah sumber petaka, karena menyelesaikan permasalahan dengan kekerasan hanya akan menimbulkan kebencian dan permusuhan akan tetapi seringkali sebagian orang berpikir bahwa dengan kekerasan masalah bisa diselesaikan. Mungkin untuk beberapa kasus bisa, namun umumnya yang terjadi adalah kebencian dan dendam akan semakin kuat dan meluas. Dalam ajaran Buddha belas kasih (*karuna*) dan cinta universal (*metta*) memegang peranan aktif dari karakteristik ini.

i. *Khanti* (Kesabaran)

Kesabaran akan menghindarkan kita dari masalah, masalah timbul dari ketidaksabaran dan emosi negatif sesaat. Kemarahan adalah salah satu wujud dari ketidakmampuan seseorang untuk mengendalikan emosi, karena tidak berlatih sabar. Untuk itulah kesabaran menjadi salah satu karakteristik pemimpin yang penting agar tetap mampu untuk berpikir jernih.

j. *Avirodha* (Tidak mencari permusuhan)

Sipat yang ini sudah sangat jelas. Tentu saja ini bisa dilakukan apabila seorang pemimpin mempunyai moralitas yang baik, mematuhi hukum, menjaga pikiran, mengendalikan ucapan. Tanpa disiplin moral yang baik, setiap tindakan akan mengundang permusuhan orang sehingga akhirnya merugikan diri sendiri juga. Sehingga pikiran, ucapan dan perbuatan harus selaras agar memberikan karya yang membawa pada kesejahteraan bersama.

D. Enam Jenis Watak (*Carita*)

Orang yang berbeda mempunyai watak atau kepribadian yang berbeda. Enam jenis watak yang perlu diperhatikan:

1. *Rāga-carita* (watak serakah)
2. *Dosa-carita* (watak kebencian)
3. *Moha-carita* (watak kegelapan batin)
4. *Saddhā-carita* (watak keyakinan)
5. *Buddhi-carita* (watak cerdas), dan
6. *Vitakka-carita* (watak spekulatif) (*Vism.101*)

Sesuai dengan enam jenis watak, maka ada enam jenis orang yang perlu diperhatikan. Orang yang bersifat serakah, yang berwatak serakah, terbiasa dengan berpakaian rapi, menyukai parfum dan perhiasan serta menuruti kesenangan indriawi.

Orang yang bersifat membenci, yang berwatak membenci, biasanya mudah marah dan gampang marah, bahkan terhadap hal-hal yang sepele sekalipun.

Orang yang bersifat kebodohan, yang berwatak kegelapan batin, biasanya bingung, kacau, dan bimbang dengan keragu-raguan.

Orang yang bersifat keyakinan, yang berwatak keyakinan, biasanya sangat saleh dan sering menghormati Tiga Mestika yang suci.

Orang yang bersifat cerdas, yang berwatak cerdas, bergantung pada hal-hal yang masuk akal dan tidak akan mudah percaya.

Orang yang bersifat pemikir, yang berwatak spekulatif, memikirkan ini dan itu tanpa banyak menyelesaikan.

Memiliki pemahaman akan jenis-jenis watak yang dimiliki manusia dan memahami watak yang dimiliki akan sangat membantu seorang pemimpin di dalam mengatur dan menempatkan orang-orang yang di pimpin dan tahu cara

mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada di lingkup organisasi atau Lembaga yang dipimpinnya.

E. Penerapan Gaya Kepemimpinan Modern di Era Digital

Penerapan kepemimpinan di era digital bukan berarti semua keputusan dilakukan oleh pemimpin semata, akan tetapi merupakan kolaborasi antar semua pihak di dalam suatu Lembaga dalam mengambil keputusan terbaik sejalan dengan Sarjito (2019) Kepemimpinan era digital adalah bukan mengenai status, posisi kekuasaan, kontrol, dan pangkat yang merupakan bagian dari budaya 'kepemimpinan kekaisaran' dan karisma. Pemimpin 4.0 tidak akan mengambil keputusan atau menjadi pembuat keputusan eksekutif tunggal atau pembuat ide. Gagasan, keputusan, dan inovasi akan dihasilkan melalui kolaborasi terbuka dan jaringan kolaboratif. Hal ini akan berdampak pada beberapa restrukturisasi organisasi, perancangan jaringan kolaboratif, dan perubahan radikal dalam pola pikir individu.

Digital *leadership* adalah pengetahuan seorang pemimpin dan calon pemimpin agar bisa mengarahkan organisasi atau lembaga yang mereka pimpin untuk bertransformasi ke arah digital. Sebuah transformasi yang dapat disebut sebagai inovasi dan bukan sekadar 'paksaan situasi'. Digital *leadership* juga dibutuhkan bagi mereka yang ingin mengembangkan bisnis di era revolusi industri 4.0 ini

Frengkiy (dalam Merliana et al., 2021) Terdapat beberapa ciri-ciri yang dimiliki dalam kepemimpinan modern atau di era digital antara lain:

1. Kepemimpinan yang bersifat formal dan rasional artinya pemimpin muncul melalui proses yang berlaku di organisasi dan berjalan secara prosedur.

2. Kepemimpinan yang lebih ke arah secara pragmatis dan kompetisi dengan mengutamakan keuntungan dan tujuan dari organisasi.
3. Kepemimpinan yang mengutamakan efektif dan efisien dalam mengambil langkah untuk menjalankan tatanan organisasi.
4. Kepemimpinan yang mengambil keputusan yang cepat dan tanggap dalam menjalankan organisasi demi tujuan yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- Merliana, N. P. E., Tantri, N. N., & Erna. 2021. E-Leadership Dalam Kepemimpinan Hindu di Era Digital. *Prosiding Webinar Nasional IAHN-TP Palangka Raya, No. 1 Tahun 2021*, 1, 24–38.
- Mukhlasin, A. 2019. Kepemimpinan Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Tawadhu*, 3(1), 674–692.
- Nasution, W. N. 2015. Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah. *Jurnal Tarbiyah*, 22(1), 66–86.
- Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. 2018. Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 73–84. <https://doi.org/10.33701/jt.v10i1.413>
- Pranata, J., & Wijoyo, H. 2020. Meditasi Cinta Kasih untuk Mengembangkan Kepedulian dan Percaya Diri. *Jurnal Maitreyawira*, 1(2), 8–14.
- Pranata, J., Wijoyo, H., & Suharyanto, A. 2021. *Local Wisdom Values in the Pujawali Tradition*. 4, 590–596. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1642>
- Sarjito, A. 2019. Model kepemimpinan digital di Era revolusi industri 4. *Universitas Pertahanan Indonesia*, 11.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Yonata, H., & Handoko, A. L. 2020. *Panduan Pembelajaran New Normal Dan Transformasi Digital*.
- Wijoyo, H., & Sunarsi, D. 2020. *Manajemen internasional*. Solok: CV. Insan Cendekia Mandiri.

Tentang Penulis



PMd. Joni Pranata, S.Pd.B., CPS., CPSP., lahir di Dusun Tebango, Desa Pemenang timur, Kabupaten Lombok Utara, Provinsi Nusa Tenggara Barat, adalah Guru Pendidikan Agama Buddha di SDN 5 Pemenang Timur, Ketua Sekolah Minggu Buddha Taman Lumbini dari 2017 sampai sekarang, selain sebagai pengajar yang bersangkutan masih menempuh Magister Pendidikan keagamaan Buddha di STIAB Smaratungga dan aktif di berbagai organisasi sosial dan telah menulis beberapa jurnal karya ilmiah dan buku. Penulis bisa dihubungi di email dhammosubho@gmail.com

A. Pendahuluan

Dalam kehidupan berlembaga, tentu saja kita mengenal kata pemimpin. Pemimpin merupakan orang yang memimpin sebuah kelompok atau lembaga. Memimpin merupakan sebuah kata yang berasal dari kata pimpin. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, diartikan sebagai sebuah kata kerja yaitu memimpin. Memimpin merupakan kegiatan mengetuai atau mengepalai sebuah kegiatan dalam lembaga. Seseorang yang memimpin disebut sebagai Pemimpin. Pemimpin yang dalam bahasa Inggris adalah *leader*, disebut sebagai *a dealer of hope* (Bonaparte dalam Glanz, 2003). Sebutan antusias di atas, yang berarti seorang pemimpin diibaratkan sebagai seorang penjual harapan. Dalam makna yang lebih dalam, Pemimpin dianggap sebagai seseorang yang memiliki dan memberikan harapan bagi para anggotanya.

Pemimpin dan kepemimpinan memiliki kesamaan yang berasal dari kata pimpin, namun keduanya memiliki perbedaan makna. Pemimpin seperti yang disebutkan di atas adalah personal atau pelaku dari kata pimpin. Kepemimpinan dimaknakan sebagai sebuah kolaborasi antara visi dan kemampuan seseorang untuk membimbing orang lain, dan memastikan bahwa mereka semua berupaya mencoba dan memenuhi tujuan mereka sebagai sebuah tim (McManus, 2006). Pemimpin merupakan *person* atau orang yang akan mengimplementasikan kepemimpinan. Jika pemimpin merupakan agen perubahan dalam sebuah lembaga, maka kepemimpinan adalah alat yang digunakan oleh pemimpin

untuk menghasilkan perubahan tersebut. Kepemimpinan perlu dipelajari sebagai dasar ilmu dalam mengelola sebuah lembaga dengan alasan bahwa implementasi kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja lembaga. *"Leadership is a relationship"* ini semboyan yang menunjukkan adanya interaksi yang intim antara seseorang yang mampu menginspirasi orang lain dan memutuskan untuk memimpin dengan mereka yang memutuskan untuk dipimpin (Posner & Kouzes, 2003).

Lagi disebutkan oleh Marx (2006) *leadership is bringing out the best in others; developing and sharing an inspiring vision; modeling behaviors that lead to collaboration; focusing on results, process, and relationships; designing pathways to action; trying to achieve maximum appropriate involvement; and celebrating accomplishment.*

Kepemimpinan adalah sesuatu hal yang mampu menghasilkan yang terbaik bagi orang lain, mengembangkan dan saling berbagi visi yang menginspirasi, memberi contoh perilaku kolaboratif, berfokus pada hasil. Seorang pemimpin merencanakan program kerja dan mengimplementasikannya, dan berusaha secara maksimal untuk mencapainya sehingga dapat mencapai keberhasilan lembaganya.

Pemimpin dan Kepemimpinan ibarat sebuah tali di tengah sekelompok orang. Kepemimpinan dan kelompok adalah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan. Pemimpin menjadi tali yang menghimpun sekelompok orang untuk berjalan searah mengikuti arah tali yang dibawa oleh kepemimpinan sehingga kelompok tadi dapat menemukan tujuan yang telah disepakati sebelumnya.

Pendidikan yang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha

mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan; proses, cara, perbuatan mendidik. Dari definisi di atas ada tertulis tujuan dari pendidikan yaitu mendewasakan manusia. Aktivitas yang dilakukan sebagai upaya mencapai tujuan di atas adalah melalui Mengajarkan dan Melatih seseorang atau kelompok orang tersebut. Praktik mengajar dan melatih seseorang atau kelompok tersebut terjadi dalam sebuah lembaga belajar. Lembaga belajar ibarat sebuah payung yang melindungi aktivitas-aktivitas: Sekolah sebagai tempat siswa bekerja untuk mendapatkan sesuatu, mengajar sebagai sebuah profesi, dan upaya pemerintah untuk mencapai perubahan. Ketiga aktivitas di atas melibatkan tiga unsur yaitu peserta didik, guru, dan pemerintah. Dengan demikian, ketiga unsur di atas memerlukan satu unsur yang akan mengarahkan lembaga tersebut ke arah pencapaian tujuan lembaga.

Kepemimpinan Pendidikan merupakan sarana utama bagi ketiga unsur lembaga belajar dalam menginspirasi, merencanakan, mengembangkan visi melalui misi kolaboratif dalam mencapai tujuan pendidikan, secara khusus adalah tujuan lembaga belajar tersebut.

B. Dasar Pemikiran Kepemimpinan Pendidikan

1. Fungsi Pemimpin Pendidikan

Konsep kepemimpinan dalam dunia pendidikan memiliki peran esensial seperti yang disebutkan oleh Fulan dalam Manus (2006), bahwa seorang pemimpin merupakan sosok yang akan membawa sebuah kelompok mampu menghadapi masa-masa sulit. Lembaga sekolah tentu saja mengalami dinamika lembaga. Dalam kata lain, lembaga dalam pertumbuhannya akan mengalami masa-masa sulit. Kondisi demikian memerlukan sosok pemimpin yang mampu mengkoordinir lembaga untuk

tetap maju dalam menghadapinya. Pemimpin harus terus mengupayakan rencana-rencana strategis dalam pemecahan masalah, terutama dalam menumbuhkan motivasi dan loyalitas anggota lembaga untuk tetap berjuang bersama.

Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Cheng dalam Bush (2003), bahwa seorang pemimpin merupakan *Goal Developer*. Selain sebagai sosok yang memimpin lembaga melewati masa sulit, tentu saja seorang pemimpin harus memiliki strategi dalam menemukan tujuan lembaga yang berkualitas. Artinya, tujuan lembaga bukan saja mewujudkan visi dan misi lembaga. Tujuan lembaga yang berkualitas adalah tujuan yang sesuai dengan hakikat dari eksistensi lembaga dalam masyarakat. Strategi yang disarankan oleh Cheng untuk dikembangkan adalah dengan (1) membangun misi dan tujuan kelembagaan yang sesuai serta (2) berupaya memimpin anggota secara maksimal dalam mencapai tujuan, mengimplementasikan perencanaan dan program, sehingga memenuhi standar kelembagaan yang sesuai.

Dalam kajian lebih mendalam lagi kita bisa berada pada perspektif di mana peran pemimpin dan manajer sebagai sesuatu yang ambigu karena posisi yang tumpang tindih. Mintzberg (1975) misalnya, menjelaskan fungsi peran seorang manajer adalah sebagai seorang pemimpin. Manajer adalah sebuah sebutan atau label dari peran seorang pemimpin, sedangkan pemimpin disebutkan sebagai fungsi dari seorang manajer. Maka, manajer adalah sebutan bagi seorang pemimpin dan pemimpin adalah peran dari seorang manajer.

Fungsi lain dari pemimpin yang disebutkan oleh Yukl (1989) adalah sebagai seorang supervisor. Wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer maupun pemimpin

tidak terlepas dari peran sebagai seorang supervisor. Tugas supervisor adalah sebagai seseorang yang memimpin, memantau dan mengelola unit kerja tertentu dalam sebuah lembaga. Pada akhirnya, Bass (1990) memberikan garis besar dari ambiguitas di atas yaitu Peran seorang manajer dan pemimpin dapat dipertukarkan dengan alasan bahwa pemimpin harus mengelola dan manajer juga harus memimpin lembaganya.

Dari deskripsi mengenai fungsi pemimpin di atas maka, konteks pemimpin pendidikan dalam konsep Manajemen Pendidikan adalah sebagai seorang yang memimpin terwujudnya implementasi dari konsep dasar manajemen pendidikan.

Konsep dasar dalam manajemen pendidikan terbagi menjadi empat elemen penting, yaitu Perencanaan pendidikan, Pengorganisasian pendidikan, Pelaksanaan pendidikan, dan Pengendalian pendidikan. Keempat elemen tersebut saling berkaitan satu dengan lainnya, sehingga fungsi dari pemimpin pendidikan adalah sebagai:

a. Menyusun perencanaan strategis lembaga

Pemimpin pendidikan harus duduk bersama anggota lembaga lainnya untuk menyusun dan mengadaptasi tujuan, mengidentifikasi kebutuhan sumber daya pendidikan, sampai mengatur disposisi sumber daya yang dibutuhkan lembaga.

b. Mengorganisasikan rencana strategis lembaga

Dalam hal ini yang akan dilakukan oleh pemimpin pendidikan adalah dari mengidentifikasi serta mengklasifikasikan rencana strategis lembaga atau sekolah ke dalam peraturan atau standar pelaksanaan. Pemimpin pendidikan juga harus melakukan koordinasi, memotivasi, serta menuntun anggota

lembaga untuk melaksanakan program sesuai standar yang sudah disusun. Sebagai contoh: Pada setiap awal tahun pelajaran, dilakukan rapat koordinasi antara kepala sekolah dengan wakil-wakilnya serta guru-guru, baik sebagai guru mata pelajaran maupun sebagai wali kelas.

c. Mengaktualisasi lembaga

Seorang pemimpin pendidikan terutama harus menjadi contoh bagi anggotanya. Pemimpin harus membawa anggotanya sehingga mampu menjadi pemimpin baru. Artinya, seorang pemimpin harus mengayomi dan memotivasi anggotanya mengungkap pengetahuan, keterampilan dan talentanya menjadi sebuah kompetensi kepemimpinan. Dengan demikian seorang pemimpin pendidikan juga mengelola anggotanya sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi lembaga di mana mereka berada.

d. Melakukan pengawasan terhadap lembaga yang dipimpinnya

Pemimpin pendidikan harus melakukan penetapan standar kinerja lembaga, mengukur kinerja anggota, menemukan ketimpangan antara pelaksanaan program yang direncanakan dengan implementasinya. Dengan mengetahui letak ketimpangan tersebut, maka pemimpin akan berupaya menyusun rekomendasi bagi perbaikan-perbaikan.

2. Gaya Kepemimpinan Pendidikan

Vroom dan Yetton dalam Sheikh (2010) menggambarkan gaya kepemimpinan berdasarkan urgensi peningkatan kompetensi seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan berdasarkan taksonomi tersebut adalah:

a. Tipe Autokratik

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan autokratik akan mengambil keputusan berdasarkan informasi apa saja yang diperolehnya. Pemimpin tipe ini pun akan berusaha mencari informasi lainnya yang berasal dari anggota lembaga tersebut, kemudian ditelaah dan dibuat keputusan dalam penyelesaian setiap masalah yang ada.

b. Tipe Konsultatif

Pemimpin akan memilih beberapa anggota lembaga untuk dijadikan teman dalam bertukar informasi dan ide terkait penyelesaian masalah yang ada. Rekomendasi yang timbul dari hasil diskusi tersebut akan dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan.

c. Tipe *Grouping*

Pemimpin tipe *grouping*, mengambil keputusan melalui proses pemaparan fenomena yang ada kepada kelompok-kelompok yang berisikan anggota-anggota lembaga. Kelompok-kelompok tersebut kemudian diminta untuk mendiskusikan dan memberikan ide dan saran dalam penyelesaian masalah. Dari hasil diskusi kelompok-kelompok tersebut yang nantinya akan diputuskan bagi penyelesaian masalah tersebut. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai ketua rapat jajak pendapat.

Reddin dalam Sheikh (2010) menggambarkan gaya kepemimpinan sebagai hasil dari ilustrasi teori tiga dimensinya (3-D theory). Dalam teori tersebut dikemukakan tiga dimensi yang saling berkaitan yaitu

1. *Task Dimension*

Pada dimensi ini yang menjadi objek adalah sejauh mana upaya yang dilakukan seorang pemimpin mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan. Baik tujuan anggota dalam organisasi maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

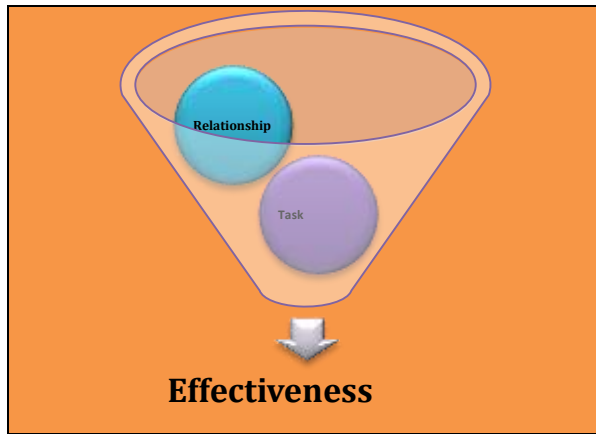
2. *Relationship Dimension*

Hubungan interpersonal diantara anggota organisasi dan pemimpinnya sangat berperan dalam menumbuhkan budaya lembaga yang baik. Hubungan yang tercipta secara efektif antara seorang rektor universitas dengan para stafnya dan para dosennya, tentu saja akan menciptakan budaya harmonis tersendiri bagi kampus yang dipimpinnya. Tidak ada diferensiasi status sosial diantara pemimpin dan anggotanya. Dimensi ini akan melihat sejauh mana seorang pemimpin pendidikan memiliki hubungan yang harmonis terhadap stafnya sehingga tercipta hubungan kerja yang saling menghormati dan mempercayai satu sama lain.

3. *Effectiveness Dimension*

Dimensi yang terakhir adalah efektivitas. Di sini dilihat pencapaian kinerja seorang pemimpin baik dia sebagai seorang manajer maupun seorang *leader*. Hal tersebut berarti diibaratkan kinerja yang dilihat dari kedua sisi mata uang. Keduanya sama-sama memiliki peran yang sama. Dalam menjalankan tanggung jawab sebagai seorang pemimpin, tentu saja ada saat di mana pemimpin lembaga tertinggi dan anggota serta *stakeholders* terkait lembaga akan menilai keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin dan mengelola lembaganya.

Gambaran dari alur dimensi-dimensi tersebut dapat dilihat seperti di bawah ini:



Gambar 1 **Ilustrasi alur dimensi pada gaya kepemimpinan berdasarkan 3-D Theory.**

Berdasarkan teori kepemimpinan di atas, maka Reddin mengelompokkan gaya kepemimpinan pendidikan menjadi dua, yaitu

1. *Effective Styles*

Tipe pemimpin yang efektif dibagi menjadi empat jenis, yaitu

a. *Executive*

Ciri-ciri dari pemimpin *executive* adalah memiliki standar pencapaian kinerja yang cukup tinggi. Pemimpin ini sangat menjaga hubungan kerja antar anggota lembaga serta berorientasi pada tugas yang sudah menjadi tanggung jawab bersama. Pemimpin tipe ini juga sangat menghargai perbedaan individu yang ada di dalam sebuah lembaga sehingga tidak heran kalau dia mampu melakukan koordinasi dan memotivasi anggota lembaga dengan baik.

b. Developer

Sesuai namanya, pemimpin ini bersifat membangun baik organisasi dan anggotanya. Ciri khas pemimpin ini adalah bersifat *relationship orientation* dan minim *task orientation*. Artinya mengutamakan hubungan kerja yang harmonis dengan menggeser sedikit peran tugas yang menjembatani keberhasilan lembaga. Orientasinya terarah secara maksimal kepada bagaimana membangun hubungan yang baik dengan sesama anggota lembaga, dengan harapan hubungan harmonis dengan sesama rekan kerja dapat memudahkan lembaga mencapai tujuannya.

c. Benevolent Autocrat

Sifat dari pemimpin ini adalah berlawanan dengan tipe pemimpin *developer*. Meskipun berorientasi kerja secara maksimal, namun pemimpin ini tetap mengetahui cara agar gaya memimpinnya tidak menjadi masalah dalam lembaga. Dia tahu bagaimana melakukannya tanpa menimbulkan kebencian dari anggota yang dipimpinnya.

d. Bureaucratic

Pemimpin bureaucratic adalah pemimpin yang tidak memiliki orientasi secara spesifik. Berbeda dengan sifat pemimpin *Developer* dan *Benevolent Autocrat*.

Pemimpin ini cenderung menghayati dan menjalankan peran manajerial dan *leadership* dengan saksama. Sehingga, dia mampu mengendalikan diri dan fenomena yang timbul dalam lembaga dengan mudah.

2. *Ineffective Styles*

Selain tipe-tipe pemimpin yang efektif menurut Ridden, berdasarkan teori kepemimpinan 3 Dimensi disebutkan juga tipe kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu

a. *Compromiser*

Istilah *compromiser* di sini digunakan sebagai ciri khas pemimpin ini. Pemimpin tipe ini memilih untuk berfokus pada kedua orientasi, baik *Task Orientation* dan *Relationship Orientation*. Pilihan ini berakibat pada caranya mengambil keputusan. Keputusan yang diambil cenderung di kontribusi oleh tekanan-tekanan dari luar.

b. *Missionary*

Tipe pemimpin *missionary* terkenal dengan sifat yang lembut dan cenderung menunjukkan sikap afektif dan emosional. Sifat-sifat tersebut yang menjadikan gaya memimpinnnya dianggap sebagai pemimpin yang kurang tegas serta tidak berpendirian yang menjadikan kepemimpinannya kurang efektif.

c. *Do Gooder*

Pemimpin *Do Gooder* adalah pemimpin yang mementingkan diri sendiri. Melakukan yang terbaik dengan tujuan mendapatkan keuntungan dan pujian baginya. Dia akan sulit menciptakan generasi pemimpin baru.

d. *Autocrat*

Seorang *autocrat* adalah pemimpin yang kurang peduli pada pekerjaan. Cenderung mengontrol pekerjaan tanpa mengetahui deskripsi dan kondisi yang sebenarnya. Pemimpin ini tidak percaya kepada bawahannya, semua harus sesuai persepsinya. Tipikal pemimpin ini tidak

e. Deserter

Deserter berasal dari kata *desertion* yang berarti mengingkar. Tipe pemimpin yang terakhir ini adalah pemimpin yang suka mungkir. Mungkir dari pekerjaan dan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin dan pengelola lembaga.

C. Kepemimpinan Pendidikan di Era Digital

Perubahan sistematis dalam pelaksanaan proses pendidikan menjadi situasi dilematis, baik bagi pemerintah sebagai pemangku kebijakan maupun masyarakat sebagai pelaksana kebijakan. Perubahan lingkungan pendidikan seperti kondisi alam, politik, perekonomian, serta tuntutan akan kebutuhan peningkatan kualitas hidup manusia menyebabkan urgensi reformasi dunia pendidikan.

Pandemic Covid-19 bukanlah satu-satunya kondisi yang memaksa manusia untuk mengubah wajah pendidikan kita. Revolusi industri merupakan hal yang pertama kita dengar sebagai faktor yang mendesak peningkatan kualitas hidup masyarakat. Kemunculan industri besar-besaran di segala bidang membutuhkan dukungan dari berbagai aspek secara integratif. Peran teknologi semakin esensial dalam menopang ketertinggalan manusia mengejar era revolusi yang sarat dengan digitalisasi. Digitalisasi hadir sebagai bentuk upaya peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).

Fenomena industri di atas menimbulkan berbagai macam paradigma berkaitan dengan peningkatan kualitas hidup manusia. Paradigma berpikir yang paling strategis saat ini dalam menghadapi perubahan adalah menyiapkan SDM yang kompetitif. Komponen strategis yang harus dipasangkan satu dengan lainnya adalah SDM dengan

Pendidikan. Bagaimana peran pendidikan dalam meningkatkan kualitas SDM?

Hakikat pendidikan, dalam konteks Pedagogik memerlukan perubahan paradigma. Seperti yang dituliskan McKernan (2008) pemahaman akan Pedagogik adalah sebuah strategi yang dipakai dalam proses pembelajaran manusia, dengan membimbingnya keluar dari ketidaktahuan akan ilmu pengetahuan. Penilaian akan keberhasilan pembelajaran tersebut yaitu melalui proses pengamatan perilaku peserta didik. Jadi, pedagogik merupakan sebuah gaya dari proses pemerolehan ilmu pengetahuan yang dilakukan oleh manusia. Saat ini pedagogik sedang menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan teknologi. Pelaksanaan pembelajaran sebagai akibat dari perkembangan tersebut, terutama mengikuti kondisi sosial dan pandemic saat ini adalah bentuk *virtual distribution of knowledge* atau *blended learning*. Pembelajaran dilakukan secara virtual yaitu memanfaatkan sarana *digital* sedangkan *blended learning* berarti memadukan *virtual* dengan *face to face meeting*. Reformasi pendidikan dibutuhkan seiring perkembangan teknologi dalam bentuk digitalisasi. Pola *text-based learning* bergeser ke dalam pola *text-based multimedia*.

Pemimpin pendidikan seperti yang telah kita bahas di atas adalah sebagai seorang pemimpin dan pengelola lembaga pendidikan. Sudut pandang yang spesifik mengenai penyesuaian konteks pedagogik dan perkembangan teknologi, terutama dalam era digital merupakan sebuah tantangan bagi para pemimpin pendidikan.

Teori kepemimpinan 3-D yang diusung oleh Ridden dapat dijadikan pola oleh pemimpin pendidikan untuk menyusun langkah strategis personal. Pemimpin perlu menyusun visi misi personalnya dahulu sebelum seorang

pemimpin pendidikan membawa lembaga memasuki arena tempat bertemunya pendidikan dengan perkembangan teknologi. Implementasi 3-D teori dapat dimulai dengan konteks:

1. *Task Orientation*

Pemimpin pendidikan di era digital harus mampu mengoordinasikan pekerjaan dengan baik kepada anggotanya. Peran pemimpin pendidikan akan semakin kompleks karena adanya digitalisasi. Pemimpin pendidikan harus mampu mengkolaborasikan dengan baik *personal resources* yang ada pada dirinya. Diantaranya adalah: Waktu, sumber daya pribadi, dan profesionalitasnya sebagai seorang pemimpin. Tipe pemimpin *executive* dan *developer* dapat dijadikan sebuah model gaya kepemimpinan pada dimensi ini. Pada dimensi ini, seorang pemimpin pendidikan akan mengalami pergeseran identitas. Semula adalah pemimpin para guru, namun di era digital pemimpin berubah menjadi agen pengetahuan dalam membangun keterampilan *Information and Communication Technologies* (ICT) guru.

2. *Relationship Orientation*

Pemimpin pendidikan dalam dimensi ini diharapkan dapat membangun struktur pembelajaran kolegial bagi para guru. Pemanfaatan kemampuan *personal approach* dan *skill differentiation* guru-guru merupakan strategi yang tepat dalam membangun hubungan yang baik antar sesama guru. Pemimpin dapat mempraktikkan otoritasnya sebagai seorang *leader* yang memiliki tipikal sebagai *developer*.

3. *Effectiveness Orientation*

Keberadaan teknologi serta perkembangannya, tentu saja membawa dampak baik secara positif maupun negative bagi masyarakat. Mengingat pendidikan di negara kita, Indonesia adalah:

“Pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.”

Maka, peran pemimpin pendidikan harus mampu menyelaraskan proses pendidikan dengan dasar-dasar pendidikan yang ada. Pengetahuan adalah komponen dasar dari kognitif manusia. Pengetahuan harus dibangun berdasarkan karakter yang sudah dibangun oleh suatu bangsa. Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah sebagai *role model*. Pribadi bangsa dibangun oleh budaya yang terbentuk oleh masyarakat. Sebagai wadah pembentukan pengetahuan formal, sekolah harus menanamkan karakter yang kuat. Pemimpin pendidikan bertugas untuk menyusun, mengimplementasikan dan mencontohkan karakter bangsa melalui pendidikan karakter. Dengan adanya kesadaran yang kolektif dari pemimpin dan warga sekolah lainnya akan mudah mencapai tujuan lembaga pendidikan seutuhnya, sehingga efektivitas kepemimpinan pendidikan dapat tercermin sempurna.

Daftar Pustaka

- Assif Sheikh, Muhammad. 2010. Understanding educational management: a handbook for teachers and the taught.
- Bass, B. M. 1990. Bass & Stogdill's handbook of *leadership*: Theory, research, and managerial applications. (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bennis, W and Nanus, B. 1977. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Cambridge: MA: Harvard Business Review Press.
- Bush, Tony. 2003. Theories of educational *leadership* and management. London: SAGE Publications.
- Cahyono, Y., Jihadi, M., Arifin, Z., & Purnamasari, W. 2020. Do Servant *Leadership* Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 439-451.
- Chua Reyes. V. 2015. "How do school *leaders* navigate ICT educational reform? Policy learning narratives from a Singapore context", *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 18 No. 3, pp. 365-385.
- Haudi, H. W., & Cahyono, Y. 2020. Effect Of Product Innovation and Marketing Strategy on Consumer Purchase Decisions In Indonesia's Lightweight Roof Steel Industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(13), 4147-4155.
- Lau, J. & Shani, A. 1992. Behavior in organizations: An experimental approach (5th ed.). Homewood, IL: Irwin
- Marx, gary. 2006. Future-focused *leadership*: preparing schools, students, and communities for tomorrow's

- realities. USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- McKernan, James. 2008. *Curriculum and Imagination: Process theory, pedagogy and action research*. New York: Routledge.
- McManus, John. 2006. *Leadership: Project and Human Capital Management*. United Kingdom: Elsevier Ltd. All rights reserved.
- Mintzberg, H. 1975. The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 4, 49–61.
- Posner, Barry Z and Kouzes, James M. 2003. *Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sunarsi, D. 2020. Implikasi Digitalisasi UMKM. *Digitalisasi UMKM*, 57.
- Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Yukl, G. 1994. *Leadership in organizations* (3rd. Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Tentang Penulis



Sisca Cletus Lमतokan, berprofesi sebagai Dosen dan Consultan di Politeknik LP2I Jakarta dan PT. Jakarta Global Edukasi Latar belakang pendidikan: S1 Pendidikan Bahasa Inggris Universitas Pakuan Bogor, S2 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, dan S3 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta sampai sekarang.

KONSEP PERILAKU KEPEMIMPINAN

Dr. Sukatin, S.Pd.I., M.Pd.I.

A. Pengertian Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari akar kata "Pemimpin" yakni orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya. Adapun secara terminologis, para pakar memberikan beberapa rumusan. George R. Terry merumuskan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang untuk bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpin merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu-individu dalam mencapai tujuan.¹ Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus menerus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf. pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi, sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian

¹ Rahmawati, Eka Nuraini, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. (Yogyakarta: Ekonisia 2004). hal 67

dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan.²

Kepemimpinan adalah usaha untuk menggerakkan orang lain atau yang dipimpin agar dapat bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan yang diinginkan bersama dan dianggap penting. Tiga poin penting yang menjadi ciri adanya kepemimpinan adalah pemimpin, pengikut dan konteks atau situasi menuju tercapainya tujuan.

Hal-hal yang menjadi pokok dalam kepemimpinan adalah:

1. Perilaku mengarahkan aktivitas,
2. Aktivitas hubungan kekuasaan dengan anggota,
3. Proses komunikasi dalam mengarahkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang spesifik,
4. Interaksi antar personel untuk mencapai hasil yang ditentukan,
5. Melakukan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja,
6. Aktivitas organisasi untuk meningkatkan prestasi, dan sebagainya.³

Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan. Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifatsifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan. Kepemimpinan suatu rangkaian kegiatan penataan berupa

²Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005). hal 57.

³ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 144

kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴

Perilaku kepemimpinan ada tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu

1. Perilaku tugas (*Task Behavior*)

Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat.

2. Perilaku hubungan (*Relationship Behavior*)

Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah

3. Kematangan (*Maturity*)

Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.⁵

Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan

⁴ Abdul Azis Wahab, Riduwan. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), hal 23

⁵ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership* (Yogyakarta: KALIMEDIA, 2015), hal, 158-159.

pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi.⁶

Menurut *Stogdill* yang di kutip oleh Muwahid Shulhan, mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu di perhatikan, yaitu

1. Perwakilan (*Representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
2. Tuntutan perdamaian (*Reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
3. Toleran terhadap ketidakpastian (*Tolerance of Uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
4. Keyakinan (*Persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.
5. Struktur inisiasi (*Initiation of Structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
6. Toleransi kebebasan (*Tolerance of Freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
7. Asumsi peranan (*Role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada orang lain.
8. Konsiderasi (*Consideration*), pemimpin memperlihatkan ketengan, kerja sama, dan kontribusi (bantuan) bawahan.

⁶ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Ar-Ruzz Media 200), hal 45-46

9. Penekanan pada hal-hal yang produktif (*Productive Emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
10. Ketepatan yang bersifat produktif (*Predictive Accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
11. Integrasi (*Integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
12. Orientasi kepada atasan (*Superior Orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap Pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Ciri pokok Perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

1. Perilaku instruktif

Terbangunnya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.

2. Perilaku konsultatif

Pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Perilaku persuasif

Control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang,

pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.

4. Perilaku delegatif

pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.⁷

Perilaku pemimpin yang digunakan seseorang ketika ingin mempengaruhi orang lain sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya dalam melakukan pekerjaan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Siagian lima gaya kepemimpinan diantaranya:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bahwa sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya dan dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan

⁷ Ibid., hal 56

approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

2. Tipe pemimpin yang militeristik;

Seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

Seorang pemimpin menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, dia lebih sering bersikap mau tahu.

4. Tipe pemimpin yang karismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin karismatik:

- a. Visi dan artikulasi. memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari

pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

- b. Risiko personal. Pemimpin karismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin karismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin karismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma. Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratis

Tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan dan selalu berusaha mengutamakan kerja sama tim dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin yang demokratik Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya dan selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.⁸

⁸ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan (Jakarta : Indeks. 2003), hal, 161.

B. Teori-teori Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Dengan kekuasaan, pemimpin dapat memengaruhi perilaku para bawahannya. Teori perilaku berusaha untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku pemimpin. Bila perilaku pemimpin ada perbedaan yang berarti jika dibandingkan dengan perilaku yang dipimpin, maka kepemimpinan akan dapat diajarkan. Kepemimpinan bisa diajarkan, maka pasokan pemimpin bisa diperbesar. Perbedaan yang paling mendasar antara teori karakter dan teori perilaku adalah terletak pada asumsi yang mendasarinya. Jika teori karakter yang benar, maka pada dasarnya kepemimpinan dibawa dari lahir. Sedangkan jika teori perilaku yang benar, maka kepemimpinan bisa diajarkan atau ditanamkan.

Teori perilaku disebut juga dengan teori sosial dan merupakan sanggahan terhadap teori genetis. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk tidak dilahirkan begitu saja (*leaders are made, not born*). Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta dorongan oleh kemauan sendiri. Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain dan hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing. Dasar pemikiran pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) seorang pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya dalam

melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada diluar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.⁹

Fungsi pokok kepemimpinan secara operasional ada 5 antara lain:

1. Fungsi instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam

⁹ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pt Bumi Aksara. Jakarta: 2010). Hal, 108.

melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuaui atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seseorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus berusaha mampu mengatur aktivitas anggota-anggotanya secara dengan terarah dalam mengoordinasi yang efektif, sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan itu bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Fungsi kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja sebaik mungkin, dengan memiliki semangat yang tinggi, dan memotivasi yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi kepemimpinan mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan individu atau kelompok

bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang bergerak ke arah pencapaian tepat sasaran.¹⁰

Perilaku berfokus pada perilaku pemimpin yang dapat diamati, gaya bersikap dan bertindak seperti cara memerintah, cara mengambil keputusan, cara memotivasi, cara berkomunikasi, cara berkoordinasi dan sebagainya sehingga pandangan perilaku ini dikenal dengan sebutan *one best way* (satu jalan terbaik). Kepemimpinan memiliki karakteristik yang saling berhubungan sehingga menjadi sebuah kesatuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan yang dipimpinnya. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi.¹¹

C. Perilaku Kepemimpinan di Sekolah/Madrasah

Kepemimpinan terdiri atas atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin, atau sifat personal, yang membedakan pemimpin dari pengikutnya. Perilaku seorang pemimpin mempengaruhi sikap orang-orang yang dipimpinnya disebabkan manusia secara tanpa sadar cenderung meniru orang lain yang dianggap lebih baik dari dirinya. Konsep perilaku kepemimpinan muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk diidentifikasi. Sebagai seorang pimpinan di organisasinya (lembaga pendidikan) seorang pemimpin (kepala sekolah) harus mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan baik serta memiliki sebuah performance dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin, khususnya untuk mempengaruhi bawahannya, sangat penting untuk bisa

¹⁰Yuki, *Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai* (Jak-Bar. Skripsi: Undip Semarang 2009) hal. 78.

¹¹ Rivai. *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi* (Jakarta: Grafindo Persada.2007), hal 28

mempengaruhi bawahannya supaya kerja sama dan kinerja yang baik dapat tercapai, dalam mempengaruhi tersebut diperlukan sebuah model atau gaya di dalam mempengaruhi bawahannya, yaitu salah satunya dalam penggunaan gaya di dalam kepemimpinannya. Dalam penggunaan gaya tersebut harus dilihat pada konteks bagaimana digunakannya. Artinya gaya kepemimpinan itu tidak hanya digunakan satu ragam tapi beragam sesuai dengan tingkat kebutuhan pada lembaga yang dipimpinnya. Untuk mengetahui apa saja gaya kepemimpinan yang ada dalam dunia pendidikan tersebut, dalam tulisan ini penulis hanya akan membahas mengenai teori-teori dari para ahli tentang gaya kepemimpinan yang diharapkan mampu menjadi pedoman bagi stakeholder di organisasi yang dipimpinnya.¹²

Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol dan seterusnya. Seorang pemimpin mempunyai suatu kemampuan yang melekat pada dirinya untuk melakukan kewajibannya sebagai fungsi kepemimpinan penentu arah tujuan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi dengan pengawasannya sebagai fungsinya pemimpin untuk menghasilkan pengarahan, sosialisasi dalam sebulan sekali untuk meningkatkan kinerja yang baik, serta memberikan perintah dengan langsung dan memberikan kepercayaan dalam penyelesaian tugas, pimpinan juga memiliki sikap tegas dalam mengambil keputusan dan selalu mengajarkan nilai-nilai kesopanan

¹² Purwanto, M. Ngauli. *Administrasi Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009). hal 46.

seperti nasihat yang dilakukan secara langsung tanpa harus adanya pertemuan . Dengan demikian, jelas bahwa pemimpin harus memiliki berbagai kelebihan, kecakapan dibandingkan dengan anggota lainnya.

Pemimpin dan kepemimpinan dibutuhkan oleh manusia karena adanya kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh setiap manusia. Hal ini berarti ada bahwa ada manusia yang memiliki kemampuan untuk memimpin, tetapi ada pula manusia yang tidak memiliki kemampuan untuk memimpin. Pemimpin adalah seorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini usaha untuk menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya, Dengan demikian, jelas bahwa pemimpin harus memiliki berbagai kelebihan, kecakapan dibandingkan dengan anggota lainnya, gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain yang dilihat.¹³

Kepemimpinan memiliki karakteristik yang saling berhubungan sehingga menjadi sebuah kesatuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan yang dipimpinnya. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Kualitas kepemimpinan baru dapat dicapai apabila dalam diri setiap pemimpin tumbuh kesadaran dan pemahaman yang mendalam terhadap makna kepemimpinan dengan segala aspeknya seperti prinsip-prinsip, berbagai persyaratan dan fungsi-fungsi

¹³ *Ibid.*, hal .90.

kepemimpinan, sehingga pemimpin mampu mengembangkan keterampilan serta mewujudkan berbagai fungsi kepemimpinan yang diperlukan. Kepemimpinan memiliki peran penting untuk mencapai tujuan yang diinginkan sekolah. Sekolah akan maju apabila dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki visi, memiliki keterampilan manajemen, memiliki integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan mutu.

Peter G. Northouse menyimpulkan bahwa sifat-sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin yang melakukan kepemimpinan adalah sifat-sifat kualitatif, diantaranya sebagai berikut:

1. Intelijensi. Pemimpin cenderung punya intelijensi dalam hal kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat ketimbang yang bukan pemimpin
2. Kepercayaan diri. Kepercayaan diri merupakan keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki dan juga meliputi harga diri serta keyakinan diri.
3. Determinasi. Determinasi adalah hasrat menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyeter.
4. Integritas. Integritas adalah kualitas kejujuran dan dapat dipercaya. Integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak untuk diberi kepercayaan oleh para pengikutnya.
5. Sosiabilitas. Sosiabilitas merupakan kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas cenderung bersahabat, ramah, sopan, bijaksana dan diplomatis. Mereka sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian atas kehidupan mereka.¹⁴

¹⁴ Reza. *Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja* (Jakarta: balaai Pustaka, 2009), hal. 56.

Sementara itu secara kuantitatif, pendekatan sifat memilah indikator kepemimpinan yang juga dikenal sebagai The Big Five Personality Factors sebagai berikut:

- a. Neurotisme. Kecenderungan menjadi depresi, gelisah, tidak aman, mudah diserang, dan bermusuhan.
- b. Ekstraversi. Kecenderungan menjadi sosiabel dan tegas serta punya semangat positif.
- c. Keterbukaan. Kecenderungan menerima masukan, kreatif, berwawasan, dan punya rasa ingin tahu.
- d. Keramahan. Kecenderungan untuk menerima, menyesuaikan diri, bisa dipercaya, dan mengasuh, dan
- e. Kecermatan. Kecenderungan untuk teliti, terorganisir, terkendali, dapat diandalkan, dan bersifat menentukan.¹⁵

Seorang pemimpin dalam kepemimpinan harus mampu menjadi pijakan dalam mengarahkan, membimbing, menggerakkan dan mengadakan koordinasi terhadap berbagai potensi yang ada dalam organisasi serta harus mampu membangkitkan semangat para bawahan untuk mencapai tujuan.

KI Hajar Dewantoro, merumuskan tiga tingkah laku kepemimpinan yaitu

1. *Ing ngarso sung tulodo*, yang berarti walau pemimpin itu berada di depan, ia memberikan teladan.
2. *Ing madyo mangun karso*, yang berarti bilamana pemimpin berada di tengah, ia membangkitkan tekad dan semangat, dan
3. *Tut wuri handayani*, yang berarti bilamana pemimpin itu berada di belakang, ia berperan kekuatan pendorong dan penggerak.

¹⁵ Usman, Nasir, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Bandung: Mutiara Ilmu. 2007). hal 67

Suatu organisasi perlu mengetahui tipe kepemimpinan apa yang ada dan sedang berlangsung serta bagaimana sikap bawahan terhadap tipe kepemimpinan tersebut. Tipe-tipe kepemimpinan itu merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh sebab itu, kepemimpinan seseorang akan dapat mempengaruhi orang lain. Demikian pula untuk disiplin pegawai (bawahan) akan dapat dipengaruhi pula oleh sikap dan tindakan atasan atau pimpinannya. Hubungan antara pimpinan dan anggota sebagian ditentukan oleh kepemimpinan dan tingkah laku pimpinan itu sendiri. Tipe kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya/bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk tipe kepemimpinan, namun tipe mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.¹⁶

Menurut Isjoni, dalam Manajemen Kepemimpinan terdapat tipe-tipe kepemimpinan antara lain:

1. **Kepemimpinan Otokratis** Tipe kepemimpinan ini otokratis merupakan tipe kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia, oleh karena itu tipe ini juga merupakan yang paling banyak dikenal. Dalam kepemimpinan yang otokratis pemimpin bertindak sebagai dictator terhadap anggota-anggotanya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang, penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

¹⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan daam Organisasi Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Rajawali, 2006), hal 52.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat diantara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan, pengembangan atau pelanggaran disiplin terhadap instruksi yang ditetapkan.

Kepemimpinan otoriter tersebut mempunyai dampak negative dalam kehidupan organisasi, antara lain:

- a. Anggota akan menjadi pengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan mematikan kreativitas,
 - b. Kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan,
 - c. Organisasi menjadi statis, karena pemimpin tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggota.
2. Partisipatif kepemimpinan yang partisipatif adalah suatu cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan, bila ternyata proses tadi mempengaruhi kelompok, atau bila memang kelompok (bawahan) ini mampu turut berperan dalam pengambilan keputusan dalam hal ini atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif akan tetapi akan membantu. mereka menyelesaikan tugas mereka sendiri, misal dengan memberikan fasilitas. Pemimpin di sini bermaksud untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bawahan dalam mencapai tujuan kelompok, organisasi atau lembaga, dengan menggunakan cara memberi pujian, atau juga memberikan kritik yang membangun walau pada akhirnya tanggung jawab untuk membuat keputusan itu ada tangan pemimpin namun

dalam prosesnya, pengambilan keputusan itu dikerjakan bersama-sama dalam anggota kelompok.

3. *Laisses faire* (bebas), dengan cara ini seorang pemimpin akan meletakkan tanggung jawab pengambilan keputusan sepenuhnya kepada para bawahan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Di sini pemimpin hanya sedikit saja atau hampir sama sekali tidak memberikan pengarahan. Sudah barang tentu dengan cara ini maksud pemimpin adalah menganggap bawahannya sudah dewasa, dan tau apa kewajibannya. Dalam tipe kepemimpinan *laissez faire* ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan yang dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawas dari pemimpin.
4. Kepemimpinan demokratis pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dictator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahnya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Pemimpin demokratis mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menaruh perhatian dan kepercayaan pada anggota bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, selalu membangun semangat

anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.¹⁷

D. Model Kepemimpinan

Jika di atas tadi telah membahas tentang konsep kepemimpinan, maka gaya/model bisa dimaknai sebagai sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerak yang bagus, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.¹⁸

Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya secara umum adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan tingkat gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.¹⁹

Miftah Thoha menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha

¹⁷ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2007), hal 57- 58

¹⁸ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hal.42.

¹⁹ Nur Munajat, *Administrasi Pendidikan* (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2013), hal. 119-120.

mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.²⁰ Sedangkan menurut Abd. Kadim Masaong, dan Arfan A gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²¹

Sedangkan Mulyasa mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.²² Dalam konteks pendidikan, seperti yang dikatakan Edward Sallis, bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu.²³

Dapat penulis pahami bahwa kepemimpinan kepala lembaga pendidikan yang efektif harus mempunyai hukum dasar kepemimpinan yang baik dan bertanggung jawab penuh terhadap jalannya lembaga yang dipimpinnya. Lembaga pendidikan dituntut memiliki kemampuan manajemen dalam mengelola suatu lembaga dan

²⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2010), hal. 76.

²¹ Abd. Kadim Masaong, dan Arfan A. Tilome, *Kepemimpinan Multi Intelligens (Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan Gemilang)* (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 162-163.

²² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 108.

²³ Edward Sallis, *Total Quality Management*, Terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), hal. 170.

kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu pendidikan, memobilisasi sumber daya manusia, agar mencapai mutu pendidikan yang tinggi serta membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya menuju tujuan yang dicita-citakan.

Definisi ini cukup jelas bahwa gaya kepemimpinan lembaga pendidikan merupakan suatu pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan dalam mempengaruhi anggota kelompoknya, perilaku pemimpin berpengaruh terhadap proses dan keberhasilan dalam mempengaruhi anggota bawahannya tersebut. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya.

Lebih jauh lagi bisa dimengerti bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Indikator dan faktor efektivitas kepemimpinan lembaga pendidikan perlu diamati dan diteliti secara mendalam, karena ketika kepemimpinan dalam lembaga pendidikan dapat memenuhi indikator dan faktor

kepemimpinan yang efektif tersebut akan mampu memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya ke ranah mutu pendidikan yang lebih baik. Namun demikian, pada zaman dewasa ini indikator dan faktor kepemimpinan tersebut perlu kiranya untuk ditingkatkan secara kontinyu di lembaga pendidikan di setiap jenjang pendidikan.

Kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk keberhasilannya suatu kepemimpinan. Oleh sebab itu, suatu tujuan akan tercapai manakala terjadi keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan, dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap manusiawi.

Bisa dipahami bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari beberapa macam, yaitu

1. *Otokratis*

Kata *otokratis* dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa “Aku” yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Ketika perilaku atau sikap itu ditampilkan oleh pemimpin, lahirlah yang disebut dengan kepemimpinan *otokratis* atau kepemimpinan yang otoriter. Kepemimpinan *otokratis* bertolak dari anggapan pemimpinlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin *otokratis* berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya bergantung kepada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, bekerja keras, tertib, dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang

dianggap akurat. Sudarwan Danim mengemukakan bahwa pemimpin otokratis memiliki ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- b. Bawahan, oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- c. Bekerja keras, disiplin tinggi, dan tidak kenal lelah.
- d. Menentukan kebijakan sendiri walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
- e. Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- g. Korektif dan minta menyelesaikan tugas pada waktu sekarang.²⁴

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan yang otokratis ini dapat dipahami bahwa kepala lembaga pendidikan akan menentukan arah kebijakan lembaga yang dilakukan sendiri, yaitu dengan membuat kebijakan-kebijakan yang dianggapnya dapat memajukan lembaga pendidikan, baik kebijakan tersebut bersifat sepele (seperti rutinitas) bahkan kebijakan yang penting dalam menjalankan tugas sehari-hari, sedangkan anggotanya dianggap hanya sebatas melaksanakan kebijakan tersebut tanpa menerima kritikan yang konstruktif. Dengan adanya sikap seperti tersebut membuat pemimpin dapat menjadi egois, yaitu ketika lembaga pendidikan yang dipimpinnya memperoleh prestasi, maka ia akan merasa bahwa prestasi tersebut berkat kerja kerasnya bukan karena

²⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Madrasah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hal. 213.

kerja sama antara tenaga kependidikan, tenaga pendidik, siswa, dan lain sebagainya. Sebaliknya, ketika lembaga pendidikan tersebut mengalami kemunduran, maka ia akan menyalahkan para anggotanya dan sekaan-akan ia tidak merasa bersalah karena menganggap bahwa dirinya sudah menjalankan tugas dengan baik.

2. *Demokratis*

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memotivasikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan pendidikan yang bermutu dapat dicapai. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan demokratis memiliki ciri-ciri kebalikan dari kepemimpinan yang otokratis, di samping juga memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pengembangan sumber daya dan kreativitas karyawan.
- b. Pengembangan partisipatif karyawan.
- c. Musyawarah dan mufakat.
- d. Kaderisasi yang sistematis.
- e. Pendelegasian normatif dan kondusif.
- f. Regenerisasi kepemimpinan.²⁵

3. *Pseudo-Demokratis*

Seorang pemimpin yang bersifat *pseudo-demokratis* sering memaknai “Topeng.” Ia berpura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya, ia memberikan hak dan kuasa kepada pendidik untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu,

²⁵ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), hal. 258.

tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.²⁶

Pemimpin yang *pseudo-demokratis* ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Dia sebenarnya otoriter, akan tetapi seolah-oleh demokratis. Kepemimpinan semacam ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Banyak meminta pendapat, tetapi dia sudah mempunyai pendapat sendiri untuk dipaksakan disetujui.
- b. Seolah-olah mengiyakan, tetapi akhirnya mengalahkannya.
- c. Pada saat tertentu banyak memberikan pujian kepada bawahan, padahal hanya untuk menarik simpati mereka.
- d. Mengambil keputusan secara simbolik.²⁷

4. *Laissez faire*

Kepemimpinan *laissez faire* diartikan membiarkan orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota-anggota sekelompok tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang-siur, berserakan di antara anggota kelompok dan tidak merata. Dengan demikian, mudah terjadi kekacauan dan bentrokan-bentrokan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya semata-mata disebabkan karena kesadaran

²⁶ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Madrasah yang Efektif* (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2006), hal. 3.

²⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru...*, hal. 214.

dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh pimpinannya.²⁸

Kepemimpinan semacam ini sama dengan kepemimpinan *pemisif*. Kata *pemisif* bisa bermakna serba boleh, serba mengiyakan, tidak mau ambil pusing, tidak bersikap dalam sikap sesungguhnya dari apatis. Pemimpin yang *pemisif* tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Dia memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh dan sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi diterima simpangsiur dan tidak konsisten. Ciri pemimpin ini antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.²⁹

5. *Militeristis*

Seorang yang menggunakan gaya kepemimpinan militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat/jabatan.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan.
- e. Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahan.

²⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosda Karya, 2003), hal. 49.

²⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru...*, hal. 214.

f. Formal seremonial dalam melaksanakan tugas.³⁰

6. *Paternalistis*

Kepemimpinan paternalistis adalah:

- a. Menyepelekan kemampuan anak buah.
- b. *Over protective*, terlalu memanjakan anak buah dan terlalu melindungi.
- c. Tertutup bagi pengembangan kaderisasi.
- d. Kreativitas anak buah tertekan oleh sikap *god father*-nya.
- e. Mahatahu, jadi anak buah belum banyak tahu.
- f. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya.
- g. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.³¹

7. *Karismatis*

Kepemimpinan karismatis dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin.³² Dengan kata lain, pemimpin dan kepemimpinannya dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercaya sebagai orang yang dihormati, disegani dan dipatuhi secara rela dan ikhlas.

Ciri-ciri seorang pemimpin yang karismatis adalah:

³⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosda Karya, 2003), hal. 51.

³¹ Hikmat, *Manajemen...*, hal. 256.

³² Hadari Nawawi, Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: UGM, 2001), hal. 175.

- a. Mempunyai daya menarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya.
- b. Pengikut tidak dapat menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu.
- c. Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib (*supernatural power*).
- d. Karisma yang dimilikinya tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.³³

8. *Populistis*

Menurut Kartini Kartono, kepemimpinan populistis merupakan kepemimpinan yang dapat membangun solidaritas rakyat. Misalnya Soekarno dengan ideologi marhaenismenya, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonisme dan penindasan-penghisapan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing (luar negeri).³⁴

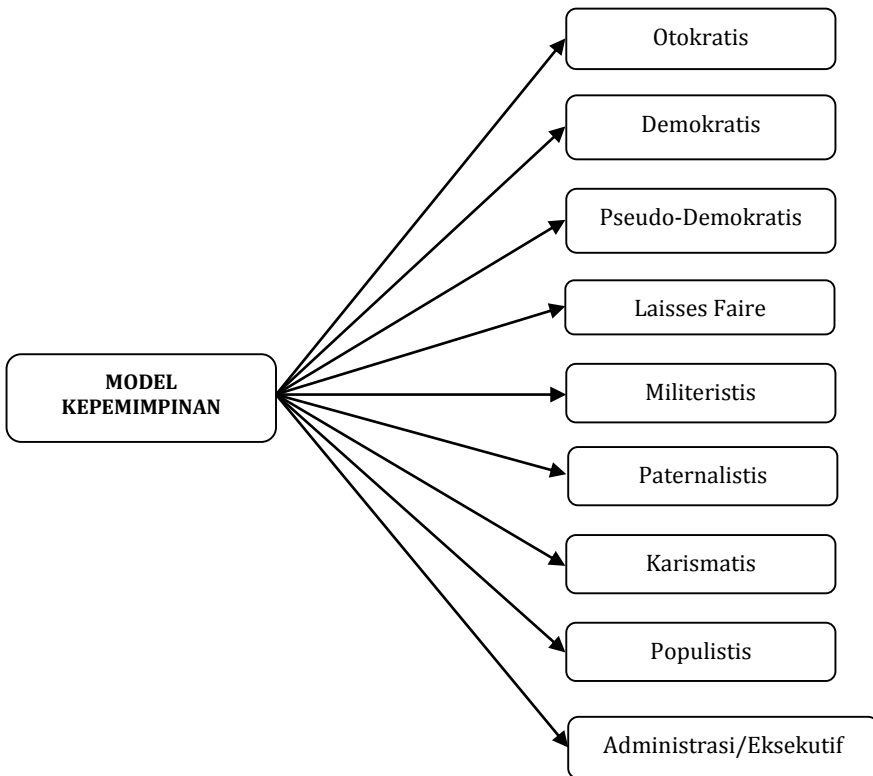
9. *Administratif atau eksekutif*

Kepemimpinan administratif adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, yaitu usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administrasi ini diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

³³ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi...*, hal. 51.

³⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, hal. 85.

Dari beberapa teori di atas maka dapat disimpulkan dengan gambar sebagaimana berikut:



Gambar: Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Dari deskripsi bagan di atas dapat dipahami bahwa untuk memahami gaya kepemimpinan lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan dapat ditempuh dengan mengkaji dari tiga pendekatan, yaitu pendekatan sifat, perilaku dan situasional. Sedangkan untuk menemukan bentuk gaya kepemimpinan kepala madrasah peneliti akan mencocokkan antara ciri-ciri dari berbagai macam gaya kepemimpinan sebagaimana dipaparkan di atas dengan pola perilaku yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya.

Daftar Pustaka

- Abd. Kadim Masaong, dan Arfan A. Tilome. 2011. *Kepemimpinan Multi Intelligens (Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan Gemilang*. Bandung; Alfabeta.
- Abdul Azis Wahab, Riduwan. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Andang. 2010. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Ar-Ruzz Media.
- E. Mulyasa. 2007 *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Edward Sallis. 2011. *Total Quality Management*, Terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Hadari Nawawi, Hadari Nawawi. 2001. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: UGM.
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt Bumi Aksara.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Isjoni. 2007. *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Isjoni. 2007. *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- M. Ngalim Purwanto. 2003. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.

- Miftah Thoha. 2006. *Kepemimpinan daam Organisasi Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali.
- Miftah Thoha. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Nur Efendi. 2015. *Islamic Educational Leadership*, Yogyakarta: KALIMEDIA.
- Nur Munajat. 2013. *Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga.
- Purwanto, M. Ngauli. 2009. *Administrasi Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahmawati, Eka Nuraini. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Reza. 2009. *Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja*. Jakarta: balaai Pustaka.
- Rivai. 2007. *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan, Jakarta: Indeks.
- Saiful Sagala. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta.
- Setyawati, E., Widjayanti, C. E., Siraiz, R. R., & Wijoyo, H. 2021. Pengujian keamanan komputer kriptografi pada surat elektronik berbasis website dengan enkripsi metode MD5. *Jurnal Manajemen Informatika Jayakarta*, 1(1), 56-67.

- Sudarwan Danim. 2005. *Menjadi Komunitas Pembelajar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarwan Danim. 2007. *Visi Baru Manajemen Madrasah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suherman, M., Wijoyo, H., & Indrawan, I. 2020. *Industry 4.0 Vs Society 5.0*.
- Sunarsi, D. 2020. Implikasi Digitalisasi UMKM. *Digitalisasi UMKM*, 57.
- Usman, Nasir. 2007. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Bandung: Mutiara Ilmu.
- Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wijoyo, H., & Sunarsi, D. 2020. *Manajemen internasional*. Solok: CV. Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Yonata, H., & Handoko, A. L. 2020. *Panduan Pembelajaran New Normal Dan Transformasi Digital*.
- Yuki. 2009. *Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai*. Jak-Bar. Skripsi: Undip Semarang.

Tentang Penulis



Dr. Sukatin, S.Pd.I., M.Pd.I., lahir di Nipah Panjang 10 Juli 1986. Putri ke-3 dari 3 bersaudara. Ayah bernama Gino dan Ibu. Nyami. Menikah dengan Mashudi Hariyanto, S.HI., M.E. Pada Tahun 2012 dan dikarunia 2 orang anak: Alifia Zaira Faizatul Husna Hariyanto dan Azkayra Zulfa Al-Mumtaza Hariyanto.

Pendidikan Formal dimulainya di SDN/v Nipah Panjang (1998), MTsN I Nipah Panjang (2001), dan MA Pondok Modern Arrisalah Slahung Ponorogo (2005). Pendidikan Tinggi S-1 Pendidikan Agama Islam ditempuh di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Ponorogo (2009), S-1 Bimbingan dan Konseling Di tempuh di Universitas Darul Ulum Jombang (2010), S-2 Psikologi Pendidikan Islam di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (2012). Dan Pendiidkan Terakhir Doktor (S-3) di Universitas Islam Negeri (UIN) STS Jambi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam selesai tahun 2019. Sehari-hari mengajar dan menjadi Dosen Tetap di Institut Agama Islam Nusantara Batang Hari Jambi sampai sekarang, dan mengajar di UIN STS Jambi.

A. Pendahuluan

Kepemimpinan di era transformasi digital yang ditandai dengan disrupsi terjadi di mana-mana. Sebagai pimpinan puncak, menengah dan bawahan atau sebagai *start-up*, tentunya kita harus memiliki *leadership* yang efektif pada zaman sekarang ini, untuk mampu menggerakkan Sumber Daya Manusia generasi X, *millennial* maupun Z bekerja dengan senang hati dan memberikan kontribusi terbaiknya.

Di masa lalu, *leadership* dibutuhkan untuk memaksimalkan performansi organisasi/perusahaan, dengan mendayagunakan seluruh Sumber Daya Manusia untuk mencapai performansi finansial, pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat, menjalankan operasional organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien serta menjaga kepentingan *stakeholder*. Dengan makin kompleksnya lingkungan organisasi/perusahaan serta ancaman disrupsi, dibutuhkan pemimpin yang hebat untuk mampu mencapai target jangka pendek dan sekaligus membangun masa depan secara serentak. Tujuan organisasi/perusahaan jangka pendek dapat dicapai dengan mendayagunakan kemampuan manajerial Sumber Daya Manusia di berbagai bidang, namun untuk mencapai tujuan jangka panjang memerlukan inovasi dan keterampilan baru dalam mengeksplorasi produk atau layanan baru.

Transformasi digital yang melanda semua sektor usaha, organisasi dan pemerintahan telah membuka mata dan pikiran kita untuk melihat masa depan dari masa kini. Banyak perusahaan yang berjaya di *Fortune 500* sekitar 20 tahun lalu telah punah saat ini, sebaliknya muncul perusahaan digital yang mengisi daftar *Fortune 500*. Mereka antara lain Facebook, Google, Amazon, Alibaba, Softbank dan banyak perusahaan lainnya yang berbasis teknologi digital. Kepuasan atau *complacency* para pemimpin perusahaan mapan di masa lalu akan performansi finansial yang hebat menyebabkan mereka terlena. Sementara pengusaha *OTT Player*, *e-Commerce* atau *start-up* secara perlahan-lahan membangun solusi bisnis yang diperlukan oleh masyarakat banyak sehingga dalam waktu singkat mereka bertumbuh sangat cepat. Di sinilah letak perbedaan visi kedua pemimpin, yang satu berupaya mempertahankan efektivitas dan efisiensi bisnis yang menyebabkan pemegang saham dan investor senang, sementara perusahaan digital membangun masa depan tanpa terikat kepada keinginan investor jangka pendek.

Perusahaan atau Organisasi yang akan bertahan ke depan adalah Perusahaan atau Organisasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, mampu melayani kebutuhan pelanggan dengan sangat memuaskan, memiliki model bisnis yang beragam dan terutama adalah memiliki Sumber Daya Manusia yang inovatif serta kolaboratif. Solusi bisnis ke depan tidak lagi semuanya disediakan sendiri, tetapi lebih banyak dilakukan dengan berkolaborasi dengan pihak eksternal sehingga berbagai produk dan layanan dapat disesuaikan dengan permintaan pelanggan. Misalnya perusahaan *e-Commerce* bekerja sama dengan Bank dan *Fintech* dalam proses pembayaran, sementara perusahaan konten hiburan bekerja sama dengan perusahaan media

streaming untuk menjangkau pemirsa/pendengarnya. Sebagai seorang pemimpin yang berwawasan masa depan, anda harus memiliki literasi dan kompetensi digital yang mempermudah anda bekerja dengan anak-anak muda yang bekerja di bidang IT, *data-analytics, product & service development, marketing & sales, customer experience management* dan *robust operations*.

Pemimpin masa depan harus memiliki *leadership* dan *management skills*, laksana dua sisi mata koin. Di satu sisi kita harus memiliki *leadership* yang mampu menggerakkan Sumber Daya Manusia bekerja melebihi harapan (*going for extra miles*) dan di sisi lain kita harus mengaplikasikan *management and technical skills* agar seluruh Sumber Daya Manusia bekerja efektif dan efisien dalam setiap jenis pekerjaan yang dilakukan, senantiasa melayani pelanggan lebih baik dan inovatif mengembangkan produk atau layanan baru.

Leadership style berbeda pada setiap era. Di masa lalu kepemimpinan lebih bersifat mengarahkan (*directive*), namun saat ini sudah berubah ke arah pengayoman (*participative*). Di era sekarang, generasi X pada umumnya merupakan pemimpin puncak di berbagai organisasi/perusahaan, generasi *millennial* sebagai manajemen madya dan generasi Z menjadi angkatan kerja baru. *Generation gap* antara X dan *millennial* tidak bisa dihindari karena masing-masing memiliki perjalanan hidup yang berbeda. Generasi tua harus menyadari hal ini dan perlu melakukan pendekatan yang bijak kepada generasi muda sehingga transisi kepemimpinan dari generasi tua ke generasi muda berjalan lancar (*smooth*).

Seorang dinyatakan sebagai *leader* jika mampu mempersiapkan penggantinya dari kader internal perusahaan. Oleh sebab itu, kita sebagai *leader* harus

mengembangkan bawahan kita, baik dalam hal kompetensi teknis dan digital, *soft-skills* dan *leadership* serta nilai-nilai organisasi/perusahaan. Para kader pemimpin organisasi/perusahaan perlu dibina secara terus menerus dan diberi kesempatan untuk memimpin unit organisasi yang lebih besar serta dilakukan *coaching/mentoring* secara berkala. Dengan demikian akan terbentuk kader-kader pemimpin organisasi/perusahaan yang kuat dan berwawasan masa depan. Perlu dipahami tidak semua orang berbakat jadi pemimpin, sebagian orang lebih suka bekerja secara menyendiri atau sebagai *specialist*. Para *specialist* didorong untuk menjadi inovator yang mengembangkan produk dan layanan serta berkolaborasi dengan pihak luar perusahaan.

B. Pembahasan

Akhir-akhir ini dunia sedang menghadapi era disrupsi. Menurut Kasali, disrupsi adalah sebuah inovasi, yang akan menggantikan seluruh sistem lama dengan cara-cara baru. Disrupsi akan menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien, juga lebih bermanfaat. Sebagian pihak beranggapan bahwa era disrupsi merupakan sebuah ancaman. Namun banyak pula pihak yang menyatakan bahwa kondisi yang sedang terjadi ini merupakan sebuah peluang.

Untuk menghadapi kondisi saat ini para pemimpin haruslah berpikir dan bertindak lebih cepat dari perubahan yang terjadi. Sudah banyak perusahaan yang tidak bertransformasi baik dalam strategi dan operasionalnya keluar dari dunia bisnisnya. Salah satu kunci untuk menghadapi kondisi ini adalah pada keahlian dan agility dari pemimpin, yang menjadi sebuah keharusan dan syarat yang

sudah menjadi kemutlakan untuk memampukan pemimpin tersebut tetap mampu menjalankan dan mempertahankan bisnis yang saat ini sedang dijalankan supaya tidak mengalami penurunan atau bahkan kebangkrutan.

Terlebih lagi pada era disrupsi digital, bukan lagi yang cepat mengalahkan yang lambat, tetapi yang cepat mengalahkan yang kurang cepat, dan bukan hanya itu bahkan bukan saja yang cepat tetapi yang instan itulah sang pemenang dalam dunia bisnis saat ini. Digital *Leadership* mengacu pada kepemimpinan di era baru, yaitu era yang ditandai dengan perkembangan teknologi yang pesat, ekonomi global di mana bisnis terus bergerak melintasi perbatasan ke mana pun mereka dapat membuat keuntungan. Kepemimpinan diperlukan untuk memperbaiki banyak masalah yang diciptakan oleh era disrupsi digital.

Karakter yang harus dimiliki seorang pemimpin:

1. Memiliki mental model yang rendah hati tetapi tetap kuat dalam menuntut hasil kerja yang maksimal serta dapat menyampaikan dan menjelaskan visi serta sasaran yang akan dicapai.
2. Credible activist, seorang pemimpin yang mampu bekerja dengan sungguh-sungguh pada bidang yang dikuasai dan berorientasi pada kontribusi yang maksimal.
3. Bukan ingin menjadi pintar sendiri tetapi fokus pada pembelajaran team, yang artinya semua anggota dalam team akan menjadi sumber daya manusia yang berkualitas atau unggul karena memiliki motivasi yang kuat untuk terus belajar dan menerapkan apa yang telah dipelajari untuk menjadi pemenang.
2. Dapat menguasai dan memanfaatkan sistem manajemen dalam perusahaan supaya dapat memajukan perusahaan dalam mencapai visi, misi, nilai-nilai, strategi organisasi menuju organisasi yang efektif, produktif dan profitable.

Penjelasan di atas merupakan karakter yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk menghadapi era disrupsi digital saat ini. Namun selain memiliki karakter tersebut, para pemimpin pun diharuskan untuk berfokus pada strategi yang akan digunakan untuk memajukan perusahaan. Strategi yang harus difokuskan oleh pemimpin yaitu

Strategi korporasi dan ketangkasan korporasi

Strategi di tingkat atas atau tingkat korporate yang memberikan arahan untuk mengelola portofolio serta penataannya dan mampu melihat perubahan diluar perusahaan yang akan memberikan dampak bagi internal dan harus melakukan kecepatan perubahan dalam menyikapinya secara tepat dan berkesinambungan.

Strategi bisnis

Strategi di level divisi harus jeli dalam melihat kekuatan dan kelemahan terkait dengan respon terhadap customer -- pelanggan internal dan eksternal, berani mengambil keputusan yang tidak populer atau jarang digunakan oleh perusahaan selama memiliki dukungan data-data yang valid dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Strategi operasional

Strategi di level operasional atau fungsional yang harus agile dalam merespon perubahan dari luar maupun dari dalam

Strategi personel

Strategi yang dimiliki para pekerjanya yang dibangun secara langsung maupun tidak langsung oleh karakter pemimpin yang kuat yang berorientasi pada bisnis yang unggul yang didasari oleh terbentuknya Sumber Daya Manusia unggul. Sumber Daya Manusia unggul selalu bersifat

fleksibel dan dinamis dalam menyikapi perubahan organisasi dan menjadi agen perubahan yang berkualitas.

Digital *Leadership* sudah merupakan sebuah keharusan dewasa ini. Memastikan organisasi agar menjadi lebih solid, lebih fokus, lebih cepat meraih target adalah keunggulan dari digital *leadership*.

Strategi bisnis

Strategi di level divisi harus jeli dalam melihat kekuatan dan kelemahan terkait dengan respon terhadap customer -- pelanggan internal dan eksternal, berani mengambil keputusan yang tidak populer atau jarang digunakan oleh perusahaan selama memiliki dukungan data-data yang valid dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Strategi operasional

Strategi di level operasional atau fungsional yang harus agile dalam merespon perubahan dari luar maupun dari dalam

Strategi personel

Strategi yang dimiliki para pekerja yang dibangun secara langsung maupun tidak langsung oleh karakter pemimpin yang kuat yang berorientasi pada bisnis yang unggul yang didasari oleh terbentuknya Sumber Daya Manusia unggul. Sumber Daya Manusia unggul selalu bersifat fleksibel dan dinamis dalam menyikapi perubahan organisasi dan menjadi agen perubahan yang berkualitas.

Digital *leadership* sudah merupakan sebuah keharusan dewasa ini. Memastikan organisasi agar menjadi lebih solid, lebih fokus, lebih cepat meraih target adalah keunggulan dari Digital *Leadership*.

Kartono dan Kartini (2014) menyatakan bahwa kualitas pemimpin dapat dipelajari dan ditingkatkan secara terus menerus. Beberapa karakteristik pemimpin antara lain:

1. Inovatif dan Percaya Diri

Pemimpin harus mampu melakukan pekerjaannya, tetapi kemampuan saja tidak cukup. Kepemimpinan sejati membutuhkan kemauan untuk berani, untuk mempertimbangkan pendekatan yang tidak biasa terhadap masalah, untuk melakukan lebih dari sekadar mengikuti metode yang telah terbukti benar. Pemimpin harus percaya diri tanpa merendahkan orang lain. Dia bersedia mempertahankan gagasannya dan berdebat dengan orang lain. Jenis persaingan intelektual ini adalah karakteristik dari pemimpin yang baik.

2. Menghargai Orang Lain

Menyeimbangkan persaingan dengan rasa hormat mungkin sulit bagi karyawan muda yang ingin maju dengan mengungguli rekan kerjanya. Tetapi kebanyakan karyawan tidak suka dan tidak menghormati pemimpin yang hanya memikirkan diri sendiri. Oleh karena itu, sebaiknya tetap low profile ketika masih menjadi karyawan baru di pekerjaan itu. Karena bila terlalu “maju” pada awalnya, orang akan membenci dan marah sehingga mereka tentu tidak akan termotivasi untuk bekerja sama. Di atas segalanya, kepemimpinan membutuhkan kemampuan untuk bergaul dengan orang lain dalam berbagai situasi.

3. Etis

Apa itu etika? Etika adalah kode aturan tentang bagaimana kita bertindak terhadap orang lain. Mereka berurusan dengan yang benar dan yang salah. Sangat

penting untuk bertindak secara etis dalam semua aspek kehidupan, —di rumah, sekolah, dan di tempat kerja — terutama bagi seorang manajer. Seorang manajer akan mengatur irama seluruh perusahaan. Karyawan akan terus-menerus memperhatikan kata-kata dan tindakan manajer, jadi penting untuk bertindak etis dalam setiap kejadian. Seorang manajer harus memahami kebijakan etika organisasi dan memiliki keyakinan untuk menegakkannya.

4. Sopan

Tempat kerja merupakan tempat di mana orang berinteraksi. Keterampilan sosial juga penting dalam bisnis. Seorang manajer sebaiknya melihat wajah orang ketika berbicara, menghindari komentar sarkastik, dan mengendalikan ledakan emosi. Sarkasme dan amarah tidak dapat diterima dalam lingkungan sosial dan bahkan di tempat kerja. Berada dalam posisi sebagai manajer tidak memberi hak untuk tidak sopan.

Terdapat karakteristik *e-eldership* yang membedakan dengan kepemimpinan biasa atau kepemimpinan tradisional.

1. Dalam hal komunikasi *e-leadership* membutuhkan penggunaan media elektronik untuk berkomunikasi dengan anggota lainnya. Keterampilan penggunaan jejaring sosial seperti *line*, *Facebook*, *Instagram*, *twitter*, dan lain sebagainya dapat digunakan sebagai media komunikasi.
2. Seorang *e-leader* harus memiliki kemampuan berpikir dan bekerja sama tanpa adanya batasan waktu, ruang, dan rintangan budaya di mana pengawasan dan interaksi tatap muka tidak diperlukan. Dengan komunikasi melalui

teknologi informasi memungkinkan bagi pemimpin untuk berkomunikasi dengan banyak pegawai secara efektif dan efisien.

3. Pemimpin digital memiliki kemampuan untuk memantau dan mengelola pekerjaan virtual secara efektif. Seorang pemimpin sektor publik harus memiliki kapabilitas untuk mengelola dan memantau pekerjaan virtual yang dilakukan oleh pegawai. Hal ini untuk memastikan apakah para pegawai melakukan tugas dan fungsinya dengan baik dan apakah pegawai memahami arahan yang diberikan serta memastikan target yang sudah ditetapkan dapat tercapai.
4. Selain fleksibel dalam penggunaan waktu, seorang *e-leader* dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan teknologi. Perkembangan teknologi yang pesat menuntut pemimpin dan pegawai untuk menyesuaikan perubahan agar tetap mencapai tujuan organisasi.

Tidak hanya itu, *digital leader* juga harus dibentuk dengan pola pikir dan kemampuan memecahkan masalah serta mampu menjaga hubungan antar anggota dan antar tim. Kepemimpinan digital dapat membentuk pemimpin di masa yang akan datang yang dapat membawa keberhasilan bagi organisasi di era perkembangan teknologi.

E-leader juga cocok untuk diterapkan pada seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Robins dan Judge (2008) salah satu ciri pemimpin transformasional adalah *idealized influence* di mana perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, mendapatkan respect dan kepercayaan dari bawahan serta memunculkan rasa bangga.

Untuk mencapai *idealized influence* di sektor publik ketika masa WFH tentu tidak mudah karena keterbatasan

ruang gerak secara fisik. Dari situlah peran kepemimpinan digital diperlukan untuk mendapatkan kepercayaan dari pegawai.

Melihat bagaimana *e-leader* menjadi sosok yang dibutuhkan pada saat ini tentu tidaklah mudah dalam penerapannya. Dalam sektor publik, perlu adanya pelatihan yang tepat untuk memberikan pengetahuan tentang teknologi informasi dan komunikasi mengingat hal tersebut adalah komponen penting dalam *e-leadership*.

Daftar Pustaka

- Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Yonata, H., & Handoko, A. L. 2020. *Panduan Pembelajaran New Normal Dan Transformasi Digital*.
- Wijoyo, H., & Sunarsi, D. 2020. *Manajemen internasional*. Solok: CV. Insan Cendekia Mandiri.

Tentang Penulis



Widiyanti., S.E., M.M., QWP®, CPHCM., C.PS., lahir di Kota Dumai, Propinsi Riau, tanggal 22 Januari 1986 adalah Dosen tetap di STMIK Dharmapala Riau dengan jabatan Lektor. Memiliki pengalaman mengajar 10 (Sepuluh) tahun. Yang bersangkutan telah menghasilkan beberapa karya ilmiah baik jurnal

nasional terakreditasi maupun jurnal nasional tidak terakreditasi dan memiliki karya ilmiah Buku Ajar, Buku Referensi. Selain seorang Dosen, yang bersangkutan juga aktif di Organisasi di bidang Keuangan, Akunting, dan Manajemen Sistem ISO.

Leadership Di Era Digital

Kemajuan zaman semakin tidak terbendung, apalagi dibidang digital, sehingga membutuhkan penyesuaian dengan keadaan. Orang yang tidak mengikuti perkembangan zaman akan digerus oleh waktu. Teknologi menjadi kebutuhan utama bagi masyarakat secara umum dan termasuk pemimpin secara khusus dalam melakukan berbagai kegiatan. Kepemimpinan di era digital yang serba canggih menuntut agar bisa bekerja lebih cepat melalui teknologi, di sinilah dibutuhkan kemampuan seseorang dalam mengatur dan memimpin suatu lembaga/perusahaan.

Buku ini memaparkan tentang: Leadership di Era Digital; Strategi Kepemimpinan dan Kepribadian Pemimpin dalam Pengelolaan Pendidikan di Era Industri 4.0; Kepemimpinan Agile 4.0; Pentingnya Unsur IQ, EQ, SQ, CQ dan AQ Terhadap Kepemimpinan Era Digital pada Era Pandemi; Tantangan Kepemimpinan Bagi Generasi Milenial di Era Digital; Team Kerja Leadership; Strategi Kepemimpinan Milleneal; Kepemimpinan Pendidik dalam Dunia Pendidikan di Era 4.0; Kepemimpinan Pendidikan di Era Digital; Konsep Perilaku Kepemimpinan; serta Karakteristik Pemimpin di Era Digital.



Penerbit Insan Cendekia Mandiri
Kapalo Koto No. 8, Selayo, Kec. Kubung, Solok
Email : penerbitbic@gmail.com
Website : www.insancendekiamandiri.co.id



IKAPI
IKATAN PEMERINTAH INDONESIA

PENDIDIKAN

