

**BUKU AJAR:  
KEPEMIMPINAN: TEORI, MODEL DAN  
PRAKTIK**

Penulis

**Yanneri Elfa Kiswara Rahmantya  
Adista Mardiana  
Deby Mutia Wianda Rahayu  
Bella Setya  
Elsa Pramudita**

**PENERBIT:**



**HADLA**  
MEDIA INFORMASI

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta  
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 Rp 100.000.000 (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 Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **BUKU AJAR: KEPEMIMPINAN: TEORI, MODEL DAN PRAKTIK**

Tim Penulis:  
**Yanneri Elfa Kiswara Rahmantya**  
**Adista Mardiana**  
**Deby Mutia Wianda Rahayu**  
**Bella Setya**  
**Elsa Pramudita**

Desain Cover:  
**Sulaiman**

Tata Letak:  
**Sulaiman**

ISBN:  
**978-623-10-2280-6**

Cetakan Pertama:  
**Juli, 2024**

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

**Copyright © 2024**

**by HADLA Media Informasi**

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

**PENERBIT:**



Website: [www.media.hadlacorp.com](http://www.media.hadlacorp.com)

## PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim,

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, saya merasa sangat bersyukur dan bahagia atas terselesaikannya penulisan buku ini yang berjudul "Kepemimpinan: Teori, Model, dan Praktik". Buku ini hadir sebagai wujud dedikasi untuk memberikan wawasan yang komprehensif mengenai berbagai teori dan model kepemimpinan yang relevan dengan konteks saat ini.

Penulisan buku ini dimotivasi oleh kebutuhan untuk menyediakan materi ajar yang mendalam dan aplikatif bagi mahasiswa yang mempelajari kepemimpinan. Di dalamnya, para pembaca akan disuguhkan dengan berbagai teori kepemimpinan dari pendekatan sifat hingga model kepemimpinan situasional, yang disajikan dengan studi kasus tokoh-tokoh terkenal seperti Bill Gates, Michael Dell, Richard Branson, Jack Welch, dan lainnya. Harapannya, melalui buku ini, mahasiswa dapat memahami dan menerapkan konsep-konsep kepemimpinan dalam situasi nyata di berbagai konteks organisasi.

Setiap bab dalam buku ini dirancang untuk menggali berbagai aspek kepemimpinan, mulai dari teori dasar hingga aplikasi praktisnya. Pembahasan mencakup teori kepemimpinan pendekatan sifat, pendekatan keterampilan, pendekatan perilaku, hingga pendekatan situasional. Selain itu, buku ini juga mengupas tuntas tentang model kepribadian kepemimpinan menggunakan Enneagram dan teori Golden Circle.

Tidak lupa, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusinya dalam penyusunan buku ini. Terima kasih kepada rekan-rekan sejawat, para mahasiswa, serta keluarga yang selalu memberikan dorongan dan motivasi tiada henti. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi yang berguna bagi siapa saja yang ingin memperdalam ilmu kepemimpinan.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu memberikan petunjuk dan keberkahan-Nya kepada kita semua dalam setiap langkah dan usaha yang kita lakukan.

Selamat membaca dan semoga ilmu yang disampaikan dalam buku ini bermanfaat bagi kita semua.

Kuningan, Juli 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>Prakata .....</b>	<b>iv</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDEKATAN SIFAT.....</b>	<b>1</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	1
B. Kompetensi Pembelajaran .....	1
C. Teori Kepemimpinan Pendekatan Sifat .....	1
D. Kepemimpinan Pendekatan Sifat Bill Gates.....	2
E. Metode Kepemimpinan Pendekatan Sifat Bill Gates .....	5
F. Why,How & What Dalam Kepemimpinan Bill Gates .....	6
G. Kesimpulan.....	8
H. Latihan Soal.....	9
<b>BAB II KEPEMIMPINAN KETERAMPILAN .....</b>	<b>11</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	11
B. Kompetensi Pembelajaran .....	11
C. Teori Kepemimpinan Keterampilan.....	11
D. Kepemimpinan Pendekatan Keterampilan Michael Dell.....	13
E. Types of Leadership.....	15
F. Tokoh : Michael Dell .....	20
G. Why, How, What .....	21
H. Kesimpulan.....	23
I. Latihan Soal .....	24
<b>BAB III KEPEMIMPINAN PERILAKU.....</b>	<b>25</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	25
B. Kompetensi Pembelajaran .....	25
C. Teori Kepemimpinan Pendekatan Perilaku.....	25
D. The Golden Circle (WHY,HOW,WHAT).....	38
E. Kesimpulan .....	42
F. Latihan Soal.....	43
<b>BAB IV KEPEMIMPINAN SITUASIONAL .....</b>	<b>45</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	45
B. Kompetensi Pembelajaran .....	45
C. Teori Kepemimpinan Pendekatan Situasional .....	45
D. Tokoh Roman Abramovich .....	48
E. Sir Tim Berners-Lee.....	51
F. Gaya Kepribadian ENEAGRAM .....	57
G. Why How What .....	61

H. Kesimpulan .....	65
I. Latihan Soal .....	67
<b>BAB V TEORI KEPEMIMPINAN PATH GOAL THEORY .....</b>	<b>69</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	69
B. Kompetensi Pembelajaran .....	69
C. Kepemimpinan Path Goal Theory (Teori Jalan-Tujuan) .....	69
D. Analisis Gaya Kepemimpinan Ingvar Kamprad dan Ricardo Semler.....	71
E. Model Kepribadian Kepemimpinan menggunakan Enneagram.....	73
F. Analisis Model/kepribadian Kepemimpinan Ingvar Kamprad dan Ricardo Semler .....	75
G. WHAT, WHY, HOW (Ingvar Kamprad dan Richardo) .....	80
H. Kesimpulan dan Benang Merah.....	84
I. Latihan Soal .....	86
<b>BAB VI KEPEMIMPINAN LMX THEORY .....</b>	<b>89</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	89
B. Kompetensi Pembelajaran .....	89
C. Teori Kepemimpinan LMX Theory .....	89
D. Analisis Gaya Kepemimpinan Meg Whitman dan Howard Schultz.....	91
E. Analisis Gambaran Umum Tipe Kepemimpinan Mag Whiltman dan Howard Schultz .....	94
F. Enneagram Tipe Kepemimpinan Meg Whitman dan Howard Schultz .....	98
G. WHY, HOW and WHAT .....	101
H. Kesimpulan.....	105
I. Latihan Soal .....	106
<b>BAB VII KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL .....</b>	<b>107</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	107
B. Kompetensi Pembelajaran .....	107
C. Teori Kepemimpinan Transformasional .....	107
D. Model Kepemimpinan .....	112
E. Kesimpulan .....	118
F. Latihan Soal.....	119
<b>BAB VIII KEPEMIMPINAN OTENTIK .....</b>	<b>121</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	121
B. Kompetensi Pembelajaran .....	121
C. Teori Kepemimpinan Otentik .....	121
D. Analisis Studi Kasus Jeff Bezos Dan Akio Morita.....	122
E. Model Gaya Kepemimpinan .....	129
F. Kesimpulan.....	134
G. Latihan Soal.....	135

<b>BAB IX KEPEMIMPINAN SERVANT .....</b>	<b>137</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	137
B. Kompetensi Pembelajaran .....	137
C. Teori Kepemimpinan Servant Leadership .....	137
D. Model Kepemimpinan Peter Drucker dan Tom Peters .....	140
E. Aspek WHY, HOW dan WHAT Pada Gaya Kepemimpinan Peter Drucker dan Tom Peters .....	146
F. Benang Merah Dan Kesimpulan .....	148
G. Latihan Soal .....	149
<b>BAB X KEPEMIMPINAN ADAPTIF .....</b>	<b>151</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	151
B. Kompetensi Pembelajaran .....	151
C. Teori Kepemimpinan Adaptif .....	151
D. Model Kepemimpinan Adaptif .....	152
E. Model Kepemimpinan Gaya Kepribadian Eneagram .....	157
F. Kesimpulan dan Benang Merah .....	162
G. Latihan Soal .....	163
<b>BAB XI KEPEMIMPINAN INKLUSIF .....</b>	<b>165</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	165
B. Kompetensi Pembelajaran .....	165
C. Teori Kepemimpinan Pendekatan Inklusif .....	165
D. Model Kepemimpinan .....	177
E. WHY, HOW, WHAT .....	182
F. Kesimpulan .....	186
G. Latihan Soal .....	187
<b>BAB XII FOLLOWERSHIP .....</b>	<b>189</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	189
B. Kompetensi Pembelajaran .....	189
C. Pengikutan (Followership) .....	189
D. Tipologi Pengikut .....	190
E. Tokoh Yang Di Analisis .....	194
F. Gaya Kepemimpinan Warren Buffett & David Ogilvy .....	197
G. Kesimpulan .....	206
H. Latihan Soal .....	207
<b>BAB XIII KEPEMIMPINAN GENDER .....</b>	<b>209</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	209
B. Kompetensi Pembelajaran .....	209
C. Teori Gender and Leadership .....	209
D. Gaya Kepribadian Enneagram .....	212
E. Why How What .....	219
F. Kesimpulan .....	224
G. Latihan Soal .....	225

<b>BAB XIV KEPEMIMPINAN ETIKA .....</b>	<b>227</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	227
B. Kompetensi Pembelajaran .....	227
C. Teori Kepemimpinan Etika.....	227
D. Model Gaya Kepemimpinan.....	231
E. Star With Why .....	234
F. Kesimpulan.....	239
G. Latihan Soal.....	240
<b>BAB XV KEPEMIMPINAN TIM.....</b>	<b>241</b>
A. Deskripsi Pembelajaran .....	241
B. Kompetensi Pembelajaran .....	241
C. Teori Kepemimpinan Tim.....	241
D. Model Kepemimpinan Tim.....	245
E. GOLDEN CIRCLE .....	247
F. Kesimpulan.....	258
G. Latihan Soal.....	259
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>260</b>
<b>PROFIL PENULIS .....</b>	<b>263</b>

# BAB I

## PENDEKATAN SIFAT

### A. Deskripsi Pembelajaran

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan sifat dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman sifat-sifat yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin.

### B. Kompetensi Pembelajaran

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan sifat.
- Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan sifat.
- Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan sifat.

### C. Teori Kepemimpinan Pendekatan Sifat

Teori kepemimpinan pendekatan sifat adalah teori yang menyatakan bahwa orang-orang tertentu dilahirkan dengan sifat dan karakteristik khusus yang menjadikan mereka seorang pemimpin yang hebat. Pendekatan ini berakar pada teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa orang-orang tertentu dilahirkan dengan sifat khusus yang menjadikan mereka pemimpin hebat.

**Table 2.1** Studies of Leadership Traits and Characteristics

TABLE 2.1 Studies of Leadership Traits and Characteristics

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, and Bader (2017)
intelligence	intelligence	achievement	intelligence	drive	cognitive ability
alertness	masculinity	persistence	masculinity	motivation	extraversion
insight	adjustment	insight	dominance	integrity	conscientiousness
responsibility	dominance	initiative		confidence	emotional stability
initiative	extraversion	self-confidence		cognitive ability	openness
persistence	conservatism	responsibility		task knowledge	agreeableness
self-confidence		cooperativeness			motivation
sociability		tolerance			social intelligence
		influence			self-monitoring
		sociability			emotional intelligence
					problem solving

Sumber : *Northouse, Peter G. - Leadership\_Theory and Practice - SAGE*

Tabel 2.1 memberikan ringkasan sifat dan karakteristik yang diidentifikasi oleh peneliti dari pendekatan sifat. Ini menggambarkan dengan jelas luasnya sifat-sifat yang terkait dengan kepemimpinan. Tabel 2.1 juga menunjukkan betapa sulitnya memilih sifat-sifat tertentu sebagai sifat kepemimpinan definitif; beberapa sifat muncul dalam beberapa studi survei, sedangkan yang lain hanya muncul dalam satu atau dua penelitian. Terlepas dari kurangnya presisi pada Tabel 2.1 bagaimanapun, ini merupakan konvergensi umum penelitian mengenai sifat-sifat mana yang merupakan sifat kepemimpinan.

**Table 2.2 Major Leadership Traits**

- 
- |                   |               |
|-------------------|---------------|
| • Intelligence    | • Integrity   |
| • Self-confidence | • Sociability |
| • Determination   |               |
- 

Intelijen Kecerdasan atau kemampuan intelektual berhubungan positif dengan kepemimpinan (Sternberg, 2004). Berdasarkan analisis mereka terhadap serangkaian studi terbaru tentang kecerdasan dan berbagai indeks kepemimpinan, Zaccaro et al. (2017) menemukan dukungan untuk temuan bahwa pemimpin cenderung memiliki kecerdasan yang lebih tinggi daripada yang bukan pemimpin. Memiliki kemampuan verbal, perseptual, dan penalaran yang kuat tampaknya membuat seseorang menjadi pemimpin yang lebih baik (Jacquart & Antonakis, 2015). Meskipun baik untuk menjadi cerdas, jika IQ pemimpin sangat berbeda dari pengikut, itu dapat memiliki dampak kontraproduktif pada kepemimpinan. Pemimpin dengan kemampuan yang lebih tinggi mungkin mengalami kesulitan berkomunikasi dengan pengikut karena mereka sibuk atau karena ide-ide mereka terlalu maju untuk diterima pengikut mereka.

#### **D. Kepemimpinan Pendekatan Sifat Bill Gates**

Contoh pemimpin dengan pendekatan Trait ialah Bill Gates menggunakan teori tersebut? Menurut kami ya, ia menggunakan teori kepemimpinan dengan pendekatan sifat. Alasannya, karena Bill Gates menunjukkan lima sifat kepemimpinan utama dalam teori kepemimpinan

pendekatan sifat. Lima sifat kepemimpinan utama yang ditunjukkan Bill Gates yang sesuai dengan teori kepemimpinan pendekatan sifat, yakni :

### **1. Intelijen (Kecerdasan)**

Bill Gates sudah menunjukkan kecerdasannya sejak ia masih muda. Orang tuanya mengirimnya ke sekolah Lakeside, yaitu sekolah swasta elit yang hanya menerima siswa laki-laki. Saat usianya 17 tahun, ia sudah menjual perangkat lunak pertamanya (a timetabling program for his school) dan dibayar sebesar \$ 4.200. Ia juga mencetak 1590 dari kemungkinan total skor 1600 pada SAT-nya dan melanjutkan pendidikannya di Harvard. Gates memiliki wawasan yang mendalam mengenai industri teknologi, yang memungkinkannya untuk mampu memimpin Microsoft menjadi perusahaan yang dominan.

### **2. Self-Confidence (Kepercayaan Diri)**

Percaya diri adalah kemampuan untuk memiliki keyakinan terhadap keterampilan dan kemampuan diri seseorang. Percaya diri dapat membantu seseorang untuk menjadi seorang pemimpin.

Bill Gates dikenal dengan rasa percaya diri yang tinggi, yang merupakan salah satu keterampilan kepemimpinan yang berkontribusi terhadap kesuksesannya. Ia dan temannya yaitu Paul Allen mendemonstrasikan hasil rancangan mereka yaitu bahasa pemrograman BASIC (bahasa pemrograman ramah pemula) ke MITS di New Mexico dan diterima baik oleh perusahaan tersebut.

Pada tahun 1976, Bill Gates dan Allen mulai mendirikan perusahaannya sendiri dengan mendaftarkan nama merek dagang mereka yaitu Microsoft.

### **3. Determination (Tekad)**

Tekad adalah keinginan untuk menyelesaikan sesuatu yang mencakup sifat-sifat seperti inisiatif, ketekunan, kendali, dan usaha.

Bill Gates telah menunjukkan tekadnya untuk terus mengembangkan perusahaannya. Pada tahun 1981 pendapatan perusahaannya sebesar \$16 juta, kemudian pada tahun 1983 meningkat sebesar 3 kali lipat. Pada awal tahun 1990'an Microsoft mencapai puncak kesuksesannya, kekayaannya terus bertambah dan mengalami pertumbuhan yang besar dalam komputasi. Sehingga Forbes menyatakan Gates sebagai orang terkaya di Amerika Serikat. Pada tahun 1995,

Windows modern (Windows 95) diluncurkan, itu menjadi salah satu peluncuran produk terbesar yang pernah ada.

Dia memiliki dorongan inisiatif dan ketekunan yang tinggi dalam mengejar tujuannya, seperti yang terlihat dalam visinya tentang komputer pribadi di setiap rumah dan meja.

#### **4. Integrity (Integritas)**

Orang yang menganut prinsip yang kuat dan bertanggung jawab atas tindakannya menunjukkan integritas. Seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak untuk dipercaya jika dia memiliki sifat integritas.

Bill Gates mempunyai prinsip yang kuat untuk mengembangkan perusahaannya dan bertanggung jawab atas semua tindakan yang ia lakukan. Sehingga ia dapat dipercaya oleh pengikutnya.

#### **5. Sociability (Kemasyarakatan)**

Sociability adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mencari hubungan sosial yang menyenangkan. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan interpersonal yang baik dan membangun hubungan kolaboratif dengan pengikutnya.

Bill Gates mampu mempengaruhi perilaku orang lain dan membangun sistem interaksi sosial yang penting dalam memimpin perusahaannya. Ia menyumbangkan sebagian besar kekayaannya untuk amal. Ia dan istrinya juga mendirikan sebuah badan amal yang diberi nama Bill & Melinda Gates Foundation. Meskipun Microsoft sering dikritik oleh masyarakat karena praktik bisnisnya, namun Gates sendiri jarang dibenci dan selalu dihormati karena pengaruhnya yang besar dan sering kali digolongkan sebagai salah satu orang kuat di dunia.

Sangat erat kaitannya dengan pendekatan sifat adalah penekanan pada kekuatan dan kepemimpinan. Gagasan di balik kepemimpinan kekuatan adalah bahwa setiap orang mempunyai bakat yang memungkinkan mereka untuk unggul atau berkembang di bidangnya, dan bahwa para pemimpin dapat mengenai dan memanfaatkan tidak hanya kekuatan mereka sendiri tetapi juga kekuatan pengikutnya atau bawahan mereka.

Bill Gates percaya bahwa dalam memajukan sebuah perusahaan yang dia pimpin, diperlukan masukan, saran, dan hal lainnya dari pengikutnya atau orang-orang yang bekerja sama dengannya. Selain itu,

Bill Gates juga dikenal sebagai seorang pemimpin yang visioner, ia memiliki kemampuan komunikasi yang baik, dan juga tangguh dalam menyusun strategi. Sehingga, semua itu membantunya membawa Microsoft menuju kesuksesan yang kita kenal saat ini.

### **E. Metode Kepemimpinan Pendekatan Sifat Bill Gates**

Dalam metodologi kepemimpinan, pendekatan Bill Gates terhadap sifat adalah sebagai berikut:

- **Kepemimpinan Visioner:** Bill Gates dikenal karena visi visionernya dalam industri teknologi. Ia memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tren masa depan dan menyelaraskan perusahaan dengan inovasi masa depan.
- **Kepemimpinan Transformasional:** Bill Gates sering menginspirasi dan memotivasi timnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Kembangkan kreativitas dan inovasi dalam perusahaan Anda.
- **Analisis dan berbasis data:** Bill Gates memiliki pendekatan yang sangat analitis terhadap bisnis. Dia percaya dalam memanfaatkan data dan fakta untuk membuat keputusan yang lebih baik. Hal ini tercermin dari fakta bahwa Microsoft terus memantau perkembangan teknologi dan pasar melalui analisis mendalam.
- **Pemberdayaan dan Delegasi:** Bill Gates memberikan kepercayaan diri pada timnya dan mendorong mereka untuk mengambil inisiatif. Beliau mengetahui betapa pentingnya pemberdayaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.
- **Pembelajaran Berkelanjutan:** Bill Gates adalah pembelajar seumur hidup yang selalu mencari ilmu baru. Dia banyak membaca dan mengikuti perkembangan terkini dalam teknologi dan bisnis.
- **Fokus pada kebutuhan pelanggan:** Bill Gates menempatkan pelanggan sebagai pusat dalam setiap keputusan bisnis. Ia memastikan produk dan layanan yang dikembangkan Microsoft selalu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
- **Kemampuan Beradaptasi dan Ketahanan:** Bill Gates telah menunjukkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang cepat dan kompleks dalam lingkungan bisnis. Mereka juga menunjukkan ketahanan dalam menghadapi tantangan dan kegagalan, terus mencari solusi, dan belajar dari pengalaman. Pendekatan kepemimpinan Bill Gates mencerminkan kombinasi visi jangka panjang, analisis berbasis data, pemberdayaan tim, dan pembelajaran berkelanjutan, yang semuanya berkontribusi pada kesuksesan Microsoft sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia.

## **F. Why,How & What Dalam Kepemimpinan Bill Gates**

### **• Why (Mengapa)**

Mengapa Bill Gates adalah pemimpin yang hebat?

Bill Gates adalah pemimpin yang hebat karena ia memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat yang mendukung perannya.

- **Kecerdasan** : Kemampuan tinggi dalam memahami dan memprediksi perkembangan teknologi. Misalnya, kecerdasan Gates terlihat dari prestasi akademisnya dan pemahamannya yang mendalam terhadap industri teknologi. Bill Gates juga dianggap sebagai inovator visioner yang sukses mendirikan Microsoft, salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia. Selain itu, kami dikenal karena kemampuannya dalam memahami tren pasar, mengantisipasi perkembangan teknologi di masa depan, dan mengambil keputusan strategis yang berdampak besar.
- **Keyakinan** : Keyakinan Gates dalam mendirikan dan menerima tantangan mendirikan Microsoft bersama Paul Allen menunjukkan keyakinannya bahwa komputer pribadi akan menjadi alat penting di masa depan. Bill Gates juga tercermin dalam kemampuannya mengambil risiko dan mendorong inovasi dalam industri teknologi. Ia percaya dengan kemampuan timnya dalam mengembangkan produk inovatif yang berdaya saing di pasar global. Dan kami memiliki visi jangka panjang mengenai teknologi dan perannya dalam mengubah dunia. Keyakinannya terhadap visi ini telah membantunya tetap fokus dan gigih meski menghadapi berbagai tantangan dan persaingan.
- **Tekad**: Gates menunjukkan ketekunan dan inisiatif dalam mengembangkan Microsoft dari perusahaan kecil menjadi raksasa teknologi. Meskipun terdapat tantangan dan persaingan yang ketat, ia tetap fokus pada visinya untuk menempatkan komputer pribadi di setiap rumah dan kantor. Namun keinginannya untuk terus mendorong batas-batas teknologi dan menghadirkan produk-produk baru ke pasar menunjukkan tekadnya untuk mendorong perubahan, bukan sekedar mengikuti. Sepanjang karirnya, Gates menghadapi persaingan bisnis yang ketat dan Tantangan regulasi. Namun tekadnya untuk maju dan beradaptasi terhadap perubahan membuat Microsoft tetap menjadi salah satu perusahaan teknologi terkemuka di dunia.
- **Integritas**: Gates memiliki prinsip yang kuat dan bertanggung jawab atas tindakannya, sehingga meningkatkan kepercayaan pendukung dan koleganya.
- **Komunitas**: Kemampuan Gates dalam membangun hubungan sosial

dan kolaborasi, serta kontribusi filantropisnya melalui Bill & Melinda Gates Foundation.

- **How (Bagaimana)**

Bagaimana Bagaimana Bill Gates menunjukkan kepemimpinan?

Bill Gates mempraktikkan keterampilan kepemimpinannya melalui metode yang mencerminkan sifat kepemimpinannya yang telah berkontribusi pada kesuksesan Microsoft.

- Kepemimpinan Visioner: Bill Gates selalu menjadi seorang visioner, mengenali tren masa depan dan membimbing Microsoft menuju inovasi.
- Kepemimpinan Transformasional: Beliau menginspirasi dan memotivasi timnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dengan mendorong kreativitas dan inovasi.
- Analisis dan pendekatan berbasis data: Bill Gates menggunakan data dan fakta untuk membuat keputusan bisnis yang lebih baik.
- Pemberdayaan dan Delegasi: Bill Gates memberikan kepercayaan diri pada timnya dan mendorong mereka untuk mengambil inisiatif dan mendorong inovasi.
- Pembelajaran Berkelanjutan: Bill Gates adalah pembelajar seumur hidup, selalu mencari pengetahuan baru dan mengikuti perkembangan terkini.
- Fokus pada kebutuhan pelanggan: Bill Gates selalu menempatkan perencanaan sebagai pusat dalam setiap keputusan bisnis serta fokus Apa yang diinginkan pelanggan. Gates selalu menempatkan pelanggan sebagai pusat dalam setiap keputusan bisnis.
- Kemampuan Beradaptasi dan Ketahanan: Bill Gates mampu beradaptasi terhadap perubahan cepat dalam lingkungan bisnis dan menunjukkan ketahanan dalam mengatasi tantangan.

- **What (Apa)**

Apa yang dilakukan Bill Gates selama masa jabatannya?

Bill Gates adalah salah satu kekuatan pendorong di balik revolusi informasi di akhir abad ke-20, dan melakukan lebih dari siapa pun dalam membentuk pengalaman komputer pribadi I juga mencoba yang terbaik. Pada tahun 1975, dia dengan berkesan menggambarkan masa depan di mana komputer ada di setiap rumah dan di setiap meja. Visi itu menjadi kenyataan terutama berkat usahanya. Perusahaan yang ia dirikan, Microsoft (MS), membuat sistem operasi Windows yang berjalan di lebih dari 90% seluruh PC di dunia, namun rangkaian produktivitas Office-nya digunakan oleh sekitar 80 perusahaan pada tahun 2011. Diperkirakan

digunakan di dalam. Dari standar dokumentasi hingga kata kunci, sebagian besar dunia komputasi yang kita anggap remeh berasal dari Microsoft.

Bill Gates melakukan beberapa hal yang berkontribusi terhadap kesuksesan Microsoft di bawah kepemimpinannya.

- Pengembangan Perangkat Lunak: Gates memimpin pengembangan berbagai produk perangkat lunak inovatif, termasuk sistem operasi Windows, yang mendominasi pasar.
- Ciptakan strategi bisnis yang kuat: Gates mengarahkan Microsoft untuk mengembangkan strategi bisnis yang berfokus pada kebutuhan pelanggan dan tren teknologi masa depan.
- Memimpin Transformasi Digital: Gates memainkan peran penting dalam membawa Microsoft ke era digital dengan mengembangkan produk dan layanan yang mendukung transformasi digital.
- Mendorong Inovasi: Gates selalu mendorong inovasi dan kreativitas dalam timnya, memastikan Microsoft tetap menjadi yang terdepan dalam teknologi.
- Kontribusi Filantropis: 4,444 Melalui Bill & Melinda Gates Foundation, Gates telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesehatan, pendidikan, dan pembangunan global.

Bill Gates membangun Microsoft melalui kombinasi keterampilan kepemimpinan yang kuat, metode yang efektif, dan tindakan langsung, memimpin perusahaan tersebut menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia.

## **G. Kesimpulan**

Sebagai seorang pemimpin yang sukses, Bill Gates memiliki berbagai karakteristik kepemimpinan yang kuat. Dia telah menunjukkan kecerdasan yang luar biasa sejak usia muda, seperti yang ditunjukkan oleh prestasinya dalam pendidikan dan teknologi. Selain itu, dia berhasil memimpin Microsoft menuju kesuksesan berkat kepercayaan diri yang tinggi, determinasi, visi visioner, kemampuan komunikasi yang baik, dan kemampuan untuk mendelegasikan tugas dan memberdayakan timnya.

Bill Gates dikenal sebagai seorang pemimpin yang menggunakan berbagai pendekatan kepemimpinan, termasuk pemberdayaan tim, analitis berbasis data, visioner, dan transformasional. Pendekatan sifat yang dia gunakan menekankan kekuatan individu dan pengikutnya, serta kemampuan untuk menemukan dan mengembangkan potensi yang ada.

Microsoft didirikan oleh Bill Gates dengan kombinasi sifat kepemimpinan yang kuat dan strategi yang tepat.

### **H. Latihan Soal**

Microsoft didirikan oleh Bill Gates dengan kombinasi sifat kepemimpinan yang kuat dan strategi yang tepat.

1. Jelaskan konsep dasar dari pendekatan sifat dalam teori kepemimpinan.
2. Sebutkan dan jelaskan lima sifat utama yang sering dikaitkan dengan pemimpin efektif menurut pendekatan sifat.
3. Bagaimana cara mengidentifikasi sifat-sifat kepemimpinan yang ada pada seorang individu?
4. Berikan contoh seorang tokoh pemimpin yang menurut Anda memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang kuat. Jelaskan sifat-sifat tersebut.
5. Apa saja kelemahan dan kritik terhadap teori kepemimpinan pendekatan sifat?
6. Bagaimana karakteristik kepemimpinan Bill Gates mencerminkan pendekatan sifat?
7. Apa saja metode kepemimpinan yang digunakan oleh Bill Gates menurut pendekatan sifat?
8. Bagaimana konsep Why, How, dan What diaplikasikan dalam kepemimpinan Bill Gates?
9. Apa kesimpulan utama yang bisa diambil dari gaya kepemimpinan Bill Gates berdasarkan pendekatan sifat?

Catatan :

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan keterampilan dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

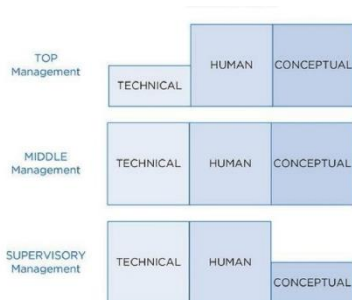
- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan keterampilan.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan keterampilan.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan keterampilan.

---

### **C. Teori Kepemimpinan Keterampilan**

Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang dan kemahiran dalam jenis pekerjaan atau kegiatan tertentu. Mereka termasuk kompetensi dalam bidang khusus, kemampuan analitis, dan kemampuan untuk menggunakan alat dan teknik yang tepat (Katz, 1955). Misalnya, di perusahaan perangkat lunak komputer, keterampilan teknis mungkin termasuk mengetahui bahasa dan pemrograman perangkat lunak, produk perangkat lunak perusahaan, dan bagaimana membuat produk ini berfungsi untuk klien.

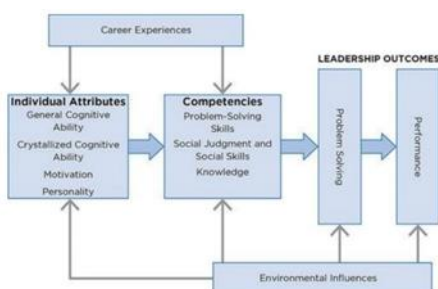
Demikian pula, di kantor akuntan, keterampilan teknis mungkin termasuk memahami dan memiliki kemampuan untuk menerapkan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum untuk audit klien. Dalam kedua contoh ini, keterampilan teknis melibatkan aktivitas langsung dengan produk atau proses dasar dalam suatu organisasi. Keterampilan teknis memainkan peran penting dalam menghasilkan produk aktual yang dirancang untuk diproduksi oleh perusahaan.



Deskripsi

**Gambar 3.1** Keterampilan Manajemen yang Diperlukan di Berbagai Tingkat Organisasi

Gambar 3.1 menunjukkan bahwa keterampilan manusia penting dalam ketiga tingkat manajemen. Meskipun manajer di tingkat bawah dapat berkomunikasi dengan jumlah pengikut yang jauh lebih besar, keterampilan manusia sama pentingnya di tingkat menengah dan atas.



Deskripsi

**Gambar 3.2** Pengaruh Karakteristik Pemimpin terhadap Kinerja Pemimpin

Kotak paling kiri pada Gambar 3.2 mengidentifikasi empat atribut individu yang berdampak pada keterampilan dan pengetahuan kepemimpinan: kemampuan kognitif umum, kemampuan kognitif terkristalisasi, motivasi, dan kepribadian. Atribut-atribut ini memainkan peran penting dalam model keterampilan. Pemecahan masalah yang kompleks adalah proses yang sangat sulit dan menjadi lebih sulit ketika orang naik dalam suatu organisasi. Atribut-atribut ini mendukung orang saat mereka menerapkan kompetensi kepemimpinan mereka.

#### **D. Kepemimpinan Pendekatan Keterampilan Michael Dell**

Michael Dell menggunakan teori kepemimpinan Skills Approach dan Michael Dell dapat dianggap sebagai contoh dari pendekatan kepemimpinan berbasis keterampilan (skills approach). Pendekatan ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan didasarkan pada keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan, bukan hanya pada sifat bawaan atau karakteristik pribadi.

Dalam konteks Michael Dell, beberapa keterampilan yang relevan dengan pendekatan ini meliputi :

##### **1. Keterampilan Teknis:**

Michael Dell memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi komputer, yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan Dell Inc. dari awal. Pengetahuannya tentang komputer dan industri teknologi memberinya keunggulan dalam merancang produk dan memahami kebutuhan pelanggan.

1) Keterampilan Interpersonal:

Dell dikenal karena kemampuannya dalam membangun hubungan baik dengan karyawan, mitra bisnis, dan pelanggan. Keterampilan interpersonal ini membantu menciptakan budaya perusahaan yang kolaboratif dan inovatif.

2) Keterampilan Konseptual:

Kemampuan Michael Dell untuk melihat gambaran besar dan merencanakan masa depan perusahaan juga merupakan bagian dari pendekatan keterampilan. Ini terlihat dalam cara dia mengarahkan strategi perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif di industri teknologi yang sangat dinamis.

Pendekatan kepemimpinan berbasis keterampilan menekankan bahwa dengan pelatihan dan pengalaman, seseorang dapat mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Michael Dell adalah contoh yang baik dari bagaimana kombinasi keterampilan teknis, interpersonal, dan konseptual dapat digunakan untuk memimpin sebuah perusahaan ke sukses yang besar.

Berikut pernyataan Michael Dell menggunakan teori kepemimpinan yang sama dengan Skill Approach :

Michael Dell termasuk ke dalam pendekatan kepemimpinan berbasis

keterampilan (skills approach) karena perjalanan kepemimpinannya menunjukkan bagaimana berbagai keterampilan yang dipelajari dan dikembangkan secara signifikan berkontribusi pada kesuksesannya sebagai pemimpin. Berikut adalah beberapa alasan yang menjelaskan mengapa Michael Dell termasuk dalam pendekatan ini:

### **1. Pengembangan Keterampilan Teknis**

- Pengetahuan Mendalam tentang Teknologi: Sejak awal, Michael Dell memiliki ketertarikan dan pengetahuan mendalam tentang teknologi komputer. Dia mulai merakit dan menjual komputer saat masih kuliah, yang menunjukkan keterampilan teknis yang kuat.
- Inovasi dalam Produksi dan Distribusi: Dell mengembangkan model bisnis yang memungkinkan pelanggan untuk memesan komputer yang disesuaikan langsung dari pabrik, mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi. Inovasi ini membutuhkan pemahaman teknis dan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan tersebut secara praktis.

### **2. Pengembangan Keterampilan Interpersonal**

- Kepemimpinan Kolaboratif: Dell dikenal karena kemampuannya untuk bekerja sama dengan timnya dan memotivasi mereka. Dia menciptakan budaya perusahaan yang terbuka dan kolaboratif, di mana ide-ide baru dihargai dan didukung.
- Hubungan dengan Pelanggan dan Mitra: Dell selalu fokus pada kebutuhan pelanggan, yang memungkinkannya membangun hubungan jangka panjang yang kuat. Keterampilan ini juga penting dalam bernegosiasi dan berkolaborasi dengan mitra bisnis dan pemasok.

### **3. Pengembangan Keterampilan Konseptual**

- Visi Strategis\*: Dell memiliki kemampuan untuk melihat gambaran besar dan merencanakan masa depan perusahaannya. Dia memimpin Dell Inc. melalui berbagai transformasi strategis, termasuk peralihan dari penjualan langsung ke pelanggan ke model bisnis yang lebih beragam.
- Adaptasi terhadap Perubahan Pasar\*: Dalam industri teknologi yang cepat berubah, Dell mampu menavigasi perusahaannya melalui tantangan dan peluang baru dengan strategi yang visioner dan inovatif.

### **4. Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan**

- Michael Dell terus belajar dan mengembangkan keterampilannya sepanjang kariernya. Ini sesuai dengan prinsip dasar pendekatan keterampilan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diperoleh

melalui pendidikan dan pengalaman.

Pendekatan kepemimpinan berbasis keterampilan menekankan bahwa siapa pun dapat menjadi pemimpin yang efektif dengan mengembangkan keterampilan tertentu melalui pendidikan, pengalaman, dan pelatihan. Kisah sukses Michael Dell menunjukkan bagaimana berbagai keterampilan ini bisa dipelajari, diterapkan, dan ditingkatkan untuk mencapai kepemimpinan yang efektif dan membawa perusahaan menuju kesuksesan yang luar biasa.

### **E. Types of Leadership**

"Menjadi seorang pemimpin adalah sama dengan menjadi diri sendiri. Itu tepatnya begitu sederhana dan juga begitu sulit." Warren Bennis—Penulis, sarjana, ahli kepemimpinan

Maksudnya : Warren Bennis ingin menyampaikan bahwa menjadi seorang pemimpin sejati berarti menjadi diri sendiri secara autentik. Meskipun terdengar sederhana, namun hal itu juga merupakan hal yang sulit dilakukan. Dalam kata lain, menjadi pemimpin membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang diri sendiri dan kemampuan untuk mempraktikkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Menjadi pemimpin di dunia kerja baru ini berarti menghadapi perubahan yang cepat, kebutuhan untuk meningkatkan komunikasi untuk mendorong kolaborasi yang lebih baik, dan kebutuhan untuk berhubungan dengan angkatan kerja yang semakin beragam. Lebih dari sebelumnya, para pemimpin membutuhkan alat yang andal untuk membantu mereka memecahkan kode dan menyelesaikan kesalahpahaman dan masalah hubungan yang terjadi setiap saat, dalam bisnis besar dan kecil.

Para pemimpin perlu mengatasi ego mereka dan menjadi lebih sadar akan diri sendiri serta orang lain di tengah tantangan kompleks dan beragam di dunia kerja saat ini. Ego, yang merupakan bagian dari kepribadian kita yang kita bangun untuk melindungi diri, sering kali membuat kita tidak menyadari aspek-aspek penting dari diri dan pengalaman kita. Namun, kita memiliki kemampuan alami untuk meningkatkan kesadaran diri dan hidup dari pemahaman yang lebih dalam tentang diri kita sendiri. Ini merupakan dasar dari kepemimpinan sadar, yang penting untuk mencapai kesuksesan di tempat kerja dan dalam kehidupan secara keseluruhan. Buku ini membahas tentang pentingnya

kepemimpinan sadar dan bagaimana kita dapat mengembangkannya, ditujukan untuk orang-orang yang ingin belajar dan tumbuh menjadi pribadi yang lebih baik dalam berbagai situasi kehidupan.

Untuk menjadi pemimpin yang sukses di zaman sekarang, kita harus tahu betul tentang diri kita sendiri dan cara mengelola perasaan kita sendiri serta memahami perasaan orang lain. Selain itu, kita juga harus pandai dalam berkomunikasi dengan orang-orang dari latar belakang yang berbeda-beda. Dengan cara ini, kita bisa memimpin dengan lebih baik dan membawa tim kita menuju kesuksesan yang lebih besar.

Berikut adalah sketsa singkat dari sembilan tipe Enneagram. Mungkin diperlukan sedikit pembelajaran untuk menemukan tipe Anda yang tepat, karena beberapa tipe bisa terlihat mirip, dan terkadang kita tidak mengenal diri kita sendiri sebaik yang kita kira. Namun, banyak orang langsung mengenali gaya mereka sendiri -atau gaya orang yang mereka kenal- bahkan dalam deskripsi yang paling singkat sekalipun.

1. Individu dengan gaya Tipe Satu cenderung memandang dunia dalam kaitannya dengan kesesuaian (atau ketidaksesuaian) dengan apa yang mereka anggap sempurna atau ideal. Mereka memusatkan perhatian pada apakah segala sesuatunya “benar atau salah” atau “baik atau buruk”. Perhatian utama mereka mencakup melakukan hal yang benar dan/atau memastikan orang lain melakukan hal yang benar, memperhatikan dan memperbaiki kesalahan, dan bekerja keras untuk memperbaiki keadaan. Mereka bisa menjadi sangat kritis terhadap diri sendiri dan biasanya mengikuti aturan. Pemimpin Tipe Satu adalah reformis idealis dengan integritas tinggi yang berfokus pada etika dan memenuhi standar kualitas yang tinggi.
2. Individu dengan gaya Tipe Dua cenderung ramah, ceria, emosional, dan murah hati (pada suatu kesalahan). Mereka memusatkan perhatian mereka pada hubungan dan apa yang orang lain pikirkan dan rasakan tentang mereka. Perhatian utamanya adalah membuat orang lain menyukai mereka, dan mereka mungkin memberi, membantu, atau rela berkorban demi mendapatkan persetujuan orang lain secara strategis.

Mereka “berubah bentuk” untuk menampilkan diri mereka dengan cara apapun yang menurut mereka akan membantu mereka

menciptakan hubungan positif dengan orang lain. Mereka berempati (atau terlalu berempati) dengan orang lain, dan mereka secara otomatis merasakan suasana hati, kebutuhan, dan preferensi orang-orang di sekitar mereka, namun mungkin tidak berhubungan dengan perasaan dan kebutuhan mereka sendiri. Pemimpin Tipe Dua berfokus pada cara mendukung orang-orang sehingga mereka dapat melakukan yang terbaik, dan cara menciptakan hubungan yang positif dan produktif dengan orang-orang di sekitar mereka.

3. Individu dengan gaya Tipe Tiga melihat dunia dalam kaitannya dengan tugas, tujuan, citra, prestasi, dan kesuksesan. Mereka memusatkan perhatian mereka untuk dianggap sukses dan menyelesaikan banyak hal. Mereka unggul dalam mencocokkan model ideal kesuksesan materi dan tanda-tanda pencapaian budaya (memiliki mobil bagus, mencapai status tinggi, memiliki kredensial yang mengesankan). Mereka biasanya fokus melakukan dengan mengorbankan perasaan (emosi) dan keberadaan.

Mereka bisa jadi pecandu kerja yang kesulitan memperlambat kecepatan dan mengetahui apa yang mereka rasakan, namun mereka mencapai banyak hal dengan cara yang paling efisien. Pemimpin Tipe Tiga fokus pada hasil, bekerja keras, dan mengelola persepsi sehingga mereka dapat menjamin kesuksesan tim dan organisasinya.

4. Individu dengan gaya Tipe Empat menghargai keaslian dan cenderung merasa nyaman dengan berbagai macam emosi, termasuk rasa sakit. Mereka memusatkan perhatian mereka pada dunia internal mereka sendiri, koneksi dan keterputusan dengan orang lain, apa yang hilang dalam situasi tertentu, dan aspek estetika lingkungannya. Karena mereka lebih hidup dalam perasaannya dibandingkan tipe lainnya, terkadang mereka terlalu mengidentifikasi emosinya.

Mereka menghargai kedalaman dan ekspresi perasaan yang tulus dalam hubungan. Idealis dan kreatif, mereka sering mengalami dan melankolis dan terkadang sibuk dengan masa lalu. Pemimpin Tipe Empat mengedepankan nilai ekspresi dan komunikasi otentik serta mendukung kreativitas dan saling pengertian.

5. Individu dengan gaya Tipe Lima cenderung introvert dan pemalu serta kurang ekspresif secara emosional dibandingkan tipe lainnya. Mereka memusatkan perhatiannya pada pemikiran, perolehan pengetahuan, pencarian intelektual yang menarik, dan menciptakan untuk menjaga privasi. Mereka sering merasa bahwa mereka memiliki jumlah energi yang terbatas sehingga sensitif terhadap orang lain yang berpotensi menghabiskan waktu atau sumber daya mereka yang terbatas. Karena mereka menghargai ruang pribadi, mereka mungkin kesulitan berbagi diri dengan orang lain dalam suatu hubungan. Pemimpin Tipe Lima fokus pada pentingnya memperoleh pengetahuan dan menghasilkan serta mengandalkan informasi terbaik yang tersedia, dan mereka sangat menghargai keahlian teknis.

6. Individu dengan gaya Tipe Enam memusatkan perhatian pada mendeteksi ancaman terhadap keselamatan mereka dan bersiap menghadapi bahaya atau masalah. Secara alamiah mereka waspada, mereka bisa menjadi takut secara aktif (fobia) atau kuat dan mengintimidasi sebagai langkah proaktif melawan rasa takut (counterfobia). Mereka cenderung setia, analitis, pelawan, dan curiga terhadap otoritas.

Kecenderungan alami mereka untuk menilai ancaman dan risiko membuat mereka menjadi pemecah masalah yang baik, mereka juga bisa berjuang melawan paranoia, keragu-raguan, dan pemikiran bencana atau “skenario terburuk”. Kebanyakan tipe Enam mempunyai masalah otoritas—mereka berdua menginginkan otoritas yang baik dan mungkin menguji atau memberontak terhadap figure otoritas. Pemimpin Tipe Enam peka terhadap dinamika kekuasaan dan isu keselamatan dan keamanan. Mereka fokus pada persiapan dan penilaian risiko serta mendukung pekerjaannya di setiap tingkat organisasi.

7. Individu dengan gaya Tipe Tujuh cenderung energik, serba cepat, dan optimis. Mereka memusatkan perhatian mereka pada hal-hal yang menyenangkan dan merangsang untuk dipikirkan dan dilakukan, pada penciptaan banyak pilihan, dan perencanaan.

Mereka biasanya adalah orang-orang yang antusias, berorientasi pada masa depan, dan suka bersenang-senang yang tidak menyukai

perasaan tidak nyaman termasuk kesedihan, kecemasan, kebosanan, atau rasa sakit. Mereka pandai mengubah hal-hal negatif menjadi positif, berpikiran cepat, dan biasanya memiliki banyak minat serta senang terlibat secara sosial dengan orang lain. Pemimpin Tipe Tujuh adalah visioner optimis yang suka bermain-main dengan ide dan berinovasi sebagai cara untuk memajukan sesuatu.

8. Individu dengan gaya Tipe Delapan cenderung selaras dengan kekuatan dan kekuasaan —siapa yang memilikinya dan bagaimana mereka menggunakannya. Mereka biasanya memiliki lebih banyak akses terhadap kemarahan mereka dan toleransi yang lebih tinggi terhadap konflik dan konfrontasi dibandingkan tipe lainnya. Delapan memusatkan perhatian mereka untuk menciptakan keteraturan, melihat gambaran besarnya, dan memperhatikan apakah segala sesuatunya adil dan adil.

Mereka tegas, lugas, dan kuat. Mereka mempunyai kehadiran energik yang besar, dapat mengintimidasi, dan mungkin meremehkan dampaknya terhadap orang lain. Mereka bisa menjadi berlebihan, impulsif, murah hati, dan protektif terhadap orang lain. Pemimpin Tipe Delapan senang menjalankan kekuasaan, menegakkan ketertiban, dan memajukan pekerjaan secara langsung. Mereka tidak kenal takut dalam menghadapi tantangan secara langsung dan menjadi mentor yang kuat bagi bawahan.

9. Individu dengan gaya Tipe Sembilan menjadi mediator yang baik karena mereka secara alami dapat melihat semua sisi dari suatu permasalahan dan merasa termotivasi untuk mengurangi konflik dan menciptakan keharmonisan. Ramah dan santai, mereka “mengikuti arus,” memusatkan perhatian pada pembauran dan adaptasi berlebihan dengan orang lain sebagai cara untuk tetap nyaman dan menghindari perpisahan dan konflik. Karena mereka menghargai keharmonisan dan tidak menyukai konflik, mereka cenderung mudah teralihkan dan tidak berhubungan dengan kemarahan dan agenda pribadi mereka.

Kurangnya keterkaitan dengan prioritas mereka sendiri membuat mereka sulit mengambil keputusan, sehingga mereka sering kali ragu-ragu atau menunda-nunda. Pemimpin Tipe Sembilan menghargai inklusi, biasanya tidak memiliki ego yang besar, santai dan mudah

didekati, serta memimpin dengan menciptakan konsensus.

## **F. Tokoh : Michael Dell**

Untuk melihat kepribadian dan tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh Michael Dell ini kita akan menggunakan Eneagram. Eneagram ini mengajarkan kita untuk mengetahui kekuatan dan kemampuan serta kapasitas yang dimiliki, dengan begitu kita akan bisa mengatasi ketakutan lama dan kekurangan yang dimiliki.

Dilihat dari Teori Pendekatan Keterampilan (Skills Approach), menurut kelompok kami dari ke sembilan tipe kepemimpinan, Michael Dell menjadi individu dengan gaya tipe tiga yang sering disebut “Archiver (mampu meraih banyak hal)”

Pada tipe tiga ini dapat ditemukan karakteristik pada Michael Dell, seperti :

1. Menjadi pribadi yang ambisius, artinya Michael Dell mempunyai Visi Strategis yang memiliki kemampuan untuk melihat gambaran besar dan merencanakan masa depan perusahaannya. Selain itu dalam menjalankan kepemimpinannya Michael Dell sangat berkontribusi pada keterampilan dan kesuksesannya secara signifikan.
2. Fokus pada pencapaian, artinya Michael Dell memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai teknologi dan transformasi digital yang sangat cepat.
3. Melihat Pekerjaan berdasarkan hasil terbaik, artinya, Michael Dell sering terlihat karena mempunyai kemampuan bekerja sama dan memotivasi tim nya. Michael Dell juga menanamkan budaya organisasi yang transparan dan kolaboratif dan selalu mendorong timnya untuk terus belajar dan berkembang tanpa rasa takut.
4. Menjadikan pekerjaan sebagai identitas diri artinya Michael Dell selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan terus meningkatkan kualitas diri.
5. Dalam pelestarian diri tipe tiga ini selalu menjamin dan mempertahankan citra baik dirinya sendiri maupun timnya, tipe tiga ini selalu ingin terlihat sukses tanpa ingin menyombongkan dirinya. Seperti yang kita ketahui Michael Dell merupakan orang yang pekerja keras, berorientasi pada hasil, dan juga mandiri.
6. Dalam kelompok sosial tipe tiga ini selalu terlihat sempurna di mata orang lain. Michael Dell berorientasi untuk selalu menang dalam persaingan dan menjadikan pekerjaannya sebagai identitas diri sehingga ia selalu menampilkan citra baiknya untuk dilihat oleh semua

orang.

7. Dalam konteks hubungannya dengan orang lain tipe tiga ini sibuk untuk selalu menampilkan citra baik dan menarik bagi orang lain. Michael Dell memiliki mentalitas hubungan yang baik, selalu memotivasi dan mendorong timnya untuk bekerja keras hingga mendapatkan hasil yang berkualitas dan dapat mendukung kesuksesan untuk bersama mengetahui dimana tipe kita berada dapat membantu dalam berhubungan dengan orang lain secara produktif dan harmonis, terutama untuk pemimpin yang ingin memahami kekuatan dan kelemahan mereka sendiri.

Ini juga berguna untuk manajer yang perlu memahami kebutuhan individu dalam tim mereka dan bagi siapa pun yang ingin memperkaya hubungan dengan orang lain di tempat kerja. Kepribadian dan ego kita, yang terbentuk secara otomatis dari pengalaman dan kebiasaan kita, mempengaruhi cara kita bertindak dan merespons dalam kehidupan sehari-hari. Ini seperti sebuah program bawaan di dalam diri kita yang membuat kita cenderung bertindak secara refleks. Namun, seringkali respons ini tidak efektif untuk menangani situasi dengan baik. Enneagram, sebuah konsep yang menggambarkan sembilan tipe kepribadian yang berbeda, membantu kita lebih memahami pola-pola ini. Dengan lebih menyadari pola-pola tersebut, kita dapat memperluas pilihan tindakan kita dan menjadi lebih sadar dalam berinteraksi dengan dunia disekitar kita.

## **G. Why, How, What**

### **1. Penjelasan mengenai WHY (Kenapa) pada Michael Dell :**

#### **a. Kewirausahaan Sejak Usia Muda Michael Dell**

- Dell menunjukkan bakat kewirausahaan sejak usia muda, seperti saat dia menghasilkan uang dengan membuat lelang prangko dan menjual langganan pos saat masih remaja
- Pada usia 18 tahun, Dell mulai merakit komputer dari komponen cadangan yang dibelinya dari pengecer lokal, memulai bisnisnya dari kamar asrama perguruan tinggi.

#### **b. Kesuksesan Ide Bisnis Dell**

- Ide bisnis Dell yang sukses terletak pada model penjualan langsung ke konsumen, tanpa perantara, yang memungkinkan penawaran komputer dengan harga terjangkau.
- Dell memperluas bisnisnya dengan meluncurkan situs web Dell.com pada tahun 1996, yang menghasilkan bisnis senilai \$1 juta per hari, dan kemudian menjadi pemimpin pasar komputer berdasarkan pangsa pasar.

### c. Perkembangan Perusahaan Dell

- Dell terus berkembang dengan memasuki pasar laptop, server, dan periferal seperti printer dan monitor, serta tetap berbasis di Barat untuk merespons cepat pesanan.
- Meskipun menghadapi tantangan, seperti krisis keuangan, Dell terus berinovasi dan beradaptasi dengan pasar teknologi yang terus berkembang.
- Dengan memanfaatkan bakat kewirausahaan sejak usia muda, ide bisnis yang inovatif, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, Michael Dell telah menciptakan kesuksesan yang luar biasa dalam dunia teknologi.

## 2. Penjelasan mengenai HOW (Bagaimana) pada Michael Dell:

### a. Michael Dell: Kewirausahaan Sejak Usia Muda

- Michael Dell lahir pada tahun 1965 di keluarga kelas menengah di Houston. Sejak kecil, Dell menunjukkan bakat kewirausahaan dengan menghasilkan uang melalui berbagai usaha, seperti lelang prangko dan penjualan langganan pos.
- Saat kuliah di Universitas Texas, Dell melihat peluang bisnis dalam komputer. Dia memanfaatkan desain modular komputer IBM untuk membeli komponen cadangan dari pengecer lokal dan merakit komputer sendiri, memulai bisnisnya dari kamar asrama perguruan tinggi.

### b. Kesuksesan Ide Bisnis Dell

- Dell membedakan dirinya dengan fokus pada penjualan langsung ke konsumen, menghilangkan perantara dan menawarkan komputer dengan harga terjangkau.
- Dengan kerja keras dan dedikasi, Dell memperluas bisnisnya dari perusahaan kecil menjadi raksasa teknologi, terutama saat pasar PC meledak pada awal 1990-an.
- Dell juga melakukan diversifikasi bisnis dengan meluncurkan situs web Dell.com pada tahun 1996, yang menghasilkan bisnis senilai \$1 juta per hari, dan kemudian menjadi pembuat komputer terbesar berdasarkan pangsa pasar.

### c. Perkembangan Perusahaan Dell

- Dell awalnya mendirikan bisnis bernama PCs Limited di kamar asramanya, memanfaatkan kelebihan stok komponen dari pengecer pada saat itu
- Perusahaan Dell berkembang pesat dengan memasuki pasar laptop, server, dan periferal seperti printer dan monitor, serta tetap berbasis di Barat untuk merespons cepat pesanan

- Meskipun menghadapi tantangan, seperti krisis keuangan, Dell terus berinovasi dan beradaptasi dengan pasar teknologi yang terus berkembang.
- Dengan dedikasi, inovasi, dan ketekunan, Michael Dell telah membuktikan bahwa kewirausahaan sejati dapat membawa kesuksesan yang luar biasa.

### **3. Penjelasan Mengenai WHAT (apa) pada Michael Dell:**

#### **a. Kewirausahaan Sejak Usia Muda Michael Dell**

- Dell menunjukkan bakat kewirausahaan sejak usia muda, seperti saat dia menghasilkan uang dengan membuat lelang prangko dan menjual langganan pos saat masih remaja.
- Pada usia 18 tahun, Dell mulai merakit komputer dari komponen cadangan yang dibelinya dari pengecer lokal, memulai bisnisnya dari kamar asrama perguruan tinggi.

#### **b. Kesuksesan Ide Bisnis Dell**

- Ide bisnis Dell yang sukses terletak pada model penjualan langsung ke konsumen, tanpa perantara, yang memungkinkan penawaran komputer dengan harga terjangkau.
- Dell memperluas bisnisnya dengan meluncurkan situs web Dell.com pada tahun 1996, yang menghasilkan bisnis senilai \$1 juta per hari, dan kemudian menjadi pemimpin pasar komputer berdasarkan pangsa pasar.

#### **c. Perkembangan Perusahaan Dell**

- Dell terus berkembang dengan memasuki pasar laptop, server, dan periferal
- seperti printer dan monitor, serta tetap berbasis di Barat untuk merespons cepat pesanan.
- Meskipun menghadapi tantangan, seperti krisis keuangan, Dell terus berinovasi dan beradaptasi dengan pasar teknologi yang terus berkembang.
- Dengan memanfaatkan bakat kewirausahaan sejak usia muda, ide bisnis yang inovatif, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, Michael Dell telah menciptakan kesuksesan yang luar biasa dalam dunia teknologi.

## **H. Kesimpulan**

Dalam Kasus Michael Dell dapat ditarik kesimpulan bahwa kombinasi keterampilan teknis, interpersonal, dan konseptual sangat penting dalam memimpin sebuah perusahaan menuju kesuksesan yang besar. Selain itu, penting bagi seorang pemimpin untuk tidak kenal takut

dalam menghadapi tantangan secara langsung, menjadi mentor yang kuat bagi bawahan, dan menjadi mediator yang baik untuk mengurangi konflik dan menciptakan keharmonisan.

Studi kasus kepemimpinan Michael Dell menunjukkan bahwa kesuksesan beliau dalam dunia teknologi dapat dijelaskan melalui kewirausahaan sejak usia muda, ide bisnis yang inovatif, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Michael Dell memanfaatkan bakat kewirausahaan sejak usia muda, model penjualan langsung ke konsumen, dan kemampuan beradaptasi dengan pasar teknologi yang terus berkembang untuk mencapai kesuksesan yang luar biasa.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknis, kepemimpinan yang kuat, kemampuan beradaptasi, dan inovasi merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan dalam kepemimpinan. Melalui studi kasus Michael Dell, kita dapat melihat bagaimana penerapan teori-teori kepemimpinan dalam praktik nyata dapat membawa kesuksesan yang signifikan dalam dunia bisnis.

## **I. Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan pendekatan keterampilan dalam teori kepemimpinan?
2. Sebutkan dan jelaskan tiga keterampilan utama yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin menurut teori ini.
3. Bagaimana cara mengembangkan keterampilan kepemimpinan pada diri seorang individu?
4. Berikan contoh situasi di mana keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan konseptual sangat diperlukan dalam kepemimpinan.
5. Diskusikan kelebihan dan kekurangan pendekatan keterampilan dalam memahami kepemimpinan.
6. Apa yang dimaksud dengan teori kepemimpinan keterampilan dan bagaimana hal ini diterapkan oleh Michael Dell?
7. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis kepemimpinan yang diterapkan oleh Michael Dell.
8. Bagaimana analisis Why, How, dan What menggambarkan gaya kepemimpinan Michael Dell?
9. Apa perbedaan utama antara pendekatan keterampilan dan pendekatan sifat dalam konteks kepemimpinan Michael Dell?
10. Apa kesimpulan utama tentang gaya kepemimpinan Michael Dell berdasarkan teori kepemimpinan keterampilan?

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman perilaku kepemimpinan.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan perilaku.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan perilaku.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan perilaku.

### **C. Teori Kepemimpinan Pendekatan Perilaku**

Pendekatan ini memiliki fokus pada apa yang dilakukan oleh para pemimpin atau bagaimana para pemimpin bertindak, bukan pada karakteristik atau sifat pemimpin itu sendiri. Bagian utama dari pendekatan ini adalah bahwa perilaku kepemimpinan terdiri dari dua jenis utama, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Perilaku tugas memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi seperti mengatur pekerjaan, mendefinisikan peran, menetapkan kebijakan, dan menjadwalkan kegiatan. Sementara perilaku hubungan berfokus pada kesejahteraan pengikut, bagaimana mereka berhubungan satu sama lain, dan membangun kepercayaan, rasa hormat, serta suasana kerja yang menyenangkan.

Pendekatan perilaku memberikan beberapa kontribusi positif terhadap pemahaman kita tentang proses kepemimpinan. Pendekatan perilaku menandai perubahan besar dalam fokus umum penelitian kepemimpinan. Pendekatan perilaku memperluas ruang lingkup penelitian kepemimpinan untuk memasukkan perilaku pemimpin dan apa yang

mereka lakukan dalam berbagai situasi. Tidak lagi fokus kepemimpinan pada karakteristik pribadi para pemimpin.



Deskripsi

**Gambar 4.1** Grid Kepemimpinan

**Manajemen Otoritas-Kepatuhan (9,1)**

Gaya kepemimpinan 9,1 sangat menekankan pada tugas dan persyaratan pekerjaan, dan kurang menekankan pada orang, kecuali sejauh orang adalah alat untuk menyelesaikan pekerjaan. Berekomunikasi dengan pengikut tidak ditekankan kecuali untuk tujuan memberikan instruksi tentang tugas tersebut. Gaya ini didorong oleh hasil, dan orang-orang dianggap sebagai alat untuk tujuan itu. Pemimpin 9,1 sering dipandang mengendalikan, menuntut, mengemudi keras, dan terlalu kuat.

**Manajemen Klub Negara (1,9)**

Gaya 1,9 mewakili kepedulian yang rendah untuk penyelesaian tugas ditambah dengan kepedulian yang tinggi terhadap hubungan interpersonal. Tidak menekankan produksi, 1,9 pemimpin menekankan sikap dan perasaan orang, memastikan kebutuhan pribadi dan sosial pengikut terpenuhi. Mereka mencoba menciptakan iklim positif dengan bersikap menyenangkan, bersemangat untuk membantu, menghibur, dan tidak kontroversial.

**Manajemen Miskin (1,1)**

Gaya 1,1 mewakili seorang pemimpin yang tidak peduli dengan tugas dan hubungan interpersonal. Tipe pemimpin ini melakukan gerakan menjadi pemimpin tetapi bertindak tidak terlibat dan menarik diri.

Pemimpin 1,1 sering memiliki sedikit kontak dengan pengikut dan dapat digambarkan sebagai acuh tak acuh, tidak berkomitmen, pasrah, dan apatis.

### **Manajemen Tengah Jalan (5,5)**

Gaya 5,5 menggambarkan pemimpin yang kompromis, yang memiliki perhatian menengah untuk tugas dan perhatian menengah untuk orang-orang yang melakukan tugas. Mereka menemukan keseimbangan antara memperhitungkan orang dan tetap menekankan persyaratan kerja. Gaya kompromi mereka memberikan beberapa dorongan untuk produksi dan beberapa perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Untuk mencapai keseimbangan, pemimpin 5,5 menghindari konflik dan menekankan tingkat produksi dan hubungan interpersonal yang moderat. Tipe pemimpin ini sering digambarkan sebagai orang yang bijaksana, lebih memilih jalan tengah, ketidaksepakatan pedal lunak, dan menelan keyakinan demi kepentingan "kemajuan."

### **Manajemen Tim (9,9)**

Gaya 9,9 menempatkan penekanan kuat pada kedua tugas dan hubungan interpersonal. Ini mempromosikan tingkat partisipasi dan kerja tim yang tinggi dalam organisasi dan memenuhi kebutuhan dasar karyawan untuk terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Berikut ini adalah beberapa frasa yang dapat digunakan untuk menggambarkan pemimpin 9,9: merangsang partisipasi, tindakan ditentukan, membuat masalah menjadi terbuka, membuat prioritas jelas, menindaklanjuti, berperilaku berpikiran terbuka, dan menikmati bekerja.

- **Richard Branson**

Branson lahir pada TAHUN 1950 dekat Guildford di Surrey. Ayahnya adalah seorang pengacara, dari keluarga yang memiliki tradisi, sedangkan ibunya adalah seorang penari dan pramugari di Amerika Selatan. Dia tidak unggul di sekolah karena dia menderita disleksia tetapi dengan memiliki kekurangan tersebut dia menjadi atlet yang baik, dengan bantuan seorang crammer dia masuk ke Stowe, sebuah sekolah independen yang terkenal.

Ia menunjukkan minat wirausaha awalnya ketika pada usia 16 tahun, ia meluncurkan majalah bernama Student saat masih bersekolah (usaha bisnis yang sebelumnya gagal termasuk upaya beternak budgie dan menanam pohon Natal). Dia menjalankan majalah tersebut selama tiga tahun berikutnya, dan oplahnya mencapai 100.000. Meskipun majalah itu

berhasil mewawancarai orang-orang hebat, tidak juga mendatangkan keuntungan. Branson mencari akal dengan menjual piringan hitam melalui pos dan menjualnya dengan harga diskon. Ia mengiklankan produknya melalui majalahnya 'Student'. Penjualan musik rekaman lebih laris dibandingkan majalahnya. Untuk mengeksploitasi pasar baru yang ditemukan, Branson menyewa sebuah ruang di atas toko sepatu, memindahkan karyawan 'Student' di sana, menaruh rak-rak untuk memajang rekaman-rekaman musik dan membuka toko musik berdiskon.

Ia memberi nama toko itu Virgin karena setiap orang yang terlibat dalam usaha itu masih baru atau awam. Pembukaan toko musik ini agaknya merupakan jalan terbuka bagi usaha Branson. Tetapi usahanya ini lagi-lagi menghadapi tantangan. Ia dianggap menghindari pembayaran pajak dan harus masuk penjara, karena tidak mampu melunasi utang pajaknya. Melalui negosiasi akhirnya ia dikeluarkan dari penjara dan berjanji melunasi utang pajaknya dalam waktu tiga tahun. Belajar dari pengalaman itu, lalu Branson mulai menerapkan laporan keuangan secara benar termasuk untuk penghitungan pajaknya. Petualangan wirausaha Branson berikutnya adalah pada tahun 1972 ketika ia mendirikan perusahaan rekaman Virgin Records.

Virgin Records Didirikan oleh Richard Branson pada tahun 1972 sebagai label rekaman musik. Awalnya, bisnis ini sulit, tetapi Branson berhasil membangun 14 kantor rekaman dan menggunakan keuntungan dari bisnis rekamannya untuk mendirikan label musik dan toko kaset bernama Virgin Records. Rekaman pertama Virgin Records, "Tubular Bells" oleh Mike Oldfield, menjadi sangat sukses dan berada di tangga lagu Inggris selama 247 minggu. Kesuksesan ini membantu Virgin Records menjadi salah satu perusahaan rekaman teratas di dunia dengan cabang perusahaan yang berada di Jerman, Perancis, dan Jepang. Virgin Records kemudian memperluas usahanya dengan menandatangani kelompok musik lainnya yang ingin bekerja sama dengan label Virgin, termasuk Sex Pistols. Artis seperti Culture Club, Rolling Stones, dan Genesis juga ikut meramaikan bisnis Richard Branson, membantu menjadikan Virgin Music sebagai salah satu dari enam perusahaan rekaman terbaik di dunia.

Pada tahun 1992, Virgin Records mengalami masalah secara finansial dan membuat perusahaan itu harus dijual pada akhir tahun 1992

kepada Thorn EMI dengan harga US\$1 miliar. Setelah menandatangani penjualan Virgin Records, Richard Branson mengalami frustrasi dan merasa sangat kehilangan. Namun, tekadnya tetap kuat untuk kembali meraih kesuksesannya, dan tetap pada bisnis musik yang ia sukai. Pada tahun 1993, ia mendirikan stasiun Virgin Radio, dan pada tahun 1996 ia memulai perusahaan rekaman kedua yaitu V2, yang merekrut beberapa artis seperti Powder Finger dan Tom Jones.

Virgin Records akhirnya melakukan ekspansi hingga ke 35 negara di seluruh dunia, dengan hampir 70.000 karyawan yang bekerja di Inggris, Amerika Serikat, Australia, Kanada, Asia, Eropa, Afrika Selatan, dan lainnya. Richard Branson telah memperluas bisnisnya dengan menggandeng perusahaan kereta api, pelestarian permainan mewah, perusahaan telepon seluler dan perusahaan pariwisata luar angkasa, Virgin Galactic.

Perusahaan Virgin menjelaskan pada website nya apa yang mereka sebut sebagai "Virgin Values" atau nilai-nilai inti Virgin yang menjadi pedoman dalam strategi bisnis dan budaya perusahaan virgin. Keenam nilai inti tersebut dapat dikaitkan dengan strategi bisnis dan kepemimpinan Richard Branson yang membuatnya sukses sebagai berikut:

1. **Insatiable Curiosity (Rasa Ingin Tahu yang Tak Terpuaskan)**  
Ini mencerminkan semangat Branson untuk selalu berinovasi, mencoba hal-hal baru, dan tidak pernah puas dengan status quo. Sesuai dengan strateginya untuk diferensiasi dan inovasi dalam bisnis.
2. **Smart Disruption (Disrupsi Cerdas)**  
Branson dikenal dengan pendekatan bisnis yang menantang dan mendisrupsi industri mapan dengan cara-cara baru. Ini sejalan dengan pengambilan risiko terkalkulasi dalam strateginya.
3. **Straight Up (Terbuka/Jujur)**  
Nilai ini menekankan pentingnya keterbukaan, kejujuran, dan integritas dalam berurusan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Mendukung fokus pada pengalaman pelanggan.
4. **Heartfelt Service (Pelayanan Tulus)**  
Menyediakan layanan dengan tulus dan peduli pada pelanggan, selaras dengan fokus Branson pada pengalaman pelanggan yang luar biasa.

5. **Delightfully Surprising (Kejutan Menyenangkan)**  
Berusaha memberi kejutan dan pengalaman di luar dugaan bagi pelanggan, sejalan dengan strategi diferensiasi dan pemasaran kreatif Branson.
6. **Red Hot Relevance (Relevansi Panas Membara)**  
Terus menjaga relevansi dan daya tarik merek dengan tren dan minat konsumen. Berhubungan dengan strategi branding yang kuat dari Branson.

Nilai-nilai inti Virgin ini merefleksikan dan mendukung berbagai strategi bisnis yang diterapkan Branson dalam membangun kesuksesan perusahaannya, termasuk aspek kepemimpinan dan budaya perusahaan yang ditekankannya. Sumber penjelasannya langsung dari perusahaan Virgin.

Setelah melakukan analisis terhadap tokoh Richard Branson, beliau menggunakan teori kepemimpinan behavioral. Dimana bisa dilihat dari biografi beliau bahwa dijelaskan strategi yang beliau gunakan dapat membuat perusahaan virgin berkembang pesat, perilaku kepemimpinan Richard Branson berubah dari waktu ke waktu, dimulai dari semangat kewirausahaan dan inovasi di usia muda, kemudian belajar dari pengalaman gagal melalui penerapan manajemen keuangan yang lebih baik. Saat membangun Virgin Records, ia fokus pada tugas membangun bisnis rekaman yang sukses, tetapi juga memberi perhatian pada hubungan dengan artis dan membangun pengalaman pelanggan yang baik. Richard Branson cenderung menyeimbangkan orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan dalam kepemimpinannya. Ia terlihat sangat fokus pada membangun bisnis yang sukses (orientasi tugas), tetapi juga menekankan pentingnya nilai-nilai seperti pelayanan tulus, kejutan menyenangkan, dan relevansi dengan pelanggan (orientasi hubungan).

- **Tipe Kepemimpinan Richard Branson**

Richard Branson menunjukkan banyak karakteristik pemimpin Tipe 7, yang dikenal sebagai "Sang Pemberi Semangat". Pemimpin Tipe 7 dikenal karena optimisme mereka, semangat petualang, dan kemampuan untuk melihat peluang dalam setiap situasi. Tipe 7 ini berorientasi pada masa depan, energik, dan dapat menginspirasi antusiasme dalam diri orang lain.

Adapun yang ada dalam karakter Richard Branson adalah sebagai berikut :

- **Petualang dan Optimis** : Usaha-usaha Branson, dari Virgin Records hingga Virgin Galactic, menunjukkan semangat petualang dan kesediaannya untuk mengambil risiko. Dia selalu mempertahankan pandangan positif, bahkan saat menghadapi tantangan. Contoh, Branson pernah mengarungi samudra Pasifik dari Jepang hingga ke Antartika, Kanada sejauh 6.700 mil, menunjukkan kesediaannya untuk mengambil risiko dan tetap optimis.
- **Visioner dan Inovatif** : Branson selalu mencari peluang baru dan menarik, yang merupakan ciri khas pemimpin Tipe 7 yang lebih suka fokus pada kemungkinan daripada keterbatasan. Dia tidak pernah berhenti berinovasi dan mencoba bidang bisnis baru, seperti Virgin Trains dan Virgin Galactic, yang menunjukkan kemampuan untuk melihat peluang dalam setiap situasi.
- **Karismatik dan Menginspirasi** : Karisma Branson dan kemampuannya untuk menginspirasi timnya dan publik adalah sifat yang terkait dengan Tipe 7, menjadikannya pemimpin yang menarik dan mempertahankan bakat. Dia dikenal karena pendekatan kepemimpinannya yang melanggar aturan, yang mendorong setiap karyawan untuk menjadi pemikir inovatif dan menambah nilai dengan cara mereka sendiri.

Dengan demikian, Richard Branson dapat dikategorikan sebagai pemimpin Tipe 7, yang dikenal sebagai "Sang Pemberi Semangat". Dia memiliki karakteristik yang terkait dengan Tipe 7, seperti optimisme, semangat petualang, dan kemampuan untuk melihat peluang dalam setiap situasi. Karakteristik ini telah membantu Branson dalam mencapai kesuksesan dan memimpin Virgin Group menjadi salah satu perusahaan terbesar di dunia.

## **Penerapan Teori Kepemimpinan**

### **1. Teori Sifat (Trait Theory)**

Richard Branson menunjukkan sifat antusiasme, visi, dan karisma yang tinggi. Ini sesuai dengan Tipe 7 dalam Enneagram, yang dikenal sebagai "Sang Pemberi Semangat". Tipe ini optimis, petualang, dan penuh energi, sering kali menarik orang lain dengan semangat dan visi mereka. Branson juga memiliki sifat yang terkait dengan Tipe 7, seperti kemampuan untuk melihat peluang dalam setiap situasi dan memiliki visi yang jelas dan kreatif.

## **2. Teori Keterampilan (Skill Theory)**

Keterampilan Branson dalam inovasi, pengambilan risiko, dan kemampuan menginspirasi orang lain sangat menonjol. Dia memimpin dengan mengajak timnya untuk melihat peluang baru dan merangkul petualangan. Kepemimpinannya didasarkan pada visinya yang kreatif dan kemampuannya untuk mendorong orang lain untuk bermimpi besar. Branson juga memiliki kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## **3. Teori Perilaku (Behavioral Theory)**

Perilaku Branson memiliki gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif. Dia mendorong kreativitas dan inovasi dengan membiarkan timnya memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif, di mana ide-ide baru dapat berkembang. Branson juga memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dan menyelesaikan masalah dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## **4. Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership)**

Branson menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mendorong kreativitas dan eksplorasi dalam industri yang dinamis. Dalam situasi di mana inovasi sangat penting, Branson memimpin dengan memberi timnya kebebasan untuk bereksperimen dan mengejar ide-ide baru. Dia juga memiliki kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## **5. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)**

Branson adalah pemimpin transformasional yang menginspirasi dan memotivasi timnya dengan visi dan antusiasmenya. Dia mendorong perubahan dengan memotivasi timnya untuk berpikir besar dan mencapai hal-hal luar biasa. Visinya yang berani dan kemampuannya untuk menginspirasi orang lain telah membantu banyak bisnis Virgin Group berkembang. Branson juga memiliki kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

- **Jack Welch**

Jack Welch lahir pada 19 November 1935 di Peabody, Massachusetts, Amerika Serikat. Ia memiliki masa kecil yang sulit karena sedikit gagap. Ayahnya John Welch Sr. bekerja sebagai seorang kondektur di Boston & Maine Railroad dan ibunya Grace Welch adalah seorang ibu rumah tangga. Welch bersekolah di Salem High School dan kemudian ke Universitas Massachusetts Amherst, lulus pada tahun 1957 dengan gelar sarjana muda di bidang teknik kimia. Ia kemudian melanjutkan gelar master dan doktoralnya di University of Illinois at Urbana-Champaign pada tahun 1960.

Welch bergabung dengan General Electric (GE) pada tahun 1960 sebagai insinyur kimia. Welch bergabung dengan GE pada tahun 1960 sebagai insinyur kimia dan Dua belas tahun kemudian, pada tahun 1972, ia menjadi wakil presiden termuda di GE. Kemudian ia diangkat menjadi CEO GE menggantikan Reginald H. Jones pada tahun 1981 hingga 2001. Selama dua dekade, Welch memimpin perusahaan dengan kinerja yang sangat luar biasa. Ia meningkatkan pendapatan perusahaan menjadi \$130 miliar dari \$25 miliar dan laba hingga meningkat 10 kali lipat dari \$1,5 miliar menjadi \$15 miliar. Kapitalisasi pasar pun tumbuh 30 kali lipat menjadi \$400 miliar.

Jack Welch, CEO General Electric, dikenal dengan filosofi "menjadi versi terbaik dari diri Anda" atau "menjadi lebih baik dan lebih baik lagi untuk mencapai yang terbaik". Welch memimpin General Electric dengan gaya yang dinamis dan inovatif, mengubah perusahaan menjadi salah satu perusahaan terbesar dan paling sukses di dunia. Welch juga dikenal dengan strategi "boundaryless" yang fokus pada inovasi dan perubahan. Welch juga tidak ragu mengeluarkan kebijakan kontroversial, seperti memangkas 10 persen manajer dengan kinerja terendah setiap tahun. Meski demikian, Welch oleh Forbes dinobatkan sebagai "CEO of CEO's" dan oleh Fortune disebut sebagai "Manager of the Century".

Pada saat pensiun, Welch mendapatkan gaji \$4 juta per tahun, yang diikuti dengan nilai pensiun sebesar \$8 juta setiap tahun. Ia menuliskan kisah ini dalam bukunya "Jack: Straight from the Gut" (Jack: Pendirian dan Keberanian). Proses suksesi ini berjalan panjang dimana 3 orang kandidat pengganti yaitu James McNerney, Robert terdapat Nardelli, dan Jeffrey

Immelt, yang akhirnya menjadi penggantinya. Nardelli kemudian menjadi CEO Home Depot sampai tahun 2007, sedangkan McNerney menjadi CEO 3M sebelum pindah menjadi CEO di Boeing.

Welch terkenal dengan pengurangan karyawan sebanyak 100.000 di GE, yang membuatnya dijuluki "Neutron Jack". Pengurangan ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan menghilangkan ketidakefisienan. Strategi ini dapat diterapkan pada perusahaan lain yang ingin meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.

Welch percaya bahwa tim pengembangan adalah kunci kesuksesan. Ia menggunakan setiap pertemuan sebagai kesempatan untuk melakukan evaluasi dan tim pengembangan. Strategi ini dapat diterapkan pada perusahaan lain yang ingin meningkatkan kualitas tim dan meningkatkan efisiensi.

Perubahan signifikan di General Electric (GE) selama kepemimpinan Jack Welch dapat dilihat dari beberapa aspek :

- Pengurangan Karyawan : Welch mengurangi karyawan sebanyak 100.000 di GE, yang membuatnya dijuluki "Neutron Jack". Pengurangan ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan menghilangkan ketidakefisienan.
- Pekerjaan : Welch bekerja merampingkan GE dan menjadikannya perusahaan yang lebih kompetitif. Ia menghilangkan ketidakefisienan dan pemangkasan persediaan, serta menanggalkan berbagai birokrasi yang hampir membuatnya meninggalkan GE pada masa lalu.
- Pengembangan Sumber Daya Manusia : Welch sangat peduli dengan pengembangan sumber daya manusia. Ia menggunakan setiap pertemuan sebagai kesempatan untuk melakukan evaluasi dan tim pengembangan. Ia juga percaya bahwa karyawan harus dikembangkan melalui diklat dari lembaga pendidikan yang ada di General Electric.
- Komunikasi dengan Konsumen : Welch menciptakan komunikasi dengan konsumen untuk saling menguntungkan. Hubungan dengan konsumen untuk kepentingan jangka panjang, bukan kepentingan sesaat. Keterpeliharaan konsumen merupakan sesuatu yang mendesak dalam bisnis, sehingga Welch tetap menggunakan pangsa pasar sebagai salah satu acuan dalam melihat kehidupan bisnis.

Strategi Kepemimpinan : Welch dikenal dengan strategi "Perbaiki, tutup, atau jual" yang fokus pada efisiensi dan inovasi. Ia juga dikenal dengan filosofi "menjadi versi terbaik dari diri sendiri" yang fokus pada pengembangan diri dan tim.

Dengan demikian, perubahan signifikan di GE selama kepemimpinan Jack Welch dapat dilihat dari pengurangan karyawan, kinerja, pengembangan sumber daya manusia, komunikasi dengan konsumen, dan strategi kepemimpinan yang inovatif.

Berdasarkan analisis dari biografi Jack Welch, beliau memiliki perilaku kepemimpinan, dimana kepemimpinan yang dilakukan Jack Welch tampaknya berubah dari waktu ke waktu seiring dengan perjalanan karirnya di GE. Pada awal karirnya, Welch mungkin lebih berorientasi tugas, dengan fokus pada menyelesaikan pekerjaan sebagai insinyur kimia. Saat menjadi CEO GE, Welch menerapkan pendekatan kepemimpinan yang lebih seimbang, dengan menekankan produktivitas dan efisiensi (orientasi tugas) namun juga pengembangan sumber daya manusia dan komunikasi dengan konsumen (orientasi hubungan).

Jack Welch cenderung menyeimbangkan orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan dalam kepemimpinannya di GE. Walaupun ia dikenal dengan pengurangan karyawan besar-besaran dan fokus pada efisiensi (orientasi tugas), Welch juga sangat menekankan pengembangan sumber daya manusia dan membangun hubungan dengan konsumen (orientasi hubungan).

### • Tipe Kepemimpinan Jack Welch

Jack Welch sering dilihat sebagai contoh utama pemimpin Tipe 3, yang dikenal sebagai "Sang Pencapai". Pemimpin Tipe 3 berorientasi pada tujuan, efisien, dan fokus pada kesuksesan dan citra. Tipe 3 ini terdorong untuk mencapai dan sering menjadi panutan dalam bidangnya. Adapun Karakter dari Jack Welch adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi pada Tujuan dan Efisien Masa jabatan Welch di General Electric ditandai dengan fokus tanpa henti pada efisiensi, produktivitas, dan pencapaian tujuan bisnis. Dia menerapkan evaluasi kinerja yang ketat dan tidak takut membuat keputusan sulit untuk mendorong perusahaan maju. Contoh, Welch memutuskan untuk menghapus 11.000 pekerja pada tahun 1986, yang menjadi salah satu keputusan paling kontroversial dalam sejarah GE.

Keputusan ini membantu perusahaan untuk menjadi lebih efisien dan produktif.

2. Kompetitif dan Fokus pada Kesuksesan Sifat kompetitifnya dan penekanannya pada menjadi yang terbaik sejalan dengan fokus Tipe 3 pada pencapaian kesuksesan dan terlihat sukses. Welch juga dikenal sebagai seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi timnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dia memimpin GE dengan gaya yang dinamis dan inovatif, mengakuisisi bisnis-bisnis baru dan memastikan bahwa setiap bisnis yang berjalan dibawah payung GE menjadi perusahaan terbaik di bidangnya.
3. Cenderung Workaholic Pemimpin Tipe 3 seringkali adalah workaholic, dan dedikasi Welch terhadap pekerjaannya serta jam kerja yang panjang di GE mencerminkan sifat ini. Welch juga dikenal sebagai seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dia seringkali bekerja lebih dari 12 jam sehari dan memiliki kebiasaan untuk menghubungi karyawan di luar jam kerja.

Dengan demikian, Jack Welch dapat dikategorikan sebagai pemimpin Tipe 3, yang dikenal sebagai "Sang Pencapai". Dia memiliki karakteristik yang terkait dengan Tipe 3, seperti berorientasi pada tujuan, efisien, dan fokus pada kesuksesan dan citra. Karakteristik ini telah membantu Welch dalam mencapai kesuksesan dan memimpin GE menjadi salah satu perusahaan terbesar di dunia.

### **Penerapan Teori Kepemimpinan**

#### **1. Teori Sifat (Trait Theory)**

Jack Welch menunjukkan sifat efisiensi, kompetitif, dan berorientasi pada tujuan yang kuat. Ini sesuai dengan Tipe 3 dalam Enneagram, yang dikenal sebagai "Sang Pencapai". Tipe ini fokus pada pencapaian kesuksesan, sering kali dengan dorongan yang kuat untuk menjadi yang terbaik dan mengatasi tantangan. Welch juga memiliki sifat yang terkait dengan Tipe 3, seperti kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif dan memiliki visi yang jelas dan ambisius.

#### **2. Teori Keterampilan (Skill Theory)**

Keterampilan Welch dalam berpikir strategis, manajemen efisiensi, dan dorongan kompetitif yang luar biasa. Dia dikenal karena

kemampuannya untuk menetapkan tujuan yang jelas dan ambisius, serta memaksimalkan kinerja melalui penekanan pada efisiensi dan hasil. Welch juga memiliki kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### 3. Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Perilaku Welch memiliki gaya kepemimpinan yang otoritatif dan direktif. Dia fokus pada hasil dan akuntabilitas, mengharapkan kinerja tinggi dari timnya dan tidak ragu untuk membuat keputusan sulit demi kemajuan perusahaan. Pendekatannya yang tegas membantu memastikan bahwa tujuan-tujuan perusahaan tercapai dengan efektif. Welch juga memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dan menyelesaikan masalah dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### 4. Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership)

Pendekatan Welch bervariasi untuk memastikan efisiensi dan kinerja tinggi dalam lingkungan perusahaan yang kompetitif. Dia menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk menghadapi tantangan yang berbeda, selalu dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan mencapai hasil optimal. Welch juga memiliki kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### 5. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Welch adalah pemimpin transformasional yang mendorong perubahan signifikan dan peningkatan kinerja organisasi melalui tujuan ambisius dan strategi kompetitif. Dia menginspirasi timnya untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang luar biasa, sering kali melalui pendekatan yang inovatif dan fokus yang tajam pada efisiensi. Welch juga memiliki kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## D. The Golden Circle (WHY, HOW, WHAT)

- **RICHARD BRANSON**

- Why :

(Mengapa Richard Branson mendirikan sebuah perusahaan)

1. Memiliki kecintaan pada bisnis sejak usia muda. Branson memulai karir bisnisnya pada usia 16 tahun dengan membuka toko bahan bangunan yang kecil di London.
2. Musik merupakan hal yang sangat disukai Richard ,oleh sebab itu tekad nya sangat kuat untuk tetap meraih kesuksesannya dengan membangun perusahaan label musik kembali ,meskipun pada saat itu ia gulung tikar dan mengalami masalah finansial, ia kembali mendirikan sebuah perusahaan label dengan beberapa strategi dan pengalaman yang dilalui sebelumnya, agar tidak ada lagi masalah yang pernah dialaminya terjadi kembali.
3. Richard mempunyai keterkaitan untuk membuat sebuah tantangan hidup yang besar yang sulit dicapai, karena menurutnya hal tersebut berarti kita dapat menjalani sebuah kehidupan dengan seutuhnya. karena dia berani mencoba hal tersebut. Itu dibuktikan dengan bagaimana dia menginspirasi karyawannya. Dia memimpin dengan mengajak dan melihat peluang baru dalam merangkul petualangan.
4. Kepemimpinannya didasarkan pada visinya yang kreatif dan kemampuannya untuk mendorong orang lain untuk bermimpi besar. Branson juga memiliki kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan strateginya untuk diferensiasi dan inovasi dalam bisnis.

- How :

(Bagaimana Richard Branson dalam mencapai tujuannya)

1. Pada awal mendirikan label musik, richard branson ingin label musik nya dikenal oleh orang banyak, maka dari itu ia memperluas usahanya dengan menjumpai group musik yang ingin bekerja sama dengan perusahaan labelnya.
2. Dalam meraih kesuksesannya lagi setelah kebangkrutannya, richard mendirikan stasiun virgin radio, dan merekrut beberapa artis. Selain itu richard branson melakukan ekspansi hingga ke 35 negara di seluruh dunia, dan mendapatkan 70.000 karyawan yang bekerja di Inggris, Amerika Serikat, Australia, Kanada, Asia,

Eropa, Afrika Selatan dan lainnya.

3. Untuk mencapai tujuan atau visi misi perusahaan, Richard Branson memerlukan cara-cara atau langkah-langkah agar bawahan atau karyawannya dapat bersama sama untuk mencapai tujuan tersebut, dengan cara mendorong kreativitas dan inovasi dengan membiarkan tim nya memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif, di mana ide-ide baru dapat berkembang. Branson juga memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dan menyelesaikan masalah dengan efektif, memungkinkan timnya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Serta mendorong setiap karyawan untuk menjadi pemikir inovatif dan menambah nilai dengan cara mereka sendiri.
4. Strategi yang dilakukan Richard Branson agar pelanggannya puas dan nyaman adalah menyediakan layanan dengan tulus dan peduli pada pelanggan, berusaha memberi kejutan dan pengalaman di luar dugaan bagi pelanggan, Terus menjaga relevansi dan daya tarik merek dengan tren dan minat konsumen.

- What :

(Apa bentuk atau apa hasil yang didapatkan Richard Branson )

1. Mendirikan sebuah perusahaan musik, telekomunikasi, dan teknologi. Dalam bidang musik Richard Branson mempunyai sebuah label rekaman yang dinamai dengan Virgin Records
2. Lalu maskapai penerbangan yang dinamai Virgin Atlantic, yang kini menjadi penerbangan jarak jauh terbesar kedua di Inggris.
3. Virgin Mobile, operator jaringan virtual seluler (MVNO), artinya ia menyewa spektrum yang tidak terpakai dari operator jaringan mapan (seperti Vodafone atau T-Mobile) untuk menyediakan jangkauan telepon seluler berbiaya rendah kepada pelanggan, karena mereka tidak memilikinya. Untuk membayar pemeliharaan menara seluler atau infrastruktur lainnya. Layanan komunikasi nirkabel bermerek Virgin Mobile tersedia di sejumlah negara termasuk Inggris, Irlandia, Kanada, Kolombia, Chili, Meksiko, Rusia, Arab Saudi, Uni Emirat Arab, Polandia, dan Afrika Selatan.
4. Virgin Galactic yaitu Perusahaan yang menawarkan wahana antariksa berlisensi yang dapat membawa wisatawan ke luar angkasa. Branson memiliki visi untuk menyediakan wisata luar angkasa yang murah.
5. Dengan bekerja sama dengan beberapa artis hasilnya adalah

menjadikan Virgin Music sebagai salah satu dari enam perusahaan rekaman terbaik di dunia.

6. Yang dihasilkan ketika Richard gagal namun ia tetap pada “Why nya”, dan memperbaiki “How” nya, maka Richard berhasil membangun kembali perusahaannya, bahkan menerbangkan sayap nya ke beberapa bidang usaha
7. Visinya yang berani dan kemampuannya untuk menginspirasi orang lain telah membantu banyak bisnis Virgin Group berkembang.

## • JACK WELCH

### • Why :

Visi atau tujuan dari Jack Welch dalam perusahaan :

Jack Welch dikenal sebagai salah satu pemimpin bisnis paling berpengaruh di akhir abad ke-20. Dia memimpin General Electric (GE) dari tahun 1981 hingga 2001 dan mengubah perusahaan tersebut menjadi salah satu perusahaan paling sukses di dunia. Alasan mengapa Jack Welch dapat mendefinisikan tujuan mendirikan sebuah perusahaan adalah karena pendekatannya yang berfokus pada nilai pemegang saham, efisiensi operasional, dan inovasi.

1. Welch menekankan bahwa pentingnya menciptakan nilai bagi pemegang saham. Di bawah kepemimpinannya, nilai pasar GE meningkat dari \$13 miliar menjadi \$400 miliar, dan laba perusahaan meningkat sebesar 1.000 persen.
2. Welch dikenal karena mengurangi birokrasi dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Ia menjual unit bisnis yang berkinerja buruk dan memastikan bahwa setiap unit bisnis harus menjadi nomor 1 atau 2 di pasar agar dapat bertahan.
3. Welch mengadopsi pendekatan manajemen baru untuk mendorong inovasi dan memastikan pertumbuhan berkelanjutan. Ia juga sangat terbuka terhadap ide-ide baru yang dapat memajukan perusahaan dalam persaingan global.
4. Welch dikenal dengan strategi "Perbaiki, tutup, atau jual" yang fokus pada efisiensi dan inovasi. Ia juga dikenal dengan filosofi "menjadi versi terbaik dari diri sendiri" yang fokus pada pengembangan diri dan tim.
5. Jack Welch mempunyai tujuan yaitu berfokus pada inovasi dan perubahan.

### • How :

Cara atau langkah - langkah yang dilakukan Jack Welch untuk

mencapai “Why” nya adalah dengan :

1. Menetapkan Tujuan yang Jelas  
Jack Welch menentukan visi dan misi perusahaan dengan jelas sehingga semua anggota organisasi dapat memahami tujuan yang ingin dicapai.
2. Fokus pada Keunggulan Kompetitif  
Pastikan bahwa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif di pasar. Ini termasuk inovasi produk, layanan pelanggan yang unggul, dan efisiensi operasional.
3. Menerapkan sistem manajemen kinerja yang ketat  
Welch dikenal karena mengevaluasi kinerja individu dan memberikan insentif kepada yang terbaik, sedangkan yang kinerjanya rendah diberhentikan. Contohnya adalah seperti memangkas 10 persen manajer dengan kinerja terendah setiap tahun.
4. Mengurangi Birokrasi  
Untuk mengurangi birokrasi yang tidak diperlukan untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi. Hal yang dilakukan Jack Welch dalam hal ini adalah Welch mengurangi karyawan sebanyak 100.000 di GE, yang membuatnya dijuluki "Neutron Jack". Pengurangan ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan menghilangkan ketidakefisienan.
5. Berinvestasi dalam Inovasi  
Untuk mencapai visinya dalam mengembangkan perusahaannya Jack Welch selalu berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk memastikan perusahaan tetap menjadi yang terdepan dalam industri.  
Untuk mencapai tujuannya tentunya karyawannya harus mempunyai pengembangan karier yang signifikan untuk kemajuan perusahaan, oleh karena itu Welch sangat peduli dengan sumber daya manusia untuk terus berkembang. Ia menggunakan setiap pertemuan sebagai kesempatan untuk melakukan evaluasi. Ia juga terus berusaha agar karyawannya dapat berkembang melalui pelatihan yang dibuat.  
Jack Welch menghapuskan birokrasi dan metode bisnis model

lama, lalu memberikan kebebasan kepada para manajer untuk memimpin dan mengambil keputusan.

• What :

1. Suatu yang dihasilkan oleh perusahaan sangat tergantung pada industri dimana perusahaan tersebut beroperasi. Dalam kasus General Electric yang dipimpin oleh Jack Welch, perusahaan tersebut beroperasi di dalam berbagai sektor termasuk peralatan listrik, penerbangan, jasa keuangan, dan banyak lagi.
2. Dalam mendorong perusahaan untuk terus maju. Jack Welch memutuskan untuk menghapus 11.000 pekerja pada tahun 1986, yang menjadi salah satu keputusan paling kontroversial dalam sejarah GE. dan hasil dari “how” nya tersebut membantu perusahaan untuk menjadi lebih efisien dan produktif.
3. Hasil yang didapatkan dari bagaimana cara jack welch memimpin adalah “meningkatkan pendapatan perusahaan menjadi \$130 miliar dari \$25 miliar dan laba hingga meningkat 10 kali lipat dari \$1,5 miliar menjadi \$15 miliar. Kapitalisasi pasar pun tumbuh 30 kali lipat menjadi \$400 miliar”.
4. Mengubah perusahaan sebagai perusahaan terbesar dan paling sukses di dunia.
5. Membantu perusahaan menjadi lebih efisien dan produktif.

## **E. Kesimpulan**

Richard Branson dan Jack Welch keduanya adalah pemimpin visioner dapat melihat peluang dan selalu mencari cara untuk berinovasi dalam industri mereka masing-masing. Richard Branson dan Jack Welch sama sama menggunakan pendekatan yang inspiratif dan memotivasi tim mereka untuk mencapai hal yang lebih besar. Meskipun gaya mereka berbeda, keduanya menekankan efisiensi operasional dan tidak takut mengambil risiko besar untuk mencapai tujuan mereka. Branson dengan pendekatan petualangannya dan Welch dengan keputusan keras dan tegasnya. Kedua pemimpin ini meninggalkan warisan yang signifikan dalam dunia bisnis, diakui sebagai ikon kepemimpinan yang telah mengubah perusahaan mereka menjadi entitas global yang berpengaruh dan sukses.

Lalu mengenai “Why” yang dilakukan oleh Richard dan Welch kedua nya tetap pada pendirian untuk tetap menjalankan visi atau

tujuannya sejak awal, meskipun Richard awalnya gagal dalam usaha nya, namun ia tetap bangkit dan tetap teguh pada “why” yang sudah ia buat. Richard dan Welch telah berhasil menyampaikan “why” nya dengan baik kepada karyawannya, serta dapat menginspirasi karyawannya untuk terus membuat perusahaan semakin maju, akibatnya perusahaan kedua nya merupakan perusahaan yang dikategorikan besar dan berhasil. Kedua nya pun mampu membuat karyawannya berkembang dengan ide ide yang mereka kemukakan.

Dengan demikian, baik Richard Branson maupun Jack Welch menunjukkan bahwa kepemimpinan yang visioner, inovatif, dan berani mengambil risiko dapat membawa kesuksesan luar biasa dan dampak jangka panjang dalam dunia bisnis.

## **F. Latihan Soal**

1. Jelaskan perbedaan utama antara pendekatan sifat dan pendekatan perilaku dalam teori kepemimpinan.
2. Sebutkan dan jelaskan dua jenis perilaku kepemimpinan utama menurut pendekatan perilaku.
3. Bagaimana pendekatan perilaku dapat membantu dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif?
4. Berikan contoh seorang pemimpin yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang kuat. Jelaskan perilaku tersebut.
5. Apa saja keterbatasan pendekatan perilaku dalam teori kepemimpinan?
6. Jelaskan teori kepemimpinan pendekatan perilaku yang diterapkan oleh Richard Branson dan Jack Welch.
7. Bagaimana teori kepemimpinan pendekatan perilaku diterapkan dalam praktik oleh Richard Branson?
8. Bagaimana Jack Welch menggunakan teori kepemimpinan perilaku dalam kepemimpinannya di General Electric?
9. Apa itu The Golden Circle dan bagaimana konsep ini digunakan oleh Richard Branson dan Jack Welch?
10. Apa kesimpulan yang bisa diambil dari penerapan teori kepemimpinan pendekatan perilaku oleh kedua pemimpin ini?

Catatan :

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan situasional dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman dimana pemimpin harus bertindak dalam tiap situasi.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan situasional.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan situasional.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan situasional.

### **C. Teori Kepemimpinan Pendekatan Situasional**

Pendekatan situasional berfokus pada kepemimpinan dalam situasi. Premis dari teori ini adalah bahwa situasi yang berbeda menuntut berbagai jenis kepemimpinan. Dari perspektif ini, kepemimpinan yang efektif mengharuskan orang menyesuaikan gaya mereka dengan tuntutan situasi yang berbeda. Model Blanchard menekankan bahwa kepemimpinan terdiri dari dimensi direktif dan suportif, dan bahwa masing-masing harus diterapkan dengan tepat dalam situasi tertentu.

#### **a. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan terdiri dari pola perilaku seseorang yang berusaha mempengaruhi orang lain. Ini mencakup perilaku direktif dan perilaku suportif. Perilaku direktif membantu individu dan anggota kelompok mencapai tujuan dengan memberikan arahan, menetapkan tujuan dan metode evaluasi, menetapkan garis waktu, mendefinisikan peran, dan menunjukkan bagaimana tujuan harus dicapai. Perilaku direktif memperjelas, seringkali dengan komunikasi satu arah, apa yang harus dilakukan, bagaimana hal itu harus dilakukan, dan siapa yang bertanggung jawab untuk melakukannya.

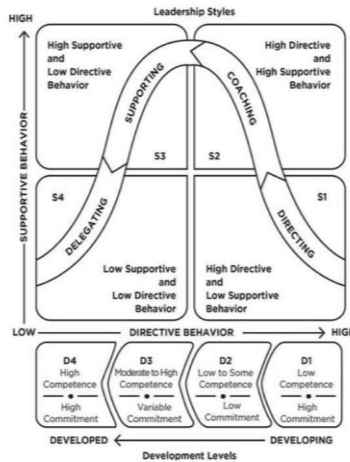
Perilaku suportif membantu individu dan anggota kelompok merasa nyaman dengan diri mereka sendiri, rekan kerja mereka, dan situasinya. Perilaku suportif melibatkan komunikasi dua arah dan respons yang menunjukkan dukungan sosial dan emosional kepada orang lain. Contoh perilaku yang mendukung termasuk meminta masukan, memecahkan masalah, memuji orang lain, berbagi informasi tentang diri sendiri, dan mendengarkan. Perilaku suportif sebagian besar terkait pekerjaan.

Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan lebih lanjut ke dalam empat kategori yang berbeda dari perilaku direktif dan mendukung (Gambar 5.1). Gaya pertama (S1) adalah gaya direktif-rendah suportif tinggi, yang juga disebut gaya penyutradaraan. Dalam pendekatan ini, pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan, dan menghabiskan lebih sedikit waktu menggunakan perilaku yang mendukung. Dengan menggunakan gaya ini, seorang pemimpin memberikan instruksi tentang apa dan bagaimana tujuan yang harus dicapai oleh pengikut dan kemudian mengawasi mereka dengan hati-hati.

Gaya kedua (S2) disebut pendekatan pembinaan dan merupakan gaya direktif tinggi-gaya suportif tinggi. Dalam pendekatan ini, pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan dan memenuhi kebutuhan sosioemosional pengikut. Gaya pembinaan mengharuskan para pemimpin melibatkan diri dengan pengikut dengan memberikan dorongan dan meminta masukan pengikut. Namun, pembinaan adalah perpanjangan dari S1 karena masih mengharuskan pemimpin membuat keputusan akhir tentang apa dan bagaimana pencapaian tujuan.

Gaya ketiga (S3) adalah pendekatan pendukung yang mengharuskan pemimpin mengambil gaya arahan suportif-rendah yang tinggi. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak fokus secara eksklusif pada tujuan tetapi menggunakan perilaku suportif yang memunculkan keterampilan pengikut di sekitar tujuan yang ingin dicapai. Gaya suportif termasuk mendengarkan, memuji orang lain, meminta masukan, dan memberikan umpan balik. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini memberi pengikut kendali atas keputusan

sehari-hari tetapi tetap tersedia untuk memfasilitasi pemecahan masalah. Seorang pemimpin S3 cepat memberikan pengakuan dan dukungan sosial kepada pengikut.



Gambar 5.1 Model SLII®

Terakhir, gaya keempat (S4) disebut gaya arahan rendah suportif-rendah, atau pendekatan mendelegasikan. Dalam pendekatan ini, pemimpin menawarkan lebih sedikit masukan tujuan dan dukungan sosial, memfasilitasi kepercayaan dan motivasi pengikut mengacu pada tujuan. Pemimpin delegatif mengurangi keterlibatan dalam perencanaan, pengendalian detail, dan klarifikasi tujuan. Setelah kelompok menyetujui apa yang harus dilakukan, gaya ini memungkinkan pengikut bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai keinginan mereka. Seorang pemimpin yang menggunakan S4 memberikan kontrol kepada pengikut dan menahan diri untuk tidak melakukan intervensi dengan dukungan sosial yang tidak perlu.

Model SLII® (Gambar 5.1 ) menggambarkan bagaimana perilaku kepemimpinan yang direktif dan suportif digabungkan untuk masing-masing dari empat gaya kepemimpinan yang berbeda. Seperti yang ditunjukkan oleh panah di sisi bawah dan kiri model, perilaku direktif tinggi di kuadran S1 dan S2 dan rendah di S3 dan S4,

sedangkan perilaku suportif tinggi di S2 dan S3 dan rendah di S1 dan S4.

#### **D. Tokoh Roman Abramovich**

Dari masa kanak-kanak yang tragis dan miskin yang dihabiskan di pedalaman Rusia yang beku hingga kekayaan miliaran dolarnya saat ini, Roman Abramovich mungkin adalah orang yang paling melambangkan Rusia baru. Baik di panggung London, ditemani oleh para penjaga, bersantai di kapal pesiar besarnya, atau membeli karya seni besar seperti yang dilakukan orang lain di surat kabar, ia adalah perwujudan yang hidup dan bernafas dari apa yang telah terjadi sejak jatuhnya Komunisme dan kebangkitannya. negara kapitalis Rusia. Seperti sebagian besar Rusia baru, ia dapat dengan mudah muncul, dalam kondisi utuh dan kuat, dari halaman-halaman novel John le Carre. Anehnya, di Inggris, ia mungkin paling dikenal sebagai tokoh tabloid, bukan karena pembaca kelas atas terpesona oleh oligarki Rusia, namun karena ia adalah pemilik Chelsea Football Club – atau sebutan lain 'Chelski' setelahnya. dia membelinya. Namun bahkan dengan kartu panggil ini, Abramovich memiliki masa lalu yang gelap dan tidak terdokumentasi dengan baik: sangat mudah untuk membaca 10 kisah berbeda dan menghasilkan 10 cerita berbeda yang sangat berbeda. Dia terkenal misterius dan berkuasa, dan kekuatan serta misterinya tampaknya saling melengkapi. Dia terkenal pemalu terhadap media dan sangat jarang memberikan wawancara. Siapapun yang mengenal Abramovich di tahun-tahun awalnya tidak akan pernah membayangkan dia sebagai seorang miliarder playboy di London.

Ia dilahirkan pada tahun 1966 di Saratov, sebuah kota besar di Sungai Volga di Rusia selatan. Ibunya meninggal saat dia berusia 18 bulan, dan ayahnya tewas dalam kecelakaan di lokasi bangunan saat dia berusia empat tahun. Faktanya, kematian orang tuanya hanyalah kejadian terbaru dalam sejarah keluarga yang tragis, karena kakek dan nenek dari pihak ayah telah menarik perhatian KGB di bawah pemerintahan Stalin. Keluarganya terpecah belah, dan orang tuanya dikirim ke gulag; hanya nenek dari pihak ibu yang selamat. Mereka yang mencari petunjuk tentang dorongan luar biasa Abramovich sering kali merujuk pada latar belakang yang suram ini. Young Roman diadopsi oleh paman dari pihak ayah, yang merupakan seorang pejabat di industri minyak, dan istrinya di Ukhta,

sebuah kota minyak dan gas tepat di sebelah selatan Article Circle. Mereka membesarkannya sebagai anak mereka, dan dia baru mengetahui bahwa dia bukan anak mereka ketika dia berusia 16 tahun. Seharusnya, setelah mengetahui fakta ini, dia menerimanya dan tidak pernah membicarakannya lagi.

Tokoh dekat lainnya di tahun-tahun awalnya adalah neneknya yang selamat dari gulag. Abramovich belajar di Institut Industri di Ukhta dan kemudian bekerja di Institut Minyak dan Gas Gubkin sebelum masuk Angkatan Darat untuk melakukan dinas nasional. Setelah keluar dari Angkatan Darat, ia menikahi istri pertamanya. Pasangan itu diberi hadiah pernikahan senilai 2.000 rubel oleh orang tuanya. Abramovich memanfaatkan hal ini dengan berdagang di pasar lokal, meningkatkan rantai nilai, dan akhirnya memperdagangkan peternakan babi. Komunisme berada pada tahap akhir, dan Abramovich jelas memiliki kecenderungan untuk kapitalisme, meskipun ia sebenarnya tidak berbeda dengan ribuan pedagang lain yang masih terlalu muda untuk memiliki semangat kewirausahaan yang didasari oleh Komunisme.

Namun melalui masa kecilnya, Abramovich memiliki koneksi di industri minyak dan gas, dan dia belajar memanfaatkannya.

Tak lama kemudian, dia menjadi relatif kaya. Dia membuka bisnis di Moskow dan beralih ke perdagangan minyak dan gas, membeli minyak Rusia dengan harga sangat murah dan menjualnya di pasar terbuka dengan harga Barat. Pada tahun 1992 ia diselidiki atas pencurian 55 gerbong kereta api bensin, yang ditujukan untuk bisnis di Moskow dan berakhir di Latvia; penyelidikan dipindahkan ke kota asalnya dan kemudian dibatalkan. Selama beberapa tahun berikutnya, Abramovich mendirikan lebih banyak bisnis dan memindahkan aktivitasnya ke panggung internasional. Dia sekarang kaya bahkan menurut standar Barat – tapi tidak terlalu kaya. Pada saat itulah privatisasi perusahaan-perusahaan Rusia dimulai. Pekerja di badan usaha milik negara diberikan voucher yang dapat ditukar dengan saham; banyak dari mereka tidak mengerti apa maksudnya, namun Abramovich telah menjadi seorang kapitalis sejak pertengahan tahun 1980an. Dia memahami nilai voucher dan telah terhubung dengan skema untuk membelinya secara massal. Terobosan besarnya terjadi pada tahun 1995, ketika dia bertemu Boris Berezovsky.

Dia memperkenalkan Abramovich ke lingkaran dalam kekuatan Rusia – dan Yeltsin.

Berikutnya adalah langkah penting mereka. Pada pertengahan tahun 1990-an, Rusia hampir bangkrut, dan pemerintahan Yeltsin terhuyung-huyung. Solusinya adalah dengan menjual aset-aset negara kepada kaum ‘oligarki’, sebutan bagi orang-orang seperti Berezovsky sekarang, dengan harga yang sangat rendah; quid pro quo adalah pinjaman untuk menjaga agar pemerintah tetap mampu membayar hutang. Yeltsin – dan kaum oligarki – juga ingin menghindari kembalinya pemerintahan Komunis, karena alasan pertama karena ia akan kehilangan kekuasaannya dan alasan kedua karena perolehan aset mereka akan dinasionalisasi ulang secara drastis. Menyatukan serangkaian perusahaan berumur pendek, dengan nilai lebih dari \$100 juta, Berezovsky dan Abramovich membeli perusahaan minyak Sibneft, yang bernilai lebih dari \$2,5 miliar. Seperti banyak peserta lainnya, Abramovich mengakui aset tersebut (Rigby, 2011).

Setelah melakukan analisis tokoh ini dapat disimpulkan : Roman Abramovich bisa dikaitkan dengan pendekatan situasional dalam beberapa aspek yaitu : Adaptasi terhadap Perubahan Politik dan Ekonomi, Kepemimpinan dalam Bisnis, Manajemen Krisis dan Respon Publik dalam Bisnisnya. Roman Abramovich dapat dikaitkan dengan Model S2 dari pendekatan situasional yang dikembangkan oleh Blanchard dan Hersey. Gaya kepemimpinan yang memiliki tingkat direktif yang tinggi dan tingkat suportif yang juga tinggi. Abramovich telah terlibat dalam pengambilan keputusan yang penting dalam bisnisnya kemudian Abramovich memiliki reputasi untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan, rekan bisnis, dan komunitas di sekitarnya. Meskipun jarang muncul di media atau memberikan wawancara, dia terlibat dalam berbagai kegiatan amal dan mendukung pembangunan komunitas melalui Chelsea FC Foundation. Dengan demikian, Roman Abramovich lebih cocok dengan gaya kepemimpinan S2 yang menggabungkan tingkat direktif yang tinggi dengan tingkat suportif yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa dia tidak hanya fokus pada instruksi dan pengawasan tetapi juga memperhatikan kebutuhan sosial, hubungan dan dukungan terhadap orang sekitarnya (Peter G. Northouse, n.d.).

## **E. Sir Tim Berners-Lee**

Wajar jika kita bertanya apa yang dilakukan Tim Berners-Lee - yang bukan pebisnis - dalam daftar pemikir bisnis. Jawabannya sederhana. Berners-Lee adalah orang yang secara luas dianggap sebagai bapak world wide web (meskipun ada klaim Al Gore). Sebagai pemain kunci dalam revolusi teknologi besar di akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21, ia mempunyai pengaruh yang jauh lebih besar terhadap cara kita berbisnis— dan, dalam hal ini, kehidupan kita secara umum— dibandingkan ratusan orang lainnya. terhubung dengan dunia perdagangan dan industri. Tanpa karyanya, perusahaan-perusahaan yang dijalankan oleh beberapa pemikir lain dalam buku ini seperti duo Google dan Jeff Bezos tidak akan ada. Namun berbeda dengan mereka, Berners-Lee tidak terlalu kaya dan menjalani kehidupan sebagai seorang akademisi, meskipun dia dipuji sebagai orang Inggris terhebat yang masih hidup.

Sebelum kita melanjutkan, penting untuk dipahami bahwa web dan internet bukanlah hal yang sama. Internet adalah rangkaian jaringan (termasuk semua komputer fisik dan kabel yang terhubung dengannya). Di satu sisi, ini mungkin berarti PC atau ponsel Anda, dan di sisi lain, ini adalah kumpulan server Google yang luas. Web (atau world wide web sebagaimana Berners-Lee awalnya menyebutnya) adalah sarana berbagi informasi yang dibangun di atas jaringan. Dalam hal lalu lintas di internet, web merupakan bagian yang cukup besar dari total lalu lintas, namun itu bukanlah segalanya. Misalnya, email pada dasarnya sudah selesai internet, namun bukan bagian dari web, kecuali webmail. Internet 20 tahun lebih tua dari web dan berasal dari Arpanet yang disponsori Departemen Pertahanan AS. Pesan pertama dikirim melalui internet pada tanggal 29 Oktober 1969, dari UCLA ke Stanford Research Institute (pesannya berupa kata 'login' meskipun hanya 'lo' yang dikirim sebelum sistem crash).

Tanggal ini banyak digunakan sebagai tanggal lahir internet. Internet sebelum adanya web adalah tempat yang sangat berbeda dan kurang menarik dibandingkan yang biasa kita gunakan saat ini. Itu adalah serangkaian sistem militer dan akademis yang terhubung, sebuah dunia kode misterius yang digunakan terutama oleh orang-orang dengan otak seukuran planet dan jauh dari pengalaman multimedia gemerlap yang mudah digunakan saat ini seperti yang dapat Anda bayangkan. Ketika

kebanyakan orang mengatakan 'internet' saat ini, yang mereka maksud adalah web. Hebatnya, untuk sesuatu yang secara jelas diidentifikasi dengan Silicon Valley dan kemudian didominasi oleh perusahaan rintisan di Pantai Barat, asal muasal web (jika bukan internet) sebenarnya berasal dari Dunia Lama. Ayahnya, Berners-Lee, adalah seorang Inggris yang bekerja di fasilitas penelitian Eropa, dan situs web pertama di dunia, yang diberi nama info.cern.ch, sama sekali bukan dotcom; itu adalah .ch, yang merupakan domain Swiss.

Berners-Lee lahir di East Sheen, sebuah kawasan kelas menengah biasa di pinggiran kota London, pada tahun 1955. Pendidikannya cukup konvensional - faktanya, satu-satunya hal yang menonjol dari masa kecilnya adalah dia dan orang tuanya sangat cerdas. Mereka adalah ahli matematika yang bekerja pada beberapa komputer paling awal di dunia seperti Ferranti Mark I. Tim sangat tertarik dengan elektronik, dan diskusi waktu makan mencakup topik-topik seperti kecerdasan buatan dan permainan angka menggunakan angka imajiner (akar kuadrat dari angka negatif). Berners-Lee bersekolah di Wandsworth, dan kemudian belajar di Queen's College, Oxford, di mana dia mendapat gelar pertama dalam bidang fisika. Setelah lulus, dia pindah ke perangkat lunak, bekerja di Plessey Telekomunikasi selama dua tahun sebelum pindah ke DG Nash Ltd; orang-orang sezamannya mengingat seorang pria yang sangat cerdas dan sangat bertekad.

Selanjutnya, Berners-Lee menjadi konsultan lepas, dan ini termasuk kontrak enam bulan di CERN, yang sangat besar fasilitas penelitian fisika di Jenewa, pada tahun 1980. Karena menginginkan cara untuk menghubungkan informasi dan berbagai dokumen di komputernya, ia menulis sebuah perangkat lunak yang dirancang untuk mengatur informasi dengan cara yang mirip dengan cara pikiran manusia melakukannya. Idennya adalah untuk 'melacak semua asosiasi acak yang ditemukan dalam kehidupan nyata'. Namanya Inquire dan, kata Berners-Lee, 'membentuk landasan konseptual untuk world wide web. Pada dasarnya, Inquire berarti kata-kata dalam file dapat dihubungkan ke file lain. Ini berhasil - meskipun jauh berbeda dari hypertext yang menjangkau seluruh dunia saat ini, karena hanya berfungsi di komputer Berners-Lee sendiri.

Dari tahun 1981 hingga 1984, dia bekerja di John Poole's Image Computer Systems dalam desain teknis. Pada tahun 1984, ia kembali ke CERN sebagai rekan, dan minatnya dalam mengatur informasi di komputer muncul kembali. Pada saat itu, ini adalah mimpi buruk. Standardisasi dan interoperabilitas saat ini masih jauh, perangkat keras dan perangkat lunak sangat bervariasi, dan mesin yang berbeda seringkali tidak hanya menggunakan bahasa yang sama tetapi juga tidak tertarik untuk melakukannya. Pada tahun 1989 Berners-Lee menulis proposal untuk 'database hypertext besar dengan link yang diketik', sebuah ide yang diterima dengan acuh tak acuh, meskipun atasannya, Mike Sendall, menyarankan agar dia mencobanya di komputer.

Berners-Lee menemukan audiens yang lebih menghargai ide-idenya dalam diri Robert Cailliau, seorang ilmuwan komputer Belgia, yang siap membantunya mengajukan pendanaan ke CERN. Ketika keduanya mempresentasikan kembali ide tersebut di sebuah konferensi pada tahun 1990-berbicara tentang web dokumen yang akan dilihat di browser dan menggunakan arsitektur server klien, tidak ada yang benar-benar memahaminya, jadi mereka melakukannya sendiri. Pada akhir tahun, Berners-Lee memiliki segala yang dibutuhkan untuk membangun web dasar, meskipun hanya dapat dijalankan di komputer NeXT. (Jika memungkinkan untuk memiliki hyperlink di sini, pasti ada hyperlink ke Steve Jobs.)

Pada tanggal 6 Agustus 1991, ia membuat situs web pertamanya online. Bagi mereka yang tertarik, masih dapat ditemukan. Yang pertama sangat sederhana paragraf berbunyi: Proyek WorldWideWeb (WWW) bertujuan untuk izinkan tautan dibuat ke informasi apa pun di mana pun. Alamat format mencakup metode akses (= namespace), dan untuk sebagian besar ruang nama, nama host dan semacam jalur. Kemudian dikatakan: 'Proyek WWW dimulai untuk memungkinkan fisikawan berenergi tinggi berbagi data, berita, dan dokumentasi. Kami sangat tertarik untuk menyebarkan web ke area lain, dan memiliki server gateway untuk data lainnya.. Selamat datang para kolaborator.'

Pada titik ini, jika Berners-Lee tahu bahwa apa yang dia lakukan suatu hari nanti (dan tidak lama lagi) akan bisa dibandingkan dengan penemuan mesin cetak, dia adalah orang yang sangat rendah hati, namun

mengingat masa lalu proyek tersebut yang buruk, dia mungkin akan melakukannya. Saya pikir ini akan tetap menjadi alat akademis yang berguna, tapi tidak lebih dari itu. Sangat mudah untuk melupakan betapa sulitnya menavigasi sebagian besar web pada masa-masa awal. Penting juga untuk diperhatikan di sini bahwa konsep hypertext sebenarnya bukan milik Berners-Lee, tetapi sudah ada sejak sebelum tahun 1945. Meskipun demikian, itu adalah idenya untuk menggabungkan hypertext dan internet. Pada awal tahun 1990-an, minat mulai tumbuh, dan beberapa situs mulai bermunculan, meskipun situs ini terbatas pada departemen sains di universitas dan laboratorium. Pada tahun 1993, CERN merilis protokol dan kode web untuk digunakan siapa saja, dan pada tahun 1994 Berners-Lee mendirikan World Wide Web Consortium (W3C) untuk menerapkan standar web dan menjaga kualitas.

Tahun 1993 bukan hanya tahun dimana protokol di balik web dibuat gratis, namun tonggak sejarah penting lainnya adalah munculnya browser Mosaik. Dibuat oleh Marc Andreessen dan Eric Bina, browser ini dikenal luas karena mempopulerkan world wide web dan menjadikannya dapat dijangkau oleh orang-orang biasa. Memang benar, meskipun Mosaik hanya bertahan dari tahun 1993 hingga 1997, ia masih dapat dikenali hingga saat ini sebagai peramban web. Mosaik sebenarnya merupakan tahap terakhir dari proses yang dimulai oleh Berners-Lee pada tahun 1984. Seperti yang diingat oleh siapa pun yang bekerja atau belajar di awal tahun 1990an, pada awal dekade ini, bagi kebanyakan orang, belum ada internet. Beberapa tahun kemudian, beberapa pengguna awal mungkin sudah memiliki email, namun baru pada pertengahan tahun 1990an (Internet Explorer pertama kali muncul pada tahun 1995) yang benar-benar berkembang pesat dan web dibuat transisi terakhirnya dari alat bagi ilmuwan menjadi alat yang diinginkan setiap perusahaan. Amazon.com diluncurkan pada bulan Juli 1995, kurang dari empat tahun setelah situs web pertama kali muncul.

Berners-Lee umumnya dipandang sebagai orang yang sederhana dan lebih dari sekali mengatakan bahwa dia pada dasarnya berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat dan mencatat bahwa orang lain juga mengeksplorasi ide yang sama dengannya. Semua ini benar, namun juga terlalu menonjolkan diri. Banyak penemu hebat lainnya di masa lalu (seperti Edison) adalah orang-orang yang memimpin tim peneliti,

sedangkan Berners-Lee benar-benar menciptakan web sendirian. Dalam hal ini, dia benar-benar menciptakannya - dia adalah satu- satunya jenius dalam imajinasi populer. Untuk semua orang yang membantu menerapkan, mempopulerkan, dan menyebarkan penemuannya, hanya dialah yang mengemukakan ide tersebut. Tentu saja, itu bukan sekedar penemuan saja. Hal hebat lainnya yang ia lakukan yang membuatnya berselisih dengan sebagian besar orang-orang lain dalam buku ini adalah, setelah menemukan sesuatu yang terbukti sangat berguna dan akan mendukung pergeseran besar ekonomi dari ekonomi informasi, dia memberikannya begitu saja.

Berners-Lee tidak pernah menghasilkan uang langsung dari penemuannya. Keyakinannya terhadap pertukaran informasi secara bebas adalah sesuatu yang tertanam dalam struktur web. Kadang-kadang hal tersebut cukup murni seperti Wikipedia dan blog, dan kadang-kadang lebih tercampur, seperti berbagi file dan sumber berita yang berguna, sehingga sangat sulit untuk membebaskan biaya untuk informasi. Baru- baru ini, Berners-Lee tak kenal lelah menganjurkan netralitas internet, prinsip bahwa semua informasi adalah sama dan bahwa ISP tidak mengutamakan situs dan layanan tertentu dibandingkan situs dan layanan lainnya. Pada tahun 2004, ia menjadi Profesor Ilmu Komputer di Universitas Southampton, tempat ia mengerjakan web semantik. Gagasan di balik hal ini adalah bahwa komputer benar-benar memahami informasi yang mereka hadapi, bukan sekedar menyajikannya kepada pengguna.

Pada akhir tahun 2009, ia meluncurkan World Wide Web Foundation. Dia mungkin tidak menghasilkan uang dari penemuannya, tapi dia telah dihujani penghargaan. Selain gelar ksatria, ia memiliki selusin gelar kehormatan dan medali dan penghargaan yang tak terhitung jumlahnya dan, pada tahun 2004, terpilih sebagai yang terhebat orang Inggris yang masih hidup. Ini adalah suatu kehormatan yang pantas bagi seseorang yang menemukan sesuatu yang sangat berguna dan dalam waktu kurang dari satu dekade mengubah cara sebagian besar dunia melakukan bisnis dan kemudian memberikannya begitu saja (Rigby, 2011).

Setelah melakukan analisis dari tokoh ini dapat disimpulkan : Tim Berners-Lee dan perkembangan web, dapat dilihat bahwa pendekatan situasional dalam konteks kepemimpinan tidak hanya relevan tetapi juga

bisa diaplikasikan untuk memahami peran Berners-Lee dalam revolusi teknologi.

1. Penggunaan Model SLII: Berners-Lee, dengan menciptakan World Wide Web, tidak hanya memberikan terobosan teknologi tetapi juga mempengaruhi cara kita melakukan bisnis dan hidup sehari-hari. Dalam prosesnya, ia harus mengelola tantangan dan dinamika yang berbeda, dari pengembangan teknologi hingga menyebarkannya secara global.
2. Klasifikasi Pengikut: Berners-Lee berhasil membangun alat yang mendorong kolaborasi global dan pertukaran informasi bebas. Dia secara efektif berinteraksi dengan berbagai pihak, dari ilmuwan di CERN hingga pengembang di seluruh dunia menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan kebutuhan.
3. Pengaruh Luas: Kontribusi Berners-Lee bukan hanya dalam menciptakan teknologi, tetapi juga dalam mempromosikan prinsip-prinsip netralitas internet dan akses terbuka terhadap informasi. Ini mencerminkan pemahaman dan penggunaan gaya kepemimpinan yang adaptif, yang mampu mempengaruhi transformasi besar dalam cara kita berinteraksi dengan informasi dan satu sama lain.

Dengan menerapkan pendekatan situasional ini, kita dapat lebih memahami bagaimana kepemimpinan Berners-Lee dalam pengembangan web tidak hanya mengubah dunia secara teknis, tetapi juga secara sosial dan ekonomi. Pendekatan yang fleksibel dan adaptif seperti ini memberikan pandangan yang lebih dalam.

Gaya kepemimpinan Tim Berners-Lee dapat diklasifikasikan ke dalam S2 (Pendekatan Pembinaan) dan S3 (Pendekatan Pendukung) dalam model SLII® (Situational Leadership® II) oleh Blanchard.

1. S2 (Pendekatan Pembinaan): Pada awal pengembangan World Wide Web, Berners-Lee menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih fokus pada arahan yang tinggi dan dukungan yang tinggi. Dia memberikan arahan yang jelas kepada timnya di CERN mengenai pengembangan protokol dan struktur dasar web. Di samping itu, ia juga memberikan dukungan yang diperlukan kepada mereka untuk mengatasi tantangan teknis dan konseptual yang muncul.
2. S3 (Pendekatan Pendukung): Ketika web semakin berkembang dan mulai diadopsi oleh komunitas yang lebih luas, Berners-Lee kemungkinan mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih pendukung. Ini termasuk memberikan pengakuan atas kontribusi orang lain, mendengarkan ide-ide mereka, dan memberikan dukungan sosial dan emosional yang diperlukan untuk mempertahankan semangat dan

komitmen terhadap pengembangan web. Baik S2 maupun S3 mewakili pendekatan di mana pemimpin memberikan arahan dan dukungan sesuai dengan tingkat kompetensi dan komitmen pengikut serta kebutuhan situasional yang berubah. Berners-Lee berhasil mengadaptasi gaya kepemimpinannya dari fase pengembangan awal yang intensif arahan dan dukungan menuju fase yang lebih mendukung dan mendorong partisipasi global dalam pengembangan web. (Peter G. Northouse, n.d.).

## **F. Gaya Kepribadian ENEAGRAM**

Individu dengan gaya Tipe Satu, cenderung melihat dunia dalam hal bagaimana hal itu cocok (atau tidak cocok) dengan apa yang mereka anggap sempurna atau ideal. Mereka memusatkan perhatian pada apakah segala sesuatunya "benar atau salah" atau "baik atau buruk."

Individu dengan gaya Tipe Dua, cenderung ramah, optimis, emosional, dan murah hati (untuk kesalahan). Mereka memusatkan perhatian mereka pada hubungan dan apa yang orang lain pikirkan dan rasakan tentang mereka. Perhatian utama adalah membuat orang lain menyukai mereka, dan mereka mungkin memberi, membantu, atau mengorbankan diri untuk secara strategis mendapatkan persetujuan orang lain. Mereka "berubah bentuk" untuk menampilkan diri mereka dengan cara apa pun yang mereka pikir akan membantu mereka menciptakan hubungan positif dengan orang lain.

Individu dengan gaya Tipe Tiga, memandang dunia dalam hal tugas, tujuan, citra, pencapaian, dan kesuksesan. Mereka memusatkan perhatian mereka untuk dianggap sukses dan menyelesaikan banyak hal. Mereka unggul dalam mencocokkan model ideal kesuksesan materi dan tanda-tanda pencapaian budaya (memiliki mobil bagus, mencapai status tinggi, memiliki kredensial yang mengesankan).

Individu dengan gaya Tipe Empat, menghargai keaslian dan cenderung nyaman dengan berbagai emosi, termasuk rasa sakit. Mereka memusatkan perhatian mereka pada dunia internal mereka sendiri, koneksi dan pemutusan hubungan dengan orang lain, apa yang hilang dalam situasi tertentu, dan aspek estetika lingkungan mereka.

Individu dengan gaya Tipe Lima, cenderung introvert dan pemalu dan kurang ekspresif secara emosional daripada tipe lainnya. Mereka memusatkan mereka pada pemikiran, mendapatkan pengetahuan,

pengejaran intelektual yang menarik, dan menciptakan batasan untuk menjaga privasi. Mereka sering memiliki perasaan bahwa mereka memiliki jumlah energi yang terbatas dan sensitif terhadap orang lain, berpotensi menguras mereka dari simpanan waktu atau sumber daya mereka yang terbatas Individu dengan gaya Tipe Enam, memusatkan perhatian pada mendeteksi ancaman terhadap keselamatan mereka dan bersiap untuk menghadapi bahaya atau masalah. Secara alami waspada, mereka dapat secara aktif takut (fobia) atau kuat dan mengintimidasi sebagai langkah proaktif melawan rasa takut (kontrafobia).

Mereka cenderung setia, analitis, kontrarian, dan curiga terhadap otoritas. Kecenderungan alami mereka untuk menilai ancaman dan risiko membuat mereka menjadi pemecah masalah yang baik, tetapi mereka juga dapat berjuang dengan paranoia, keragu-raguan, dan pemikiran bencana atau "skenario terburuk."

Individu dengan gaya Tipe Tujuh, cenderung energik, serba cepat, dan optimis. Mereka memusatkan perhatian mereka pada hal-hal yang menyenangkan dan merangsang untuk dipikirkan dan dilakukan, menciptakan banyak pilihan, dan perencanaan. Mereka biasanya orang-orang yang antusias, berorientasi pada masa depan, suka bersenang-senang yang tidak suka merasakan perasaan tidak nyaman termasuk kesedihan, kecemasan, kebosanan, atau rasa sakit Individu dengan gaya Tipe Delapan, cenderung selaras dengan kekuatan dan kekuasaan - siapa yang memilikinya dan bagaimana mereka menggunakannya. Mereka biasanya memiliki lebih banyak akses ke kemarahan mereka dan toleransi yang lebih tinggi terhadap konflik dan konfrontasi daripada tipe lainnya. Delapan memusatkan perhatian mereka pada menciptakan ketertiban, melihat gambaran besar, dan memperhatikan apakah semuanya adil dan adil. Mereka tegas, langsung, dan kuat.

Individu dengan gaya Tipe Sembilan, menjadi mediator yang baik karena mereka secara alami dapat melihat semua sisi masalah dan merasa termotivasi untuk mengurangi konflik dan menciptakan harmoni. Ramah dan santai, mereka "mengikuti arus," memusatkan perhatian pada pencampuran dengan dan terlalu beradaptasi dengan orang lain sebagai cara untuk tetap nyaman dan menghindari perpisahan dan konflik. (Chestnut, 2017)

## 1) **Roman Abramovich**

Berdasarkan Buku yang berjudul *Learning Leadership dan 28 Business Thinkers Who Changed the World The management gurus and mavericks who changed the way we think about business* yang diberikan dan analisis terhadap gaya kepemimpinan Roman Abramovich, karakteristik kepemimpinan yang paling dekat dengan Enneagram Tipe Tiga dan Tipe Delapan.

- **Tipe Tiga (The Achiever)**

**Pencapaian dan Kesuksesan:** Abramovich sangat berorientasi pada hasil nyata dan keberhasilan yang dapat diukur. Investasi besar yang dia lakukan dalam pemain, pelatih, dan fasilitas Chelsea menunjukkan komitmennya yang kuat terhadap pencapaian dan peningkatan kinerja klub.

**Gaya Otoriter:** Kepemimpinan Abramovich yang tegas dan tuntutan tinggi terhadap kinerja mengindikasikan bahwa dia sangat termotivasi oleh keberhasilan dan citra publik yang baik, yang merupakan ciri khas dari Tipe Tiga.

- **Tipe Delapan (The Challenger)**

1. **Kekuatan dan Kekuasaan:** Abramovich menunjukkan ketegasan dan keinginan untuk mengendalikan situasi dengan melakukan perubahan cepat, seperti sering mengganti manajer atau pelatih untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja tim.

2. **Mendorong adanya suatu perubahan:** Kebiasaannya menantang proses dan mendorong adanya suatu perubahan dalam upaya mencari cara baru untuk mencapai kesuksesan adalah karakteristik utama dari Tipe Delapan, yang cenderung melihat gambaran besar dan fokus pada keadilan dan kebenaran.

Beberapa aspek dari gaya kepemimpinannya, seperti kurangnya kolaborasi dan perhatian terhadap aspek emosional atau moral, lebih cocok dengan Tipe Tiga daripada Tipe Delapan, yang biasanya lebih memperhatikan keadilan dan keseimbangan kekuasaan. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan kombinasi fokus pada pencapaian, kontrol yang ketat, dan kecenderungannya untuk sering menantang proses, Roman Abramovich kemungkinan besar termasuk dalam Enneagram Tipe Tiga (The Achiever) dengan beberapa karakteristik dari Tipe Delapan (The Challenger). Berdasarkan penjelasan di atas, Roman Abramovich lebih sesuai dengan Enneagram Tipe Tiga (The Achiever).

Fokusnya pada pencapaian hasil yang nyata, citra sukses, dan investasi besar untuk mencapai tujuan-tujuan konkret adalah ciri khas yang mendefinisikan Tipe Tiga.

## 2) **Sir Tim Berners**

Berdasarkan Buku yang berjudul *Learning Leadership* dan *28 Business Thinkers Who Changed the World* The management gurus and mavericks who changed the way we think about business yang diberikan dan analisis terhadap gaya kepemimpinan Sir Tim Berners-Lee, karakteristik kepemimpinan yang paling dekat dengan Enneagram Tipe Satu dan Tipe Lima.

- Tipe Satu (The Reformer)

1. Kriteria: Orang dengan gaya Tipe Satu cenderung melihat dunia dari perspektif sejauh mana sesuatu sesuai dengan apa yang mereka anggap sempurna atau ideal. Mereka fokus pada pertanyaan apakah sesuatu "benar atau salah" atau "baik atau buruk".
2. Kesamaan dengan Berners-Lee: Berners-Lee memiliki visi idealis tentang internet yang terbuka dan aksesibel bagi semua orang. Dia juga memiliki komitmen kuat terhadap prinsip keterbukaan dan keadilan dalam teknologi, yang mencerminkan fokus Tipe Satu pada "kebenaran" dan "kebaikan".

- Tipe Lima (The Investigator)

1. Kriteria: Individu dengan gaya Tipe Lima cenderung introvert, pemikir, dan fokus pada memperoleh pengetahuan. Mereka menekankan pada pemikiran, pencarian intelektual, dan menciptakan batasan untuk menjaga privasi.
2. Kesamaan dengan Berners-Lee: Sebagai seorang ilmuwan dan inovator teknologi, Berners-Lee menunjukkan sifat investigatif dan pemikiran mendalam yang khas dari Tipe Lima. Karyanya dalam mengembangkan web dan fokusnya pada pengetahuan serta penyebaran informasi juga mencerminkan karakteristik Tipe Lima.

Berdasarkan penjelasan diatas, gaya kepribadian Enneagram yang paling sesuai untuk Sir Tim Berners-Lee adalah Tipe Satu (The Reformer) dan Tipe Lima (The Investigator). Namun, jika harus memilih satu yang paling dominan, Tipe Satu tampaknya lebih cocok karena dedikasinya terhadap visi idealis tentang internet yang terbuka dan komitmennya terhadap prinsip-prinsip etika dan keadilan dalam teknologi. Dengan demikian, Sir Tim Berners-Lee paling mungkin termasuk dalam

Berdasarkan penjelasan di atas, gaya kepribadian Enneagram yang paling cocok untuk Sir Tim Berners-Lee adalah Tipe Satu (The Reformer). Tipe Satu: Dedikasi Berners-Lee terhadap visi idealis tentang internet yang terbuka, komitmennya terhadap prinsip-prinsip etika dan moral, serta usahanya untuk memperbaiki dunia melalui teknologi mencerminkan karakteristik utama dari Tipe Satu.

## **G. Why How What**

### **1. Roman Abramovich**

Analisis menggunakan konsep "Start with Why":

#### 1). Why (Mengapa)

Motivasi utama Abramovich muncul karena pengalaman masa kecilnya yang sulit dan keinginannya untuk mengubah nasibnya. "Why" dari Abramovich adalah "Untuk mencapai keamanan finansial, kekuasaan, dan pengakuan yang tidak pernah ia miliki ketika muda."

Motivasi ini terlihat dari:

- Ketekunannya dalam membangun bisnis dari nol.
- Ambisinya untuk terus memperluas dan mendiversifikasi bisnisnya.
- Keinginannya untuk memiliki aset-aset prestisius seperti Chelsea FC.
- Upayanya untuk membangun pengaruh di berbagai bidang, termasuk politik dan olahraga.

#### 2). How (Bagaimana)

Abramovich mencapai WHY nya menggunakan beberapa HOW nya, yaitu :

- a) Kecerdasan bisnis dan kemampuan melihat peluang
  - Memanfaatkan peluang selama masa privatisasi di Rusia pasca-Soviet.
  - Mengidentifikasi dan berinvestasi di sektor-sektor yang menguntungkan, terutama industri minyak.
- b) Membangun jaringan koneksi yang kuat
  - Menjalani hubungan dengan tokoh-tokoh berpengaruh di dunia bisnis dan politik Rusia.
  - Membangun aliansi strategis, seperti dengan Boris Berezovsky.
- c) Adaptabilitas

- Beradaptasi dengan perubahan situasi politik dan ekonomi di Rusia.
  - Diversifikasi aset ke luar negeri untuk mengurangi risiko.
- d) Investasi
- Membeli Chelsea FC sebagai cara untuk meningkatkan profilnya secara internasional dan diversifikasi aset.
  - Berinvestasi di berbagai sektor, termasuk real estat, teknologi, dan energi terbarukan.

### 3). What (Apa)

WHAT yang dihasilkan dari pelaksanaan WHY Abramovich, yaitu :

- a) Kesuksesan bisnis
- Membangun imperium bisnis yang mencakup berbagai sektor.
  - Menjadi salah satu orang terkaya di dunia dengan kekayaan bersih yang pernah mencapai lebih dari \$12 miliar.
- b) Pengaruh di dunia sepak bola
- Mengubah Chelsea FC menjadi salah satu klub paling sukses di Inggris dan Eropa.
  - Memenangkan berbagai gelar termasuk Liga Champions UEFA, Liga Inggris, dan Piala FA.
- c) Aset-aset prestisius
- Kepemilikan kapal pesiar terbesar di dunia, Eclipse.
  - Properti mewah di berbagai negara termasuk Inggris, Prancis, dan Amerika Serikat.
- d) Pengaruh politik
- Menjadi gubernur wilayah Chukotka di Rusia dari 2000 hingga 2008.
  - Memiliki hubungan dekat dengan tokoh-tokoh politik berpengaruh di Rusia.

## 2. Sir Tim Berners-Lee

Analisis menggunakan konsep "Start with Why" :

### 1) Why (Mengapa)

WHY utama dari Berners-Lee didapat karena dia seorang yang cerdas dalam bidang matematika, dan juga dia ingin untuk memberikan kontribusi kepada Masyarakat secara luas, "WHY" Berners Lee ini bisa disimpulkan sebagai berikut: "Untuk menciptakan sistem yang memungkinkan pertukaran informasi secara bebas dan universal,

mendorong kolaborasi global, dan meningkatkan pemahaman antar manusia."

Motivasi ini berasal dari beberapa faktor:

- a) Pengalaman di CERN: Berners-Lee melihat kebutuhan akan sistem yang memungkinkan ilmuwan dari berbagai negara untuk berbagi informasi dengan mudah.
  - b) Visi tentang pengetahuan universal: Ia percaya bahwa akses bebas terhadap informasi dapat mendorong kemajuan ilmu pengetahuan dan pemahaman antar manusia.
  - c) Keyakinan pada potensi teknologi: Berners-Lee melihat komputer dan jaringan sebagai alat yang dapat mengubah cara manusia berinteraksi dan berbagi pengetahuan.
  - d) Keinginan untuk mendemokratisasi informasi: Ia ingin menciptakan sistem di mana setiap orang memiliki akses yang sama terhadap informasi, tanpa batasan geografis atau institusional.
- 2) How (Bagaimana)

Berners-Lee mencapai WHY nya dengan melakukan beberapa HOW, yaitu :

- a) Inovasi teknis
  - Mengembangkan teknologi kunci seperti HTML, HTTP, dan URL.
  - Merancang arsitektur web yang terdesentralisasi, memungkinkan pertumbuhan organik.
  - Terus mengembangkan konsep web, termasuk web semantic.
- b) Kolaborasi dan standardisasi
  - Mendirikan W3C untuk mengembangkan standar web terbuka.
  - Bekerja sama dengan komunitas global pengembang dan peneliti.
  - Mendorong adopsi standar terbuka untuk memastikan interoperabilitas.
- c) Advokasi dan kepemimpinan
  - Mempromosikan prinsip-prinsip web terbuka dan netralitas jaringan.
  - Berbicara tentang pentingnya privasi dan keamanan online.
  - Memimpin inisiatif seperti "Contract for the Web" untuk melindungi hak-hak pengguna internet.

- d) Pendidikan dan penyebaran pengetahuan
    - Menulis buku dan artikel tentang sejarah dan masa depan web.
    - Memberikan ceramah dan presentasi di berbagai forum internasional.
    - Mendorong literasi digital dan pemahaman tentang teknologi web.
  - e) Mempertahankan integritas visi
    - Menolak untuk mematenkan teknologi web, memastikan akses bebas.
    - Konsisten dalam mempromosikan web sebagai ruang terbuka dan bebas.
    - Mengkritisi penyalahgunaan teknologi web yang bertentangan dengan visi awalnya.
- 3) What (Apa)
- WHAT dari WHY dan HOW yang dilakukan Berners-Lee, yaitu :
- a) Penciptaan World Wide Web
    - Mengubah cara manusia mengakses dan berbagi informasi secara global.
    - Memungkinkan perkembangan ekonomi digital dan e-commerce.
    - Mendorong inovasi dalam berbagai bidang, dari pendidikan hingga Kesehatan.
  - b) Standarisasi teknologi web
    - Melalui W3C, memastikan kompatibilitas dan interoperabilitas teknologi web.
    - Mengembangkan standar seperti XML, CSS, dan SVG yang menjadi fundamental dalam pengembangan web modern.
  - c) Perkembangan web semantik
    - Mengembangkan konsep web yang lebih cerdas dan saling terhubung.
    - Mendorong perkembangan teknologi seperti RDF dan OWL untuk meningkatkan kemampuan mesin dalam memahami konten web.
  - d) Advokasi untuk hak digital
    - Mempromosikan "Contract for the Web" untuk melindungi

- hak-hak pengguna internet.
- Mendorong kebijakan yang mendukung akses internet universal.
  - Menjadi suara terdepan dalam isu-isu seperti netralitas jaringan dan privasi online.
- e) Pengaruh pada kebijakan teknologi global
- Berkonsultasi dengan pemerintah dan organisasi internasional tentang isu-isu terkait internet.
  - Mempengaruhi pembentukan kebijakan teknologi di berbagai negara.
  - Mendorong pendekatan etis dalam pengembangan teknologi AI dan big data.
- f) Penghargaan dan pengakuan
- Menerima gelar kebangsawanan dari Ratu Elizabeth II pada tahun 2004.
  - Dianugerahi Turing Award pada tahun 2016, yang sering disebut sebagai "Nobel Prize of Computing".
  - Menerima berbagai penghargaan lain, termasuk Japan Prize dan Millennium Technology Prize.
- g) Inspirasi bagi generasi baru inovator
- Menjadi panutan bagi banyak pengembang dan entrepreneur teknologi
  - Mendorong pendekatan etis dan berorientasi pada manusia dalam pengembangan teknologi. (Sinek, n.d.)

## **H. Kesimpulan**

### **1. Roman Abramovich**

Roman Abramovich lebih cocok dengan gaya kepemimpinan S2 yang menggabungkan tingkat direktif yang tinggi dengan tingkat suportif yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa dia tidak hanya fokus pada instruksi dan pengawasan tetapi juga memperhatikan kebutuhan sosial, hubungan dan dukungan terhadap orang sekitarnya.

Jika dilihat dari tipe gaya enneagram maka roman Abramovich lebih condong tipe 3 yang dimana tipe 3 memiliki tipe kepribadian yang sangat berorientasi pada mencapai hasil konkret dan prestasi yang terlihat jelas dan sangat memperhatikan citra dan pengakuan dari publik, dalam

mengambil keputusan pun beliau termasuk orang yang cepat dalam mengganti atau meningkatkan tim. Why nya dari roman adalah Mencapai hasil konkret dan pengakuan publik. How nya Gaya kepemimpinan S2 (direktif tinggi, suportif tinggi. What nya Pengambilan keputusan cepat, fokus pada prestasi terlihat.

## **2. Sir Tim Berners-Lee**

Gaya kepemimpinan Tim Berners-Lee dapat diklasifikasikan ke dalam S2 (Pendekatan Pembinaan) dan S3 (Pendekatan Pendukung) dalam model SLII (Situational Leadership II) oleh Blanchard.

1. S2 (Pendekatan Pembinaan): Pada awal pengembangan World Wide Web, Berners-Lee menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih fokus pada arahan yang tinggi dan dukungan yang tinggi. Dia memberikan arahan yang jelas kepada timnya di CERN mengenai pengembangan protokol dan struktur dasar web. Di samping itu, ia juga memberikan dukungan yang diperlukan kepada mereka untuk mengatasi tantangan teknis dan konseptual yang muncul.
2. S3 (Pendekatan Pendukung): Ketika web semakin berkembang dan mulai diadopsi oleh komunitas yang lebih luas, Berners-Lee kemungkinan mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih pendukung. Ini termasuk memberikan pengakuan atas kontribusi orang lain, mendengarkan ide-ide mereka, dan memberikan dukungan sosial dan emosional yang diperlukan untuk mempertahankan semangat dan komitmen terhadap pengembangan web.

Jika dilihat dari penjelasan di atas maka bisa kita lihat beliau lebih cocok pada tipe 1 yang dimana tipe 1 melihat dunia dari perspektif sejauh mana sesuatu sesuai dengan apa yang mereka anggap sempurna atau ideal. Mereka memusatkan perhatian pada apakah segala sesuatunya "benar atau salah" atau "baik atau buruk". Beliau juga memiliki prinsip keterbukaan dalam segala hal dan memiliki moral yang tinggi.

Why dari Lee Menciptakan sistem yang ideal dan terbuka untuk berbagi informasi. How nya Gaya kepemimpinan S2 (awal pengembangan) ke S3 (seiring perkembangan). What nya Pengembangan World Wide Web, mendorong keterbukaan dan kolaborasi.

## **I. Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan teori kepemimpinan situasional?
2. Jelaskan konsep dasar dari model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard.
3. Bagaimana cara seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan pengikut?
4. Berikan contoh situasi di mana kepemimpinan situasional sangat efektif. Jelaskan mengapa.
5. Diskusikan kelebihan dan kekurangan teori kepemimpinan situasional dalam praktik.
6. Apa itu gaya kepribadian Enneagram dan bagaimana hal ini diterapkan oleh Sir Tim Berners-Lee dan Roman Abramovich?
7. Bagaimana konsep Why, How, dan What diaplikasikan dalam kepemimpinan Sir Tim Berners-Lee?
8. Apa kesimpulan utama dari gaya kepemimpinan kedua tokoh ini berdasarkan pendekatan situasional?

Catatan :

## BAB V

### TEORI KEPEMIMPINAN *PATH GOAL THEORY*

---

#### A. Deskripsi Pembelajaran

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan *path-goal theory* dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman dimana pemimpin harus bertindak dalam mencapai tujuan.

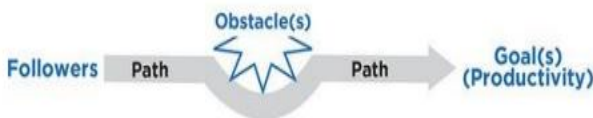
#### B. Kompetensi Pembelajaran

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan *path-goal theory*.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan *path-goal theory*.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan *path-goal theory*.

#### C. Kepemimpinan Path Goal Theory (Teori Jalan-Tujuan)

Teori jalur-tujuan membahas bagaimana para pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Tujuan yang dinyatakan dari teori ini adalah untuk meningkatkan kinerja pengikut dan kepuasan pengikut dengan berfokus pada motivasi pengikut dan sifat tugas kerja. Teori jalur-tujuan menekankan hubungan antara gaya pemimpin dan karakteristik pengikut dan pengaturan organisasi. Bagi pemimpin, yang penting adalah menggunakan gaya kepemimpinan yang paling memenuhi kebutuhan motivasi pengikut. Ini dilakukan dengan memilih perilaku yang melengkapi atau melengkapi apa yang hilang dalam pengaturan kerja. Terdapat komponen utama dari teori jalan-tujuan ini, yaitu:



Gambar 6.1 Ide Dasar Dibalik Teori Path-Goal



Gambar 6.2 Komponen Utama Dari Path-Goal

Dari kedua gambar ini dapat dijelaskan bahwa terdapat hambatan yang perlu dilalui oleh pengikut untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini tujuan pengikut merupakan motivasi karyawan yang dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu Perilaku Pemimpin, Karakteristik Pengikut, dan Karakteristik Tugas. Ketiga hal ini sangat mempengaruhi motivasi karyawan dalam mencapai Tujuan (Produktifitas).

Leadership Behavior	Follower Characteristics	Task Characteristics
<b>Directive Leadership</b> Provides structure	Dogmatic Authoritarian	Ambiguous Unclear rules Complex
<b>Supportive Leadership</b> Provides nurturance	Unsatisfied Need for affiliation Need for human touch	Repetitive Unchallenging Mundane
<b>Participative Leadership</b> Provides involvement	Autonomous Need for control Need for clarity	Ambiguous Unclear Unstructured
<b>Achievement-Oriented Leadership</b> Provides challenges	High expectations Need to excel	Ambiguous Challenging Complex

Dari gambar diatas dapat dilihat bagaimana cara Teori Jalan-Tujuan ini bekerja. Dalam gaya kepemimpinan Direktif, pemimpin melengkapi pekerjaan dengan memberikan bimbingan dan struktur psikologis bagi pengikut. Kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang terbaik dalam situasi di mana pengikut dogmatis dan otoriter, tuntutan tugas ambigu, aturan organisasi tidak jelas, dan tugasnya kompleks.

Untuk tugas-tugas yang terstruktur, tidak memuaskan, atau membuat frustrasi, teori jalur-tujuan menunjukkan bahwa para pemimpin harus menggunakan gaya yang mendukung. Gaya suportif memberikan apa yang hilang dengan memelihara pengikut ketika mereka terlibat dalam tugas-tugas yang berulang dan tidak menantang. Kepemimpinan yang mendukung menawarkan rasa sentuhan manusia bagi pengikut yang terlibat dalam aktivitas duniawi dan mekanis.

Kepemimpinan partisipatif dianggap terbaik ketika suatu tugas ambigu: Partisipasi memberikan kejelasan yang lebih besar tentang bagaimana jalur tertentu mengarah pada tujuan tertentu, dan membantu pengikut mempelajari apa yang mengarah pada apa (House & Mitchell, 1974, hlm. 92). Selain itu, kepemimpinan partisipatif memiliki dampak positif ketika pengikut bersifat otonom dan memiliki kebutuhan kontrol yang kuat karena pengikut semacam ini merespons dengan baik untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan dalam penataan pekerjaan.

Selanjutnya, teori path-goal memprediksi bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi paling efektif dalam pengaturan di mana pengikut diminta untuk melakukan tugas-tugas yang ambigu. Dalam pengaturan seperti ini, para pemimpin yang menantang dan menetapkan standar tinggi untuk pengikut meningkatkan kepercayaan pengikut bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan mereka. Akibatnya, kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi membantu pengikut merasa bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang efektif. Namun, dalam pengaturan di mana tugas lebih terstruktur dan kurang ambigu, kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian tampaknya tidak terkait dengan harapan pengikut tentang upaya kerja mereka.

#### **D. Analisis Gaya Kepemimpinan Ingvar Kamrad dan Ricardo Semler**

##### **1. Analisis Gaya Kepemimpinan Ingvar Kamrad**

Ingvar Kamrad merupakan seorang pendiri IKEA yang merupakan sebuah perusahaan ritel furniture multinasional. Kamrad memulai bisnisnya sejak muda, dia memulai dengan menjual korek api pada usia lima tahun, Kemudian ketika ia berusia tujuh tahun, ia mulai berjualan ke tetangga-tetangganya menggunakan sepeda. Ia mengetahui bahwa korek api dapat dibeli secara grosir dan murah di Stockholm, lalu menjualnya satu-satu dengan harga murah dan masih bisa mengambil untung. Dari situ, ia mulai berjualan ikan, dekorasi pohon Natal, benih, pulpen, dan pensil.

IKEA didirikan pada tahun 1943 dan menjual beberapa replika meja dapur karya pamannya, Ernst. Pada tahun 1948, Kamrad memperluas portofolionya dengan merambah industri furnitur. Ia memproduksi barang sesuai pesanan.

Menurut Path-Goal Theory, Ingvar Kamrad memiliki gaya kepemimpinan Suportif, Alasan yang menjadi dasar kenapa Kamrad memiliki gaya kepemimpinan suportif adalah keputusannya untuk pensiun dari manajemen pada tahun 1986 untuk menjadi penasihat kelompok induk perusahaan. Kamrad juga bekerja tanpa lelah sebagai penasihat manajemen senior dan terus memberikan contoh yang baik dalam perjalanannya di seluruh dunia IKEA dengan menginspirasi rekan kerja dan dengan antusias membuktikan bahwa tidak ada yang mustahil. Ingvar

Kamprad tidak pernah melupakan visinya untuk menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang. Dari hal tersebut, kelompok kami memutuskan bahwa Ingvar kamprad memiliki gaya kepemimpinan yang suportif. Dimana gaya kepemimpinan ini cocok untuk para pengikutnya dimana tugas perusahaan ritel memiliki kriteria tugas yang terstruktur, tidak memuaskan, atau membuat frustrasi, tugas-tugas yang berulang dan tidak menantang.

## **2. Analisis Gaya Kepemimpinan Ricardo Semler**

Ricardo Semler merupakan seorang CEO dan pemilik mayoritas dari perusahaan Semco Partners. Perusahaan Semco Partners didirikan pada tahun 1950-an oleh ayah Semler, dan bisnis ini menjadi perhatian industri pembuatan pompa dan kompresor industri. Kemudian pada tahun 1982, Semler mengambil alih perusahaan pada saat ia berusia 21 tahun. Pada masa kepemimpinan Semler, Semler dikenal sebagai CEO yang paling aneh dan original. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan semler yang aneh, dia bahkan merobek buku peraturan perusahaan dan mengatakan kepada pengikutnya bahwa mereka bisa melakukan apapun yang diinginkannya.

Menurut Path-Goal Theory, Gaya kepemimpinan Ricardo Semler termasuk ke dalam gaya kepemimpinan partisipatif dilihat dari gaya kepemimpinan Ricardo Semler yang demokratis. Salah satu ciri gaya kepemimpinan ini adalah adanya keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan. Semler mendorong partisipasi pengikutnya dalam pengambilan keputusan, yang terlihat dari masa masa awal dia di Semco Ketika Semler berbenturan dengan gaya kepemimpinan ayahnya yang otokratis. Semler lebih menyukai pendekatan desentralisasi dan partisipatif. Alih-alih mengawasi semua orang, dia mengatakan kepada mereka bahwa mereka dapat melakukan apa pun yang mereka inginkan. Jika dia membuat semua orang bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka, apakah mereka akan bertindak secara bertanggung jawab? Bisakah demokrasi industri yang sesungguhnya bekerja?

Oleh karena itu, kelompok kami menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan Semler adalah kepemimpinan Partisipatif. Dasarnya adalah Semler yang selalu menampung ide pengikutnya dengan mengatakan “Ya mari kita coba”. Kemudian gaya kepemimpinan yang

demokratis juga menjadi salah satu alasan yang cukup kuat kenapa Semler termasuk kedalam kepemimpinan partisipatif.

### **E. Model Kepribadian Kepemimpinan menggunakan Enneagram**

Enneagram of Personality menjelaskan sembilan tipe kepribadian yang berbeda, masing-masing dengan fokus perhatian dan strategi penanganan tertentu. Fokus perhatian ini menentukan apa yang mereka pikirkan, rasakan, dan lakukan. Setiap tipe memiliki pola perhatian dan perilaku yang khas, yang berfungsi sebagai mekanisme defensif untuk melindungi mereka dari ketidaknyamanan. Enneagram membantu kita memahami bahwa orang yang berbeda melihat dunia dengan cara yang sangat berbeda, dan fokus perhatian ini mencerminkan kekuatan dan kelemahan masing-masing tipe kepribadian. Deskripsi Singkat Mengenai 9 Model Kepemimpinan Enneagram :

#### **1. Individu dengan gaya Tipe Satu**

Cenderung memandang dunia berdasarkan apakah sesuai atau tidak dengan standar kesempurnaan atau ideal mereka. Mereka fokus pada apakah segala sesuatu itu "benar atau salah" atau "baik atau buruk."

#### **2. Individu dengan gaya Tipe Dua**

Cenderung ramah, optimis, emosional, dan murah hati (untuk kesalahan). Mereka memusatkan perhatian mereka pada hubungan dan apa yang orang lain pikirkan dan rasakan tentang mereka. Perhatian utama adalah membuat orang lain menyukai mereka, dan mereka mungkin memberi, membantu, atau mengorbankan diri untuk secara strategis mendapatkan persetujuan orang lain. Mereka "berubah bentuk" untuk menampilkan diri mereka dengan cara apa pun yang mereka pikir akan membantu mereka menciptakan hubungan positif dengan orang lain.

#### **3. Individu dengan gaya Tipe Tiga**

Memandang dunia dalam hal tugas, tujuan, citra, pencapaian, dan kesuksesan. Mereka memusatkan perhatian mereka untuk dianggap sukses dan menyelesaikan banyak hal. Mereka unggul dalam mencocokkan model ideal kesuksesan materi dan tanda-tanda pencapaian budaya (memiliki mobil bagus, mencapai status tinggi, memiliki kredensial yang mengesankan).

#### **4. Individu dengan Gaya Tipe Empat**

Tipe ini menghargai keaslian dan merasa nyaman dengan berbagai jenis emosi, termasuk yang menantang seperti rasa sakit. Mereka lebih fokus pada pengalaman internal pribadi mereka, hubungan interpersonal yang mendalam, perasaan kehilangan dalam konteks tertentu, dan nilai estetika dari lingkungan di sekitar mereka.

#### **5. Individu dengan gaya Tipe Lima**

Cenderung introvert, pemalu, dan kurang ekspresif secara emosional dibandingkan tipe lainnya. Mereka fokus pada pemikiran, memperoleh pengetahuan, mengejar minat intelektual, dan menciptakan batasan untuk menjaga privasi. Mereka sering merasa memiliki energi yang terbatas dan sensitif terhadap orang lain, yang berpotensi menguras waktu atau sumber daya mereka yang terbatas.

#### **6. Individu dengan gaya Tipe Enam**

Berfokus pada mendeteksi ancaman terhadap keselamatan mereka dan mempersiapkan diri untuk menghadapi bahaya atau masalah. Secara alami waspada, mereka bisa menjadi sangat takut (fobia) atau tampil kuat dan mengintimidasi untuk melawan rasa takut (kontrafobia). Mereka cenderung setia, analitis, kontrarian, dan curiga terhadap otoritas. Kecenderungan alami mereka untuk mengevaluasi ancaman dan risiko membuat mereka menjadi pemecah masalah yang baik, tetapi mereka juga bisa menghadapi kesulitan dengan paranoia, keragu-raguan, dan pemikiran bencana atau "skenario terburuk."

#### **7. Individu dengan gaya Tipe Tujuh**

Cenderung energik, cepat, dan optimis. Mereka fokus pada hal-hal yang menyenangkan dan merangsang, menciptakan banyak pilihan, dan merencanakan berbagai aktivitas. Biasanya, mereka adalah orang yang antusias, berorientasi pada masa depan, dan suka bersenang-senang, serta tidak suka merasakan perasaan tidak nyaman seperti kesedihan, kecemasan, kebosanan, atau rasa sakit.

#### **8. Individu dengan gaya Tipe Delapan**

Cenderung peka terhadap kekuatan dan kekuasaan siapa yang memilikinya dan bagaimana mereka menggunakannya. Mereka biasanya lebih mudah mengakses kemarahan dan memiliki toleransi lebih tinggi terhadap konflik dan konfrontasi dibandingkan dengan tipe lainnya. Tipe

Delapan fokus pada menciptakan ketertiban, melihat gambaran besar, dan memastikan segala sesuatunya adil. Mereka tegas, langsung, dan kuat.

### **9. Individu dengan gaya Tipe Sembilan**

Menjadi mediator yang baik karena mereka secara alami dapat melihat semua sisi masalah dan merasa termotivasi untuk mengurangi konflik dan menciptakan harmoni. Ramah dan santai, mereka "mengikuti arus," memusatkan perhatian pada pencampuran dengan dan dan terlalu beradaptasi dengan orang lain sebagai cara untuk tetap nyaman dan menghindari perpisahan dan konflik (Chestnut, 2017).

## **F. Analisis Model/kepribadian Kepemimpinan Ingvar Kamrad dan Ricardo Semler**

### **1. Tipe Kepribadian Enneagram Ingvar Kamrad**

Ingvar Kamrad, pendiri IKEA, mencerminkan karakteristik kepribadian Tipe Satu (Perfeksionis) melalui pendekatannya terhadap bisnis dan kepemimpinan. Tipe Satu dikenal karena keinginan mereka untuk memperbaiki dunia di sekitar mereka dengan menetapkan standar tinggi terhadap etika, keadilan, dan perbaikan terus-menerus. Ingvar Kamrad memulai karir bisnisnya sejak usia lima tahun dengan berinovasi dalam cara menjual korek api, membeli secara grosir dan menjualnya dengan harga murah untuk meraih keuntungan. Pendekatan ini menunjukkan ketelitian dan perfeksionisme dalam mengoptimalkan proses serta memaksimalkan efisiensi.

Seiring berjalannya waktu, Ingvar Kamrad mengembangkan IKEA dari awal yang sederhana menjadi raksasa ritel furniture. Pada tahun 1943, ia mendirikan IKEA dan mulai menjual replika meja dapur yang dibuat oleh pamannya. Pada tahun 1948, ia memperluas bisnisnya ke industri furniture dengan model produksi sesuai pesanan, yang menegaskan pendekatannya yang teliti terhadap desain dan biaya. Keinginannya untuk terus memperbaiki dan menyempurnakan produk serta layanan yang ditawarkan mencerminkan karakteristik Tipe Satu yang kuat. Ingvar Kamrad selalu berusaha menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang, sesuai dengan dorongan Tipe Satu untuk menyempurnakan dan mengidealkan setiap aspek dari pekerjaan mereka.

Dalam kepemimpinannya, Kamrad menerapkan gaya yang mendukung, sesuai dengan teori Path-Goal, di mana ia lebih memilih untuk

menginspirasi dan mendukung karyawan daripada memimpin secara otoriter. Keputusannya untuk pensiun dari manajemen langsung pada tahun 1986 dan menjadi penasihat grup induk IKEA adalah contoh dari bagaimana ia lebih memilih untuk membimbing dan memberikan arahan strategis tanpa terlibat langsung dalam operasional sehari-hari. Kamprad mengunjungi berbagai cabang IKEA di seluruh dunia untuk memastikan bahwa visinya diimplementasikan dengan baik, memberikan contoh kerja keras dan dedikasi kepada seluruh timnya. Kepemimpinannya yang mendukung berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana tugas-tugas yang sering kali repetitif dan tidak memuaskan dalam ritel menjadi lebih dapat ditoleransi dan bermakna.

Dedikasi Kamprad terhadap penyempurnaan proses bisnis dan fokus pada detail operasional memungkinkan IKEA untuk menjadi perusahaan yang sangat efisien dan inovatif. Hal ini terlihat dalam cara IKEA menangani produksi dan distribusi, di mana setiap aspek dirancang untuk meminimalkan biaya dan memaksimalkan efisiensi. Pendekatan ini sesuai dengan model kepemimpinan Tipe Satu yang menekankan perbaikan terus-menerus dan mencapai standar yang tinggi. Komitmennya terhadap misi jangka panjang IKEA juga mencerminkan bagaimana ia terus berusaha untuk mewujudkan visinya tentang kehidupan sehari-hari yang lebih baik melalui produk-produk rumah tangga yang fungsional dan terjangkau.

Kamprad menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendukung karyawan, memodelkan etika kerja yang kuat, dan memberikan arahan yang jelas dalam mencapai tujuan perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan yang mendukung dan perfeksionisme Tipe Satu, Kamprad berhasil membangun IKEA sebagai salah satu perusahaan furnitur terkemuka di dunia, sambil tetap setia pada prinsip-prinsipnya untuk terus memperbaiki dan menyempurnakan setiap aspek dari bisnisnya.

Dalam Enneagram, setiap tipe memiliki dua kemungkinan sayap yang merupakan tipe di sebelahnya. Untuk Tipe Satu (The Reformer/Perfeksionis), sayapnya bisa berupa Tipe Dua (The Helper/Penolong) atau Tipe Sembilan (The Peacemaker/Pendamai).

- Sayap Tipe Satu dengan Dua (1w2): Orang dengan sayap ini biasanya

lebih ramah, membantu, dan berfokus pada kebutuhan orang lain. Mereka menggabungkan dorongan Tipe Satu untuk kesempurnaan dengan dorongan Tipe Dua untuk membantu orang lain. Jika Ingvar Kamprad memiliki sayap ini, mungkin terlihat dari caranya yang mendukung karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Kamprad yang bekerja sebagai penasihat setelah pensiun menunjukkan kepeduliannya dalam memberikan bimbingan dan dukungan kepada karyawannya.

- Sayap Tipe Satu dengan Sembilan (1w9): Orang dengan sayap ini lebih tenang, damai, dan toleran. Mereka menggabungkan dorongan Tipe Satu untuk kesempurnaan dengan dorongan Tipe Sembilan untuk menjaga kedamaian dan harmoni. Jika Ingvar Kamprad memiliki sayap ini, mungkin terlihat dari caranya yang lebih memilih menjadi penasihat daripada pemimpin otoriter. Gaya kepemimpinan suportifnya, yang menekankan pada inspirasi dan dukungan, mencerminkan kecenderungan untuk menciptakan lingkungan yang harmonis.

## **2. Tipe kepribadian Ricardo Semler**

Ricardo Semler, CEO dan pemilik mayoritas Semco Partners, terkenal dengan pendekatan kepemimpinannya yang sangat unik dan revolusioner. Ketika mengambil alih perusahaan pada usia 21 tahun, Ricardo Semler mematahkan norma-norma kepemimpinan tradisional dan merombak total struktur organisasi. Gaya kepemimpinannya yang demokratis dan partisipatif mencerminkan sifat-sifat yang sejalan dengan Tipe Tujuh yang dikenal sebagai "The Enthusiast".

Tipe Tujuh, atau "The Enthusiast", ditandai dengan energi tinggi, optimisme, kreativitas, dan kecenderungan untuk mencari pengalaman baru yang menarik. Ricardo Semler menunjukkan optimisme besar terhadap kemampuan karyawannya dengan memberi mereka kebebasan untuk membuat keputusan sendiri. Ia percaya bahwa dengan menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan tanpa batasan kaku, karyawannya akan lebih inovatif dan bertanggung jawab. Ini sangat sesuai dengan sifat dasar Tipe Tujuh yang menghindari ketidaknyamanan dan batasan yang menghambat kreativitas mereka.

Ricardo Semler juga menampilkan kreativitas dan fleksibilitas dalam cara dia memimpin perusahaannya. Salah satu langkah revolusionernya adalah menghapus buku peraturan perusahaan dan mendorong karyawan untuk mencoba ide-ide baru. Pendekatan ini

menunjukkan kecenderungan Tipe Tujuh untuk berpikir di luar kebiasaan dan tidak takut mengambil risiko demi inovasi. Semler percaya bahwa lingkungan kerja yang merangsang dan penuh peluang adalah kunci kesuksesan, yang sangat mencerminkan semangat dan antusiasme Tipe Tujuh.

Selain itu, energi tinggi dan antusiasme Semler terlihat jelas dalam setiap aspek kepemimpinannya. Dia tidak hanya memberi kebebasan kepada karyawan, tetapi juga menginspirasi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Ini mencerminkan sifat Tipe Tujuh yang optimis dan selalu berusaha menjaga semangat tinggi dalam menghadapi tantangan. Semler berusaha menciptakan harmoni dan lingkungan kerja yang positif, meskipun tidak secara langsung menunjukkan penghindaran konflik seperti Tipe Sembilan. Namun, upayanya untuk mendorong partisipasi dan desentralisasi kekuasaan menunjukkan keinginannya menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan Ricardo Semler sangat cocok dengan Tipe Tujuh. Energi, optimisme, kreativitas, dan fleksibilitasnya dalam memimpin perusahaan mencerminkan karakteristik utama dari "The Enthusiast". Pendekatannya yang inovatif dan partisipatif telah membuktikan bahwa memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, menegaskan bahwa Tipe Tujuh adalah tipe yang paling tepat untuk menggambarkan kepribadian dan gaya kepemimpinan Ricardo Semler.

Sayap dalam Enneagram memberikan nuansa tambahan pada tipe utama seseorang. Untuk Tipe 7, ada dua kemungkinan sayap:

- Sayap 6 (7w6): Tipe 7 dengan sayap 6 cenderung lebih berhati-hati dan bertanggung jawab. Mereka masih memiliki energi dan antusiasme khas Tipe 7, tetapi dengan tambahan kewaspadaan dan loyalitas dari Tipe 6. Mereka mungkin lebih fokus pada komunitas dan hubungan interpersonal, serta lebih mengedepankan keamanan dan dukungan sosial.
- Sayap 8 (7w8): Tipe 7 dengan sayap 8 cenderung lebih asertif dan berani. Mereka menggabungkan energi dan kreativitas Tipe 7 dengan kekuatan dan kepercayaan diri Tipe 8. Tipe ini lebih suka mengambil risiko dan lebih berfokus pada pengendalian situasi dan mencapai

tujuan mereka dengan cara yang dinamis dan kadang-kadang konfrontatif.

Ricardo Semler, CEO dan pemilik mayoritas Semco Partners, dikenal dengan pendekatan kepemimpinannya yang unik dan revolusioner. Gaya kepemimpinannya sangat cocok dengan karakteristik Tipe 7 Enneagram, khususnya dengan sayap 8 (7w8). Semler menunjukkan energi tinggi dan optimisme dalam memimpin perusahaan. Dia percaya pada kebebasan dan otonomi karyawan, yang mencerminkan karakteristik Tipe 7 yang selalu mencari pengalaman baru dan menarik. Semler juga dikenal karena pendekatan kreatif dan inovatifnya dalam bisnis. Menghapus buku peraturan perusahaan dan mendorong karyawan untuk mencoba ide-ide baru mencerminkan fleksibilitas dan keberanian Tipe 7w8. Sayap 8 menambahkan dimensi keberanian dan asertivitas pada gaya kepemimpinan Semler. Dia tidak takut mengambil risiko dan mendorong batasan tradisional untuk mencapai hasil yang luar biasa. Pendekatannya yang berani dan tidak konvensional dalam mengelola perusahaan mencerminkan pengaruh sayap 8. Bahkan Semler juga mendorong desentralisasi dan partisipasi aktif dari karyawan dalam pengambilan keputusan, menunjukkan kepercayaannya pada kebebasan dan kemandirian, yang merupakan nilai inti dari Tipe 7.

## **G. WHAT, WHY, HOW (Ingvar Kamprad dan Ricardo)**

### **1. (WHAT) apa yang dilakukan Ingvar Kamprad dan Ricardo Mencapai Kesuksesannya**

#### **1) Ingvar Komprad**

##### **a. Kewirausahaan Awal :**

- Kamprad memulai karir bisnisnya sejak muda, menjual korek api pada usia lima tahun dan memperluas bisnisnya ke berbagai barang seperti ikan, dekorasi pohon Natal, dan alat tulis pada usia tujuh tahun.
- Mendirikan IKEA pada tahun 1943, awalnya menjual barang-barang rumah tangga dan kemudian memperluas bisnisnya ke furniture pada tahun 1948.

##### **b. Kepemimpinan Pendukung :**

- Menurut Teori Jalur-Tujuan, gaya kepemimpinan Kamprad adalah pendukung.
- Pensiun dari manajemen aktif pada tahun 1986 untuk

menjadi seorang penasihat, memperlihatkan pendekatannya yang mendukung dengan mengarahkan dan menginspirasi karyawan daripada memimpin secara otokratis.

- Berfokus pada menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang, memotivasi karyawan melalui contoh dan perbaikan berkelanjutan.

c. Tipe Enneagram :

Kamprad dikaitkan dengan Tipe Enneagram Satu (The Perfectionist), yang ditandai dengan standar etika yang tinggi, perbaikan berkelanjutan, dan dorongan untuk menyempurnakan proses dan produk.

2) Richardo Semler

a. Kepemimpinan Inovatif :

- Pada usia 21, secara radikal mengubah perusahaan dengan mendesentralisasi pengambilan keputusan dan mempromosikan otonomi karyawan.
- Dikenal karena gaya kepemimpinannya yang tidak konvensional, termasuk merobek buku aturan perusahaan dan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka.

b. Kepemimpinan Partisipatif

- Menurut Teori Path-Goal, gaya kepemimpinan Semler adalah partisipatif.
- Mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, memupuk tempat kerja demokratis di mana gagasan dan inisiatif disambut dan diuji.
- Gaya kepemimpinannya bertentangan dengan pendekatan autokratis ayahnya, menekankan desentralisasi dan partisipasi.

c. Tipe Enneagram:

- Kepemimpinan Semler mencerminkan karakteristik seorang pemimpin partisipatif yang memberdayakan karyawan dan mempromosikan lingkungan kolaboratif.
- Kedua pemimpin mencapai kesuksesan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks bisnis dan filosofi pribadi mereka, yang menghasilkan karyawan yang termotivasi dan bisnis inovatif.

## **2. (WHY) Mengapa Ingvar Kamprad dan Ricardo Semler Melakukan Apa yang Dia Lakukan**

### **Richardo Semler**

Ricardo Semler adalah CEO Semco, sebuah perusahaan Keyakinan bahwa karyawan harus memiliki otonomi dan kebebasan dalam bekerja.

- a. Semler percaya bahwa karyawan akan lebih produktif dan termotivasi jika diberikan kepercayaan dan kebebasan dalam mengatur pekerjaan mereka.
- b. Menghilangkan struktur organisasi yang kaku dan
- c. Mempromosikan visibilitas dan transparansi.
- d. Fokus pada kesejahteraan karyawan. Semler memperkenalkan kebijakan seperti jam kerja fleksibel, potongan yang leluasa, dan bonus
- e. Memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- f. Dengan pendekatan kepemimpinannya yang radikal, Semler berhasil mengubah Semco menjadi perusahaan yang inovatif, produktif, dan memiliki tingkat turnover yang tinggi.

### **Ingvar Kamprad**

Ingvar Kamprad, pendiri IKEA, dikenal dengan gaya kepemimpinan dan model bisnisnya yang unik. Berikut adalah beberapa alasan mengapa Ingvar Kamprad melakukan apa yang dia lakukan:

1. Sederhana dan Hemat Kamprad hidup dengan gaya hidup sederhana dan hemat, bahkan saat IKEA sudah menjadi perusahaan besar. Ini untuk menjaga budaya perusahaan yang sederhana dan berfokus pada efisiensi biaya.
2. Berfokus pada Pelanggan IKEA dirancang untuk memberikan pengalaman berbelanja yang baik bagi pelanggan dengan produk berkualitas dengan harga terjangkau. Kamprad selalu menekankan pentingnya fokus pada kebutuhan pelanggan.
3. Inovatif dan Kreatif Kamprad mendorong inovasi dan kreativitas di IKEA, seperti desain produk yang unik, sistem perakitan sendiri, dan distribusi yang efisien. Hal ini memungkinkan IKEA menawarkan harga yang kompetitif.
4. Budaya Kekeluargaan Kamprad membangun budaya kekeluargaan di IKEA, mendorong hubungan yang erat antara manajemen dan karyawan. Ini membantu menciptakan rasa memiliki dan komitmen yang kuat.

5. Pengembangan Karyawan Kamprad menekankan pentingnya pengembangan karyawan, memberikan pelatihan dan kesempatan untuk tumbuh di IKEA. Ini membantu menjaga talenta terbaik di perusahaan.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan dan model bisnis Ingvar Kamprad yang unik dan berbeda telah menjadi kunci kesuksesan IKEA sebagai salah satu ritel mebel terbesar di dunia.

### **3. (HOW) bagaimana Ingvar Kamprad dan Ricardo Semler mencapai kesuksesannya :**

#### **1. Ingvar Kamprad**

- a. Teori Kepemimpinan - Teori Jalan Tujuan: Ingvar Kamprad sebagai pemimpin IKEA tampaknya menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan teori path-goal. Dia menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan kebutuhan karakteristik dan karyawan serta sifat tugas pekerjaan. Untuk tugas-tugas yang terstruktur namun tidak menantang, Kamprad menggunakan gaya kepemimpinan yang suportif untuk membina karyawan. Untuk tugas-tugas yang ambigu, Kamprad menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif agar karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan. Selain itu, Kamprad juga menantang karyawan dengan menetapkan standar prestasi yang tinggi, sesuai dengan teori path-goal.
- b. Karakteristik Kepemimpinan Ingvar Kamprad: Kamprad dikenal sebagai pemimpin yang rendah hati, sederhana, dan dekat dengan karyawan. Dia menciptakan budaya kerja yang menekankan pada kerjasama tim, inovasi, dan efisiensi biaya. Kamprad memberdayakan dan memberikan otonomi kepada karyawan dalam mengambil keputusan. Dia juga menetapkan visi dan tujuan yang jelas bagi IKEA, serta mendorong karyawan untuk mencapainya.
- c. Strategi Kepemimpinan Ingvar Kamprad: Kamprad fokus pada pertumbuhan berkelanjutan dan ekspansi global IKEA. Dia mendorong inovasi produk dan proses untuk meningkatkan efisiensi dan menekan biaya. Kamprad memperkuat budaya organisasi IKEA yang khas, dengan nilai-nilai sederhana dan berorientasi pada pelanggan. Dia juga menjalin hubungan baik dengan karyawan, pemasok, dan mitra bisnis untuk membangun kepercayaan dan kolaborasi.
- d. Secara keseluruhan, kepemimpinan Ingvar Kamprad yang sesuai dengan teori path-goal, karakteristik kepemimpinan yang efektif, serta strategi bisnisnya yang inovatif dan berorientasi pada

pertumbuhan berkelanjutan, tampaknya menjadi kunci utama kesuksesan IKEA di bawah kepemimpinannya.

## 2. Ricardo Semler

- a. Ricardo Semler adalah studi kasus kepemimpinan yang dianalisis bersama dengan Ingvar Kamprad dalam makalah ini.
- b. Semler menerapkan model kepemimpinan yang berbeda dari tradisional, yaitu dengan memberikan lebih banyak otonomi dan partisipasi kepada karyawan dalam pengambilan keputusan.
- c. Beberapa praktik unik yang diterapkan Semler di perusahaannya Semco antara lain: Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan jam kerja dan pakaian mereka Mengizinkan karyawan untuk memilih pemimpin mereka sendiri Mendorong karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan strategi
- d. Penerapan model kepemimpinan yang lebih partisipatif dan memberdayakan karyawan tersebut dianggap telah membawa kepemimpinan bagi Semco, seperti peningkatan produktivitas, profitabilitas, serta reputasi dan daya saing perusahaan.
- e. Kesuksesan Semco di bawah kepemimpinan Semler dijadikan studi kasus untuk menganalisis teori dan model kepemimpinan yang efektif, terutama teori jalur- tujuan.

Jadi intinya, Ricardo Semler dianggap berhasil mencapai kesuksesan dengan menerapkan model kepemimpinan yang berbeda dari tradisional, yaitu dengan memberdayakan dan melibatkan karyawan secara lebih aktif dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

## H. Kesimpulan dan Benang Merah

### 1. Kesimpulan

Path-Goal Theory menjelaskan bahwa terdapat hambatan dalam jalur pengikut untuk mencapai tujuannya (produktifitas). Salah satu hambatannya adalah motivasi. Motivasi ini dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu kebiasaan pemimpin, karakteristik tugas, dan karakteristik pengikut. Dalam kasus Ingvar Kamprad, dia memiliki gaya kepemimpinan Supportif dengan dasar Kamprad memilih untuk pensiun dari manajemen dan memilih untuk menjadi penasihat kelompok induk perusahaan. Sedangkan dalam kasus Ricardo Semler, dia termasuk dalam gaya kepemimpinan partisipatif dengan dasar Semler merobek buku peraturan dan pengikutnya yang bisa berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Penerapan prinsip-prinsip Enneagram dalam analisis kepemimpinan Kamprad dan Semler menunjukkan bahwa pemahaman karakteristik kepribadian dan motivasi individu dapat membantu dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Dilihat dari kasus ingvar kamprad ia mencerminkan dedikasinya terhadap kualitas dan inovasi dalam bisnisnya, serta fokusnya pada menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi banyak orang. Sedangkan untuk kasus Semler memberikan kebebasan dan otonomi kepada karyawan dalam pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan kerja yang demokratis dan responsif.

Ingvar Kamprad adalah CEO IKEA dan Ricardo Semler juga seorang pengusaha, dimana kedua orang ini sama-sama pemimpin tetapi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Kedua orang ini juga mengubah sistem kepemimpinan jadi dilakukanlah analisis mengenai (Why) Mengapa Ingvar Kamprad dan ricardo Semler melakukan apa yang dia lakukan, (What) Apa yang dilakukan Ingvar Kamprad dan ricardo Mencapai Kesuksesannya dan (How) Bagaimana Ingvar Kamprad dan ricardo Mencapai Kesuksesannya.

## **2. Benang Merah**

### **a. Invar Kamprad**

Dilihat dari kasus Ingvar Kamprad, Jiwa wirausaha Kamprad menjadi kunci dalam mencapai kesuksesannya. Dimana dia melakukan penjualan ketika dia berusia lima tahun dengan menjual korek api. Kemudian dengan inovasi yang dimilikinya dia mulai menjual barang dengan konsep perakitan sendiri. Hal ini membuat IKEA menjadi sebuah perusahaan ritel yang besar. Setelah IKEA menjadi perusahaan besar. Kamprad memilih untuk menerapkan gaya yang mendukung, sesuai dengan Path-Goal Theory, di mana ia lebih memilih untuk menginspirasi dan mendukung karyawan daripada memimpin secara otoriter. Keputusannya untuk pensiun dari manajemen langsung pada tahun 1986 dan menjadi penasihat grup induk IKEA adalah contoh dari bagaimana ia lebih memilih untuk membimbing dan memberikan arahan strategis tanpa terlibat langsung dalam operasional sehari-hari.

Ingvar Kamprad selalu berusaha menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang, sesuai dengan dorongan Tipe Satu

untuk menyempurnakan dan mengidealkan setiap aspek dari pekerjaan mereka. Hal ini sesuai juga dengan sayap tipe satu dengan dua (1w2), dan sayap tipe satu dengan Sembilan (1w9). Karena gaya kepemimpinan dan model bisnis Ingvar Kamprad yang unik menjadi kunci kesuksesan IKEA sebagai salah satu ritel mebel terbesar di dunia.

#### b. Ricardo Semler

Dilihat dari kasus Ricardo Semler, Semler berhasil mencapai kesuksesan dengan menerapkan model kepemimpinan yang berbeda dari tradisional, yaitu dengan memberdayakan dan melibatkan karyawan secara lebih aktif dalam pengambilan keputusan di perusahaan. Semler merupakan CEO dan pemilik mayoritas Semco Partners, dikenal dengan pendekatan kepemimpinannya yang unik dan revolusioner.

Menurut Path-Goal Theory, Ricardo Semler menerapkan gaya kepemimpinan Partisipatif, dimana dia lebih melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan. Hal ini bisa terlihat ketika ia melaksanakan ide yang diberikan oleh karyawannya. gaya kepemimpinan Ricardo Semler sangat cocok dengan kepemimpinan Tipe Tujuh. Energi, optimisme, kreativitas, dan fleksibilitasnya dalam memimpin perusahaan mencerminkan karakteristik utama dari "The Enthusiast". Gaya kepemimpinannya sangat cocok dengan karakteristik Tipe 7 Enneagram, khususnya dengan sayap 8 (7w8). Gaya kepemimpinan Semler yang berbeda dengan kebanyakan perusahaan menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai kesuksesannya.

### I. Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan teori kepemimpinan *Path-Goal theory*?
2. Berikan contoh situasi di mana kepemimpinan *path-goal theory* sangat efektif. Jelaskan mengapa.
3. Diskusikan kelebihan dan kekurangan *path-goal theory* dalam praktik.
4. Jelaskan teori kepemimpinan Path Goal Theory dan bagaimana ini diterapkan oleh Ingvar Kamprad.
5. Bagaimana Ricardo Semler menerapkan gaya kepemimpinan Path Goal Theory dalam organisasinya?
6. Apa itu model kepribadian kepemimpinan menggunakan Enneagram dan bagaimana ini diterapkan oleh Ingvar Kamprad dan Ricardo

Semler?

7. Bagaimana konsep Why, How, dan What diterapkan dalam kepemimpinan Ingvar Kamrad dan Ricardo Semler?
8. Apa kesimpulan dan benang merah yang dapat diambil dari analisis model kepemimpinan kedua tokoh ini?

Catatan :

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan *lmx theory* dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman dimana pemimpin harus bertindak dalam berasimilasi dengan *follower*.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan *lmx theory*.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan *lmx theory*.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan *lmx theory*.

### **C. Teori Kepemimpinan LMX Theory**

Leadership- Member Exchange Theory( LMX Theory) atau Teori Pertukaran Pemimpin- Anggota memfokuskan perhatian pada hubungan antara pemimpin dan anggota atau bawahan dalam sebuah organisasi. Teori ini mengakui bahwa sikap dan perilaku pemimpin terhadap setiap anggota tim tidaklah seragam. Setiap hubungan pemimpin- bawahan dianggap unik dan berbeda satu sama lain. LMX Theory mencakup beberapa dimensi yang menggambarkan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, termasuk afeksi, kepercayaan, rasa hormat, kontribusi, loyalitas, dan penghargaan profesional. Dimensi- dimensi ini mencerminkan tingkat perasaan dan emosi positif antara pemimpin dan bawahan, keyakinan pemimpin terhadap integritas dan kemampuan bawahan, penghargaan yang diberikan pemimpin terhadap bawahan, partisipasi dan sumbangsih bawahan dalam tugas dan tanggung jawab, kesetiaan bawahan terhadap pemimpin dan organisasi, serta pengakuan terhadap keahlian dan kompetensi profesional bawahan.

Hubungan atasan- bawahan dalam LMX Theory berkembang melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah pengujian dan penilaian, di mana

pemimpin melakukan penilaian terhadap bakat dan kemampuan bawahan yang baru bergabung dengan organisasi. Pada tahap kedua, yaitu pengembangan kepercayaan, pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan untuk menumbuhkan kepercayaan dan menentukan bawahan yang memiliki loyalitas dan karakteristik yang mirip dengan dirinya. Tahap ketiga adalah ikatan emosional, di mana bawahan yang memiliki hubungan baik dengan pemimpin akan membentuk ikatan emosional yang kuat dan komitmen tinggi terhadap pemimpin.

Hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahan menghasilkan dua kelompok berbeda in- group dan out- group. In- group terdiri dari bawahan yang memiliki kepribadian, karakter, dan sikap yang mirip dengan pemimpin, serta kompetensi dan keahlian yang lebih tinggi. Mereka adalah kelompok yang disukai pemimpin, feding dipercaya, dan diandalkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab tertentu. Sedangkan out- group adalah bawahan yang tidak memiliki kedekatan dengan pemimpin dan hanya mendapatkan akses terbatas ke sumber daya organisasi. Hubungan mereka dengan pemimpin terbatas pada tugas dan tanggung jawab yang disebutkan dalam kontrak kerja. Anggota in- group umumnya menerima imbalan lebih besar, menunjukkan sikap yang lebih positif, dan memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan mereka yang berada dalam out- group.

Salah satu kelebihan LMX Theory adalah fokusnya pada hubungan spesifik antara pemimpin dan pengikut dalam tim. Sikap dan perilaku pemimpin sangat memengaruhi efektivitas tim. Pemimpin yang memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja atau mitra, memberikan dukungan, kepercayaan, dan tanggung jawab penting, serta berbagi peran pengambilan keputusan, akan memiliki pengikut yang dapat dipercaya dan pious. Hubungan atasan- bawahan akan berkualitas tinggi. LMX Theory juga memberikan perhatian pada pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan. Gaya komunikasi yang tepat antara pemimpin dan bawahan menciptakan pertukaran timbal balik dan menumbuhkan ikatan emosional, membentuk kepemimpinan yang efektif dan tim yang kuat.

Hubungan baik antara atasan dan bawahan dimulai dari proses rekrutmen. Memilih karyawan dengan karakteristik yang cocok dengan pemimpin dan kemampuan yang diperlukan sangatlah penting. Platform

rekrutmen seperti Glints TalentHunt membantu dalam merekrut kandidat berkualitas tinggi dengan efisien dan bebas risiko. TalentHunt memberikan layanan rekrutmen tanpa biaya di muka dan hanya membebaskan biaya setelah mendapatkan kandidat yang diinginkan. Selain itu, TalentHunt memberikan jaminan 90 hari agar Anda bebas risiko, dengan merekrut pengganti secara gratis jika karyawan yang direkomendasikan tidak cocok. Dengan gift pool yang besar dan didukung oleh tim spesialis serta teknologi rekrutmen berbasis algoritma AI, proses pencarian kandidat menjadi lebih cepat dan efisien.

Dengan memahami dan menerapkan LMX proposition, organisasi dapat menciptakan hubungan pemimpin- bawahan yang lebih harmonis dan produktif, sehingga meningkatkan efektivitas keseluruhan tim dan organisasi.

## **D. Analisis Gaya Kepemimpinan Meg Whitman dan Howard Schultz**

### **1. Analisis Gaya Kepemimpinan Meg Whitman**

Meg Whitman adalah seorang eksekutif bisnis yang terkenal dengan kepemimpinannya di beberapa perusahaan besar seperti eBay Lahir pada 4 Agustus 1956, Whitman telah mengukir namanya sebagai salah satu pemimpin bisnis paling berpengaruh di dunia. Dia mengambil alih eBay pada tahun 1998 dan mengubah perusahaan tersebut dari sebuah startup kecil menjadi raksasa e-commerce global. Setelah eBay, Whitman bergabung dengan HP pada tahun 2011, di mana dia melakukan restrukturisasi besar-besaran untuk memulihkan perusahaan yang mengalami kesulitan.

Menggunakan perspektif LMX Theory, kita dapat menganalisis gaya kepemimpinan Whitman berdasarkan hubungan unik yang dia bangun dengan anggota timnya. Pengujian dan Penilaian merupakan langkah awal yang diambil Whitman ketika bergabung dengan sebuah perusahaan baru. Saat di eBay, dia meluangkan waktu untuk memahami dinamika internal perusahaan dan menilai kemampuan setiap anggota tim. Whitman melakukan penilaian mendalam untuk memastikan bahwa setiap individu berada di posisi yang tepat dan mampu memberikan kontribusi maksimal. Ini menunjukkan bahwa dia sangat memperhatikan kecocokan antara bakat individu dengan tugas yang diberikan, yang merupakan elemen penting dalam membangun hubungan yang efektif dalam tim.

Pada tahap Pengembangan Kepercayaan, Whitman dikenal memberikan banyak kesempatan dan tantangan kepada anggota timnya untuk membuktikan kemampuan mereka. Di HP, dia memimpin restrukturisasi besar-besaran dan memberikan kepercayaan kepada manajer untuk mengimplementasikan perubahan signifikan. Kepercayaannya terhadap timnya membangun rasa tanggung jawab yang kuat. Dengan memberikan kepercayaan ini, Whitman menciptakan lingkungan di mana para pemimpin menengah merasa dihargai dan didukung dalam mengambil inisiatif, yang memperkuat hubungan mereka dengan pemimpin.

Whitman juga memiliki kemampuan untuk membangun Ikatan Emosional yang kuat dengan timnya. Melalui komunikasi yang terbuka dan penghargaan profesional, dia menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, terutama di eBay. Pendekatan ini membuat anggota tim merasa dihargai dan didengar, yang penting untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan efektif. Penghargaan profesional yang diberikan Whitman kepada anggota timnya menunjukkan bahwa dia menghargai kontribusi mereka dan mengenali pentingnya dukungan emosional dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Dalam konteks In-Group dan Out-Group, Whitman cenderung membentuk in-group yang kuat dengan individu-individu yang menunjukkan loyalitas tinggi dan kompetensi signifikan. Kelompok ini mendapatkan lebih banyak akses ke sumber daya dan tanggung jawab yang lebih besar. Namun, Whitman juga memastikan bahwa out-group tidak diabaikan. Dia tetap memberikan mereka peluang untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka, yang menunjukkan pendekatannya yang inklusif dan adil dalam memimpin tim. Hal ini penting karena dengan memberikan peluang kepada seluruh anggota tim, dia mampu membangun kepercayaan dan loyalitas yang lebih luas di dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan Meg Whitman sesuai dengan prinsip-prinsip LMX Theory, yang menekankan pentingnya hubungan spesifik antara pemimpin dan pengikut dalam tim. Sikap dan perilaku Whitman dalam membangun hubungan yang kuat dan unik dengan anggota timnya sangat mempengaruhi efektivitas tim secara keseluruhan. Dengan menekankan pada penilaian yang mendalam, pengembangan kepercayaan, dan ikatan

emosional, serta memastikan inklusivitas antara in-group dan out-group, Whitman berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, yang merupakan inti dari LMX Theory.

## **2. Analisis Gaya Kepemimpinan Howard Schultz**

Howard Schultz adalah pendiri dan mantan CEO Starbucks, terkenal karena kemampuannya dalam menciptakan budaya perusahaan yang kuat dan inovatif. Lahir pada 19 Juli 1953, Schultz mengubah Starbucks dari sebuah kedai kopi lokal menjadi jaringan global dengan ribuan cabang di seluruh dunia. Kepemimpinannya di Starbucks tidak hanya berfokus pada pertumbuhan bisnis tetapi juga pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan.

Menggunakan LMX Theory, kita dapat melihat bagaimana Schultz membangun hubungan yang unik dan efektif dengan karyawannya. Pengujian dan Penilaian adalah langkah penting yang diambil Schultz dalam memimpin timnya. Dia selalu mencari cara untuk meningkatkan dan mengembangkan timnya. Ketika memimpin Starbucks, Schultz sering melakukan penilaian terhadap inisiatif baru dan bagaimana setiap anggota tim dapat berkontribusi secara efektif. Penilaian ini membantu dalam menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan memastikan bahwa setiap orang dapat memberikan kontribusi terbaiknya.

Pada tahap Pengembangan Kepercayaan, Schultz memberikan kepercayaan besar kepada para manajer dan barista untuk memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Dia mendorong karyawan untuk berinovasi dan mencoba pendekatan baru dalam menjalankan bisnis, yang pada gilirannya membangun kepercayaan antara pemimpin dan tim. Kepercayaannya terhadap timnya memungkinkan para karyawan merasa diberdayakan dan termotivasi untuk mencapai hasil terbaik.

Schultz sangat fokus pada Ikatan Emosional dengan karyawannya. Dia memperkenalkan berbagai program kesejahteraan, termasuk tunjangan kesehatan yang komprehensif dan pendidikan berkelanjutan. Pendekatannya yang humanis menciptakan ikatan emosional yang kuat antara dia dan karyawan, membuat mereka merasa dihargai dan didukung. Program-program kesejahteraan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja mereka.

Dalam konteks In-Group dan Out-Group, Schultz cenderung menciptakan in-group yang terdiri dari individu-individu yang berbagi visi dan nilai yang sama dengan dirinya. Mereka yang menunjukkan dedikasi dan kompetensi yang tinggi mendapatkan lebih banyak peluang dan tanggung jawab. Kelompok ini menjadi tulang punggung organisasi dan sering kali menjadi panutan bagi karyawan lainnya. Namun, Schultz juga sangat berusaha untuk memastikan bahwa seluruh tim merasa dihargai, dengan mengimplementasikan program-program yang adil dan inklusif bagi semua karyawan. Pendekatan ini memastikan bahwa meskipun ada kelompok in-group, seluruh karyawan merasa diakui dan memiliki kesempatan untuk berkembang.

Gaya kepemimpinan Howard Schultz sesuai dengan prinsip-prinsip LMX Theory, yang menekankan pentingnya hubungan spesifik antara pemimpin dan pengikut dalam tim. Sikap dan perilaku Schultz dalam membangun hubungan yang kuat dan unik dengan karyawannya sangat memengaruhi efektivitas tim secara keseluruhan. Dengan menekankan pada penilaian yang mendalam, pengembangan kepercayaan, dan ikatan emosional, serta memastikan inklusivitas antara in-group dan out-group, Schultz berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Pendekatannya yang holistik dan berpusat pada kesejahteraan karyawan menjadikan Starbucks sebagai contoh sukses dari penerapan LMX Theory dalam praktik kepemimpinan.

## **E. Analisis Gambaran Umum Tipe Kepemimpinan Mag Whiltman dan Howard Schultz**

### **1. Analisis Gambaran Umum Tipe Kepemimpinan Mag Whitman**

Mag Whitman menonjol dalam daftar CEO karena saat bergabung dengan eBay, perusahaan sudah sukses dan menguntungkan. Tidak seperti Ray Kroc yang mengubah bisnisnya secara drastis, Whitman dipekerjakan sebagai CEO profesional dan bukan yang pertama. Sepuluh tahun kemudian, eBay menjadi perusahaan besar dengan lebih dari 10.000 karyawan dan terkenal di seluruh dunia. Meskipun bukan pendiri atau pengubah utama, semangat dan profesionalismenya sangat berpengaruh dalam kesuksesan eBay. Bersama Google dan Amazon, eBay adalah salah satu dari tiga perusahaan dotcom yang bertahan. Whitman juga dikenal sebagai bos yang baik, dengan paket gaji sederhana namun memiliki saham

besar yang membuatnya menjadi miliarder perempuan yang mandiri. Ada kesalahpahaman bahwa eBay didirikan untuk membantu tunangan Omidyar menukar dispenser permen Pez, padahal itu hanya strategi PR pada tahun 1997.

Perusahaan tersebut masih merupakan sebuah startup kecil. Namun, dengan visi yang jelas dan orientasi kuat pada hasil, dia berhasil mengembangkan eBay menjadi salah satu raksasa e-commerce global. Dia menetapkan tujuan yang jelas, membuat rencana strategis untuk mencapainya, dan bekerja tanpa lelah untuk mewujudkannya. Fokusnya yang intens pada hasil ini memastikan bahwa setiap langkah yang diambil perusahaan selalu mengarah pada pertumbuhan dan peningkatan nilai bagi pemegang saham.

Whitman juga menerapkan pendekatan inklusif dan kolaboratif dalam kepemimpinannya. Dia sangat menghargai kerja sama tim dan selalu mendengarkan masukan dari berbagai level dalam organisasi. Gaya kepemimpinannya yang kolaboratif ini menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, di mana inovasi didorong dan ide-ide baru dihargai. Di bawah kepemimpinannya, eBay dan HP menjadi tempat di mana karyawan merasa didengar dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kreativitas.

Kemampuan strategis Whitman sangat menonjol, terutama terlihat saat dia memimpin restrukturisasi besar-besaran di HP. Di tengah tantangan pasar teknologi yang cepat berubah, Whitman mampu merumuskan dan mengeksekusi strategi yang tidak hanya memastikan kelangsungan hidup perusahaan, tetapi juga menempatkan HP pada posisi yang lebih kompetitif di pasar. Kemampuannya untuk melihat gambaran besar dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan analisis yang mendalam adalah salah satu kekuatan utamanya sebagai seorang pemimpin.

Selain itu, Whitman menunjukkan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan pasar dan teknologi. Dia tidak takut untuk mengambil keputusan sulit, seperti melakukan pemotongan biaya atau restrukturisasi, demi memastikan kelangsungan jangka panjang perusahaan. Keberaniannya untuk menghadapi tantangan dan mengubah arah ketika

diperlukan menunjukkan fleksibilitasnya sebagai seorang pemimpin yang adaptif.

Whitman juga dikenal sangat komunikatif dan transparan. Dia memahami pentingnya komunikasi yang jelas dan teratur dengan semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pemegang saham, dan pelanggan. Transparansi ini membantu membangun kepercayaan dan memastikan bahwa semua pihak tetap pada halaman yang sama, memahami tujuan dan strategi perusahaan. Fokusnya pada kebutuhan dan pengalaman pelanggan adalah salah satu elemen kunci dari gaya kepemimpinannya. Selama di eBay, Whitman menempatkan pelanggan di pusat setiap keputusan bisnis, memahami bahwa kepuasan dan loyalitas pelanggan adalah kunci kesuksesan jangka panjang. Pendekatan berorientasi pelanggan ini juga diterapkan di HP, di mana dia bekerja untuk memastikan bahwa produk dan layanan yang ditawarkan selalu memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan.

Secara keseluruhan, tipe kepemimpinan Meg Whitman adalah kombinasi dari orientasi pada hasil, kolaborasi, strategi yang cermat, kemampuan adaptasi, komunikasi yang efektif, dan fokus pada pelanggan. Pendekatan ini tidak hanya membantu dia memimpin beberapa perusahaan besar menuju kesuksesan dan pertumbuhan yang signifikan, tetapi juga meninggalkan warisan kepemimpinan yang dihargai oleh banyak orang dalam dunia bisnis. Whitman adalah contoh sempurna dari seorang pemimpin yang mampu menggabungkan visi jangka panjang dengan eksekusi yang tepat dan berorientasi hasil, sambil tetap menjaga nilai-nilai kolaborasi dan inklusi.

## **2. Analisis gambaran Umum Tipe Kepemimpinan Howard Schultz**

Howard Schultz, mantan CEO Starbucks, dikenal karena gaya kepemimpinannya yang transformasional dan inovatif. Schultz telah membangun Starbucks menjadi salah satu merek kopi paling terkenal di dunia, dan gaya kepemimpinannya sangat berpengaruh dalam kesuksesan perusahaan ini. Dalam analisis ini, kita akan melihat beberapa aspek utama dari gaya kepemimpinan Schultz dan bagaimana dia menginspirasi timnya untuk mencapai keberhasilan.

Schultz dikenal sebagai seorang pemimpin yang visioner. Dia memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai oleh Starbucks dan

bagaimana cara mencapainya. Schultz berfokus pada pengalaman pelanggan, menciptakan lingkungan yang hangat dan ramah di setiap toko Starbucks. Visinya adalah untuk membuat Starbucks menjadi "tempat ketiga" antara rumah dan tempat kerja, di mana orang dapat bersantai dan menikmati secangkir kopi yang berkualitas.

Schultz sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan. Dia percaya bahwa karyawan yang bahagia dan termotivasi akan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Schultz memperkenalkan berbagai manfaat bagi karyawan, termasuk asuransi kesehatan dan program kepemilikan saham. Dengan memberikan perhatian yang besar pada karyawan, Schultz berhasil membangun budaya perusahaan yang kuat dan loyalitas yang tinggi di antara karyawan. Schultz adalah seorang pemimpin yang berani mengambil risiko. Dia tidak takut untuk mengambil keputusan yang berani demi mencapai visi jangka panjangnya. Misalnya, ketika dia pertama kali membeli Starbucks pada tahun 1987, dia memutuskan untuk mengubah model bisnis perusahaan dari menjual biji kopi menjadi membuka kedai kopi. Keputusan ini terbukti sangat sukses dan mengubah wajah industri kopi di Amerika Serikat.

Schultz dikenal sebagai seorang pemimpin yang sangat peduli dengan tanggung jawab sosial. Dia berkomitmen untuk membuat Starbucks menjadi perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Schultz memperkenalkan berbagai inisiatif untuk mendukung komunitas lokal, melindungi lingkungan, dan mempromosikan perdagangan yang adil. Dia percaya bahwa perusahaan dapat menghasilkan keuntungan sambil tetap bertanggung jawab secara sosial. Schultz memiliki kemampuan komunikasi yang luar biasa. Dia tahu bagaimana cara menyampaikan pesan dengan jelas dan efektif, baik kepada karyawan, pelanggan, maupun pemegang saham. Schultz sering menggunakan komunikasi yang terbuka dan transparan untuk membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan.

Schultz adalah seorang pemimpin yang adaptif dan inovatif. Dia selalu mencari cara untuk berinovasi dan meningkatkan produk serta layanan Starbucks. Misalnya, dia memperkenalkan berbagai minuman baru dan mengembangkan konsep toko yang unik. Schultz juga beradaptasi

dengan perubahan pasar dan tren konsumen, memastikan bahwa Starbucks tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berkembang. Schultz memiliki kemampuan untuk berpikir strategis. Dia selalu memikirkan langkah-langkah jangka panjang dan bagaimana setiap keputusan akan mempengaruhi masa depan perusahaan. Schultz mengambil pendekatan yang hati-hati dan terencana dalam mengembangkan strategi bisnis, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sesuai dengan visi jangka panjangnya.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan Howard Schultz yang visioner, peduli, berani, inspiratif, dan bertanggung jawab telah memainkan peran penting dalam kesuksesan Starbucks. Dia tidak hanya fokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan, tanggung jawab sosial, dan inovasi yang berkelanjutan.

## **F. Enneagram Tipe Kepemimpinan Meg Whitman dan Howard Schultz**

### **1. Enneagram Tipe Kepemimpinan Meg Whitman**

Tipe kepribadian Meg Whitman kemungkinan besar dapat dikaitkan dengan beberapa tipe, tetapi yang paling mencolok adalah Tipe 3 (The Achiever). Tipe ini dikenal dengan karakteristik yang sangat berorientasi pada tujuan, ambisius, dan berprestasi tinggi, mampu meraih banyak hal yang sejalan dengan banyak aspek gaya kepemimpinan Whitman. Berikut adalah alasan mengapa Meg Whitman cocok dengan Tipe 3 (Achiever) dalam Enneagram:

a. Berorientasi pada Hasil dan Prestasi

Whitman dikenal karena fokusnya yang kuat pada hasil dan kemampuannya untuk mencapai tujuan besar. Ini merupakan ciri khas dari Tipe 3, yang selalu termotivasi untuk mencapai kesuksesan dan diakui atas pencapaiannya.

b. Ambisius dan Berpikir Strategis

Sebagai CEO eBay dan HP, Whitman menunjukkan ambisi besar dan kemampuan strategis yang kuat. Tipe 3 dalam Enneagram sangat ahli dalam merumuskan strategi untuk mencapai tujuan mereka dan sering kali berhasil dalam peran kepemimpinan yang menuntut.

c. Adaptif dan Fleksibel

Tipe 3 dikenal karena kemampuannya untuk beradaptasi dengan

situasi yang berubah dan tetap fokus pada tujuan akhir. Whitman menunjukkan kemampuan adaptasi yang tinggi selama masa jabatannya, baik di eBay maupun HP, dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis.

d. **Komunikatif dan Mampu Membangun Hubungan**

Whitman sangat komunikatif dan transparan, yang merupakan ciri lain dari Tipe 3. Mereka sering kali pandai berkomunikasi dan mampu membangun hubungan baik dengan orang-orang di sekitar mereka untuk mencapai tujuan bersama.

e. **Inklusif dan Kolaboratif**

Meskipun Tipe 3 cenderung fokus pada pencapaian individu, mereka juga memahami pentingnya kerja tim dan kolaborasi untuk mencapai hasil yang lebih besar. Gaya kepemimpinan Whitman yang inklusif dan kolaboratif menunjukkan kemampuannya untuk memotivasi dan menginspirasi timnya.

Maka dapat disimpulkan secara keseluruhan, karakteristik dan gaya kepemimpinan Meg Whitman sangat selaras dengan Tipe 3 dalam Enneagram. Tipe ini dikenal sebagai "The Achiever," yang menggambarkan individu yang termotivasi oleh kesuksesan, pengakuan, dan prestasi, mampu meraih banyak hal serta memiliki kemampuan untuk mengarahkan diri dan orang lain menuju pencapaian tujuan besar.

## **2. Enneagram Tipe Kepemimpinan Howard Schultz**

Howard Schultz, mantan CEO Starbucks, dapat dikategorikan dalam tipe Enneagram 3, yaitu "The Achiever" atau "Sang Pencapai." Tipe ini dikenal karena ambisi, dorongan untuk sukses, dan keinginan untuk diakui atas prestasi mereka. Schultz menunjukkan banyak karakteristik yang khas dari Tipe 3 sepanjang kariernya, baik dalam pengembangan bisnisnya maupun dalam gaya kepemimpinannya.

Sebagai seorang Tipe 3, Schultz memiliki dorongan kuat untuk mencapai kesuksesan dan membuat dampak yang signifikan. Ia memimpin transformasi Starbucks dari sebuah perusahaan kecil menjadi merek global yang dikenal di seluruh dunia. Dorongan untuk sukses dan mengubah visi menjadi kenyataan mencerminkan sifat dasar dari Tipe 3 yang sangat fokus pada pencapaian dan hasil konkret. Schultz juga menunjukkan kemampuan

luar biasa dalam membangun citra dan merek, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk Starbucks. Tipe 3 sering kali sangat peka terhadap bagaimana mereka dipersepsikan oleh orang lain dan bekerja keras untuk memproyeksikan gambar yang positif dan sukses. Dalam kasus Schultz, ia berhasil membangun citra Starbucks sebagai tempat yang nyaman dan ramah bagi pelanggan, sekaligus menciptakan identitas sebagai pemimpin yang visioner dan inspiratif.

Kemampuan untuk beradaptasi dan mengatasi tantangan juga merupakan ciri khas dari Tipe 3. Schultz menghadapi berbagai tantangan selama masa jabatannya, termasuk krisis keuangan pada tahun 2008 yang mengancam kelangsungan bisnis Starbucks. Namun, dengan ketekunan dan strategi yang tepat, ia mampu memimpin perusahaan melalui masa sulit ini dan mengembalikan profitabilitas serta pertumbuhan. Tipe 3 dalam Enneagram juga dikenal sebagai "chameleons" karena kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan peran yang berbeda. Schultz menunjukkan fleksibilitas ini dalam cara ia menjalankan berbagai aspek bisnis, mulai dari pemasaran hingga operasi sehari-hari, serta dalam pendekatannya yang inovatif terhadap tantangan bisnis. Fleksibilitas ini membantu Starbucks tetap relevan dan terus berkembang di pasar yang selalu berubah.

Namun, salah satu tantangan bagi Tipe 3 adalah kecenderungan untuk terlalu fokus pada pencapaian dan pengakuan, yang kadang-kadang bisa mengarah pada kelelahan dan kehilangan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Schultz sendiri dikenal sebagai seorang pekerja keras yang sering kali mengorbankan waktu pribadinya demi kemajuan bisnis. Hal ini mencerminkan sisi lain dari Tipe 3 yang harus dikelola dengan hati-hati untuk menghindari burnout.

Schultz juga menampilkan sisi positif lain dari Tipe 3, yaitu kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain. Kepemimpinannya sering kali ditandai dengan visi yang jelas dan kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tersebut secara efektif kepada timnya. Ia dikenal sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan karyawan untuk bekerja menuju tujuan bersama dan menciptakan budaya perusahaan yang kuat dan inklusif.

Secara keseluruhan, Howard Schultz adalah contoh yang kuat dari Tipe 3 Enneagram. Karakteristik seperti ambisi, kemampuan beradaptasi, fokus pada pencapaian, dan keahlian dalam membangun citra adalah kunci keberhasilannya dalam mengembangkan Starbucks menjadi salah satu perusahaan kopi terbesar di dunia. Kepemimpinannya mengilustrasikan bagaimana kualitas-kualitas Tipe 3 dapat diterapkan dalam konteks bisnis untuk mencapai kesuksesan yang luar biasa.

## **G. WHY, HOW and WHAT**

Didalam buku karya Simon Sinek yang berjudul *Start with Why* terdapat bab yang membahas tentang konsep yang disebut ‘the golden circle’. The golden circle ini merupakan konsep yang disusun oleh Simon Sinek untuk membantu memahami alasan kenapa seseorang melakukan sesuatu. Bab ini menjelaskan tentang sebuah diagram yang terdiri dari tiga lingkaran yaitu why (mengapa), how (bagaimana) dan what (apa) yang masing-masingnya memiliki peranan penting. Bila digambarkan posisi why ada dibagian pertama atau paling dalam, lingkaran kedua yaitu how dan lingkaran terakhir adalah what. Why atau mengapa berada ditengah karena kunci utama dari kesuksesan. Banyak yang menggunakan konsep ini untuk mencapai kesuksesan dalam hidup dan bisnis.

### **1. Komponen why (mengapa)**

Pada komponen ini mencakup alasan dan tujuan mendasar mengapa seseorang atau organisasi melakukan suatu hal tertentu. ‘why’ ini merupakan lapisan terdalam dan paling utama dari konsep ini. Why merupakan sebuah tujuan atau alasan mengapa seseorang melakukan sesuatu. Jika didalam sebuah perusahaan ‘why’ ini membantu mengarahkan perusahaan tentang ‘mengapa’ bisnis mereka harus ada.

### **2. Komponen how (bagaimana)**

Selanjutnya yaitu how, komponen ini menjelaskan cara atau tahapan yang digunakan seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuannya. How ini bisa didefinisikan dengan cara melakukan sesuatu dengan baik untuk mencapai why agar bisa tercapai dengan baik. Jika why ibarat visi maka how adalah misinya.

### **3. Komponen what (apa)**

Terakhir yaitu what, komponen ini mencakup hasil yang nyata dari apa yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi. “What” di sini jika

dalam perusahaan meliputi apa produk atau layanan yang ditawarkan, hingga apa yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya.

- **Meg Whitman**

- **Why**

Meg Whitman dapat dikaitkan dengan dorongan dan profesionalismenya, yang berperan penting dalam membentuk eBay menjadi pasar global yang menjadi di bawah kepemimpinannya. Pendekatan Whitman menekankan menciptakan rasa komunitas di dalam eBay, di mana anggota dapat terlibat tidak hanya sebagai pembeli dan penjual tetapi sebagai bagian dari komunitas online yang lebih besar. Dikenal karena dedikasinya kepada karyawannya, Whitman berusaha keras untuk mendukung dan membantu stafnya, membina lingkungan kerja yang positif. Gaya kepemimpinan Whitman mencerminkan perpaduan ketajaman bisnis dan pertimbangan etis, berusaha menciptakan bisnis yang sukses sambil juga menjunjung tinggi standar etika. Pandangan strategis Whitman melampaui sekadar menjalankan bisnis lelang. Dia memperluas eBay ke pasar baru, mengakuisisi PayPal, dan mendiversifikasi investasi perusahaan, menunjukkan pendekatan berpikiran maju.

Kepemimpinan Whitman dicirikan oleh tindakan yang menginspirasi melalui visi dan tujuannya yang jelas, memotivasi orang lain untuk menyelaraskan dengan misi eBay. Sepanjang masa jabatannya, Whitman merangkul perubahan dan inovasi dalam lanskap bisnis online yang berkembang, mengadaptasi strategi agar tetap kompetitif dan relevan.

- **How**

- Meg Whitman tentang the golden circle berkisar pada prinsip-prinsip kunci yang dia terapkan dalam gaya kepemimpinan dan strategi bisnisnya.
- Whitman menekankan pentingnya menghargai dan merayakan kesuksesan dalam organisasi .
- Dia percaya dalam mempertahankan mentalitas startup bahkan ketika bisnis tumbuh, menekankan perlunya percaya pada tim dan berkomunikasi secara efektif .
- Whitman menghargai kepercayaan dan dukungan rekan-rekannya, mendorong budaya keterbukaan dan kolaborasi .
- Selain itu, teori Whitman juga berfokus pada pentingnya terlibat aktif dalam lanskap politik dan mendukung penyebab yang menarik .
- Whitman mencakup aspek kepemimpinan etis dan kesejahteraan

karyawan.

- Dia dikenal sebagai bos yang mendukung dan berdedikasi, berusaha keras untuk membantu stafnya .
- Paket gaji sederhana Whitman dan kepemilikan saham yang signifikan di perusahaan mencerminkan komitmennya terhadap kompensasi yang adil dan pembagian kesuksesan.

- **What**

Di bawah kepemimpinan Whitman, eBay mengalami pertumbuhan yang signifikan menjadi perhatian global dengan lebih dari 10.000 karyawan dan ekspansi cepat ke pasar baru seperti Jerman dan Filipina. Dorongan dan profesionalisme Whitman sangat penting dalam pertumbuhan eBay, melampaui tingkat pertumbuhan perusahaan teknologi besar seperti Microsoft, Dell, dan Amazon.

Whitman menciptakan Komunitas Online yang Kuat. Whitman memupuk rasa komunitas yang kuat di eBay, mengubahnya menjadi bukan hanya bisnis tetapi komunitas online besar di mana anggota dapat membeli dan menjual satu sama lain. Kepemimpinan Whitman menyebabkan eBay menjadi salah satu bisnis paling sukses secara global, dengan dia memiliki saham yang signifikan di perusahaan dan menjadi salah satu dari sedikit miliarder wanita mandiri di dunia.

Penekanan Whitman pada teknologi sebagai inti dari operasi eBay sangat penting, membawanya untuk membenamkan dirinya dalam sisi teknologi bisnis dan memastikan bahwa eksekutif memahami keprihatinan anggota sehari-hari dengan berpartisipasi dalam lelang sendiri. Hasil ini menunjukkan kepemimpinan transformatif Whitman yang mendorong eBay menjadi pembangkit tenaga listrik di industri e-commerce, menekankan pertumbuhan, pembangunan komunitas, kesuksesan finansial, inovasi, dan fokus yang kuat pada teknologi.

- **Howard Schultz**

- **Why**

Tujuan yang Menginspirasi Howard Schultz untuk Starbucks difokuskan pada menciptakan tujuan yang kuat di luar keuntungan, yang bertujuan untuk menginspirasi pelanggan dan karyawan. Schultz menekankan pentingnya menawarkan kopi berkualitas tinggi dan memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa sebagai bagian dari misi inti Starbucks, membedakan perusahaan dari pesaing.

Schultz membangun ruang untuk komunitas di mana orang dapat berkumpul, bersosialisasi, dan merasakan rasa memiliki, bukan hanya tempat untuk minum kopi. Hal ini dimaksudkan agar Starbucks mengubah jalan-jalan utama dan pusat perbelanjaan dengan memperkenalkan tidak hanya kedai kopi tetapi pusat sosial yang membentuk kembali bagaimana orang berinteraksi di ruang-ruang ini.

Schultz juga mencakup dedikasi untuk peningkatan dan inovasi berkelanjutan dalam Starbucks, mendorong perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang dengan perubahan preferensi konsumen dan tren pasar. “Mengapa” Howard Schultz untuk Starbucks berpusat di sekitar tujuan, kualitas, komunitas, transformasi, dan inovasi, membentuk kesuksesan perusahaan dan perannya dalam masyarakat.

- **How**

- Schultz melibatkan menerjemahkan visinya untuk Starbucks menjadi tindakan nyata, seperti memastikan kontrol kualitas, melatih staf untuk memberikan layanan yang luar biasa, dan menciptakan suasana toko yang mengundang.
- Dia menerapkan strategi inovatif seperti memperluas menu di luar kopi untuk memasukkan makanan dan barang dagangan, meluncurkan promosi musiman, dan memperkenalkan program loyalitas pelanggan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.
- Schultz berfokus pada ekspansi strategis dengan membuka toko baru di lokasi utama, baik di dalam negeri maupun internasional, sambil mempertahankan identitas merek dan pengalaman pelanggan yang konsisten.
- Dia memanfaatkan kemitraan dengan pemasok, komunitas lokal, dan bisnis lain untuk meningkatkan penawaran Starbucks, mendapatkan bahan-bahan berkualitas tinggi, dan mendukung inisiatif sosial dan lingkungan.
- Schultz memberdayakan karyawan dengan menawarkan manfaat, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung, menumbuhkan budaya loyalitas, keterlibatan, dan dedikasi di antara staf Starbucks.

- **What**

Hasil kepemimpinan Howard Schultz, Starbucks mengalami pertumbuhan transformatif, menjadi pembangkit tenaga listrik global di industri kopi. Schultz menciptakan Pengalaman Pelanggan Unik, fokus Schultz untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang unik

membedakan Starbucks dan menarik basis pelanggan yang besar dan setia. Starbucks juga mendapat pengakuan merek global melalui strategi pemasaran yang inovatif, Schultz mendorong Starbucks untuk menjadi merek yang diakui secara global, identik dengan kopi berkualitas dan suasana yang unik.

Schultz juga secara strategis memperluas Starbucks dengan membuka toko di lokasi utama dan mendiversifikasi penawaran produk, memastikan pertumbuhan dan relevansi yang berkelanjutan di pasar. Selain itu Schultz juga mementingkan kesejahteraan dan motivasi karyawan dengan menghargai kesejahteraan karyawan, Schultz menerapkan inisiatif yang memberikan manfaat, peluang pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang positif, yang mengarah pada tenaga kerja yang termotivasi dan berdedikasi.

Kepemimpinan Howard Schultz menekankan keterlibatan masyarakat dan tanggung jawab sosial, menyelaraskan Starbucks dengan nilai-nilai di luar keuntungan dan membuat dampak positif pada masyarakat. Kepemimpinan Schultz di Starbucks tidak hanya mengubah perusahaan menjadi merek global tetapi juga memprioritaskan pengalaman pelanggan, pertumbuhan strategis, kesejahteraan karyawan, dan keterlibatan masyarakat, meninggalkan dampak abadi pada industri kopi dan menetapkan tolok ukur untuk praktik kepemimpinan yang sukses. (Johan Arifin, 2005)

## **H. Kesimpulan**

Meg Whitman, CEO eBay, adalah pemimpin visioner dan inovatif yang mengubah perusahaan menjadi pemimpin global. Visinya, berdasarkan visi yang jelas dan fokus yang kuat pada inovasi, membawa eBay menjadi platform e-commerce terkemuka. Pendekatan strategis Whitman bersifat inovatif, melibatkan kolaborasi dan komunikasi terbuka, menumbuhkan lingkungan kompetitif dan mendorong inovasi. Ia juga menekankan kemampuan beradaptasi dan transparansi, memastikan bahwa seluruh pemangku kepentingan mengetahui tujuan dan strategi perusahaan.

Howard Schultz, CEO Starbucks, adalah pemimpin yang transformatif dan inovatif yang membangun perusahaan menjadi pemimpin global. isinya, yang didasarkan pada visi yang jelas, komunikasi yang efisien, dan fokus pada kebutuhan pelanggan, berperan penting dalam

mengubah Starbucks menjadi pemimpin global. Visi Schultz adalah menciptakan perusahaan yang tidak hanya meniru perusahaan terbesar di dunia, tetapi menjadi pemimpin yang mampu beradaptasi dan berinovasi terhadap pasar yang terus berubah.

### **I. Latihan Soal**

1. Apakah yang dimaksud dengan LMX teori?
2. Bagaimana seorang pemimpin bisa menerapkan teori tersebut?
3. Jelaskan teori kepemimpinan yang diterapkan oleh Meg Whitman.
4. Bagaimana Howard Schultz menerapkan gaya kepemimpinan berdasarkan teori yang dibahas?
5. Apa gambaran umum tipe kepemimpinan Meg Whitman dan Howard Schultz?
6. Bagaimana tipe kepemimpinan Enneagram diterapkan oleh Meg Whitman dan Howard Schultz?
7. Bagaimana konsep Why, How, dan What digunakan dalam kepemimpinan Meg Whitman dan Howard Schultz?

## BAB VII

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

---

### A. Deskripsi Pembelajaran

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan transformasional dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman dimana pemimpin harus bertindak dalam merubah *follower*.

### B. Kompetensi Pembelajaran

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan transformasional.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan transformasional.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan transformasional.

### C. Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam menginspirasi pengikutnya dengan mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan nilai-nilai kerja dalam pencapaian tujuan organisasi (Handayani et al., 2023). Kepemimpinan transformasional ini biasanya akan menghasilkan kinerja yang lebih dari yang diharapkan, serta seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan ini cenderung memiliki karakteristik yang dapat



mencerminkan kepemimpinan transformasionalnya itu, seperti idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individualized consideration. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang menggabungkan antara kepemimpinan karismatik dengan kepemimpinan visioner. Oleh karena itu pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transformasional ini biasanya dianggap lebih efektif dibandingkan dengan pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional (Northouse & Peter G, n.d.).

- **Teori Kepemimpinan Transformasional Pada Kasus Anita Roddick dan George Soros**

- **Anita Roddick**

Anita Roddick merupakan seorang pengusaha wanita yang terkenal karena mendirikan sebuah bisnis produk kecantikan yang diberi nama “The Body Shop”. The Body Shop merupakan perusahaan kosmetik yang mengusung konsep ramah lingkungan. Anita Roddick lahir pada 23 Oktober 1942 di Littlehampton, Inggris, ia dikenal sebagai pelopor dalam bisnis yang memang bertanggung jawab secara sosial serta menjadi orang pertama yang memadukan antara perdagangan dengan aktivisme sosial.

Anita Roddick menggunakan bisnisnya sebagai sarana dalam memajukan kesadaran akan lingkungan dan etika terhadap lingkungan, bukan hanya sebagai tujuan mencari keuntungan (Rigby, 2011). Dalam menjalankan bisnisnya ia selalu menganggap bahwa bisnisnya sebagai kekuatan untuk kebaikan, yang dimana dilihat dari produk The Body Shop yang menggunakan bahan alami dan menentang pengujian pada hewan. Hal ini menimbulkan reaksi positif bagi para pelanggannya yang menyukai produknya yang sederhana dan bebas dari kekejaman. Selain itu, kegiatan aktivis Roddick selalu menjadi hal menarik, pada tahun 1985 ia menyelamatkan paus, tahun 1989 ia ingin menyelamatkan hutan hujan, dan pada tahun 1990 ia juga berkampanye menentang pengujian terhadap hewan. Hal tersebut berbanding lurus dengan idealismenya dalam menjalankan bisnis, yang dimana ia pernah mengatakan bahwa tugasnya adalah menginspirasi.

Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional, yang dimana kepemimpinan ini berkaitan dengan proses bagaimana seorang pemimpin

mampu menginspirasi pengikutnya untuk mencapai suatu hal-hal besar Northouse & Peter G, n.d.), Anita Roddick dapat dibilang sudah sesuai dan memang menggunakan kepemimpinan yang transformasional. Anita Roddick dikatakan sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional karena ia mempunyai karakteristik yang memang mencerminkan nilai-nilai transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat dilihat karena memiliki kemampuan untuk menginspirasi serta memotivasi pengikutnya untuk bisa mencapai hasil yang melebihi ekspektasi dan bekerja dengan tujuan yang melebihi diri mereka sendiri. Selain itu, dikatakan bahwa seorang pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional karena ia memiliki keempat karakteristik yang ada pada teori kepemimpinan transformasional. Roddick menunjukkan keempat karakteristik tersebut dalam menjalankan bisnisnya.

Adapun faktor – faktor atau alasan yang mempengaruhi Anita Roddick dikatakan sebagai seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional yaitu :

a. Idealized Influence (Pengaruh Ideal)

Pengaruh ideal ini bisa diartikan bahwa seorang pemimpin memiliki karisma yang dapat ditunjukkan melalui perilakunya dalam menjalankan visi dan misi, sehingga pemimpin mempunyai suatu pandangan ataupun pendirian yang kokoh dalam setiap pengambilan keputusan. Dengan begitu, pemimpin disini menjadi suatu role model bagi para pengikutnya (Shalahuddin, n.d.). Pada kasus Anita Roddick, ia dikenal sebagai pengusaha yang memperjuangkan isu – isu lingkungan dan HAM dan aktivis sosial, serta ia juga selalu menekankan bahwa ia menjunjung tinggi akan konsep bisnisnya yang ramah lingkungan. Hal tersebut dibuktikan dengan penggunaan bahan baku yang alami, dan menentang pengujian terhadap hewan. Bahkan saat The Body Shop dijual kepada L’Oreal, ia tetap mengelolanya secara independent sehingga citra perusahaannya yang ramah lingkungan tetap terjaga dan tujuannya untuk menerapkan peduli akan lingkungan, keberlanjutan dan etika tetap dilakukan. Hal ini menjadikan Anita Roddick dapat dipandang sebagai pelopor dalam menjalankan bisnis yang memiliki tanggung jawab secara sosial oleh masyarakat ataupun pengikutnya. Oleh karena itu, Anita

Roddick dapat dikatakan telah memberikan pengaruh ideal yang membuatnya dikagumi dan diikuti pengikutnya.

b. *Inspirational Motivation*

*Inspirational Motivation* disini intinya seorang pemimpin harus bisa memberikan suatu dorongan motivasi terhadap pengikutnya untuk berkomitmen dan mencapai visi bersama dalam suatu organisasi. Biasanya pemimpin menggunakan daya tarik emosional sehingga semangat tim dapat ditingkatkan pada kepemimpinan ini. Dalam kasus Anita Roddick ini memang tidak ada pemberian motivasi secara langsung terhadap pengikutnya, tapi dengan berbagai tindakan pada beberapa kegiatannya sebagai aktivis sosial yang peduli akan lingkungan dengan berusaha menyelamatkan paus, hutan hujan dan melakukan penentangan pengujian pada hewan serta saat dirinya didiagnosis memiliki penyakit sirosis hati ia mulai melakukan kampanye untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan penyakit tersebut. Hal ini secara tidak langsung memberikan dorongan atau motivasi bagi para pengikutnya untuk bisa terus semangat dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan, sehingga dengan tindakan yang Roddick lakukan itu dapat menjadi motivasi bagi pengikutnya untuk bisa sepertinya.

c. *Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)*

Pada faktor ini kepemimpinan dapat merangsang pengikutnya untuk bisa kreatif serta inovatif agar dapat menyelesaikan masalah pada organisasi dengan baik. Dengan peran Anita Roddick sebagai aktivis sosial ia selalu merangsang pengikutnya untuk bisa memecahkan segala masalah contohnya saja saat ia menentang pengujian terhadap hewan, yang dimana hal tersebut menjadi suatu inovasi baru dalam melaksanakan etika ramah lingkungan dan mengundang respon positif dari para pelanggan produknya. Sehingga dapat dikatakan ia secara tidak langsung telah merangsang stimulasi pengikutnya untuk bisa inovatif.

d. *Individualized Consideration (Pertimbangan Individu)*

Pemimpin disini bertindak seperti seorang pelatih yang membantu pengikutnya untuk berkembang melewati tantangan pribadi. Dalam kasus Anita Roddick dia dapat dikatakan telah melakukan pertimbangan individu yang mana ia mengajarkan pengikutnya untuk

bisa berkembang dengan memperhatikan tingkat kesadaran akan lingkungan, sosial dan etika, walaupun dalam proses nya Roddick menerima kritik karena prinsipnya yang membangun bisnis dengan konsep ramah lingkungan serta saat perusahaannya dijual kepada perusahaan kosmetik lain yang lebih konvensional ia tetap berkembang dan terus tumbuh melalui tantangan yang dihadapinya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Anita Roddick sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional, karena ia dapat menjadi inspirasi bagi orang lain yang dipandang sebagai sosok wanita yang melakukan perubahan dalam mengintegrasikan perdagangan dengan aktivisme sosialnya serta memperkenalkan konsep keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam menjalankan bisnisnya untuk kemajuan lingkungan dan etika, serta ia memiliki keempat karakteristik yang ada pada kepemimpinan transformasional tersebut.

- **George Soros**

George Soros merupakan seorang kapitalis radikal yang menjadi pendiri serta ketua dari perusahaan investasi Soros Fund Management LLC. Soros lahir pada 12 Agustus 1930, ia juga sangat dikenal sebagai spekulasi keuangan, aktivis politik serta investor saham. George Soros pernah melakukan aksi yang membuatnya terkenal yaitu terkait dengan pembobolan Bank Of England pada peristiwa Black Wednesday (Darmawan, 2022). Ia telah mendirikan Open Society Foundations, yang dimana berfokus dalam pemberdayaan masyarakat serta hak asasi manusia di dunia dan memberikan sumbangan besar untuk sosial maupun politik. Soros dipandang juga sebagai salah satu dermawan yang berpengaruh dalam bidang keuangan dan filantropi serta terkenal akan strategi perdagangannya sebagai reflektivitas, yang mempengaruhi fundamental pasar.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, George Soros dapat dikatakan memang menerapkan kepemimpinan transformasional karena ia dikenal sebagai pemimpin yang menginspirasi dan menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi. Soros juga memiliki pengaruh dalam memajukan demokrasi pada negara-negara bekas komunis. Dia menggunakan motivasi sebagai suatu alat dalam

melakukan perubahan pada organisasinya, serta ia juga menerapkan pendekatan yang partisipatif yang tidak hanya memberikan dukungan saja tetapi mewujudkan kapasitas organisasi, dan memberikan sumbangan besar atau kontribusi yang signifikan terhadap isu sosial dan politik serta memakai kekayaannya untuk mendukung adanya demokrasi. Oleh karena itu, disini George Soros dapat dianggap sudah menerapkan teori kepemimpinan transformasional dengan mencerminkan aspek transformasional dari kepemimpinannya.

#### **D. Model Kepemimpinan**

Enneagram adalah salah satu jenis psikotes yang banyak digunakan, dikembangkan oleh Oscar Ichazo dan Claudio Naranjo pada tahun 1950-an. Berikut adalah sembilan kepribadian manusia menurut enneagram (Taufiqurrahman, 2019):

##### **1. Reformer (Perfeksionis)**

Orang dengan kepribadian reformer sangat rasional dan idealis. Mereka menyukai keteraturan dan patuh pada aturan, dengan keyakinan kuat tentang apa yang benar dan salah. Mereka ingin mengubah dan memperbaiki pola-pola yang salah dalam diri orang lain, kadang terlalu kritis dan perfeksionis. Biasanya bekerja di bidang pendidikan atau pemerintahan.

##### **2. Giver / Helper (Penolong)**

Individu dengan kepribadian giver sangat peduli kepada sesama, berjiwa lembut, tulus, dan empati. Mereka rela mengorbankan waktu dan harta untuk membantu orang lain, seringkali malu mengungkapkan kebutuhan mereka sendiri atau meminta bantuan. Kadang terlalu sentimentil. Biasanya berasal dari golongan mapan atau bekerja sebagai relawan.

##### **3. Achiever / Motivator / Performer**

Orang dengan kepribadian achiever berorientasi pada prestasi. Mereka enerjik, bersemangat, percaya diri, ambisius, dan pantang menyerah. Walaupun gagal, mereka terus mencoba sampai berhasil. Cocok menjadi pengusaha atau atlet.

##### **4. Romantic / Artist / Individualist**

Individu dengan kepribadian romantic sensitif, kreatif, ekspresif, dan memiliki jiwa seni yang tinggi. Mereka sering menjadi penyendiri dan

tidak nyaman bertemu banyak orang. Cocok menjadi seniman.

5. **Observer / Thinker / Investigator**  
Orang dengan kepribadian observer sangat penasaran, mampu berkonsentrasi pada hal rumit, mandiri, inovatif, dan inventif. Mereka sering asyik dengan konsep dan gagasannya sendiri, suka menyendiri. Cocok menjadi investigator atau penemu.
6. **Loyalist / Pessimist**  
Individu dengan kepribadian loyalist bertanggung jawab, pekerja keras, lebih suka cari aman, kurang inovatif, kurang percaya diri, dan pesimis. Mereka takut perubahan dan cocok bekerja di sektor formal atau sebagai asisten.
7. **Generalist / Optimist / Adventure**  
Orang dengan kepribadian generalist bersemangat, terbuka, suka kesibukan, spontan, optimis, menyukai hal baru, dan percaya diri. Namun, mereka kurang disiplin, kurang sabar, dan kurang fokus. Cocok menjadi petualang, fotografer, atau pembawa acara petualangan.
8. **Challenger / Leader / Boss / Protector / Intimidator**  
Individu dengan kepribadian challenger suka memimpin, berani menghadapi tantangan, melindungi pengikutnya, suka memerintah, percaya diri, dan dominan. Kadang terlalu egois, mendominasi, merasa harus mengendalikan segalanya, dan mudah marah. Cocok menjadi pemimpin, manajer/CEO, atau perwira.
9. **Peacemaker / Mediator / Accommodator**  
Orang dengan kepribadian peacemaker suka melerai, mencintai perdamaian, sabar, menghindari konflik, tidak suka berselisih, percaya pada orang lain, easygoing, dan toleran. Mereka juga kreatif dan optimis, namun kadang keras kepala.

## **1. Tipe Kepemimpinan Anita Riddick Dan George Soros**

### **• Anita Roddick**

Anita Roddick, pendiri The Body Shop, dikenal karena model kepemimpinannya yang inovatif dan berorientasi pada nilai-nilai sosial. Model kepemimpinannya dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan transformasional. Roddick memiliki visi yang kuat tentang bagaimana bisnis dapat menjadi kekuatan untuk kebaikan sosial dan lingkungan, menginspirasi karyawan dan pelanggan untuk mendukung praktik bisnis

yang berkelanjutan dan etis. Dia mendorong inovasi dan kreativitas dalam setiap aspek bisnis, mendobrak konvensi dengan menggunakan bahan alami, praktik perdagangan yang adil, serta kampanye sosial yang kontroversial.

Roddick juga percaya pada pemberdayaan karyawan, memberikan mereka kebebasan untuk mengambil keputusan yang berdampak positif pada perusahaan dan masyarakat. Kepemimpinannya sangat berfokus pada tanggung jawab sosial perusahaan, menekankan pentingnya etika bisnis, hak asasi manusia, dan keberlanjutan lingkungan dalam operasional The Body Shop. Sebagai pemimpin, Roddick menunjukkan empati dan kepedulian terhadap masalah sosial dan lingkungan serta terhadap karyawannya, menciptakan budaya perusahaan yang inklusif dan mendukung. Dengan karakteristik ini, Anita Roddick adalah contoh dari pemimpin transformasional yang mampu mengubah cara pandang masyarakat terhadap peran bisnis dalam masyarakat.

Dalam sistem Enneagram, Anita Roddick dapat dikategorikan sebagai tipe 8, yang dikenal sebagai "The Challenger" atau "Sang Pemimpin." Tipe ini ditandai dengan ciri-ciri seperti keberanian, ketegasan, dan keinginan untuk mengendalikan lingkungan mereka agar sesuai dengan visi mereka. Berikut adalah beberapa alasan mengapa Anita Roddick cocok dengan tipe Enneagram 8:

1. Kemandirian dan Kekuatan: Tipe 8 dikenal karena kekuatan dan kemandirian mereka. Anita Roddick menunjukkan kemandirian ini dengan mendirikan dan mengembangkan The Body Shop menjadi perusahaan global yang sukses.
2. Keberanian dan Keberanian: Tipe 8 tidak takut untuk menentang status quo dan menghadapi tantangan. Roddick sering kali mengambil sikap berani dalam menjalankan kampanye sosial dan lingkungan yang kontroversial.
3. Pengaruh dan Kepemimpinan: Tipe 8 adalah pemimpin alami yang menginspirasi dan memotivasi orang lain. Roddick memiliki kemampuan untuk menggerakkan karyawan dan pelanggan The Body Shop untuk mendukung misi sosial dan lingkungan perusahaan.
4. Komitmen terhadap Keadilan: Tipe 8 memiliki rasa keadilan yang kuat dan sering kali berjuang untuk hak-hak orang lain. Roddick sangat vokal tentang masalah perdagangan yang adil, hak asasi manusia, dan keberlanjutan lingkungan.
5. Protektif dan Berorientasi pada Tindakan: Tipe 8 cenderung protektif

terhadap orang-orang yang mereka pimpin dan sangat berorientasi pada tindakan. Roddick melindungi karyawannya dan berkomitmen untuk mengambil tindakan nyata dalam praktik bisnis yang etis dan berkelanjutan.

Jadi, dapat disimpulkan berdasarkan karakteristik diatas, Anita Roddick cocok dengan tipe Enneagram 8, yang dikenal sebagai pemimpin yang berani, berpengaruh, dan berkomitmen untuk menciptakan perubahan positif dalam dunia.

## **2. Why, How dan What dari Kepemimpinan George Soros dan Anita Roddick**

- **George Soros**

George Soros merupakan seorang kapitalis radikal yang menjadi pendiri serta ketua dari perusahaan investasi Soros Fund Management LLC. George Soros merupakan investor dan filantropis terkenal, dikenal dengan model kepemimpinan yang berfokus pada pengaruh intelektual dan strategis serta komitmen kuat terhadap nilai-nilai demokrasi dan hak asasi manusia. Model kepemimpinannya dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan visioner dan transformasional. Soros memiliki visi yang jauh ke depan dan kemampuan analisis strategis yang tajam, memungkinkan dia untuk mengantisipasi perubahan global. Komitmennya terhadap nilai-nilai sosial terlihat melalui dukungan finansial dan intelektualnya terhadap inisiatif yang mempromosikan masyarakat yang terbuka dan adil, terutama melalui Open Society Foundations.

Soros menggunakan pengetahuan dan pengaruh intelektualnya untuk mempengaruhi kebijakan publik dan debat global, sambil menulis banyak buku dan artikel tentang ekonomi, keuangan, dan politik. Dia telah menyumbangkan miliaran dolar untuk mendukung pendidikan, hak asasi manusia, kesehatan, dan proyek- proyek lainnya di seluruh dunia, memberdayakan individu dan komunitas untuk mencapai potensi penuh mereka. Dikenal karena inovasi dalam strategi investasi dan pendekatan filantropisnya, Soros mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kondisi global. Keberanian dan keteguhannya terlihat dalam cara dia menghadapi kritik dan berdiri teguh pada prinsip-prinsipnya, meskipun kadang tidak populer, demi mencapai tujuan jangka panjangnya.

Dalam sistem Enneagram, George Soros kemungkinan besar dapat dikategorikan sebagai Tipe 8 (The Challenger). Berikut adalah beberapa alasan mengapa Soros cocok dengan Tipe 8:

1. Kepemimpinan yang Kuat: Tipe 8 dikenal karena memiliki kepemimpinan yang kuat dan dominan. Soros menunjukkan kepemimpinan yang signifikan baik dalam dunia keuangan maupun filantropi, mengambil inisiatif dalam berbagai proyek besar yang berdampak global.
2. Keberanian Mengambil Risiko: Tipe 8 tidak takut mengambil risiko besar untuk mencapai tujuan mereka. Soros, sebagai investor terkenal, sering kali membuat keputusan investasi yang berani dan strategis yang telah membawanya ke puncak kesuksesan finansial.
3. Pengaruh dan Otoritas: Tipe 8 biasanya memiliki pengaruh yang besar dan cenderung menguasai situasi. Soros menggunakan pengaruhnya untuk mempromosikan nilai-nilai demokrasi dan hak asasi manusia melalui Open Society Foundations, menciptakan perubahan sosial dan politik yang signifikan.
4. Protektif dan Berorientasi pada Keadilan: Tipe 8 memiliki rasa keadilan yang kuat dan berusaha melindungi yang lemah. Soros dikenal karena filantropinya yang luas, mendanai berbagai inisiatif yang mendukung kebebasan, keadilan, dan hak asasi manusia di seluruh dunia.
5. Ketegasan dan Ketahanan: Tipe 8 adalah individu yang tegas dan tangguh, tidak mudah terpengaruh oleh tekanan eksternal. Soros menunjukkan ketegasan ini dalam mempertahankan prinsip-prinsipnya meskipun menghadapi kritik dan kontroversi.

Dengan karakteristik di atas, George Soros cocok dengan Tipe 8 dalam sistem Enneagram, yang dikenal sebagai "The Challenger" atau "Sang Pemimpin," menunjukkan kepemimpinan yang kuat, keberanian, dan komitmen untuk menciptakan perubahan positif di dunia.

### • **Anita Roddick**

Anita Roddick merupakan seorang pengusaha wanita yang terkenal karena mendirikan sebuah bisnis produk kecantikan yang diberi nama "The Body Shop". Dengan konsep "3 Lingkaran Emas" berikut adalah "Why," "How," dan "What" dari Anita Roddick

#### 1. Why (Mengapa)

- Mengapa Anita Roddick memulai The Body Shop?

Anita Roddick mendirikan The Body Shop dengan tujuan untuk menjalankan bisnis yang etis dan bertanggung jawab secara sosial dan

mengusung konsep ramah lingkungan. Bukan hanya sebagai tujuan mencari keuntungan Anita Roddick menggunakan bisnisnya sebagai sarana dalam memajukan kesadaran akan lingkungan dan etika terhadap lingkungan. Dengan melakukan perubahan dalam mengintegrasikan perdagangan dengan aktivisme sosialnya serta memperkenalkan konsep keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam menjalankan bisnisnya untuk kemajuan lingkungan. Karena keyakinannya bahwa bisnis bisa menjadi kekuatan untuk kebaikan, hal ini menjadi inti dari semua yang dia lakukan.

## 2. How (Bagaimana)

- Bagaimana Anita Roddick mewujudkan tujuan ini dalam operasional The Body Shop?

The Body Shop menerapkan praktik-praktik berkelanjutan seperti menggunakan bahan alami, tidak melakukan uji coba produk pada hewan, dan menggunakan kemasan yang ramah lingkungan. Perusahaan juga berpartisipasi dalam berbagai kampanye sosial dan lingkungan, serta mendukung komunitas pemasok melalui perdagangan yang adil.

## 3. What (Apa)

- Apa yang dilakukan atau dihasilkan oleh The Body Shop

The Body Shop menghasilkan dan menjual produk perawatan tubuh, kecantikan, dan kosmetik yang terbuat dari bahan alami dan etis. Produk-produk ini mencakup berbagai kategori seperti perawatan kulit, rambut, dan tubuh, serta kosmetik. Semua produk ini dirancang untuk mendukung nilai-nilai inti perusahaan dalam hal keberlanjutan, etika, dan tanggung jawab sosial.

Dengan memulai dari "Why" yang kuat, Anita Roddick berhasil menginspirasi karyawan, pelanggan, dan komunitas global, menunjukkan bahwa perusahaan bisa sukses secara finansial sambil memegang teguh prinsip-prinsip etika.

- **George Soros**

George Soros dikenal sebagai spekulasi keuangan, aktivis politik serta investor saham investor, filantropis, dan aktivis politik. George Soros dipandang juga sebagai salah satu dermawan yang berpengaruh dalam bidang keuangan dan filantropi serta terkenal akan strategi

perdagangannya sebagai reflektivitas, yang mempengaruhi fundamental pasar.

Dengan konsep "3 Lingkaran Emas" berikut adalah "Why," "How," dan "What" dari George Soros :

1. Why (Mengapa)

George Soros berfokus dalam pemberdayaan masyarakat, demokrasi, hak asasi manusia, dan keadilan sosial. George Soros percaya bahwa masyarakat harus didasarkan pada kebebasan individu, transparansi pemerintah, dan keadilan sosial.

2. How (Bagaimana)

George Soros Dengan menggunakan kekayaannya untuk mendanai berbagai inisiatif filantropi yang mendukung masyarakat terbuka dan demokratis. George Soros mendirikan Open Society Foundations yang memberikan dana dan dukungan kepada organisasi dan proyek yang bekerja pada isu-isu seperti hak asasi manusia, pendidikan, kesehatan masyarakat, dan reformasi pemerintahan. Selain itu, Soros sering berbicara dan menulis tentang pentingnya masyarakat terbuka dan perlunya reformasi dalam berbagai sistem ekonomi dan politik.

3. What (Apa)

- George Soros Membangun karier sebagai investor yang sukses, terutama melalui Soros Fund Management dan Quantum Fund, yang menghasilkan keuntungan besar.
- Mendirikan dan mendanai Open Society Foundations, yang telah memberikan miliaran dolar untuk mendukung hak asasi manusia, pendidikan, dan reformasi sosial di seluruh dunia.
- Terlibat dalam berbagai kegiatan advokasi politik, termasuk mendukung kandidat dan kebijakan yang sejalan dengan visi masyarakat terbuka.
- Menulis buku dan artikel tentang ekonomi, politik, dan masyarakat, serta memberikan ceramah di berbagai forum global. Dengan fokus pada "Why," George Soros telah mengarahkan banyak usahanya untuk menciptakan dampak sosial yang positif dan berkelanjutan, memanfaatkan sumber dayanya untuk mendukung nilai-nilai yang ia yakini.

## E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terkait kepemimpinan Anita Roddick dan George Soros, kami menyimpulkan bahwa Anita Roddick dan George

Soros menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang menginspirasi perubahan serta memotivasi pengikutnya untuk bisa mencapai lebih dari yang diharapkan. Roddick dan Soros juga mempunyai karakteristik kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Hal tersebut berbanding lurus dengan Model Enneagram atau tipe kepemimpinannya yang dikategorikan sebagai tipe 8 (Challenger), yang dimana biasanya tipe 8 ini atau kepemimpinan yang Challenger akan melakukan suatu transformasi atau perubahan dan menerapkan pendekatan transformasional dalam menjadi seorang pemimpin.

Anita dan George dapat dikategorikan sebagai tipe 8 (Challenger) karena mereka menunjukkan keberanian, pengaruh, serta komitmen sosial yang kuat untuk menciptakan suatu perubahan positif. Selain itu, pada konsep 3 lingkaran emas dapat dikatakan juga bahwa Anita Roddick dan George Soros memiliki " Why, How, What" yang jelas dalam kepemimpinan mereka yang dimana hal ini menjadi suatu acuan untuk mencapai tujuan serta menginspirasi dan membuat dampak sosial yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan Anita Roddick dan George Soros sudah sesuai dengan pendekatan transformasional mulai dari model kepemimpinannya serta memiliki konsep 3 lingkaran emas yang jelas.

## **F. Latihan Soal**

1. Jelaskan tahapan dalam kepemimpinan transformasional?
2. Apa perbedaan antara kepemimpinan transaksional, *laissez-faire* dan transformasional?
3. Jelaskan konsep kepemimpinan transformasional dan bagaimana teori ini diterapkan oleh Anita Roddick dalam mengembangkan *The Body Shop*.
4. Diskusikan model kepemimpinan yang diterapkan oleh George Soros dalam filantropinya dan bagaimana model ini mempengaruhi perubahan sosial.
5. Bagaimana 'WHY' dari kepemimpinan Anita Roddick mempengaruhi strategi bisnis dan nilai-nilai *The Body Shop*?
6. Bandingkan pendekatan kepemimpinan Anita Roddick dengan George Soros. Apa persamaan dan perbedaan utama mereka dalam hal visi dan eksekusi?
7. Analisis dampak sosial dari kepemimpinan George Soros di bidang

keuangan dan filantropi. Bagaimana pendekatannya mempengaruhi komunitas global?

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan otentik dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman bagaimana pemimpin otentik terbentuk.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan otentik.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan otentik.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan otentik.

---

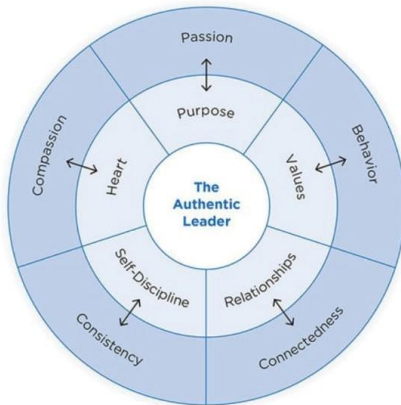
### **C. Teori Kepemimpinan Otentik**

Kepemimpinan otentik adalah bidang penelitian baru yang berfokus pada keaslian dan ketulusan kepemimpinan. Kepemimpinan otentik adalah perspektif intrapersonal yang memfokuskan pada pemimpin, mencakup pengetahuan, pengaturan, dan konsep diri. Menurut Shamir dan Eilam (2005), pemimpin otentik memimpin dari keyakinan sejati dan keaslian, menekankan pentingnya pengalaman hidup dan makna yang terkandung di dalamnya untuk pengembangan kepemimpinan otentik.

Kepemimpinan otentik sebagai proses interpersonal digambarkan sebagai relasional dan diciptakan bersama oleh pemimpin dan pengikut (Eagly, 2005). Keaslian muncul dari interaksi timbal balik antara pemimpin dan pengikut, di mana keduanya saling mempengaruhi. Kepemimpinan otentik ini juga berfokus pada keselarasan diri pemimpin, yaitu kesesuaian antara nilai-nilai dan keyakinan internal pemimpin dengan perilakunya yang terlihat.

Walumbwa et al. (2008) mengonseptualisasikan kepemimpinan otentik sebagai model perilaku yang didasarkan pada kualitas psikologis

positif pemimpin dan etika yang kuat. Kepemimpinan otentik terdiri dari empat komponen yaitu kesadaran diri, perspektif moral internal, pemrosesan seimbang, dan hubungan yang transparan. Pemimpin otentik belajar dan mengembangkan keempat perilaku ini sepanjang hidup mereka.



Gambar 9.1 Karakteristik Kepemimpinan Otentik

Pemimpin otentik memahami nilai-nilai mereka sendiri dan berperilaku terhadap orang lain berdasarkan nilai-nilai ini. Dengan kata lain, George menyarankan agar para pemimpin otentik mengetahui "Utara Sejati" mereka. Mereka memiliki gagasan yang jelas tentang siapa mereka, ke mana mereka pergi, dan apa hal yang benar untuk dilakukan. Ketika diuji dalam situasi sulit, pemimpin otentik tidak mengompromikan nilai-nilai mereka, melainkan menggunakan situasi tersebut untuk memperkuat nilai-nilai mereka.

## D. Analisis Studi Kasus Jeff Bezos Dan Akio Morita

### 1. Jeff Bezos

Jeff Bezos mewujudkan Silicon Valley Mark III, era revolusi dotcom. Amazon, didirikan pada 1995 sebagai penjual buku online di Seattle, menghabiskan lebih dari setengah miliar dolar pada awalnya. Berbeda dengan banyak dotcom lainnya, Amazon bertahan dan berkembang menjadi raksasa global senilai \$56 miliar, berfokus pada pelanggan, transparan tentang profitabilitas yang tertunda, dan tetap teguh saat gelembung dotcom meledak.

Bezos lahir di Albuquerque pada 1964 dan menunjukkan kecerdasan serta minat besar pada sains sejak kecil. Setelah lulus dari Princeton dengan gelar di ilmu komputer dan teknik elektro, ia bekerja di Wall Street. Pada 1994, ia melihat potensi besar internet yang tumbuh pesat dan memilih menjual buku secara online. Meskipun awalnya Amazon bermarkas di garasi di Seattle, perusahaan ini dengan cepat menjadi sukses, mengumpulkan \$54 juta pada IPO 1997 dan terus diversifikasi produk.

Meskipun kerugian besar selama beberapa tahun, Amazon akhirnya melaporkan laba pada awal 2000-an. Bezos mengabaikan kritik dan membangun pengecer online terbesar. Amazon terus berinovasi, memasuki pasar global dan berbagai kategori produk, serta meluncurkan layanan seperti unduhan MP3 tanpa DRM dan Kindle. Meskipun ada beberapa kegagalan investasi, Bezos selalu fokus pada pengalaman pelanggan dan metrik bisnis yang kuat.

Selain Amazon, Bezos juga mendirikan Blue Origin, proyek perjalanan ruang angkasa. Dengan visi jangka panjang dan ketekunan, Bezos telah mengubah Amazon menjadi raksasa ritel global.

### **Analisis Kepemimpinan Jeff Bezos**

Kepemimpinan otentik terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan danotentik. Dalam kamus Besar bahasa Indonesia, otentik berarti dapat dipercaya, asli, tulen, sah. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dan situasi tertentu. Apabila dirujuk kepada bahasa Inggris, kepemimpinan disebut dengan leadership, menurut Yukl (2015), memiliki makna kemampuan dan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk istilah otentik (authenticity) berasal dari istilah Yunani, yaitu “Authento”(tohave full power), yang memiliki makna otentik (Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011).

Berdasarkan studi kasus kepemimpinan yang dikembangkan oleh Jeff Bezos ini kurang sesuai dengan teori kepemimpinan otentik. Kepemimpinan otentik ini berfokus pada keaslian pemimpin, kesadaran diri dan pola perilaku pemimpin. Karena dalam studi kasus terlihat bahwa Jeff Bezos dikenal sebagai pemimpin yang sangat tertutup dan jarang berbicara tentang keputusan strategis atau perubahan di Amazon. Meskipun Amazon telah tumbuh pesat, namun ada kritik terhadap kondisi

kerja di gudang-gudang Amazon. Jeff Bezos juga dianggap kurang memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan kesetaraan dalam organisasinya. Bezos memiliki visi yang kuat, tetapi kadang-kadang kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan atau masukan dari orang lain. Jeff Bezos juga sering kali lebih mengutamakan pada data dan angka sehingga kurangnya empati pada setiap karyawannya. Sehingga Jeff Bezos ini jika dilihat dari teori dan studi kasus kurang sesuai dengan teori kepemimpinan otentik.

Namun, dilihat dari studi kasus Jeff Bezos ini lebih sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional, dikarenakan kepemimpinan transformasional menggambarkan kemampuan seorang pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi pengikutnya agar mencapai potensi yang maksimal dan meraih suatu tujuan yang lebih besar. Dilihat dari studi kasus, Jeff Bezos ini memiliki visi yang jelas untuk Amazon, ia selalu berinovasi dan membawa banyak perubahan ke dalam perusahaan maka dapat memungkinkan Amazon mencapai kesuksesan besar di era persaingan global.

Sebagai pemimpin, Jeff Bezos sering memotivasi bawahannya dengan berbagai cara, ia mendorong bawahannya untuk memberikan kemampuan terbaik dan berkontribusi dalam mengubah perusahaan. Sehingga pengikutnya menjadi lebih kreatif dan bersemangat. Jeff Bezos juga diakui sebagai agen perubahan, ia memiliki upaya berinovasi dan mengubah paradigma bisnis. Seperti saat transformasi yang Jeff Bezos bawa ke Amazon telah memikat hati banyak orang di seluruh dunia.

Jeff Bezos tidak menggunakan teori kepemimpinan otentik tetapi kepemimpinan transformasional, dasarnya adalah sebagai berikut : Kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang menginspirasi, dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hal-hal besar. Ada beberapa factor yang menjadi dasar dari kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual.

Pada studi kasus tokoh Jeff Bezos ini teori kepemimpinan nya lebih tertuju pada kepemimpinan transformasional daripada kepemimpinan inklusif karena dalam kisah hidupnya dia banyak menginspirasi jutaan orang didunia akan prestasi dan pencapaiannya, sedangkan pada

kepemimpinan otentik berfokus pada perilaku untuk mempengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan.

Jadi jika dilihat dari studi kasus, Jeff Bezos lebih mampu dalam menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hal-hal besar. Sehingga kepemimpinan Jeff Bezos ini lebih sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional daripada teori kepemimpinan otentik. Ada beberapa faktor yang menjadi alasan Jeff Bezos masuk kepada kepemimpinan transformasional yaitu diantaranya :

- **Pengaruh Ideal**  
Pengaruh ideal ini menggambarkan pemimpin yang bertindak sebagai panutan yang kuat bagi pengikutnya, salah satunya mempunyai visi yaitu memberdayakan dan menginspirasi orang lain melalui aksi nyata yang dilakukannya.
- **Pertimbangan Individual**  
Jeff Bezos memiliki kemampuan untuk membangun secara emosional dengan audiensnya.
- **Stimulasi Intelektual**  
Merangsang pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif Jeff Bezos berusaha mendorong pemikiran yang kreatif dan inovatif kepada para karyawan dan pengikutnya.

## **2. Akio Morita**

Pada akhir dekade 2000-an, iPod menjadi sangat populer dan mendominasi pasar pemutar musik, mirip dengan Walkman Sony yang diluncurkan pada 1979. Walkman mengubah cara kita mendengarkan musik dan merupakan simbol kesuksesan Sony serta ekonomi Jepang pascaperang. Akio Morita, salah satu pendiri Sony, lahir pada 1921 dari keluarga kaya pembuat sake di Nagoya. Terpesona oleh elektronik sejak kecil, ia memilih belajar fisika daripada mengikuti jejak keluarganya di bisnis sake.

Pada 1946, Morita dan Masaru Ibuka mendirikan Tokyo Tsushin Kogyo (Tokyo Telecommunications Engineering Corporation), yang kemudian dikenal sebagai Sony. Mereka memulai dengan sumber daya terbatas dan memproduksi tape recorder pertama mereka pada 1950. Keputusan penting Morita membeli hak lisensi transistor dari Bell

Laboratories pada 1952 membuka jalan bagi inovasi radio transistor pertama Sony pada 1955 dan TV transistor pertama pada 1960.

Sony terus berinovasi dengan mengembangkan Walkman pada 1979, yang menjual 230 juta unit, dan berkolaborasi dengan Philips untuk mengembangkan CD pada 1980-an. Meski sempat mengalami kegagalan dengan Betamax dan pembelian Columbia Pictures, Sony tetap menjadi salah satu perusahaan elektronik konsumen terbesar di dunia.

Morita, yang juga seorang internasionalis, mendorong inovasi dan ekspansi global Sony. Ia pindah ke New York untuk memahami pasar Amerika dan menulis buku yang menantang praktik ketenagakerjaan Jepang. Morita menderita pendarahan otak pada 1993 dan mengundurkan diri sebagai Ketua Sony pada 1994. Ia meninggal pada 1999, diakui sebagai salah satu jenius bisnis paling berpengaruh di abad ke-20.

Morita dikenal sebagai figur yang tidak konvensional di Jepang, sering menantang norma dan mendukung keterbukaan ekonomi. Meski tampak lebih cocok dengan budaya Barat, ia tetap dihormati di Jepang dan di seluruh dunia atas kontribusinya terhadap inovasi teknologi dan ekonomi.

### **Analisis Kepemimpinan Akio Morita**

Berdasarkan studi kasus kepemimpinan yang dikembangkan oleh Akio Morita ini terlihat tidak menggunakan teori kepemimpinan otentik, Kepemimpinan otentik berfokus pada keaslian pemimpin, kesadaran diri dan pola perilaku pemimpin. Jika dilihat dari studi kasus Akio Morita ini lebih berfokus pada kepemimpinan transformasional. Karena Akio Morita ini dapat memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja luar biasa dan meningkatkan potensi secara keseluruhan.

Dalam studi kasus terlihat bahwa Akio Morita ini salah satu pendiri Sony Corporation, ia bukan hanya seorang manajer atau direktur tetapi ia juga seorang pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada timnya dengan visi bersama yang dimana ia menciptakan lingkungan dimana inovasi dan kreativitas dapat berkembang. Akio Morita memiliki visi misi yang jelas untuk menjadikan Sony sebagai perusahaan elektronik terdepan. Sesuai dengan definisi kepemimpinan transformasional yaitu proses pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk mencapai hal-hal besar.

Akio Morita juga memenuhi beberapa faktor-faktor dari kepemimpinan transformasional diantaranya:

1. Pengaruh Ideal

Pengaruh ideal atau disebut karisma adalah komponen emosional. Pengaruh ideal menggambarkan pemimpin yang menjadi teladan kuat bagi pengikut mereka, pengikut sangat mengagumi dan ingin meniru para pemimpin ini. Dalam studi kasus Akio Morita ini, ia seorang manajer dan juga seorang pemimpin yang memiliki visi misi yang jelas dan mampu memberikan inspirasi kepada timnya dengan visi Bersama. Sehingga memberikan dampak besar pada pengikutnya.

2. Memotivasi Inspirasional

Memotivasi Inspirasional menggambarkan pada para pemimpin yang mengkomunikasikan atau menyampaikan harapan tinggi kepada pengikutnya, dengan memotivasi mereka untuk berkomitmen dan berpartisipasi dalam visi bersama organisasi. Dalam studi kasus Akio Morita ini memiliki wawasan yang visioner, ia selalu menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk berpikir kreatif dan inovatif. Pentingnya kualitas dan inovasi dalam produk Sony juga selalu ditekankan oleh beliau untuk mendorong para insinyurnya agar selalu bereksperimen dan mencari cara baru untuk meningkatkan produk. Selain itu Morita yang juga seorang internasionalis, ia selalu mendorong inovasi dan ekspansi global Sony. Akio juga selalu mendorong bawahannya untuk mencapai kinerja yang luar biasa.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi Intelektual menggambarkan kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk menjadi kreatif dan inovatif dan menantang keyakinan dan nilai-nilai mereka dari pemimpin dan organisasi. Dalam studi kasus Akio ini seorang pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada timnya dengan visi bersama yang dimana ia menciptakan lingkungan dimana inovasi dan kreativitas dapat berkembang. Ia juga tidak takut untuk mengambil resiko dan menantang status quo. Pada tahun 1946, Morita dan Ibuka mendirikan Tokyo Tsushin Kogyo di Tokyo yang hancur pasca perang. Morita menunjukkan keahlian dalam mengimprovisasi dengan sumber daya terbatas dan berani mengambil risiko besar dengan membeli lisensi transistor dari Bell Laboratories. Akio selalu

mengutamakan Sony untuk terus berinovasi dengan mengembangkan Walkman pada 1979, yang menjual 230 juta unit, dan berkolaborasi dengan Philips untuk mengembangkan CD pada 1980-an. Dibawah kepemimpinannya, sony terus mengembangkan terus mengembangkan produk inovatif seperti radio transistor, TV Trinitron dan Walkman yang masing-masing membawa perubahan besar dalam cara konsumen berinteraksi dengan teknologi.

#### 4. Perkembangan Individual

Adapun factor dari kepemimpinan transformasional ini mewakili pemimpin dimana mendukung dan mendengarkan dengan penuh perhatian dan empati apa yang dibutuhkan pengikut. Dalam studi kasus Akio Morita ini lahir dalam keluarga kaya raya, hal ini memberinya stabilitas finansial dan kesempatan untuk mengejar minatnya. Kecintaan Morita pada teknologi sejak kecil sehingga ia terpesona oleh fonograf impor orang tuannya dan mulai membuat perangkat elektronik sendiri. Maka dari sinilah Akio berfokus pada Sony sehingga menjadikan Sony sebagai perusahaan elektronik terdepan. Ia juga berperan penting dalam kesuksesan Sony Corporation.

Keyakinannya pada potensi setiap karyawannya dan berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi dan profesional dapat berperan penting dalam kesuksesan Sony Corporation. Hal ini dapat menjadikan Sony Corporation dianggap sebagai pelopor dalam industri elektronik.

Jadi dilihat dari studi kasus, dengan Akio Morita yang selalu menginspirasi dan memberikan motivasi pada setiap bawahannya dapat mengarahkan Sony Corporation menuju kesuksesan global. Maka kepemimpinan Akio Morita ini lebih sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional daripada teori kepemimpinan otentik.

Jadi kesimpulan dari dua kasus tokoh Jeff Bezos dan Akio Morita ini mereka berdua memiliki banyak kesamaan dalam gaya kepemimpinan mereka. Mulai dari visi misi yang jelas, keduanya juga berfokus terhadap pelanggan dan senantiasa selalu berinovasi. Keduanya memiliki kesamaan dalam gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memotivasi bagi karyawannya, sehingga dapat

disimpulkan hasil analisis dari kedua tokoh ini ialah Jeff Bezos dan Akio Morita tidak menggunakan kepemimpinan otentik dikarenakan mereka berfokus pada bawahannya untuk selalu menginspirasi dan memotivasi karyawannya sehingga mempunyai kedekatan emosional yang kuat dengan bawahannya. Namun dilihat dari studi kasus Jeff Bezos dan Akio Morita ini sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan alasan mereka lebih berfokus dalam hal memotivasi dan menginspirasi bawahannya.

## **E. Model Gaya Kepemimpinan**

### **1. Jeff Bezos**

Jeff Bezos, pendiri dan mantan CEO Amazon, dikenal sebagai pemimpin dengan gaya yang beragam dan kompleks. Sebagai pemimpin yang sering tertutup mengenai keputusan strategis, Bezos cenderung menekankan pentingnya menjalankan hal yang benar sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku. Hal ini mencerminkan ciri-ciri kepemimpinan Tipe Satu, di mana ia fokus pada detail dan struktur untuk memastikan segala sesuatu berjalan dengan sempurna. Kepedulian terhadap detail ini sering kali membuat Bezos terlihat kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan kesetaraan dalam organisasi, karena perhatiannya terpusat pada pencapaian hasil yang optimal.

Di sisi lain, Bezos juga menunjukkan gaya kepemimpinan Tipe Dua. Ia sering kali menginspirasi dan memotivasi timnya untuk mencapai potensi maksimal dan meraih tujuan yang lebih besar. Bezos mendukung karyawannya melalui berbagai cara, seperti memberikan tantangan yang merangsang kreativitas dan inovasi. Ia mendorong bawahannya untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan penuh semangat. Kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan ini memungkinkan Bezos untuk memimpin Amazon menjadi salah satu perusahaan terbesar dan paling berpengaruh di dunia. Dengan fokus pada prosedur yang tepat dan dukungan yang kuat kepada timnya, Bezos berhasil menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil sekaligus mendorong kreativitas dan inovasi.

### **2. Akio Morita**

Dari analisis hasil pendekatan tokoh kepemimpinan, Akio Morita ini berfokus pada keaslian pemimpin, kesadaran diri dan pola perilaku

pemimpin serta dapat memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja luar biasa dan meningkatkan potensi secara keseluruhan. Dengan itu, tipe gaya kepemimpinan Akio Morita ini termasuk kedalam Tipe Tiga kepemimpinan, yaitu profesional yang produktif secara kompulsif, atau mencapai tujuan dan terlihat baik melakukannya. Karena tipe tiga ini adalah orang prototipikal yang ingin melakukan pekerjaannya. Gaya Tipe Tiga ini juga menciptakan citra kesuksesan melalui kerja keras untuk mencapai hasil terbaik, bersaing untuk menang, dan menyelesaikan tugas untuk mendapatkan status. Tipe Tiga juga secara otomatis tertuju pada tugas kerja dan proyek serta bagaimana mencapainya dengan cara tercepat, paling efisien, dan paling langsung yang mungkin terlihat bagus di mata orang lain.

Kemudian Akio Morita juga memiliki wawasan yang visioner, ia selalu menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk berpikir kreatif dan inovatif. Yang mana tokoh tersebut juga masuk kedalam gaya kepemimpinan Tipe Tujuh, yaitu visioner yang inovatif, optimis atau berfokus pada masa depan. Akio Morita menginspirasi bawahannya untuk berpikir out-of-the-box, mendorong inovasi yang berkelanjutan. Pendekatan visionernya ini tidak hanya memastikan bahwa perusahaannya terus berada di garis depan teknologi, tetapi juga menanamkan semangat optimisme dan inovasi dalam budaya perusahaan.

Dilihat dari studi kasus, Akio Morita selalu menginspirasi, memberikan motivasi dan mengerahkan setiap bawahannya. Ini termasuk dengan gaya kepemimpinan Tipe Dua yaitu kekuatan menyenangkan orang yang menginginkan lebih dari apa pun untuk disukai dan tampak disukai. Meskipun kadang-kadang disebut "Penolong" atau "Pemberi," karena gaya Tipe Dua tidak begitu banyak tentang "memberi" altruistik atau universal seperti tentang dukungan strategis dalam pelayanan membangun aliansi dan koneksi yang bersahabat. Akio Morita dikenal karena kemampuannya membangun hubungan baik dengan karyawan dan mitra bisnis, serta kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi orang-orang di sekitarnya. Dia selalu berusaha untuk disukai dan membangun interaksi yang positif, yang tidak hanya meningkatkan moral tim tetapi juga memperkuat kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

**Analisis WHY, HOW, WHAT?**

Berikut ini akan dijelaskan mengenai WHY, HOW, WHAT dari kedua pemimpin tersebut :

#### 1. Analisis WHY

Analisis tentang kepemimpinan otentik antara Jeff Bezos (pendiri Amazon) dan Akio Morita (pendiri Sony) akan mempertimbangkan cara mereka memimpin dan memengaruhi organisasi mereka dengan pendekatan yang unik dan karakteristik mereka masing-masing.

Jeff Bezos dikenal karena kepemimpinannya yang visioner dan inovatif di Amazon. Dia dikenal sebagai penggagas berbagai inisiatif besar seperti Amazon Web Services (AWS) dan Kindle, yang mengubah cara kita berbelanja online dan mengonsumsi konten digital. Bezos sering kali dianggap memiliki visi jangka panjang yang kuat dan kemampuan untuk mendorong perubahan besar dalam perusahaan.

Di sisi lain, Akio Morita dikenal sebagai figur yang mendorong inovasi teknologi di Sony, terutama dalam industri elektronik. Morita terkenal karena menciptakan produk ikonik seperti Walkman dan memperkenalkan teknologi baru seperti Betamax. Kepemimpinannya cenderung berfokus pada inovasi produk dan pengembangan teknologi yang mengubah pasar.

Kedua pemimpin ini menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan otentik dalam berbagai cara. Kepemimpinan otentik menekankan pada kejujuran, transparansi, dan konsistensi antara nilai dan tindakan pemimpin. Baik Bezos maupun Morita menunjukkan kecenderungan untuk memimpin dengan visi yang jelas, integritas, dan kemampuan untuk menginspirasi orang-orang di sekitar mereka.

Dalam analisis lebih mendalam, perbedaan dalam pendekatan mereka terhadap inovasi, strategi pertumbuhan, dan pengaruh di pasar dapat dilihat sebagai refleksi dari kepemimpinan otentik mereka. Misalnya, Bezos lebih terfokus pada pertumbuhan dan eksperimen dalam bisnis baru, sementara Morita menekankan inovasi produk dan pengembangan teknologi baru.

Dengan membandingkan dan menganalisis kepemimpinan mereka, kita dapat mendapatkan wawasan yang berharga tentang

bagaimana gaya kepemimpinan otentik dapat beradaptasi dan berhasil dalam konteks yang berbeda dalam dunia bisnis global saat ini.

## 2. Analisis HOW

Analisis kepemimpinan otentik Jeff Bezos dan Akio Morita menyoroti pendekatan unik mereka dalam memimpin dan mempengaruhi organisasi besar seperti Amazon dan Sony:

### 1) Jeff Bezos :

#### a) Visi dan Inovasi

- Bezos dikenal karena visi jangka panjangnya untuk Amazon sebagai platform e-commerce global yang menyediakan berbagai produk dan layanan.
- Inovasinya termasuk pengembangan Kindle, AWS (Amazon Web Services), dan berbagai inisiatif untuk mendefinisikan cara orang berbelanja online.

#### b) Komitmen terhadap Pelanggan

- Amazon dipandu oleh prinsip "customer obsession" yang dipromosikan secara konsisten oleh Bezos.
- Fokusnya pada pengalaman pelanggan telah menjadi pilar keberhasilan Amazon dalam mempertahankan loyalitas dan pertumbuhan.

#### c) Kepemimpinan Berani

- Bezos dikenal karena keberaniannya dalam mengambil risiko besar, seperti memasuki bisnis cloud computing meskipun berisiko tinggi pada awalnya.
- Dia juga mempertahankan pendekatannya yang berani terhadap inovasi teknologi dan ekspansi global Amazon.

### 2) Akio Morita:

#### a) Inovasi Produk dan Desain

- Morita merupakan penggerak utama di balik inovasi produk Sony yang revolusioner, seperti Walkman, Trinitron TV, dan PlayStation.
- Fokusnya pada desain dan kualitas produk membantu Sony mendominasi pasar global dalam elektronik konsumen.

#### b) Kepemimpinan Inspirati

- Morita dikenal karena kemampuannya untuk menginspirasi

timnya untuk menciptakan produk-produk yang tidak hanya canggih secara teknologi tetapi juga memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen global.

- Dia mempromosikan budaya perusahaan yang berorientasi pada inovasi dan penciptaan nilai jangka panjang.
- c) Pengembangan Merek Global
- Morita berperan penting dalam mengubah Sony menjadi merek global yang diakui dengan kehadiran di berbagai pasar internasional.
  - Strategi globalisasi Sony dipandu oleh visinya untuk menciptakan produk yang relevan dan diinginkan di seluruh dunia.
- Kesamaan dalam Kepemimpinan Otentik:
    - Integritas dan Kejujuran: Baik Bezos maupun Morita membangun reputasi atas integritas dan kejujuran mereka dalam berbisnis.
    - Inspirasi dan Kepercayaan: Keduanya mampu menginspirasi dan membangun kepercayaan dalam tim mereka, memungkinkan inovasi dan pertumbuhan yang berkelanjutan.
    - Visi Jangka Panjang: Keduanya memiliki visi jangka panjang yang kuat untuk organisasi mereka, yang membantu mengarahkan strategi dan keputusan jangka panjang

Melalui pendekatan mereka terhadap kepemimpinan otentik, baik Jeff Bezos maupun Akio Morita telah memberikan teladan yang berharga tentang bagaimana kepemimpinan yang kuat, berintegritas, dan berorientasi pada nilai dapat membentuk perusahaan-perusahaan besar dan memengaruhi industri secara luas.

### 3. Analisis What

Analisis kepemimpinan otentik Jeff Bezos dan Akio Morita dapat memberikan wawasan yang berharga tentang gaya dan strategi kepemimpinan keduanya:

#### 1. Jeff Bezos :

- Inovatif dan Visioner: Bezos dikenal karena visi jangka panjangnya terhadap Amazon sebagai platform e-commerce terbesar di dunia.
- Keberanian Mengambil Risiko: Pendiriannya dalam menghadapi risiko dan mencoba hal-hal baru telah mengubah landscape industri secara signifikan.

- Orientasi pada Pelanggan: Fokusnya yang tajam pada kepuasan pelanggan membentuk budaya perusahaan yang kuat.
2. Akio Morita :
- Inovasi Produk: Morita dikenal sebagai penggerak utama di balik inovasi produk Sony, seperti Walkman dan Trinitron TV.
  - Pendekatan Global: Visinya untuk membangun merek global Sony melalui kualitas dan desain produk.
  - Kepemimpinan Inspiratif: Kemampuannya untuk menginspirasi timnya untuk berinovasi dan berpikir di luar otak.  
Kepemimpinan otentik adalah konsep di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menghargai dan mengembangkan potensi individu dalam timnya. Baik Bezos maupun Morita menunjukkan karakteristik ini dalam gaya kepemimpinan mereka dengan :
  - Kejujuran dan Integritas: Keduanya membangun reputasi atas integritas mereka dalam melakukan bisnis.
  - Kemampuan untuk Mendelegasikan dan Memberdayakan: Memberikan kepercayaan kepada tim mereka untuk mengambil keputusan dan bertindak.
  - Menjadi Teladan: Memimpin dengan contoh yang baik dan memotivasi orang lain untuk bertindak.  
Dengan menganalisis pendekatan kepemimpinan mereka, kita dapat belajar bagaimana mengintegrasikan elemen-elemen kunci ini dalam konteks kepemimpinan otentik di berbagai situasi dan organisasi.

## **F. Kesimpulan**

Jeff Bezos dan Akio Morita adalah dua nama yang identik dengan gaya kepemimpinan yang luar biasa di dunia bisnis, meskipun berasal dari industri yang berbeda, mereka berdua memiliki banyak kesamaan dalam gaya kepemimpinannya. Mulai dari visi misi yang jelas, keduanya juga berfokus terhadap pelanggan dan senantiasa selalu berinovasi.

Keduanya memiliki kesamaan dalam gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memotivasi bagi karyawannya, sehingga dapat disimpulkan hasil analisis dari kedua tokoh ini ialah Jeff Bezos dan Akio Morita tidak menggunakan kepemimpinan otentik dikarenakan mereka berfokus pada

bawahannya untuk selalu menginspirasi dan memotivasi karyawannya sehingga mempunyai kedekatan emosional yang kuat dengan bawahannya. Namun dilihat dari studi kasus Jeff Bezos dan Akio Morita ini sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan alasan mereka lebih berfokus dalam hal memotivasi dan menginspirasi bawahannya.

### **G. Latihan Soal**

1. Apa saja prinsip-prinsip dasar dari teori kepemimpinan otentik dan bagaimana Jeff Bezos menerapkannya dalam mengelola Amazon?
2. Jelaskan bagaimana Jeff Bezos membangun budaya inovasi di Amazon. Berikan contoh konkret dari strategi yang diterapkannya.
3. Bagaimana Akio Morita mempengaruhi perkembangan Sony dengan kepemimpinannya yang visioner? Diskusikan keputusan strategis penting yang diambilnya.
4. Diskusikan model gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh Jeff Bezos dan Akio Morita. Bagaimana gaya mereka berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan masing-masing?
5. Apa pelajaran utama yang dapat dipelajari dari kepemimpinan Jeff Bezos dan Akio Morita terkait pengelolaan inovasi dan perubahan organisasi?

Catatan :

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan *servant* dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman bagaimana pemimpin bisa melayani.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan *servant*.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan *servant*.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan *servant*.

### **C. Teori Kepemimpinan *Servant Leadership***

Teori *Servant Leadership* adalah sebuah pendekatan kepemimpinan yang bertentangan atau berlawanan dengan akal sehat dan asumsi umum. Sebagian besar tulisan akademis dan non akademis tentang topik ini bersifat perskriptif, berfokus pada bagaimana kepemimpinan yang melayani idealnya, daripada deskriptif, berfokus pada apa sebenarnya kepemimpinan yang melayani dalam praktik (Van Dierendonck, 2011). Namun, dalam 10 tahun terakhir, beberapa publikasi telah membantu memperjelas *Servant Leadership* dan memperkuat asumsi dasarnya.

Robert K. Greenleaf adalah pencipta istilah *Servant Leadership* dan merupakan penulis *The Seminal Works* pada masalah ini. Kepribadian dan tulisan Greenleaf secara signifikan mempengaruhi bagaimana *Servant Leadership* telah berkembang pada Tingkat yang lebih praktis dan teoritis. Dia mendirikan Center for Applied Ethics pada tahun 1964, yang pada saat ini menjadi Greenleaf Center for *Servant Leadership*, yang menyediakan clearinghouse dan titik fokus untuk penelitian dan penulisan tentang *Servant Leadership*. Menurut Greenleaf seorang *Servant Leader* memiliki

tanggung jawab sosial untuk lebih memperhatikan dan mengondisikan mereka yang terasingkan.

Servant Leadership sendiri memiliki penyajian model kepemimpinannya berdasarkan dari Liden, Wayne, Zhao, and Henderson (2008) dan Liden, Panaccio, Hu, and Meuser (2014) yang memiliki tiga komponen utama berupa: Antecedent Condition, Servant Leader Behaviors, Outcomes. Model ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana fenomena kepemimpinan yang melayani dan menyediakan kerangka kerja untuk memahami kompleksitasnya.



Deskripsi

Gambar 10.1 Model Kepemimpinan yang Melayani

Seperti yang ditunjukkan pada sisi kiri Gambar 10.1 , tiga kondisi anteseden, atau yang ada, berdampak pada kepemimpinan pelayan: konteks dan budaya, atribut pemimpin , dan penerimaan pengikut. Kondisi ini tidak mencakup semua kondisi yang mempengaruhi kepemimpinan yang melayani, tetapi mewakili beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi proses kepemimpinan.

### • Peter Drucker

Peter Drucker adalah seorang filsafat manajemen yang terkemuka dan dihormati karena memiliki peran yang signifikan dalam bidang manajemen modern. Drucker dikenal memiliki intelektual yang tinggi dan berwawasan luas, dia memperkenalkan konsep-konsep penting seperti “Knowledge Workers” dan “Management of Objective”.

Apakah Peter Drucker menggunakan teori servant leadership dalam kepemimpinannya tersebut? Menurut pendapat kami, Peter Drucker, memang tidak secara khusus fokus pada kepemimpinan selama sebagian besar masa hidupnya. Tapi, pada akhir hidupnya, Peter Drucker mengakui betapa pentingnya kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan Peter Drucker ini bisa termasuk ke dalam teori Servant Leadership dikarenakan beliau mengembangkan prinsip-prinsip

seperti manajemen berbasis tujuan dan pentingnya Science Work yang memiliki kesamaan dengan beberapa aspek Servant Leadership, seperti etos melayani kebaikan organisasi dan memperhatikan pertumbuhan setiap individu. Selain itu, Peter Drucker menekankan pengembangan pada setiap individu dan organisasi agar tetap selalu positif yang dimana tindakan tersebut juga merupakan tujuan dari Servant Leadership. Meskipun ada perbedaan dalam pendekatan dan fokus, namun keduanya berbagi nilai-nilai inti seperti etika, pertumbuhan pribadi, dan tanggung jawab sosial.

Oleh sebab itu, dapat dikatakan kepemimpinan Peter Drucker sesuai dengan teori Servant Leadership menurut Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2008) dan Liden, Panaccio, Hu, and Meuser (2014) yaitu dalam Servant Leader Behavior bahwa Peter Drucker ini memperkenalkan konsep-konsep penting seperti “Knowledge Workers” dan “Management of Objective” yang berarti beliau menerapkan *conceptualizing, putting followers first, helping followers grow and succeed, behaving ethically, empowering, dan juga creating value for the community*

- **Tom Peters**

Tom Peters adalah seorang penulis dan konsultan manajemen yang lahir di Baltimore, Maryland, pada tahun 1942, Peters memiliki gelar dalam bidang teknik sipil dan PhD dalam ilmu keputusan dan perilaku organisasi, ia dikenal dengan bukunya yang berjudul “In Search of Excellence”.

Apakah Tom Peters menggunakan teori servant leadership dalam kepemimpinannya? Menurut pendapat kami, Tom Peters ini memang tidak secara eksplisit menerapkan teori Servant Leadership, Namun pandangannya tentang pelayanan dan perhatian pada orang lain memiliki kesamaan dengan konsep Servant Leadership.

Pandangan beliau yang memiliki kesamaan dengan prinsip Servant Leadership dibuktikan pada kanal YouTube nya dengan judul “LEADERSHIP: Servant Leadership,” Tom Peters bertanya, “Apa yang telah Anda lakukan dalam 24 jam terakhir untuk melayani organisasi Anda?” Pertanyaan ini mencerminkan pendekatan Servant Leadership, di mana pemimpin berfokus pada pelayanan kepada orang lain.

Tom Peters dalam konteks model kepemimpinan berdasarkan dari Liden, Wayne, Zhao, and Henderson (2008) dan Liden, Panaccio, Hu, and

Meuser (2014) dinilai bahwa Tom Peters memiliki pendekatan yang inovatif dan berpikiran terbuka dalam manajemen, dan ini sejalan dengan konsep konseptualisasi dalam model Servant Leadership, di mana pemimpin harus memiliki pemahaman menyeluruh tentang organisasi dan misinya.

Tom Peters juga berfokus pada pengikutnya, Tom Peters menekankan pentingnya memperhatikan kebutuhan pengikut dan mendukung pertumbuhan mereka yang dimana mencerminkan perilaku mengutamakan pengikut dan komitmen terhadap pertumbuhan setiap individu. Sehingga kami simpulkan bahwa Tom Peters ini dalam Servant Leader Behavior pada model kepemimpinan tersebut menerapkan *conceptualizing, emotional healing, putting followers first, helping followers grow and succeed, behaving ethically, empowering and last creating value for the community* yang berarti beliau termasuk pada Servant Leadership

#### **D. Model Kepemimpinan Peter Drucker dan Tom Peters**

##### **1. Biografi Peter Drucker**

Peter Drucker juga berfokus pada pengikutnya, Peter Drucker menekankan pentingnya memperhatikan kebutuhan pengikut dan mendukung pertumbuhan mereka yang dimana mencerminkan perilaku mengutamakan pengikut dan komitmen terhadap pertumbuhan setiap individu.

Peter Drucker adalah seorang ahli manajemen dan penulis yang dikenal sebagai "bapak manajemen modern". Ia lahir pada 19 November 1909 di Wina, Austria, kemudian memutuskan untuk berpindah ke Amerika Serikat pada tahun 1937. Drucker mengajar di Claremont Graduate University, di mana Sekolah Manajemen Drucker dinamai menurut namanya. Sepanjang kariernya, Drucker menulis lebih dari 30 buku tentang berbagai topik terkait manajemen dan kepemimpinan.

Drucker dibesarkan dalam rumah yang penuh dengan intelektual dan profesional tinggi, termasuk Joseph Schumpeter, Friedrich Hayek, dan Ludwig von Mises. Ia lulus dari Döbling Gymnasium pada tahun 1927 dan kemudian pindah ke Hamburg, Jerman, untuk melanjutkan pendidikan dan bekerja sebagai seorang wartawan. Drucker juga mendapatkan gelar doktor

dalam hukum internasional dan hukum publik dari Universitas Goethe Frankfurt pada tahun 1931.

Pada tahun 1933, Drucker meninggalkan Jerman untuk pindah ke Inggris, di mana ia bekerja sebagai analis keuangan dan ahli ekonomi di sebuah bank swasta. Di London, Drucker juga mengikuti seminar John Maynard Keynes di Universitas Cambridge, di mana ia memperoleh pengalaman yang berharga dalam analisis ekonomi. Pada tahun 1937, Drucker menikah dengan Doris Schmitz dan pindah ke Amerika Serikat. Di sana, ia menjadi jurnalis bebas dan menulis untuk berbagai media, termasuk Harper's dan The Washington Post. Drucker juga mulai mengajar di Sarah Lawrence College dan Bennington College, serta menjadi konsultan bisnis untuk beberapa perusahaan besar.

Drucker dikenal karena kontribusinya pada teori manajemen modern, termasuk konsep "manajemen berbasis tujuan" dan "pengawasan diri". Ia juga menulis tentang pentingnya marketing, keberhasilan bisnis, dan peran organisasi dalam masyarakat. Drucker dianggap sebagai salah satu penulis terkemuka dan paling berpengaruh dalam bidang teori dan praktik manajemen pada abad ke-20.

Dalam karier panjangnya, Drucker telah menulis ratusan artikel ilmiah dan lebih dari 30 buku. Buku-buku Drucker membahas berbagai topik, termasuk manajemen, ekonomi, politik, dan masyarakat. Ia juga dikenal karena kontribusinya pada pengembangan pendidikan manajemen dan menjadi salah satu pendiri institusi manajemen modern. Drucker meninggal pada 11 November 2005, meninggalkan warisan yang berharga dalam bidang manajemen dan bisnis.

#### **a. Karakteristik Pemimpin Tipe 5 Peter Drucker**

1. **Intelektual dan Analitis:** Drucker selalu menekankan pentingnya pemikiran kritis dan analisis yang mendalam. Dia percaya bahwa manajer harus memahami esensi dari organisasi mereka dan bagaimana berbagai elemen berinteraksi satu sama lain. Drucker mengajar di Claremont Graduate University dan menulis lebih dari 30 buku tentang manajemen dan kepemimpinan, menunjukkan kemampuan analisis yang kuat dan kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi.
2. **Mandiri dan Observasional:** Sebagai seorang akademisi dan penulis, Drucker sering bekerja secara independen dan menghabiskan banyak

waktu untuk mengamati tren dan pola dalam dunia bisnis. Drucker pindah ke Amerika Serikat pada tahun 1937 dan menjadi konsultan bisnis untuk beberapa perusahaan besar, menunjukkan kemampuan untuk bekerja secara mandiri dan beradaptasi dengan situasi bisnis yang berbeda.

3. Berorientasi pada Pengetahuan: Drucker selalu mencari pengetahuan baru dan berusaha memahami bagaimana manajemen dapat diterapkan dalam berbagai konteks. Drucker menulis tentang pentingnya marketing, keberhasilan bisnis, dan peran organisasi dalam masyarakat, menunjukkan kemampuan untuk memahami berbagai aspek bisnis dan sosial.
4. Strategis dan Berorientasi pada Hasil: Drucker percaya bahwa strategi planning adalah prioritas utama seorang pemimpin. Dia juga menekankan pentingnya etika dan integritas dalam keputusan dan tindakan. Drucker menulis bahwa pemimpin harus mampu membuat keputusan yang tepat dan mengambil tanggung jawab penuh atas hasilnya, menunjukkan kemampuan strategis dan berorientasi pada hasil.
5. Inovatif dan Berorientasi pada Pengembangan: Drucker menekankan pentingnya inovasi dan perubahan dalam organisasi. Dia percaya bahwa organisasi harus terus berinovasi untuk tetap relevan dan sukses. Drucker menulis bahwa pemimpin harus mampu mengembangkan diri sendiri dan organisasi melalui inovasi dan perubahan, menunjukkan kemampuan untuk beradaptasi dan mengembangkan diri.

#### **b. Penerapan Teori Kepemimpinan pada Peter Drucker**

##### 1. Teori Sifat (Trait Theory)

Drucker menunjukkan sifat intelektual dan analitis yang kuat, sesuai dengan Tipe 5 yang berfokus pada pengumpulan dan analisis informasi. Dia memiliki kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan memecah masalah menjadi komponen yang lebih kecil. Sifat analitis Drucker memungkinkan dia untuk mengidentifikasi tren dan pola dalam bisnis, serta mengembangkan strategi yang efektif.

##### 2. Teori Keterampilan (Skill Theory)

Keterampilan Drucker dalam berpikir strategis dan analitis sangat menonjol. Dia memiliki kemampuan untuk memahami hubungan antar elemen dalam organisasi dan mengembangkan solusi yang

inovatif. Keterampilan analitis Drucker memungkinkan dia untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta mengembangkan strategi yang sesuai dengan situasi bisnis.

3. Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Perilaku Drucker mencerminkan gaya kepemimpinan yang observasional dan analitis. Dia menghabiskan banyak waktu untuk memahami situasi sebelum membuat keputusan. Drucker juga menunjukkan kemampuannya yaitu mudah beradaptasi dengan situasi yang berbeda dan mengembangkan strategi yang efektif.

4. Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership)

Drucker menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya berdasarkan situasi yang dihadapi, selalu berusaha untuk memahami konteks sebelum mengambil tindakan. Dia mengembangkan strategi yang sesuai dengan situasi bisnis dan memahami bagaimana organisasi harus beradaptasi dengan perubahan.

5. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Drucker menginspirasi banyak pemimpin bisnis dengan visi dan idenya yang inovatif, membantu mengubah cara pandang mereka terhadap manajemen dan organisasi. Dia menunjukkan kemampuan untuk mengembangkan budaya organisasi yang inovatif dan memungkinkan tim untuk berkontribusi secara aktif. Drucker juga menekankan pentingnya etika dan integritas dalam keputusan dan tindakan, memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih beretika dan berintegritas.

## 2. Biografi Tom Peters

Peters lahir di Baltimore, Maryland, dan menempuh pendidikan di Cornell University, di mana ia mendapatkan gelar Bachelor of Science dalam teknik sipil pada tahun 1965. Ia kemudian melanjutkan pendidikan di Stanford Business School, di mana ia mendapatkan gelar MBA dan PhD dalam bisnis pada tahun 1977.

Peters memiliki latar belakang yang luas dalam pengalaman kerja. Ia pernah menjabat sebagai Navy Seabee di Vietnam dan kemudian bekerja di Pentagon. Ia juga pernah menjadi senior advisor di White House selama masa pemerintahan Presiden Nixon. Peters memulai karirnya sebagai konsultan manajemen di McKinsey & Company, yang mana ia menjadi

partner dan pemimpin praktek efektivitas organisasi pada tahun 1979. Ia meninggalkan McKinsey pada tahun 1981 untuk menjadi konsultan independen.

Peters dikenal karena bukunya "In Search of Excellence" yang menjadi bestseller dan mempengaruhi cara berpikir tentang manajemen bisnis. Buku ini memperkenalkan konsep seperti "managing by walking about" dan "empowering decision-makers" yang masih relevan hingga saat ini. Peters juga menulis beberapa buku lainnya, seperti "Thriving on Chaos", "Liberation Management", dan "The Pursuit of WOW!". Buku-buku ini membahas tentang pentingnya inovasi, keunggulan dalam layanan pelanggan, dan pentingnya kepemimpinan yang inspiratif. Peters dikenal sebagai salah satu penulis terkemuka dalam bidang manajemen bisnis. Ia telah memberikan kontribusi pada pengembangan beberapa teori manajemen, termasuk teori 7S Framework dan teori Chaos Theory. Ia juga dikenal karena pendapatnya tentang pentingnya inovasi dan keunggulan dalam layanan pelanggan.

Peters juga dikenal karena pendapatnya tentang pentingnya kepemimpinan yang inspiratif. Ia percaya bahwa pemimpin harus mampu menginspirasi timnya dan memberikan contoh yang baik. Ia juga percaya bahwa pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan memimpin organisasi melalui proses inovasi. Peters telah menerima beberapa penghargaan dan prestasi dalam karier profesionalnya. Ia dikenal sebagai salah satu penulis terkemuka dalam bidang manajemen bisnis dan telah menerima beberapa penghargaan, termasuk penghargaan Lifetime Achievement Award dari Thinkers50.

Peters menikah dengan Susan Sargent dan memiliki beberapa anak. Ia tinggal di West Tinmouth, Vermont, dan terus menulis dan berbicara tentang topik-topik manajemen bisnis dan inovasi. Ia juga memiliki perusahaan sendiri yang berbasis di UK. Dalam karier panjangnya, Peters telah menulis ratusan artikel ilmiah dan lebih dari 30 buku. Buku-buku Peters membahas berbagai topik, termasuk manajemen, ekonomi, politik, dan masyarakat. Ia juga dikenal karena kontribusinya pada pengembangan pendidikan manajemen dan menjadi salah satu pendiri institusi manajemen modern. Peters meninggal pada 11 November 2005, meninggalkan warisan yang berharga dalam bidang manajemen dan bisnis.

### **a. Karakteristik Pemimpin Tipe 7 pada Tom Peters**

1. **Optimis dan Energik:** Peters selalu menampilkan sikap optimis dan penuh energi, mendorong organisasi untuk selalu mencari peluang baru dan berinovasi. Ia percaya bahwa inovasi dan perubahan adalah kunci keberhasilan dalam bisnis.
2. **Visioner dan Inovatif:** Peters menekankan pentingnya inovasi dan selalu mencari cara-cara baru untuk mencapai keunggulan dalam bisnis. Ia percaya bahwa organisasi harus terus berinovasi untuk tetap relevan dan sukses.
3. **Karismatik dan Menginspirasi:** Peters memiliki karisma yang kuat dan mampu menginspirasi tim dan organisasi untuk mencapai tujuan yang ambisius. Ia percaya bahwa pemimpin harus mampu menginspirasi timnya dan memberikan contoh yang baik.
4. **Berorientasi pada Masa Depan:** Peters berorientasi pada masa depan dan selalu mencari cara-cara baru untuk mencapai tujuan organisasi. Ia percaya bahwa organisasi harus terus berinovasi untuk tetap relevan dan sukses.
5. **Kemampuan untuk Melihat Peluang:** Peters memiliki kemampuan untuk melihat peluang dalam setiap situasi dan mampu mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
6. **Pengembangan Sumber Daya:** Peters menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan dalam bisnis. Ia percaya bahwa organisasi harus terus mengembangkan kemampuan timnya untuk mencapai tujuan yang ambisius.
7. **Keterbukaan dan Flexibilitas:** Peters menekankan pentingnya keterbukaan dan flexibilitas dalam bisnis. Ia percaya bahwa organisasi harus terus beradaptasi dengan perubahan dan memimpin organisasi melalui proses inovasi.

### **b. Penerapan Teori Kepemimpinan pada Peter Drucker**

1. **Teori Sifat (Trait Theory)**

Peters menunjukkan sifat optimis dan visioner yang kuat, sesuai dengan Tipe 7 yang berfokus pada eksplorasi dan inovasi. Ia memiliki kemampuan untuk melihat peluang baru dan mendorong timnya untuk meraihnya.
2. **Teori Keterampilan (Skill Theory)**

Keterampilan Peters dalam menginspirasi dan memotivasi orang lain sangat menonjol. Dia memiliki kemampuan untuk melihat peluang baru dan mendorong timnya untuk meraihnya. Selain itu, Peters

memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi yang berbeda dan mampu mengembangkan strategi yang efektif.

3. Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Perilaku Peters mencerminkan gaya kepemimpinan yang energik dan inovatif. Dia selalu mendorong timnya untuk berpikir out of the box dan mencari cara lain untuk mencapai keunggulan. Peters juga menunjukkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan memimpin organisasi melalui proses inovasi.

4. Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership)

Peters menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi, selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan eksplorasi. Ia percaya bahwa organisasi harus terus berinovasi untuk tetap relevan dan sukses.

5. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Peters adalah pemimpin transformasional yang menginspirasi timnya dengan visi dan energinya, mendorong perubahan signifikan dalam organisasi dan industri. Ia percaya bahwa pemimpin harus mampu menginspirasi timnya dan memberikan contoh yang baik

## **E. Aspek WHY, HOW dan WHAT Pada Gaya Kepemimpinan Peter Drucker dan Tom Peters**

### **1. Peter Drucker**

Peter Drucker tidak secara khusus mengembangkan satu gaya kepemimpinan tunggal seperti yang dilakukan oleh beberapa teoritikus lainnya seperti Situasional atau Transformasional. Namun, kontribusinya terhadap kepemimpinan lebih berfokus pada prinsip-prinsip dan karakteristik yang membuat seorang pemimpin efektif. Berikut adalah beberapa inti dari pemikiran Drucker tentang kepemimpinan:

**Efektivitas:** Drucker menekankan bahwa tujuan utama seorang pemimpin adalah untuk mencapai hasil yang signifikan dan berarti. Ini melibatkan fokus pada apa yang penting daripada sekadar apa yang mudah atau terlihat penting.

**Visi dan Tujuan:** Pemimpin yang efektif harus bisa memiliki visi yang jelas tentang bagaimana arah organisasi atau tim, serta kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tersebut kepada orang lain. Visi ini harus

didasarkan pada pemahaman mendalam tentang tantangan dan peluang di masa depan.

**Manajemen oleh Tujuan:** Drucker mempopulerkan konsep manajemen oleh tujuan, di mana pemimpin harus menetapkan tujuan yang jelas dan mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan tersebut. Ini membantu memfokuskan usaha dan memberikan arahan yang jelas.

**Kemampuan Mengelola Perubahan:** Pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan dengan baik. Drucker percaya bahwa perubahan adalah konstan dalam lingkungan bisnis, dan pemimpin harus mampu menavigasi organisasi melalui perubahan dengan minimal gangguan.

**Keterampilan Antarpribadi:** Drucker menyoroti pentingnya keterampilan antarpribadi dalam kepemimpinan. Ini termasuk kemampuan untuk mendengarkan dengan baik, memotivasi orang lain, dan membangun hubungan yang baik di antara tim dan staf.

Jadi, meskipun Drucker tidak memfokuskan pada satu gaya kepemimpinan spesifik, kontribusinya terhadap pemikiran kepemimpinan lebih banyak tentang prinsip-prinsip dan karakteristik yang membuat seorang pemimpin efektif dalam menghadapi kompleksitas dan perubahan dalam lingkungan bisnis dan organisasional.

## **2. Tom Peters**

Tom Peters adalah seorang penulis dan pembicara bisnis Amerika yang terkenal, yang dikenal karena karyanya di bidang manajemen dan kepemimpinan. Berikut ini adalah uraian gaya kepemimpinan dan kontribusinya:

### **Mengapa:**

Tom Peters menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mendorong keberhasilan organisasi. Ia percaya bahwa kepemimpinan sangat penting untuk mendorong inovasi, mempertahankan keunggulan kompetitif, dan mencapai keunggulan dalam bisnis.

### **Apa:**

Tom Peters terkenal dengan konsep “keunggulan” dalam manajemen. Dia menganjurkan kepemimpinan yang memprioritaskan: Orang dan Budaya : Menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif,

dan dinamis.

**Inovasi dan Fleksibilitas :** Mendorong inovasi yang berkelanjutan dan beradaptasi terhadap perubahan. **Fokus Pelanggan :** Menempatkan pelanggan di pusat setiap keputusan bisnis.

**Eksekusi :** Berfokus pada tindakan dan hasil praktis daripada strategi abstrak.

**Siapa:**

Tom Peters adalah salah satu penulis buku berpengaruh "In Search of Excellence," yang ditulisnya bersama Robert H. Waterman, Jr. Buku ini, yang diterbitkan pada tahun 1982, menyoroti praktik-praktik perusahaan yang sukses dan telah memberikan dampak yang signifikan pada pemikiran manajemen. Ia juga telah menulis beberapa buku lain tentang kepemimpinan dan manajemen, dan ia terus menjadi pembicara dan konsultan yang dicari di bidang ini.

## **F. Benang Merah Dan Kesimpulan**

### **1. Benang Merah**

Hubungan antara Servant Leadership dengan Enneagram tipe 5 adalah karena tipe 5 ini cenderung memiliki rasa kecerdasan yang unik sehingga mereka yang berada pada tipe 5 ini selalu mengkonsepkan cara-cara yang baru dan inovatif agar mereka para pengikut yang mengikutinya dapat berkembang serta meraih kesuksesan dengan kemungkinan yang tinggi seperti yang dilakukan oleh Peter Drucker pada penerapan kepemimpinannya dengan melayani pengikutnya dengan cara tersebut.

Sedangkan, hubungan antara Servant Leadership dengan Enneagram tipe 7 adalah tipe 7 ini para pemimpinnya kebanyakan memiliki visi misi kedepan yang jauh dengan mempertimbangkan berbagai potensi pengembangan pada organisasi dan pengikutnya agar terus menciptakan inovasi yang baru sehingga target kesuksesan mudah dicapai. Tom Peters menerapkan kepemimpinan seperti ini dengan rasa kepercayaan yang tinggi serta penuh energik kepada para pengikutnya sebagai pemimpin dengan pelayanan yang baik.

### **2. Kesimpulan**

Peter Drucker dan Tom Peters adalah tipe pemimpin yang menerapkan teori Servant Leadership pada kepemimpinannya karena mereka sangat memperhatikan pengikutnya dengan konsep-konsep yang

telah mereka buat dalam berbagai buku yang telah mereka terbitkan agar pengikut dan organisasinya dapat meraih kesuksesan.

Peter Drucker menggunakan model kepemimpinan Enneagram tipe 5 karena Peter Drucker mampu mengembangkan konsep-konsep yang baru dengan kecerdasannya yang dinilai bahwa beliau ini sangat kompeten. Sedangkan, Tom Peters menggunakan kepemimpinan Enneagram tipe 7 karena Tom Peters merupakan pemimpin yang visioner dan berorientasi pada masa depan dengan kepercayaan diri yang tinggi.

### **G. Latihan Soal**

1. Jelaskan konsep servant leadership dan bagaimana Peter Drucker menerapkannya dalam teori manajemennya.
2. Bagaimana model kepemimpinan Tom Peters berfokus pada inovasi dan kualitas? Berikan contoh nyata dari implementasi model ini.
3. Diskusikan bagaimana Peter Drucker dan Tom Peters menggunakan pendekatan 'WHY HOW WHAT' dalam kepemimpinan mereka.
4. Analisis kesamaan dan perbedaan dalam pendekatan kepemimpinan antara Peter Drucker dan Tom Peters. Apa kontribusi unik mereka terhadap ilmu manajemen?
5. Identifikasi benang merah yang menghubungkan teori dan praktik kepemimpinan Drucker dan Peters dalam konteks manajemen modern.

Catatan :

### A. Deskripsi Pembelajaran

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan adaptif dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman bagaimana pemimpin bisa membantu *follower*.

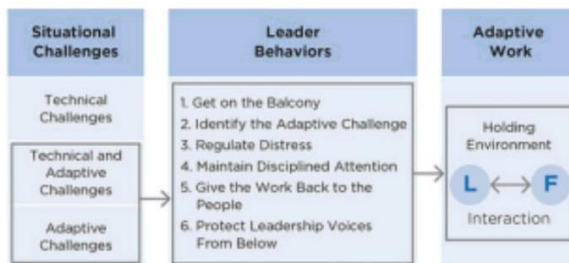
### B. Kompetensi Pembelajaran

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan adaptif.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan adaptif.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan adaptif.

### C. Teori Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif adalah tentang membantu orang berubah dan menyesuaikan diri dengan situasi baru. Seperti namanya, kepemimpinan adaptif adalah tentang bagaimana para pemimpin mendorong orang untuk beradaptasi dan menghadapi masalah, tantangan, dan perubahan. Kepemimpinan adaptif berfokus pada adaptasi yang dibutuhkan orang dalam menanggapi perubahan lingkungan. Secara sederhana, pemimpin adaptif mempersiapkan dan mendorong orang untuk menghadapi perubahan.



Description

**Figure 11.1** Model of Adaptive Leadership

## **D. Model Kepemimpinan Adaptif**

### **1. Tantangan Situasional**

Gambar 11.1 menawarkan representasi visual dari komponen utama kepemimpinan adaptif dan bagaimana mereka cocok bersama, termasuk tantangan situasional, perilaku pemimpin, dan pekerjaan adaptif. Secara heuristik, model ini memberikan dasar untuk mengklarifikasi proses kepemimpinan adaptif serta menghasilkan penelitian empiris untuk memvalidasi dan memperbaiki konsep dan prinsip yang dijelaskan oleh model. Seperti yang diilustrasikan pada sisi kiri Gambar 11.1, praktik kepemimpinan ini mengharuskan para pemimpin mengatasi tiga jenis tantangan situasional: tantangan yang terutama bersifat teknis, yang memiliki dimensi teknis dan adaptif, dan tantangan yang bersifat adaptif. Sementara mengatasi tantangan teknis adalah penting, kepemimpinan adaptif berkaitan dengan membantu orang mengatasi tantangan adaptif.

### **2. Tantangan Teknis**

Tantangan teknis adalah masalah di tempat kerja, komunitas, atau diri sendiri yang didefinisikan dengan jelas, dengan solusi yang diketahui dapat diimplementasikan melalui prosedur organisasi yang ada. Mereka adalah masalah yang dapat diselesaikan oleh para ahli atau oleh mereka yang memiliki apa yang Heifetz sebut sebagai "repertoar" keterampilan atau prosedur berdasarkan pengetahuan saat ini. Untuk tantangan teknis, orang mencari pemimpin untuk solusi, dan mereka menerima otoritas pemimpin untuk menyelesaikan masalah. Misalnya, jika karyawan di kantor akuntan pajak frustrasi tentang program perangkat lunak pajak yang baru diadopsi, manajer di perusahaan dapat menilai masalah perangkat lunak, mengidentifikasi kelemahan dan masalah dengan perangkat lunak, menghubungi perusahaan yang menyediakan perangkat lunak, dan memiliki program yang dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan akuntan di perusahaan pajak. Dalam contoh ini, masalahnya dapat diidentifikasi, ia memiliki solusi yang dapat dicapai, dan manajer di firma pajak memiliki wewenang untuk mengatasi masalah melalui struktur dan prosedur organisasi yang diterima. Karyawan menerima otoritas itu dan melihat ke manajer untuk memecahkan masalah teknis.

### **3. Tantangan Teknis dan Adaptif**

Beberapa tantangan memiliki dimensi teknis dan adaptif. Dalam hal ini, tantangan didefinisikan dengan jelas tetapi tidak memiliki solusi langsung yang berbeda dalam sistem organisasi yang ada. Tanggung jawab untuk mengatasi jenis tantangan ini dibagi antara pemimpin dan rakyat. Pemimpin dapat bertindak sebagai sumber daya bagi orang lain dan memberikan dukungan, tetapi orang-orang perlu melakukan pekerjaan — mereka perlu belajar untuk berubah dan beradaptasi. Misalnya, jika sebuah rumah sakit perkotaan dengan pendekatan tradisional untuk perawatan (yaitu, penyedia adalah ahli, dan pasien adalah pengunjung) ingin membangun budaya yang berpusat pada pasien, tujuannya dapat ditata dengan jelas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, pimpinan rumah sakit, melalui otoritas hierarkisnya, dapat memberikan pelatihan in-service tentang bagaimana melibatkan pasien dalam perawatan mereka sendiri. Aturan baru dapat dirancang untuk melestarikan rutinitas pribadi pasien, memberi mereka akses ke catatan mereka sendiri, dan memberi mereka kontrol lebih besar atas perawatan mereka sendiri. Namun, staf, dokter, pasien, dan anggota keluarga perlu menerima perubahan yang diusulkan dan belajar bagaimana menerapkannya. Menjadikan rumah sakit sebagai model perawatan yang berpusat pada pasien akan membutuhkan banyak pekerjaan dan adaptasi dari banyak orang yang berbeda.

### **4. Tantangan Adaptif**

Inti dari proses kepemimpinan adaptif adalah tantangan adaptif, atau masalah yang tidak jelas atau mudah diidentifikasi. Mereka tidak dapat diselesaikan semata-mata oleh otoritas atau keahlian pemimpin, atau melalui cara-cara normal dalam melakukan sesuatu dalam organisasi. Tantangan adaptif mengharuskan para pemimpin mendorong orang lain untuk mendefinisikan situasi yang menantang dan menerapkan solusi. Tidak mudah untuk mengatasi dan sering ditolak, tantangan adaptif sulit karena mereka biasanya membutuhkan perubahan dalam prioritas, keyakinan, peran, dan nilai-nilai orang. Contoh tantangan adaptif melibatkan masalah dan kekhawatiran yang dihadapi keluarga ketika menempatkan orang tua dalam perawatan rumah sakit. Di rumah sakit, ada banyak ketidakpastian bagi pasien dan keluarga tentang bagaimana dan

kapan pasien akan meninggal, dan bagaimana cara terbaik menghibur pasien selama waktu ini. Sementara pekerja rumah sakit dapat memberikan dukungan dan umpan balik informal tentang proses kematian, pasien dan keluarga harus memahami bagaimana mereka ingin mendekati hari-hari terakhir pasien. Apa arti kerugian yang akan datang? Bagaimana mereka bisa mempersiapkannya? Bagaimana mereka akan mengatasi kerugian ke depan? Dalam konteks ini, mereka yang berada dalam sistem perawatan kesehatan bertindak sebagai pemimpin dan memobilisasi pasien dan anggota keluarga untuk mengatasi banyak pertanyaan dan kekhawatiran yang mengelilingi kematian anggota keluarga. Bagaimana perawat, pekerja sosial, dan staf rumah sakit ini berkomunikasi, menunjukkan empati, menawarkan dukungan, dan sebagainya adalah penting dalam proses membantu keluarga untuk menghadapi kompleksitas dan kekhawatiran akan kehilangan yang akan datang.

Ada 2 tokoh yang akan dibahas berkaitan dengan Teori Kepemimpinan Adaptif ini yaitu Mark Zuckerberg dan Herb Kelleher. Apakah Mark Zuckerberg dan Herb Kelleher menggunakan teori kepemimpinan adaptif?

### **1. Kepemimpinan Mark Zuckerberg**

Mark Zuckerberg menggunakan teori kepemimpinan adaptif karena dilihat dari ketika ia tertarik dengan pemrograman dan meluas ke perangkat lunak jejaring sosial hingga akhirnya ia membuat situs Facemash. Dari hal tersebut, ia tentunya membuat sebuah perubahan dalam dunia teknologi. Namun, situs tersebut menuai kecaman dari Universitasnya karena dianggap situs tersebut membuka identitas yang merupakan privasi. Zuckerberg terus bermain-main dengan idenya dan ia membuat tema yang sedikit berbeda yaitu The Facebook yang pada akhirnya menjadi Facebook. Awalnya, facebook hanya diperuntukkan bagi mahasiswa Harvard tetapi kemudian meluas hingga seluruh orang yang berusia diatas 13 tahun dapat menggunakannya.

Beberapa orang masih merasa bahwa facebook mengganggu privasi, namun seiring berjalannya waktu dan perubahan-perubahan yang dilakukan oleh Zuckerberg, orang-orang bisa menerima Facebook. Bahkan, bukan rahasia lagi bahwa banyak konsumen Barat dengan senang

hati menukar banyak cita-cita abstrak yang berharga demi sedikit kenyamanan.

Meskipun dalam pengembangan facebook terjadi berbagai tantangan, penyalahgunaan platform untuk penyebaran berita yang tidak benar, masalah keamanan data pengguna, kekhawatiran atas privasi yang memengaruhi citra Zuckerberg. Ada tuntutan hukum yang paling terkenal adalah gugatan ConnectU. Dalam kepemimpinan adaptif, Zuckerberg tidak menyerah melainkan merespons secara efektif terhadap tantangan ini dia menunjukkan komitmen untuk terus belajar dari kesalahan atau kekurangannya dan mengambil tindakan terus berinovasi dan menyesuaikan strategi perusahaan sesuai dengan perkembangan terbaru untuk mengatasi masalah tersebut. mark zuckerberg selalu memastikan bahwa perusahaannya kompetitif serta sangat memperhatikan para penggunanya untuk memberikan layanan aplikasi sesuai dengan kebutuhan pengguna.

• **Ciri – ciri pemimpin yang adaptif Mark Zuckerberg antara lain:**

1. Membantu pengikut menyesuaikan diri dengan perubahan yang dibuat oleh Mark Zuckerberg, dibuktikan dengan Mark yang tidak terlalu menanggapi saran yang diberikan oleh pengikutnya agar pengikut terbiasa dengan perubahan yang Mark buat.
2. Mengidentifikasi tantangan adaptif, dibuktikan dengan Mark yang dapat menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam pengembangan situsnya.
3. Mengatur kesusahan, dibuktikan oleh Mark yang mendapat kecaman dari pengikutnya mengenai privasi dan kebebasan sipil. Hal ini membuat Mark membatalkan liburannya untuk mengatasi hal tersebut.

• **Adapun perilaku dari Mark Zuckerberg yaitu :**

1. Ia memiliki kecerdasan khusus dalam matematika, Bahasa inggris dan klasik
2. Sikap kepemimpinan yang ditunjukkan mark sudah terlihat dari ketika dia bersekolah di sekolah bergengsi, dia menjadi kapten tim anggar sekolah.
3. Mark juga memiliki rasa ingin tahu yang besar, ditunjukkannya dengan dia tertarik pada computer dan menulis pemutar music yang menarik minat Microsoft dan AOL.

4. Mark adalah seseorang yang ambisius karena ketika dia membuat situs yang ditentang oleh universitas Harvard dia tetap melanjutkan keinginannya untuk mengembangkan situs yang ia buat dari The Facemash menjadi The Facebook dengan beberapa ide yang dia miliki.
5. Mark tidak terlalu peduli dengan tanggapan yang disampaikan orang lain mengenai privasi, ia menganggap bahwa privasi tidak lagi menjadi norma. Tetapi ia masih tetap memikirkan bagaimana cara agar pengikutnya dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.
6. Banyak orang yang mengira bahwa Mark seseorang yang sombong tetapi juga orang yang menentang pernyataan tersebut.

## 2. **Kepemimpinan Herb Kelleher**

Herb Kelleher menggunakan teori kepemimpinan adaptif karena dilihat dari Herb Kelleher yang mengidentifikasi saran yang diberikan oleh salah satu kliennya tentang maskapai dengan biaya rendah di California kliennya meyakini bahwa maskapai dengan biaya rendah yang berada di California tersebut juga dapat bekerja di Texas. Kemudian, Herb Kelleher dan istrinya mendirikan Southwest Airlines. Meskipun pada awalnya maskapai ini tidak berjalan lancar dan terasa sulit bagi Kelleher, tetapi di tahun-tahun berikutnya Southwest Airlines ini sudah mulai menguntungkan dan semakin berkembang pesat.

Dari hal tersebut, Kelleher mampu mendorong orang untuk beradaptasi dengan perubahan yang ia buat, yaitu perubahan tentang maskapai dengan biaya terbang yang murah di Texas. Selain itu, Kelleher juga memiliki keyakinan pada stafnya, ia juga dikatakan sebagai CEO terbaik dan banyak orang menganggap bahwa Southwest adalah tempat yang sangat baik untuk bekerja.

### • **Ciri-ciri kepemimpinan adaptif Herb Kelleher :**

1. Naik ke balkon, dibuktikan dengan Herb dan istrinya yang menciptakan strategi untuk membangun maskapai dengan biaya terbang murah di Texas, sesuai dengan gambaran yang diberikan oleh kliennya.
2. Identifikasi tantangan adaptif, dibuktikan dengan masalah yang dihadapi Herb selama 4 tahun, masakapainya belum berjalan karena peraturan litigasi dari pesaing, hal ini tidak membuat Herb menyerah, ia terus berusaha lebih keras sehingga pada tahun 1973 akhirnya

Southwest mendapatkan keuntungan pertamanya.

3. Membantu pengikutnya menyesuaikan perubahan, dibuktikan dengan sikap Herb yang karismatik menjadikan karyawan memberikan pelayanan maksimal kepada penumpang, hal ini membuat penumpang merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, sehingga orang-orang yang berada di Texas mulai beradaptasi dengan perubahan tersebut.
- **Perilaku kepemimpinan Herb Kellerher :**
    1. Herb Kelleher memiliki sifat yang baik dan ramah terhadap karyawannya, dibuktikan dengan ia mendapatkan banyak pujian sebagai CEO terbaik Amerika dan selalu menyapa karyawannya.
    2. Ia adalah seseorang yang karismatik karena mempunyai kepribadian yang menyenangkan dalam berbisnis.
    3. Merupakan seseorang yang penyayang, dibuktikan dengan perkataannya ‘perusahaan lebih kuat jika terikat oleh cinta daripada oleh rasa takut’

### **E. Model Kepemimpinan Gaya Kepribadian Eneagram**

Individu dengan gaya Tipe Satu cenderung melihat dunia dalam hal bagaimana hal itu cocok (atau tidak cocok) dengan apa yang mereka anggap sempurna atau ideal. Mereka memusatkan perhatian pada apakah segala sesuatunya "benar atau salah" atau "baik atau buruk."

Individu dengan gaya Tipe Dua cenderung ramah, optimis, emosional, dan murah hati (untuk kesalahan). Mereka memusatkan perhatian mereka pada hubungan dan apa yang orang lain pikirkan dan rasakan tentang mereka. Perhatian utama adalah membuat orang lain menyukai mereka, dan mereka mungkin memberi, membantu, atau mengorbankan diri untuk secara strategis mendapatkan persetujuan orang lain. Mereka "berubah bentuk" untuk menampilkan diri mereka dengan cara apa pun yang mereka pikir akan membantu mereka menciptakan hubungan positif dengan orang lain.

Individu dengan gaya Tipe Tiga memandang dunia dalam hal tugas, tujuan, citra, pencapaian, dan kesuksesan. Mereka memusatkan perhatian mereka untuk dianggap sukses dan menyelesaikan banyak hal. Mereka unggul dalam mencocokkan model ideal kesuksesan materi dan tanda-

tanda pencapaian budaya (memiliki mobil bagus, mencapai status tinggi, memiliki kredensial yang mengesankan).

Individu dengan gaya Tipe Empat menghargai keaslian dan cenderung nyaman dengan berbagai emosi, termasuk rasa sakit. Mereka memusatkan perhatian mereka pada dunia internal mereka sendiri, koneksi dan pemutusan hubungan dengan orang lain, apa yang hilang dalam situasi tertentu, dan aspek estetika lingkungan mereka.

Individu dengan gaya Tipe Lima cenderung introvert dan pemalu dan kurang ekspresif secara emosional daripada tipe lainnya. Mereka memusatkan mereka pada pemikiran, mendapatkan pengetahuan, pengejaran intelektual yang menarik, dan menciptakan batasan untuk menjaga privasi. Mereka sering memiliki perasaan bahwa mereka memiliki jumlah energi yang terbatas dan sensitif terhadap orang lain, berpotensi menguras mereka dari simpanan waktu atau sumber daya mereka yang terbatas Individu dengan gaya Tipe Enam memusatkan perhatian pada mendeteksi ancaman terhadap keselamatan mereka dan bersiap untuk menghadapi bahaya atau masalah. Secara alami waspada, mereka dapat secara aktif takut (fobia) atau kuat dan mengintimidasi sebagai langkah proaktif melawan rasa takut (kontrafobia). Mereka cenderung setia, analitis, kontrarian, dan curiga terhadap otoritas. Kecenderungan alami mereka untuk menilai ancaman dan risiko membuat mereka menjadi pemecah masalah yang baik, tetapi mereka juga dapat berjuang dengan paranoia, keragu-raguan, dan pemikiran bencana atau "skenario terburuk. Individu dengan gaya Tipe Tujuh cenderung energik, serba cepat, dan optimis. Mereka memusatkan perhatian mereka pada hal-hal yang menyenangkan dan merangsang untuk dipikirkan dan dilakukan, menciptakan banyak pilihan, dan perencanaan. Mereka biasanya orang-orang yang antusias, berorientasi pada masa depan, suka bersenang-senang yang tidak suka merasakan perasaan tidak nyaman termasuk kesedihan, kecemasan, kebosanan, atau rasa sakit Individu dengan gaya Tipe Delapan cenderung selaras dengan kekuatan dan kekuasaan - siapa yang memilikinya dan bagaimana mereka menggunakannya. Mereka biasanya memiliki lebih banyak akses ke kemarahan mereka dan toleransi yang lebih tinggi terhadap konflik dan konfrontasi daripada tipe lainnya. Delapan memusatkan perhatian mereka pada menciptakan ketertiban,

melihat gambaran besar, dan memperhatikan apakah semuanya adil dan adil. Mereka tegas, langsung, dan kuat.

Individu dengan gaya Tipe Sembilan menjadi mediator yang baik karena mereka secara alami dapat melihat semua sisi masalah dan merasa termotivasi untuk mengurangi konflik dan menciptakan harmoni. Ramah dan santai, mereka "mengikuti arus," memusatkan perhatian pada pencampuran dengan dan terlalu beradaptasi dengan orang lain sebagai cara untuk tetap nyaman dan menghindari perpisahan dan konflik. (Chestnut, 2017)

### 1) **Mark Zuckerberg**

Berdasarkan Buku yang berjudul *Learning Leadership dan 28 Business Thinkers Who Changed the World The management gurus and mavericks who changed the way we think about business* yang diberikan dan analisis terhadap gaya kepemimpinan Mark Zuckerberg, karakteristik kepemimpinan yang paling dekat dengan Enneagram Tipe Lima.

Tipe lima juga dikenal sebagai pengamat atau penyelidik system enneagram, yang ditandai dengan rasa ingin tahu yang mendalam dan haus akan pengetahuan. Mereka asik memahami lingkungan sekitar dan akan melakukan apa saja untuk mengetahui lebih banyak, terkadang mengabaikan kebutuhan fisik dan hubungan untuk memuaskan dorongan ini. Mereka cenderung terlibat dalam pencarian intelektual yang intens dan menikmati menyelami subjek dan ide yang kompleks.

Tipe lima ini cenderung menghargai kebebasan dan kemandirian mereka, sering kali lebih memilih kesendirian daripada memulihkan tenaga dan fokus pada bereaksi tanpa gangguan. Mereka ingin menjadi berpengetahuan, kompeten, dan mandiri agar tidak membutuhkan bantuan dari dunia luar. Anda akan menemukan mereka pendiam dan tertutup, terkadang menyendiri dalam situasi sosial. Mereka mungkin menganggap obrolan ringan itu membosankan dan lebih menyukai percakapan yang mendalam dan bermakna.

Ketakutan tipe lima adalah tidak mampu memenuhi kebutuhan mereka sendiri dan orang lain. Untuk mengatasi ketakutan ini mereka sering kali mempertahankan gaya hidup minimalis dan menghindari interaksi yang tidak perlu, dan lebih berfokus pada kegiatan intelektual.

Fokus ini membantu mereka lepas dari tuntutan hidup dan memberikan kebebasan yang mereka dambakan.

## 2) **Herb Kelleher**

Berdasarkan Buku yang berjudul *Learning Leadership dan 28 Business Thinkers Who Changed the World The management gurus and mavericks who changed the way we think about business* yang diberikan dan analisis terhadap gaya kepemimpinan Herb Kelleher, karakteristik kepemimpinan yang paling dekat dengan Enneagram Tipe Delapan.

Orang dengan tipe delapan cenderung memiliki sifat yang dominan kuat serta memiliki dorongan tinggi untuk memimpin dan inisiatif. Mereka biasanya percaya diri, berani dan memiliki keinginan yang besar untuk melindungi orang-orang disekitar mereka. Sifat ini sangat mencerminkan Herb Kelleher yang dikenal karena kepemimpinannya yang kharismatik dan berani dalam mengubah industry penerbangan.

Sebagai seorang tipe delapan Herb Kelleher memiliki kecenderungan untuk menjadi pemimpin yang tegas dan berani. Dia dikenal karena keberaniannya dalam menghadapi tantangan dan pengambilan resiko yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan. Kelleher juga terkenal karena dedikasinya terhadap keadilan dan keberanian dalam memperjuangkan hak karyawan dan pelanggan. Sifat ini tidak hanya mencerminkan kepemimpinan yang kuat, tetapi nilai-nilai yang tinggi yang dipegang teguh oleh Kelleher. Selain itu, sebagai seorang tipe delapan dia tidak takut untuk mengungkapkan pendapatnya dan berdiri teguh pada nilai-nilai yang diyakininya. Kelleher sering kali dihormati karena integrasinya yang tinggi dan kemampuannya untuk berkomunikasi secara langsung dan transparan dengan orang lain. Sifat ini tidak hanya mencerminkan keberanian dan kejujuran tetapi mencerminkan bagaimana dalam menjalani kehidupan dan karirnya dalam menjalani kehidupan dan karirnya.

### ● **STAR WITH WHY**

#### 1. **MARK ZUCKERBERG**

Kepemimpinan Mark Zuckerberg sering dibahas karena dia adalah pendiri Facebook dan saat ini menjabat sebagai CEO perusahaan tersebut. Dia dikenal karena gaya kepemimpinannya yang inovatif, visioner, dan terkadang kontroversial. Zuckerberg dikenal memiliki visi jangka panjang

yang kuat untuk perusahaan dan kemampuan untuk mengambil keputusan besar yang memengaruhi arah strategis Facebook. Dia juga dikenal karena pendekatannya yang agresif terhadap pertumbuhan perusahaan dan kecenderungannya untuk mengubah strategi berdasarkan perubahan di industri teknologi dan sosial media.

- Why (Kenapa)

Zuckerberg memiliki visi yang jelas untuk menciptakan dunia yang lebih terbuka dan terkoneksi. Dia terinspirasi untuk membuat Facebook karena ingin menciptakan platform yang dapat memudahkan orang untuk saling terhubung.

- How (bagaimana)
- Transformasional - Zuckerberg mengilhami
- dan memotivasi tim untuk mencapai visi bersama
- Partisipatif - Zuckerberg melibatkan anggota tim secara aktif dalam pengambilan keputusan
- Otokratis - Zuckerberg memiliki kontrol yang kuat dan komitmen yang kuat untuk mewujudkan visinya
- What(apa)
- Cepat dan gesit dalam mengambil tindakan untuk mewujudkan visi
- Terbuka dalam kepemimpinan dan mendorong keterbukaan di kalangan timnya
- Selalu berusaha menyempurnakan produk agar dapat memenuhi kebutuhan pasar

## 2. **Herb Kelleher**

Kepemimpinan Herb Kelleher sering dipuji karena dia adalah salah satu pendiri Southwest Airlines dan menjabat sebagai CEO perusahaan tersebut selama beberapa dekade. Herb Kelleher dikenal karena gaya kepemimpinannya yang unik, yang sangat menekankan pada kepuasan pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya. Dia dianggap sebagai salah satu pemimpin yang mengutamakan budaya perusahaan yang kuat dan positif, yang mendorong semangat kerja tinggi dan dedikasi dari seluruh timnya. Kelleher juga terkenal karena kebijakan manajemen yang inklusif dan pendekatannya yang humanis terhadap pengelolaan perusahaan, yang membuatnya dihormati di dunia bisnis dan industri penerbangan.

- Why (kenapa)  
Kelleher memimpin dengan pendekatan cerdas yang keterlaluan, tidak sopan, dan jahat. Dia adalah seorang pemimpin ikonik yang disukai banyak orang. Gaya kepemimpinan Kelleher didorong oleh keinginan untuk membangun bisnis yang berkembang sekaligus menjalani kehidupan yang penuh dan kuat.
- How (bagaimana)  
Keller menunjukkan pendekatan kepemimpinan transformasional, menolak kenaikan gaji dan bonus untuk dirinya sendiri demi memberikan contoh bagi timnya. Dia tidak dapat dipisahkan dari Southwest Airlines dan mewujudkan budaya dan nilai-nilai perusahaan.
- What (apa)  
Warisan kepemimpinan Kelleher menawarkan banyak pelajaran berharga, termasuk mengikuti model bisnis yang sukses. memprioritaskan kebahagiaan dan pemberdayaan karyawan. dan memimpin dengan keaslian dan karakter moral yang kuat. Sebagai salah satu pendiri dan CEO yang telah lama menjabat, kepemimpinan Kelleher berperan penting dalam pertumbuhan dan kesuksesan Southwest Airlines.

## **F. Kesimpulan dan Benang Merah**

### **1. KESIMPULAN**

Mark Zuckerberg dan Herb Kelleher adalah tipe pemimpin yang adaptif karena mereka mampu membuat orang-orang beradaptasi dengan perubahan yang mereka buat. Tetapi Mark menggunakan model kepemimpinan enneagram tipe lima yaitu karena Mark cenderung memiliki sifat yang kompeten dan ingin tahu serta belajar banyak hal sedangkan Herb Kelleher menggunakan model kepemimpinan enneagram tipe sembilan yaitu cenderung damai, harmonis, ramah dan menghindari konflik.

### **2. BENANG MERAH**

Hubungan kepemimpinan adaptif dengan enneagram tipe lima adalah karena tipe lima ini dikenal dengan rasa ingin tahu mereka yang besar dan mereka juga memiliki kecerdasan yang menarik sehingga memungkinkan mereka yang berada pada enneagram tipe lima seperti

Mark Zuckerberg ini merupakan tipe pemimpin yang adaptif karena dapat menciptakan dan mendorong orang lain untuk beradaptasi pada perubahan yang ia ciptakan. Sedangkan, hubungan antara kepemimpinan adaptif dan enneagram tipe sembilan adalah karena tipe sembilan ini cenderung pada pemimpin yang ramah dan santai, serta karismatik sehingga membuat Herb mudah beradaptasi dengan pengikutnya dan pengikutnya pun merasa nyaman bekerja di Southwest bersama dengan Herb, selain itu Herb juga dapat menghadapi masalah di Southwest dengan bekerja lebih keras, hal ini membuat herb dapat melewati masa sulitnya. Karena itu, Herb mampu mendorong dan membuat orang-orang di Texas beradaptasi dengan perubahan yang dia buat.

Kemudian, hubungannya dengan Why adalah karena kepemimpinan dengan tipe adaptif, enneagram tipe lima dan enneagram tipe sembilan ini dapat menginspirasi dan membawa banyak orang pada perubahan dengan perilaku dan karakteristik yang dimiliki pemimpin.

### **G. Latihan Soal**

1. Apa saja elemen kunci dari teori kepemimpinan adaptif dan bagaimana Mark Zuckerberg menggunakannya untuk mengembangkan Facebook?
2. Jelaskan bagaimana Herb Kelleher menerapkan model kepemimpinan adaptif dalam mengelola Southwest Airlines.
3. Bagaimana tipe kepribadian Eneagram mempengaruhi gaya kepemimpinan Mark Zuckerberg dan Herb Kelleher? Berikan contoh dari tindakan mereka.
4. Diskusikan kesimpulan utama yang dapat diambil dari kepemimpinan Zuckerberg dan Kelleher. Apa kesamaan dalam pendekatan mereka terhadap tantangan bisnis?
5. Analisis pengaruh sosial dari kepemimpinan Mark Zuckerberg dalam mengelola platform media sosial. Bagaimana kepemimpinannya mempengaruhi komunikasi global?

Catatan :

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan inklusif dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman bagaimana pemimpin bisa membantu *follower* untuk inklusi.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan inklusif.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan inklusif.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan inklusif.

### **C. Teori Kepemimpinan Pendekatan Inklusif**

Meskipun istilah kepemimpinan inklusif relatif baru, para sarjana telah menasihati para pemimpin untuk beberapa waktu agar siap mengatasi tantangan tenaga kerja yang lebih beragam (Roberson, Ryan, & Ragins, 2017). Sebuah laporan yang sekarang terkenal dari tahun 1987 berjudul *Workforce 2000* memperkirakan bahwa agar organisasi tetap kompetitif di masa depan, mereka harus menemukan cara untuk mengintegrasikan dan mendukung perempuan dan orang kulit berwarna di tempat kerja (Johnston & Packer, 1987). Cox dan Blake (1991) lebih lanjut memperkuat nilai keragaman dalam organisasi, dengan alasan bahwa keragaman dapat menciptakan keunggulan kompetitif jika dikelola secara efektif sehingga semua karyawan berkontribusi pada kemampuan terbaik mereka dan pada potensi tertinggi mereka.

Bab ini mengeksplorasi sifat kepemimpinan inklusif, dimulai dengan mendefinisikan inklusi dengan menggambar pada keragaman dan literatur kepemimpinan. Kemudian akan memeriksa model kepemimpinan inklusif yang menggambarkan kondisi, perilaku, dan hasil dari kepemimpinan inklusif, diikuti dengan diskusi tentang bagaimana

kepemimpinan inklusif bekerja, kekuatan dan kritiknya, dan bagaimana hal itu dapat dikembangkan. Akhirnya, studi kasus dan instrumen kepemimpinan akan memberikan kesempatan untuk mengevaluasi praktik kepemimpinan inklusif dalam berbagai konteks.

- **Didefinisikan Inklusif**

Untuk memahami peran yang dimainkan inklusi dalam manajemen keragaman, masuk akal untuk terlebih dahulu mengeksplorasi apa yang dimaksud dengan inklusi. Lebih dari setengah abad yang lalu, Schutz (1958) mengemukakan bahwa inklusi (bersama dengan kontrol dan kasih sayang) adalah kebutuhan dasar manusia yang dialami orang dalam hubungan interpersonal mereka. Schutz berpendapat bahwa orang mengekspresikan kebutuhan mereka untuk dimasukkan dengan cara mereka berkomunikasi dengan orang lain. Dia berpendapat bahwa orang-orang mengalami lebih sedikit kecemasan jika kebutuhan mereka untuk "dalam kelompok" sesuai dengan sejauh mana mereka ingin orang lain "memasukkan mereka." Ini menunjukkan bahwa bermanfaat bagi para pemimpin untuk membuka tangan mereka untuk memasukkan semua pengikut, tetapi tidak sejauh perbedaan individu orang lain tercekik atau hilang dalam prosesnya.

Dalam literatur kepemimpinan, beberapa peneliti melihat kepemimpinan inklusif sebagai bentuk tertentu dari kepemimpinan relasional, yang berfokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut sebagai unit analisis. Dari perspektif ini, inklusivitas diberlakukan dan dibangun secara sosial melalui interaksi pemimpin-pengikut (Uhl-Bien, 2006). Akibatnya, kepemimpinan inklusif didorong oleh proses pengaruh dua arah antara pemimpin dan pengikut (Hollander, 2009). Daripada pemimpin mengarahkan pengikut, pendekatan inklusif menetapkan norma konsultasi dan partisipasi aktif, yang mendorong pengambilan keputusan bersama dalam tim atau organisasi.

Terlepas dari kualitas partisipatifnya, bagaimanapun, kepemimpinan inklusif berbeda dari kepemimpinan partisipatif (didefinisikan dalam Bab 6, "Teori Jalan-Tujuan") karena dapat diterapkan pada situasi di mana status anggota bervariasi sesuai dengan sejauh mana mereka dianggap sebagai orang dalam dan memasukkan perilaku untuk memasukkan mereka yang perspektif dan pendapatnya mungkin

diabaikan. Dengan mengundang dan menghargai kontribusi semua individu, pendekatan kepemimpinan inklusif membantu orang merasa bahwa mereka adalah anggota tim atau organisasi yang benar-benar dihargai (Tyler & Lind, 1992). Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif adalah dasar bagi kepemimpinan relasional, karena berfokus pada hubungan interpersonal dan mendorong persepsi pengikut bahwa para pemimpin itu adil, akuntabel, dan memperhatikan kebutuhan mereka.

Diberikan penelitian yang menunjukkan bahwa individu dari berbagai kelompok sosial dan budaya sering dikecualikan dari jaringan informasi dan peluang dalam organisasi (Ibarra, 1993; Pettigrew & Martin, 1989), inklusi juga telah digunakan untuk menggambarkan partisipasi dan pemberdayaan pekerja. Sebagai contoh, Mor Barak dan Cherin (1998) mendefinisikan inklusi sebagai sejauh mana individu dapat mengakses informasi dan sumber daya, terlibat dalam kelompok, dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Daripada menekankan perbedaan sebagai komoditas organisasi, inklusi difokuskan pada sejauh mana individu merasa mereka adalah bagian dari proses organisasi yang kritis (Roberson, 2006). Sementara itu merangkum keragaman dalam berbagai bentuknya, termasuk karakteristik yang dapat diamati dan tidak dapat diamati dalam sistem sosial, dan mengakui keragaman tersebut sebagai sarana untuk mencapai tujuan kolektif, inklusi mensyaratkan bahwa semua individu merasa mampu secara penuh dan bermakna berkontribusi pada tujuan bersama terlepas dari keanggotaan kelompok dan melakukannya tanpa mengasimilasi dengan norma yang ditetapkan atau melepaskan bagian mana pun dari identitas mereka (Ferdman, 2014).

Brewer (1991) menghubungkan inklusi dengan teori kekhasan yang optimal. Menurut teori ini, individu berusaha untuk menyeimbangkan kebutuhan dasar manusia mereka untuk menjadi bagian dari kelompok sosial yang lebih besar dengan kebutuhan mereka untuk mempertahankan konsep diri yang khas. Orang-orang ingin menjadi milik, merasa diterima, dan terhubung dengan orang lain, tetapi tidak sejauh mereka kehilangan rasa diri mereka sebagai individu yang unik. Inklusi berarti merasa seperti Anda adalah anggota penuh kelompok, tetapi pada saat yang sama mempertahankan rasa diri Anda sendiri.

Mengikuti prinsip teoretis dari teori kekhasan optimal (Brewer, 1991), Shore dan rekan (2011) mendefinisikan inklusi sebagai "sejauh mana seorang karyawan menganggap bahwa dia adalah anggota kelompok kerja yang terhormat melalui pengalaman perawatan yang memenuhi kebutuhannya akan kepemilikan dan keunikan" (hal. 1265). Lebih lanjut, mereka mengajukan kerangka kerja inklusi yang mengusulkan bahwa kelompok yang memungkinkan anggota merasa seperti orang dalam sambil mempertahankan rasa keunikan mereka menghasilkan perasaan inklusi sambil memberikan peluang untuk hasil kelompok yang lebih baik. Kerangka kerja ini, digambarkan dalam Tabel 12.1, menggambarkan bagaimana berbagai tingkat kepemilikan (yaitu, keinginan untuk dimasukkan) berinteraksi dengan keunikan (yaitu, keinginan untuk mempertahankan identitas sendiri) dan menghasilkan empat hasil: pengecualian, diferensiasi, asimilasi, dan inklusi.

Tabel 12.1 Inklusi : Kombinasi Keunikan dan Kepemilikan

**TABLE 12.1** Inclusion: Combination of Uniqueness and Belongingness

	Low Belongingness	High Belongingness
Low Uniqueness	<p><b>Exclusion</b></p> <p>Individuals are not treated as organizational insiders with unique value in the group, but there are other members or groups who are insiders.</p>	<p><b>Assimilation</b></p> <p>Individuals are treated as insiders in the group when they conform to organizational/dominant culture norms and downplay uniqueness.</p>
High Uniqueness	<p><b>Differentiation</b></p> <p>Individuals are not treated as organizational insiders in the group, but their unique characteristics are seen as valuable and required for group/organization success.</p>	<p><b>Inclusion</b></p> <p>Individuals are treated as insiders and allowed/encouraged to retain uniqueness within the group.</p>

	Rasa Memiliki yang Rendah	Rasa Milik yang Tinggi
Keunikan Rendah	<p><b>Pengecualian</b></p> <p>Individu tidak diperlakukan sebagai orang dalam organisasi yang memiliki nilai unik dalam kelompoknya, namun ada anggota atau kelompok lain yang menjadi orang dalam.</p>	<p><b>Asimilasi</b></p> <p>Individu diperlakukan sebagai orang dalam dalam kelompok ketika mereka menyesuaikan diri dengan norma-norma budaya organisasi/dominan dan meremehkan keunikan.</p>
Keunikan Tinggi	<p><b>Diferensiasi</b></p> <p>Individu tidak diperlakukan sebagai orang dalam organisasi dalam kelompok, namun karakteristik unik mereka dipandang berharga dan diperlukan untuk keberhasilan kelompok/organisasi.</p>	<p><b>Penyertaan</b></p> <p>Individu diperlakukan sebagai orang dalam dan diperbolehkan/didorong untuk mempertahankan keunikan dalam kelompok.</p>

Kuadran kiri atas dari Tabel 12.1 adalah Pengecualian, yang ditandai dengan tingkat kepemilikan dan keunikan yang rendah. Individu di kuadran ini merasa dikecualikan dalam kelompok atau organisasi mereka; mereka tidak merasakan bagian dari lingkungan, dan mereka tidak merasa dihargai. Pengecualian terjadi ketika organisasi gagal untuk melihat dan menghargai kualitas unik dari anggota individu dan gagal untuk menerima mereka sebagai orang dalam organisasi. Contohnya mungkin seorang wakil presiden wanita muda dari sebuah bank yang ide-idenya didiskon oleh rekan-rekan prianya dan yang jarang diundang ke pertemuan perencanaan perusahaan. Akibatnya, pengecualian mewakili kegagalan total untuk menangani masalah keragaman.

Kuadran Diferensiasi (kiri bawah), ditandai dengan kepemilikan yang rendah tetapi tingkat keunikan yang tinggi, menggambarkan individu yang merasa unik dan dihormati tetapi juga merasa ditinggalkan dan bukan bagian dari in-group. Diferensiasi terjadi ketika organisasi menerima dan menghargai kualitas unik dari anggota yang berbeda tetapi tidak memperlakukan individu-individu ini sebagai anggota penuh organisasi. Sebagai contoh, ini mungkin terjadi ketika pusat layanan pelanggan mempekerjakan beberapa perwakilan berbahasa Spanyol karena pusat tersebut bekerja dengan lebih banyak pelanggan berbahasa Spanyol. Namun, perwakilan tersebut tidak dimintai masukan mereka tentang masalah organisasi, seperti skrip yang mereka gunakan untuk panggilan pengaduan atau peningkatan proses. Dalam hal keragaman, diferensiasi berjalan di tengah jalan—itu mengenali perbedaan di antara individu, tetapi tidak sepenuhnya menerimanya.

Kuadran Asimilasi (kanan atas), ditandai dengan kepemilikan yang tinggi tetapi tingkat keunikan yang rendah, mewakili orang-orang yang merasa mereka adalah orang dalam dan dalam kelompok organisasi tetapi yang karakteristik uniknya tidak benar-benar dihargai oleh organisasi. Contoh asimilasi bisa menjadi mahasiswa Yahudi yang diterima dan terlibat dalam berbagai kelompok mahasiswa tetapi dikritik karena melewatkan pertemuan yang dijadwalkan pada hari libur keagamaan Yahudi. Akibatnya, latar belakang agama siswa ini tidak diakui oleh siswa lain, yang mengharapkan siswa Yahudi untuk mengabaikan latar belakang itu dan mengadopsi norma-norma kelompok yang dominan. Dalam hal keragaman, asimilasi mewakili upaya organisasi untuk membuka tangan mereka dan membawa semua orang masuk; namun, organisasi yang sama dapat disalahkan karena gagal mengakui keunikan anggota mereka—mereka menerima individu yang berbeda, tetapi tidak sepenuhnya menghargai perspektif dan pengalaman unik yang mereka bawa.

Akhirnya, kuadran Inklusi (kanan bawah), ditandai dengan tingkat kepemilikan dan keunikan yang tinggi, menggambarkan individu yang merasa mereka termasuk dan dihargai karena keyakinan, sikap, nilai, dan latar belakang unik mereka. Kuadran ini mewakili cara optimal untuk mengatasi keragaman. Itu berarti, singkatnya, menerima orang lain dan pada saat yang sama menghargai mereka untuk siapa mereka tanpa mengharuskan mereka untuk melepaskan identitas atau fitur budaya yang dihargai (Ferdman, 1992). Misalnya, inklusi terjadi ketika seorang profesor diberitahu bahwa karena seorang siswa yang mengalami gangguan pendengaran akan mengambil kursus online semester depan, teks tertutup dan fitur transkrip otomatis pada platform pengajaran harus diaktifkan. Profesor membuat akomodasi ini tetapi juga mengubah silabus untuk mengharuskan semua siswa untuk menawarkan komentar dan pertanyaan mereka menggunakan fitur obrolan. Dalam melakukannya, profesor mengakui kecacatan siswa dan memasukkan perbedaan tersebut ke dalam norma untuk partisipasi kelas sehingga semua siswa dapat sepenuhnya terlibat dan berinteraksi dalam diskusi kursus.

Konseptualisasi inklusi seperti yang terlihat pada Tabel 12.1 berguna untuk memahami cara mengatasi inklusi karena menggambarkan integrasi dua faktor: (1) keterhubungan individu (yaitu, kepemilikan)

Kepada orang lain dan (2) individualitas seseorang (yaitu, keunikan). Faktor-faktor ini bergabung untuk menciptakan sistem dinamis yang ditentukan oleh nilai-nilai, kebijakan, dan praktik suatu organisasi dan diberlakukan oleh orang-orang di semua tingkatan, termasuk pengawas dan rekan kerja (Ferdman & Davidson, 2002). Namun, karena nilai, proses, dan keputusan pemimpin memengaruhi pengalaman anggota dalam kelompok dan organisasi, penelitian menunjukkan bahwa pemimpin sangat penting untuk memfasilitasi inklusi (Ferdman, 2014). Dengan demikian, pemimpin inklusif sangat penting untuk menciptakan dan memelihara lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan mampu memanfaatkan sepenuhnya perspektif dan bakat mereka untuk berkontribusi pada tujuan organisasi (Davidson & Ferdman, 2002; Ely & Thomas, 2001).

Meskipun merupakan konstruksi yang relatif baru dalam studi kepemimpinan, literatur memberikan alasan yang kuat untuk menyarankan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki tiga tujuan: (1) untuk menciptakan identitas bersama di antara anggota kelompok atau organisasi sehingga setiap orang merasa memiliki, (2) untuk mengurangi perbedaan status dan memastikan bahwa setiap individu diperlakukan dengan hormat dan perhatian, dan (3) untuk memfasilitasi partisipasi dan keterlibatan semua orang sehingga setiap orang memiliki suara dan masukan yang sama dalam membuat keputusan penting.

### **1) Tokoh : Oprah Winfrey**

Oprah Winfrey lahir di Mississippi tahun 1954 merupakan seorang produser dan pengusaha wanita yang menjalankan kerajaan besar. Ia adalah wanita paling kuat di Amerika Serikat. Ia lebih suka menceritakan kisah orang – orang dari pada melaporkan berita objektif.

Selain itu, Oprah Winfrey juga terkenal akan acara bincang-bincang nya yang bernama “ The Oprah Winfrey Show”. Selama 25 tahun yaitu pada tahun 1986-2011 acaranya disiarkan secara nasional, dan dikenal sebagai salah satu talkshow terbaik. Oprah winfrey juga merupakan orang kulit hitam terkaya didunia dan satu- satunya miliarder hitam.

- **Analisis Kepemimpinan :**

Kepemimpinan Inklusif adalah yaitu kepemimpinan yang berfokus pada hubungan interpersonal, dimana mendorong perspektif pengikut bahwa para pemimpin itu adil, terbuka, bertanggungjawab (akuntabel) dan memperhatikan kebutuhan para pengikutnya. Kepemimpinan inklusif ini tidak membedakan latar belakang seluruh pengikutnya. Dan adanya keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan. Oprah Winfrey tidak menggunakan teori kepemimpinan inklusif tetapi kepemimpinan transformasional, dasarnya adalah sebagai berikut :

Kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang menginspirasi, dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hal-hal besar. Ada beberapa faktor yang menjadi dasar dari kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual.

Pada studi kasus tokoh Oprah Winfrey ini teori kepemimpinan nya lebih tertuju pada kepemimpinan transformasional daripada kepemimpinan inklusif karena dalam kisah hidupnya dia banyak menginspirasi jutaan orang didunia akan prestasi dan kesuksesannya, sedangkan pada kepemimpinan inklusif berfokus pada hubungan interpersonal, yang mendorong perspektif pengikut bahwa pemimpin itu adil terbuka.

Oprah Winfrey merupakan salah satu tokoh yang menginspirasi banyak orang karena tumbuh dari keluarga yang memiliki latar belakang kondisi ekonomi yang sulit dan begitu keras, dan dia bisa mengubah hidupnya menjadi tokoh yang di kenal jutaan orang di dunia atas banyak penghargaan dan kontribusi di bidang acara talkshow, hiburan, politik, dan kemanusiaan. Selain itu, Oprah Winfrey juga merupakan wanita paling kuat di Amerika Serikat dan orang terkaya miliarder di dunia. Dengan kesuksesannya yang begitu luar biasa, ini sangat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya, bahwa meskipun dulunya Oprah orang yang memiliki ekonomi sulit dan banyak pengalaman buruk yang menimpanya, berkat kejujuran keterbukaan, kecerdasan dan kegigihan yang diusahakannya dia bisa merubah itu semua menjadi kesuksesan, banyak dikenal orang, menjadi orang

terkaya didunia dan banyak lagi penghargaan untuk Oprah Winfrey sehingga dia sangat menjadi inpsirasi banyak orang diluar sana.

Ada beberapa faktor yang menjadi alasan Oprah Winfrey masuk kepada kepemimpinan transformasional yaitu diantaranya :

### 1. Pengaruh Ideal

Pengaruh ideal ini menggambarkan pemimpin yang bertindak sebagai panutan yang kuat bagi pengikutnya, salah satunya mempunyai visi yang jelas. Pada studi kasus Oprah Winfrey ini, dia mempunyai visi yaitu memberdayakan dan menginspirasi orang lain melalui acara bincang- bincangnya. Selain itu, dia juga menangani rasisme di Selatan yang berperan penting dalam pengesahan Undang- Undang Perlindungan Anak Nasional, kemampuannya untuk mengukur suasana hati nasional sangat luar biasa.

### 2. Memotivasi Insirasional

Salah satu faktor kepemimpinan transformasional yaitu memotivasi dan menginspirasi pengikutnya, dan Oprah Winfrey menunjukkan hal itu, mulai dari dia yang memiliki latar belakang kondisi ekonomi yang sulit sehingga menjadi tokoh terkenal di dunia karena acara talkshow, produser televisi, aktris, penulis dan pemilik media asal Amerika Serikat yang merupakan orang terkaya di dunia. Berkat perjuangannya yang gigih, kuat serta kecerdasannya yang luar biasa sehingga Oprah Winfrey bisa mencapai di titik kesuksesan yang tidak mudah, dan hasilnya bisa menginspirasi jutaan orang di seluruh dunia melalui motivasi, serta mendorong mereka untuk bisa mengatasi sebuah rintangan, meraih impian dan bisa berkontribusi positif kepada masyarakat salah satunya karena Oprah Winfrey.

### 3. Pertimbangan Individual

Oprah memiliki kemampuan untuk berhubungan secara emosional dengan audiensnya. Pada studi kasus Oprah Winfrey, dia mendengarkan dengan penuh perhatian dan empati terhadap pengalaman orang lain karena dia merasa berada di masa mengerikan dalam hidup mereka dan memberikan dukungan untuk mengatasi masalah yang dihadapinya. Selain itu, dia juga mengukur suasana hati nasional sangat luar biasa, karena bisa menangani rasisme. Oprah

berperan penting dalam pengesahan Undang-Undang Perlindungan Anak Nasional.

#### 4. Stimulasi Intelektual

Merangsang pengikut untuk bisa berpikir kreatif dan inovatif. Oprah berusaha mendorong pemikiran yang kreatif dan inovatif kepada audiensnya untuk berpikir lebih dalam dan mencari solusi untuk setiap masalah yang ada, dan jangan pernah berputus asa karena pasti akan ada jalan keluarnya dan ada hikmah dibalik suatu peristiwa atau kejadian tertentu, seperti pengalamannya dulu di masa lalu. Contoh inovatif pada studi kasus Oprah yaitu tidak hanya menjadi pembawa acara talkshow yang sukses tetapi menjadi produser dan pengusaha terkenal dengan ide-ide baru dan program dalam media hiburan. Jadi, Oprah ini tidak hanya terkenal di satu sisi saja, tetapi dia inovatif dan kreatif dengan mengembangkan ide-ide atau kecerdasannya, dan ini menjadi motivasi bagi para pengikut atau audiensnya.

### 1) Tokoh : Mary Kay Ash

- Analisis Kepemimpinan

Mary Kay Ash tidak menggunakan teori kepemimpinan inklusif, tetapi dia menggunakan teori kepemimpinan transformasional, dasarnya adalah :

Pada studi kasus Mary Kay Ash dia tidak terlalu menunjukkan kepemimpinan inklusif, tetapi lebih terlihat kepada kepemimpinan transformasional karena dalam kisahnya dia menginspirasi banyak orang dari beberapa prestasi, kesuksesan salah satunya pendiri perusahaan kosmetik yang terkenal dan pemberdayaan wanita berbakat bagi sebuah bisnis. Sesuai dengan definisi dari kepemimpinan transformasional yaitu bagaimana proses pemimpin menginspirasi pengikut untuk mencapai hal-hal besar. Atau kepemimpinan transformasional yaitu proses mengubah atau mentransformasi orang. Selain itu, Mary Kay Ash ini memenuhi beberapa faktor dari pemimpin transformasional yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh Ideal

Pengaruh ideal atau karisma, pengikut melihat atau

mengidentifikasi pemimpin sebagai panutan dan sangat ingin meniru mereka. Pada studi kasus Mary Kay Ash ini, dia adalah salah satu panutan bagi banyak orang. Dia mempunyai visi yaitu menulis buku untuk wanita dalam bisnis berdasarkan pengalamannya.

## 2. Motivasi Inspirasional

Pemimpin memotivasi dan menginspirasi harapan tinggi pada pengikut, pada tokoh Mary Kay Ash ini, dia sangat menginspirasi banyak orang karena ide- ide yang sangat luar biasa sehingga dinobatkan ratu penjualan dan dia ingin menulis buku untuk wanita dalam bisnis berdasarkan pengalamannya dulu : ada rekan pria kurang berkualitas yang tidak percaya wanita bisa melakukan apa saja.

Dari situ Mary Kay Ash membuktikan semuanya sampai dia menjadi seorang pendiri kosmetik yang sukses yang bernama Mary Kay Cosmetics. “Ketertarikan saya untuk memulai Mary Kay adalah untuk menawarkan kesempatan kepada wanita yang tidak ada di tempat lain”. Dari sini, banyak orang diluar sana yang termotivasi oleh tokoh Mary, bahwa meskipun dia dari keluarga yang keadaannya sulit semenjak ayahnya sakit tuberculosis, dia bisa merubah itu semua dengan adanya dorongan dan kerja keras, selain itu untuk menafkahi 3 anaknya. Dan ingin membuktikan atas perkataan pria yang kurang berkualitas, dengan menulis buku untuk wanita dalam bisnis berdasarkan pengalamannya. Dan akhirnya buku itu menjadi sebuah rencana bisnisnya, sekarang dia memiliki perusahaan kosmetik yang terkenal ( Beauty By Mary Kay). Bahkan Ketika dia sudah wafat pada usia 83 tahun, perusahaan penjualannya mencapai lebih dari \$1miliar. Banyak staf- staf yang memuji Mary karena ketidakegoisannya dan menceritakan bagaimana dia mengubah hidup mereka.

## 3. Stimulasi Intelektual

Pemimpin merangsang pengikut menjadi kreatif dan inovatif. Pada studi kasus Mary Kay Ash ini, dia merangsang pengikutnya agar menjadi kreatif dan inovatif. Pada tokoh Mary Kay Ash yaitu dengan model bisnisnya (perusahaan kosmetik) yang bagus,

dia memperkenalkan cara penjualannya ini untuk bisa memberdayakan wanita dalam mengelola sebuah bisnis. Dulunya dia bekerja di SHP (Stanley Home Produk) dan dinobatkan menjadi ratu penjualan, tetapi karena pola diskriminasi yang dia lihat di SHP terulang kembali, dia berpikir untuk menulis buku wanita dalam bisnis.

#### 4. Pertimbangan Individual

Pada faktor ini mewakili pemimpin dimana mendukung dan mendengarkan dengan penuh perhatian dan empati apa yang dibutuhkan pengikut. Pada studi kasus Mary Kay ini karena masa lalu pribadinya, dia berkata bahwa selama pria tidak percaya wanita bisa melakukan apa saja, wanita tidak akan pernah memiliki kesempatan. Dari sinilah, Mary ingin fokus pada pemberdayaan individu terutama pada bisnis memperlakukan wanita berbakat. Karena dia tahu bahwa diluar sana banyak wanita yang menderita ketidakadilan serupa, atau banyak meremehkan wanita. Dari mary kay ini banyak orang diluar sana yang merasa menginspirasi pengikut untuk bisa mencapai hal-hal besar atau mengubah (mentransformasi) orang.

Dapat disimpulkan dari kedua tokoh di atas yaitu Oprah Winfrey dan Mary Kay Ash bahwa mereka tidak sesuai dengan teori kepemimpinan inklusif karena definisi dari kepemimpinan inklusif yaitu fokus pada hubungan interpersonal, dimana mendorong perspektif pengikut bahwa pemimpin itu adil, bertanggung jawab, memperhatikan kebutuhan mereka. Dan adanya keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan.

Tetapi, pada studi kasus tokoh Oprah Winfrey dan Mary Kay Ash mereka berdua merupakan tokoh yang menginspirasi pengikut untuk bisa mencapai hal-hal besar atau mengubah (mentransformasi) orang. Karena keduanya memiliki kecerdasan dan ide yang luar biasa akhirnya Oprah Winfrey menjadi orang terkaya didunia dengan kulit hitam dan pengusaha wanita paling kuat, meskipun dulunya dia dari keluarga yang sederhana. Sedangkan untuk studi kasus Mary Kay Ash dia juga banyak menginspirasi pengikutnya karena kejadian diskriminasi di SHP

yaitu seorang pria yang kurang berkualitas, akhirnya dia membuktikan dengan kesuksesannya dan menjadi pendiri perusahaan kosmetik terkenal dan memberdayakan wanita dalam sebuah bisnis, karena wanita juga punya kesempatan. Dari penjelasan diatas, studi kasus kedua tokoh ini menurut kami masuk kepada kepemimpinan transformasional, bukan kepemimpinan inklusif, karena banyak menginspirasi pengikut untuk bisa mencapai hal-hal besar dan ada beberapa faktor kepemimpinan transformasional yang ada pada mereka.

#### **D. Model Kepemimpinan**

##### 1) Tokoh : Oprah Winfrey

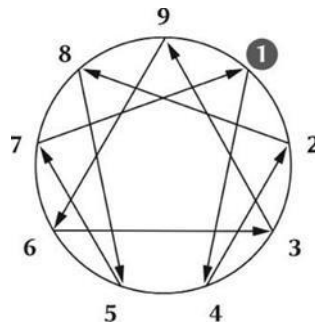
Pembawa acara talk show Amerika Oprah Winfrey adalah salah satu wanita paling berpengaruh di dunia. Kesuksesannya yang luar biasa sebagai produser dan aktris televisi telah mendorongnya ke jajaran atas masyarakat AS, dan ia menjadi panutan bagi jutaan orang di seluruh dunia. Prinsipnya di sini adalah mempraktekkan apa yang Anda khotbahkan, dan Oprah melakukan hal ini dengan bersikap bertanggung jawab dan membuat keputusan sulit bila diperlu. Winfrey juga percaya bahwa integritas sejati berarti melakukan apa yang benar, bahkan ketika tidak ada orang yang menyaksikannya, fungsi khusus dari kepemimpinan karismatik dimana mereka yang memilikinya umumnya tidak perlu bergantung pada otoritas atau kekuasaan formal untuk mempengaruhi orang lain. Hal ini tentu saja berlaku bagi Oprah Winfrey, yang, dalam banyak hal, hampir menjadi studi kasus dalam kepemimpinan karismatik itu sendiri. Bagi Oprah, integritas dan kepercayaan dirinya berpadu sedemikian rupa sehingga membuat kita, sebagai penonton, merasa nyaman dengan kehadirannya. Memang, kecerdasan emosionalnya – yaitu kemampuan untuk memahami dan berempati dengan orang lain – yang benar-benar membedakan Oprah dari banyak tokoh TV lainnya.

Sosiolog Marshall McLuhan mengatakan bahwa karisma berarti berpenampilan seperti orang lain – atau, dengan kata lain, orang lain dapat melihat diri mereka tercermin dalam sosok karismatik yang dihadirkan di hadapan mereka.

Hal ini tampak jelas ketika kita mempertimbangkan Oprah Winfrey, seseorang yang kisah hidupnya dan latar belakang sederhananya dapat

dikenali oleh banyak orang normal. Hal ini semakin diperkuat ketika kita mempertimbangkan bahwa kualitas kasih sayang, kredibilitas, dan kebajikannya juga merupakan kualitas yang ingin dimiliki oleh kebanyakan orang.

a) Gaya Kepemimpinan OPRAY WINFREY : Tipe Satu.



Pemimpin yang memiliki gaya Tipe Satu cenderung bertanggung jawab, jujur, dapat diandalkan, rajin, dan etis. Ada yang memimpin dengan memberi contoh, ada pula yang berupaya melakukan reformasi masyarakat secara aktif, memimpin yang lain untuk memperbaiki keadaan, dan memperbaiki masalah- masalah sosial yang besar. Di tempat kerja, pemimpin Tipe Satu secara alami berfokus pada “tingkat proses”, karena struktur, aturan, dan rutinitas membantu mereka merasa berpijak pada proses dasar yang diperlukan untuk menciptakan produk berkualitas. Secara alami berorientasi pada detail dan bertanggung jawab, motivasi utama mereka adalah berjuang untuk keunggulan dan kebajikan dalam segala hal yang mereka lakukan.

Menurut Opini kami Oprah Winfrey masuk kedalam gaya kepemimpinan tipe 1, ada beberapa hal yang terjadi di dalam hidup opray winfrey yang menegaskan dan yang menjadi karakteristik opray masuk kedalam gaya kepemimpinan tipe 1 ini.

b) Karakteristik Gaya Kepemimpinan Oprah Winfrey

- Oprah, integritas dan kepercayaan dirinya berpadu sedemikian rupa sehingga membuat kita, sebagai penonton, merasa nyaman dengan kehadirannya. Memang, kecerdasan emosionalnya – yaitu kemampuan untuk memahami dan berempati dengan orang

lain – yang benar-benar membedakan Oprah dari banyak tokoh TV lainnya.

- Teliti dan peduli dengan integritas.
- Menyadari kenyataan bahwa jauh lebih mudah untuk mencapai hal-hal besar bersama-sama dibandingkan dengan kita sendiri, Oprah terus-menerus mengelilingi dirinya tidak hanya dengan orang-orang yang cerdas, namun juga dengan orang-orang yang lebih pintar darinya dalam hal-hal yang sebenarnya tidak ia lakukan.
- Melihat kesalahan dan ingin memperbaikinya. Anda dengan mudah melihat kesalahan ketik dan kesalahan ejaan serta gambar yang bengkok dan ketidaksejajaran lainnya dan merasa terdorong untuk memperbaikinya.
- Menjunjung tinggi etika, jujur, dan dapat diandalkan. Integritas sangat penting bagi Anda, dan Anda berusaha untuk selalu melakukan yang terbaik dalam segala hal yang Anda lakukan.

c) Strategi Adaktif Sentral Gaya Kepemimpinan Oprah Winfrey

Di awal kehidupan, banyak orang yang mengalami tekanan untuk menjadi baik atau bertanggung jawab atau melakukan sesuatu dengan “cara yang benar” menurut otoritas luar, diikuti dengan kritik ketika mereka tidak “cukup baik” atau tidak melakukannya dengan “benar.”. Begitupun dengan kehidupan kelim Oprah Winfrey, Kehidupan awal Oprah Gail Winfrey ditandai dengan kesulitan dan kemiskinan yang tiada henti. Secara tragis kehilangan putranya yang lahir prematur saat masih bayi, Winfrey mendapatkan pekerjaan di radio lokal, dan menjadi co-anchor di slot berita malam pada usia 19 tahun. Dari sana, gaya dan penyampaian Oprah yang unik membuatnya beralih ke pertunjukan siang hari yang lebih bergengsi, memberinya landasan yang dibutuhkan untuk memulai perusahaan produksinya sendiri, yang darinya ia akhirnya menjadi terkenal seperti sekarang ini.

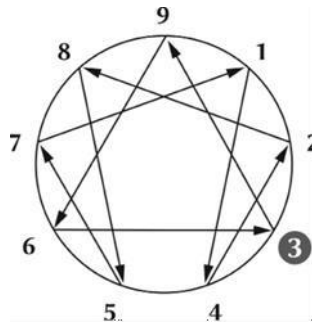
d) Kekuatan Utama Dari Gaya Kepemimpinan Oprah Winfrey

- Empati yang kuat: Oprah dikenal karena kemampuannya untuk memahami dan merangkul berbagai sudut pandang dan pengalaman hidup orang lain. Kemampuan ini

memungkinkannya untuk terhubung secara emosional dengan audiensnya, membantu mereka merasa didengar dan dipahami.

- Inspiratif dan mendorong perubahan: Melalui platformnya, Oprah secara konsisten mengangkat isu-isu sosial, kesehatan, dan spiritualitas yang penting. Dia tidak hanya memberi suara kepada mereka yang kurang terwakili tetapi juga mendorong audiensnya untuk bertindak dan membuat perubahan dalam hidup mereka sendiri serta dalam masyarakat.
- Kecerdasan emosional: Kemampuan untuk mengelola emosi sendiri dan orang lain adalah salah satu kekuatan besar Oprah. Ini membantunya dalam membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, kolega, dan audiensnya, serta memengaruhi mereka dengan cara yang positif.
- Keberanian untuk berbicara dan menentang ketidakadilan: Oprah tidak takut untuk mengambil posisi yang tegas dan jujur terkait dengan isu-isu kontroversial atau ketidakadilan sosial. Dia menggunakan kekuatan dan pengaruhnya untuk mendukung keadilan dan perubahan yang positif dalam masyarakat.
- Visi yang jelas dan tujuan yang kuat: Oprah memiliki visi yang jelas tentang misi hidupnya, yaitu untuk menginspirasi dan mengubah hidup orang lain melalui kekuatan kata-kata dan tindakan. Visi ini memberinya fokus yang kuat dan mengilhami orang lain untuk mengikuti jejaknya.
- Keseluruhan, kepemimpinan Oprah Winfrey mencerminkan kombinasi unik dari kecerdasan emosional, keberanian untuk berbicara, empati yang mendalam, dan visi yang kuat, yang semuanya berperan penting dalam pengaruh dan keberhasilannya sebagai seorang pemimpin.

## 2) Tokoh : Mary Kay Ash



- Model Kepemimpinan :

Menurut persepsi kelompok kami Mary Kay Ash tergolong dalam Model Kepemimpinan tipe 3 karena ada beberapa hal yang cocok dengan motivasi latter dan shes life kepemimpinannya. Tiga adalah orang prototipikal yang ingin melakukan pekerjaan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan Mary Kay Ash. Inovatif, karismatik, dan sangat optimis, mungkin tidak ada perempuan yang memainkan peran lebih penting dalam kemajuan wirausaha perempuan selain Mary Kay Ash. Setelah mengalami sendiri “langit-langit kaca” yang menghalangi banyak perempuan mencapai posisi teratas di dunia usaha yang didominasi laki-laki, Ash membayangkan sebuah perusahaan impian di mana para ibu yang bekerja dapat menentukan tingkat kemajuan dan kompensasi mereka sendiri, menjadi bos bagi diri mereka sendiri, dan mengatur pekerjaan. Jadwal yang masih menyisakan waktu untuk anak-anak mereka. Hasil dari visi ini adalah Mary Kay Cosmetics, sebuah perusahaan kosmetik unik dengan penjualan langsung bertingkat yang akan memberikan ratusan ribu wanita peluang yang sebelumnya tidak dimiliki oleh Ash.

- Karakteristik gaya kepemimpinan Mary Kay Ash, yaitu :

- Inovatif, karismatik, dan sangat optimis
- Percaya diri
- Menaburkan dampak positif bagi lingkungan kerjanya
- Lugas
- To the point

Ada beberapa hal yang kami yakinkan bahwasanya Mary Kay Ash ini masuk ke dalam tipe 3 seperti pekerja keras dalam membangun mimpinya, mensejahterakan ribuan orang dan lainnya. Sejak awal, bisnis ini unik di

antara bisnis penjualan langsung. Alih-alih menggunakan promosi penjualan yang bertekanan tinggi, Ash menginstruksikan tenaga penjualannya (yang dia namakan "konsultan") untuk menunjukkan kepada para wanita bagaimana mereka dapat menggunakan produk Mary Kay untuk meningkatkan penampilan mereka. Begitu perempuan melihat hasilnya, produk tersebut akan terjual dengan sendirinya. Itu adalah teknik yang menurut Ash belum pernah dicoba oleh perusahaan mana pun sebelumnya.

### **E. WHY, HOW, WHAT**

1) Tokoh : Oprah Winfrey

- Lingkaran Emas

Oprah Winfrey adalah seorang anak manusia yang tidak mau mudah menyerah. seorang penjelajah dunia yang mencapai kesuksesan melalui kerja keras, dedikasi, dan ketekunan. Dia bertekad untuk sukses dalam hidupnya, dan dia berhasil. Ia mempunyai mentalitas yang lemah dan mampu membengkokkan kenyataan, mengubah kehidupan biasa seseorang menjadi manusia yang sukses dan unik. Karier media Oprah Winfrey dimulai pada tahun 1970-an ketika dia bekerja di stasiun radio dan televisi lokal di Nashville, Tennessee. Oprah Winfrey menjadi wanita kulit hitam pertama yang menjadi tokoh televisi dan juga reporter stasiun TV lokal. Oprah memulai debut acara bincang-bincang televisinya dengan program *People Are Talking*. Dan keputusan untuk pindah ke Chicago itulah yang akhirnya membawa Oprah ke akhir yang tragis. Pertunjukan Oprah Winfrey adalah salah satu acara diskusi dengan rating tertinggi dalam skala nasional.

Oprah Winfrey telah memenangkan beberapa penghargaan untuk kinerjanya dalam industri hiburan, termasuk nominasi Academy Awards dan Golden Globe. Ia juga mendirikan organisasi amal, seperti Oprah Winfrey Leadership Academy untuk perempuan muda di Afrika Selatan dan Oprah Winfrey Foundation, yang memberikan beasiswa dan bantuan keuangan bagi orang yang membutuhkan. Oprah Winfrey telah menjadi aktivis sosial dan advokat untuk banyak isu sosial, termasuk pendidikan, kesehatan, kekerasan terhadap wanita, dan hak-hak sipil. Ia telah mendirikan organisasi amal, seperti Oprah Winfrey Leadership Academy untuk perempuan muda di Afrika Selatan dan Oprah Winfrey Foundation,

yang memberikan beasiswa dan bantuan keuangan bagi orang yang membutuhkan.

- **WHY**

Oprah Winfrey tidak pernah benar-benar memahami dirinya sendiri sampai usianya sangat lanjut. Dia menghadapi diskriminasi dan menjelaskan, tetapi tidak menghentikannya. Oprah menyatakan bahwa dengan keyakinan dan perjuangan, pembelajaran seseorang di masa lalu yang sulit dan mencapai kesuksesan. Masa lalu tidak menentukan masa depan. Pendidikan dan inspirasi memegang peranan penting dalam kesuksesan Oprah. Untuk memperbaiki diri dan membantu orang lain, mereka mengikuti pendidikan yang baik dan menggunakan motivasi. Oprah dikenal karena kebaikannya dan rasa harga dirinya yang kuat. Untuk membantu orang lain dan meningkatkan taraf hidup mereka, mereka menggunakan kesuksesan mereka.

- **HOW**

Mengapa Oprah begitu sukses, dia sangat cerdas dalam arti akademis, kecerdasan emosionalnya harus di luar skala. Dia memiliki kehangatan alami, empati yang luar biasa dan pemahaman naluriah tentang sifat manusia - orang hanya ingin terbuka padanya. Meskipun acara ini disiarkan ke jutaan pemirsa global, diskusi antara pembawa acara dan tamu mempertahankan nuansa intim dari dua teman yang mengobrol. Dengan latar belakang yang begitu keras, dia benar-benar dapat berempati dengan orang-orang yang sedang mengalami masa-masa mengerikan dalam hidup mereka – tidak ada yang dipalsukan tentang hal itu. Selain itu, kejujurannya tentang pertempuran seumur hidupnya dengan berat badannya, yang telah dimainkan dengan sangat jelas selama bertahun-tahun, telah sangat membuatnya disayangi oleh penonton wanitanya yang luar biasa; Rasa malu yang dia rasakan atas berat badannya yang yo-yoing adalah nyata.

Oprah memiliki kecerdasan bisnis serta nous emosional sekalipun. Menyadari bahwa dengan popularitasnya datang kekuasaan, dia memutuskan untuk menjadi CEO dari produk yang Oprah bukan hanya dibayar dengan upah yang sangat tinggi. Pada tahun 1986, ia mendirikan Harpo Productions (Harpo adalah Oprah dieja terbalik) dan mengambil kendali pertunjukan. Pada tahun yang sama, acara tersebut disindikasikan

secara nasional dan diperoleh \$ 163 juta. Bagiannya dari ini adalah \$ 39 juta.

Oprah mengambil risiko dengan mencoba hal baru dan berjuang keras untuk mencapai tujuan. Dia tidak takut menghadapi kegagalan dan terus berjuang untuk mencapai kesuksesan. Oprah menunjukkan bahwa bersikap otentik dan memiliki tujuan jelas sangat penting dalam mencapai kesuksesan. Dia tidak hanya fokus pada keberhasilan sendiri tapi juga pada membantu orang lain dan mengikuti instingnya untuk mempercayai naluri dalam membuat keputusan besar dalam hidupnya. Dia menunjukkan bahwa mengikuti insting dapat membantu dalam mencapai kesuksesan.

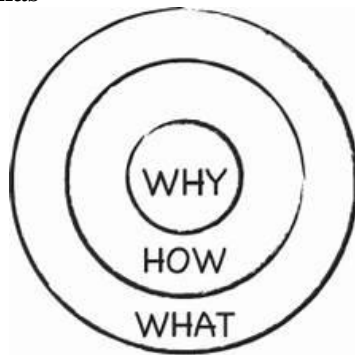
- **WHAT**

Oprah Winfrey selalu menghargai hubungan yang dibangunnya, baik dengan keluarga, teman, maupun karyawan. Ia memberikan perhatian pada orang-orang yang penting dalam hidupnya, mendukung mereka dan memperkuat hubungan yang positif.

Oprah Winfrey telah mencapai berbagai hasil dalam karirnya, termasuk mendirikan sebuah akademi yang sukses dan menginspirasi banyak orang. Hasil ini tidak hanya terbatas pada keberhasilan akademis, tapi juga pada pengembangan karakter dan integritas siswa-siswi yang lulus dari akademi tersebut. Oprah dikenal dengan kedermawanan dan membantu berbagai organisasi, seperti rumah sakit, lembaga riset, dan sekolah. Dia juga mendirikan yayasan untuk membantu orang-orang yang memerlukan bantuan Oprah menjadi inspirasi bagi banyak orang dengan motivasinya yang kuat dan nilai-nilai kemanusiaan yang diterapkan dalam acara TV dan bisnisnya. Dia menunjukkan bahwa kesuksesan dapat dicapai dengan berjuang keras dan memiliki tujuan yang jelas.

2) Tokoh : Mary Kay Ash

## - **Lingkaran Emas**



Ada beberapa pemimpin yang memilih untuk memotivasi orang dengan menginspirasi, bukan dengan memanipulasi. Mary Kay Ash adalah seorang pengusaha Amerika, beliau merupakan pendiri dari Mary Kay Cosmetics, Inc. Mary Kay Ash telah merubah dunia bisnis dengan menciptakan lebih banyak peluang bagi wanita, membangun perusahaan yang dipandu oleh berbagai nilai didalamnya, dan juga dapat memberdayakan wanita dengan memberi mereka kendali atas masa depan mereka sendiri. Seorang yang lahir pada 12 Mei 1918 itu merupakan seorang pionir bagi wanita dalam bisnis.

### - **WHY**

Diskriminasi terhadap wanita sudah ada sejak dulu, wanita selalu saja dipandang rendah oleh para pria. Terutama dalam pekerjaan bentuk apapun itu selalu saja mengutamakan kaum pria terlebih dahulu karena mungkin mindset yang tertanam bahwa pria lebih diatas dari wanita. Karena kasus inilah Mary Kay berusaha untuk memulai dan membuktikan bahwa wanita juga bisa bersaing dengan pria dan mampu membangun bisnis sendiri dibawah tangannya, dan Mary berhasil menginspirasi wanita diluar sana untuk ikut membuktikan bahwa wanita juga bisa diandalkan atas pekerjaannya dan bahkan dapat bekerja dengan lebih baik.

### - **HOW**

Pada tahun 1963, Mary Kay memulai awal dari kesuksesannya. Mary juga pernah menjual buku di suatu perusahaan produk rumah, beliau memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya itu dikarenakan tidak diberi promosi. Malah pria yang ia latihlah yang diberi promosi alih-alih Mary sendiri. Karena itulah mendorong Mary untuk memulai membangun

perusahaannya sendiri yang lebih besar. Perusahaan kosmetik Mary Kay didirikan di Dallas, Texas, pada tahun 1963, Mary menerapkan Golden Rule dalam perusahaannya itu, yang dimana peraturan emas itu ialah dengan memperlakukan orang lain sebagaimana dia ingin diperlakukan. Beauty by Mary Kay mengeluarkan beberapa produk kecantikan, perusahaan yang dimilikinya terus berkembang dari tahun ke tahun. Karena, selain dari produknya yang luar biasa, beliau juga berhasil untuk menginspirasi dari tekadnya untuk karier bisnisnya.

Pada tahun 1978 Mary Kay Ash menerima penghargaan Horatio Alger Distinguished American Citizen Award sebagai penghargaan atas berhasil mengatasi kesulitan yang dihadapi di awal karirnya, dan banyak penghargaan lainnya juga yang berhasil beliau dapatkan atas hasil kerja kerasnya itu.

#### - **WHAT**

Mary mempunyai sebuah impian membangun suatu perusahaannya sendiri, beliau ingin menunjukkan bahwa wanita juga bisa memulai sebuah bisnis dan memimpinnya sendiri. Mary memiliki niat yang bagus untuk awal membangun sebuah kariernya, beliau ingin memulai menjadi pengusaha dengan tujuan untuk menginspirasi atau membuka jalan bagi wanita diluar sana yang ingin memulai karier bisnisnya dengan rasa percaya diri dan berani.

### **F. Kesimpulan**

Dapat disimpulkan dari pembahasan diatas mengenai teori kepemimpinan, model kepemimpinan dan Why, How What bahwa tokoh Oprah Winfrey dan Mary Kay Ash mereka merupakan dua tokoh yang menginspirasi pengikut untuk bisa mencapai hal- hal besar atau mengubah (mentransformasi) orang. Karena ada beberapa faktor yang menjadi alasan nya yaitu pengaruh ideal (visi yang jelas), memotivasi dan menginspirasi, pertimbangan individual (mendengarkan dan empati terhadap orang lain), dan stimulasi intelektual ( bisa berpikir kreatif dan inovatif).

Selain itu, model kepemimpinan yang dimiliki oleh kedua tokoh ini pun mengarah kepada kepemimpinan yang menginspirasi, ada beberapa kekuatan utama dari gaya kepemimpinan yaitu empati yang kuat, inspiratif dan mendorong, kecerdasan emosional, keberanian untuk berbicara, visi yang jelas.

Dan yang terakhir pada Why, How, What sudah dijelaskan bahwa Oprah Winfrey dan Mary Kay Ash merupakan dua tokoh yang menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan banyak penghargaan, apresiasi, ide yang luar biasa, kejujuran, wanita yang hebat dengan keadaan masa lalunya yang mungkin sulit tetapi mereka bisa membuktikan itu semua dengan keadaan mereka yang sukses berkat kejujuran, usaha, keberanian mereka sehingga banyak sekali menginspirasi serta memotivasi jutaan orang diluar sana.

Jadi, dapat ditarik benang merah dari studi kasus tokoh Oprah Winfrey dan Mary Kay Ash bahwa mereka mempunyai kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi seperti yang sudah dijelaskan dalam pembahasan diatas, mulai dari teori kepemimpinan, model kepemimpinan, dan Why, How, What.

### **G. Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan teori kepemimpinan pendekatan inklusif yang diterapkan oleh Oprah Winfrey?
2. Bagaimana model kepemimpinan yang digunakan oleh Mary Kay Ash dalam membangun bisnisnya?
3. Jelaskan konsep WHY, HOW, dan WHAT dalam konteks kepemimpinan Oprah Winfrey.
4. Sebutkan beberapa keberhasilan yang dicapai Mary Kay Ash melalui pendekatan kepemimpinan inklusif.
5. Bagaimana kesimpulan dari analisis kepemimpinan Oprah Winfrey dan Mary Kay Ash menurut buku ini?

Catatan :



### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan sudut pandang *follower* dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman bagaimana *follower* melihat pemimpin.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan *followership*.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan *followership*.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam *followership*.

### **C. Pengikutan (Followership)**

“Menurut (GOOD, 2015) dalam bukunya yang berjudul *Leadership Theory & Practice Ninth Edition*, apa yang dimaksud dengan pengikut? Pengikutan atau *Followership* adalah suatu proses dimana seorang manusia mendapatkan pengaruh dari orang lain agar mencapai tujuan Bersama – sama. Pengikut akan melibatkan jarak pada kekuasaan antara pengikut dan atasan. Kebanyakan, pengikut menaati panduan dan Hasrat atasan, mereka patuh pada kekuasaan atasan.

Pengikutan juga mempunyai takaran moral. Seperti urusan kepemimpinan, kepemimpinan bukanlah perkara yang amoral. Artinya, ini bukanlah tahap yang mendukung siapapun secara moral. Pengikutan dibarengi dengan tanggung jawab untuk mempertimbangkan kebenaran dari perbuatan seseorang dan benar atau salahnya dampak dari apa yang dilaksanakan manusia selaku pengikut.

Pengikut dan atasan berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama, dan keduanya membagi tanggung jawab moral mengenai tujuan yang sudah di arahkan. Ditemukan konsekuensi etis atas kepemimpinan dan

perbuatan pengikut karena sifat dan tindakan pengikut akan berakibat pada atasan atau ketua dan hasil di organisasi.

Kepemimpinan sangat memerlukan pengikut, dan tanpa mengerti apa yang dimaksud dengan perbuatan mengikuti, tidak mudah untuk mengerti keseluruhan pemimpin dan kepemimpinan. Maka dari itu, pokok dari bab ini adalah pada pengikut dan tugas sentral yang dikerjakan oleh pengikut dalam tahap kepemimpinan.

Tahapan dalam memimpin membutuhkan proses mengikuti. Atasan dan pengikut berkolaborasi untuk mewujudkan hubungan dalam kepemimpinan, dan tanpa pemahaman tentang proses selanjutnya, pemahaman kita tentang kepemimpinan tidak lengkap (Shamir, 2007; Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014).

Bagi orang – orang, menjadi pengikut dan tahapan menjadi pengikut mempunyai pandangan kurang baik. Salah satunya karena orang tidak menganggap kepemimpinan sebagai pengikut sama menariknya dengan kepemimpinan. Pemimpin, bukan pengikut, selalu membuat pusat perhatian orang – orang.”

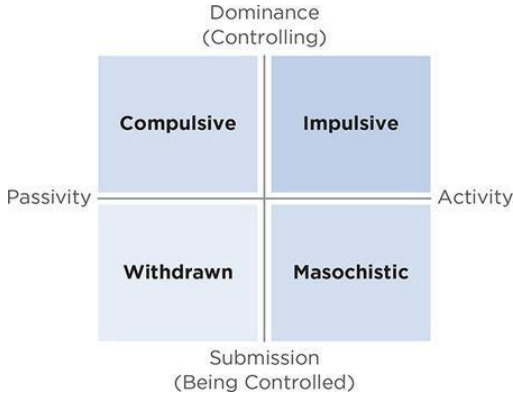
#### **D. Tipologi Pengikut**

Bagaimana kami menjelaskan peran pengikut? Mencoba melakukan hal tersebut telah menjadi fokus utama dari banyak penelitian mengenai pengikut yang ada. Karena terdapat banyak jenis pemimpin, maka jenis pengikut juga banyak (Tabel 13.1). Mengelompokkan peran pengikut ke dalam kategori yang dapat dibedakan untuk menciptakan sistem klasifikasi yang akurat, atau tipologi, perilaku rendah telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Sebuah tipologi meningkatkan pemahaman kita tentang area bunga yang lebih luas dengan memecahnya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Dalam hal ini, potongan-potongan ini adalah jenis peran rendah yang berbeda yang diamati dalam berbagai situasi.

#### **Tipologi Zaleznik**

Tipologi pengikut pertama diberikan oleh Zaleznik (1965) dan dimaksudkan untuk membantu pemimpin memahami pengikut dan juga membantu pengikut memahami dan menjadi pemimpin. Dalam sebuah artikel yang diterbitkan di Harvard Business Review, Zaleznik menciptakan matriks yang menampilkan perilaku pengikut dalam dua

sumbu. : dominasi pendanaan–pengajuan dan aktivitas–pasif (Gambar 13.1). Sumbu vertikal mewakili rentang pengikut, mulai dari mereka yang ingin mengontrol pemimpinnya (yaitu, menjadi dominan) hingga mereka yang ingin dikontrol oleh pemimpinnya (yaitu, bersikap tunduk). Sumbu horizontal mewakili rentang pengikut dari mereka yang ingin memulai dan terlibat hingga mereka yang duduk diam dan menarik diri. Berdasarkan dua sumbu, model ini mengidentifikasi empat jenis pengikut: menarik diri



Gangguan komunikasi antara figur otoritas dan bawahan, khususnya dinamika konflik subordinasi. Jenis-jenis berikut yang diilustrasikan pada Gambar 13.1 muncul sebagai akibat dari tanggapan bawahan terhadap ketegangan batin mengenai otoritas. Ketegangan ini mungkin tidak disadari tetapi sering kali muncul ke permukaan dan mempengaruhi komunikasi dalam hubungan pemimpin-pengikut.

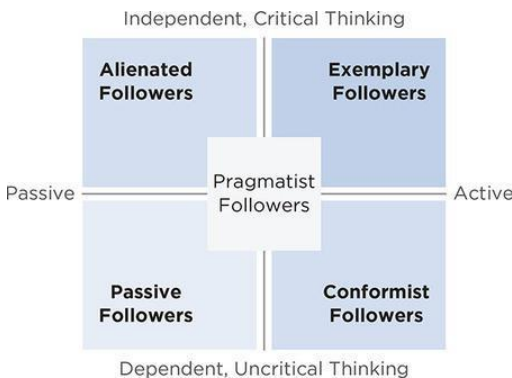
**Tipologi Keley**

Tipologi Keley (1992) (Gambar 13.2) saat ini merupakan tipologi pengikut yang paling dikenal. Keley percaya bahwa pengikut sangat berharga bagi organisasi dan bahwa kekuasaan yang dimiliki oleh pengikut seringkali tidak disadari. Dia menekankan pentingnya mempelajari pengikut dalam proses kepemimpinan dan memberikan dorongan kepada para pengikut. pengembangan bidang kepemimpinan. Sementara Zalesnik (1965) berfokus pada aspek pribadi pengikut, Keley menekankan pada motivasi pengikut dan perilaku pengikut. Dalam upayanya untuk

menyamakan tingkat pengikut dengan kepemimpinan, Keley menguji aspek-aspek pengikut yang mencakup sebagian besar pengikut.

Keley mengurutkan gaya pengikut dalam dua sumbu: pemikiran kritis independen – pemikiran tidak kritis bergantung dan aktif – pasif. Dimensi ini menghasilkan lima tipe peran pengikut:

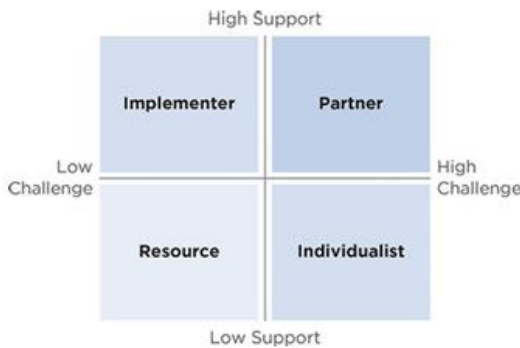
- pengikut pasif (kadang-kadang disebut “domba”), yang bergantung pada pemimpin untuk mendapatkan arahan dan motivasi,
- pengikut yang patuh, yaitu orang yang “ya”—selalu berada di pihak pemimpin namun tetap bergantung pada pemimpin untuk mendapatkan arahan dan bimbingan,
- pengikut yang terasing, yang berpikir sendiri dan menunjukkan banyak energi negatif,
- pragmatis followers, yang merupakan “penjaga pagar” yang mendukung status quo tetapi tidak akan bergabung sampai orang lain mendukungnya, dan pengikut teladan (kadang-kadang disebut pengikut “bintang”), yang aktif dan positif serta memberikan kritik konstruktif yang independen.



### Tipologi Chaleff

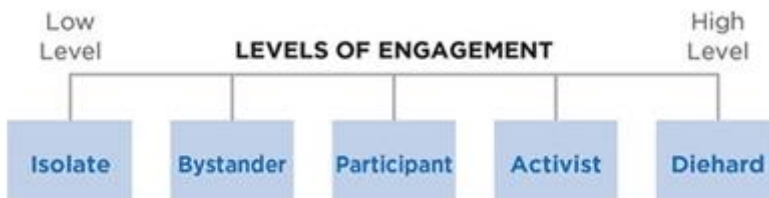
Chaleff (1995, 2008, 2009) mengembangkan tipologi untuk memperkuat signifikansi peran followers dalam proses kepemimpinan (Tabel 13.1). Dia mengembangkan tipologinya sebagai hasil dari momen yang menentukan dalam tahun-tahun pembentukannya ketika dia menjadi sadar akan kengerian Holocaust Perang Dunia II yang membakar lebih dari 6 juta orang Yahudi Eropa. Chaleff merasakan keharusan moral untuk mencari jawaban mengapa orang-orang merendahkan pemimpin Jerman Adolf Hitler, pemasok kebencian dan kematian. Apa yang bisa dilakukan

untuk mencegah hal ini terjadi lagi? Bagaimana bisa para pemimpin berani membantu para pemimpin menggunakan kekuasaan mereka dengan tepat dan bertindak untuk mencegah para pemimpin menyalahgunakan kekuasaan mereka?



### Tipologi Kellerman

Tipologi Kellerman (2008) tentang pengikut dikembangkan dari pengalamannya sebagai ilmuwan politik dan pengamatannya tentang followers dalam konteks sejarah yang berbeda. Kellerman berpendapat bahwa pentingnya pemimpin cenderung dlebih-lebihkan karena mereka umumnya memiliki lebih banyak kekuatan, otoritas, dan pengaruh, sementara pentingnya followers diremehkan. Dari sudut pandangnya, followers adalah bawahan yang "tidak pemimpin," yang dia maksudkan mereka memiliki sedikit kekuatan, tidak ada posisi otoritas, dan tidak ada pengaruh khusus.



## **E. Tokoh Yang Di Analisis**

### **1. Warren Buffet**

Warren Edward Buffet lahir pada 30 Agustus 1930 dia adalah seorang investor, pengusaha, dan filantropis yang berasal dari Amerika Serikat. Dia adalah komisaris, direktur utama, dan sekaligus pemegang saham terbesar di Berkshire Hathaway. Dia adalah orang terkaya ketiga di dunia tahun 2015 versi Forbes. Tahun 2012, majalah Time memasukan Dia menjadi salah satu orang paling berpengaruh di dunia.

“Warren Buffett adalah seorang tokoh legendaris dalam dunia investasi yang terkenal dengan pendekatan sederhana dan jangka panjangnya dalam berinvestasi. Dikenal sebagai "Sage of Omaha," Dia hanya berinvestasi kepada perusahaan yang sudah ia pahami, memiliki manajemen yang dapat di percaya, dan memiliki pertumbuhan jangka panjang yang baik. Strateginya yang sederhana ini telah membuatnya menjadi salah satu orang terkaya di dunia.

Buffett menunjukkan bakat bisnis sejak kecil. Dia membeli saham untuk pertama kalinya pada usia 11 tahun lalu mulai mengembangkan strategi investasinya setelah membaca buku "The Intelligent Investor" karya Benjamin Graham. Dia selanjutnya bekerja kepada Graham dan dia juga mulai membangun hubungan pada bidang investasinya sendiri di Nebraska pada tahun 1957.

Pada tahun 1962, Buffett membeli perusahaan tekstil yang bermasalah bernama Berkshire Hathaway dan mulai mengalihkannya ke sektor asuransi, yang memberinya aliran modal murah. Ini memungkinkan Buffett untuk berinvestasi dalam saham yang memiliki nilai dibawah saat pasar sedang tertekan. Dari tahun 1965 hingga 2009, Berkshire Hathaway menghasilkan rata-rata pengembalian tahunan sebesar 20,3 persen, jauh mengungguli S&P 500.

Buffett terkenal dalam dunia investasi karena pendekatannya yang berlawanan dengan tren pasar, seperti menghindari gelembung dotcom dan produk derivatif pada tahun 2000-an. Meskipun terkadang dia juga salah dalam jangka pendek, tetapi dia biasanya terbukti benar dalam jangka panjang. Dia juga terkenal karena gaya hidupnya yang sederhana, kejujuran, dan filantropinya. Dia juga berkomitmen untuk

menyumbangkan sebagian besar kekayaannya untuk amal, terutama melalui Bill & Melinda Gates Foundation.”

Buffett saat ini sedang mencari pengganti dirinya dan dia telah memutuskan bahwa anak – anaknya hanya akan mewarisi sedikit dari banyak kekayaan yang dimiliki Buffett, sesuai dengan konsep hidupnya bahwa kekayaan besar tidak harus diwariskan semua kepada anak - anaknya. Sebagian besar dari kekayaan yang dimiliki akan disumbangkan untuk amal, mencerminkan kepercayaan bahwa memberikan kembali kepada Masyarakat yang membutuhkan adalah cara terbaik untuk mengimbangi kekayaannya yang luar biasa.

“Berdasarkan analisis kami terhadap tokoh Warren Buffet bahwa dia menggunakan teori kepemimpinan Followership, alasannya karena :

- Banyak dari pengikutnya dan pemegang saham, menunjukkan bahwa mereka memiliki karakter pengikut teladan. Mereka juga mandiri dan berfikir kritis dalam berinvestasi serta berperan aktif dalam strategi perusahaan dan memahami serta mendukung visi jangka panjang Buffett. Maka dari itu sesuai dengan apa yang dikatakan Kelley (1998,2008) Pengikut teladan yang mandiri, berfikir kritis dan aktif : mereka menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi (yaitu sesuatu di luar dirinya) serta tujuan pribadinya.
- Buffett juga dikenal karena transparansi dan kejujurannya dalam hal apapun di perusahaannya, sehingga membangun kepercayaan dengan pengikutnya. Komunikasinya yang jujur dan langsung baik melalui surat kepada pemegang saham maupun pada pertemuan tahunan dengan pemegang saham, sehingga memperkuat hubungan yang kuat dengan pengikutnya. Kepemimpinan Buffett yang didukung oleh pengikut yang setia dan kompeten, sehingga menghasilkan performa yang luar biasa untuk perusahaannya. Keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang mencerminkan kolaborasi antara kepemimpinan Buffett dan dukungan dari pengikutnya. Sehingga deskripsi diatas memiliki hubungan dengan pendekatan teoritis yang kedua yaitu proses kepemimpinan yang diciptakan bersama yang didalamnya yaitu (1) pengikut dan pemimpin memiliki pengaruh timbal balik satu sama lain; (2) kepemimpinan terjadi sebagai hasil dari interaksi mereka (yaitu, memimpin dan mengikuti); dan (3) proses yang dihasilkan ini mempengaruhi hasil.”

## **2. David Ogilvy**

David Ogilvy lahir pada tahun 1911 di West Horsley, yang tidak jauh dari London. Ayahnya adalah seorang yang legendaris dalam saham,

tetapi akibat penurunan ekonomi pada tahun 1920-an bisnisnya mengalami kebangkrutan.

David Ogilvy dikenal karena visinya yang kuat dalam mengubah dunia periklanan dan membawa pendekatan yang berbeda. Dia memiliki visi yang jelas tentang bagaimana iklan harus berfokus pada penjualan dan menjadi media informasi yang efektif.

Dia menunjukkan awal kejeniusan dirinya ketika dia hanya diberi \$500 untuk mengiklankan hotel yang baru dibuka. Bahkan pada tahun 1930-an, jumlah ini merupakan jumlah yang dicemoohkan. Dia membelanjakannya untuk membeli kartu pos dan kemudian mengirimkannya ke semua orang di buku telepon daerah tersebut; hotel dibuka penuh.

Ogilvy juga dihormati karena integritasnya yang tinggi dalam industri yang sering kali diwarnai oleh ketidakjujuran dan manipulasi. Dia menegaskan pentingnya kejujuran dalam iklan dan prinsip bahwa konsumen bukanlah orang bodoh.

“Berdasarkan analisis pada studi kasus tokoh David Ogilvy bahwa dia menggunakan pendekatan kepemimpinan Followership :

- Ogilvy dihormati karena integritasnya yang tinggi dalam industri yang sering kali diwarnai oleh ketidakjujuran dan manipulasi. Dia menegaskan pentingnya kejujuran dalam iklan dan prinsip bahwa konsumen bukanlah orang bodoh. Pendekatannya yang jujur dan transparan terhadap pekerjaannya tidak hanya membangun kepercayaan dengan klien dan konsumen, tetapi juga dengan stafnya sendiri. Maka dari itu sesuai dengan apa yang dikatakan Kelley (1998,2008) Pengikut teladan yang mandiri, berfikir kritis dan aktif : mereka menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi (yaitu sesuatu di luar dirinya) serta tujuan pribadinya.
- David Ogilvy dikenal karena visinya yang kuat dalam mengubah dunia periklanan dan membawa pendekatan yang berbeda. Dia memiliki visi yang jelas tentang bagaimana iklan harus berfokus pada penjualan dan menjadi media informasi yang efektif. Ini menunjukkan bahwa dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan visi yang jelas dan tujuan yang terukur. Sehingga memiliki hubungan dengan teori Membalikkan lensa yang menekankan bahwa pengikut dapat menjadi agen perubahan. Seperti diilustrasikan pada Gambar 13.6, pendekatan ini membahas (1) dampak karakteristik pengikut terhadap perilaku

pengikut, (2) dampak perilaku pengikut terhadap persepsi dan perilaku pemimpin dan dampak persepsi dan perilaku pemimpin terhadap perilaku pengikut, dan (3) dampak perilaku pengikut dan persepsi dan perilaku pemimpin terhadap hasil pengikut.”

## **F. Gaya Kepemimpinan Warren Buffett & David Ogilvy**

### **1. Warren Buffet**

Warren Buffett, CEO Berkshire Hathaway, adalah salah satu investor paling sukses dan dihormati di dunia. Gaya kepemimpinannya sering kali diidentifikasi dengan Tipe Lima dalam sistem Enneagram: Pengamat yang Berpengetahuan, atau Otoritas yang Tenang. “Beberapa alasan mengapa gaya kepemimpinan Buffett sangat sesuai dengan Tipe Lima meliputi:

#### **1. Pengetahuan Mendalam dan Analisis:**

Buffett dikenal karena pengetahuannya yang luas tentang investasi dan bisnis. Dia menghabiskan banyak waktu membaca laporan tahunan, buku, dan artikel untuk memahami industri dan perusahaan tempat dia berinvestasi. Pengetahuannya yang mendalam memungkinkan dia membuat keputusan yang sangat terinformasi.

Pendekatan analitisnya terlihat dari strategi investasi jangka panjangnya. Buffett tidak hanya melihat angka-angka keuangan, tetapi juga mempertimbangkan model bisnis, manajemen, dan potensi pertumbuhan jangka panjang.

#### **2. Kemandirian dan Refleksi:**

Buffett memiliki gaya kepemimpinan yang sangat mandiri. Dia sering bekerja sendiri dan menghindari campur tangan berlebihan dalam operasi sehari-hari perusahaan-perusahaan di bawah Berkshire Hathaway. Dia juga membutuhkan waktu untuk refleksi dan berpikir sebelum membuat keputusan penting. Ini mencerminkan sifat Tipe Lima yang lebih suka mengamati dan menganalisis situasi secara mendalam sebelum bertindak.

#### **3. Ketelitian dan Kehati-hatian:**

Buffett sangat berhati-hati dalam membuat keputusan investasi. Dia terkenal dengan pendekatan “kembali ke dasar” dan mencari nilai yang mendasari aset. Pendekatan ini membutuhkan ketelitian dan kesabaran, ciri khas dari Tipe Lima.

Dia juga tidak mudah terpengaruh oleh tren pasar jangka pendek atau opini publik. Ini menunjukkan kemampuannya untuk tetap tenang dan membuat keputusan berdasarkan data dan analisis daripada tekanan eksternal.

#### 4. Kemandirian dan Refleksi:

Buffett memiliki gaya kepemimpinan yang sangat mandiri. Dia sering bekerja sendiri dan menghindari campur tangan berlebihan dalam operasi sehari-hari perusahaan-perusahaan di bawah Berkshire Hathaway. Dia juga membutuhkan waktu untuk refleksi dan berpikir sebelum membuat keputusan penting. Ini mencerminkan sifat Tipe Lima yang lebih suka mengamati dan menganalisis situasi secara mendalam sebelum bertindak.

#### 5. Ketelitian dan Kehati-hatian:

Buffett sangat berhati-hati dalam membuat keputusan investasi. Dia terkenal dengan pendekatan “kembali ke dasar” dan mencari nilai yang mendasari aset. Pendekatan ini membutuhkan ketelitian dan kesabaran, ciri khas dari Tipe Lima.

Dia juga tidak mudah terpengaruh oleh tren pasar jangka pendek atau opini publik. Ini menunjukkan kemampuannya untuk tetap tenang dan membuat keputusan berdasarkan data dan analisis daripada tekanan eksternal.

#### 6. Komitmen terhadap Pembelajaran Berkelanjutan:

Warren Buffett adalah contoh nyata dari seorang pemimpin yang berkomitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan, yang merupakan ciri utama dari Tipe Lima dalam Enneagram. Berikut adalah rincian lebih lanjut tentang bagaimana komitmen ini tercermin dalam gaya kepemimpinannya:

- **Membaca dan Riset Ekstensif:** Buffett menghabiskan sekitar 80% dari waktunya setiap hari untuk membaca dan belajar. Dia membaca berbagai jenis materi, termasuk laporan keuangan, buku bisnis, biografi, dan artikel. Ini menunjukkan dedikasinya yang kuat untuk terus memperbarui pengetahuan dan memahami tren serta dinamika yang mempengaruhi bisnis dan investasi.
- **Belajar dari Pengalaman:** Buffett tidak hanya belajar dari buku, tetapi juga dari pengalamannya sendiri dan pengalaman orang lain. Dia sering mengkaji keputusan-keputusan investasi masa lalu, baik yang sukses maupun yang gagal, untuk memetik pelajaran dan menerapkan

pengetahuan tersebut ke keputusan masa depan. Kebiasaan ini memungkinkan Buffett untuk terus berkembang sebagai investor dan pemimpin.

- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatan investasinya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatan investasinya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatan investasinya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar

dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.

- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatan investasinya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatan investasinya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatan investasinya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk

melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.

- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatan investasinya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatan investasinya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatan investasinya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett

dikenal karena pendekatannya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”

- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatannya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatannya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”
- Menghargai Pembelajaran dari Rekan dan Mentor: Buffett juga belajar dari interaksinya dengan rekan dan mentor. Dia sering kali berdiskusi dengan Charlie Munger, mitra bisnisnya yang memiliki pandangan dan wawasan yang berbeda. Diskusi ini membantu Buffett untuk melihat berbagai perspektif dan memperkaya pemahamannya tentang situasi bisnis yang kompleks.
- Mengadopsi Teknologi dan Metodologi Baru: Meskipun Buffett dikenal karena pendekatannya yang konservatif, dia tetap terbuka untuk mengadopsi teknologi dan metodologi baru jika terbukti efektif. Ini terlihat dari keputusannya untuk berinvestasi di perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”

perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Apple, menunjukkan bahwa dia tidak terjebak dalam cara-cara lama tetapi terus beradaptasi dengan perubahan.”

- **Wing atau Kecondongan Kecil: Elemen Gaya Kepemimpinan Lain**  
Selain menunjukkan karakteristik utama dari Tipe Lima, Warren Buffett juga memperlihatkan elemen-elemen dari Tipe Satu dan Tipe Sembilan dalam gaya kepemimpinannya.  
“Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang bagaimana elemen-elemen ini terintegrasi dalam pendekatan kepemimpinan Buffett:  
Gaya Kepemimpinan Tipe Satu: Melakukan Hal yang Benar adalah Hal yang Benar
- **Standar Tinggi untuk Etika:**  
Buffett menekankan pentingnya etika dalam bisnis. Dia percaya bahwa kejujuran dan integritas adalah landasan utama untuk membangun bisnis yang berkelanjutan dan sukses. Hal ini tercermin dalam cara dia memilih perusahaan untuk diinvestasikan dan bagaimana dia mengelola Berkshire Hathaway.
- **Perfeksionisme dalam Analisis:**  
Buffett sangat teliti dalam analisisnya. Dia tidak hanya melihat angka-angka keuangan, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti kualitas manajemen, reputasi, dan potensi jangka panjang. Pendekatan perfeksionis ini memastikan bahwa keputusan investasi yang diambil didasarkan pada analisis yang mendalam dan komprehensif.  
Gaya Kepemimpinan Tipe Sembilan: Memimpin dari Konsensus, Memodelkan Inklusi, dan Meredakan Konflik
- **Membangun Konsensus:**  
Buffett sering kali melibatkan manajemen perusahaan yang dia miliki dalam proses pengambilan keputusan. Dia mendengarkan berbagai pendapat dan memastikan bahwa setiap suara didengar sebelum membuat keputusan besar. Pendekatan inklusif ini menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan partisipatif.
- **Kemampuan Meredakan Konflik**  
Buffett dikenal karena kemampuannya meredakan ketegangan dan konflik. Dia menggunakan pendekatan yang tenang dan rasional untuk

menyelesaikan masalah, menciptakan suasana kerja yang harmonis. Dia tidak memaksakan kehendak, tetapi mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

- Menghargai Harmoni dan Keseimbangan:

Buffett sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Dia menghindari pendekatan konfrontatif dan lebih suka bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang damai dan produktif, di mana setiap orang merasa dihargai dan didengarkan.”

## 2. David Ogilvy

David Ogilvy, dalam konteks gaya kepemimpinan berdasarkan Enneagram, cenderung masuk ke dalam Tipe Enneagram Tipe Satu, yang juga dikenal sebagai "The Reformer" atau "The Perfectionist".

“Berikut adalah penjelasan mengapa David Ogilvy dapat diidentifikasi dengan Tipe Satu, serta kemungkinan wing atau kecondongan kecilnya:

Gaya Kepemimpinan Tipe Satu: "Melakukan Hal yang Benar adalah Hal yang Benar"

1. Komitmen terhadap Etika dan Integritas: David Ogilvy sangat menekankan pentingnya etika dalam periklanan. Dia percaya bahwa iklan yang sukses harus didasarkan pada kebenaran dan kredibilitas. Hal ini sejalan dengan nilai-nilai Tipe Satu yang mengutamakan kejujuran dan moralitas dalam tindakan mereka.
2. Standar Tinggi untuk Kualitas dan Kinerja: Sebagai seorang penulis iklan yang ulung, Ogilvy memiliki standar tinggi untuk kualitas karya. Dia menganggap bahwa setiap kampanye iklan harus mencerminkan keunggulan dan profesionalisme yang tinggi. Ini mencerminkan sifat perfeksionis yang umumnya terlihat pada Tipe Satu.
3. Pendekatan Sistematis dan Terstruktur: Ogilvy terkenal dengan pendekatannya yang sistematis dalam merancang kampanye periklanan. Dia melakukan penelitian yang mendalam tentang pasar dan audiensnya, dan menggunakan pendekatan berbasis bukti untuk menciptakan pesan yang persuasif dan efektif.”

Wing atau Kecondongan Kecil: Gaya Kepemimpinan Lain

“Selain Tipe Satu, David Ogilvy juga menunjukkan beberapa karakteristik yang mirip dengan Tipe Tiga ("The Achiever"):

- Tipe Tiga: "Mencapai Tujuan dan Terlihat Hebat Melakukannya"
  - Ambisi dan Fokus pada Prestasi: Ogilvy memiliki ambisi besar untuk membuat Ogilvy & Mather menjadi salah satu agen periklanan terbaik di dunia. Dia fokus pada pencapaian tujuan dan membangun reputasi yang kuat dalam industri.
  - Kemampuan untuk Memengaruhi dan Menginspirasi: Sebagai seorang pemimpin, Ogilvy memiliki kemampuan untuk memotivasi timnya untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dia tidak hanya menghasilkan iklan yang sukses tetapi juga membentuk budaya perusahaan yang inovatif dan ambisius.
  - Pencitraan Publik yang Positif: Ogilvy dikenal karena kepribadiannya yang karismatik dan kemampuannya untuk berbicara di depan publik. Ini membantu dia membangun citra publik yang kuat untuk dirinya sendiri dan untuk agen periklanan yang dia pimpin.”

4. Aspek Why, How dan What pada gaya kepemimpinan Warren Buffet dan David Ogilvy

- **Warren Buffett**

- Why

Warren Buffett ingin mencapai kesuksesan jangka panjang dengan berinvestasi di perusahaan yang memiliki manajemen terpercaya, memahami bisnisnya, dan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Dia juga ingin memberikan kembali kepada masyarakat melalui filantropi.

- How

Buffett menggunakan pendekatan investasi yang sederhana dan berfokus pada jangka panjang. Dia berinvestasi hanya di perusahaan yang dia pahami dengan baik dan memiliki manajemen yang dapat dipercaya. Dia juga menghindari tren pasar jangka pendek dan berfokus pada analisis mendalam dan keputusan yang bijaksana. Buffett membangun hubungan yang kuat dengan pemegang saham melalui transparansi dan komunikasi yang jujur.

- What  
Buffett berhasil menciptakan salah satu perusahaan investasi terbesar dan paling sukses di dunia, Berkshire Hathaway, dengan pengembalian tahunan rata-rata sebesar 20,3 persen dari tahun 1965 hingga 2009. Dia juga dikenal sebagai investor legendaris dengan gaya hidup sederhana, kejujuran, dan komitmen untuk menyumbangkan sebagian besar kekayaannya untuk amal.
- **David Ogilvy**
- Why  
David Ogilvy ingin mengubah dunia periklanan dengan membawa pendekatan yang etis, jujur, dan fokus pada penjualan. Dia ingin iklan menjadi media informasi yang efektif dan membangun kepercayaan dengan konsumen dan klien.
- How  
Ogilvy menekankan pentingnya integritas dalam iklan, menghindari manipulasi dan menekankan kejujuran. Dia menggunakan pendekatan yang sistematis dan berbasis bukti dalam merancang kampanye iklan. Ogilvy juga menginspirasi dan memotivasi timnya dengan visinya yang kuat dan fokus pada kualitas serta kinerja yang tinggi.
- What  
Ogilvy berhasil membangun Ogilvy & Mather menjadi salah satu agen periklanan terbaik di dunia. Dia menciptakan kampanye iklan yang sukses dan membentuk budaya perusahaan yang inovatif dan ambisius. Ogilvy juga dikenal karena pengaruhnya dalam industri periklanan dan prinsip-prinsip etika yang dia junjung tinggi.

## **G. Kesimpulan**

Gaya kepemimpinan Warren Buffett mencerminkan integrasi yang cermat dari berbagai tipe kepribadian dalam Enneagram. Dominasi Tipe Lima dalam pengetahuan dan analisisnya memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang bijaksana. Komitmen Buffett terhadap pembelajaran berkelanjutan memastikan bahwa dia selalu berada di garis

depan dalam pemahaman bisnis dan investasi. Selain itu, elemen-elemen dari Tipe Satu dan Tipe Sembilan menambahkan dimensi tambahan berupa etika, transparansi, serta kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan inklusif. Kombinasi unik ini telah berkontribusi pada kesuksesan luar biasa yang telah dicapai Buffett dalam kariernya dan menjadikannya salah satu pemimpin bisnis paling dihormati di dunia.

David Ogilvy adalah contoh yang sangat baik dari seorang pemimpin yang menggabungkan sifat-sifat Tipe Satu dengan elemen-elemen Tipe Tiga dalam gaya kepemimpinannya. Komitmennya terhadap etika, standar tinggi untuk kualitas, dan pendekatan yang sistematis mencerminkan Tipe Satu. Di sisi lain, ambisi, fokus pada pencapaian tujuan, dan kemampuan untuk memengaruhi orang lain mencerminkan aspek Tipe Tiga dalam kepribadiannya. Kombinasi unik ini telah memungkinkan Ogilvy untuk menjadi salah satu tokoh terkemuka dalam industri periklanan dan meninggalkan warisan yang kuat dalam praktik periklanan modern.

#### **H. Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan pengikut (followership) dalam konteks kepemimpinan Warren Buffett?
2. Bagaimana model kepemimpinan inklusif diterapkan oleh David Ogilvy dalam industrinya?
3. Analisislah gaya kepemimpinan Warren Buffett dan bagaimana hal itu berkontribusi pada kesuksesan investasinya.
4. Jelaskan beberapa aspek dari gaya kepemimpinan David Ogilvy yang menjadikannya sukses dalam dunia periklanan.
5. Apa kesimpulan utama yang bisa diambil dari kepemimpinan Warren Buffett dan David Ogilvy?

Catatan :

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan *gender* dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman bagaimana pemimpin dipengaruhi oleh jenis kelamin.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan *gender*.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan *gender*.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan *gender*.

### **C. Teori Gender and Leadership**

Teori Gender dan Leadership, secara signifikan perempuan kurang terwakili dalam posisi kepemimpinan utama. Terdapat hambatan yang dihadapi perempuan dalam jalur kepemimpinan yang disebut labirin kepemimpinan. Menghilangkan hambatan hambatan tersebut akan membantu dalam upaya memastikan kesempatan yang sama, akses terhadap kumpulan talenta, serta keberagaman terkait dengan kesuksesan organisasi. Terdapat tiga jenis penjelasan mengenai anggapan kurangnya keterwakilan perempuan pada tingkat tinggi, yakni:

1. Dalam investasi modal manusia, perempuan memiliki lebih sedikit pendidikan dan pengalaman kerja dibandingkan dengan laki laki, hal tersebut menyebabkankurangnya perempuan yang berkualitas untuk posisi kepemimpinan perempuan.
2. Terdapat perbedaan dalam gaya kepemimpinan, perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipasif dibanding laki laki. Sementara secara keseluruhan baik itu perempuan maupun laki laki mempunyai tingkat efektivitas kepemimpinan yang sama. Namun efektivitas tersebut dipengaruhi

konteks peran kepemimpinan yang dipegang.

3. Prasangka, stereotif gender yang merugikan perempuan dalam peran kepemimpinan seringkali akibat dari harapan bahwa wanita merawat sedangkan laki-laki mengambil alih.

Sementara itu jumlah perempuan yang berhasil menavigasi labirin dan menjadi pemimpin yang efektif terus meningkat. Organisasi mulai merubah budaya kerja untuk memudahkan perempuan mencapai posisi kepemimpinan. Wanita dapat menegosiasikan ulang harapan peran mereka di tempat kerja serta rumah untuk mengatasi hambatan.

### **1. Tokoh: Ray Kroc**

Ray Kroc adalah seorang pengusaha yang lahir di Oak Park, Illinois, 5 Oktober 1902. Ray Kroc Tidak memiliki ijazah SMA, sehingga dia pernah menjadi sopir ambulans di Perang Dunia I. Setelah mencoba banyak hal di kehidupannya akhirnya dia bekerja di Lily Tulip Cup Company selama 17 tahun, setelah lama bekerja akhirnya Ray Kroc naik jabatan menjadi manajer penjualan di wilayah Barat Tengah di perusahaan Lily Tulip Cup. Pada tahun 1954 bertemu dengan Mc Donald Bersaudara sehingga Ray Kroc terkesan dengan sistem di restoran mereka yaitu sistem cepat saji.

Setahun kemudian setelah mempertimbangkan dengan panjang untuk gerai waralaba restoran cepat saji, Ray Kroc berkomunikasi dengan McDonald bersaudara, dia membayar sebagian kecil dari pendapatan kotor dan membuka restoran pertamanya di Des Plaines, pinggiran kota Chicago dan lainnya. Sehingga akhirnya pada tahun 1961 Ray Kroc membeli McDonald Bersaudara.

Setelah Ray Kroc membuka restorannya sendiri, Ray Kroc mengikuti salah satu aturan McDonald bersaudara yaitu dia tidak mempekerjakan server wanita untuk menghindari perhatian siswa sekolah menengah. (Anonim, 2005) Restorannya memiliki sistem operasi yang hampir sama dengan sistem operasi McDonald, s.

Berdasarkan analisis dari studi kasus tokoh Ray Kroc bahwa dia menggunakan pendekatan kepemimpinan Gender : Ray Kroc juga mengikuti salah satu aturan yang sudah ada di McDonald Bersaudara yaitu

tidak mempekerjakan wanita di restoran nya. Sehingga relevan dengan apa yang di katakan (Knoke & Ishio, 1998; Morrison & Von Glinow, 1990; Ohlott, Ruderman, & McCauley, 1994; Powell & Graves, 2003) Terlepas dari kehadiran mereka di dunia kerja, perempuan memiliki lebih sedikit kesempatan berkembang di tempat kerja daripada laki-laki. Banyak dari perbedaan gender dalam peluang perkembangan ini mungkin sebagian didorong oleh prasangka yang dialami perempuan dalam domain kepemimpinan.

Selain memiliki tanggung jawab yang lebih sedikit dalam pekerjaan yang sama dengan laki- laki, perempuan cenderung tidak menerima dorongan, dimasukkan dalam jaringan utama, dan menerima pelatihan kerja formal daripada rekan laki-laki mereka.

## **2. Tokoh Andy Grove**

Andy Grove lahir pada tanggal 2 September 1936 di Budapest. Grove berhasil selamat dari kependudukan nazi dan lolos dari revolusi Hungaria tahun 1956. Dia merupakan seorang pengusaha, insinyur, serta penulis Hongaria-Amerika yang berperan penting dalam pengembangan dan keberhasilan industri teknologi. Grove menjadi salah satu pendiri dan mantan CEO Intel Corporation, perusahaan semikonduktor terbesar dan paling berpengaruh di dunia.

Grove bergabung dengan intel sebagai karyawan ketiga pada tahun 1968 dan menjadi presiden intel pada tahun 1979. Di bawah kepemimpinannya intel menjadi produsen semikonduktor terbesar di dunia dan pemain utama dalam revolusi computer pribadi.

Berdasarkan analisis dari study kasus Andy Grove tidak menggunakan teori kepemimpinan gender dalam pendekatannya terhadap kepemimpinan dan manajemen di Intel. Kami menemukan alasan bahwa Andy Grove memberikan peluang yang sama bagi karyawannya, terlepas dari jenis kelamin mereka. Dia mempromosikan banyak wanita ke posisi kepemimpinan di Intel, dan dia adalah pendukung kuat keberagaman di tempat kerja. Dilihat dari studi kasus sikap Andy Grove ketika terjadi resesi pada awal tahun 1990an Andy Grove menetapkan tugas bahwa bahwa semua karyawan harus bekerja 50 jam seminggu dengan gaji yang sama.

Hal ini membuktikan bahwa Andy Grove tidak memandang Gender dalam kepemimpinannya, akan tetapi Andy Grove memandang keahlian karyawannya. Ia dikenal karena gaya kepemimpinannya yang tegas, fokus pada efisiensi operasional, dan prinsip "konfrontasi konstruktif" yang menekankan pengambilan keputusan yang tegas dan pemecahan masalah yang praktis. Gaya kepemimpinannya lebih dipengaruhi oleh pengalaman hidup yang sulit, seperti melarikan diri dari pemerintahan komunis di Hongaria, serta pendidikan teknik yang kuat.

Grove dikenal karena pendekatan kepemimpinannya yang keras, mendorongnya untuk menghadapi kenyataan pahit dan membuat keputusan sulit, sering kali dalam situasi sulit. Meski tidak menggunakan teori manajemen gender, Dia dikenal sebagai manajer yang terorganisir dengan baik dan fokus pada kinerja yang meningkatkan profitabilitas Intel. Dalam konteks kepemimpinan kontemporer, pendekatan Grove dapat dilihat lebih tradisional atau konservatif dibandingkan pendekatan yang memasukkan unsur-unsur kepemimpinan gender yang lebih progresif atau inklusif. (Northouse, 2022)

Dapat disimpulkan bahwa tokoh Ray Kroc menggunakan teori kepemimpinan gender dan leadership sedangkan Andy Grove tidak menggunakan teori kepemimpinan Gender, karena kepemimpinan gender menekankan perbedaan gaya kepemimpinan yang mungkin terkait dengan karakteristik stereotip gender, seperti fokus pada hubungan dan kerja sama (perempuan) versus fokus pada prestasi dan hierarki (laki-laki).

#### **D. Gaya Kepribadian Enneagram**

Tipe 1: Orang dengan gaya Tipe 1 cenderung melihat dunia berdasarkan seberapa sesuai dengan standar kesempurnaan atau ideal mereka. Mereka fokus pada apakah sesuatu itu "benar atau salah" atau "baik atau buruk."

Tipe 2: Orang dengan gaya Tipe 2 biasanya ramah, optimis, emosional, dan pemaaf. Mereka sangat memperhatikan hubungan dan bagaimana pandangan orang lain tentang mereka. Fokus utama mereka adalah disukai orang lain, sering kali dengan memberi, membantu, atau berkorban untuk mendapatkan persetujuan. Mereka menyesuaikan diri agar bisa menciptakan hubungan yang baik.

Tipe 3: Orang dengan gaya Tipe 3 melihat dunia melalui tugas, tujuan, pencapaian, dan kesuksesan. Mereka berusaha terlihat sukses dan produktif. Mereka hebat dalam memenuhi standar kesuksesan material, seperti memiliki mobil bagus dan status tinggi.

Tipe 4: Orang dengan gaya Tipe 4 menghargai keaslian dan nyaman dengan berbagai emosi, termasuk rasa sakit. Mereka fokus pada dunia batin mereka sendiri, hubungan dengan orang lain, apa yang hilang, dan aspek estetika di sekeliling mereka.

Tipe 5: Orang dengan gaya Tipe 5 cenderung introvert dan pemalu, serta kurangekspresif secara emosional dibandingkan tipe lainnya. Mereka fokus pada berpikir, memperoleh pengetahuan, dan menjaga privasi. Mereka sering merasa punya energi terbatas dan sensitif terhadap orang lain yang bisa menguras waktu atau sumber daya mereka.

Tipe 6: Orang dengan gaya Tipe 6 fokus pada mencari ancaman terhadap keselamatan mereka dan bersiap menghadapi bahaya atau masalah. Mereka waspada, bisa takut (fobia) atau tampil kuat untuk melawan rasa takut (kontrafobia). Mereka setia, analitis, sering kontrarian, dan curiga terhadap otoritas. Mereka baik dalam memecahkan masalah, tetapi bisa berjuang dengan paranoia, keragu-raguan, dan pemikiran skenario terburuk.

Tipe 7: Orang dengan gaya Tipe 7 cenderung energik, cepat, dan optimis. Mereka fokus pada hal-hal menyenangkan dan merangsang, menciptakan banyak pilihan, dan perencanaan. Mereka biasanya antusias, berorientasi pada masa depan, suka bersenang-senang, dan tidak suka merasa tidak nyaman seperti sedih, cemas, bosan, atau sakit.

Tipe 8: Orang dengan gaya Tipe 8 peka terhadap kekuatan dan kekuasaan - siap yang memilikinya dan bagaimana menggunakannya. Mereka lebih mudah marah dan lebih toleran terhadap konflik dibandingkan tipe lainnya. Tipe 8 fokus pada menciptakan ketertiban, melihat gambaran besar, dan memastikan segala sesuatu adil. Mereka tegas, langsung, dan kuat.

Tipe 9: Orang dengan gaya Tipe 9 adalah mediator yang baik karena mereka bisa melihat semua sisi masalah dan ingin mengurangi konflik serta menciptakan harmoni. Ramah dan santai, mereka "mengikuti arus,"

fokus pada menyesuaikan diri dengan orang lain untuk tetap nyaman dan menghindari konflik. (Rigby, 2011)

### **1. Tipe Kepribadian Enneagram Tokoh Roy Kroc**

Ray Kroc jarang menunjukkan elemen-elemen yang biasanya dikaitkan dengan gaya kepemimpinan feminin, seperti kolaborasi dan empati. Fokus utamanya adalah pada efisiensi, standardisasi, dan inovasi, yang lebih sesuai dengan karakteristik tipe 3 yang berorientasi pada prestasi dan citra.

Gaya kepemimpinan Ray Kroc dipengaruhi oleh karakteristik yang umumnya terkait dengan kepemimpinan maskulin, seperti penekanan pada pencapaian, kompetisi, pengambilan keputusan yang tegas, dan perhatian terhadap citra publik. Hal ini sejalan dengan karakteristik tipe 3 dalam Enneagram, yang berfokus pada kesuksesan dan prestasi. Oleh karena itu, pengaruh gender pada kepemimpinan Kroc memperkuat bahwa tipe 3 adalah yang paling tepat untuk menggambarkan gaya kepemimpinan Kroc. Ray Kroc dikenal karena visinya yang kuat, ketekunan, penekanan padapersatuan serta inovasi. Ia memusatkan perhatiannya pada tujuan dan pencapaian serta menekankan konsistensi, efisiensi, dan standardisasi dalam operasional McDonald's. Gaya kepemimpinannya berfokus pada inovasi dan perubahan industri, yang menunjukkan orientasi pada hasil dan pencapaian.

Ray Kroc, dengan sifat dan pendekatan kepemimpinannya yang digambarkan, menunjukkan karakteristik yang sesuai dengan Tipe 3 (The Achiever) dalam Enneagram. Tipe 3 (Achiever) cenderung memandang dunia dalam hal tugas, tujuan, citra, pencapaian, dan kesuksesan. Mereka fokus pada kesuksesan dan menyelesaikan banyak hal.

#### **1. Fokus pada Pencapaian dan Kesuksesan**

##### **a. Ambisi dan Visi Kroc**

Memiliki visi yang sangat ambisius untuk McDonald's, yakni memperluas operasionalnya ke seluruh dunia. Ia berfokus pada tujuan besar dan bekerja tanpa henti untuk mencapainya.

##### **b. Kesuksesan Global**

Kesuksesan McDonald's yang mendunia adalah bukti nyata dari fokus Kroc pada pencapaian dan kesuksesan. Tipe 3 dikenal karena dorongan mereka untuk mencapai hasil yang signifikan dan diakui

secara luas.

2. Produktivitas dan Efisiensi

a. Penekanan pada Standardisasi

Kroc menekankan pentingnya konsistensi dalam produk, layanan, dan pengalaman pelanggan. Ini menunjukkan fokus pada efisiensi dan produktivitas, yang merupakan ciri khas Tipe 3.

b. Pengorganisasian dan Inovasi

Pendekatan Kroc yang terorganisir dan inovatif dalam mengelola bisnis menunjukkan orientasi pada hasil yang optimal dan produktivitas tinggi.

3. Citra dan Persepsi

a. Reputasi dan Branding

Kroc sangat peduli dengan citra McDonald's. Ia bekerja keras untuk memastikan bahwa McDonald's dilihat sebagai merek yang konsisten dan berkualitas tinggi. Tipe 3 sering kali sangat memperhatikan bagaimana mereka dan pekerjaan mereka dilihat oleh orang lain.

b. Pemasaran dan Pengaruh

Kroc memahami pentingnya pemasaran dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi persepsi publik, yang sejalan dengan keinginan Tipe 3 untuk diakui dan dihargai atas prestasi mereka.

4. Ketekunan dan Dedikasi

a. Ketekunan dalam Mewujudkan Visi

Kroc menunjukkan ketekunan yang luar biasa dalam menjalankan visinya, meskipun menghadapi banyak tantangan. Tipe 3 dikenal karena dedikasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Komitmen terhadap Tujuan

Kroc menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuannya dan terus berupaya untuk mencapai kesuksesan meskipun menghadapi hambatan.

5. Inovasi dan Pengembangan

a. Pendekatan Inovatif

Kroc dikenal sebagai inovator dalam industri makanan cepat saji, menciptakan proses yang terorganisir dan efisien. Tipe 3 sering kali berusaha untuk memperkenalkan cara-cara baru dan lebih baik untuk mencapai hasil yang diinginkan.

b. Perubahan Industri

Kroc membawa perubahan besar dalam industri makanan cepat saji, mencerminkan keinginan Tipe 3 untuk terus berkembang dan berinovasi.

Ray Kroc menunjukkan banyak karakteristik yang sesuai dengan Tipe 3 (The Achiever) dalam sistem Enneagram, termasuk ambisi untuk sukses, fokus pada pencapaian, perhatian pada citra dan persepsi, produktivitas tinggi, dan inovasi. Gaya kepemimpinannya yang berorientasi pada hasil dan pencapaian besar, serta kemampuannya untuk mewujudkan visi besar, sangat sejalan dengan sifat-sifat utama dari Tipe 3.

## **2. Tipe Kepribadian Enneagram Tokoh Andy Grove**

Andy Grove dikenal sebagai seorang pemimpin yang sangat kuat dalam industri teknologi, terutama selama masa kepemimpinannya di Intel. Andy Grove dengan Kepemimpinan gender mengamati bagaimana Grove memandang dan memperlakukan isu kesetaraan gender di tempat kerja.

Andy Grove mempunyai pendekatan yang sangat fokus pada kinerja dan hasil. Dia sering kali dianggap sebagai sosok yang keras dan tegas dalam menjalankan perusahaan. Meskipun Andy Grove mungkin tidak secara eksplisit terkenal dengan advokasi publik terkait kesetaraan gender, pendekatannya yang praktis dan fokus pada efisiensi dapat memberikan pandangan bahwa dia mungkin mendukung pengakuan dan promosi berdasarkan kinerja dan kontribusi individual, tanpa memandang gender. Perusahaan di bawah kepemimpinannya di Intel dapat memberikan wawasan lebih lanjut. Kebijakan dan praktik di perusahaan tersebut pada masa itu dapat memberikan gambaran tentang bagaimana Andy Grove memandang dan memperlakukan masalah kesetaraan gender dalam konteks praktis perusahaan.

Andy Grove dikenal karena gaya kepemimpinannya yang tegas, fokus pada efisiensi operasional, dan prinsip "konfrontasi konstruktif". Pendekatan kepemimpinannya lebih tradisional, berorientasi pada kinerja,

dan meningkatkan profitabilitas. Ia juga memiliki latar belakang yang sulit dan pendidikan teknik yang kuat, yang mempengaruhi gaya kepemimpinannya yang keras dan praktis.

Andy Grove termasuk kedalam Tipe 8 "The Challenger". Mereka cenderung fokus pada kekuatan, kontrol, dan keadilan. Individu dengan tipe ini biasanya tegas, langsung, dan memiliki toleransi yang tinggi terhadap konflik dan konfrontasi. Mereka cenderung memimpin dengan cara yang kuat dan berusaha menciptakan ketertiban serta memastikan bahwa segala sesuatunya berjalan adil dan benar. Andy Grove sebagai Enneagram Tipe 8:

- Kekuatan dan Kemandirian

Andy Grove dikenal sebagai pemimpin yang sangat kuat dan mandiri. Dia membangun Intel menjadi salah satu perusahaan teknologi memandang dan memperlakukan masalah kesetaraan gender dalam konteks praktis perusahaan.

Andy Grove dikenal karena gaya kepemimpinannya yang tegas, fokus pada efisiensi operasional, dan prinsip "konfrontasi konstruktif". Pendekatan kepemimpinannya lebih tradisional, berorientasi pada kinerja, dan meningkatkan profitabilitas. Ia juga memiliki latar belakang yang sulit dan pendidikan teknik yang kuat, yang mempengaruhi gaya kepemimpinannya yang keras dan praktis.

Andy Grove termasuk kedalam Tipe 8 "The Challenger". Mereka cenderung fokus pada kekuatan, kontrol, dan keadilan. Individu dengan tipe ini biasanya tegas, langsung, dan memiliki toleransi yang tinggi terhadap konflik dan konfrontasi. Mereka cenderung memimpin dengan cara yang kuat dan berusaha menciptakan ketertiban serta memastikan bahwa segala sesuatunya berjalan adil dan benar. Andy Grove sebagai Enneagram Tipe 8:

- Kekuatan dan Kemandirian

Andy Grove dikenal sebagai pemimpin yang sangat kuat dan mandiri. Dia membangun Intel menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia dengan ketegasan dan visi yang jelas. Grove tidak hanya mengarahkan Intel melalui masa-masa pertumbuhan yang cepat, tetapi juga melalui berbagaitantangan industri yang besar.

Tipe 8 memiliki dorongan kuat untuk mengendalikan lingkungan

mereka dan memastikan bahwa mereka tidak dimanfaatkan atau dikuasai oleh orang lain. Mereka mandiri, berkemauan keras, dan sering kali mengambil peran kepemimpinan karena kecenderungan mereka untuk mengambil inisiatif dan mengarahkan.

- **Konfrontasi dan Ketegasan**

Grove menerapkan prinsip "konfrontasi konstruktif," yang berarti dia mendorong timnya untuk menghadapi masalah secara langsung dan mengemukakan pendapat mereka dengan jujur. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah hasil dari analisis dan diskusi yang mendalam, bukan kompromi yang dangkal.

Tipe 8 tidak menghindari konflik dan bahkan dapat merasa nyaman dalam situasi yang konfrontatif, menggunakan ketegasan mereka untuk menyelesaikan masalah. Pendekatan mereka terhadap masalah cenderung langsung dan tanpa basa-basi, sering kali membawa hasil yang cepat dan efektif.

- **Keadilan dan Perlindungan**

Grove memiliki latar belakang yang penuh dengan tantangan, termasuk melarikan diri dari pemerintahan komunis di Hongaria. Pengalaman hidupnya yang sulit ini membentuk pandangannya tentang pentingnya keadilan dan perlindungan. Dia dikenal untuk memastikan bahwa Intel beroperasi dengan integritas dan bahwa karyawan diperlakukan dengan adil.

Tipe 8 sangat peduli dengan keadilan dan akan berusaha melindungi yang lemah atau yang diperlakukan tidak adil. Mereka dapat menjadi pelindung bagi orang-orang yang mereka anggap sebagai bagian dari kelompok atau komunitas mereka.

- **Keteguhan dan Kuat**

Keteguhan Grove terlihat dalam cara dia menangani krisis dan perubahan dalam industri teknologi. Dia selalu siap untuk membuat keputusan sulit dan menjalani perubahan strategis yang diperlukan untuk menjaga Intel tetap kompetitif.

Tipe 8 memiliki toleransi yang tinggi terhadap stres dan kesulitan. Mereka kuat secara emosional dan fisik, dan tidak mudah menyerah. Mereka juga dikenal karena stamina dan keteguhan mereka dalam menghadapi tantangan.

Secara keseluruhan, Andy Grove sebagai Enneagram Tipe 8 (The Challenger) menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan yang kuat, tegas, dan berorientasi pada keadilan dapat membawa sebuah perusahaan ke puncak kesuksesan sambil mempertahankan integritas dan efisiensi operasional yang tinggi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kedua tokoh ini menunjukkan bagaimana tipekepribadian Enneagram mereka mempengaruhi gaya kepemimpinan mereka dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan yang mereka pimpin. Ray Kroc denganfokus pada pencapaian dan kesuksesan, serta Andy Grove dengan kekuatan dan ketegasan, keduanya telah menciptakan warisan yang bertahan lama di bidang masing-masing. (Chestnut, 2017)

## **E. Why How What**

### **1. Tokoh: Ray Kroc**

#### **a. Why (Mengapa)**

Memahami “WHY” sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif. Karena mudah bagi seorang pemimpin untuk menarik orang lain agar mengikutinya ketika mereka memahami “WHY” nya terlebih dahulu.

Ketika pemimpin suatu perusahaan memahami “WHY” di balikorganisasinya, orang lain akan termotivasi untuk bekerja sama dengan mereka. Di sini, Ray Kroc mampu mengartikulasikan "Mengapa" dengan menawarkan sejumlah kualitas yang akan mempengaruhi para pendukungnya. Agar berhasil di perusahaannya, Ray Kroc mengutamakan efisiensi, keseragaman, dan inovasi dalam gaya kepemimpinannya.

Meskipun sering mengalami kesulitan, Kroc menunjukkan komitmen yang besar terhadap tujuannya dan tetap berusaha mencapai prestasi. Dengan begitu banyak orang yang termotivasi oleh Kroc karena mengetahui WHY nya dengan jelas.

#### **b. How (Apa)**

Melalui branding dan pemasaran yang teliti, Kroc mampu mempengaruhi opini dan citra publik sekaligus menunjukkan ketekunan yang luar biasa dalam mencapai tujuannya.

Gaya manajemen bisnis Kroc yang inovatif dan terorganisir dengan baik menunjukkan fokus pada produktivitas tinggi dan hasil yang ideal.

c. What (Bagaimana)

Di sektor makanan cepat saji, Ray Kroc berjasa mendirikan McDonald's dan berinovasi dalam bisnisnya. Dia berhasil meningkatkan operasi global McDonald's dan menetapkan prosedur yang terstruktur dengan baik dan efektif. Penekanan Kroc pada pencapaiannya, dan pencapaian itu ditunjukkan oleh kesuksesan McDonald's di seluruh dunia.

## 2. Tokoh: Andy Grove

a. Why (Mengapa)

Andy Grove, seorang co-founder dari Intel dan mantan CEO, terkenal dengan konsep "Only the Paranoid Survive." Dalam konteks ini, dia mengembangkan filosofi "WHY" yang mendalam, yang menekankan pentingnya mengajukan pertanyaan "mengapa" secara berulang untuk mengidentifikasi akar masalah. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai pendekatan "WHY" Andy Grove:

- Pendekatan Bertanya "Mengapa" Lima Kali: Grove menganjurkan untuk bertanya "mengapa" berulang kali, biasanya hingga lima kali, untuk menggali lebih dalam dan menemukan penyebab dasar dari suatu masalah. Metode ini membantu mengidentifikasi isu fundamental yang mungkin tidak terlihat pada pandangan pertama.
- Membongkar Masalah Kompleks: Dengan terus bertanya "mengapa," Grove percaya bahwa kita dapat membongkar masalah yang kompleks dan menemukan solusi yang lebih efektif. Ini juga membantu dalam memahami proses dan sistem yang mungkin menyebabkan masalah tersebut.
- Menghindari Solusi Superfisial: Seringkali, solusi awal hanya menyelesaikan gejala masalah, bukan akar penyebabnya. Dengan metode "mengapa" berulang kali, Grove mengajarkan bahwa kita dapat menghindari solusi superfisial dan bekerja pada akar permasalahan.
- Peningkatan Proses dan Inovasi: Filosofi ini juga mendorong inovasi dan perbaikan terus-menerus dalam proses kerja. Dengan

memahami masalah secara mendalam, tim dapat mengembangkan solusi yang lebih kreatif dan efektif.

- Budaya Bertanya dan Keingintahuan: Grove menekankan pentingnya membangun budaya di mana setiap orang merasa nyaman bertanya dan mendorong rasa ingin tahu. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif.

Contoh penerapan konsep ini bisa dilihat dalam cara Intel beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi, selalu mencari tahu penyebab di balik tantangan yang mereka hadapi, dan berusaha mengatasinya dengan solusi yang mendalam dan berkelanjutan.

Filosofi "WHY" Andy Grove ini tetap relevan hingga kini dan banyak digunakan dalam berbagai industri untuk mendorong perbaikan berkelanjutan dan inovasi.

#### b. How (Bagaimana)

Andy Grove juga terkenal dengan pendekatan "HOW" (Bagaimana) dalam manajemen dan kepemimpinannya di Intel. Berikut adalah beberapa aspek utama dari bagaimana Andy Grove menerapkan prinsip-prinsip manajemennya:

- Management by Objectives (MBO): Grove sangat mendukung konsep MBO, di mana tujuan yang jelas dan terukur ditetapkan untuk karyawan di setiap level. Dengan MBO, karyawan memiliki panduan yang jelas tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana kesuksesan diukur.
- High Output Management: Dalam bukunya "High Output Management," Grove membahas pentingnya efisiensi dan produktivitas. Dia percaya bahwa manajer harus fokus pada output, yaitu hasil yang dihasilkan oleh tim mereka, bukan hanya aktivitas atau usaha yang dilakukan.
- Kecepatan dan Keputusan Tepat Waktu: Grove menekankan pentingnya membuat keputusan yang cepat dan tepat waktu. Dia percaya bahwa dalam industri teknologi yang bergerak cepat, kecepatan dalam mengambil keputusan dapat menjadi faktor pembeda antara sukses dan gagal.
- Struktur dan Proses yang Jelas: Grove menekankan pentingnya memiliki struktur organisasi dan proses kerja yang jelas. Ini

termasuk perencanaan yang rinci, alur kerja yang efisien, dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik.

- **Feedback dan Evaluasi yang Konsisten:** Dia mendorong budaya feedback yang konstruktif dan evaluasi berkala terhadap kinerja. Grove percaya bahwa feedback yang jujur dan evaluasi yang konsisten adalah kunci untuk perbaikan berkelanjutan.
- **Menghadapi Krisis dengan Ketangguhan:** Grove mengajarkan bahwa dalam menghadapi krisis, penting untuk tetap tenang, analitis, dan tangguh. Dia percaya bahwa krisis adalah kesempatan untuk melakukan perubahan besaran peningkatan.
- **Fokus pada Pelanggan dan Pasar:** Grove selalu menekankan pentingnya fokus pada kebutuhan pelanggan dan perubahan di pasar. Dia mengajarkan bahwa perusahaan harus selalu siap beradaptasi dengan perubahan dan inovasi yang terjadi di pasar.
- **Pengembangan Kepemimpinan dan Talenta:** Grove sangat memperhatikan pengembangan kepemimpinan dan talenta di dalam organisasi. Dia percaya bahwa investasi dalam pengembangan karyawan adalah kunci untuk keberhasilan jangka panjang.

Pendekatan "HOW" Andy Grove menggabungkan manajemen yang efisien, fokus pada hasil, dan budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi. Prinsip-prinsip ini membantu Intel menjadi salah satu perusahaan teknologi terkemuka di dunia dan memberikan inspirasi bagi banyak pemimpin bisnis hingga hari ini.

### c. What (Apa)

Pendekatan "WHAT" (Apa) pada Andy Grove berfokus pada apa yang harus dilakukan oleh perusahaan dan para pemimpin untuk mencapai kesuksesan. Berikut adalah beberapa aspek utama dari "WHAT" dalam filosofi manajemen Andy Grove:

- **Penentuan Tujuan yang Jelas:** Andy Grove menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik untuk organisasi dan karyawannya. Ini adalah bagian dari konsep Management by Objectives (MBO) yang ia populerkan, di mana tujuan yang jelas membantu mengarahkan usaha dan sumber

daya secara efektif.

- Fokus pada Inovasi dan Teknologi: Grove percaya bahwa untuk tetap kompetitif, perusahaan harus terus berinovasi dan mengadopsi teknologi baru. Di Intel, ini berarti selalu berada di garis depan dalam pengembangan semikonduktor dan teknologi komputer.
- Adaptasi terhadap Perubahan Pasar: Dia mengajarkan bahwa perusahaan harus selalu siap beradaptasi dengan perubahan dalam pasar dan lingkungan bisnis. Ini melibatkan pemantauan tren pasar, kebutuhan pelanggan, dan perubahan teknologi secara terus-menerus.
- Membangun Tim yang Kuat dan Efisien: Menurut Grove, salah satu "apa" yang paling penting adalah membangun tim yang kuat, terampil, dan efisien. Ini melibatkan rekrutmen yang tepat, pelatihan berkelanjutan, dan pengembangan kepemimpinan di semua tingkatan.
- Mengelola Krisis dan Tantangan: Grove percaya bahwa penting untuk memiliki rencana dan strategi untuk mengelola krisis dan tantangan yang tak terduga. Ini termasuk mengidentifikasi potensi risiko dan memiliki rencana kontingensi.
- Penggunaan Data dan Analisis: Dia mendorong penggunaan data dan analisis yang mendalam dalam pengambilan keputusan. Keputusan harus didasarkan pada fakta dan data yang kuat, bukan asumsi atau intuisi semata.
- Komunikasi yang Efektif: Grove menekankan pentingnya komunikasi yang efektif di seluruh organisasi. Ini termasuk komunikasi yang jelas dari visi dan tujuan, serta feedback yang konsisten dan konstruktif.
- Efisiensi Operasional: Salah satu fokus Grove adalah efisiensi operasional. Dia percaya bahwa proses yang efisien dan minim pemborosan sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang.
- Kualitas Produk dan Layanan: Menurut Grove, memastikan kualitas produk dan layanan adalah kunci untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan dan keunggulan kompetitif. Perusahaan harus selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas dalam setiap

aspek operasional mereka.

- **Pemantauan dan Evaluasi Berkala:** Grove mengajarkan pentingnya pemantauan dan evaluasi berkala terhadap kinerja perusahaan dan individu. Evaluasi ini membantu dalam mengidentifikasi area perbaikan dan memastikan bahwa tujuan tercapai sesuai rencana.

Dengan fokus pada "apa" yang harus dilakukan, Grove memberikan panduan yang jelas dan praktis bagi pemimpin bisnis dan manajer untuk mencapai efisiensi, inovasi, dan kesuksesan berkelanjutan. Filosofi ini membantu Intel tumbuh menjadi raksasa teknologi global dan terus menginspirasi praktik manajemen modern. (Sinek, 2009)

## **F. Kesimpulan**

Jadi dapat ditarik kesimpulan keterkaitan dari Tokoh Andy Grove adalah bahwa gaya kepemimpinan Andy Grove mencerminkan pendekatan yang tegas, fokus pada efisiensi operasional, dan penyelesaian masalah praktis. Pengalaman hidupnya yang sulit dan pendidikan teknik yang kuat sangat memengaruhi gaya kepemimpinannya, membuatnya menjadi seorang pemimpin yang kuat dan berani, seperti yang digambarkan dalam Enneagram Tipe 8 (The Challenger). Kepemimpinannya yang tegas dan berorientasi pada keadilan membawa Intel ke puncak kesuksesan dengan fokus pada inovasi dan efisiensi operasional yang tinggi. Kesuksesan Intel dalam pasar mikroprosesor, pertumbuhan finansial, dan budaya perusahaan yang kuat mencerminkan efektivitas kepemimpinan Grove dan kemampuannya untuk menghadapi perubahan dan tantangan industri. Pendekatan Grove dalam memimpin Intel tetap relevan dan menjadi contoh bagi banyak pemimpin bisnis di seluruh dunia.

Dalam kasus Roy Kroc adalah sosok visioner yang melihat potensi besar dalam konsep restoran McDonald bersaudara dan mengubahnya menjadi jaringan global melalui ekspansi waralaba yang agresif, standarisasi operasional, dan inovasi pemasaran. Kesuksesan Kroc dengan McDonald's menunjukkan pentingnya visi yang jelas, eksekusi yang konsisten, dan keberanian untuk berinovasi dalam mencapai pertumbuhan bisnis yang luar biasa. Namun, ini juga membawa tantangan dan kritik

yang harus dihadapi seiring dengan skala dan dampak global dari bisnis tersebut.

Dari kasus Andy Grove adalah pemimpin visioner yang berhasil mengarahkan Intel melalui masa-masa kritis dengan mengadaptasi strategi yang tepat, fokus pada inovasi, dan menerapkan prinsip manajemen yang efisien. Kesuksesan Intel di pasar mikroprosesor, pertumbuhan finansial yang luar biasa, dan budaya perusahaan yang kuat adalah bukti dari efektivitas kepemimpinan dan visi Grove. Pendekatannya dalam menghadapi perubahan dan tantangan industri tetap relevan dan menjadi contoh bagi banyak pemimpin bisnis di seluruh dunia.

### **G. Latihan Soal**

1. Bagaimana teori gender and leadership diterapkan dalam kepemimpinan Roy Kroc?
2. Jelaskan gaya kepribadian Enneagram yang digunakan oleh Andy Grove.
3. Apa yang dimaksud dengan konsep WHY, HOW, dan WHAT dalam kepemimpinan Roy Kroc?
4. Bagaimana kesimpulan dari analisis kepemimpinan Andy Grove menurut buku ini?
5. Apa hubungan antara gaya kepribadian dan efektivitas kepemimpinan dalam kasus Roy Kroc dan Andy Grove?

Catatan :

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan etika dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman bagaimana pemimpin sebagai panutan.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

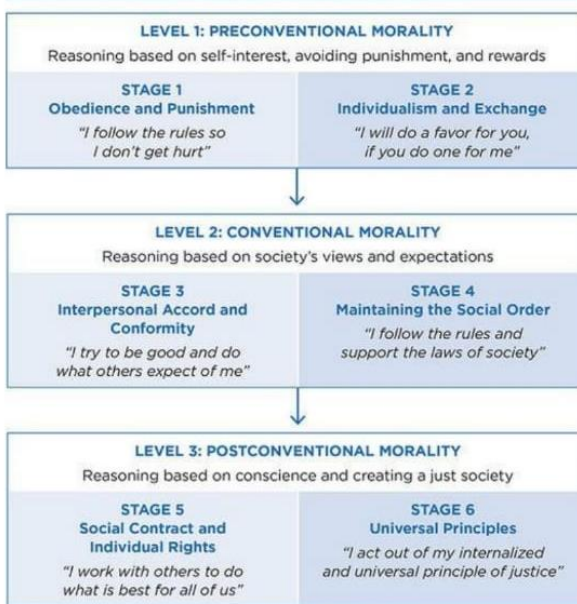
- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan etika.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan etika.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan etika.

### **C. Teori Kepemimpinan Etika**

Etika adalah adat istiadat atau perilaku yang berkaitan dengan jenis nilai dan moral yang diinginkan atau sesuai oleh individu atau Masyarakat. Lebih jauh lagi, etika berkaitan dengan kebijakan individu dan motif mereka. Teori etika memberikan sistem aturan atau prinsip yang memandu kita dalam mengambil Keputusan tentang apa yang benar atau salah dan baik atau buruk dalam situasi tertentu.

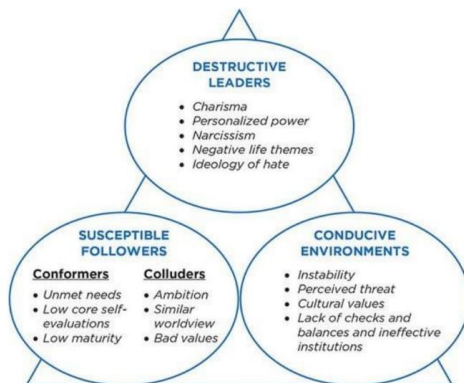
Teori etika Ketika diterapkan pada kepemimpinan adalah tentang Tindakan pemimpin dan siapa mereka sebagai manusia. Etika sangat penting dalam kepemimpinan karena sifat dari proses pengaruh, kebutuhan untuk melibatkan pengikut dalam mencapai tujuan Bersama, dan dampak yang dimiliki pemimpin terhadap nilai-nilai organisasi.

**TABLE 15.1** Kohlberg's Stages of Moral Development



- **Tingkat 1. Moralitas Prakonvensional**  
 Ketika seorang individu berada pada tingkat moralitas prakonvensional, mereka cenderung menilai moralitas suatu tindakan dengan konsekuensi langsungnya. Ada dua tahap yang termasuk dalam moralitas prakonvensional
- **Tingkat 2. Moralitas Konvensional**  
 Mereka yang berada pada tingkat ini menilai moralitas tindakan dengan membandingkannya dengan pandangan dan harapan masyarakat. Otoritas diinternalisasi tetapi tidak dipertanyakan, dan penalaran didasarkan pada norma-norma kelompok tempat orang tersebut berada. Kohlberg mengidentifikasi dua tahap pada tingkat moralitas konvensional
- **Tingkat 3. Moralitas Postkonvensional**  
 Pada tingkat moralitas ini, juga dikenal sebagai tingkat berprinsip, individu telah mengembangkan seperangkat etika dan moral pribadi mereka sendiri yang memandu perilaku mereka. Moralitas postkonvensional hidup dengan prinsip-prinsip etika mereka sendiri — prinsip-prinsip yang biasanya mencakup hak asasi manusia dasar seperti kehidupan, kebebasan, dan keadilan. Ada dua tahap yang

diidentifikasi Kohlberg sebagai bagian dari tingkat moralitas postkonvensional Model perkembangan moral Kohlberg telah dikritik karena berfokus secara eksklusif pada nilai-nilai keadilan, karena bias jenis kelamin karena berasal dari sampel yang semuanya laki-laki, karena bias budaya karena didasarkan pada sampel dari budaya individualis, dan karena menganjurkan moralitas postkonvensional di mana orang menempatkan prinsip-prinsip mereka sendiri di atas prinsip-prinsip hukum atau masyarakat (Crain, 1985). Terlepas dari kritik ini, model ini sangat penting untuk mengembangkan pemahaman tentang apa yang membentuk dasar bagi kepemimpinan etis individu.



Deskripsi

**Gambar 15.2** Segitiga Beraacun

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 15.2, kepemimpinan destruktif juga menggabungkan pengikut yang rentan yang telah dicirikan sebagai konformer dan kolusi. Konformer pergi bersama dengan pemimpin destruktif untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi seperti kekosongan, keterasingan, atau kebutuhan akan komunitas. Para pengikut ini memiliki harga diri yang rendah dan mengidentifikasi diri dengan para pemimpin karismatik dalam upaya untuk menjadi lebih diinginkan. Karena mereka secara psikologis belum matang, konformor lebih mudah mengikuti otoritas dan terlibat dalam aktivitas destruktif. Di sisi lain, kolusi dapat menanggapi pemimpin yang destruktif karena mereka ambisius, menginginkan status, atau melihat peluang untuk mendapatkan keuntungan. Kolusi juga dapat ikut karena mereka mengidentifikasi

dengan keyakinan dan nilai-nilai pemimpin, yang mungkin tidak disosialisasikan seperti keserakahan dan keegoisan.

Akhirnya, segitiga beracun menggambarkan bahwa kepemimpinan destruktif mencakup lingkungan yang kondusif. Ketika lingkungan tidak stabil, pemimpin sering diberikan lebih banyak wewenang untuk menegaskan perubahan radikal. Ketika ada ancaman yang dirasakan, pengikut sering menerima kepemimpinan yang tegas. Orang-orang tertarik pada pemimpin yang akan menghadapi ancaman yang mereka rasakan di lingkungan. Pemimpin destruktif yang mengekspresikan nilai-nilai budaya yang kompatibel dengan pengikut lebih mungkin untuk berhasil. Misalnya, budaya yang tinggi pada kolektivitas akan lebih memilih pemimpin yang mempromosikan identitas komunitas dan kelompok. Kepemimpinan destruktif juga akan berkembang ketika checks and balances organisasi lemah dan aturan lembaga tidak efektif.

Meskipun penelitian tentang sisi gelap kepemimpinan telah terbatas, itu adalah area yang penting bagi pemahaman kita tentang kepemimpinan yang tidak etis. Jelas, ada kebutuhan untuk pengembangan model, teori, dan instrumen penilaian tentang proses kepemimpinan destruktif.

- **Sam Walton**

Sam Walton adalah seorang pendiri Walmart, dia dikenal dengan strategi bisnisnya yang sangat bagus dan sukses dalam membangun Walmart atau rantai toko besar ini. Sam Walton juga memiliki prinsip kepemimpinan yang mencerminkan etika tertentu atau kepemimpinan etika dalam berbisnis.

Beberapa aspek yang menunjukkan bahwa Sam Walton menggunakan kepemimpinan etika dalam bisnisnya, yaitu:

1. Nilai-nilai integritas dan keterbukaan: Sam Walton dikenal karena menekankan nilai-nilai seperti kejujuran, keterbukaan, dan integritas dalam bisnisnya. Sam Walton juga menekankan bagaimana pentingnya berkomunikasi secara terbuka dengan karyawan, pelanggan, dan komunitas memberikan perhatian terhadap karyawan: Sam Walton selalu peduli terhadap kesejahteraan Walmart. Sam Walton juga menggunakan atau menambahkan model kepemimpinan yang menekankan keterlibatan karyawan, penghargaan dan motivasi

dalam mencapai kesuksesan Jadi, Sam Walton meskipun dikenal sebagai inovator dan pengusaha yang sukses secara finansial, Sam Walton dikenal sebagai pemimpin yang menginspirasi kesuksesan perusahaannya sehingga menunjukkan bahwa Sam Walton menggunakan kepemimpinan Etika dalam memimpin.

- **Rupert Murdoch**

Rupert Murdoch adalah seorang media magnate yang sudah terkenal dengan kepemilikan dan kontrolnya atas berbagai perusahaan media global seperti News Corporation dan 21st Century Fox. Adapun beberapa aspek yang menjadi sorotan terhadap kepemimpinan Etika Rupert Murdoch, yaitu:

1. Ketidaknetralan media: Beberapa media menyatakan bahwa tempat yang dimilikinya tidak netral, yang dapat mempengaruhi opini public dengan cara yang tidak objektif.
2. Praktik Bisnis: Ada laporan mengenai pengambilan Keputusan bisnis yang mungkin tidak sejalan dengan nilai etika atau norma sosial tertentu.
3. Kontroversi Hukum Dan Regulasi: Murdoch dan perusahaannya juga terlibat dalam berbagai kontroversi hukum dan perselisihan mengenai kepatuhan media diberbagai negara.

Rupert Murdoch dikenal dengan kekuatan dan kontrolnya yang sangat kuat atas Perusahaan yang ia miliki. Rupert Murdoch juga memiliki kemampuan untuk mengambil Keputusan yang cepat dan juga tegas, serta mampu mengendalikan situasi yang kompleks, sehingga dapat mencerminkan bahwa Rupert Murdoch menggunakan kepemimpinan etika pada pemimpinnya.

#### **D. Model Gaya Kepemimpinan**

Sam Walton, pendiri Walmart, dikenal sebagai pemimpin yang luar biasa dengan berbagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi kesuksesan perusahaannya. Gaya kepemimpinan Sam Walton dapat diidentifikasi dengan beberapa tipe, yang menunjukkan betapa beragamnya pendekatan yang dia gunakan untuk memimpin dan memotivasi timnya.(No Title, n.d.)

Pertama, Walton menunjukkan kualitas sebagai pemimpin Tipe Tiga, yang dikenal sebagai "the Performer" atau "the Achiever." Tipe Tiga adalah individu yang sangat produktif dan berorientasi pada tujuan. Walton selalu memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai dan mampu

mengomunikasikan visi tersebut kepada timnya. Dia selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan mencapai hasil terbaik, yang terlihat dari keberhasilannya dalam mengembangkan Walmart menjadi salah satu perusahaan terbesar di dunia. Walton sangat fokus pada efisiensi dan produktivitas, memastikan bahwa setiap tugas diselesaikan dengan cara tercepat dan paling langsung, sambil tetap mempertahankan citra kesuksesan.

Selain itu, Walton juga mencerminkan gaya kepemimpinan Tipe Dua, yang dikenal sebagai "Penolong" atau "Pemberi." Tipe Dua sangat peduli dengan membangun hubungan yang kuat dan memberikan dukungan kepada orang lain. Walton percaya akan pentingnya bekerja sama dan membangun hubungan yang kuat dengan karyawan. Dia dikenal karena menghormati dan memperlakukan karyawan dengan baik, menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung. Dengan cara ini, dia mampu membangun aliansi yang kuat dan koneksi yang bersahabat dalam perusahaan.

Selain itu, karakteristik kepemimpinan Walton juga mencerminkan Tipe Empat dan Tipe Tujuh. Sebagai Tipe Empat, dia menunjukkan kekuatan ekspresi diri otentik. Walton hidup dengan integritas, rasa hormat, dan komitmen yang baik, serta menghargai keaslian dan kreativitas. Dia dikenal sebagai pemimpin otentik yang selalu berusaha mengekspresikan diri dengan cara yang paling jujur dan tulus.

Sebagai Tipe Tujuh, Walton adalah seorang visioner yang inovatif dan optimis. Dia selalu berfokus pada masa depan dan mendorong inovasi yang berkelanjutan. Pendekatan visionernya tidak hanya memastikan bahwa perusahaannya terus berada di garis depan teknologi, tetapi juga menanamkan semangat optimisme dan inovasi dalam budaya perusahaan. Walton selalu menginspirasi bawahannya untuk berpikir out-of-the-box dan mencari solusi kreatif untuk setiap tantangan yang dihadapi.

Dengan kombinasi gaya kepemimpinan ini, Sam Walton berhasil menciptakan sebuah perusahaan yang tidak hanya sukses secara finansial, tetapi juga memiliki budaya kerja yang kuat dan positif.

Rupert Murdoch, seorang pengusaha media global, dikenal dengan gaya kepemimpinan yang tegas dan otoriter. Berikut adalah beberapa ciri khas model kepemimpinan Murdoch:

- **Kekuatan dan Kontrol**  
Murdoch dikenal dengan kekuatan dan kontrol yang sangat kuat atas perusahaan yang ia miliki. Ia memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang cepat dan tegas, serta mampu mengendalikan situasi yang kompleks.
- **Strategi Bisnis**  
Murdoch memiliki strategi bisnis yang jelas dan efektif. Ia memilih untuk mengakuisisi perusahaan media yang strategis dan memperkuat posisinya di industri media global.
- **Kontroversi**  
Murdoch juga dikenal dengan kontroversi yang sering terjadi di sekitar perusahaan yang ia miliki. Namun, ia mampu mengelola kontroversi tersebut dengan cara yang efektif dan mempertahankan citra perusahaan.
- **Kekayaan dan Pengaruh**  
Murdoch memiliki kekayaan yang sangat besar dan pengaruh yang luas di industri media. Ia mampu mempengaruhi keputusan politik dan sosial dengan menggunakan media yang ia miliki.
- **Pengembangan Karir**  
Murdoch membangun karirnya dari kontroversi dan mengelola situasi yang kompleks dengan cara yang efektif. Ia mampu mempertahankan posisinya sebagai salah satu pengusaha media terbesar dan paling berpengaruh di dunia.
- **Pengalaman dan Pendidikan**  
Murdoch memiliki latar belakang pendidikan yang solid, dengan gelar BA dan MA dari Worcester College, Oxford. Ia juga memiliki pengalaman sebagai koresponden perang Australia, yang membantu dalam pengembangan karirnya.
- **Kepemilikan Media**  
Murdoch memiliki kekayaan yang besar dan memiliki kepentingan besar dalam industri media. Ia memiliki perusahaan-perusahaan media seperti Fox News, 20th Century Fox, The Wall Street Journal, dan BSKyB

## **E. Star With Why**

Karakteristik penting lainnya dari kepemimpinan Walton adalah kesediaannya mengambil risiko. Ia tidak takut mencoba hal baru dan selalu mencari cara untuk meningkatkan usahanya. Dia percaya pada eksperimen dan bersedia berinvestasi pada teknologi dan ide baru. Pendekatan ini memungkinkan Walmart untuk tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan dan berinovasi dalam industri ritel. Karakteristik penting lainnya dari kepemimpinan Walton adalah penekanannya pada kerja sama tim.

Beliau percaya akan pentingnya bekerja sama dan membangun hubungan yang kuat dengan karyawan. Dia dikenal karena mengunjungi toko Walmart dan berbicara dengan karyawannya, dan dia mendorong budaya kolaborasi dan saling mendukung. Pendekatan ini membantu membangun tim yang kuat di Walmart dan menumbuhkan rasa kebersamaan di antara karyawan. (141 Start With Why Cara Pemimpin Besar Menginspirasi Orang Untuk Bertindak.Pdf, n.d.)

Walton juga seorang komunikator yang kuat. Dia mampu mengartikulasikan visinya dengan jelas dan menginspirasi orang lain untuk berupaya mencapai visi tersebut. Ia dikenal karena gayanya yang rendah hati dan kemampuannya dalam menjalin hubungan dengan karyawan dan pelanggan. Dia mampu membangun hubungan yang kuat dengan orang-orang di semua tingkatan organisasi, mulai dari karyawan tingkat pemula hingga eksekutif puncak. Terakhir, Walton berkomitmen untuk terus belajar dan melakukan perbaikan. Dia percaya akan pentingnya pendidikan dan mendorong karyawannya untuk mengejar pembelajaran dan pengembangan mereka sendiri. Ia juga meyakini pentingnya mendengarkan masukan dan melakukan perubahan untuk meningkatkan bisnis. Komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan ini membantu Walmart untuk tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan dan beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar.

Sam Walton adalah pemimpin yang baik karena visinya yang jelas, kemauannya mengambil risiko, fokusnya pada pelanggan, penekanannya pada kerja tim, keterampilan komunikasinya yang kuat, dan komitmennya terhadap pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Kualitas-kualitas ini membantunya membangun jaringan ritel yang sukses dan menjadi salah

satu pemimpin bisnis paling berpengaruh pada masanya. Warisan kepemimpinannya terus membentuk arah Walmart dan menginspirasi para pemimpin bisnis di seluruh dunia.

Dia memimpin dengan memberi contoh, peduli terhadap pekerjanya, pelanggannya, dan yang paling penting adalah dia adalah seorang pemimpin yang melayani. Dia merevolusi dan memberikan inspirasi terus-menerus dan memberikan pengaruh besar dalam industri ritel. Dia sangat peka tidak hanya terhadap kebutuhan pelanggannya tetapi juga terhadap karyawannya. Dia memperlakukan karyawannya seperti keluarganya dan membantu mereka semampunya sehingga menjadikannya juga seorang pemimpin yang melayani. “Asumsi utamanya adalah bahwa kepemimpinan sejati harus memanggil kita untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, sesuatu yang melampaui diri kita sendiri. Salah satu aspek terpenting dari kepemimpinan adalah membantu organisasi dan staf mengidentifikasi tujuan mereka” (Weiss, 2015, Bab 2.8). Sam Walton juga memiliki kualitas ini. Dia adalah seorang pemimpin otentik yang hidup dengan integritas, rasa hormat, memperlakukan dan menghormati karyawan, komitmen yang baik, visioner, inovatif.

Sam Walton adalah tokoh penting dalam sejarah ritel Amerika yang mendirikan Wal-Mart, salah satu jaringan toko ritel terbesar di dunia. Untuk memahami kesuksesannya, penting untuk menganalisis dari dua sudut pandang: "mengapa" dia melakukan apa yang dia lakukan dan "bagaimana" dia melakukannya.

#### 1. Why: Mengapa Sam Walton Melakukan Apa yang Dia Lakukan

- Adanya motivasi kewirausahaan memiliki dorongan yang kuat untuk sukses dan menciptakan sesuatu yang besar. Dorongan ini bukan hanya tentang keuntungan finansial tetapi juga tentang meninggalkan warisan dan membangun sesuatu yang dapat berdampak luas.
- Percaya adanya nilai pelanggan "value for money". Dia ingin menyediakan barang-barang berkualitas dengan harga terjangkau bagi konsumen. Ini adalah salah satu alasan utama di balik filosofi Wal-Mart untuk selalu menawarkan harga rendah setiap hari.
- Keinginan untuk Inovasi, pada inovasi dan terus mencari cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan pelayanan di toko-tokonya. Dia melihat peluang untuk merevolusi industri ritel

dengan mengadopsi teknologi baru dan strategi manajemen yang lebih baik.

- **Visi dan Tujuan yang Jelas:** Sam Walton selalu memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapainya. Dengan memiliki tujuan yang sudah jelas, dia mampu mengarahkan upaya dan energi timnya menuju pencapaian tujuan tersebut. Visi yang kuat membantu Walton untuk tetap fokus dan termotivasi dalam mengembangkan Walmart menjadi salah satu perusahaan terbesar di dunia.
- **Pentingnya Hubungan dan Dukungan:** Walton sangat peduli untuk membangun hubungan yang kuat dan memberikan dukungan kepada orang lain. Dengan memperlakukan karyawan dengan baik dan menciptakan budaya kerja yang positif, dia berhasil membangun aliansi yang kuat dan koneksi yang bersahabat dalam perusahaannya. Pendekatan ini membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesuksesan bersama
- **Inovasi dan Optimisme:** Sam Walton sebagai seorang visioner yang inovatif dan optimis, ia selalu berfokus pada masa depan dan mendorong inovasi yang berkelanjutan. Pendekatan visionernya tidak hanya memastikan bahwa perusahaannya terus berada di garis depan teknologi, tetapi juga menanamkan semangat optimisme dan inovasi dalam budaya perusahaan. Ini membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan progresif.

## 2. How: Bagaimana Sam Walton Mencapai Kesuksesannya

- Salah satu faktor utama kesuksesan Walton adalah fokusnya pada harga rendah. Dia menciptakan strategi "Everyday Low Prices" yang berarti selalu menawarkan harga terendah tanpa harus mengandalkan penjualan atau diskon besar-besaran.
- Walton memilih untuk membuka toko di kota-kota kecil dan daerah pedesaan yang diabaikan oleh ritel besar pada masa itu. Ini memberikan Wal-Mart keunggulan kompetitif dengan lebih sedikit persaingan dan basis pelanggan yang loyal.
- Walton menginvestasikan banyak waktu dan sumber daya dalam mengembangkan sistem distribusi dan logistik yang efisien. Ini termasuk penggunaan teknologi informasi untuk manajemen inventaris yang lebih baik dan pembangunan pusat distribusi yang canggih.
- Walton menanamkan budaya perusahaan yang kuat dengan menekankan nilai-nilai seperti kerendahan hati, kerja keras, dan

pelayanan pelanggan. Dia juga sangat mendorong semangat tim dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

- Walton tidak takut untuk belajar dari pesaing dan mengadaptasi praktik terbaik mereka. Misalnya, dia mengamati strategi diskon dari ritel besar dan menerapkannya dengan caranya sendiri yang lebih efektif.
  - Kesuksesan Sam Walton dalam membangun Wal-Mart berasal dari kombinasi motivasi pribadi yang kuat, pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan, dan kemampuan untuk menerapkan strategi bisnis yang inovatif dan efektif. Dia menunjukkan bahwa dengan visi yang jelas, strategi yang tepat, dan eksekusi yang baik, adalah mungkin untuk mengubah ide sederhana menjadi perusahaan global yang berpengaruh.
  - Sam Walton berhasil mengembangkan Walmart menjadi salah satu perusahaan terbesar di dunia karena dia seorang individu yang sangat produktif dan berorientasi pada tujuan. Walton selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin untuk mencapai hasil terbaik.
  - Sam Walton sangat fokus pada efisiensi dan produktivitas, memastikan bahwa setiap tugas diselesaikan dengan cara tercepat dan paling langsung, sambil tetap mempertahankan citra kesuksesan.
  - Sam Walton lebih fokus dalam membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung. Dengan cara ini, dia mampu membangun aliansi yang kuat dan koneksi yang bersahabat dalam perusahaan, hal tersebut akan membangun budaya perusahaan yang sehat.
  - Sam Walton sangat menjunjung tinggi integritas, rasa hormat dan komitmen yang baik dan dikenal sebagai pemimpin yang otentik, hal tersebut akan menginspirasi dan menjadi contoh untuk para anggota atau karyawan dalam perusahaan.
  - Sam Walton selalu menginspirasi bawahannya untuk berpikir out-of-the-box dan mencari solusi kreatif untuk setiap tantangan yang dihadapi dalam perusahaan.
3. What ; apa yang dilakukan Sam Walton Mencapai Kesuksesannya
- Sam Walton memiliki misi yang jelas yaitu menyediakan produk dengan harga terjangkau kepada pelanggan. Dia sangat percaya bahwa bisnisnya harus berfokus pada memberikan nilai yang lebih baik kepada konsumen. Ini adalah contoh yang kuat dari prinsip "Start with Why", di mana Walton tahu "mengapa" dia menjalankan bisnisnya, yaitu untuk membantu orang menghemat

uang dan hidup lebih baik.

- Walton sering dilihat sebagai pemimpin yang melayani, yang menempatkan kebutuhan karyawan dan pelanggan di atas segalanya. Dia kerap mengunjungi toko-toko, berbicara langsung dengan karyawan dan pelanggan untuk memahami kebutuhan mereka. Pendekatan ini mencerminkan bagaimana pemahaman mendalam tentang "mengapa" bisa mendorong strategi bisnis yang sukses dan inklusif.
  - Walton selalu mencari cara untuk mengoptimalkan operasi dan memotong biaya, tanpa mengorbankan kualitas pelayanan. Inovasi ini tidak hanya soal teknologi atau logistik, tetapi juga bagaimana nilai-nilai inti perusahaan dijalankan. Contohnya, dia mengadopsi teknologi distribusi canggih untuk memastikan harga tetap rendah bagi pelanggan. Ini menunjukkan bahwa "mengapa" Walton mempengaruhi setiap aspek operasional Walmart.
  - Walton menciptakan budaya perusahaan yang kuat berdasarkan nilai-nilai inti dan misi perusahaan. Dia berusaha membuat setiap karyawan merasa sebagai bagian penting dari perusahaan, menginspirasi mereka dengan visi bersama. Hal ini sejalan dengan konsep Simon Sinek bahwa perusahaan yang berhasil adalah yang karyawannya memahami dan berbagi "mengapa" mereka.
  - Sam Walton Sebagai seorang pemimpin yang visioner dan berorientasi pada tujuan, Walton mampu menginspirasi timnya untuk bekerja menuju visi bersama. Dia memberikan arahan yang jelas, memotivasi karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang positif. Pendekatan kepemimpinan yang efektif ini membantu dalam mencapai kesuksesan jangka panjang perusahaan
  - Sam Walton selalu menekankan pentingnya efisiensi dan produktivitas dalam setiap aspek bisnisnya. Dengan memastikan bahwa setiap tugas diselesaikan dengan cara tercepat dan paling langsung, dia berhasil meningkatkan kinerja operasional Walmart dan mencapai hasil terbaik.
  - Sam Walton dikenal karena inovasinya dalam model bisnis ritel. Dia memperkenalkan konsep toko diskon yang revolusioner, dengan fokus pada efisiensi operasional, pengendalian biaya, dan penawaran harga yang kompetitif. Inovasi ini membantu Walmart berkembang pesat dan meraih kesuksesan di pasar ritel.
- **Rupertud Murdoch**
    1. Why (Mengapa) Rupertud Murdoch melakukan Apa yang dia

## Lakukan

- Keinginan untuk membangun imperium media global yang berpengaruh
  - Ambisi untuk membentuk opini publik dan wacana politik
  - Dorongan untuk berinovasi dan beradaptasi dalam industri media yang terus berubah
2. How (Bagaimana): Rupert Murdoch Mencapai tujuannya
- Pengambilan keputusan yang tegas dan terpusat
  - Pendekatan hands-on dalam mengelola bisnisnya
  - Kecenderungan untuk mengambil risiko dan membuat keputusan berani
  - Kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar
  - Membangun jaringan koneksi yang kuat dengan tokoh-tokoh berpengaruh
  - Mengakuisisi dan mengkonsolidasikan berbagai outlet media
  - Mengembangkan konten yang menarik perhatian audiens luas
  - Memanfaatkan teknologi baru untuk memperluas jangkauan
3. What (Apa) yang dilakukan Rupert Murdoch Mencapai tujuannya
- Pembangunan News Corporation menjadi salah satu konglomerat media terbesar di dunia
  - Pengaruh signifikan dalam lanskap media di berbagai negara, termasuk AS, Inggris, dan Australia
  - Inovasi dalam industri media, seperti peluncuran Fox News di AS
  - Budaya kerja yang kompetitif dan berorientasi pada hasil di perusahaan-perusahaannya
  - Kontroversi terkait praktik jurnalistik dan pengaruh politik medianya

## F. Kesimpulan

Sam Walton menjadi pemimpin yang baik dan bagaimana gaya kepemimpinannya memengaruhi kesuksesan Walmart. Walton menunjukkan kualitas kepemimpinan yang kuat yang berkontribusi terhadap kesuksesan Walmart. Salah satu ciri utama kepemimpinan Sam Walton adalah visinya. Dia memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin dia capai bersama Walmart dan mampu mengomunikasikan visi tersebut kepada timnya. Visinya membantu membentuk arah Walmart dan membedakannya dari jaringan ritel lainnya. Sam Walto Pendiri Walmart

dikenal karena strategi bisnisnya yang sangat sukses dalam membangun jaringan toko besar ini. Meskipun ia dikenang sebagai seorang inovator dan pengusaha sukses secara finansial, ia juga dikritik karena praktik bisnis Wal-Mart, termasuk perlakuan terhadap karyawan, kebijakan upah, dan dampak ekonomi terhadap masyarakat lokal.

Model kepemimpinan Rupert Murdoch dapat dilihat sebagai gabungan dari kekuatan, strategi bisnis yang efektif, kontrol yang kuat, pengalaman karir yang solid, kekayaan yang besar, pengunduran diri yang strategis, dan penghargaan yang diterima. Ia dikenal sebagai salah satu pengusaha media terbesar dan paling berpengaruh di dunia, dengan pengaruh yang luas dan kekayaan yang sangat besar. Gaya kepemimpinan Murdoch sering dianggap kontroversial. Di satu sisi, ia dipuji karena visinya yang tajam dan kemampuannya membangun bisnis yang sukses.

Dari kedua prinsip Sam Walton dan Rupert Murdoch yang berakar dari pemahaman yang jelas tentang "mengapa" bisnisnya ada. Keputusan-keputusan yang diambilnya sering kali lebih fokus pada keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek. Ini mencerminkan visi yang selaras dengan prinsip "Start with Why".

### **G. Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan teori kepemimpinan etika dalam konteks kepemimpinan Sam Walton?
2. Bagaimana model gaya kepemimpinan Rupert Murdoch berpengaruh pada keberhasilannya dalam industri media?
3. Jelaskan pentingnya konsep "Start With Why" dalam kepemimpinan Sam Walton.
4. Sebutkan beberapa tantangan etika yang dihadapi oleh Rupert Murdoch dan bagaimana dia mengatasinya.
5. Apa kesimpulan utama dari analisis kepemimpinan Sam Walton dan Rupert Murdoch?

### **A. Deskripsi Pembelajaran**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari kepemimpinan berdasarkan pendekatan tim dan model kepemimpinan berdasarkan enneagram. Diharapkan mahasiswa dapat memiliki wawasan dan pemahaman bagaimana fungsi pemimpin dalam sebuah tim.

### **B. Kompetensi Pembelajaran**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan:

- a. Mampu menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan tim.
- b. Mampu menjelaskan perkembangan teori kepemimpinan dengan pendekatan tim.
- c. Mampu menjelaskan karakteristik utama dalam kepemimpinan tim.

### **C. Teori Kepemimpinan Tim**

Teori Kepemimpinan tim merupakan sekumpulan konsep, prinsip, dan pendekatan yang didalamnya mempertimbangkan bagaimana fungsi kepemimpinan dalam konteks tim atau kelompok. Teori Kepemimpinan tim ini berfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

Di bagian bawah Model Bukit untuk Kepemimpinan Tim (Gambar 16.1) adalah "Efektivitas Tim," yang berfokus pada keunggulan tim atau hasil kerja tim yang diinginkan. Dua fungsi penting dari efektivitas tim adalah kinerja (penyelesaian tugas) dan pengembangan (pemeliharaan tim).

Kinerja mengacu pada kualitas hasil kerja tim. Apakah tim mencapai tujuan dan sasarannya dengan cara yang berkualitas? Pengembangan mengacu pada kekompakan tim dan kemampuan anggota tim untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri saat bekerja secara efektif dengan anggota tim lainnya (Nadler, 1998). Tim yang sangat baik mencapai kedua tujuan ini: menyelesaikan pekerjaan dan mempertahankan tim yang kohesif.



Deskripsi

**Gambar 16.1** Model Bukit untuk Kepemimpinan Tim

Model Hill untuk Kepemimpinan Tim (Gambar 16.1) didasarkan pada klaim kepemimpinan fungsional bahwa tugas pemimpin adalah memantau tim dan kemudian mengambil tindakan apa pun yang diperlukan untuk memastikan efektivitas tim. Model ini menyediakan alat untuk memahami fenomena kepemimpinan tim yang sangat kompleks, mulai dari atas dengan keputusan kepemimpinan awal, pindah ke tindakan pemimpin, dan akhirnya berfokus pada indikator efektivitas tim. Selain itu, model ini menyarankan tindakan spesifik yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan efektivitas tim. Pemimpin tim yang efektif membutuhkan repertoar keterampilan komunikasi yang luas untuk memantau dan mengambil tindakan yang tepat. Model ini dirancang untuk menyederhanakan dan memperjelas sifat kompleks kepemimpinan tim dan untuk menyediakan alat yang mudah untuk membantu pengambilan keputusan kepemimpinan bagi para pemimpin tim dan anggota.

**1. Steve Jobs**

Apakah Steve Jobs menggunakan teori kepemimpinan tim? Menurut kelompok kami Tidak, Alasan Steve Jobs dianggap tidak sesuai dengan teori kepemimpinan tim karena ada beberapa poin yang tidak sesuai dengan kepemimpinan Steve Jobs :

- Kolaborasi dan Keterlibatan Tim  
Pada teori kepemimpinan tim aspek dalam kolaborasi ataupun keterlibatan tim sangat ditekankan dalam pengambilan keputusan

maupun bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan Steve Jobs sendiri dikenal dengan gaya kepemimpinannya yang sering kali kurang memperhatikan aspek kepemimpinan baik sosial maupun psikologis, walaupun ia berfokus pada hasil dan inovasi. Steve Jobs juga sering kali mengambil keputusan secara mandiri tanpa ingin ada keterlibatan ataupun konsultasi dengan anggota timnya, karena keputusannya yang tegas dan terkadang berisiko tinggi inilah yang sering menjadi kontroversi dalam kepemimpinannya.

- **Kurangnya Empati**  
Dalam teori kepemimpinan tim memahami kelemahan ataupun kekuatan dari anggota tim merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dalam percobaan ataupun menoleransi kekurangan. Sehingga hal tersebut sangat berbeda dengan Steve Jobs yang dikenal dengan sifat perfeksionis dan sering menaruh ekspektasi yang tinggi pada rekan anggotanya, jadi mungkin akan kurang menoleransi kekurangan dari anggota timnya karena bagi Steve kekurangan yang nantinya ada dalam produk ataupun layanan dianggap akan menjadi penghambat dalam pencapaian tujuannya.
- **Adanya Keterbatasan dalam Pengembangan Tim**  
Pada teori kepemimpinan tim pengembangan individu dalam tim sangat ditekankan agar para anggota tim tidak merasa memiliki tujuan tersebut dan juga guna menciptakan kelompok yang tangguh ataupun mandiri. Hal tersebut berbeda dengan Steve Jobs yang lebih sering dikenal sebagai penggerak dalam inovasi daripada dalam membangun kepemimpinan. Ia juga seringkali lebih fokus mencapai visi pribadinya ataupun visi perusahaan yang dicampuri dengan visinya sendiri.
- **Komunikasi Terbuka**  
Teori kepemimpinan tim juga menekankan komunikasi yang terbuka ataupun transparansi sehingga kolaborasi sesama anggota timnya tetap terjaga. Sebaliknya Steve Jobs kurang mendorong interaksi yang terbuka ataupun transparan diantara sesama anggota timnya, ia lebih menyukai berkomunikasi langsung dengan individu

atau kelompok yang dianggapnya memegang kunci dari hasil akhirnya.

Sebenarnya ada juga poin yang sesuai dengan teori kepemimpinan tim dari Steve Jobs ini seperti Steve Jobs memiliki keberanian mengambil resiko dalam inovasi, hal tersebut menjadi hal yang nantinya menginspirasi dalam kepemimpinan.

Kesimpulannya kepemimpinan Steve Jobs dapat dikatakan tidak sepenuhnya sesuai meskipun ada beberapa aspek yang sesuai dengan teori kepemimpinan tim.

Kepemimpinan Steve Jobs mendekati pemimpin transformasional karena kemampuannya dalam menginspirasi dan memotivasi anggota timnya untuk mencapai tujuan yang tinggi dan ambisius. Ia juga tidak hanya fokus pada hasil nyata tetapi juga mengkomunikasikan visi besar masa depan perusahaan, yang terlihat dalam inovasi produk Apple seperti iPhone dan iPad. Dengan mengintegrasikan desain inovatif dan juga teknologi ia mampu membawa perubahan besar dalam industri teknologi.

## **2. SERGEY BRIN & LARRY PAGE**

Apakah Sergey Brin dan Larry Page juga menggunakan teori kepemimpinan tim? Menurut kelompok kami Ya, Alasan kepemimpinan Sergey Brin dan Larry Page dikatakan sesuai karena ada beberapa poin aspek terkait teori kepemimpinan tim yang memenuhi. Berikut beberapa poin terkait:

- Kolaborasi dan kolektif  
Pada teori kepemimpinan tim menekankan aspek kolaborasi, partisipasi dan kerja sama diantara sesama anggota tim. Hal tersebut sesuai dengan Sergey Brin dan Larry Page yang dikenal karena mereka membangun budaya kepemimpinan kolaboratif antara tim di Google. Mereka sering kali mengajak sesama anggota tim nya untuk bekerja sama dalam menyelesaikan masalah ataupun dalam hal pencapaian tujuan.
- Pendekatan Inovasi  
Dalam teori kepemimpinan tim yang efektif inovasi merupakan hal yang penting yang nantinya mampu menciptakan penemuan baru. Seperti yang diketahui Sergey Brin dan Larry Page sangat

mendukung adanya inovasi maupun kreativitas. Mereka juga mendukung anggota timnya salam mengusulkan ide baru ataupun mencoba pendekatan lain yang lebih berinovasi dalam penyelesaian masalah. Selain mengembangkan produk inovatif seperti mesin pencari Google, mereka juga menjaga budaya perusahaan yang mendorong kreativitas dan pengembangan ide-ide baru.

- **Membangun Visi Bersama**

Aspek penting dari kepemimpinan tim adalah kemampuan untuk membangun dan mempertahankan visi bersama. Brin dan Page mungkin terkenal karena kontribusi teknis dan inovatifnya, namun mereka juga membantu membentuk arah strategis jangka panjang Google/Alphabet. Hal tersebut termasuk fokus pada misi perusahaan yang nantinya mengatur informasi secara universal dan menjadikannya dapat diakses sehingga berguna bagi semua orang.

- **Keterlibatan Pemimpin**

Kepemimpinan Brin dan Page sering dilihat sebagai contoh kepemimpinan situasional yang efektif. Mereka dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan perusahaan yang berkembang dari startup teknologi menjadi raksasa teknologi. Mereka tidak terlalu otoriter dalam hal memimpin dan juga seringkali terlibat dalam bekerja sama dalam tim. Mereka juga terbuka terhadap ide baru dari anggota timnya. Dalam hal pengambilan keputusan pun mereka mendorong diskusi terbuka hingga pembuatan keputusan bersama timnya.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Sergey Brin dan Larry Page di Google konsisten dengan banyak prinsip dan konsep teori kepemimpinan tim, terutama mengenai kolaborasi, inovasi, membangun visi bersama, dan keterlibatan kepemimpinannya.

## **D. Model Kepemimpinan Tim**

### **1. Steve Jobs**

Steve Jobs ia adalah pengusaha Amerika yang terkenal sebagai salah satu pendiri, ketua, dan CEO perusahaan teknologi ternama di dunia Apple. Dia juga menjabat sebagai ketua Pixar dan pemegang saham mayoritas dan sebagai anggota dewan direksi The Walt Disney Kompany setelah

mengakuisisi Pixar. Gaya Kepemimpinan Steve Jobs digambarkan sebagai otokratis

Berikut adalah beberapa Gaya Kepemimpinan Steve Jobs

1. Dia menuntut : Steve Jobs berharap banyak dari orang-orang yang bekerja untuk nya. Ia menetapkan standar yang tinggi bagi karyawannya dan menegaskan bahwa mereka harus memenuhinya jika ingin mempertahankan pekerjaan mereka.
2. Dia Inovatif : Ketika orang berpikir tentang pemimpin inovatif, gambaran Steve Jobs hampir selalu muncul di benak mereka. Hanya sedikit orang yang dapat bersaing dengan Jobs dalam hal kreativitas dan pemikiran di luar kebiasaan. Dia mempunyai ide-ide yang tidak dapat dipahami orang lain, dan dia tidak takut untuk berbagi dan berupaya mencapainya.
3. Dia Menginspirasi : Ketika mereka mengetahui betapa kritisnya Steve Jobs, serta betapa perfeksionis dan menuntutnya dia, sebagian orang bertanya- tanya mengapa seseorang ingin bekerja untuknya. Jawabannya sederhana : Karena dia Inspiratif.
4. Dia Perfeksionis : Steve Jobs mengupayakan kesempurnaan dalam segala hal yang dia lakukan dan dia mengharapkan karyawannya melakukan hal yang sama. Dia berkomitmen setiap produk yang dikeluarkan Apple sempurna, dan dia memahami bahwa hal itu berarti berfokus pada detail, tidak peduli betapa kecilnya hal tersebut bagi orang lain

Meskipun Gaya Kepemimpinan Steve Jobs tidak cocok untuk semua orang, tidak diragukan lagi gaya ini efektif dalam hal mendirikan dan kemudian menyelamatkan Apple, serta mengubahnya menjadi salah satu perusahaan teknologi paling ternama di dunia.

## **2. SERGEY BRIN & LARRY PAGE**

Sergey Brin dan Larry Page, pendiri Google, dikenal dengan model kepemimpinan yang berfokus pada inovasi, kolaborasi, dan visi jangka panjang.

Berikut adalah beberapa aspek dari model kepemimpinan mereka :

- a. Inovasi Berbasis Teknologi : Brin dan Page memimpin Google dengan fokus yang kuat pada inovasi teknologi. Mereka terkenal karena menciptakan mesin pencari yang revolusioner dan terus mengembangkan produk dan layanan baru berdasarkan teknologi canggih seperti machine learning dan kecerdasan buatan.
- b. Visi Jangka Panjang : Mereka memiliki visi yang jelas tentang bagaimana teknologi dapat mengubah dunia. Misalnya, mereka tidak hanya memandang Google sebagai sebuah perusahaan pencarian,

- tetapi sebagai entitas yang memungkinkan akses informasi global dan berbagai layanan digital yang mendukung kehidupan sehari-hari.
- c. Kolaborasi dan Penghargaan terhadap Karyawan : Brin dan Page mendorong budaya kolaborasi di Google. Mereka menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru didorong, kreativitas dihargai, dan karyawan merasa dihargai. Program seperti "20% time" memungkinkan karyawan untuk mengalokasikan waktu mereka untuk proyek-proyek inovatif yang mungkin tidak terkait langsung dengan pekerjaan mereka sehari-hari.
  - d. Pemikiran Out-of-the-Box : Brin dan Page sering kali berpikir di luar batas konvensional dalam menghadapi masalah dan peluang. Mereka tidak takut untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya, seperti pengembangan sistem operasi Android dan perangkat keras Google seperti Pixel dan Google Home.
  - e. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial : Mereka juga memperhatikan keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Google aktif dalam berbagai inisiatif keberlanjutan dan penggunaan energi terbarukan, serta berkomitmen untuk mendukung masyarakat melalui program-program filantropi seperti Google.org. Model kepemimpinan Brin dan Page efektif karena kombinasi inovasi teknologi, visi yang jelas, budaya perusahaan yang kolaboratif, pendekatan out-of-the-box dalam menghadapi tantangan, dan tanggung jawab sosial yang kuat. Ini tidak hanya membantu Google tumbuh menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia tetapi juga memengaruhi industri dan masyarakat secara luas melalui produk dan layanan mereka.

## **E. GOLDEN CIRCLE**

Menurut Simon Sinek, terdapat sebuah alternatif mengenai persepsi yang bermanfaat untuk membuat kita mengerti apa yang kita lakukan dan mengapa kita melakukannya. Dalam buku *Start With Why*, Sinek menjelaskan bahwa beberapa pemimpin lebih memilih untuk menginspirasi daripada memanipulasi untuk memotivasi seseorang. Golden Circle menjabarkan pertanyaan yang dimulai dari dalam ke luar lingkaran.

**WHY** : WHY adalah bagian dari Golden Circle yang paling dalam. Bagian ini mencakup sebuah alasan berdasarkan insting manusia yang menunjukkan mengapa seseorang melakukan sesuatu dan mereka yakin

dengan instingnya. Perusahaan yang menggunakan WHY tidak pernah khawatir dan tidak perlu mengumumkan kepada orang lain bahwa mereka berbeda dengan perusahaan lain, karena semua orang tahu bahwa mereka memang berbeda.

**HOW :** HOW berada di bagian menengah Golden Circle. HOW mencakup sebuah cara yang dilakukan oleh perusahaan atau individu untuk mencapai tujuan mereka. Dalam mencapai tujuan mereka, dapat melibatkan pendekatan yang akan diambil. Jika perusahaan tidak mempunyai WHY, mereka akan melakukan HOW dengan pendekatan manipulasi, sedangkan perusahaan yang memiliki WHY akan menginspirasi.

**WHAT :** WHAT berada di bagian terluar Golden Circle. WHAT merupakan hasil dari tindakan nyata yang dilakukan oleh perusahaan atau individu yang dikerjakan secara konsisten. Mungkin semua perusahaan dapat melakukan WHAT, namun tidak semua perusahaan paham mengapa mereka melakukannya.

WHY adalah sebuah keyakinan, HOW adalah tindakan yang dilakukan untuk mewujudkan keyakinan tersebut. Sedangkan WHAT adalah hasil dari tindakan tersebut. Golden circle yang seimbang menandakan bahwa semua yang kita katakan dan lakukan itu benar-benar diyakini oleh kita sendiri, termasuk perusahaan bahkan karyawan.

## - **STEVE JOBS**

### • **WHY**

Steve Jobs adalah salah satu tokoh ikonik dalam dunia teknologi dan bisnis karena beberapa alasan utama :

1. **Visi dan Inovasi :** Steve Jobs terkenal karena visi jauhnya dalam mengembangkan produk-produk inovatif seperti iPod, iPhone, dan iPad. Ia tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan, tetapi juga menciptakan pasar baru dengan produk-produk revolusioner ini.
2. **Desain Produk :** Jobs sangat peduli terhadap desain produk, tidak hanya dari segi fungsionalitas tetapi juga estetika. Pendekatan ini membuat produk-produk Apple menonjol di pasaran dan menarik bagi pengguna yang peduli tentang estetika dan kualitas.
3. **Fokus pada Pengguna :** Pendekatan Jobs dalam mengembangkan produk selalu berfokus pada pengalaman pengguna. Ia ingin memastikan bahwa pengguna tidak hanya puas dengan produk

Apple, tetapi benar-benar jatuh cinta padanya.

4. Leadership Style : Jobs dikenal karena kepemimpinan yang karismatik dan visioner. Ia mendorong timnya untuk berpikir di luar kotak dan berani mengambil risiko untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
5. Kepemimpinan dalam Perusahaan : Ketika kembali ke Apple pada tahun 1997, Jobs berhasil memimpin perusahaan ini dari ambang kebangkrutan menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar dan paling berpengaruh di dunia.
6. Pengaruh terhadap Industri : Pengaruh Jobs terhadap industri teknologi sangat besar. Ia tidak hanya mengubah Apple, tetapi juga mengubah cara kita berinteraksi dengan teknologi sehari-hari.
7. Karisma dan Ketokohan : Jobs memiliki daya tarik yang kuat dan menjadi ikon dalam budaya populer, tidak hanya sebagai pengusaha sukses tetapi juga sebagai sosok yang inspiratif bagi banyak orang.

Penjelasan mengapa Steve Jobs begitu dihormati dan dikagumi oleh banyak orang terletak pada kemampuannya untuk menggabungkan visi, inovasi, desain, dan kepemimpinan yang kuat untuk mengubah dunia melalui produk-produk teknologi yang ikonik dan berpengaruh.

- HOW

Bagaimana Steve Jobs mencapai kesuksesan dan pengaruhnya yang besar dapat dijelaskan melalui beberapa pendekatan dan karakteristik khusus dalam gaya kepemimpinan dan inovasinya.

1. Visi yang Jelas : Jobs memiliki visi yang sangat jelas tentang bagaimana teknologi dapat mengubah dunia. Ia tidak hanya melihat apa yang ada saat itu, tetapi juga memimpikan apa yang bisa dicapai teknologi di masa depan.
2. Keberanian untuk Berinovasi : Jobs dikenal karena keberaniannya untuk mengambil risiko dan menciptakan produk-produk yang revolusioner. Contohnya termasuk iPod yang mengubah cara kita mendengarkan musik, iPhone yang mendefinisikan smartphone, dan iPad yang mempopulerkan konsep tablet modern.
3. Fokus pada Pengguna : Salah satu kunci keberhasilan Jobs adalah fokusnya yang kuat pada pengalaman pengguna. Ia tidak hanya memikirkan teknologi untuk teknologi saja, tetapi bagaimana teknologi tersebut akan berinteraksi dengan

pengguna secara intuitif dan menyenangkan.

4. Desain yang Mendetail : Jobs sangat memperhatikan desain produk Apple, dari tampilan fisik hingga antarmuka pengguna (UI). Desain yang bersih, sederhana, dan elegan menjadi ciri khas produk-produk Apple yang membedakannya dari pesaingnya.
5. Kepemimpinan yang Karismatik : Jobs memiliki karisma yang besar dalam mempengaruhi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya. Ia mampu memotivasi timnya untuk mencapai standar yang tinggi dan berpikir di luar kotak.
6. Keinginan untuk Menjadi yang Terbaik : Jobs sangat menuntut terhadap dirinya sendiri dan timnya untuk mencapai keunggulan. Ia selalu mengejar yang terbaik dalam segala hal, baik itu dalam kualitas produk, layanan pelanggan, maupun pengalaman pengguna secara keseluruhan.
7. Kemampuan untuk Mengatasi Rintangan : Meskipun menghadapi banyak rintangan dan kegagalan selama karirnya, Jobs memiliki ketahanan dan kemampuan untuk belajar dari kesalahan tersebut. Ia tidak pernah menyerah dalam menghadapi tantangan.
8. Komitmen pada Kualitas : Jobs sangat memperhatikan detail dan kualitas dalam semua aspek produk Apple, dari perangkat keras hingga perangkat lunak. Kualitas yang konsisten ini telah membangun reputasi Apple sebagai pemimpin dalam industri teknologi.

Secara keseluruhan, pendekatan Jobs yang mencakup visi yang jelas, inovasi berani, fokus pada pengguna, desain yang istimewa, kepemimpinan karismatik, ketekunan, komitmen pada kualitas, dan kemampuan untuk mengatasi rintangan telah membuatnya menjadi salah satu tokoh paling berpengaruh dalam sejarah industri teknologi.

- WHAT

Pertanyaan "What (Apa)" mengenai Steve Jobs bisa dijawab dengan merinci berbagai aspek penting yang terkait dengan kontribusinya dalam dunia teknologi, bisnis, dan budaya populer. Berikut adalah beberapa poin utama yang menjelaskan "apa" yang membuat Steve Jobs begitu berpengaruh :

1. Inovator dan Visioner : Steve Jobs dikenal sebagai inovator utama dalam industri teknologi. Ia menciptakan produk-produk yang tidak hanya mengikuti tren, tetapi juga menciptakan tren

baru. Contohnya termasuk iPod, iPhone, dan iPad, yang mengubah cara orang berinteraksi dengan musik, komunikasi, dan komputasi.

2. Pendiri Apple Inc. : Bersama dengan Steve Wozniak dan Ronald Wayne, Jobs mendirikan Apple Inc. pada tahun 1976. Perusahaan ini tidak hanya menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia, tetapi juga mengubah paradigma industri komputer dan perangkat seluler.
3. Pengembang Pengalaman Pengguna : Salah satu hal yang membedakan produk Apple adalah fokusnya pada pengalaman pengguna yang unggul. Jobs sangat memperhatikan detail desain dan antarmuka pengguna (UI), yang membuat produk-produk Apple mudah digunakan, intuitif, dan menarik.
4. Kepemimpinan Karismatik : Jobs dikenal karena kepemimpinan yang karismatik dan inspiratif. Gaya kepemimpinannya mampu memotivasi timnya untuk berinovasi dan mencapai tujuan yang ambisius.
5. Pengaruh terhadap Industri Musik dan Media : Melalui iPod dan iTunes, Jobs merubah cara orang mendengarkan musik dan mengakses konten media. Hal ini mempengaruhi industri musik secara signifikan dan memperkenalkan model bisnis baru dalam distribusi konten digital.
6. Komitmen pada Kualitas dan Desain : Apple dikenal karena komitmennya pada kualitas produk dan desain yang menarik. Jobs sering kali menekankan pentingnya keindahan estetika dalam teknologi, yang menjadikan produk Apple diinginkan oleh banyak konsumen.
7. Warisan Budaya dan Inspiratif : Di luar dunia bisnis, Jobs juga dikenal sebagai figur inspiratif yang mendorong orang untuk berani bermimpi besar dan mengikuti passion mereka. Pidato-pidato inspiratifnya sering kali dianggap sebagai sumber motivasi bagi banyak individu.

Secara singkat, "apa" dari Steve Jobs adalah kombinasi unik dari inovasi teknologi, kepemimpinan karismatik, fokus pada pengalaman pengguna, dan komitmen pada kualitas dan desain. Kontribusinya tidak hanya merubah industri teknologi, tetapi juga mempengaruhi cara kita hidup, bekerja, dan berinteraksi dalam era digital.

#### - **SERGEY BRIN & LARRY PAGE**

Larry Page dan Sergey Brin adalah dua orang yang memiliki visi untuk membuat mesin pencari yang lebih efisien dan efektif. Mereka

tertarik untuk meningkatkan kemampuan mengekstraksi makna dari kumpulan data yang terkumpul di internet. Pada tahun 1996 keduanya bekerjasama untuk mengembangkan algoritma pencarian yang inovatif untuk mengatasi keterbatasan mesin pencari saat itu agar lebih relevan dan berkualitas yang disebut dengan PageRank.

Page dan Sergey ingin pengguna dapat memperoleh informasi sebanyak-banyaknya dengan hanya menggunakan mesin pencari ini. Seiring berjalannya waktu, Google mulai tumbuh dengan cepat dan mendapatkan popularitas yang luas. Mesin pencari yang diciptakan ini ternyata menarik perhatian banyak orang, mulai dari kalangan akademik hingga investor di Silicon Valley.

Algoritma mereka terus diperbarui untuk menghadirkan pengalaman yang lebih baik bagi pengguna. Melalui kecerdasan buatan dan teknologi terkini, Google dapat memahami dan memprediksi apa yang pengguna cari. Mereka dapat memberikan rekomendasi yang sesuai dengan minat dan kebutuhan pengguna. Hal ini membuat mesin pencari Google semakin relevan dan membantu pengguna menemukan informasi dengan lebih efisien.

- **WHY**

Larry Page dan Sergey Brin memiliki WHY yang kuat dan jelas. Mereka percaya bahwa teknologi dapat membantu manusia mencapai keseimbangan dan keamanan hidup. Mereka percaya bahwa teknologi dapat membantu mengurangi kerja keras dan meningkatkan kualitas hidup. Mereka juga percaya bahwa teknologi dapat membantu mengurangi dampak negatif teknologi pada pekerjaan.

1. **Inovasi Teknologi**

Selain mesin ketik pencarian, Larry Page dan Sergey Brin terus berinovasi dan melakukan ekspansi di bidang lain, mereka mengeluarkan berbagai produk dan layanan inovatif seperti Google maps, Google mail, Google books, Google earth, Google document, Google drive, Google meet, Google translate, Android, dan Google Ads, dan masih banyak lagi. Mereka terus menghadirkan fitur-fitur baru dan meningkatkan pengalaman pengguna. Dalam setiap langkah yang diambil, Google selalu berkomitmen untuk menjaga kepentingan dan kenyamanan

pengguna. Google sangat fokus pada pengalaman pengguna. Mereka berupaya untuk membuat produk yang tidak hanya berfungsi dengan baik tetapi juga mudah digunakan dan memberikan pengalaman terbaik dalam menggunakan mesin pencari mereka.

Dengan terus berinovasi dan mengikuti perkembangan teknologi, Google terus berusaha untuk menjadi yang terbaik dalam industri mesin pencari dan terus menantang status quo. Kini Google telah menjadi perusahaan pengubah industri (industry-changing companies) bersama dengan Facebook, Amazon, Apple, dan Microsoft. Google telah menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari miliaran

orang di seluruh dunia. Produk dan layanan Google digunakan oleh jutaan orang setiap hari untuk mencari informasi, berkomunikasi, bekerja, dan berbelanja.

## 2. Menciptakan Budaya Inovasi

Google memiliki kebijakan 20% time yang dapat memungkinkan karyawan untuk menghabiskan 20% dari waktu kerja mereka untuk proyek-proyek yang mereka minati dan yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan utama mereka. Setiap karyawan memiliki waktu dan kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mengembangkan proyek yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Hal ini membuat karyawan Google dapat terus berinovasi untuk menghasilkan produk yang sukses dan menguntungkan.

Google mendorong lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. Struktur organisasi yang datar meminimalkan hierarki sehingga karyawan merasa lebih mudah untuk berbagi ide dan bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan mereka. Google terus mendorong karyawan untuk mengambil risiko dan belajar dari kegagalan mereka tanpa takut akan konsekuensi negatif. Hal ini dapat menciptakan lingkungan di mana percobaan dan kegagalan dilihat sebagai langkah menuju kesuksesan.

## 3. Kepemimpinan Visioner

Larry Page dan Sergey Brin dikenal karena pendekatan mereka

yang visioner terhadap teknologi dan bisnis. Page dan Brin selalu memiliki visi jangka panjang dan bersedia untuk berinvestasi dalam proyek-proyek yang memiliki potensi besar di masa depan. Mereka sering mendobrak batasan konvensional dan mendorong inovasi dengan tujuan jangka panjang, yang memungkinkan Google menjadi pelopor dalam banyak bidang teknologi.

Mengapa karyawan Google terlihat nyaman dan bangga bekerja di Google? Hal itu dikarenakan Brin dan Page memiliki kemampuan untuk menemukan orang yang cocok untuk bergabung dengan perusahaan mereka, serta mampu menciptakan lingkungan dan budaya dimana ide-ide hebat bisa terwujud. Mereka membangun hubungan, hubungan membangun kepercayaan, kepercayaan mendatangkan kesetiaan. Nilai dan keyakinan mereka pun selaras dengan budaya mereka.

Larry Page dan Sergey Brin memiliki pemikiran yang berbeda dan berani menantang status quo untuk mengubah dunia mesin pencari dengan menghadirkan mesin pencarian yang memiliki algoritma yang inovatif untuk mengatasi keterbatasan mesin pencari saat itu. Mereka terus bergerak maju, memperkenalkan berbagai produk dan layanan baru yang mengubah cara orang berinteraksi dengan teknologi (Sinek, 2009).

- **HOW**

Larry Page dan Sergey Brin dapat mencapai kesuksesan besar dengan Google melalui berbagai langkah strategis dan inovatif yang dapat dijelaskan melalui pendekatan Golden Circle pada aspek HOW. Berikut adalah elemen-elemen kunci dalam bagaimana mereka mencapai keberhasilan tersebut:

1. Inovasi dalam Teknologi Pencarian

Page dan Brin mengembangkan algoritma PageRank yang merevolusi cara mesin pencari memberikan hasil. Algoritma ini menilai relevansi halaman berdasarkan jumlah dan kualitas tautan yang mengarah ke halaman tersebut, sehingga memberikan hasil pencarian yang lebih akurat dan berguna dibandingkan mesin pencari pada masa itu.

Mereka juga merancang sistem Google untuk bisa menangani

volume data yang sangat besar dengan efisiensi yang tinggi. Sehingga memungkinkan Google untuk tetap cepat dan responsif bahkan saat skala data dan jumlah pengguna meningkat secara eksponensial.

## 2. Mengusung Konsep Ramah Lingkungan

Larry Page dan Sergey Brin memimpin dalam mengembangkan pusat data yang sangat efisien dan ramah lingkungan. Teknologi yang mereka kembangkan tidak hanya meningkatkan kinerja Google tetapi juga mengurangi jejak karbon perusahaan secara signifikan dengan memfokuskan pada efisiensi pusat data dan penggunaan energi terbarukan. Mereka menggunakan teknik seperti pemisahan ruang panas dan dingin, sehingga udara dingin tidak tercampur dengan udara panas dari server, yang membantu mengurangi kebutuhan pendinginan. Google memanfaatkan pendinginan alami (free cooling) dengan menggunakan udara luar atau air untuk membantu mendinginkan server.

Google berkolaborasi dengan pemerintah dan lembaga non-profit untuk mengembangkan kebijakan dan proyek yang mendukung energi bersih. Melalui kombinasi inovasi teknologi, investasi strategis dalam energi terbarukan, dan komitmen kuat terhadap efisiensi energi, Larry Page dan Sergey Brin telah memosisikan Google sebagai pemimpin dalam upaya mengurangi jejak karbon dan mempromosikan keberlanjutan dalam industri teknologi.

## 3. Strategi Mengakuisisi

Google melakukan sejumlah akuisisi perusahaan yang memiliki teknologi atau produk inovatif untuk memperluas jangkauannya dan memperkuat penawarannya. Misalnya, akuisisi YouTube dan Android memungkinkan Google untuk memperluas ke pasar video dan mobile, yang kemudian menjadi bagian penting dari ekosistem Google. Selain produk atau teknologi, Google juga memperhatikan akuisisi untuk mendapatkan bakat teknis dan keahlian yang berharga. Tim dari perusahaan yang diakuisisi sering kali berkontribusi pada pengembangan produk Google yang ada atau baru.

Dengan mengakuisisi perusahaan di berbagai bidang seperti

periklanan, keamanan siber, dan teknologi perangkat keras, Google dapat diversifikasi pendapatan mereka dan mengurangi ketergantungan pada pendapatan iklan dari mesin pencari. Google telah berhasil memperluas jangkauan mereka dalam berbagai segmen teknologi, memperkuat portofolio produk, dan mempertahankan posisi mereka sebagai pemimpin dalam industri teknologi global.

#### 4. Model Bisnis

Google mengembangkan model bisnis yang kuat melalui iklan kontekstual dengan AdWords dan AdSense, yang menjadi sumber pendapatan utama perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan Google untuk menawarkan banyak layanannya secara gratis kepada pengguna, yang pada gilirannya menarik lebih banyak pengguna dan pengiklan.

Google menjadi salah satu pionir dalam penggunaan kecerdasan buatan atau AI untuk memperbaiki teknologi pencarian dan mengembangkan produk-produk baru seperti Google Assistant. Google memanfaatkan data dalam jumlah besar yang mereka kumpulkan untuk terus meningkatkan produk dan layanannya. Analitik yang canggih membantu Google dalam memahami tren pengguna dan mengoptimalkan hasil pencarian serta pengalaman pengguna.

Dengan pendekatan-pendekatan ini, Larry Page dan Sergey Brin berhasil membangun Google dari proyek riset universitas menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar dan paling berpengaruh di dunia.

- WHAT

Sergey Brin dan Larry Page terus konsisten dalam mengembangkan teknologi pencarian yang canggih dan inovatif dan memperluas Google sehingga membuahkan hasil dari tindakannya yang konsisten dengan visi mereka.

##### 1. Dominasi Pasar

Google telah menjadi pemimpin tak tertandingi dalam industri mesin pencari, menguasai sebagian besar pangsa pasar global dan lebih unggul dibandingkan kompetitor sesama perusahaan mesin pencarian

seperti Bing atau Yahoo, sehingga menjadi pusat kehidupan online bagi miliaran orang dalam mencari informasi. Keunggulan ini tidak hanya dalam jumlah pengguna aktif, tetapi juga dalam kualitas pencarian yang disediakan.

## 2. Transformasi Penggunaan Internet

Google juga telah mengubah cara orang mengakses informasi secara fundamental. Hal ini dikarenakan Google menawarkan hasil pencarian yang akurat dan relevan. Kualitas algoritma pencarian Google telah memperluas kemungkinan pengguna internet untuk menemukan informasi yang mereka cari dengan cepat dan efisien, meningkatkan keterlibatan dan penggunaan internet secara keseluruhan.

Google telah menjadi bagian dari kehidupan digital sehari-hari, dari belanja online hingga riset akademis. Pengguna dapat dengan mudah melakukan riset, menemukan produk, mengeksplorasi minat pribadi, dan melakukan banyak aktivitas lainnya secara efisien berkat kemampuan pencarian yang dikembangkan oleh Google.

## 3. Inovasi Lanjutan

Kesuksesan Google dalam mengembangkan teknologi pencarian telah memberi dorongan besar bagi perusahaan untuk terus berinovasi. Hal ini tercermin dalam pengembangan produk baru seperti Google maps, Google mail, Google books, Google earth, Google document, Google drive, Google meet, Google translate, dan lainnya. Inovasi ini memperluas jangkauan Google ke berbagai industri seperti teknologi mobil, komunikasi, dan media sosial. Google juga menunjukkan komitmen perusahaan untuk menjawab kebutuhan dan tantangan baru dalam era digital.

## 4. Pengaruh Global

Google telah menjadi kekuatan besar yang tidak hanya mengubah cara orang menggunakan internet, tetapi juga mempengaruhi berbagai aspek kehidupan global seperti dalam bidang politik, ekonomi, dan budaya. Perusahaan ini memiliki dampak yang signifikan dalam mengatur akses informasi, menggerakkan ekonomi digital, dan bahkan mempengaruhi pandangan dunia terhadap isu-isu kontemporer. Google kini telah menjadi kekuatan besar yang membentuk cara pandang dunia terhadap informasi dan teknologi.

Tindakan WHAT yang dilakukan Larry Page dan Sergey Brin konsisten dengan visi mereka dalam mengembangkan Google. Hasil dari konsistensi mereka tidak hanya memperkuat perusahaan mereka secara finansial, tetapi juga mengubah lanskap teknologi secara menyeluruh dengan membuat informasi dunia dapat diakses secara universal dan bermanfaat bagi masyarakat secara luas.

Ketika perusahaan mengisi organisasi dengan orang-orang yang cocok, mereka akan mempercayai apa yang pemimpin yakini. Karyawan bangga menjadi bagian dari kesuksesan perusahaan, dan mereka bangga dapat mengikuti pemimpin mereka secara sukarela. Menurut karyawan mereka, keputusan yang diambil oleh pemimpin adalah keputusan yang terbaik.

Perusahaan Apple dan Google sangat menjaga keseimbangan Golden Circle agar terus menjadi perusahaan yang otentik. Mereka memiliki pandangan yang jelas mengenai tujuan, sebab, dan selalu memastikan bahwa segala sesuatu yang mereka katakan dan lakukan konsisten dan otentik terhadap keyakinan tersebut.

## **F. Kesimpulan**

Jadi dapat disimpulkan bahwa perusahaan Apple (Steve Jobs) dan Google (Sergey Brin dan Larry page) sangat menjaga keseimbangan Golden Circle agar tetap menjadi perusahaan yang otentik. Mereka memiliki pandangan yang jelas mengenai tujuan, sebab, dan selalu memastikan bahwa segala sesuatu yang mereka katakan dan lakukan konsisten dan otentik terhadap keyakinan tersebut . Hal ini menunjukkan pentingnya memiliki visi yang jelas dan konsisten dalam kepemimpinan untuk mempertahankan keautentikan perusahaan.

Selain itu, pemimpin yang mampu menginspirasi karyawan untuk mengikuti passion mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis . Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memimpin, tetapi juga mampu menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

## **G. Latihan Soal**

1. Bagaimana teori kepemimpinan tim diterapkan oleh Steve Jobs dalam mengelola Apple?
2. Jelaskan model kepemimpinan tim yang digunakan oleh Sergey Brin dan Larry Page di Google.
3. Analisislah bagaimana kepemimpinan Steve Jobs berdampak pada inovasi di Apple.
4. Apa yang membuat gaya kepemimpinan Sergey Brin dan Larry Page efektif dalam memajukan Google?
5. Apa kesimpulan dari studi kasus kepemimpinan Steve Jobs serta Sergey Brin dan Larry Page menurut buku ini?

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Alhababy. (2016). No Title. In Simon sinek (pp. 1–23).
- Berkshire Hathaway Inc. (2020). Annual Letters to Shareholders. Retrieved from [berkshirehathaway.com](http://berkshirehathaway.com).
- Biography.com Editors. (2021). British entrepreneur Richard Branson launched Virgin Records in the early 1970s, eventually building his business into the multinational Virgin Group. A&E; Television Networks. <https://www.biography.com/business-leaders/richard-branson>
- Chestnut, B. (2017). *The 9 Types of Leadership: Mastering the Art of People in the 21st Century Workplace* (1st ed.). Post Hill Press. <https://doi.org/978-1-68261-148-7>
- CNBC. (2020). Warren Buffett's Investment Strategies. Retrieved from [cnbc.com](http://cnbc.com).
- CNBC. (2020). Warren Buffett's Lifestyle and Philanthropy. Retrieved from [cnbc.com](http://cnbc.com).
- Darmawan, R. (2022, August 15). Profil George Soros, Tokoh yang Dituding Sebabkan Krisis Moneter Indonesia 1998. Sindo News.
- Delapan Kunci Kebahagiaan dan Kesuksesan ala Richard Branson. (n.d.). STUDILMU. <https://www.studilmu.com/blogs/details/8-kunci-kebahagiaan-dan-kesuksesan-ala-richard-branson>
- Forbes. (2015). *The World's Billionaires*. Retrieved from [forbes.com](http://forbes.com). Time. (2012). *The 100 Most Influential People*. Retrieved from [time.com](http://time.com). Graham, B. (1949). *The Intelligent Investor*. Harper & Brothers.
- Ganjar Tri Haryono dan Wawan Setiawan. (2014). *The Jack Welchs way : Perjalanan sukses Jack Welch, CEO termuda general electric*. Yogyakarta Kobis 2014. <https://balaiyanpus.jogjaprov.go.id/opac/detail-opac?id=281055>
- George Paul. (2023). WHAT COMPANIES DOES RICHARD BRANSON OWN? <https://theorg.com/iterate/what-companies-does-richard-branson-own>
- GOOD, G. (2015). Leadership. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Vol. 1, Issue April).
- Handayani, P., Astaivada, T., Aisyah, N., Isa Anshori, M., Raya Telang, J., Telang Indah, P., Kamal, K., Bangkalan, K., & Timur, J. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 1(3), 84–101. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i3.695>
- Harvard Business Review. (2020). Ethics in Advertising: Lessons from David Ogilvy. <https://learningenglish.voanews.com/a/a-23-2008-03-22-voa1->

- [3139502/129217.html](https://ratu.ai/biografi-larry-page-dan-sergey-brin/)  
<https://ratu.ai/biografi-larry-page-dan-sergey-brin/>  
<https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/mary-kay-ash-biography/197602>  
<https://www.hops.id/unik/29410319531/25-tahun-berdiri-ternyata-begini-kisah-awal-pertemuan-larry-page-dan-sergey-brin-sang-pendiri-google>  
<https://www.orami.co.id/magazine/kisah-oprah-winfrey>  
[https://www.ubb.ac.id/index.php?id=211&page=artikel\\_ubbInc](https://www.ubb.ac.id/index.php?id=211&page=artikel_ubbInc)  
Intan Ari Fadhila. (2021). Karismatik Kepemimpinan Seorang Richard Branson. Kompasiana. <https://www.kompasiana.com/intanarifadhila/612264ee31a2877e8671b312/karismatik-kepemimpinan-seorang-richard-branson>  
Jack Welch in Numbers: Perjalanan Seorang CEO Legendaris. (2012). <https://shiftindonesia.com/jack-welch-in-numbers-perjalanan-seorang-ceo-legendaris/>  
Kelley, R. E. (1998). Followership in Leadership Studies. Harvard Business Review. Kesembilan, E. (n.d.). No Title. No Title. (n.d.).  
Medya, R., Sumiharti, Y., Asrinanda, F., & Heller, R. (2008). Jack Welch : ikon perusahaan yang berhasil menciptakan perusaha bernilai di dunia. Esensi. [http://psbsekolah.kemdikbud.go.id/kamaya/index.php?id=87815&p=show\\_detail](http://psbsekolah.kemdikbud.go.id/kamaya/index.php?id=87815&p=show_detail)  
Morningstar. (2009). Berkshire Hathaway Performance Analysis. Retrieved from [morningstar.com](http://morningstar.com).  
Northouse PG. LEADERSHIP Theory and Practice.; 2018.  
Northouse, & Peter G. (2021). LEADERSHIP: Theory and Practice Ninth Edition. SAGE publication  
November 2018 / LEADERSHIP ALA RICHARD BRANSON. (2017). NAFIRI. <https://www.ndcministry.org/inspire/12oe/leadership-ala-richard-branson>  
Ogilvy, D. (1983). Confessions of an Advertising Man. Atheneum.  
Ribgy, R. (2011). 28 Pemikir bisnis yang mengubah dunia. Inggris Raya: CPI Antony Rowe.  
Richard Branson's blog. (2024). Virgin. <https://www.virgin.com/branson-family/richard-branson-blog>  
Rigby, R. (2011). 28 Business Thinkers Who Changed the World The management gurus and mavericks who changed the way we think about business. Kogan Page.  
Shalahuddin, S. Ag. , M. Pd. I. (n.d.). KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.  
Sinek, S. (2009). START WITH WHY HOW GREAT LEADERS INSPIRE EVERYONE

- Sinek, S. (2020). *Start With Why: Cara Pemimpin Besar Menginspirasi Orang untuk Bertindak* (London). Penguin Books.
- Sir Richard Branson tantang pimpinan perusahaan untuk mengutamakan kesejahteraan karyawan. (2017). *Virgin Pulse*.  
<https://pon.antaranews.com/berita/617121/sir-richard-branson-tantang-pimpinan-perusahaan-untuk-mengutamakan-kesejahteraan-karyawan>
- Siska Amelie F Deil. (n.d.). *Begini Rahasia Sukses Miliarder Nyentrik Richard Branson*. Liputan6.com.
- Taufiqurrahman, F. (2019). *Kepribadian Manusia Menurut Enneagram*.
- The Economist. (2011). *David Ogilvy: A Legendary Adman*. Retrieved from [economist.com](http://economist.com).
- WIKIPEDIA. (2020). Jack Welch. WIKIPEDIA.  
[https://id.wikipedia.org/wiki/Jack\\_Welch](https://id.wikipedia.org/wiki/Jack_Welch)
- WIKIPEDIA. (2024a). JACK WELCH. WIKIPEDIA.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Jack\\_Welch](https://en.wikipedia.org/wiki/Jack_Welch)
- WIKIPEDIA. (2024b). Richard Branson. WIKIPEDIA.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Branson](https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Branson)

## PROFIL PENULIS



Yanneri Elfa Kiswara Rahmantya adalah penulis produktif yang telah menerbitkan sejumlah buku dan artikel ilmiah. Karya-karya tulisannya banyak dijadikan referensi oleh mahasiswa, peneliti, dan praktisi. Buku terbaru beliau, "Kepemimpinan: Teori, Model, dan Praktik", adalah salah satu bukti dedikasinya dalam memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu kepemimpinan.



Adista Mardiana, lahir di Brebes Jawa Tengah pada tahun 2002. Yang bertempat tinggal di desa Pananggapan Kec.Banjarharjo Kab.Brebes Jawa Tengah. Saya adalah mahasiswa semester 6 Universitas Kuningan dari Program Studi Manajemen dan Bisnis. Saya mempunyai bisnis dibidang minuman dan ingin menjadi pemimpin yang adil dan berkopeten. Buku ini adalah karya pertama yang saya tulis.

Email: [adistamardiana21@gmail.com](mailto:adistamardiana21@gmail.com)



Deby Mutia Wianda Rahayu, lahir di Kuningan Jawa Barat pada tahun 2002. Bertempat tinggal di Desa Kawungsari Kec.Cibeureum Kab.Kuningan Jawa Barat. Saya adalah mahasiswa semester 6 Universitas Kuningan program Studi Manajemen dan Bisnis NIM

20210510243, dengan minat membangun bisnis dan menjadi pemimpin yang berkopeten. Buku ini merupakan karya pertama yang saya tulis.

Email: [debbymutia04@gmail.com](mailto:debbymutia04@gmail.com)



Bella Setya, Lahir di Kuningan Jawa Barat, pada tahun 2003 yang bertempat di desa Cikaso Kec.Kramatmulya Kab.Kuningan Jawa Barat. Saya adalah mahasiswa semester 6 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kuningan

Email: [bellasetya03@gmail.com](mailto:bellasetya03@gmail.com)



Elsa Pramudita, lahir di Kuningan Jawa Barat pada tahun 2003. Bertempat tinggal di Awirarangan Kec.Cibeureum Kab.Kuningan Jawa Barat. Saya adalah mahasiswa semester 6 Universitas Kuningan program Studi Manajemen dan Bisnis.

Email: [pramuditaelsa739@gmail.com](mailto:pramuditaelsa739@gmail.com)