

Gaya Kepemimpinan Kelembagaan di Era Disrupsi (Tinjauan dari Perspektif Manajemen)

Keristian Dahurandi

Dosen STIPAS St. Sirilus Ruteng
Email: keristiandahuransi@gmail.com

Abstract

The Disruption era is part of the context of today's society. This era was born from revolution 4.0. The era of revolution 4.0 is one stage of the industrial revolution that adopts the idea of a computerized system in management. By doing so, various virtual information technology products have emerged that lead to MOOCs (Massive Open Online Courses) system. The flood of technological innovations certainly brings various dilemma situations in various dimensions of human life. This situation arises when something common becomes unusual or vice versa thanks to the ability of digital technology. One of the permanent life systems and functions which regulates human efforts to meet their daily needs is institutions both local institutions such as families and indigenous peoples and new institutions (such as modern organizations). One of the important institutional actors is leadership.

In short, leadership is defined as a leader's efforts to influence its members to achieve goals. Therefore, it requires at least three fundamental institutional leadership styles to face the disruption era, namely situational leadership, transformational leadership and servant leadership. Situational leadership helps leaders to strengthen internally human resource commitment of staff or institutional members in accordance with the institutional context. Transformational leadership encourages the creation of institutional innovation according to its vision and mission. Institutional innovation begins with a leader's efforts to constantly renew himself (on going formation) so that he/she is able to

become agents of change for the institution and its members. Finally, servant leadership tries to encourage institutional functions to remain human-oriented since human beings are the image of God/Creator. These three leadership styles should become standard leadership styles which should be applied in institutions to ward off the dilemma of innovation in the disruption era.

Key words: *leadership style, institutional, disruption era*

Latar Belakang

Lembaga atau organisasi merupakan wujud sistemik dari eksistensi manusia sebagai makhluk sosial. Lembaga atau “bangunan sosial”, “pranata (*social institution*) merupakan format sosial (*social form*) yang diibaratkan dengan organ-organ dalam tubuh manusia yang hidup dalam masyarakat yang terlahir dari kompleksitas kebutuhan kehidupan sosial di masyarakat. Dengan cukup lengkap, Koentjaraningrat mendefinisikan kelembagaan sebagai sesuatu yang bersifat mantap (*established*) yang hidup (*constituted*), dan berpola, serta berfungsi untuk tujuan-tujuan tertentu dalam masyarakat, ditentukan dalam sistem sosial tradisional dan modern, atau bisa berbentuk tradisional dan modern, dan berfungsi untuk mengefisiensikan kehidupan sosial.¹

Lembaga merupakan suatu sistem yang melaluinya manusia bisa mendapatkan nilai-nilai yang diinginkannya. Atas dasar itu, kemampuan untuk memanfaatkan lembaga demi mencapai tujuannya merupakan bagian dari kepemimpinan. Di sini, kepemimpinan dipandang sebagai cara atau teknik/gaya yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahan atau anggota lembaga atau organisasi agar terarah pada tujuan (visi dan misi) yang telah ditentukan.² Tujuan lembaga akan terwujud secara maksimal apabila kinerja seluruh sumber daya (staf, aset, modal, dan lain-lain) digunakan dan digerakkan secara maksimal.

1 S. Koentjaraningrat, *Metode Penelitian Masyarakat* (Jakarta: PT. Gramedia, 1997), hlm. 15.

2 Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 5.

Aktor penggerak utama dalam upaya menyukseskan fungsi kelembagaan adalah kemampuan memimpin seorang pemimpin (*leader*).

Hersey dan Blanchard (1996) berpendapat bahwa kepemimpinan yang baik terlahir dari model kepemimpinan yang kontekstual atau kepemimpinan situasional.³ Karakter ini sinkron dengan konteks sosial yang eksistensinya dipertegas oleh adanya perubahan. Dengan itu pula, tidak ada satu lembaga pun yang tidak berhadapan dengan perubahan. Gaya kepemimpinan harus selalu beradaptasi dengan situasi dan kondisi lingkungan sosial masyarakat agar mampu menggerakkan roda kelembagaan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan yang stagnan akan berdampak pada kelambanan lembaga dalam beradaptasi dan lama kelamaan akan tergerus oleh perubahan konteks.

Konteks perubahan yang sedang dihadapi sekarang ini adalah era revolusi industri 4.0 dan bahkan sudah mulai memasuki era 5.0. Secara umum, era ini ditandai dengan adanya kecanggihan teknologi yang dapat mempermudah dan mempercepat semua akses informasi yang juga turut mempengaruhi kecepatan aktivitas dimensi lain dalam kehidupan manusia. Sebutan lain era ini adalah era digital atau revolusi digital karena semua terjadi dan dilakukan di dunia maya yang ditandai oleh adanya proliferasi komputer dan otomatisasi pencatatan di semua bidang.⁴ Clayton M. Christensen dalam buku *The Innovator's Dilemma* menggambarkan era ini penuh dengan inovasi dilematis, yaitu inovasi yang melahirkan kemudahan sekaligus menimbulkan masalah karena hal yang lazim atau konvensional berubah menjadi tak lazim.⁵

Tantangan seorang pemimpin dalam era ini adalah beradaptasi dengan gerakan inovasi dilematis supaya pergerakan roda kelembagaan lebih progresif sesuai tujuan lembaga. Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dalam situasi inovasi dilematis ini dipandang sebagai bagian

3 *Ibid.*, hlm. 47-56.

4 İlker Güven Yılmaz, Doğuş Ayyün, Zuhul Tanrikulu “Social Media’s Perspective on Industry 4.0: A Twitter Analysis” *Jurnal Social Networking*, 2017, 6 hal. 251-261 dalam [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=78450](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/journal/paperinformation.aspx?paperid=78450) diakses pada tanggal 7 Februari 2020.

5 Bernardus Tube Beding (ed.), *Menjadi Gembala dan Pendidik di Era Disrupsi* (Ruteng: Perennial Institut, 2020), hlm. 3.

dari disrupsi dalam kepemimpinan. Yakob Tomatala, berpendapat bahwa “disrupsi dalam kepemimpinan adalah mengubah atau menginovasi cara-cara kepemimpinan bekerja sesuai dengan perubahan dan perkembangan teknologi dan segala aspek peradaban yang dominan sehingga menjadi efektif, efisien dan sehat.”⁶ Atas dasar itu, tulisan ini berusaha menguraikan tentang gaya kepemimpinan yang fundamental dalam menghadapi era disrupsi.

Kepemimpinan Sebagai Penggerak Utama Kelembagaan

Kepemimpinan merupakan dasar kesuksesan fungsi kelembagaan. Untuk itu, kita terlebih dahulu memahami konsep kelembagaan dalam perspektif sosial, dan hubungannya dengan kepemimpinan yang memuat berbagai gaya yang penting untuk mempengaruhi efektifitas roda kelembagaan.

Kelembagaan dalam Perspektif Ilmu Sosial

Veblen mendefinisikan kelembagaan sebagai kumpulan norma dan kondisi-kondisi ideal (sebagai subjek dari perubahan) yang direproduksi secara kurang sempurna melalui kebiasaan masing-masing generasi individu berikutnya. Dengan demikian, kelembagaan berperan sebagai stimulus dan petunjuk terhadap perilaku individu sebab secara sosiologis, “manusia tidak hanya mengerjakan apa yang mereka suka, tetapi mereka juga suka apa yang harus mereka kerjakan (*what man have to do*)”.⁷ Dengan demikian, lembaga adalah sesuatu yang bersifat tetap sekaligus dinamis untuk melayani kebutuhan manusia secara individual sekaligus mengantar manusia kepada satu tujuan ideal yang direkayasa dalam kelembagaan.

Secara umum, para ahli ilmu sosial membedakan dua bentuk kelembagaan, yaitu kelembagaan lokal dan kelembagaan baru.

6 Yakob Tomala, dalam Kompasiana Kolom Ekonomi dengan judul “Menghadapi Era Disrupsi dalam Kepemimpinan dan Suatu Organisasi” dengan alamat: <https://www.kompasiana.com/rindaoktafiani3779/5b467966caf7db79744c7dd3/menghadapi-era-disrupsi-dalam-kepemimpinan-dan-dalam-suatu-organisasi>.

7 Ahmad Erani Yustika, *Ekonomi Politik: Kajian Teoretis dan Analisis Empiris* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 16.

Kelembagaan lokal adalah sesuatu yang bersifat mantap (*established*), yang hidup (*constituted*), dan berpola yang berisi nilai-nilai lokal berupa norma, regulasi, dan kultural-kognitif yang menyediakan pedoman, sumber daya, dan sekaligus hambatan untuk bertindak bagi aktor (semua anggota yang berada dalam kelembagaan). Kelembagaan lokal berfungsi untuk menyediakan stabilitas dan keteraturan dalam masyarakat, meskipun kelembagaan tersebut dapat berubah. Kelembagaan lokal memberikan pedoman bagi masyarakat dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari bahkan termasuk norma-norma pasar beserta seperangkat regulasi yang menjadi pertimbangan bagi masyarakat untuk bertindak sebagaimana ia memahaminya (kultural-kognitif).⁸

Deliarnov (2006) menyebutkan kelembagaan lokal sebagai kumpulan norma dan konvensi. Kelembagaan sebagai norma-norma dan konvensi ini lebih diartikan sebagai aransemen berdasarkan konsensus atau pola tingkah laku dan norma yang disepakati bersama. Norma dan konvensi umumnya bersifat informal, ditegakkan oleh keluarga, masyarakat, adat, dan sebagainya. Norma dan konvensi dalam kelembagaan lokal menurut DiMagio and Powel (1991) diperoleh melalui tiga mekanisme penting yaitu aturan yang memaksa (*coercive*), proses untuk meniru tindakan (*mimetic*) dan norma yang ada di lingkungan (*normative*).⁹

Selain kelembagaan lokal terdapat pula **kelembagaan baru** (*New Institutionalism*). Kelembagaan baru terbentuk berdasarkan pertimbangan teori kognitif, teori kultural, fenomenologi dan etnometodologi yang menekankan konsep kerangka kognitif daripada normatif pada kelembagaan. Aksentuasi tersebut dalam kelembagaan baru menumbuhkan satu paradigma kelembagaan yang baru yang oleh beberapa ahli menyebutnya sebagai organisasi.¹⁰ Uphoff (1986)

8 Khotman Annafie dan Achmad Nurmandi, “Kelembagaan Otsus Dalam Mempertahankan Nilai-Nilai Kebudayaan di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik* dalam <https://borang.umy.ac.id/index.php/GPP/article/view/2632>.

9 Didit Susiyanto, “Teori Kelembagaan Baru” dalam <https://trimongalah.wordpress.com/2016/08/02/480/>.

10 Organisasi adalah inti dari kehidupan modern yang diawali pada era industrialisasi dewasa dan masuknya era informasi (Toffler) atau pasca-industri (Bell) atau era pengetahuan (Drucker) Organisasi bertugas untuk mengkreasi nilai bagi

mengatakan, “*organizations are structures of recognised and accepted roles. Institution are complexes of norms and behaviours that persist over time by serving collectively (socially) valued purposed* (organisasi adalah struktur yang mengakui dan menerima adanya aturan. Kelembagaan adalah kompleks norma-norma dan perilaku yang bertahan dari waktu ke waktu dengan tujuan bernilai kolektif [sosial] atau senilai bertujuan nilai sosial)”.¹¹ Pernyataan tersebut hendak menegaskan bahwa organisasi lebih bergerak pada bidang formal yang lebih modern, sedangkan kelembagaan lebih pada informal dan tradisional di mana norma dan aturan menjadi pedoman menjalankan kelembagaan untuk tujuan bersama.

Scot (2008) mengemukakan tiga pilar sebagai dasar pembentukan kelembagaan yang baru, yaitu pilar *regulative*, *normative* dan *cultural-cognitive*. Pilar regulatif dalam kelembagaan lebih menitikberatkan pada pembatasan atau larangan melalui pembuatan aturan terhadap perilaku manusia. Pembuatan aturan harus menghormati proses pembuatan aturan, tata aturan, monitoring, dan kegiatan sanksi. Konsep dalam proses pembuatan aturan dengan melibatkan kemampuan untuk menetapkan peraturan, memeriksa kesesuaian lainnya dan bila perlu, memanipulasi penghargaan, sanksi dan hukuman, dalam upaya untuk mempengaruhi perilaku ke depan. Proses ini melalui penyebaran informasi, mekanisme informal yang melibatkan kebiasaan di masyarakat seperti memperlakukan atau pengucilan kegiatan, atau mungkin sangat formal dan ditugaskan untuk aktor khusus seperti polisi dan pengadilan.¹²

Pilar kedua adalah pilar normatif (*normative pillar*) dengan tokohnya adalah Durkheim, Parson, dan Selznick. Dalam pandangan ini, norma menghasilkan preskripsi, bersifat evaluatif, dan menegaskan tanggung jawab dalam kehidupan sosial. Menurut Scott (2008) bahwa pilar normatif menitikberatkan pada aturan normatif yang memberikan ketentuan atau petunjuk, mengevaluasi, kewajiban ke dalam dimensi kehidupan sosial.

lingkungan di mana ia eksis. Dalam Riant Nugroho, *Public Policy* (Jakarta: Gramedia, 2017), hlm. 290.

11 Agung Pramono Wibowo, *Pengembangan Kelembagaan Lokal* (Jakarta: Management Studio and Clinic, 2011), hlm. 60.

12 Richard Scot, *Institutions And Organization: Ideas and Interest* (USA: Sage Publication, 2008), hlm. 59-64.

Sistem normatif terdiri dari nilai dan norma. Nilai adalah konsepsi bersama yang disukai atau diinginkan dengan konstruksi standar melalui struktur yang sudah ada. Sedangkan norma menetapkan apa yang harus dilakukan atau cara yang sah untuk mencapai tujuan atau nilai. Sebagai contoh, tujuannya adalah untuk memenangkan permainan. Maka dibuat cara yang tepat untuk mengejar tujuan tersebut, melalui peraturan untuk menentukan bagaimana permainan itu dimainkan. Pada waktu yang sama norma bersifat membatasi (*constraint*) sekaligus mendorong (*empower*) aktor. Kompleks norma pada hakikatnya menjelaskan apa kewajiban bagi aktor sesuai dengan mandat.¹³

Pilar ketiga adalah pilar kultural-kognitif (*cultural-cognitive pillar*) dengan tokohnya adalah Geertz, Douglass, Berger dan Luckmann, Goffman, Meyer, DiMaggio, Powell, dan juga Scott. Inti dari pilar ini adalah bahwa manusia berperilaku sangat ditentukan oleh bagaimana ia memaknai (meaning) dunia dan lingkungannya. Manusia mengalami sedimentasi makna dan kristalisasi makna dalam bentuk objektif. Aktor (individu dan organisasi) mengalami proses interpretatif internal yang dibentuk oleh kerangka kultural eksternal, dalam memaknai lingkungan sebagai *situation shared* secara kolektif.¹⁴ Scoot hendak menjelaskan bahwa fokus dalam kultural-kognitif adalah pada bagaimana kehidupan sosial menggunakan kerangka makna dan bagaimana makna-makna diproduksi dan direproduksi. Konsepsi budaya-kognitif dari lembaga menekankan peran sentral yang dimainkan oleh konstruksi sosial dimediasi kerangka umum makna. Konteks kelembagaan kultural-kognitif memperhatikan proses sedimentasi dan kristalisasi makna dalam bentuk objektif melalui proses interpretasi internal yang dibentuk oleh kerangka kultural eksternal.¹⁵ Gambaran hubungan ketiga pilar tersebut dinyatakan pada tabel berikut ini.

13 *Ibid.*, hlm. 64-67.

14 Khotman Annafie dan Achmad Nurmandi, *Op., Cit.*

15 Richard Scoot, *Op., Cit.*, hlm. 67-70

Tabel 1. Tiga Pilar Kelembagaan Baru

	<i>Regulative</i>	<i>Normative</i>	<i>Cultural-Cognitive</i>
Dasar Kepatuhan	Kelayakan	Kewajiban Sosial	Diterima begitu saja Pemahaman Bersama
Dasar Aturan	Aturan regulatif	Harapan yang mengikat	Skema Konstitutif
Mekanisme	Paksaan	Normatif	Peniruan
Logika	Peran	Kepatutan	Ortodok
Indikator	Aturan Hukum Sanksi	Pengesahan Akreditasi	Keyakinan Umum Tindakan logika bersama
Dampak	Rasa Takut dan bersalah/berdosa	Rasa Malu/Kehormatan	Kebingungan
Dasar Legitimasi	Sangsi hukum	Diatur secara moral	Dipahami/dimengerti Dikenali Didukung Budaya

Sumber: diterjemahkan dari Scoot (2008, hlm. 60)

Singkatnya, gambaran kelembagaan berkaitan dengan dua bentuk kelembagaan yaitu kelembagaan lokal dan organisasi sebagai wujud kelembagaan baru. Kedua kelembagaan ini bertujuan untuk menata kehidupan manusia agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara lebih baik dari waktu ke waktu. Kalau kelembagaan lokal lebih berorientasi pada penataan internal, kelembagaan modern lebih berorientasi eksternal. Sekalipun demikian, kedua bentuk kelembagaan ini tidak bersifat statis, tetapi bersifat dinamis sesuai dengan perubahan konteks.

Esensi Kepemimpinan

Kelembagaan tidak dapat berjalan secara efektif tanpa adanya pengelolaan atau manajemen. Manajemen yang baik terlahir dari proses kepemimpinan yang baik.¹⁶ Beberapa ahli lebih memilih sebutan kepemimpinan daripada manajemen karena lebih bersifat dinamis, humanistik, dan demokratis. Kepemimpinan terlahir dari pemimpin dan manajemen terlahir dari manajer. Hollingsworth juga mengemukakan perbedaan mendasar antara manajemen dan kepemimpinan yaitu: *pertama*, seorang manajer melakukan administrasi, sedangkan seorang pemimpin melakukan inovasi; *kedua*, seorang manajer memelihara apa yang ada, sedangkan seorang pemimpin membangun apa yang diperlukan; *ketiga*, seorang manajer fokus pada sistem dan struktur, sedangkan seorang pemimpin fokus pada pelakunya; *keempat*, seorang manajer melakukan pengawasan, sedangkan pemimpin membangun kepercayaan; *kelima*, seorang manajer melihat hal-hal yang detail, sedangkan pemimpin melihat hal-hal yang umum atau menyeluruh; *keenam*, seorang manajer melakukan segala sesuatunya dengan benar, sedangkan pemimpin memilih apa yang semestinya dilakukan. Singkatnya, kepemimpinan adalah satu kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mengendalikan lembaga secara dinamis, humanistik dan demokratis.¹⁷

Robbins (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Definisi ini hampir sama dengan definisi Maxwell (1995) yang menekankan esensi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memperoleh pengikut. Apabila Robbins menganalisisnya dari perspektif pemimpin, Maxwell lebih mengkajinya dari perspektif orang yang dipimpin (staf). Keduanya menekankan esensi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk pengaruh-mempengaruhi dalam mencapai tujuan bersama atau kelembagaan.¹⁸

Kemampuan mempengaruhi orang lain bukanlah hal yang

16 Riant Nugroho, *Op., Cit.*, hlm. 291.

17 Very Wahyu Ramadhan, "Kompetensi Pemimpin Dalam Menghadapi The Abundance Era" dalam *Jurnal N-JILS (Nusantara Journal of Information and Library Studies)* Vol.1 No.2, Desember 2018 (Malang: Universitas Negeri Malang), hlm. 146-147.

18 Harbani Pasolong., *Op., Cit.*, hlm. 4.

mudah dilakukan. Karena itu, ada beberapa prinsip dasar yang harus melekat (*inherent*) dengan kepemimpinan, yaitu kredibilitas, integritas, kedudukan, jabatan, wewenang, tanggung jawab, kewibawaan, kemampuan/kapabilitas dan pengaruh. Kredibilitas adalah tingkat kepercayaan seseorang kepada pemimpin karena berbagai pengalaman yang telah dilaluinya. Integritas adalah kesatuan antara perkataan dan perbuatan pemimpin. Kedudukan adalah sekumpulan tugas, tanggung jawab dan wewenang seseorang. Jabatan adalah tanggung jawab dan wewenang seseorang. Wewenang adalah bentuk kekuasaan yang muncul dari gelar atau jabatan seseorang. Tanggung jawab adalah kewajiban yang harus dilakukan dalam jabatan tertentu. Kewibawaan merupakan berbagai kelebihan yang dimiliki seseorang sehingga orang lain dapat mematuhi kehendaknya tanpa tekanan dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Kemampuan adalah totalitas kekuatan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Pengaruh adalah tindakan atau contoh tingkah laku yang menyebabkan perubahan sikap atau tingkah laku orang atau kelompok lain.¹⁹ Kesembilan elemen ini sekurang-kurangnya merupakan satu-kesatuan cara untuk mampu mempengaruhi orang lain dalam kepemimpinan.

Klasifikasi Kepemimpinan Kelembagaan

Orang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu disebut sebagai pemimpin. Bagaimana orang harus memimpin selalu disesuaikan dengan konteks pranata atau kelembagaan yang dipimpinya.

Secara konseptual, kepemimpinan terbagi ke dalam dua bagian besar, yaitu kepemimpinan formal dan informal. Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan keputusan atau pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi. Ciri kepemimpinan formal adalah *pertama*, pemimpinnya mendapat legitimasi formal oleh penunjukkan pihak berwenang selama masa jabatan tertentu; *kedua*, sebelum seorang

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 6-7.

diangkat sebagai pemimpin, dia harus memenuhi kriteria tertentu; *ketiga*, seorang pemimpin diberi dukungan oleh organisasi secara formal untuk menjalankan tugas dan kewajibannya sehingga memiliki superioritas; *keempat*, pemimpin mendapat balas jasa material, immaterial tertentu dan emolument (keuntungan ekstra, penghasilan sampingan) lainnya; *kelima*, pemimpinnya bisa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal dan dapat dimutasikan; *keenam*, dikenakan sanksi dan hukuman atas kesalahan yang dilakukan; *ketujuh*, selama menjabat diberi kekuasaan dan wewenang antara lain: merumuskan kebijakan, memberikan motivasi kerja, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahan.²⁰

Selain itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kepemimpinan informal. Kepemimpinan informal adalah orang yang mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki kelebihan seperti kualitas kepribadian, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok masyarakat tertentu. Ciri kepemimpinan ini adalah *pertama*, tidak memiliki penunjukkan formal atau legitimasi sebagai pemimpin; *kedua*, kelompok rakyat atau masyarakat menunjuk atau mengakuinya sebagai pemimpin; *ketiga*, mendapatkan tugas dari organisasi formal dalam menjalankan kepemimpinannya; *keempat*, tidak dapat dimutasikan atau dipromosikan; *kelima*, tidak mendapatkan imbalan jasa atau imbalan jasa didapatkan secara sukarela; *keenam*, apabila melakukan kesalahan tidak mendapatkan sanksi atau hukum.²¹

Berdasarkan uraian di atas, baik kepemimpinan formal maupun kepemimpinan informal dapat menduduki jabatan kepemimpinan yang disebabkan oleh faktor: *pertama*, penunjukkan atau penetapan langsung oleh atasan; *kedua*, warisan secara turun-temurun; *ketiga*, dipilih oleh pengikut atau penganjur; *keempat*, pengakuan tidak resmi dari bawahan; *kelima*, karena kualitas pribadi yang tinggi; *keenam*, karena tuntutan konteks.

20 *Ibid.*, hlm. 17-18.

21 *Ibid.*

Lalu, bagaimana urgensi kepemimpinan dalam era disrupsi? Secara singkat era disrupsi merupakan era virtualisasi interaksi sosial. Apakah kepemimpinan masih mungkin atau urgen dalam situasi dan kondisi seperti ini?

Kepemimpinan Fundamental Era Disrupsi

Uraian tentang kepemimpinan era disrupsi tidak terlepas dari uraian tentang konteks era disrupsi. Oleh karena itu, pada bagian ini akan diuraikan konteks era disrupsi kemudian menata model kepemimpinan alternatif sesuai dengan konteks tersebut.

Era Disrupsi: Inovasi dan Dilema

Kepemimpinan sebagaimana digambarkan merupakan salah satu elemen penggerak suatu lembaga atau organisasi dalam pencapaian tujuannya. Akankah peran kepemimpinan itu semakin kuat atau justru semakin melemah dengan adanya perkembangan teknologi komunikasi yang serba digital sekarang ini? Sebelum kita menggali sejauh mana kepemimpinan harus berkiprah di era disrupsi sekarang ini, maka terlebih dahulu kita memahami esensi dari era disrupsi dalam kaitan dengan era revolusi industri.

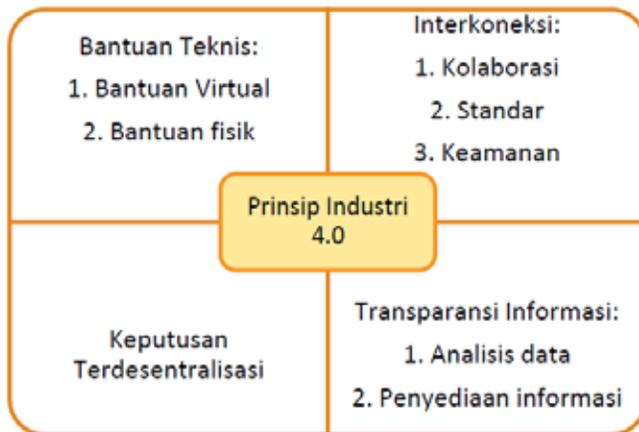
Sejarah revolusi industri dimulai dari industri 1.0, 2.0, 3.0, hingga industri 4.0. Revolusi teknologi gelombang 1.0 diperkirakan berlangsung dari tahun 1750-an sampai tahun 1850-an dengan ditemukannya mesin uap. Revolusi Industri 1.0 ditandai dengan mekanisasi produksi untuk menunjang efektifitas dan efisiensi aktivitas manusia. Revolusi teknologi gelombang 2.0 diperkirakan terjadi tahun 1870-an sampai dengan 1914-an yang ditandai dengan ditemukannya pembangkit tenaga listrik dan motor menggantikan kekuatan mesin uap. Revolusi industri 2.0 dicirikan oleh produksi massal dan standarisasi mutu. Setelah perang dunia ke-2 awal abad ke-21, dunia memasuki era revolusi teknologi gelombang 3.0, manusia memasuki budaya digitalisasi. Mesin semakin canggih, dan proses ruang dan waktu semakin terkompresi, semakin dekat dan seakan-akan tidak berjarak, semakin mempersempit ruang dan waktu. Revolusi industri 3.0 ditandai dengan penyesuaian massal

dan fleksibilitas manufaktur berbasis otomatisasi dan robot. Sejak tahun 1970-an, sistem produksi perusahaan mulai mengadopsi ide *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*, *Just-in-Time (JIT)* dan *Theory of Constraints (ToC)*. Sekitar 10 tahun kemudian, Kevin Ashton menciptakan term “*Internet of Things*” (*IoT*) maka berkembanglah teknologi informasi virtual yang menandai era revolusi industri 4.0. Industri 4.0 selanjutnya hadir menggantikan industri 3.0 yang ditandai dengan *cyber* fisik dan kolaborasi manufaktur.

Istilah industri 4.0 berasal dari sebuah proyek yang diprakarsai oleh pemerintah Jerman untuk mempromosikan komputerasi manufaktur.²² Hermann (2016) menjelaskan esensi menambahkan adanya empat desain prinsip industri 4.0. *Pertama*, interkoneksi (sambungan) yaitu kemampuan mesin, perangkat, sensor, dan orang untuk terhubung dan berkomunikasi satu sama lain melalui *Internet of Things (IoT)* atau *Internet of People (IoP)*. Prinsip ini membutuhkan kolaborasi, keamanan, dan standar. *Kedua*, transparansi informasi merupakan kemampuan sistem informasi untuk menciptakan salinan virtual dunia fisik dengan memperkaya model digital dengan data sensor termasuk analisis data dan penyediaan informasi. *Ketiga*, bantuan teknis yang meliputi; (a) kemampuan sistem bantuan untuk mendukung manusia dengan menggabungkan dan mengevaluasi informasi secara sadar untuk membuat keputusan yang tepat dan memecahkan masalah mendesak dalam waktu singkat; (b) kemampuan sistem untuk mendukung manusia dengan melakukan berbagai tugas yang tidak menyenangkan, terlalu melelahkan, atau tidak aman; (c) meliputi bantuan visual dan fisik. *Keempat*, keputusan terdesentralisasi yang merupakan kemampuan sistem fisik maya untuk membuat keputusan sendiri dan menjalankan tugas seefektif mungkin. Secara sederhana, prinsip industri 4.0 tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.²³

22 Ulyana A. Pozdnyakova, *et. al.*, “Genesis of the Revolutionary Transition to Industry 4.0 in the 21st Century and Overview of Previous Industrial Revolutions” dalam Elena G. Popkova, Yulia V, Ragulina, dan Alexei V. Bogovis (ed.), *Industry 4.0: Industrial Revolution of The 21st Century* (Switzerland: Springer International Publishing AG, 2019), hlm. 13-18.

23 Muhammad Yahya, “Era Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Pendidikan



Gambar 1. Prinsip Industri 4.0

Perkembangan revolusi industri tampak sangat pesat. Bahkan saat orang hendak memahami sungguh era revolusi 4.0 sekarang sudah masuk wacana era revolusi 5.0.²⁴ Revolusi 5.0 masih merupakan target yang akan dilakukan sebagai bentuk kritik terhadap revolusi 4.0. Ketika industri 4.0 fokus dengan perkembangan internet, industri 5.0 lebih melihat kebangkitan *society*. Industri 5.0 sudah diumumkan terlebih dahulu di Jepang. Konsep industri ini ingin fokus kepada kombinasi pemberdayaan manusia, teknologi, dan data. Jadi, kesejahteraan masyarakat bisa lebih terasa daripada hanya berbicara mengenai teknologi saja.²⁵ Sekalipun demikian, era revolusi 4.0 merupakan era yang sekarang ini masih menjadi konteks kehidupan masyarakat.

Bagaimana era ini dihubungkan dengan era disrupsi? Disrupsi

Kejuruan Indonesia” disampaikan pada saat sidang terbuka luar biasa senat Universitas Negeri Makassar sebagai pidato pengukuhan profesor tetap dalam bidang Ilmu Pendidikan Kejuruan pada tanggal 14 Maret 2018.

24 Dikutip dari *Cao.go.jp*, *Society 5.0* adalah revolusi industri yang dirumuskan oleh Perdana Menteri Jepang Shinzo Abe pada bulan Maret 2017 di pameran CeBIT, Hannover, Jerman untuk menangani segala permasalahan yang terjadi di Jepang dan baru diresmikan pada 21 Januari 2019. Dimana pada saat itu Jepang sedang mengalami sebuah tantangan berkurangnya populasi yang membuat penduduk/pekerja usia produktif berkurang, sehingga Jepang berusaha memperbaiki kondisi tersebut dengan menerapkan Society 5.0. (<https://www.wartaekonomi.co.id/read313729/era-society-50-apa-bedanya-dengan-industry-40>)

25 <https://cohive.space/blogs/revolusi-industri/>

merupakan istilah yang digunakan untuk menunjukkan adanya situasi dilematis yang timbul dari perkembangan revolusi industri yang semakin berkembang sangat pesat (revolusi 1.0 sampai 5.0). Di satu sisi, revolusi industri mendorong terciptanya inovasi-inovasi mutakhir yang dapat mempermudah aktivitas manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Di sisi lain, kemudahan-kemudahan ini membawa masalah bagi kehidupan manusia ketika hal yang konvensional diganti dengan inovasi yang baru. Menurut Christensen (2015), disrupsi adalah menggantikan 'pasar lama' industri dan teknologi, dan menghasilkan suatu kebaruan yang lebih efisien dan menyeluruh. Ia bersifat destruktif dan kreatif. Destruktif, karena yang lama ketinggalan zaman, bahkan menimbulkan guncangan. Kreatif, karena di sisi lain inovasi kreatif menciptakan hal baru yang lebih efisien dan menyeluruh.²⁶ Gambaran situasi yang penuh dengan dilematis yang timbul dari perkembangan revolusi industri ini yang disebut sebagai era disrupsi.

Disrupsi teknologi menurut Iswan dan Bahar (2018) telah datang dengan ditandai adanya industri-industri yang berbasis digital dan *online*. Pada masa kini, manusia bergantung pada *smartphone*, dengan ponsel pintar awalnya sekadar mengabarkan keadaan keluarga melalui telepon, SMS (*short message service*), sekarang sudah bersosialisasi via media sosial (*Facebook, Twitter, Instagram, Path*, dan lain-lain), atau *video call service* (*WA, Skype* atau *Google Hangout*), membaca berita melalui koran online *Kompas.com* atau *Detik.com*, mengunduh artikel jurnal terbaru dari *Google Scholar*, menonton *live streaming* atau mendengarkan khotbah terbaru melalui *Youtube*, memotret diri atau panorama alam membagikannya melalui media sosial *Instagram*, membeli barang melalui aplikasi *Bukalapak* atau *Tokopedia*, memesan ojek online melalui *Gojek, Grab*, dan seterusnya. Muncul teknologi keuangan baru (*the new financial technologies*) seperti *internet banking, mobile banking, e-commerce*, sistem transaksi NFC (*near field communication*), sistem kredit berbasis *peer-to-peer lending* yang menghilangkan peran bank menyebabkan manusia

²⁶ Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When The Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997), hlm. 172-174.

untuk melakukan aktivitas ekonomi dengan cara-cara baru secara lebih efektif dan efisien. Untuk melakukan transaksi perbankan atau membeli barang bernilai jutaan rupiah, mendonasikan uang melalui laman *crowd funding* seperti KickStarter.com atau KitaBisa.com, hingga berinvestasi lewat aplikasi saham. Bersama penemuan-penemuan teknologi lainnya, teknologi keuangan baru telah mengubah cara hidup manusia, manusia digital pasca-modern, secara revolusioner.²⁷

Gambaran era disrupsi di atas secara mikro membawa “Gejala Mabuk Teknologi”. Ciri-ciri dari hal itu adalah sebagai berikut: (1) Lebih menyukai penyelesaian masalah secara kilat, dari masalah agama sampai masalah gizi; (2) Takut sekaligus memuja teknologi; (3) Mengaburkan perbedaan antara yang nyata dengan semu; (4) Menerima kekerasan sebagai sesuatu yang wajar; (5) Mencintai teknologi dalam wujud mainan; (6) Menjalin kehidupan yang berjarak dan terenggut. Keenam ciri ini mewarnai dunia digital saat ini yang membawa kepada kejutan budaya yaitu budaya populer atau *popular culture*.²⁸ Selain itu, era disrupsi mendorong lahirnya konsep manajemen berbasis MOOC (*Massive Open Online Course*), *virtual meeting*, *online learning*, *web based education*, *meeting room* yang dilakukan secara virtual²⁹. Ada berbagai bentuk interaksi sosial secara virtual demi melanjutkan peradaban manusia sebagai makhluk sosial. Guru harus melakukan pembelajaran *online* (dalam jaringan). Murid-murid atau mahasiswa harus menjadikan paket/pulsa sebagai kebutuhan dasar untuk bisa memfasilitasi pemenuhan haknya sebagai seorang pelajar. Pimpinan dan karyawan/bawahan harus menggunakan aplikasi *zoom meeting* atau *google meet* untuk melakukan konsultasi dan koordinasi supaya fungsi kelembagaan tetap berjalan sesuai tujuannya.

27 Iswan & H. Bahar, “Penguatan Pendidikan Karakter Perspektif Islam Dalam Era Millennial IR. 4.0.” *PROSIDING Seminar Nasional Pendidikan Era Revolusi “Membangun Sinergitas dalam Penguatan Pendidikan Karakter pada Era IR 4.0” Universitas Muhammadiyah Jakarta*, 2018, hlm. 32.

28 Daniel Ronda, “Kepemimpinan Kristen di Era Disrupsi Teknologi” *Jurnal Teologi Injili dan Pembinaan Warga Jemaat*. Volume 3, Nomor 1, Januari 2019, hlm. 4.

29 Bernardus Tube Beding (ed.), *Op., Cit.*, hlm. 198.

Singkatnya, era disrupsi menawarkan banyak kemajuan teknologi untuk membuat aktivitas manusia lebih efektif dan efisien. Sekalipun demikian, fenomena “perang ruang” seperti yang dikatakan Bauman (1998) salah seorang pemikir tentang teori globalisasi adalah gambaran dari situasi dilematis yang terjadi. Menurut Bauman, kemudahan akibat perkembangan teknologi mutakhir dapat meningkatkan mobilitas spasial dan virtual manusia. Dalam kondisi ini terjadi fenomena “perang ruang” di mana pihak yang menang dalam perang ruang ini yang memiliki mobilitas yang tinggi dengan sebutan sebagai *vagabond* (pengembara).³⁰

Gaya Kepemimpinan Dasar dalam Kelembagaan di Era Disrupsi

Uraian sebelumnya telah menegaskan urgensitas kepemimpinan sebagai faktor penting untuk menjalankan fungsi kelembagaan. Untuk mendorong efektivitas kepemimpinan, maka perlu ada pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin yang merupakan kombinasi yang konsisten antara falsafah, keterampilan, sifat dan sikap dari pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.³¹ Pola ini disebut sebagai gaya kepemimpinan. Dari sekian banyak tawaran gaya kepemimpinan, sekurang-kurangnya ada tiga gaya kepemimpinan yang harus ada untuk menata kelembagaan dalam era disrupsi, yaitu kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan pelayan. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut mampu mendorong adanya beberapa keterampilan yang dibutuhkan oleh masyarakat, yaitu *pertama*, keterampilan belajar dan berinovasi (keterampilan inovasi dan kreativitas, keterampilan berpikir kritis dan pemecahan masalah serta keterampilan berkomunikasi dan kolaborasi). *Kedua*, keterampilan informasi, media dan teknologi (literasi informasi), literasi media dan literasi ICT). *Ketiga*, keterampilan karir dan keterampilan hidup (kemampuan fleksibilitas dan penyesuaian diri, kemampuan inisiatif dan mengelola diri, kemampuan

30 George Ritzer, *Teori Sosiologi: Dari Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Terakhir Postmodern*, Ed. 8, terj. Saut Pasaribu, dkk. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 983-984.

31 Sedarmayanti, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan: Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik* (Bandung: Refika Aditama, 2013), hlm. 131.

sosial dan lintas budaya, produktivitas dan akuntabilitas dan tanggung jawab.

Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional pertama kali dikemukakan oleh Hersey Blanchard. Menurutnya, kepemimpinan situasional lahir dari kemampuan pemimpin untuk memahami dinamika internal kelembagaan khususnya ketersediaan sumber daya manusia.³² Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan situasional mampu menyesuaikan diri dengan orang-orang atau sekelompok orang sesuai dengan level kematangan dari orang tersebut. Gaya kepemimpinan seyogyanya responsif dengan keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan, dan kemauan dari bawahan yang terus berubah.

Tjiptono berpendapat kepemimpinan situasional dikenal dengan kepemimpinan tidak tetap (*fluid leadership*) atau kontingensi. Asumsi dasar pendapat ini adalah tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam segala kondisi.³³ Pendapat ini diperkuat oleh Cribbin (1985) yang mengatakan bahwa seorang pemimpin yang baik akan menyesuaikan perilakunya dengan keadaan/konteks. Perilaku pemimpin mungkin efektif dalam keadaan tertentu, tetapi belum tentu efektif dalam keadaan yang lainnya. Karena itu, gaya kepemimpinan disesuaikan dengan faktor-faktor: (1) pemimpin, pengikut, dan situasi (struktur tugas); (2) peta kekuasaan dan (3) dinamika kelompok. Follet mengatakan ketiga faktor ini merupakan variabel kritis yang saling berhubungan dan berinteraksi. Pernyataan ini dikenal dengan istilah hukum situasi (*law of the situasional*).³⁴

Gaya dasar kepemimpinan situasional adalah **perilaku mengarahkan** dan **perilaku mendukung**.³⁵ Perilaku mengarahkan berkaitan dengan sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi ini dengan cara menetapkan

32 *Ibid.*, hlm. 129.

33 Fendy Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total Quality Service* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004), hlm. 163.

34 Harbani Pasolong, *Op., Cit.*, hlm. 47-48.

35 *Ibid.*

peranan yang seharusnya dilakukan staf/bawahan, memberitahukan staff tentang apa yang seharusnya dikerjakan, di mana, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada stafnya. Perilaku mendukung diartikan sebagai perilaku pemimpin yang melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para staffnya dalam pengambilan keputusan.

Kedua gaya dasar tersebut melahirkan beberapa gaya turunan yaitu gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi dan gaya delegasi.³⁶ Keempat gaya ini sangat penting untuk menata kelembagaan dalam situasi apapun termasuk dalam konteks era disrupsi. Gaya instruksi adalah gaya yang diterapkan kepada staf yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Dalam hal ini, gaya ini mau tidak mau dilakukan pemimpin kepada staf yang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Gaya konsultasi diterapkan manakala staff mempunyai tingkat kematangan yang rendah ke taraf sedang. Dalam hal ini, gaya konsultasi dilakukan kepada staf yang tidak mampu, tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan. Gaya ini dilakukan untuk memperkuat kemampuan dan antusias staff yang dilakukan melalui komunikasi dua arah. Gaya partisipatif diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Staf pada tingkat ini, memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tugas yang diberikan. Ketidakinginan tersebut seringkali disebabkan oleh kekurangyakinan yang dimilikinya. Gaya delegasi diterapkan kepada staf yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi, yaitu mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab.

Dengan demikian, dua unsur yang digali dengan akurat dalam kepemimpinan situasional adalah kemampuan dan kemauan. Kemampuan adalah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan latihan dan atau pengalaman. Gibson memahami kemampuan sebagai *trait* (bawaan atau dipelajari) yang mengijinkan seseorang mengerjakan sesuatu yang

36 *Ibid.*, hlm. 48

bersifat mental dan fisik.³⁷ Sedangkan kemauan merupakan berkaitan dengan tingkat keyakinan diri dan motivasi seseorang dalam mengerjakan tanggung jawab yang diberikan. Kemauan dapat dilihat dari kesungguhan proses yang dijalankan oleh staf sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang penting sebagai dasar bagi pemimpin untuk memperkuat konsolidasi sumber daya manusia yang ada dalam suatu lembaga. Gaya kepemimpinan ini sangat yakin bahwa kekuatan suatu lembaga harus dimulai dari kekokohan sumber daya manusia atau semua staf yang ada dalam kelembagaan. Proses penguatan ini merupakan tanggung jawab penting seorang pemimpin. Pemimpin harus mendalami sungguh-sungguh tingkat kemampuan dan kemauan staf agar mampu menerapkan gaya yang sesuai entah gaya instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi sebagai bentuk pengembangan dan pengendalian. Atas dasar itu, kepemimpinan model ini disebut kepemimpinan situasional, yaitu kepemimpinan yang disesuaikan dengan konteks (internal).

Lalu apa sumbangan gaya kepemimpinan ini dalam era disrupsi? Era disrupsi ditandai dengan adanya inovasi dilematis. Apapun konteks yang ditawarkan, kepemimpinan harus justru memperkuat identitas kelembagaan yang dimulai dari kondisi internal kelembagaan. Pintu masuk untuk memperkuat kelembagaan adalah melalui mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik sumber daya manusia. Manusia merupakan elemen penting yang harus selalu bersifat dinamis dengan adanya proses penyadaran baik terhadap kepercayaan diri maupun terhadap tanggung jawab organisasi atau kelembagaan yang telah diberikan.

Kepemimpinan Transformasional

Apabila kepemimpinan situasional bertujuan untuk memperkuat kelembagaan dari aspek sumber daya internal, maka kepemimpinan transformasional lebih progresif lagi yaitu bagaimana menggunakan sumber daya yang ada untuk menciptakan inovasi sistem kelembagaan.

³⁷ Gibson dan Ivancevich Donnelly, *Organisasi Perilaku Struktur Proses*, Jilid II, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), hlm. 127.

Istilah kepemimpinan transformasional terbentuk dari kata kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kata transformasional berasal dari kata bahasa Inggris *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Mc. Gregor Burns, dan dikembangkan oleh Bernard Bass (1985). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendorong pengikut melakukan perubahan, dan meningkatkan kemampuan yang dipimpin.³⁸ Kemampuan ini tampak ketika pemimpin mampu memperluas dan mengangkat kepentingan staff, mendorong kepekaan dan dukungan terhadap misi organisasi, dan ketika pemimpin mampu mengendalikan staf untuk melihat kepentingan pribadinya dan kepentingan organisasi.

Keller (1992) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses untuk meningkatkan motivasi pemimpin dan staf dalam menerapkan idealisme nilai moral, kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan dalam kesadaran kolektif. Sejalan dengan pengertian tersebut, Bass (1999) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk meningkatkan ketertarikan staf terhadap organisasi atau kelembagaan. Kedua definisi ini menekankan disposisi batin staff yang percaya, kagum, hormat serta taat kepada pemimpinnya yang terlahir dari motivasi intrinsik personal untuk bekerja mandiri dan bertanggung jawab penuh dalam mencapai tujuan kelembagaan. Aksentuasi berbeda, Tucker dan Lewis (2004) menekankan kepemimpinan transformasional dari aspek sistem kelembagaan. Mereka mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang merumuskan dan memfasilitasi visi organisasi dan memberikan semangat untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara membimbing dan memberikan dorongan terhadap apa yang disetujui stafnya.³⁹ Keempat ahli tersebut menegaskan

38 Sedarmayanti, *Op., Cit.*, hlm. 188.

39 Zumaeroh, "Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Kerja Karyawan untuk Mengefektifkan Organisasi" dalam Jurnal Ilmiah *EKONOMIKA*, Vol. 12, No. 4, November 2009, hal. 162 dengan alamat: <https://media.neliti.com/media/publications/23173-ID-gaya-kepemimpinan-transformasional-dan-komitmen-kerja-karyawan-untuk-mengefektif.pdf>

kepemimpinan transformasional dipandang sebagai sebuah proses memotivasi orang dengan menarik cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi, mendefinisikan dan mengartikulasikan visi masa depan dan membentuk basis kredibilitas.

Untuk memperjelas batasan tentang kepemimpinan transformasional, di sini perlu dibuat perbandingan dengan kepemimpinan transaksional. Apabila gaya transformasional menciptakan jalur baru dalam sebuah organisasi, maka gaya transaksional tergantung pada struktur yang ada. Gaya transaksional menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang telah ada pada organisasi, pemimpin transformasional memotivasi orang untuk bekerja demi tujuan baru yang lebih besar dan menciptakan perubahan. Kepemimpinan transaksional sebaiknya berada pada jaringan kekuasaan; akan tetapi, kepemimpinan transformasional memberikan motivasi yang lebih tinggi dan menambahkan kualitas hidup pada orang dan organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan karakteristik yang menghasilkan tenaga yang memicu perubahan baru bagi organisasi, yang tidak dapat dihasilkan manajemen transaksional.⁴⁰

Bass dan Avolio (1996) mengemukakan spirit kepemimpinan transformasional adalah *pertama*, menunjukkan perilaku karismatik, yaitu mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya, kepercayaan kepada yang lain, menyampaikan rasa pengertian, memiliki misi yang kuat terhadap stafnya, menampilkan standar moral yang tinggi dengan membangun tujuan-tujuan yang menantang, menjadi model pada stafnya. *Kedua*, memunculkan motivasi inspirasional, yaitu cara pemimpin memotivasi, memberi inspirasi terhadap apa yang ada di sekitar dengan menyampaikan visi dengan lancar, percaya diri, meningkatkan optimisme, semangat kelompok, dan antusias. *Ketiga*, memberikan stimulasi intelektual yaitu dengan menunjukkan usaha pemimpin mendorong staf menjadi inovatif, kreatif dalam memimpin serta kritis dengan menanyakan asumsi-asumsi, membuat kembali kerangka permasalahan, dan mendekati pengikut dengan cara baru. *Keempat*, memperlakukan pengikut dengan memberi

40 Sedarmayanti, *Op., Cit.*, hlm. 188.

perhatian kepada individu.⁴¹ Pemberian perhatian secara personal pada semua individu dapat membuat semua individu merasa dihargai, serta dengan mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan staf nya.

Satu hal yang lebih menarik bahwa gaya transformasional harus dimulai dari cara pandang pemimpin terhadap dirinya sendiri. Kepemimpinan transformasional mendorong kesadaran personal bahwa pemimpin itu sendiri selalu berada dalam “proses belajar memimpin yang berkesinambungan”. Dalam proses kepemimpinannya, pemimpin selalu berupaya untuk mengubah diri dan sifat alamiah kepemimpinannya ke arah yang lebih baik dari waktu ke waktu. Hanya dengan demikian, kepemimpinan tersebut dapat mendorong peran pemimpin sebagai agen aktif perubahan yang positif baik perubahan terhadap budaya organisasi maupun terhadap hubungan antarpribadi anggota kelembagaan.⁴² Hal ini sejalan dengan hukum respek (*The Law of Respect*) dalam kepemimpinan berbunyi: “*people naturally follow leader’s stronger than themselves*”.⁴³ Kekuatan dalam konteks ini tidak terbentuk semata-mata karena wewenang melainkan karena kharisma yang terpancar dari dalam diri pemimpin. Pemimpin bukanlah orang super, melainkan orang yang berjalan sekaligus belajar bersama untuk mewujudkan tujuan kelembagaan ke arah yang semakin sempurna.

Langkah-langkah praktis kepemimpinan transformasional, yaitu *pertama*, memperkirakan (estimasi) yang membutuhkan imajinasi, kreativitas dan pemahaman terhadap historis berdirinya kelompok atau organisasi sehingga kesempatan atau kegiatan di masa mendatang dapat dispesifikasi dan dijabarkan dengan akurat dan realistis. *Kedua*, perencanaan, yaitu visi yang telah dirumuskan dengan baik harus menentukan misi, strategi, tempat dan waktu pelaksanaan terbaik dan menentukan orang yang tepat dalam melaksanakannya. Hal ini membutuhkan pertemuan kekeluargaan, sesi *brainstorming*, resolusi konflik dan negosiasi. *Ketiga*, pengelompokan, yaitu pemberian tanggung

41 Zumaeroh, *Op., Cit.*, hlm. 163-164.

42 Harbani Pasolong, *Op., Cit.*, hlm. 60

43 John Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Miami, Florida: Thomas Nelson Publisher: 1998), hlm. 6.

jawab secara selektif kepada setiap orang agar membentuk tim kerja yang harmonis dan produktif karena *on the right man on the right place* sehingga menimbulkan situasi kerja yang nyaman baik secara fisik maupun emosional. *Keempat*, memotivasi yaitu mendorong stimulus kerja baik secara internal maupun eksternal dengan adanya sistem penghargaan yang tepat. *Kelima*, mengevaluasi, yaitu kegiatan untuk menilai tingkat pencapaian terhadap rencana yang telah ditetapkan dengan adanya kriteria evaluasi yang realistis, konkret dan dapat diukur. *Keenam*, mengkaji ulang proses yang dilakukan secara periodik setelah melaksanakan evaluasi untuk menemukan langkah pengendalian yang tepat.⁴⁴

Lalu, apa relevansi uraian tentang kepemimpinan transformasional terkait model kepemimpinan era disrupsi? Era disrupsi merupakan era yang menawarkan berbagai inovasi dilematis. Kepemimpinan transformasional menciptakan selain peluang inovasi atau perubahan kelembagaan atau organisasi agar adaptif dan responsif terhadap perubahan konteks, juga membangkitkan serta memperkuat motivasi sumber daya manusia stafnya seperti adanya upaya pengembangan kemampuan akademik melalui pendidikan dan pelatihan. Gaya kepemimpinan transformatif dapat membawa lembaga kepada suatu pembaharuan yang progresif dengan memanfaatkan peluang positif yang disajikan konteks dalam mewujudkan visi dan misinya. Pintu masuk bagi berbagai inovasi teknologi digital dapat dilakukan lembaga baik untuk memperkuat sumber daya para stafnya juga untuk membarui sistem kelembagaan secara terus menerus merupakan bagian hakiki dari kepemimpinan transformasional.

Singkatnya, kepemimpinan transformasional mendorong kelembagaan untuk selalu bertransformasi atau bergerak progresif (inovasi) sesuai dengan situasi dan kondisi eksternal. Kepemimpinan transformasional mampu mendorong karakter kepemimpinan yang inovatif⁴⁵ antara lain: (1) *passion* yaitu konsen dengan hal-hal yang ingin diubah, tantangan-

44 Harbani Pasolong, *Op., Cit.*, hlm. 62-63.

45 M. Ramli, *Kepemimpinan Inovatif Dalam Implementasi Kebijakan Strategis Pemerintah Kota Makassar*. (Makassar: UIN Alauddin Makassar, 2017), hlm. 167.

tantangan yang ada, serta strategi untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut. (2) visi inovasi- memiliki tujuan karena pemimpin tidak bisa mengharapkan timnya bisa berinovasi jika mereka tidak mengerti arah tujuan organisasi; (3) keberanian untuk keluar dari “zona nyaman” yakni memiliki ambisi dan tak pernah puas dengan kondisi “nyaman”; (4) keberanian bertindak di luar aturan untuk berinovasi, tak jarang seorang pemimpin perlu menantang aturan yang ada; (5) Tidak takut gagal. Pemimpin yang inovatif menganggap kegagalan sebagai bagian dari pelajaran untuk mencapai kesuksesan; dan (6) mau berkolaborasi. Kolaborasi menjadi kunci bagi banyak pemimpin untuk sukses dengan inovasi. Karakter tersebut tentu menjadi satu ekspektasi gaya kepemimpinan kepemimpinan di era disrupsi.

Kepemimpinan Pelayan

Pendekatan baru yang muncul dalam kepemimpinan adalah pendekatan pelayan. Steven R. Covey (1993) berpendapat bahwa masyarakat dunia saat ini sedang berada pada masa transisi, bertransformasi mengarah pada masa yang dapat mengatasi tantangan akan pentingnya mengintegrasikan dunia usaha/pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan sosial sebagai satu kesatuan utuh. Atas dasar itu, dia melihat ada kecenderungan manusia untuk terus mencari segala hal yang lebih berbau spiritual dalam hidup dan pekerjaan. Kecenderungan ini juga telah merasuki model-model manajemen kelembagaan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan kelembagaan.⁴⁶

Kepemimpinan pelayan diperkenalkan pertama kali oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam bukunya yang berjudul “*Servant Leadership*”. Greenleaf (2002) memulai konsep tipe kepemimpinan pelayanan dengan mengatakan bahwa “banyak orang yang telah mencari jalan terbaik untuk memimpin dan terdapat banyak kaum klerus pada Gereja yang paling dipercaya untuk menjadi model kepemimpinan yang efektif. Secara umum, dia menegaskan bahwa tipe pemimpin pertama kali bergerak/terbentuk “bukan dari memimpin untuk melayani melainkan melayani untuk memimpin”. [*He summarizes his concept of this type of*

⁴⁶ Sedarmayanti, *Op., Cit.*, hlm. 200.

leader as one who is servant first and this begins with the natural feeling that one wants to serve but then there is a conscious choice from there that one wants to lead. The movement then is not from leading to serving but from serving to leading].⁴⁷ Pernyataan tersebut hendak menegaskan bahwa melayani merupakan dasar dari kepemimpinan. Dengan kata lain, apabila seseorang dapat melayani orang lain dengan baik, maka dia sudah menjadi pemimpin. Melayani adalah *spirit* utama kepemimpinan.

Pelayanan sebagai inti kepemimpinan sangat kuat menjiwai kepemimpinan rohani dalam Gereja Katolik. Kepemimpinan dalam Gereja dianggap sebagai bentuk “panggilan”. Sebagai panggilan, kepemimpinan dianggap sebagai tanggapan bebas atas kehadiran Tuhan di dalam dan melalui komunitas yang dilayani.⁴⁸ Hanya dengan demikian, kepemimpinan dipandang sebagai jawaban atas kepercayaan yang diberikan Tuhan untuk memimpin orang lain atau komunitas (lembaga). Orang lain mesti dipandang sebagai “aku yang lain” dan pancaran wajah kasih Tuhan (citra Allah). Melayani orang lain dengan penuh kasih merupakan bentuk jawaban atas panggilan Tuhan. Sebagaimana Tuhan Yesus telah menghambakan diri menjadi manusia yang secara simbolis dimulai dari peristiwa Perjamuan Malam Terakhir sampai peristiwa Salib, demikian juga kepemimpinan harus menampilkan wajah kasih Allah kepada orang yang dipimpin yang tanpa pamrih. Dengan demikian, untuk menjalankan tugas kepemimpinan sebagai pelayan maka seseorang harus rela menjadi hamba bagi yang lain.

Ada tiga ciri seorang pelayan, yaitu *pertama*, pelayanan tanpa menghiraukan pengakuan publik (ini mencakup seorang pribadi yang menerima keterbatasan-keterbatasan dan keperluan bagi pertumbuhan dan yang sanggup melayani tanpa memperhatikan pengakuan publik); *kedua*, integritas (ini melukiskan seseorang yang menghormati komitmen-komitmen dengan melaksanakan janji-janji walaupun ada tekanan untuk kompromi); *ketiga*, kemurahan hati (ini adalah deskripsi

47 Steven Crowther, *Biblical Servant Leadership: An Explorative of Leadership for the Contemporary Context* (Fayetteville, NC, USA: Palgram McMilan, 2018), hlm. 2.

48 Keristian Dahurandi, “Merajut Jatidiri Profetik Guru Agama Katolik dalam Era Millennial” *Jurnal Alternatif*, Vol. 1, 1 Februari 2019, hlm. 77-79.

umum tentang mereka yang bisa menjadi contoh orang yang dihargai orang lain). Ketiga ciri pelayan tersebut menjadi pembawaan dasar bagi kepemimpinan pelayan.⁴⁹

Selain itu, Larry Spears menguraikan karakteristik pemimpin pelayan adalah *pertama*, mendengarkan yaitu kemampuan dan komitmen mengenali, memahami kata yang disampaikan orang lain; *kedua*, empati yaitu kemampuan memahami dan berbelas rasa dengan orang lain; *ketiga*, menyembuhkan yaitu memiliki kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain; *keempat*, kesadaran diri yaitu membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai yang bersifat universal; *kelima*, persuasif yaitu mampu mempengaruhi orang lain tanpa menyalahgunakan wewenang dan kekuasaan dalam pengambilan keputusan; *keenam*, konseptualisasi yaitu meningkatkan kemampuan diri dalam melihat masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini; *ketujuh*, visioner yaitu kemampuan memperhitungkan hasil situasi untuk mudah dikenali; *kedelapan*, berkomitmen terhadap kebutuhan orang lain; *kesembilan*, berkomitmen pada pertumbuhan individu; dan *keseperuluh*, membangun komunitas kelembagaan berbasis keluarga.⁵⁰

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah apa relevansinya dengan era disrupsi? Gaya kepemimpinan sangat penting di era disrupsi yang menampilkan banyak inovasi dilematis. Di satu sisi inovasi digitalisasi yang berlimpah ruah dapat mempermudah tugas kepemimpinan kelembagaan. Inovasi tersebut mampu memudahkan pembaruan lembaga untuk mencapai visi-misinya. Di sisi lain, kelembagaan adalah himpunan komunitas personal atau manusia. Tujuan utama kelembagaan adalah untuk melayani kebutuhan manusia. Karena itu, pertimbangan humanis hendaknya menjadi dasar kepemimpinan kelembagaan dalam semua konteks. Kepemimpinan pelayan mampu mendorong pemimpin untuk mengedepankan kebutuhan orang lain sebagai bentuk panggilan spiritual. Itu sebabnya, dalam memasuki disrupsi teknologi pendekatan spiritual

49 Richard Gula, *Etika Pastoral* (Yogyakarta: Kanisius, 2009), hlm. 58-59.

50 Sedarmayanti, *Op., Cit.*, hlm. 206.

tidak dapat diabaikan. Pendekatan spiritual merupakan pendekatan yang memperhatikan dorongan moral-etika, iman, dan kasih terhadap orang lain.⁵¹

Kepemimpinan pelayan akan mampu menjaga keseimbangan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dengan kepemimpinan yang berorientasi manusia (*human relationship oriented*). Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah pemimpin yang sangat menekankan prinsip pembagian tugas tanpa mempertimbangkan aspek manusiawi. Sebaliknya, pemimpin yang berorientasi pada manusia lebih mendahulukan hubungan manusiawi sebab manusia bukanlah suatu pribadi yang mekanistik, melainkan dinamis.⁵²

Penutup

Era disrupsi merupakan era yang merasuk kehidupan masyarakat sekarang ini. Era ini diwarnai oleh berbagai inovasi teknologi yang membanjiri kehidupan manusia. Ada dua sebutan era disrupsi, yaitu era revolusi 4.0, dan era digital. Era revolusi 4.0 adalah satu tahapan revolusi industri yang mengadopsi ide *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*, *Just-in-Time (JIT)* dan *Theory of Constraints (ToC)* dan “*Internet of Things*” (*IoT*). Dengan adanya adopsi sistem komputerisasi tersebut muncullah pelbagai produk teknologi informasi virtual. Sebutan kedua adalah era digital yaitu era yang diwarnai dengan MOOCs (*Massive Open Online Courses*). Pada dasarnya era ini ditandai dengan kelimpahan (*abundance*) atau kebanjiran inovasi teknologi.

Kebanjiran inovasi teknologi sebagaimana digambarkan tersebut tentu menyisakan pelbagai situasi dilematis. Situasi tersebut muncul tatkala sesuatu yang lazim menjadi tidak lazim atau sebaliknya sesuatu yang tidak lazim menjadi lazim dengan adanya kemampuan teknologi digital. Dilema ini muncul dan telah merasuki pelbagai dimensi kehidupan manusia. Salah satu sistem kehidupan yang tetap dan berfungsi untuk mengatur upaya manusia dalam mencapai kebutuhan hidupnya adalah

51 K. Leba, “Spiritual Leadership Yesus Mengatasi Problem Pengikut.” *SAPA: Jurnal Kateketika dan Pastoral*, 2 (2), hlm. 78.

52 Sedarmayanti, *Op., Cit.*, hlm. 38.

kelembagaan. Secara umum, kelembagaan terdiri dari dua kelompok besar yaitu kelembagaan lokal seperti keluarga dan masyarakat adat, dan kelembagaan baru yang menjadi cikal bakal organisasi modern. Apapun kelembagaannya, situasi inovasi dilematis era disrupsi juga telah mengguncang sistem kelembagaan.

Salah satu faktor penting untuk membawa lembaga agar mampu menyesuaikan diri sesuai perkembangan era disrupsi adalah kepemimpinan. Secara singkat, kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi anggota yang lain demi mencapai tujuan bersama. Ada pelbagai konsep kepemimpinan yang ditawarkan para ahli untuk menggerakkan lembaga sesuai konteks perubahan namun tulisan hanya menawarkan tiga gaya kepemimpinan fundamental untuk menghadapi era disrupsi, yaitu kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayan. Ketiga kepemimpinan ini merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan erat satu sama lain dalam menggerakkan fungsi kelembagaan.

Kepemimpinan situasional membantu pemimpin untuk memperkuat komitmen kerja sumber daya manusia staf atau anggota lembaga secara internal. Kekokohan lembaga akan tercapai apabila semua anggota organisasi tahu tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kelebihannya bahwa penataan yang dilakukan selalu kontekstual atau disesuaikan dengan situasi dan kondisi internal kelembagaan. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional selalu mendorong untuk menciptakan inovasi bagi pembangunan lembaga dengan adanya evaluasi dan pengendalian yang berkelanjutan. Inovasi yang dilakukan berawal dari kesadaran dan upaya pemimpin untuk selalu membentuk dirinya (*on going formation*). Selanjutnya, dengan segala kemampuan dan kematangannya, pemimpin akan menjadi agen perubahan untuk lembaga dan anggota kelembagaan. Akhirnya, kepemimpinan pelayan berusaha mendorong lembaga untuk selalu berorientasi pada manusia sebagai awal dan tujuan kelembagaan. Sebagaimana lembaga terlahir untuk memudahkan proses pencapaian kebutuhan manusia, maka lembaga pun harus hadir untuk memuliakan manusia. Spirit utama kepemimpinan pelayan adalah mendorong relasi internal antara anggota lebih personal dan humanis sebab “yang lain”

(anggota, pelanggan dan masyarakat) merupakan bentuk wajah kasih Allah/Sang Pencipta. Karena itu, memimpin berarti melayani Pencipta melalui orang lain.

Ketiga gaya kepemimpinan ini seyogyanya menjadi standar gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam kelembagaan di era disrupsi. Dengan demikian, lembaga mampu beradaptasi dengan pelbagai geliat inovasi teknologi virtual sekaligus mampu menerobos keluar dari situasi dilematis yang dilahirkannya. Dengan kata lain, ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat menjadi dasar upaya menjaga marwah lembaga.

Daftar Pustaka

Buku-Buku

- Beding, Bernardus Tube (ed.). (2020). *Menjadi Gembala dan Pendidik di Era Disrupsi*. Ruteng: Perenial Institut.
- Christensen, Clayton M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When the Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Crowther, Steven. (2018). *Biblical Servant Leadership: An Explorative of Leadership For The Contemporary Context*. Fayetteville, NC, USA: Palgram McMillan.
- Gibson dan Ivancevich Donnelly. (1997). *Organisasi Perilaku Struktur Proses*, Jilid II. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gula, Richard. (2009). *Etika Pastoral*. Yogyakarta: Kanisius.
- Koentjaraningrat, S. (1997). *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Maxwell, John. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Miami, Florida: Thomas Nelson Publisher.
- Nugroho, Riant. (2017). *Public Policy*. Jakarta: Gramedia.
- Pasolong, Harbani. (2010). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Pozdnyakova, Ulyana A., et. all. (2019). "Genesis of the Revolutionary Transition to Industry 4.0 in the 21st Century and Overview of Previous Industrial Revolutions" dalam Elena G. Popkova,

- Yulia V, Ragulina, dan Alexei V. Bogovis (ed.), *Industry 4.0: Industrial Revolution of The 21st Century*. Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Ramli, M. (2017). *Kepemimpinan Inovatif Dalam Implementasi Kebijakan Strategis Pemerintah Kota Makassar*. UIN Alauddin Makassar.
- Ritzer, George. (2014). *Teori Sosiologi: Dari Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Terakhir Postmodern, Ed. 8*, terj. Saut Pasaribu, dkk. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. (2013). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan: Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan Yang Baik*. Bandung: Refika Aditama.
- Scoot, Richard. (2008). *Institutions And Organization: Ideas and Interest*. USA: Sage Publication.
- Tjiptono, Fendy. (2004). *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wibowo, Agung Pramono. (2011). *Pengembangan Kelembagaan Lokal*. Jakarta: Management Studio and Clinic.
- Yustika, Ahmad Erani. (2014). *Ekonomi Politik: Kajian Teoretis dan Analisis Empiris*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Jurnal Ilmiah dan Prosiding

- Annafie, Khotman dan Achmad Nurmandi, “Kelembagaan Otsus Dalam Mempertahankan Nilai-Nilai Kebudayaan di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik* dalam <https://borang.umy.ac.id/index.php/GPP/article/view/2632>.
- Dahurandi, Keristian. (2019). “Merajut Jatidiri Profetis Guru Agama Katolik dalam Era Milenial” *Jurnal Alternatif*, Vol. 1, 1 Februari 2019
- Iswan & Bahar, H. (2018). “Penguatan Pendidikan Karakter Perspektif Islam Dalam Era Millenial IR. 4.0.” *PROSIDING Seminar Nasional Pendidikan Era Revolusi “Membangun Sinergitas dalam Penguatan Pendidikan Karakter pada Era IR 4.0” Universitas Muhammadiyah Jakarta*.

- Leba, K. (2017). "Spiritual Leadership Yesus Mengatasi Problem Pengikut." *SAPA: Jurnal Kateketika dan Pastoral*, 2 (2).
- Ramadhan, Very Wahyu. (2018). "Kompetensi Pemimpin Dalam Menghadapi The Abundance Era" dalam *Jurnal N-JILS (Nusantara Journal of Information and Library Studies)* Vol. 1 No. 2, Desember 2018 (Malang: Universitas Negeri Malang).
- Ronda, Daniel. (2019). "Kepemimpinan Kristen di Era Disrupsi Teknologi" *Jurnal Teologi Injili dan Pembinaan Warga Jemaat*. Volume 3, Nomor 1, Januari 2019.
- Yilmaz, İlker Güven, Doğuş Aygün, dan Zuhul Tanrikulu. (2020, 7 Februari). "Social Media's Perspective on Industry 4.0: A Twitter Analysis" *Jurnal Social Networking*, 2017, 6 hal. 251-261 dalam [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=78450](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/journal/paperinformation.aspx?paperid=78450).
- Zumaeroh, (2009). "Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Kerja Karyawan untuk Mengefektifkan Organisasi" dalam *Jurnal Ilmiah EKONOMIKA*, Vol. 12, No. 4, November 2009, hal. 162 dengan alamat: <https://media.neliti.com>

Makalah, Majalah dan Sumber Internet

- Cao.go.jp, Society 5.0* dalam (<https://www.wartaekonomi.co.id/read313729/era-society-50-apa-bedanya-dengan-industry-40>) <https://cohive.space/blogs/revolusi-industri/>
- Susiyanto, Didit. (2016). "Teori Kelembagaan Baru" dalam <https://trimongalah.wordpress.com/2016/08/02/480/>.
- Tomala, Yakob. Majalah Online *Kompasiana* Kolom Ekonomi dengan judul "Menghadapi Era Disrupsi dalam Kepemimpinan dan Suatu Organisasi" dengan alamat: <https://www.kompasiana.com>
- Yahya, Muhamad. (2018). "Era Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Pendidikan Kejuruan Indonesia" disampaikan pada saat sidang terbuka luar biasa senat Universitas Negeri Makassar sebagai pidato pengukuhan guru besar tetap dalam bidang Ilmu Pendidikan Kejuruan pada tanggal 14 Maret 2018.