

2021

**KEPEMIMPINAN
KEWIRAUSAHAAN**

MODUL PKN TINGKAT II

Lembaga Administrasi Negara

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Gatot Widayanto

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, M.Si.

EDITOR: Mulia Ela Syifaurohmah, S.IP.

COVER: Muhammad Rezky Aditya Ardiyan, S.E.

Jakarta – LAN – 2021

ISBN:

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur ditujukan pada pembentukan SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. SDM Aparatur juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari. Hal tersebut juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual kini dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis, sedangkan dari sisi konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui *online*. Untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, orang tidak perlu datang ke supermarket, cukup dengan menggunakan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke

tempat pelatihan, tetapi dapat melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Perubahan *business process* dari manual ke *online* telah memperkaya sistem kediklatan dari pola lama yang mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri dan jarak jauh.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina pelatihan perlu melakukan berbagai penyesuaian dan pembaharuan agar sesuai dengan tuntutan zaman. Untuk memenuhi tuntutan tersebut maka LAN melakukan perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
PENDAHULUAN.....	vi
BAB I PERKEMBANGAN DAN TANTANGAN ORGANISASI.....	1
1.1. Tantangan Perubahan	1
1.2. Peran Sentral Kepemimpinan.....	4
1.3. Suatu Keniscayaan.....	5
BAB II KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN.....	9
2.1. Karakteristik Kewirausahaan.....	9
2.2 Karakteristik Kepemimpinan	30
2.3 Irisan Karakteristik Kewirausahaan dan Kepemimpinan	39
BAB III MEMBANGUN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN.....	41
3.1. Pendekatan dan Metodologi	41
3.2. Mengasah Keterampilan	42
3.3. Kepemimpinan Kewirausahaan dalam Konteks Birokrasi	43
BAB IV MENYUSUN RENCANA PENINGKATAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN	45
DAFTAR PUSTAKA.....	49

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dunia berubah cepat dan perkembangan ekonomi membutuhkan organisasi untuk berkembang, mengatasi ekonomi yang tumbuh dinamis. Kepemimpinan kewirausahaan menjadi sebuah keniscayaan menghadapi tren yang terjadi. Kepemimpinan tanpa disertai kewirausahaan tidak memadai dalam dunia yang semakin rentan (*volatile*), tidak pasti (*uncertain*), rumit (*complex*) dan ambigu menjadi kurang mumpuni. Pimpinan harus memiliki kompetensi dalam kewirausahaan dan kepemimpinan untuk berinovasi, mengambil risiko, menangkap peluang, sehingga unggul dan berhasil.

Sekilas Kepemimpinan Kewirausahaan

Peran pemimpin dan pengusaha dalam keberhasilan organisasi dan memaksimalkan kinerja sangat penting. Pemimpin dan pengusaha bertanggung jawab untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan serta bertindak sebagai panutan bagi karyawan. Selain itu, para pemimpin bertanggung jawab untuk melibatkan karyawan dan bermitra dengan mereka dalam kebijakan inovasi perusahaan, sehingga mengurangi tingkat pergantian karyawan. Berdasarkan itu saja, kepemimpinan kewirausahaan layak diselidiki. Kepemimpinan kewirausahaan faktor penting dalam perekonomian global saat ini.

Organisasi perlu mengadopsi aspek kepemimpinan kewirausahaan dengan menekankan pentingnya praktik kewirausahaan yang diadopsi di semua tingkat organisasi untuk berhasil berinovasi dan

memberikan layanan terbaik dan selalu ada perbaikan berkesinambungan. Kepemimpinan kewirausahaan mulai muncul sekitar tiga puluh tahun yang lalu. Pada dasarnya masih relatif sedikit yang diketahui tentang pengembangan kepemimpinan kewirausahaan berkelanjutan.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pelatihan, peserta diharapkan memahami dan kemudian mempraktekkan dalam pekerjaannya sehari-hari:

- Konsep yang dipandang sebagai kekuatan pendorong di belakang pembangunan keuangan, pendapatan, pekerjaan, dan bantuan sosial pemerintah dalam beberapa tahun terakhir.
- Kewirausahaan dianggap sebagai faktor produksi utama karena menggabungkan kegiatan pembuatan barang atau jasa dengan menyatukan faktor-faktor manufaktur, inovasi, modal, dan aset alam.
- Menjadi individu visioner yang menilai peluang, memberikan manfaat dan mengambil risiko dengan membawa faktor-faktor produksi, misalnya modal, aset tetap, dan pekerjaan untuk menghasilkan produk atau jasa.
- Kepercayaan diri, korespondensi, komunikasi, fleksibel terhadap ide-ide baru, memiliki visi, menggunakan inisiatif, handal, penalaran positif, kemampuan beradaptasi, pengambilan risiko, kerja keras, kemampuan organisasi, kapasitas untuk mengontrol informasi, peduli lingkungan, ketekunan, rasionalitas, memanfaatkan peluang, dan pembaruan diri terus menerus.

- Memiliki visi yang mendorongnya untuk mencapai tujuan, mencoba untuk mempengaruhi kegiatan orang dan kelompok di sekitar mereka. Peran seorang pemimpin pada dasarnya adalah menentukan arah (misalnya, menjelaskan: gambaran besar, membuat visi, dan menetapkan metodologi dan teknik); membangun hubungan baik dengan orang lain.

Banyak hal untuk menjelaskan peran dan karakteristik pemimpin masa depan termasuk: rencana organisasi baru, pola pikir baru, kerangka kerja baru yang membutuhkan gaya kepemimpinan baru dan kepemimpinan kewirausahaan.

Wirausahawan pada dasarnya bukanlah pemimpin yang hebat atau sukses, bahkan bisa jadi bertentangan dengan karakteristik kepemimpinan yang "baik". Seorang pemimpin adalah individu yang memberikan dampak atas orang lain. Kepemimpinan umumnya didefinisikan sebagai cara untuk mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kapasitas mempengaruhi orang lain dan memiliki pilihan menggerakkan orang lain untuk tujuan dan target yang eksplisit. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi sekelompok individu dan mengarahkan mereka ke arah yang benar. Pemimpin mempengaruhi individu dari pertemuan dengan memanfaatkan kualitas intrinsiknya untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengarahkan individu untuk mencapai tujuan mereka membutuhkan kemampuan pengaruh yang beragam. Kepemimpinan adalah kekuatan mempengaruhi orang lain. Sebuah kelompok diharapkan dan dituntut untuk memiliki seorang pemimpin. Pemimpin dan kelompok

membuat nilai bersama dan menciptakan identitas kelompok.

Kepemimpinan Kewirausahaan

Pemimpin wirausaha mencari prospek di luar usaha baru mereka. Keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan kepemimpinan yang efisien dari pengelolaan. Kepemimpinan kewirausahaan adalah sebuah konsep yang muncul dengan memadukan potensi kepemimpinan dengan jiwa kewirausahaan. Pada titik ketika fokus yang lebih baik dan jiwa kewirausahaan ditambahkan ke gagasan variabel kepemimpinan, kepemimpinan kewirausahaan muncul, dan itu memberikan warna tersendiri.

Kepemimpinan kewirausahaan mengkoordinasi kinerja karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan kewirausahaan tidak identik dengan kewirausahaan, namun merupakan gaya kepemimpinan yang inovatif dan baru. Wirausahawan berpusat pada pembuatan inisiatif baru. Kewirausahaan dan kepemimpinan digunakan sebagai istilah yang dapat dipertukarkan.

Kepemimpinan kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai seorang **pemimpin yang membawa keterampilan kewirausahaan**. Secara keseluruhan, kepemimpinan kewirausahaan mencakup para manajer yang menghadapi tantangan, menilai peluang, memanfaatkan peluang, mencari pengembangan dan menjadi inventif, mencipta, bertukar-pikiran dan strategis. Pemimpin wirausaha menyadari diri mereka sendiri dan keadaan saat ini di sekitar mereka dan tahu bagaimana menemukan peluang yang memberi nilai tambah bagi organisasi, pemangku kepentingan, dan masyarakat. Jadi, kepemimpinan

kewirausahaan merupakan perpaduan antara kepemimpinan dan kewirausahaan.

Pemimpin memiliki mimpi dan visi yang diciptakan sendiri pada setiap kesempatan. Pengusaha yang efektif juga berimajinasi untuk suatu produk atau layanan dan bagaimana produk atau layanan itu ditawarkan. Pemimpin dan wirausahawan umumnya berhasil pada kepemimpinan strategis (visi dan tujuan jangka panjang), kemampuan memecahkan masalah, pengambilan keputusan yang efisien, keinginan untuk mengakui risiko dan kemampuan negosiasi yang baik.

“Sukses” adalah kunci utama dan faktor fundamental. Tidak diragukan lagi banyak pemimpin dan pengusaha gagal. Karakteristik umum yang dimiliki oleh pemimpin dan wirausahawan adalah¹:

Karakteristik Kewirausahaan	Karakteristik Kepemimpinan
<i>Able to motivate</i>	<i>Able to communicate</i>
<i>Achievement orientated</i>	<i>Able to listen</i>
<i>Autonomous</i>	<i>Able to motivate</i>
<i>Creative</i>	<i>Able to work with others</i>
<i>Flexible</i>	<i>Achievement orientated</i>
<i>Highly tolerant of ambiguity</i>	<i>Charismatic</i>
<i>Passionate</i>	<i>Committed to mission</i>

¹ Pauceanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2021, October 22). Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development—A Systematic Literature Review. *MDPO*.

<i>Patient</i>	<i>Creative</i>
<i>Persistent</i>	<i>Flexible</i>
<i>Risk-taken</i>	<i>Honest and sound</i>
<i>Visionary</i>	<i>Patient</i>
	<i>Persistent</i>
	<i>Risk-taken</i>
	<i>Strategic thinker</i>
	<i>Trustworthy</i>
	<i>Visionary</i>

Kesamaan, secara garis-besar, karakteristik wirausahawan dan pemimpin adalah berorientasi pada pencapaian, kreativitas, pengambilan risiko, dan visioner.

Ada juga yang mendeskripsikan sebagai berikut:

- Mendukung keterampilan kewirausahaan
- Identifikasi dan interpretasi peluang
- Inovasi untuk mempertahankan yang sudah berjalan
- Mempertanyakan kondisi saat ini
- Selalu bertanya terkait kondisi yang sudah berjalan, untuk perbaikan
- Mengaitkan kewirausahaan dengan manajemen strategis
- Fleksibilitas
- Kerendahan hati
- Fokus
- Tegas
- Ketepatan
- Visi

- Keyakinan kuat
- Kepemilikan
- Optimis

Secara komprehensif, model kepemimpinan kewirausahaan diindikasikan dengan kemampuan untuk:

- memanfaatkan peluang,
- menciptakan terobosan inovatif,
- memobilisasi stakeholders, dan
- optimalisasi sumber daya yang terbatas.

Bab 1 menguraikan perkembangan dan tantangan yang dihadapi organisasi dengan mengambil tiga dasar pemikiran: penelitian transformasi oleh McKinsey; tiga pilar reformasi birokrasi dari Eko Prasajo dan dari buku *Dynamic Governance*. Bab 2 menguraikan secara rinci kompetensi yang dibutuhkan dalam Kepemimpinan Kewirausahaan. Bab 3 menguraikan bagaimana membangun kompetensi kepemimpinan kewirausahaan dan Bab 4 merupakan rencana meningkatkan kompetensi kewirausahaan dalam lima tahap.

BAB I PERKEMBANGAN DAN TANTANGAN ORGANISASI

1.1. Tantangan Perubahan

Transformasi dalam pemerintahan adalah pekerjaan yang sangat kompleks. Tidak mudah membawa perubahan besar dalam organisasi besar dan kompleks—di sektor mana pun itu. Penelitian *McKinsey* menemukan bahwa 74 persen upaya transformasi sektor swasta gagal memenuhi tujuannya, sementara di sektor publik, tingkat kegagalannya bahkan lebih tinggi, yaitu 80 persen.² Di kedua sektor, manusia merupakan faktor penentu, membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Lima faktor kunci keberhasilan transformasi pemerintah semuanya memiliki aspek manusia yang kuat.

5 key components of government transformation



Ini sebenarnya paradoks di satu sisi, misi layanan publik pemerintah memberi mereka keunggulan berbeda dibandingkan sektor swasta dalam hal memobilisasi orang untuk menghayati nilai-nilai

² Checinski, M., Dillon, R., Hieronimus, S., & Klier, J. (2019, March 5). *Putting people first in public-sector transformations*. McKinsey.

mencapai hasil sosial. Di sisi lain, ada banyak bukti bahwa struktur dan budaya dalam pemerintahan membuat mereka lebih bertahan dalam menyikapi perubahan daripada organisasi swasta, sehingga mengurangi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pandemi Covid-19 membuat perubahan tidak hanya pada sektor ekonomi maupun sosial, juga dalam pemerintahan.³ Dekan Fakultas Ilmu Administrasi UI Eko Prasajo mengatakan perlu tatanan baru yang dapat diwujudkan melalui tiga pilar yaitu paradigma, institusi dan proses, serta SDM. “Diperlukan paradigma yang dinamis, memiliki jaringan, dan juga kolaboratif, sehingga bisa menetapkan *dynamic governance*, *network governance*, dan *collaborative governance*. Tidak ada satu program kementerian dan lembaga yang single saja, tapi harus berkorelasi dengan kementerian dan lembaga lain untuk membentuk impact yang sama,” ujarnya dalam acara Kementerian PANRB Mendengar, beberapa waktu lalu.

Eko menegaskan, pandemi dapat dijadikan momentum untuk melakukan perubahan radikal dan fundamental melalui pemanfaatan teknologi guna mendukung pelayanan publik. Pada pilar kedua, institusi dan proses, yaitu penyelenggaraan melalui kelembagaan dan proses digital serta pengaturan yang fleksibel, baik waktu kerja yang fleksibel, tempat yang fleksibel, dan lainnya.

Kemudian pilar ketiga dari sisi personel, dimana SDM yang ada saat ini terdiri atas generasi milenial dan *baby boomer*. Generasi *baby*

³ Kementerian PANRB. (2020, June 25). *Tiga Pilar Penopang Terwujudnya Tatanan Birokrasi Baru*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

boomers sekarang memimpin pada *top level management*, namun mayoritas merupakan generasi milenial. Oleh karena itu diperlukan perubahan sikap yang memungkinkan para milenial bisa memberikan masukan, serta bekerja secara kreatif dan inovatif.

Terdapat beberapa variabel utama masa depan pemerintahan, diantaranya disrupsi di semua sektor kehidupan, kemudian menguatnya *artificial intelligence* untuk berbagai keperluan termasuk untuk membuat kebijakan publik. Penggunaan *big data* untuk pembuatan kebijakan hingga tingkat pemerintah daerah, dan interaksi pelayanan secara online yang semakin masif. Hal tersebut mengingat adanya keterbatasan dalam masa pandemi namun penyelenggaraan layanan harus tetap berjalan.

Diperlukan berbagai persiapan yang disebut dengan *Governance 4.0* melalui penciptaan *co-working space* yang memperbanyak network dan *flexi working time*. Perlu juga mempersiapkan aplikasi sebagai sarana interaksi antar-para pegawai dimanapun mereka berada, selanjutnya peningkatan kapasitas bagi para ASN dalam menghadapi banyaknya perubahan.

Tatanan baru birokrasi perlu perubahan tata kerja yang meliputi rekayasa bisnis proses dan simplifikasi struktur, serta diperlukannya *talent management*. Diperlukan SDM dengan jumlah yang tidak banyak, namun kompeten sehingga dapat menggerakkan birokrasi secara optimal. Singapura hanya didukung oleh 300 orang terbaik, dan mereka menerapkan sistem pensiun dini, jadi kalau usia 45 tahun tidak bisa masuk jabatan pimpinan tinggi maka mereka harus memilih *second career* atau menjadi pegawai biasa.

Beberapa variabel penting dalam menerapkan birokrasi yang

dinamis adalah kapabilitas dan keahlian, perubahan budaya tidak korup dan budaya berbagi outcome atau impact, kebijakan adaptif terintegrasi. Perlu membangun organisasi berbasis kinerja secara vertikal maupun horizontal, menciptakan *multi-stakeholder partnership* melalui *collaborative governance* yang membangun kekuatan sumber daya dan institusi. Terakhir, mengembangkan *joint and integrated budgetary system* dalam rangka perencanaan dan penganggaran yang lebih berbasis pada *outcome*.

Orang dan proses adalah pendorong utama tata kelola yang dinamis.⁴ Komitmen dan kompetensi dalam kepemimpinan pada akhirnya menentukan efektivitas tata kelola, tidak hanya bergantung pada individu. Tata kelola yang hanya bergantung pada motivasi dan kemampuan individu akan berisiko dan rentan. Tata kelola yang efektif harus dilembagakan agar tata kelola yang dinamis dapat dilembagakan secara efektif, proses organisasi harus dirancang dan diimplementasikan agar sistem tata kelola tetap dapat terus berfungsi meskipun terjadi pergantian kepemimpinan.

1.2. Peran Sentral Kepemimpinan

Kompetensi individu, meskipun penting untuk kinerja yang efektif, tidak menentukan keseluruhan kemampuan organisasi. Kompetensi individu diturunkan dari sikap, pengetahuan, dan keterampilan seseorang dalam melakukan tugas dan aktivitas penting. Kemampuan dalam mengoordinasikan, menggabungkan, dan mengintegrasikan kinerja

⁴ Neo, B. S., Chen, G., & Porter, M. E. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Publishing Company. hal. 383.

berbagai pegawai dan unit, memungkinkan pembelajaran dan penyerapan pengetahuan baru, dan mendorong transformasi berkelanjutan.

Dalam definisi Schumpeter (1942) inovasi sebagai '*Durchsetzung*' *neuer Kombinationen*', perhatian khusus diberikan pada gagasan '*Durchsetzung*' sebagai kemauan dan kekuatan menciptakan dan mengimplementasikan inovasi.⁵ Wirausahawan adalah perwujudan keinginan ini untuk berhasil. Kepemimpinan dirasakan sebagai salah satu pilar inovasi, karena memainkan peran penting dalam perubahan status quo. Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa ada hubungan yang kuat antara inovasi dan kepemimpinan transformasional.

Pemimpin harus mampu mengatasi dengan perlawanan dan skeptisisme, sehingga mengatasi segala macam rintangan, mampu menciptakan koalisi, mampu menciptakan konteks perubahan.

1.3. Suatu Keniscayaan

Kewirausahaan di dalam organisasi adalah salah satu alasan mengapa organisasi bertahan. Wirausahawan adalah mereka yang mengidentifikasi peluang dan mampu mengubah peluang menjadi bisnis. Ini berarti mengembangkan dan menerapkan model yang mencakup klarifikasi tentang produk atau layanan apa yang akan dibuat, siapa sebenarnya pengguna atau pelanggannya, bagaimana produk atau layanan itu akan diproduksi, bagaimana pelanggan akan diuntungkan oleh produk, siapa yang akan melaksanakan keputusan yang berbeda,

⁵ Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*. Paperback.

atau bagaimana pembiayaannya. Ini bisa dilakukan sebagai *startup* atau di dalam organisasi yang sudah ada, dan dalam hal ini bisa dari atas atau bahkan dari level bawah di dalam organisasi.

Sebagian besar organisasi lahir melalui proses kewirausahaan. Jika kebutuhan besar, memungkinkan organisasi untuk tumbuh, bahkan secara global, sampai pasar besar terpenuhi. Seiring berjalannya waktu, organisasi dapat menemukan cara untuk berinovasi dalam aspek produk atau layanan yang diberikannya yang membantu mempertahankan pasar atau bahkan mengembangkannya lebih jauh.

Tahap pertama organisasi adalah tahap kewirausahaan, sedangkan inovasi berkelanjutan yang memfasilitasi pertumbuhan dan jangkauan global lebih merupakan hasil dari manajemen yang baik. Penting untuk diingat bahwa kewirausahaan dan manajemen dapat dilakukan oleh tim. *William Hewlett* dan *David Packard* meluncurkan, dan mengelola selama bertahun-tahun, perusahaan mereka, *Hewlett Packard*, dan saling melengkapi dengan baik. *Maurice McDonald* dan *Richard McDonald* meluncurkan *McDonald's*. *Charles Rolls* dan *Henry Royce* melakukannya dengan *Rolls-Royce*.

Kadang-kadang orang merujuk pada "genetika pengusaha." Tetapi ketika kita mempelajari penciptaan perusahaan baru, kita melihat banyak perusahaan yang diciptakan oleh kelompok pengusaha. Dan ini sangat masuk akal. Peluang baru mungkin berasal dari lingkungan ilmiah: penelitian satu universitas atau laboratorium analitik sebuah rumah sakit. Ilmuwan mungkin tidak mampu mengubah peluang itu menjadi usaha. Mereka bahkan mungkin tidak termotivasi untuk melakukannya; mereka

merasa nyaman sebagai peneliti, dan menerbitkan makalah di jurnal bergengsi merupakan hasil yang sangat berharga bagi mereka.

Seseorang dengan pengetahuan bisnis tertentu dapat melihat bagaimana peluang ilmiah dapat diubah menjadi perusahaan dan bahkan dapat membantu menemukan dana yang diperlukan. Namun investor dapat memberikan tekanan untuk tumbuh dengan cepat dan dengan jangkauan global, dan seseorang dengan pengalaman pemasaran internasional tertentu dapat diterima di startup. Kita mungkin memiliki salah satu ilmuwan sebagai kepala R&D, dan ilmuwan lain dalam tim sebagai kepala operasi dan kepala penjualan dan pemasaran. Mungkin mereka mempertahankan persentase saham perusahaan yang sama dan mereka berada pada tingkat yang sama, masing-masing di wilayahnya tetapi terkoordinasi dengan baik. Pesatnya kemajuan teknologi di berbagai bidang (bioteknologi, nanoteknologi, teknologi digital, dll.) dan kebutuhan untuk menjangkau pasar dengan cepat di tingkat global membuat kecepatan menjadi penting, dan ini dapat dicapai dengan lebih baik oleh tim yang terkoordinasi dengan baik.

Kerja tim bukanlah hal yang mudah. Banyak perusahaan gagal atau kehilangan arah karena konflik antara pendiri. Untuk menjadi pemain tim yang baik, dibutuhkan nilai (*value*), perlu sikap rendah hati dan murah hati. Jika Anda dapat menunjukkan kepada pemangku kepentingan Anda (klien, investor, pemasok, dan karyawan) bahwa Anda memiliki tim yang solid dan terintegrasi dengan baik, hasilnya sangat positif.

Jika kita melihat sejarah sebagian besar perusahaan yang ada, kita melihat tahap kewirausahaan dan kemudian perkembangannya. Beberapa perusahaan mempertahankan perkembangan yang baik selama

bertahun-tahun, tetapi yang lain mengalami pasang surut atau periode perubahan dan evolusi yang cepat, periode pertumbuhan dan kontinuitas. *Fiat* merupakan hasil kewirausahaan keluarga *Agnelli*, namun pada tahun 2006 perusahaan tersebut praktis bangkrut. *Sergio Marchione* mengambil alih dan membawanya ke pertumbuhan, profitabilitas dan globalisasi.

Kita dapat mengatakan *Marchione* adalah CEO wirausaha. *Geely* adalah produsen mobil Cina yang tidak dapat mengekspor ke pasar seperti Uni Eropa atau AS karena kualitas produk yang rendah. Namun pendiri dan pemegang saham utamanya, *Li Shufu*, berhasil mengakuisisi *Volvo*, dan segera menjadi pemain global. *Volvo* telah diakuisisi oleh Ford seharga lebih dari 6.000 juta dolar, tetapi dijual lagi seharga 1.500 juta dolar enam tahun kemudian karena Ford sangat membutuhkan uang tunai untuk menghindari kebangkrutan. *Li Shufu* juga seorang CEO wirausaha. Kasus-kasus yang berhasil seperti ini juga dapat dianggap sebagai manajemen kewirausahaan.

BAB II

KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

Bab ini membahas bagaimana kombinasi kepemimpinan dan kewirausahaan menciptakan organisasi yang lincah. Keberhasilan organisasi bergantung pada kepemimpinan efisien dalam pengelolaan. Kepemimpinan kewirausahaan adalah sebuah konsep yang muncul dengan memadukan potensi kepemimpinan dengan jiwa kewirausahaan. Jiwa kewirausahaan ditambahkan ke variabel kepemimpinan memberikan warna tersendiri.

Kepemimpinan kewirausahaan mengkoordinasi kinerja menuju pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan kewirausahaan tidak identik dengan kewirausahaan, namun merupakan gaya kepemimpinan yang inovatif dan baru.⁶ Wirausahawan fokus pada pembuatan inisiatif baru. Kewirausahaan dan kepemimpinan dari seorang pemimpin organisasi memegang peran signifikan tidak hanya membuat organisasi semakin solid namun memberikan nilai lebih.

2.1. Karakteristik Kewirausahaan

Kepemimpinan kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang membawa keterampilan kewirausahaan. Secara keseluruhan, kepemimpinan kewirausahaan mencakup para manajer yang dapat menghadapi tantangan, menilai peluang, memanfaatkan peluang, mencari pengembangan dan menjadi inventif, mencipta, bertukar-pikiran dan berpikiran strategis. Pemimpin wirausaha

⁶ Canals, J. (2016). *Shaping Entrepreneurial Mindsets Innovation and Entrepreneurship in Leadership Development*. IESE Business Collection.

menyadari keadaan saat ini dan tahu bagaimana menemukan peluang yang memberi nilai tambah bagi organisasi, pemangku kepentingan, dan masyarakat. Jadi, kepemimpinan kewirausahaan merupakan perpaduan sinergis karakteristik kepemimpinan dan jiwa kewirausahaan. Kepemimpinan kewirausahaan memiliki karakteristik sebagai berikut:

Able to motivate

Sifat manusia sering kali tidak dapat diprediksi. Mengetahui bagaimana memotivasi setiap orang dalam tim merupakan hal yang menantang. Tapi itu bisa dilakukan jika Anda memiliki pemahaman dasar tentang perilaku manusia, apa yang membuat orang tergerak. Emosi positif, bagaimana pekerjaan dan budaya membuat karyawan merasa terlibat, adalah akar dari motivasi manusia. Oleh karena itu, Anda harus mengetahui apa yang benar-benar mengilhami manusia untuk secara antusias berkinerja tinggi.

Delapan strategi untuk menciptakan suasana yang memotivasi orang lain⁷:

1. **Mulailah menjadwalkan lebih banyak pertemuan secara individu.** Wujudkan tujuan dan harapan yang jelas dan konsisten menjadi kenyataan operasional. Anda perlu melakukan dengan seni percakapan satu lawan satu yang menarik. Perkuat hubungan dengan meluangkan banyak waktu satu-satu dengan tim Anda untuk mendengar saran, ide, masalah dan masalah mereka serta berbicara tentang masalah kinerja dan pekerjaan mereka. Tapi pertama-tama, Anda perlu tahu bagaimana menyusun pertemuan

⁷ Schwantes, M. (2017, November 30). *8 Things the Smartest Leaders Do to Motivate Their Employees*. Inc. Magazine.

ini sehingga menguntungkan Anda.

2. **Cari tahu apa yang memotivasi mereka.** Apakah Anda tahu apa yang membuat anggota tim Anda bangun dari tempat tidur di pagi hari? Apa yang mereka sukai -- tujuan, aspirasi, dan minat mereka? Dengan kata lain, apakah Anda benar-benar mengenal anggota tim Anda? Para pemimpin hebat menunjukkan minat pada pekerjaan dan aspirasi karir orang-orang mereka untuk memotivasi mereka dengan cara yang benar. Setelah itu, mereka melihat ke masa depan untuk menciptakan peluang pembelajaran dan pengembangan bagi anggota tim mereka. Mereka mencari tahu apa yang memotivasi orang-orang terbaik mereka dengan mengetahui keinginan apa yang akan mendorong setiap anggota tim. Ini tentang keterlibatan emosional.
3. **Menyediakan sumber daya yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sangat baik.** Tanyakan apa yang mereka butuhkan saat ini untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik? Anda mungkin terkejut, atau bahkan terkejut dengan jawabannya; bisa jadi mereka membutuhkan akses ke lebih banyak informasi untuk membuat keputusan yang tepat, peralatan yang lebih baik, atau bahkan ruang kerja lain. Bertindak berdasarkan apa yang Anda temukan akan menjadi pendorong motivasi yang besar.
4. **Seringlah memberi apresiasi.** Anda harus membiasakan diri mengapresiasi kualitas dan pekerjaan mereka yang baik. Studi *Gallup* menyatakan bahwa keterlibatan tertinggi karyawan adalah

dengan menggunakan pengakuan dan apresiasi sebagai motivator yang kuat untuk mendapatkan komitmen mereka. Mereka menemukan bahwa karyawan yang menerimanya secara teratur meningkatkan produktivitas individu mereka, menerima skor loyalitas dan kepuasan yang lebih tinggi dari pelanggan, dan lebih mungkin bertahan dengan organisasi mereka. Apresiasi harus diberikan sekali dalam sepekan, menurut *Gallup*.

5. **Ciptakan pekerjaan yang bermakna.** Orang menginginkan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka. Dalam buku *Give and Take*, profesor Wharton *Adam Grant* mengatakan bahwa ketika orang menemukan tujuan dalam pekerjaan mereka, itu tidak hanya meningkatkan kebahagiaan orang itu, tetapi juga meningkatkan produktivitas. Salah satu cara untuk memberi karyawan tujuan itu, menurut Grant, adalah membuat mereka bertemu dengan orang-orang yang mereka bantu dan layani, meskipun hanya untuk beberapa menit. Pimpinan yang memberi karyawan mereka akses ke pelanggan sehingga mereka dapat melihat secara langsung dampak dari pekerjaan mereka adalah motivator terbesar, kata Grant.
6. **Bantu mereka mengembangkan keterampilan baru.** Berikan keterampilan atau pengetahuan baru di bidang lain yang dapat mereka gunakan untuk meningkatkan kekuatan alami mereka. Intinya adalah untuk melayani dan menghargai mereka dengan sangat baik sebagai orang dan pekerja sehingga mereka tidak memiliki alasan untuk pergi tetapi menggunakan keterampilan baru mereka untuk proyek baru.

7. **Libatkan mereka secara aktif.** Pemimpin hebat menyadari bahwa kepemimpinan tidak berjalan satu arah. Meskipun dapat datang dari atas ke bawah pada saat-saat kritis, skenario terbaik adalah membiarkan keputusan, informasi, dan delegasi berjalan dari rekan ke rekan atau dari bawah ke atas, di mana kebijaksanaan kolektif dan keterlibatan seluruh tim membantu memecahkan masalah nyata dalam waktu nyata.
8. **Percaya pada mereka.** Pemimpin terbaik sering mendelegasikan dan memberikan tanggung jawab kepada karyawan mereka untuk memberikan pekerjaan yang menantang. Jika ini tidak terjadi di tempat kerja Anda, pertimbangkan dua pertanyaan sulit:
Apakah Anda mempercayai pekerja pengetahuan Anda untuk melakukan apa yang telah mereka lakukan?
Apakah mereka memiliki kompetensi yang tepat untuk pekerjaan itu untuk melaksanakan pekerjaan dengan percaya diri?
Seringkali pimpinan meremehkan potensi dan kemampuan karyawan mereka untuk menggunakan otak mereka! Jika Anda menjawab ya untuk pertanyaan di atas, miliki pola pikir untuk selalu menerima bahwa mereka bisa melakukan pekerjaan. Kemudian, beri mereka ruang untuk tampil dan dukung mereka dengan apa pun yang mereka butuhkan untuk membuat mereka lebih baik. Ini adalah bagaimana Anda memotivasi mereka.

Achievement orientation

Kompetensi kunci ini mencakup upaya untuk mencapai tujuan Anda sambil mempertahankan standar keunggulan, menerima tantangan

yang mungkin Anda hadapi dalam perjalanan, tidak secara membabi buta tetapi penuh perhitungan, dan pada saat yang sama, meningkatkan kinerja untuk siap menyambut peluang.

Faktor eksternal seperti prestise, kekuasaan, adalah hal umum yang memicu motivasi. Namun, kekuatan internal dalam ketekunan yang membuat perbedaan, mengubah mimpi menjadi tujuan yang dapat dicapai.

Singkatnya, orang yang berorientasi pada pencapaian akan selalu:

- mempelajari hal baru dan memperbaiki yang lama,
- menumbuhkan keunggulan,
- menerima dan memberi umpan balik,
- menghadapi tantangan,
- berani menjelajah,
- paham cara menghitung risiko,
- keluar dari zona nyaman,
- terbuka terhadap inovasi.

Satu sifat yang ditunjukkan oleh setiap orang dengan dorongan pencapaian dengan jelas adalah rasa haus mereka yang tak terpadamkan akan pengetahuan. Pengetahuan dipandang sebagai pembeda dan terbuka untuk inovasi.

Pemimpin yang telah mengembangkan keterampilan ini mampu menciptakan budaya berprestasi dalam organisasinya. Mereka mengatur orientasi kinerja dengan mendorong setiap anggota tim berorientasi pada pencapaian pribadi mereka sendiri dan dengan demikian memungkinkan seluruh tim untuk memanfaatkannya dengan baik.

Para pemimpin hebat mengoordinasikan tindakan dan bertindak dengan

empati, mendorong pembangunan hubungan, dan membuka saluran untuk komunikasi yang lebih baik.

Autonomous

Autonomous leader menekankan kemandirian, kemampuan beradaptasi, dan kepercayaan, memberdayakan tim mereka untuk berhasil dengan memberi mereka wewenang membuat keputusan yang relevan dengan posisi mereka dan memberi mereka alat dan sumber daya yang mereka butuhkan.⁸ Ia mendorong semua orang di tim untuk mengembangkan diri, belajar bagaimana mengelola diri sendiri dan memecahkan masalah mereka sendiri. Ia memberikan instruksi dasar kepada tim untuk mengembangkan keterampilan setiap anggota tim agar proaktif dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.

Tips menjadi *autonomous leader*:

1. **Komunikasikan harapan Anda.** Bicaralah dengan setiap anggota tim tentang tanggung jawab khusus mereka, termasuk tugas utama dan tenggat waktu. Jelaskan seberapa sering Anda berencana untuk menghubungi mereka tentang pekerjaan mereka dan apa yang Anda harapkan dari mereka.
2. **Transparan.** Bagikan informasi dengan tim Anda untuk memandu kemajuan mereka dan memberi mereka akses ke sumber daya

⁸ Indeed Editorial Team. (2021, June 1). *What Is Autonomous Leadership? Pros, Cons and Tips*. Indeed.

yang sama yang Anda gunakan untuk membuat keputusan kepemimpinan. Jujur dan transparan tentang kinerja tim dan alasan di balik suatu keputusan.

3. **Tekankan orientasi.** Siapkan proses pelatihan ekstensif untuk memberdayakan anggota tim baru agar cepat beradaptasi dengan peran mereka dan menjadi mandiri. Berfokus pada orientasi dan pelatihan adalah investasi masa depan setiap karyawan.
4. **Definisikan kesuksesan.** Dorong kemandirian tim Anda dengan mengakui dan merayakan keunggulan. Motivasi mereka dengan menonjolkan inovasi dan menghargai pekerjaan mandiri yang berkualitas tinggi.
5. **Beri umpan balik yang terstruktur.** Jadwalkan pertemuan rutin di mana Anda memberi dan menerima umpan balik dengan tim Anda. Menyiapkan struktur untuk umpan balik mencegah miskomunikasi dan memastikan bahwa setiap anggota tim mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan untuk berkembang.

Creative

Kepemimpinan kreatif adalah kemampuan untuk menciptakan dan mewujudkan solusi inovatif dalam menghadapi situasi yang kompleks atau berubah. Kepemimpinan kreatif adalah pandangan tentang bagaimana kepemimpinan berkembang di abad ke-21. Dunia telah menjadi sangat kompleks dan model lama menjadi usang. Orang yang ingin memimpin secara efektif, perlu lebih banyak berpikir, melibatkan fokus pada keterampilan manusia, keterampilan lunak,

empati, kecerdasan emosional, kreativitas, dan kemampuan untuk melihat masalah dari perspektif lain.

Pemimpin kreatif adalah mereka yang ketika semuanya berubah dan pendekatan baru tidak diketahui, dapat menciptakan kejelasan tujuan untuk tim mereka. Mereka memiliki kemampuan untuk membuat koneksi yang tidak biasa dan memecahkan masalah dengan melihat hal-hal yang tidak dimiliki orang lain.

“Human skills are important in an increasingly digital world, and are the ones that will allow us to supersede.” — Tina Lilienthal Co-founder of the Human Skills academy.

Karakteristik seorang *creative leader* mencakup:

1. pendengar yang baik
2. tegas dan memiliki dedikasi tinggi
3. mampu menahan / mengendalikan ego
4. menghormati keberagaman, inklusif
5. tidak menonjolkan kekuatan diri, fokus pada kelemahan
6. berupaya mencari cara atau hal baru yang berbeda dari yang berlaku
7. memahami dirinya dengan baik (self-awareness)
8. berusaha keras untuk memotivasi anggota timnya
9. berani mengambil keputusan sulit
10. toleransi pada kegagalan (*embracing failure*)

Flexible

Kita hidup di perubahan yang konstan. Ketidakpastian dan

ambiguitas adalah normal baru. Lingkungan bisnis saat ini dalam keadaan terus berubah. Ini hanya kehidupan sehari-hari di dunia kita. Proses baru, teknologi, peraturan, fluktuasi industri, permintaan pelanggan, perubahan politik, dan pergeseran budaya mengharuskan organisasi menyesuaikan model bisnis, menyesuaikan diri dengan perubahan.⁹ Untuk menghadapi gejolak ini, kita membutuhkan kepemimpinan yang fleksibel di semua tingkatan organisasi, mulai dari pimpinan puncak hingga karyawan garis depan.

Seperti apa pemimpin yang fleksibel? Dalam konteks ini, fleksibilitas adalah memiliki kelincahan dan kemampuan untuk siap merespons keadaan dan harapan yang berubah. Pemimpin yang fleksibel mengubah rencana saat situasi berubah. Hal ini menghasilkan kemampuan untuk tetap produktif selama masa pergolakan atau transisi. Mereka merangkul perubahan, terbuka untuk ide-ide baru dan senang bekerja dengan spektrum yang luas.

Di masa yang serba cepat ini, untuk benar-benar fleksibel, kita harus mengenakan dua topi: topi pemimpin dan manajer. Anda selalu berpikir bahwa mengelola dan memimpin adalah peran yang saling eksklusif yang membutuhkan keterampilan dan nilai yang berbeda. Meskipun peran yang berbeda, mereka dapat dan harus dilakukan oleh orang yang sama. Kedua peran itu diperlukan untuk sukses. Kedua peran menghasilkan hasil penting bagi organisasi. Mengelola menghasilkan prediktabilitas dan ketertiban, dan kepemimpinan menghasilkan perubahan organisasi.

⁹ McDaid, E. (2018, August 30). *Flexible Leadership*. Leader's Edge Magazine.

Berikut ini adalah beberapa hal penting menyeimbangkan kedua hal, mengintegrasikan peran pemimpin dan manajer:

1. **Tingkatkan Kesadaran Situasional.** Pahami faktor eksternal yang dapat merugikan atau membantu efektivitas organisasi dan tentukan strategi apa yang memiliki peluang terbaik untuk sukses mengingat proses dan sumber daya internal. Untuk mempertahankan kesadaran situasional yang tinggi sebagai seorang pemimpin, Anda perlu memperoleh informasi yang akurat dan tepat waktu tentang organisasi, anggotanya, dan lingkungan eksternal. Sebagai manajer, Anda mengukur variabel kunci penting ini dan memahami bagaimana mereka berubah seiring waktu.
2. **Gunakan Pemikiran Sistem.** Pemimpin perlu memahami bagaimana perubahan di satu area memengaruhi lainnya. Setiap organisasi memiliki banyak sistem yang saling terkait, dan perubahan pada satu sistem memiliki efek domino pada organisasi secara keseluruhan. Mengantisipasi efek ini membantu pemimpin mengimbangi dampak apa pun. Biasanya, jenis pemikiran strategis ini dikaitkan dengan para pemimpin puncak, tetapi juga merupakan keterampilan penting bagi manajer di semua tingkatan dalam organisasi.
3. **Koordinasikan Kepemimpinan Lintas Tingkat dan Subunit.** Tidak ada pemimpin yang memiliki kendali mutlak atas keberhasilan atau kegagalan inisiatif perubahan. Untuk mencapai komitmen yang langgeng terhadap perubahan, setiap pemimpin di setiap tingkat organisasi perlu mengoordinasikan upaya untuk mengelola perubahan. Untuk mencapai koordinasi yang mulus di

seluruh organisasi, manajer harus memiliki nilai dan keyakinan bersama yang memandu keputusan mereka. Manajemen puncak memastikan organisasi memiliki ideologi inti, tetapi para pemimpin di semua tingkatan harus mendukung ideologi itu dan menggunakannya untuk memandu tindakan sehari-hari.

4. **Pimpin dengan Contoh.** Memodelkan perilaku yang diperlukan untuk sukses adalah salah satu tugas terpenting bagi manajer atau pemimpin mana pun. Sama pentingnya adalah menghindari memberi contoh buruk dengan jatuh ke dalam kebiasaan lama saat Anda menerapkan perubahan.
5. **Pertahankan Fokus.** Ketika tantangan dan situasi baru muncul, para pemimpin yang fleksibel perlu menghindari membiarkan hal-hal ini mengalihkan perhatian mereka dan mengurangi komitmen mereka untuk memenuhi tujuan mereka.

Dalam beberapa situasi, Anda mungkin memiliki waktu sehari-hari atau berminggu-minggu untuk mempertimbangkan tindakan; pada orang lain, Anda mungkin memiliki beberapa menit atau bahkan detik. Anda bisa menggunakan pertanyaan berikut untuk memandu tindakan Anda:

- Apa yang anggota tim harapkan perlu saya lakukan?
- Apa alternatif yang tepat?
- Apa tindakan terbaik untuk semua yang terlibat?

Untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan yang fleksibel, terbuka terhadap pengalaman dan cari peluang belajar pada setiap situasi. Ketika Anda menjadi lebih fleksibel, Anda akan menjadi lebih efektif. Ingatlah bahwa menjadi pemimpin yang fleksibel membutuhkan

waktu dan kesabaran.

Highly tolerant of ambiguity

Toleransi terhadap ambiguitas didefinisikan sebagai sejauh mana individu merasa nyaman dengan ketidakpastian, ketidakmampuan memprediksi, tujuan yang bertentangan, dan berbagai tuntutan. Intinya, ini adalah kemampuan seseorang untuk beroperasi secara efektif dalam lingkungan yang tidak pasti. Tingkat ambiguitas sangat bervariasi dan umumnya terkait dengan penyebab yang mendasari. Beberapa orang mungkin dilahirkan dengan kecenderungan alami terhadap toleransi terhadap ambiguitas, sementara bagi yang lain berkembang dari waktu ke waktu melalui pendidikan dan pengalaman. Dan ada beberapa yang berusaha setiap hari untuk menghilangkan ambiguitas dalam hidup mereka. Namun, ambiguitas ada dalam derajat yang berbeda dan untuk berbagai periode waktu di dalam organisasi manapun. Ini mungkin muncul ketika pertanyaan diajukan yang tidak memiliki jawaban tunggal atau menghasilkan pertanyaan baru. Mungkin pertanyaan awalnya ambigu. Kadang-kadang ada ketidakpastian etika, dan garis antara benar dan salah menjadi kabur. Bagaimana seseorang menghadapi ketidakpastian dan stres dari situasi yang ambigu merupakan pertimbangan penting dalam dunia kerja.

Toleransi terhadap ambiguitas pertama kali diakui sebagai variabel kepribadian pada awal 1960-an. Sejak itu, psikolog, sosiolog, manajer proyek, profesional pengembangan sumber daya manusia, pengembang perangkat lunak, konsultan bisnis, pendidik, dan lainnya telah memeriksa toleransi terhadap ambiguitas untuk lebih memahami

bagaimana orang menghadapi ketidakpastian dalam hidup mereka, baik dalam situasi keluarga, di tempat kerja atau di lingkungan sosial. Secara umum, orang yang memiliki tingkat toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas cenderung dapat melihat dan menghargai berbagai perspektif dan dengan demikian tidak terlalu cepat untuk menghakimi. Mereka mengajukan lebih banyak pertanyaan dan melihat lebih banyak kemungkinan ketika mencoba memecahkan masalah yang kompleks. Dengan demikian, toleransi terhadap ambiguitas seringkali menunjukkan kemampuan seseorang untuk berkreasi dan berpikir kritis.

Kemampuan untuk tetap berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang ambigu, kompleks, dan berubah dengan cepat merupakan keterampilan penting yang dicari oleh perusahaan. Dalam wawancara sudah mencakup pertanyaan untuk menentukan apakah pelamar dapat mengatasi ketidakpastian dan mentolerir ambiguitas.

Para pemimpin bisnis menyoroti beberapa bakat yang mereka cari yang melampaui keahlian teknis yang dibutuhkan dalam bidang tertentu. Ini termasuk keterampilan komunikasi yang sangat baik, kerja tim yang sukses, pemikiran yang fleksibel dan kreatif, kemudahan bekerja dengan orang-orang dari berbagai latar belakang, pemahaman implikasi yang terkait dengan sifat global bisnis saat ini, standar etika yang tinggi, dan kemampuan untuk menangani ambiguitas dalam lingkungan kerja. Seseorang dapat dengan mudah melihat hubungan di antara beberapa elemen dalam daftar sebelumnya. Misalnya, sulit untuk benar-benar memahami orang dari budaya lain jika upaya komunikasi terhambat oleh ketidaksabaran yang berasal dari rendahnya toleransi terhadap ambiguitas. Hal ini pada gilirannya mempengaruhi keterbukaan pikiran

dan kemungkinan menemukan solusi kreatif untuk masalah yang kompleks.

Passionate

Hasrat (passion) adalah perasaan positif yang mengakar untuk sesuatu yang sangat dalam dan bermakna secara pribadi. Hasrat tentang visi mengandung energi, kegembiraan dan antusiasme. Hasrat menginspirasi orang lain untuk bergabung dan mengidentifikasi dengan visi Anda. Tidak seorang pun pernah terinspirasi oleh seorang pemimpin yang tidak bergairah. Hasrat - menular. Jika Anda ingin memiliki anggota tim yang semangat dan terinspirasi, itu dimulai dari Anda: sang pemimpin.

Mengubah visi menjadi kenyataan membutuhkan semangat. Hasrat meningkatkan produktivitas dan memastikan komitmen karyawan terhadap visi Anda. Hasrat lahir dari sesuatu yang sangat berarti bagi Anda. Ini bukan hobi umum atau minat sesaat; sebaliknya, itu adalah inti dari siapa Anda.

Ketika Anda bersemangat tentang sesuatu, Anda tidak bisa tidak memikirkannya, mengerjakannya, dan bersemangat tentang hal itu. Hasrat mempengaruhi pilihan dan aktivitas harian Anda. Apa yang Anda lakukan dan katakan berpusat pada hasrat Anda. Hasrat akhirnya mengarah pada penguasaan dan kesuksesan, sebagian besar karena Anda selalu berpikir dan mengerjakan hal yang Anda sukai. Kebanyakan pemimpin yang sukses tidak memiliki pekerjaan - mereka memiliki hasrat.

Membangkitkan Hasrat Karyawan

Banyak orang tidak memiliki gairah untuk pekerjaan mereka. Banyak karyawan merasa terjebak, bosan atau hanya membenci pekerjaan mereka. Karena itu, organisasi tempat mereka bekerja hanya dapat mencapai begitu banyak. Mereka menjadi mandek dan terbatas karena kurangnya hasrat ini. Memiliki semangat sebagai pemimpin adalah satu hal; hasrat karyawan Anda adalah hal yang berbeda. Karyawan tidak otomatis akan bergairah dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Mungkin untuk waktu yang singkat mereka akan melakukannya, tetapi jika Anda bertujuan untuk keterlibatan dan kegembiraan jangka panjang, Anda harus sengaja memberikan inspirasi. Pemimpin menginspirasi karyawan untuk bersemangat dengan mengekspresikan antusiasme yang tulus dan mengartikulasikan mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukannya – mengapa dan bagaimana organisasi membuat perbedaan.

Banyak organisasi yang pemimpinnya memiliki gagasan yang jelas tentang bagaimana mereka membuat perbedaan, tetapi mereka menyimpan informasi ini untuk diri mereka sendiri. Mereka belum berbagi dan berbicara dengan staf mereka tentang mengapa dan bagaimana organisasi membuat perbedaan. Pikirkan tentang ini:

- Apakah karyawan Anda tahu mengapa organisasi ini ada?
- Apakah mereka tahu bagaimana organisasi membuat perbedaan?
- Karyawan mengharapkan pemimpin untuk bersemangat, dan jika Anda tidak, mengapa mereka demikian?

Untuk menginspirasi semangat karyawan, pemimpin harus vokal dan bersemangat tentang mengapa organisasi itu penting, dan karyawan

perlu melihat bahwa pemimpin mereka bersemangat tentang hal ini. Pada gilirannya, karyawan akan menjadi lebih bersemangat. Tanpa semangat, karyawan tidak akan mempertahankan energi dan fokus yang diperlukan untuk membantu organisasi benar-benar berhasil dan membuat perbedaan.

Patient

Memimpin secara efektif — terutama selama krisis — membutuhkan kesabaran. Jika Anda tidak dapat mempertahankan ketenangan Anda dalam menghadapi frustrasi atau kesulitan, Anda tidak akan dapat membuat orang lain tetap tenang. Ketika bawahan langsung Anda menunjukkan tanda-tanda ketegangan, Anda perlu mendukung mereka, bukan kesal. Solusi untuk tantangan baru biasanya membutuhkan waktu untuk diterapkan. Namun, kita melihat banyak pemimpin yang tidak memiliki kesabaran dan tidak tahu bagaimana menemukannya. Mereka menginginkan perbaikan cepat dan tidak sabar menunggu strategi diterapkan. Kecenderungan semakin kuat oleh dunia kerja digital kita yang gesit, yang menghargai kecepatan tinggi.

Persistent

Pemimpin akan selalu menghadapi resistensi sebagai bagian dari pekerjaan. Mereka menghadapi lebih banyak ketika mencoba untuk mendorong perubahan. Dibutuhkan kegigihan untuk mengatasi resistensi itu dan mengembangkan kegigihan itu adalah kualitas penting untuk tumbuh sebagai seorang pemimpin.

Bersikaplah gigih dan jangan takut untuk melakukan apa yang

menurut Anda benar — bahkan dalam menghadapi kritik dan tentangan. Sebagai seorang pemimpin, Anda akan mendapat banyak kritik dan terkadang penolakan. Itu bisa datang dalam berbagai bentuk dan di mana saja dari halus hingga agresif. Apapun bentuknya, dibutuhkan ketekunan untuk berhasil mengatasinya.

Apa yang Anda lakukan ketika mendengar kata "tidak"? Apa yang Anda lakukan ketika Anda dikritik karena melakukan hal yang benar? Bersikaplah gigih dan tunjukkan keberanian dengan menekan. Tidak ada kata terlambat untuk mulai mengembangkan ketekunan Anda.

Risk-taking

Pemimpin sering dipanggil untuk membuat keputusan dan menemukan solusi yang efektif dan inovatif dalam situasi perubahan yang cepat. Pemimpin hebat menyadari bahwa untuk menjadi inovatif, mereka harus mampu mengambil risiko. Pengambilan risiko adalah keterampilan yang sangat penting. Penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin yang mengambil risiko lebih cenderung dianggap positif oleh karyawan mereka, terlepas dari apakah mereka berhasil. Selanjutnya, mereka dapat menginspirasi karyawan mereka untuk menjadi lebih kreatif dan mendukung perubahan organisasi. Meskipun pengambilan risiko adalah tindakan individu, hal itu dapat meningkatkan fungsi tim dan organisasi yang lebih luas.

Para pemimpin sering menghadapi risiko bahkan ketika mereka mungkin tidak mengenalinya. Mereka mengambil risiko dengan memprioritaskan satu proyek di atas yang lain, mengadopsi teknologi baru untuk menggantikan sistem lama, atau mendelegasikan tugas

kepada orang lain. Karena banyaknya situasi yang berpotensi berisiko yang dihadapi para pemimpin, penting untuk mengasah keterampilan mengambil risiko untuk memaksimalkan manfaat dan mencegah kesalahan yang merugikan. Pemimpin yang terampil dalam kompetensi ini memiliki kemauan untuk mengambil risiko yang diperhitungkan dengan baik berdasarkan penilaian yang baik dalam situasi di mana hasilnya tidak pasti.

Dalam menilai kemampuan Anda untuk mengambil risiko, tanyakan pada diri Anda pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah risiko yang saya ambil memiliki tujuan yang lebih besar?
- Apakah saya mengantisipasi dan mempersiapkan beberapa risiko yang saya ambil untuk gagal?
- Apakah saya menyadari kekuatan dan keterbatasan saya sendiri?
- Apakah risiko yang biasanya saya ambil ukurannya kecil atau besar?
- Apakah saya mengambil risiko yang menguntungkan orang lain?
- Apakah saya mengandalkan keahlian orang lain untuk menginformasikan risiko mana yang saya ambil?

Langkah-langkah berikut dapat membantu Anda menjadi lebih baik dalam mengambil risiko:

- **Dapatkan kenyamanan mengambil risiko kecil.** Bangun toleransi pengambilan risiko Anda dengan mengambil banyak risiko kecil (yaitu, risiko yang mudah diambil dan memiliki potensi hasil negatif yang kecil). Setelah Anda merasa lebih nyaman dengan mengambil risiko kecil dalam situasi di mana hasilnya tidak pasti, Anda dapat kemudian mengambil risiko yang lebih

besar dengan konsekuensi yang berpotensi lebih besar.

- **Perhitungkan bagaimana risiko dapat menguntungkan orang lain.** Saat memutuskan apakah Anda harus mengambil risiko, cobalah untuk melihat melampaui hasil pribadi dan fokus pada hasil potensial untuk kolega dan/atau organisasi Anda. Orang cenderung membuat keputusan yang sedikit lebih berisiko atas nama orang lain. Untuk menjadi lebih baik dalam menghitung suatu risiko, Anda dapat mulai dengan membuat daftar potensi manfaat dan biaya risiko untuk diri Anda sendiri, kolega Anda, dan organisasi Anda. Juga, pikirkan bagaimana risiko akan berdampak pada masing-masing pihak ini jika berhasil atau gagal. Gunakan informasi tersebut untuk membuat keputusan yang akan memberikan manfaat positif secara keseluruhan bagi tim dan organisasi Anda.
- **Ajukan banyak pertanyaan kepada para ahli.** Sebelum mengambil risiko, Anda dapat mengurangi jumlah ketidakpastian yang Anda miliki dengan mengumpulkan sebanyak mungkin informasi tentang hasil potensial yang realistis. Pertimbangkan siapa yang memiliki keahlian tentang topik dan jadwalkan pertemuan untuk meminta masukan mereka. Anda harus berkonsultasi dengan para ahli, tetapi pada akhirnya membuat keputusan akhir apakah akan mengambil risiko sendiri.

Visionary

Pemimpin visioner tahu bagaimana menavigasi tantangan dan melewatinya, menjaga tim tetap pada jalurnya dengan memimpin dengan

sikap “tidak pernah menyerah” tidak peduli seberapa sulitnya keadaan.

- a) **Inspiratif dan magnetis.** Bagi pemimpin visioner, kesuksesan adalah tujuan terbaik. Mereka tahu bahwa bakat dan kontribusi banyak orang membuat kesuksesan lebih berarti. Mereka memahami bahwa salah satu cara paling efektif untuk mengeluarkan yang terbaik dalam tim mereka adalah dengan memanfaatkan emosi mereka dan menyalakan gairah mereka. Keyakinan pada proyek berjalan seiring dengan dukungan dan keyakinan pada kemampuan tim.
- b) **Pikiran terbuka.** Pemimpin visioner adalah pivot alami dan memiliki banyak perspektif. Mereka mampu mengingat gambaran besarnya tetapi tetap fleksibel dalam cara mencapainya. Pikiran yang fleksibel membantu mereka menavigasi tantangan dengan lebih efektif. Mereka mahir memanfaatkan kekuatan sumber daya dan solusi kreatif out-of-the-box untuk mengubah kemunduran menjadi kesuksesan.
- c) **Inovatif dan imajinatif.** Mereka membiarkan diri mereka bermimpi sebesar yang mereka inginkan dan mendorong tim mereka untuk melakukan hal yang sama. Imajinasi merekalah yang membedakan mereka, apa yang membawa mereka ke tempat mereka sekarang, dan apa yang mendorong budaya perusahaan.
- d) **Berani.** Berani ada dalam DNA mereka. Mereka memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan kekuatan untuk menanggung ketidakpastian. Mereka lebih suka gagal mencoba daripada tidak mencoba sama sekali. Pemimpin visioner menyadari nilai kegagalan karena dapat menguji ketahanan dan

kemampuan tim untuk maju dan berkembang.

- e) **Kolaboratif dan komunikatif.** Mereka inklusif, mengundang orang lain untuk menjadi bagian dari visi. Mereka menarik talenta yang bersemangat dan yang terinspirasi oleh gambaran besar untuk menciptakan karya terbaik mereka.
- f) **Berorientasi pada tujuan dan tegas.** Tidak ada yang menghalangi fokus tajam mereka. Dan optimisme mereka berfungsi sebagai jangkar yang kokoh ketika menghadapi kemunduran. Daripada berkuat pada kesulitan, mereka mendorong tim untuk merangkul mereka sebagai bagian dari perjalanan menuju kebesaran.
- g) **Terorganisir dengan baik.** Pemimpin visioner memobilisasi tim atau pengikut untuk bekerja menuju visi mereka dan mereka membutuhkan struktur dan organisasi untuk membimbing mereka.
- h) **Bertanggung jawab.** Pemimpin visioner mengambil kesempatan dan membuat pengorbanan. Tetapi mereka juga bertanggung jawab atas tindakan dan visi mereka. Misalnya, mereka sangat menyadari bahwa untuk menjaga proyek tetap berjalan, mereka perlu memastikan tim mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan dan diberi penghargaan atas peran mereka dalam mewujudkan visi pemimpin. **Antusias.** Mereka sangat percaya pada ide dan tujuan mereka dan memiliki dorongan untuk mewujudkannya.

2.2 Karakteristik Kepemimpinan

Pemimpin memiliki mimpi dan visi yang diciptakan sendiri pada

setiap kesempatan. Pengusaha yang efektif juga berimajinasi untuk suatu produk atau layanan dan bagaimana produk atau layanan itu ditawarkan. Pemimpin dan wirausahawan umumnya berhasil pada kepemimpinan strategis (visi dan tujuan jangka panjang), kemampuan memecahkan masalah, pengambilan keputusan yang efisien, keinginan untuk mengakui risiko dan kemampuan negosiasi yang baik.

“Sukses” adalah kunci utama dan faktor fundamental. Tidak diragukan lagi banyak pemimpin dan pengusaha gagal. Karakteristik umum yang dimiliki oleh pemimpin dan wirausahawan ada beberapa yang beririsan. Karakteristik kepemimpinan berikut ini yang berada di luar irisan.

Able to communicate

Komunikasi yang baik adalah fungsi inti kepemimpinan dan karakteristik utama seorang pemimpin yang baik. Komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang efektif saling terkait erat. Sebagai seorang pemimpin, Anda harus menjadi komunikator yang terampil dalam hubungan yang tak terhitung jumlahnya di tingkat organisasi, di komunitas dan kelompok, dan terkadang dalam skala global untuk mencapai hasil melalui orang lain.

Anda perlu berpikir dengan jernih, mengungkapkan ide, dan berbagi informasi dengan banyak pihak. Anda harus belajar menangani arus informasi yang cepat di dalam organisasi, dan di antara pelanggan, mitra, karyawan, serta pemangku kepentingan dan pemberi pengaruh lainnya.

Pemimpin harus memiliki tujuan dan niat tentang komunikasi

yang efektif. Anda harus tahu bagaimana dan kapan harus berkomunikasi, dan memilih mode yang sesuai untuk audiens Anda. Komunikasi, termasuk menulis, bercakap-cakap, menyajikan presentasi dan memfasilitasi harus dikuasai sepenuhnya bagi seorang pemimpin.

Able to listen

Seorang pemimpin yang otoriter dan menghakimi dapat menyebabkan karyawannya takut dan tidak mau berkomunikasi. Hal ini dapat menyebabkan disfungsi tim dan produktivitas yang buruk. Keterampilan mendengarkan menjadi sangat penting bagi seorang pemimpin yang efektif.¹⁰

1. **Mendengarkan meningkatkan kapasitas Anda.** Kita selalu dapat belajar dari orang-orang di sekitar kita, termasuk bawahan langsung kita. Mendengarkan secara efektif memberi Anda pengetahuan dan perspektif yang meningkatkan kapasitas kepemimpinan Anda. Bersikap terbuka terhadap umpan balik dan ide-ide baru dari tim Anda¹¹ membantu Anda belajar dan tumbuh sebagai seorang pemimpin.
2. **Mendengarkan menunjukkan bahwa Anda peduli.** Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan. Memiliki kepercayaan dari karyawan Anda memberi Anda pengaruh yang lebih besar terhadap mereka. Pada saat yang sama, hal ini membuat mereka lebih termotivasi dan berkomitmen untuk

¹⁰ Woolf, M. (2021, July 1). *The Importance of Listening as a Leader in the Digital Era*. BetterUp.

¹¹

pekerjaan mereka.

3. **Mendengarkan membantu Anda memahami situasi.** Jika Anda gagal memperhatikan apa yang dikatakan karyawan Anda, Anda tidak akan sepenuhnya memahami situasinya. Gagal memahami situasi dapat menyebabkan Anda memberikan saran atau rekomendasi yang tidak efektif atau tidak sampai ke akar masalah.
4. **Mendengarkan membantu Anda lebih memahami bisnis Anda.** Mendengarkan karyawan Anda adalah cara terbaik untuk memahami kebutuhan klien dan bisnis Anda. Hal ini membantu Anda merencanakan strategi efektif yang berorientasi pada tuntutan bisnis Anda.
5. **Mendengarkan memberi Anda visi tentang realitas di lapangan.** Mendengarkan memberi Anda pengetahuan dan wawasan tentang realitas sehari-hari karyawan Anda. Sangat penting untuk menciptakan suasana kepercayaan dan mendorong rekan kerja Anda untuk berbicara secara terbuka tentang tantangan sehari-hari mereka.

Able to motivate

Motivasi dalam kepemimpinan sangat menantang, namun manfaatnya dapat berarti perbedaan antara tim yang luar biasa dan tim yang biasa-biasa saja. Sekurangnya ada beberapa hal mengapa motivasi penting dalam kepemimpinan:

1. Anggota yang Termotivasi Menjadikan Tim yang Lebih Kuat
2. Komunikasi yang Lebih Baik Berarti Lebih Sukses
3. Memproyeksikan Sikap Positif Adalah Yang Utama

4. Fokus Pada Motivasi Intrinsik Daripada Ekstrinsik
5. Buat Koneksi Individu yang Mengkomunikasikan "Mengapa" (alasan)
6. Puji Anggota Tim dan Bangun Motivasi
7. Pertahankan Akuntabilitas Orang dan Berikan Umpan Balik
8. Sering Bertanya dan Berusaha Mencari Solusi
9. Promosikan Lingkungan Kerja yang Sehat

Able to work with others

Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain menggambarkan kombinasi 'soft skill' yang memungkinkan Anda untuk bekerja sama dalam suatu tugas dan membentuk hubungan kerja yang produktif. Bekerja dengan orang lain mencakup:

- Mampu berinteraksi secara efektif, bekerja sama, berkolaborasi, dan mengelola konflik dengan orang lain untuk menyelesaikan masalah
- Memahami latar belakang budaya orang-orang yang berinteraksi dengan Anda, seperti klien dan rekan kerja
- Membuat keputusan sendiri dan bersama-sama
- Mengungkapkan pendapat dan menghormati pendapat yang berbeda
- Bersikap fleksibel

Charismatic

Pemimpin karismatik pada dasarnya adalah komunikator yang sangat terampil – individu yang fasih secara verbal, tetapi juga mampu

berkomunikasi dengan anggota timnya pada tingkat emosional yang dalam. Ia mengartikulasikan visi yang menawan, membangkitkan emosi yang kuat pada timnya.

Karisma adalah proses – interaksi antara kualitas pemimpin karismatik, anggotanya dan kebutuhannya dalam situasi memerlukan pemimpin karismatik, seperti kebutuhan untuk perubahan atau krisis. Kualitas karismatik pemimpin, penekanannya adalah pada bagaimana berkomunikasi dengan timnya dan apakah ia dapat memperoleh kepercayaan dari tim, serta mempengaruhi untuk mengikutinya.

Sebuah model yang mewakili pemimpin terbaik berdasarkan penelitian adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional melampaui karisma, karena dua komponen kepemimpinan transformasional berhubungan dengan karisma. Pemimpin transformasional memimpin tim berkinerja tinggi dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan anggotanya serta membantu tim atau organisasi untuk berubah dan berinovasi.

Committed to mission

Pemimpin yang positif tidak pernah menyia-nyiakan kesempatan untuk menceritakan kisah organisasi mereka atau berbagi misi, visi, dan nilai-nilainya. Salah satu karakteristik yang membedakan organisasi pemenang adalah bahwa setiap orang dalam organisasi, atau pada setiap mata rantai dalam rantai pasokan, dapat mengartikulasikan misi, visi, dan nilai-nilainya. Pernyataan misi adalah representasi singkat dari tujuan: siapa yang ada organisasi untuk dilayani dan kebutuhan pelanggan apa yang harus dipenuhi oleh organisasi? Pernyataan misi terbaik juga

membahas tingkat keunggulan yang dicita-citakan organisasi, yang merupakan ukuran kepuasan pelanggan.

Setiap orang dalam organisasi tidak dapat diizinkan untuk melupakan misi atau tujuannya. Komitmen para pemimpin positif menjaga misi dan tujuan di garis depan organisasi. Visi pemimpin melampaui misi dan tujuan, mengakui bahwa ini adalah konsep yang dinamis. Visi membahas posisi organisasi dan arah masa depannya. Visi memastikan bahwa rencana strategis cukup berorientasi ke masa depan. Apa yang ada di masa depan? Bagaimana kebutuhan dan persyaratan pelanggan akan berkembang? Inovasi apa dalam produk atau layanan yang diperlukan untuk memastikan keunggulan kompetitif entitas?

Honest and sound

Seorang pemimpin dapat memotivasi timnya dan menginspirasi individu untuk naik tingkat. Untuk mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari timnya, ia harus jujur dan menghargai integritas. Kejujuran juga disebut dengan kepositifan dan integritas. Kemampuan untuk mengembangkan kepercayaan tim dan legitimasi didasarkan pada kejujuran. Para pemimpin yang efektif selalu mengikuti prinsip-prinsip ini. Mereka merancang dan memimpin, mereka menghasilkan visi misi yang akan datang, menginspirasi orang, membantu orang lain dan mendorong anggota tim mereka. Mereka memberikan contoh yang kuat dengan kejujuran mereka untuk menginspirasi tim dan orang lain.

Strategic thinker

Keterampilan berpikir strategis memungkinkan Anda menggunakan pemikiran kritis untuk memecahkan masalah yang kompleks dan merencanakan masa depan. Keterampilan ini penting untuk mencapai tujuan organisasi, mengatasi hambatan, dan mengatasi tantangan—terutama jika keterampilan tersebut diproyeksikan membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk dicapai.

Keterampilan berpikir strategis meliputi:

- a) **Keterampilan analitis:** Untuk menemukan strategi yang membantu organisasi Anda mencapai tujuannya, Anda harus mampu menganalisis berbagai masukan—dari laporan keuangan dan KPI, hingga kondisi pasar, tren yang muncul, dan alokasi sumber daya internal. Analisis awal ini sangat penting untuk menciptakan strategi yang selaras dengan realitas saat ini yang dihadapi organisasi Anda.
- b) **Keterampilan komunikasi:** Menempatkan strategi untuk organisasi Anda, terlepas dari ukurannya, membutuhkan keterampilan komunikasi yang solid. Kemampuan untuk mengkomunikasikan ide-ide kompleks, berkolaborasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal, membangun konsensus, dan memastikan semua orang selaras dan bekerja menuju tujuan bersama, semuanya merupakan inti pemikiran strategis.
- c) **Keterampilan pemecahan masalah:** Perencanaan strategis sering digunakan untuk memecahkan masalah atau mengatasi tantangan, seperti target keuangan yang terlewat, alur kerja yang

tidak efisien, atau pesaing yang muncul. Menerapkan strategi yang mengatasi tantangan utama yang Anda hadapi mengharuskan Anda untuk terlebih dahulu memahami masalah dan solusi potensialnya. Dari sana, Anda dapat menyusun strategi untuk menyelesaikannya.

- d) **Keterampilan perencanaan dan manajemen:** Strategi bukan hanya tentang memikirkan solusi—ini juga melibatkan implementasi. Setelah data dianalisis, masalahnya dipahami, dan solusi telah diidentifikasi, Anda memerlukan keterampilan perencanaan dan manajemen yang kuat untuk menyatukan semuanya.

Trustworthy

"Menjadi dapat dipercaya adalah pujian yang lebih besar daripada dicintai." -George MacDonald

Amanah (trustworthy) adalah salah satu sifat pemimpin yang baik. Ada sifat-sifat yang harus dimiliki seseorang agar dapat dipercaya. Sifat yang dapat dipercaya adalah kualitas internal yang membentuk fondasi karakter seseorang. Terlepas dari situasi atau keadaan, sifat-sifat ini hanyalah bagian dari siapa kita. Secara sederhana ada empat sifat utama orang yang amanah:

1. **Kompetensi.** Untuk berhasil dalam upaya apa pun, kita harus tahu apa yang kita lakukan dan mengapa kita melakukannya. Itu tidak berarti kita harus memiliki semua jawaban, tetapi kita harus memiliki dasar keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang kuat.
2. **Integritas.** Keterampilan kepemimpinan harus dibangun di atas fondasi yang tepat. Jika orang-orang di organisasi Anda tidak dapat mengandalkan Anda, apakah pada hal-hal besar atau hal-hal kecil, bagaimana mereka akan mengikuti Anda? Mereka mungkin mengikuti Anda sebentar, tetapi itu tidak akan dengan semangat atau komitmen penuh.
3. **Keamanan.** Para pemimpin yang dapat dipercaya perlu menunjukkan kepercayaan diri, bukan keberanian palsu, tetapi rasa aman batin—jenis kepercayaan diri yang tidak perlu dikelilingi oleh orang-orang yang suka berbuat baik atau orang-orang yang mencoba menjilat.
4. **Otentik.** Agar mudah didekati dan aman, agar dapat dipercaya, Anda tidak bisa menjadi seorang yang palsu. Di atas segalanya, pemimpin harus tulus. Orang tahu yang palsu ketika mereka melihatnya. Apapun karunia yang Tuhan berikan kepada kita, kita harus memanfaatkannya.

Menjadi nyata.

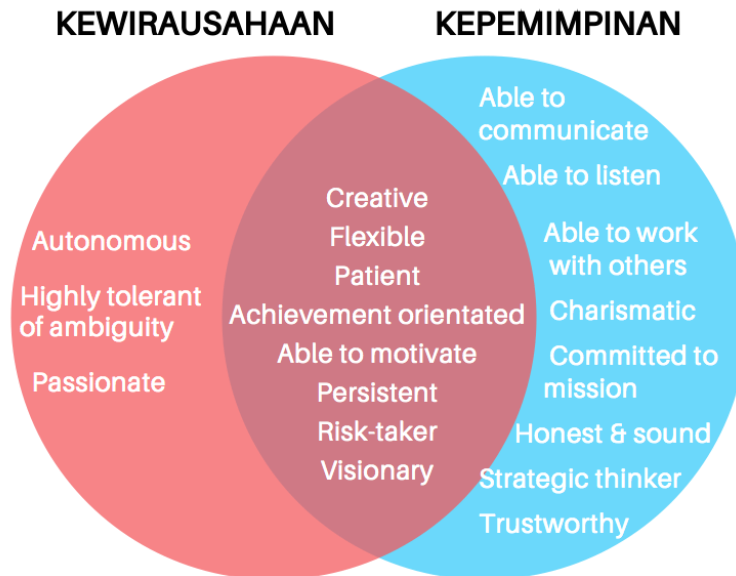
Jadilah otentik.

Bersikaplah tulus.

2.3 Irisan Karakteristik Kewirausahaan dan Kepemimpinan

Kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) pada

dasarnya adalah penggabungan dua karakteristik masing-masing dimana tentu ada irisannya yang bisa digambarkan sebagai berikut:



Pada dasarnya terdapat 8 (delapan) karakteristik yang sama-sama dimiliki kewirausahaan dan kepemimpinan. Artinya juga seorang pemimpin harus mempelajari 3 karakteristik lainnya yang dimiliki wirausaha namun tak dimiliki pemimpin yaitu *autonomous*, *highly tolerant to ambiguity* dan *passionate*.

BAB III

MEMBANGUN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

3.1. Pendekatan dan Metodologi

Tujuan seorang pemimpin adalah untuk melibatkan orang lain dalam mengerahkan seluruh energi mereka untuk menciptakan nilai dan kesuksesan melalui tiga tahapan penting:

- 1) **Melibatkan orang lain:** Perbedaan utama antara seorang pemimpin dan kontributor individu adalah pencapaian tujuan dengan melibatkan orang lain. Untuk mencapai hasil yang ditargetkan, para pemimpin tidak hanya perlu mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan bakat orang lain menuju visi yang menarik.
- 2) **Memberikan energi penuh:** Seorang pemimpin sejati menunjukkan gairah yang mendorong komitmen tingkat tertinggi—sehingga karyawan siap dan bersedia memberikan semua kreativitas, kapasitas, dan pengetahuan mereka kepada organisasi. Sebagai konsekuensi, karyawan menerima apa yang mereka butuhkan untuk tumbuh, berkembang, dan berkembang profesional.
- 3) **Menciptakan nilai dan kesuksesan:** Pemimpin yang efektif tahu bahwa untuk bertahan dan tumbuh, semua pemangku kepentingan—pelanggan, karyawan, dan pemilik/pemegang saham—harus menciptakan nilai membuat semua orang fokus pada menumbuhkan diri mereka sendiri dan organisasi, berinovasi.

Untuk itulah pendekatan dan metodologi mencetak pemimpin dengan karakteristik usahawan dilakukan dengan membangun:

- 1) **Karakter Pribadi.** Karakter untuk tetap tegar dan tegas dalam menghadapi kesulitan.
- 2) **Karakter Sosial.** Menunjukkan rasa hormat kepada orang lain, berbelas kasih, dan menghargai perbedaan individu.
- 3) **Karakter Organisasi.** Kesiediaan untuk menempatkan kebutuhan organisasi dan pelanggannya di atas kebutuhan pribadinya sendiri.

3.2. Mengasah Keterampilan

Pengetahuan saja tidak cukup bagi seorang pemimpin karena pada dasarnya yang akan memberikan dampak justru pada keterampilan yang ditunjukkan dalam tindakan / perilaku sehari-hari. Untuk itu dibutuhkan kombinasi tiga cara untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan kewirausahaan:

- 1) **Terjun langsung dalam pekerjaan** (*on the job training*) dengan evaluasi periodik oleh atasannya untuk melihat kemajuan yang dicapainya.
- 2) **Coaching & Mentoring** untuk memberikan kesempatan luas bagi calon pemimpin mengeksplorasi diri hingga menemukan apa menjadi tujuan besarnya serta bagaimana meraihnya.
- 3) **Pelatihan** yang dikhususkan untuk membangun kompetensi sebagai pemimpin dengan wawasan wirausaha dengan tujuan untuk memperkuat keterampilan yang sebelumnya ia terapkan di dalam pekerjaan.

3.3. Kepemimpinan Kewirausahaan dalam Konteks Birokrasi

ASN harus mempunyai orientasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Artinya, semua karakteristik Kepemimpinan Kewirausahaan yang dibahas dalam Bab 2 secara terperinci harus didasari oleh *core values* ASN yaitu **BerAKHLAK**: **Ber**orientasi pada pelayanan, **Amanah**, **Kompeten**, **Harmonis**, **Loyal**, **Adaptif** dan **Kolaboratif**. Beberapa karakteristik berikut ini bisa digunakan sebagai pedoman dalam mengadaptasinya ke konteks birokrasi:

<i>Autonomous</i>	Kemandirian lebih ditekankan kepada kemampuan segera mengambil inisiatif tindakan sesuai tuntutan keadaan tanpa mengesampingkan kolaborasi dengan pihak terkait demi tercapainya pelayanan prima dan nilai tambah.
<i>Highly tolerant of ambiguity</i>	Penekanannya lebih kepada memahami perbedaan perspektif dari pihak lain namun tetap bertindak cepat dan lugas.
<i>Passionate</i>	Menghayati dengan baik tugas yang diemban dan bertindak segera untuk memberikan solusi terbaik, sesuai proses bisnis sehingga terjalin hubungan harmonis multi pihak.
<i>Creative</i>	Memberikan alternatif yang lebih baik dan menguntungkan penerima pelayanan namun tetap sesuai dengan amanah tugas yang diberikan kepadanya.
<i>Flexible</i>	Melakukan terobosan yang diperlukan pada situasi tertentu, sesuai dengan kompetensinya namun juga memahami amanah tugas yang

	diemban.
<i>Patient</i>	Tahan banting pada saat mengalami situasi tidak menyenangkan namun segera melakukan penyesuaian (adaptif) mencari jalan keluar.
<i>Achievement orientated</i>	Berorientasi kepada pelayanan berkualitas sesuai atau lebih baik dari SLA (service level agreement).
<i>Able to motivate</i>	Memotivasi timnya untuk bekerja cepat namun berkualitas dan selalu memberikan yang terbaik dari kompetensinya.
<i>Persistent</i>	Tidak mudah menyerah dan selalu mencari terobosan baru dalam koridor tugas yang diembannya (amanah).
<i>Risk-taker</i>	Bertindak cepat sesuai kompetensi sesuai amanah penugasan.
<i>Visionary</i>	Fokus pada hal besar yang mungkin belum terlihat saat ini, untuk peningkatan kualitas pelayanan di masa depan.

BAB IV

MENYUSUN RENCANA PENINGKATAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

Rencana pengembangan seorang calon dalam kepemimpinan kewirausahaan tidak sekedar menyusun jadwal pelaksanaan namun harus dipahami terlebih dahulu mengenai apa yang dibutuhkan dalam kepemimpinan kewirausahaan. Hal ini tidak sederhana hanya membangun satu atau beberapa kompetensi namun harus lebih **ditekankan pada konteks dan apa yang benar-benar dibutuhkan** dalam pelayanan yang ia berikan kepada masyarakat.

Komitmen dan kompetensi dalam kepemimpinan pada akhirnya menentukan efektivitas tata kelola, tidak hanya bergantung pada individu tertentu. Tata kelola yang hanya bergantung pada motivasi dan kemampuan pemimpin individu akan terlalu berisiko dan terlalu rentan. Tata kelola yang efektif harus dilembagakan agar berkelanjutan. Agar tata kelola yang dinamis dapat dilembagakan secara efektif, proses organisasi harus dirancang dan diimplementasikan agar sistem tata kelola tetap dapat terus berfungsi meskipun terjadi pergantian kepemimpinan.

Dibutuhkan struktur dan disiplin untuk tumbuh secara efektif dan ini adalah keseimbangan yang sulit untuk dicapai. Diperlukan untuk mengelola dengan merangkul pola pikir seorang wirausaha. Pertumbuhan berkelanjutan itu penting, membutuhkan kemampuan beradaptasi cepat terhadap peluang sehingga menjadi keunggulan kompetitif yang kokoh.

Pola pikir sangat penting bagi para pemimpin dan dimungkinkan untuk mengembangkannya bahkan ketika tuntutan bisnis menarik ke

segala arah.

Kewirausahaan menekankan aktivitas (dan risiko) untuk memulai, mengelola, dan mengembangkan untuk mendorong terciptanya nilai. Pola pikir kepemimpinan kewirausahaan mendorong aktivitas tersebut.

Bagi wirausahawan sukses, pola pikirilah yang membantu mereka mengatasi tantangan unik dan kompleks. Itulah yang memungkinkan mereka mengambil risiko, menetapkan visi untuk pertumbuhan, dan melihat peluang yang tidak dapat dilihat orang lain.

Untuk menerapkan pola pikir ini perlu 5 tindakan:

1. Berkomitmen Untuk Pertumbuhan dan Pengembangan Diri.

Siapa pun yang bisa belajar paling cepat dan mengambil keputusan, dialah pemenang sejati. Ide yang tepat dapat dengan mudah menghemat jam kerja tim Anda yang terbang karena dapat mengganggu industri. Usahawan sukses berprinsip bahwa mereka tidak boleh berhenti belajar. Berkat dunia digital, komitmen pada pembelajaran menjadi lebih mudah karena dapat menemukan kursus online, video YouTube, atau artikel mendalam tentang hampir semua hal.

2. Kembangkan Growth Mindset. Pola pikir wirausaha bisa berkembang dengan growth mindset karena memiliki kesamaan. Pemimpin dengan pola pikir tetap (fixed mindset) percaya bahwa sifat dasar seperti kreativitas, pemikiran kritis, dan kecerdasan emosional melekat dan tidak dapat diubah atau ditingkatkan. Sikap ini cenderung menghambat pertumbuhan dalam tim dan seluruh organisasi. Pemimpin dengan mindset berkembang percaya bahwa bakat dan kemampuan dapat dikembangkan melalui waktu dan usaha.

3. **Eksperimentasi dan Ide Baru.** Eksperimen yang dilakukan dengan benar membantu mendapatkan wawasan tentang lapangan dengan cara yang cepat dan berisiko rendah. Usahawan bekerja dengan sedikit sumber daya, uang tunai dan kekuatan pengetahuan di banyak bidang yang merupakan eksperimen, cara yang cepat dan andal untuk menguji kecocokan ide dengan yang dibutuhkan publik. Lakukan *brainstorming* beberapa ide, pilih salah satu yang paling layak untuk dikerjakan, dan kemudian temukan cara berisiko rendah untuk mengujinya.
4. **Tetapkan Visi Diri dan Visi Organisasi Yang Jelas.** Usahawan berorientasi pada tujuan, memiliki visi untuk masa depan yang bahkan tidak diimpikan oleh orang lain. Itulah mengapa tujuan jangka panjang yang jelas sangat penting untuk pola pikir kewirausahaan. Ketika memiliki pandangan ke depan untuk menciptakan nilai, pada saat bersamaan memberdayakan diri sendiri dan tim untuk bangkit kembali dari semua tantangan yang akan dihadapi di sepanjang jalan dan dengan cepat memfokuskan kembali bila dijumpai suatu kemandekan.
5. **Kembangkan Berpikir Strategis.** Bahkan bagi pemimpin wirausaha yang tegas, kreatif, dan mandiri, strategi itu penting. Para pemimpin wirausaha berorientasi pada tujuan dan memiliki bias yang kuat untuk bertindak (*bias towards action*). Tetapi yang sama pentingnya adalah memahami apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan.

Jalan menuju penskalaan (*scale-up*) yang sukses adalah jalan yang panjang. Sepanjang jalan akan menghadapi keputusan sulit, drama tanpa

*MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II
KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN*



akhir, saat-saat panik, dan beban mengetahui bahwa semuanya ada pada pemimpin.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*. Paperback.
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living Leadership: A Practical Guide for Ordinary Heroes*. Pearson UK.
- Canals, J. (2016). *Shaping Entrepreneurial Mindsets Innovation and Entrepreneurship in Leadership Development*. IESE Business Collection.
- Lubar, K., & Halpern, B. L. (2014). *Leadership Presence*. Penguin.
- Neo, B. S., Chen, G., & Porter, M. E. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Publishing Company.
- Sinek, S. (2004). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Penguin Group.

2. Jurnal/Artikel

- Pauceanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2021, October 22). Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development—A Systematic Literature Review. *MDPO*. <https://doi.org/10.3390/su132111695>

3. Media elektronik

- Beltran, M. J. (2020, December 9). *What are the most important qualities of a creative leader?* University of the Arts London. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.arts.ac.uk/study-at-ual/short-courses/stories/what-are-the-5-most-important-qualities-of-a-creative-leader>
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living Leadership: A Practical Guide for Ordinary Heroes*. Pearson UK.
- Buchanan, C. (2018, June 18). *Persistence and Leadership | Lead Read Today | Lead Read Today*. Fisher College of Business. Retrieved July 20, 2022, from <https://fisher.osu.edu/blogs/leadreadtoday/blog/leadership-tip-of-the-week-persistence>
- Career Iresearchnet. (n.d.). *Tolerance for Ambiguity - Career Assessment - iResearchNet*. Career Research. Retrieved July 20, 2022, from <http://career.iresearchnet.com/career-assessment/tolerance-for-ambiguity/>
- Central for Creative Leadership. (2020, November 24). *Why Communication Is So Important for Leaders*. Center for Creative Leadership. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/communication-1-idea-3-facts-5-tips/>
- Coker, D. (2015, July 17). *Honesty is the core of Leadership*. The HR Digest. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.thehrdigest.com/honesty-is-the-core-of-leadership/>

- Checinski, M., Dillon, R., Hieronimus, S., & Klier, J. (2019, March 5). *Putting people first in public-sector transformations*. McKinsey. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/putting-people-at-the-heart-of-public-sector-transformations>
- Diamond, J. (n.d.). *9 Reasons Why Motivation Matters in Leadership*. Lifehack. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.lifehack.org/853716/leadership-motivation>
- Dungy, T. (n.d.). *4 Traits of a Trustworthy Leader*. All Pro Dad. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.allprodad.com/4-traits-of-a-trustworthy-leader/>
- Grieser, R. (n.d.). *Why Passionate Leadership Matters*. The Ordinary Leader. Retrieved July 20, 2020, from <https://theordinaryleader.com/blog/why-passionate-leadership-matters/>
- Huhman, H. R. (2019, April 1). *The Importance Of Risk Taking In Leadership – Journey To Leadership*. Journey To Leadership. Retrieved July 20, 2022, from <https://journeytoleadershipblog.com/2019/04/01/risk-taking-in-leadership/>
- Indeed Editorial Team. (2021, June 1). *What Is Autonomous Leadership? Pros, Cons and Tips*. Indeed. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/autonomous-leadership>

- Kementerian PANRB. (2020, June 25). *Tiga Pilar Penopang Terwujudnya Tataan Birokrasi Baru*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Retrieved July 20, 2022, from <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/tiga-pilar-penopang-terwujudnya-tataan-birokrasi-baru>
- McDaid, E. (2018, August 30). *Flexible Leadership*. Leader's Edge Magazine. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.leadersedge.com/brokerage-ops/flexible-leadership>
- Mel Hawkins and Associates. (2013, November 26). *Commitment to Mission, Vision, & Values: The Third Attribute of Positive Leaders*. Mel Hawkins & Associates. Retrieved July 20, 2022, from <https://melhawkinsandassociates.com/commitment-to-mission-vision-values-the-third-attribute-of-positive-leaders/>
- Riggio, R. E. (2012, October 7). *What Is Charisma and Charismatic Leadership?* Psychology Today. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership>
- Stobierski, T. (2020, September 10). *4 Ways to Develop Your Strategic Thinking Skills | HBS Online*. HBS Online. Retrieved July 20, 2022, from <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-develop-strategic-thinking-skills>
- Schwantes, M. (2017, November 30). *8 Things the Smartest Leaders Do to Motivate Their Employees*. Inc. Magazine. Retrieved July 20,

- 2022, from <https://www.inc.com/marcel-schwantes/8-powerful-ways-to-motivate-inspire-your-employees-this-week.html>
- WGU. (2020, October 27). *What Is Visionary Leadership?* Western Governors University. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.wgu.edu/blog/visionary-leadership2010.html#close>
- Wilson Learning. (n.d.). *A Leadership Development Approach*. Wilson Learning. Retrieved July 20, 2022, from <https://global.wilsonlearning.com/resources/balance-essence-form/>
- Wooll, M. (2021, July 1). *The Importance of Listening as a Leader in the Digital Era*. BetterUp. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.betterup.com/blog/the-importance-of-listening-as-a-leader-in-the-digital-era>
- Workplace. (n.d.). *How do you work with others?* Workplace. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.workplace.com/blog/working-with-others>
- Zang, I. (n.d.). *Great Leaders Take Risks*. SIGMA Assessment Systems. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.sigmaassessmentsystems.com/great-leaders-risk-taking/>