



ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP DALAM ORGANISASI

Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.

"The single biggest way to impact an organization is to focus on leadership development. There is almost no limit to the potential of an organization that recruits good people, raises them up as leaders and continually develops them."

~ John Maxwell ~

Dedicated to:

~ My beloved wife and children who inspire me ~

Kata Pengantar

Dunia telah memasuki era Revolusi Industri 4.0. Ini wujud nyata bahwa dunia terus bergerak dalam perubahan yang berkelanjutan dan tak terhentikan. Manusia sebagai makhluk Tuhan yang paling mulia berperan utama dalam proses perubahan itu. Setiap perubahan selalui menimbulkan disrupsi bagi setiap individu maupun organisasi.

Disrupsi pasti menebarkan dampak masif baik secara mikro maupun makro. Revolusi Industri 4.0 seperti angin puting beliung atau gelombang tsunami yang akan membawa banyak perubahan dengan segala akibatnya.

Revolusi Industri dalam perjalanan sejarahnya telah menimbulkan suatu lingkungan industri yang penuh dengan *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity*. Suatu lingkungan yang fluktuatif, tidak pasti, kompleks, dan membingungkan.

Bagaimana organisasi menyikapinya?

Dalam lingkungan industri yang mengalami goncangan yang sedemikian kuat diperlukan sosok pemimpin yang *extra ordinary*. Hanya dengan memiliki kualitas kepemimpinan atau kapasitas entrepreneurial saja tentu tidak cukup untuk menjaga pertumbuhan, perkembangan, keberlanjutan, dan kesuksesan bisnis.

Entrepreneurial Leadership merupakan alternatif yang niscaya di tengah lingkungan bisnis yang disruptif ini. Apa, mengapa, dan bagaimana peran *entrepreneurial leadership* menghadapi dan mengatasi lingkungan yang sedemikian?

Kiranya melalui buku ini dapat memberikan sedikit sumbangsih yang mencerahkan para pelaku bisnis agar tidak hanya mampu bertahan dari tekanan dan goncangan yang terjadi, melainkan berhasil keluar dari kondisi disruptif dan dapat mencapai serta menghasilkan *entrepreneurial performance*.

Buku ini tentunya banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Sumbang saran dari khalayak pembaca sangatlah diharapkan demi pengayaan edisi mendatang.

Surabaya, 22 Maret 2021

Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.
Fakultas Bisnis dan Ekonomi
Universitas Kristen Petra
esutanto@petra.ac.id

Daftar Isi

Dunia yang Selalu Berubah	4
Revolusi Industri 4.0	10
Peluang dan Tantangan	17
Menyikapi Disrupsi	23
VUCA	27
<i>Entrepreneurial Leadership</i>	33
Mengapa <i>Entrepreneurial Leadership</i>	39
Referensi	46
Penutup	44
Biodata Penulis	50

Dunia Yang Selalu Berubah

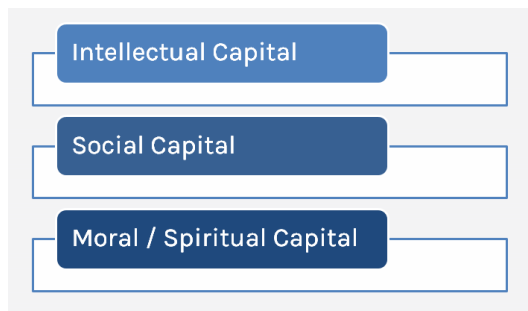
The pessimist complains about the wind. The optimist expects it to change.

The leader adjusts the sails.

~ John Maxwell ~

Dunia telah memasuki era Revolusi Industri 4.0.

Ini wujud nyata bahwa dunia terus bergerak dalam perubahan yang berkelanjutan dan tak terhentikan. Dunia makin kompetitif. Manusia sebagai mahluk Tuhan yang paling mulia berperan utama dalam proses perubahan itu. Kemuliaan yang dimilikinya dari Sang Pencipta menjadi **modal maya (virtual capital)** yang melekat baik itu berupa *intellectual capital*, *social capital*, maupun *moral/spiritual capital* (Gambar 1). Hal itu merupakan potensi insani yang tidak dipunyai mahluk ciptaan lainnya.

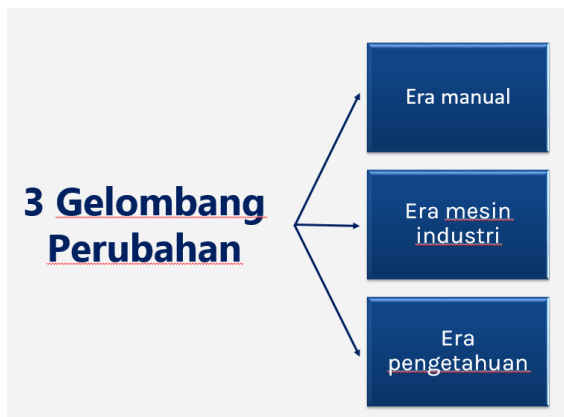


Gambar 1. Komponen *Virtual Capital*

Manusia terus berproses.

Dari tahapan yang paling sederhana/ primitif hingga pada tahapan yang makin canggih. Sampai kapan? Tentu hanya Tuhan Sang Penciptalah yang tahu. Manusia tidak pernah puas. Bermula dari hanya untuk memenuhi rasa butuh fisik. Demikian Abraham Maslow (1943) menyatakan dalam teori hirarki kebutuhannya yang fenomenal itu. Pemuasan diri tidak berhenti di sana. Manusia ingin dan ingin terus menggapai dan mencapai yang lebih tinggi lagi.

Alvin Toffler dalam bukunya *The Third Wave* (1980, 1987) membagi sejarah peradaban manusia dalam tiga gelombang perubahan, yaitu: era manual, era mesin industri, dan era pengetahuan (Gambar 2).



Gambar 2. Gelombang Perubahan

Era manual ialah suatu zaman yang mana otot (energi fisik) menjadi faktor dominan untuk mengelola sistem industri tradisional. Produktivitas Industri ditentukan oleh kemampuan para pekerja menghasilkan produk yang sangat ditentukan oleh kekuatan fisik yang dimiliki.

Era mesin industri merupakan perkembangan dari era manual yang berpengaruh luas pada industri pertanian maupun manufaktur. Pada era mesin industri ini faktor dominan dari manusia yang dibutuhkan untuk mengelola sistem industri adalah keterampilan bekerja dengan memakai mesin. Tingkat produktivitas dipengaruhi oleh tinggi rendahnya keterampilan pekerja mengoperasikan mesin-mesin industri untuk menghasilkan luaran (*output*).

Era selanjutnya dikenal dengan **era pengetahuan**. Faktor dominan yang dibutuhkan untuk mengelola sistem kerja adalah kualitas pikiran (*knowledge content*). Para pekerja menggunakan dan mewujudkan kemampuan atau kualitas pikiran/pengetahuannya dalam menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan. Makin tinggi kualitas pikiran yang dieksplisitkan dalam kreativitas/inovasi produk/jasa maupun pada proses produksi akan menjadi daya saing organisasi.

Pada era pengetahuan, pengetahuan telah menjadi modal *virtual (human capital)* yang sangat menentukan perkembangan serta sekaligus pertumbuhan organisasi. Era pengetahuan semakin tumbuh dan berkembang sejak berkembangnya teknologi informatika, khususnya penemuan teknologi jaringan, yang mendukung perkembangan intranet maupun internet sejak pertengahan 1990-an. Era pengetahuan telah melahirkan tatanan kehidupan baru, yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan era manual atau era mesin industri.

Karakteristik tatanan kehidupan di era pengetahuan, yaitu:

1. *Kecepatan dan kemudahan informasi.*

Tatanan dan kondisi organisasi mengalami perubahan. Di masa lalu, proses pengambilan keputusan di perusahaan sering terhambat karena kesulitan untuk memperoleh informasi.

Pada masa kini justru sering mengalami kebingungan karena banjir informasi. Kondisi kelangkaan informasi menyebabkan keputusan sulit ditetapkan. Keputusan dibuat berdasarkan informasi yang terbatas, dengan risiko salah karena informasi tidak

lengkap. Sebaliknya, ketika informasi diperoleh secara berlebihan dan bisa berubah dengan cepat, pengambil keputusan diharapkan mampu membuat keputusan dengan lebih cepat, dengan risiko salah karena informasi cepat berubah.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa organisasi di era pengetahuan menuntut keterampilan pengambil keputusan yang berbeda dibandingkan dengan era sebelumnya.

2. Kompleksitas tinggi.

Kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat memberikan pengaruh yang sangat masif pada kondisi kerja di dalam organisasi. Kehidupan makin kompleks. Hampir setiap organisasi atau bahkan setiap karyawan yang ada di dalamnya memiliki ketergantungan pada kehadiran *gadget/smartphone* dan komputer beserta perangkat lunaknya yang terus berganti tiada henti. Kemajuan teknologi yang tak terhindarkan telah mengubah lahan kerja manusia yang bertumpu pada kekuatan dan keterampilan fisik semakin terdesak. Peran dan kompetensi manusia dalam organisasi modern telah berubah yang makin mengandalkan segala pengetahuannya.

Para pekerja yang tidak sanggup perkembangan tersebut akan ketinggalan zaman, atau pada akhirnya akan terpinggirkan. Angka pengangguran akan merangkak dan terdorong naik. Pada gilirannya terjadi pengangguran yang meluas akan berdampak langsung pada merosotnya pendapatan keluarga, pendapatan masyarakat yang makin memperlemah daya belinya. Akhirnya kesejahteraan negara juga merosot. Kemerosotan kesejahteraan juga akan memicu tingginya angka kriminalitas di masyarakat. Hidup semakin kompleks dan tidak mudah.

3. *Keberlanjutan organisasi.*

Kehidupan manusia makin kompleks dan sekaligus makin tidak pasti. Semuanya saling mempengaruhi satu sama lain. Setiap perubahan akan menciptakan perubahan lainnya. Perubahan makin sulit dipahami dan makin sulit diperkirakan dampaknya. Organisasi yang sukses pada masa lalu dan saat ini tidaklah dapat diprediksi sustainabilitasnya. Para peramal masa depan (*futurist*) menyatakan bahwa abad 21 adalah abad pengetahuan, karena pengetahuan telah menjadi landasan utama segala aspek kehidupan termasuk organisasi (Trilling & Hood, 1999).

Pada era pengetahuan ini terjadi banyak perubahan pola hidup maupun pola kerja. Aturan

main, cara kerja, perilaku tidaklah sama lagi dan bahkan pola pikir yang dianggap benar pada zaman sebelumnya sudah menjadi *obsolete*. Dalam tempo 10 tahun lebih dari 50 persen perusahaan-perusahaan yang masuk dalam jajaran *Fortune* 500 telah lenyap. Mereka tergerus karena tidak lagi mampu mengikuti tuntutan perubahan zaman. Perubahan terus menggelinding menerjang apapun dan siapapun tanpa menyisakan alternatif lain selain harus berubah.

Hartanto (2009) dalam bukunya Paradigma Baru Manajemen Indonesia menyatakan bahwa perubahan berevolusi dari **era peramu** menuju ke era pertanian. Dari **era pertanian** bergerak ke era industrial. Dari **era industrial** terus maju ke era pelayanan. Kemudian dari **era pelayanan** menuju ke **era pengetahuan**.

Masyarakat Indonesia dalam realita kehidupannya ternyata berada dalam era yang beragam. Sebagian masyarakat Indonesia yang masih tinggal di pedalaman yang teramat sulit terjangkau masih hidup dalam era peramu. Di pihak lain, sekelompok masyarakat yang berada di perkotaan hidup dalam era pengetahuan. Akankah dunia yang selalu berubah membuatmu menjadi sosok pesimis atau optimis?

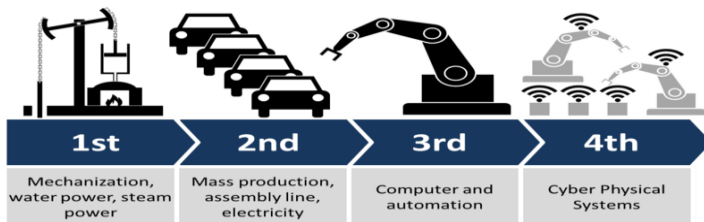
Revolusi Industri 4.0

We have not inherited an easy world. If developments like the Industrial revolution, which began here in England, and the gifts of science and technology have made life much easier for us, they have also made it more dangerous.

~ Ronald Reagan ~

Revolusi Industri telah terjadi sejak tahun 1750-an dan terus berlanjut sampai sekarang (Roser, 2017). Dimulai dari mesin uap yang mendominasi industri saat itu, dari kereta sampai mesin penggerak turbin. Sekarang memasuki Revolusi Industri keempat dan semuanya telah berubah secara dramatis.

Gambar 3 menunjukkan tahapan perubahan yang terjadi. Dalam Encyclopedia Britanica (2015) dinyatakan bahwa Revolusi Industri keempat menandai serangkaian pergolakan/disrupsi sosial, politik, budaya, dan ekonomi.



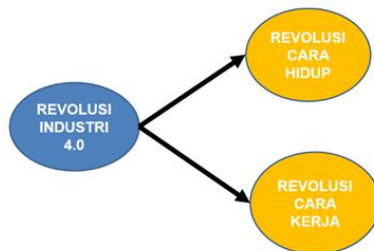
Gambar 3. Perkembangan Revolusi Industri (Roser, 2017)

Revolusi Industri 4.0 merupakan tahapan perkembangan industri yang mengolaborasikan teknologi cyber dan teknologi otomatisasi. Penerapannya berpusat pada konsep otomatisasi yang dilakukan oleh teknologi tanpa memerlukan tenaga kerja manusia dalam proses pengaplikasiannya. Nilai efisiensi pada suatu lingkungan kerja makin meningkat. Hal ini menjadi nilai tambah untuk makin berdaya saing bagi industri.

Manajemen waktu yang makin efisien akan berdampak positif dan signifikan pada kualitas tenaga kerja dan biaya produksi. Dengan pemanfaatan kemajuan teknologi ini pada bidang industri baik pimpinan sampai dengan para karyawan kini dapat dengan mudah melakukan akses, mengerjakan, dan bahkan menyelesaikan pekerjaannya kapan saja dan di mana saja. Hanya dengan membuka *laptop* atau *smartphone*-nya di luar tempat kerja tugas-tugasnya dapat terselesaikan. Inilah era *officeless*.

Lebih dari pada itu, kemajuan teknologi sangat bermanfaat dan dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Para penjual makanan di pinggir jalan pun telah memanfaatkan kepintaran teknologi dalam bisnisnya. Apalagi para pemain bisnis kelas unicorn dan decacorn seperti Gojek, Tokopedia, dll.

Ibu-ibu pun yang selama ini 'hanya' bertanggung jawab soal kerumahtanggaan, telah mengaktualisasikan dirinya dengan menggunakan *gadget*-nya membangun bisnisnya yang tidak bias dianggap remeh. Dengan demikian, pengambilan dan pertukaran informasi dapat dengan mudah dilakukan oleh siapa saja, kapan saja, dan di mana saja melalui jaringan internet. Perkembangan yang fantastis ini telah mendisrupsi dan merevolusi segala segi kehidupan manusia, baik di bidang bisnis, dunia kerja, dan bahkan *life style* manusia itu sendiri (Gambar 4).



Gambar 4. Dampak Revolusi Industri 4.0

Revolusi sendiri adalah perubahan besar yang terjadi dalam waktu singkat. Perubahan besar ini terjadi dalam dunia industri yang didominasi oleh otomatisasi dan juga pertukaran data. Pastinya berdampak masif pada kehidupan manusia. Secara

sederhana, Revolusi Industri 4.0 dapat dipahami sebagai perubahan besar industri yang terjadi untuk ke-4 kalinya.

Revolusi Industri 4.0 dapat dimengerti sebagai suatu era yang memunculkan 'pabrik-pabrik cerdas'. Komponen yang ada di dalamnya, antara lain: komputasi awan, cyber-fisik, komputasi kognitif, *mobile technology (5G)*, *Artificial Intelligence (Ai)* atau kecerdasan buatan, *Internet of Thing (IoT)*, dan hal lainnya yang akan membuat produksi lebih mudah dan efisien.

Pada era ini, peran manusia menjadi sangat sedikit. Hampir sebagian besar pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan manusia diambil alih oleh mesin, komputer, dan juga robot yang mampu bekerja lebih efektif dan efisien. Wow.....!

“Pemanfaatan teknologi merupakan basis terjadinya revolusi industri di setiap tahapan.”

Revolusi Industri pertama kali terjadi pada abad ke-18, tepatnya pada tahun 1750-an. Revolusi Industri

1.0 diawali ketika James Watt menemukan mesin uap. Sejak saat itu segala pekerjaan yang awalnya dikerjakan oleh tangan manusia digantikan oleh 'mahluk mesin'. Kehadiran mesin-mesin membuat proses produksi menjadi lebih efisien sekaligus juga mengurangi tenaga kerja secara drastis. Manfaat yang memakan korban.

Revolusi Industri 2.0 sendiri munculnya terjadi ketika sistem paralel digantikan oleh sistem produksi serial dengan pemanfaatan tenaga listrik. Pada awalnya kebanyakan pabrik menggunakan sistem produksi paralel seperti antrian. Sebagai contoh dapat kita lihat dalam produksi pembuatan mobil. Pada sistem produksi paralel, proses perakitan mobil akan oleh satu orang mulai dari ban, mesin, *body*, dan yang lainnya hingga mobil tersebut jadi. Hal ini membuat proses pembuatan mobil memakan waktu lama. Setiap proses harus antri menunggu tuntasnya proses di depannya tanpa kecuali.

Pada sistem produksi serial, proses perakitan mobil tidak lagi antrian, melainkan dibagi menjadi beberapa bagian. Seorang karyawan tidak lagi menangani pembuatan mobil dari awal sampai jadi. Hanya bertanggung jawab menangani bagian tertentu saja. Misalnya khusus menangani ban. Pekerja

lain khusus menangani mesin. Demikian seterusnya. Proses produksi menjadi lebih efisien dan lebih efektif.

Revolusi Industri 3.0 terjadi pada saat hadirnya. Pada masa ini teknologi otomatisasi memegang kendali. Pada dua revolusi industri sebelumnya manusia masih menjadi andalan. Akan tetapi, kemunculan komputer dan robot memangkas peran manusia dalam dunia Industri. Berbagai pekerjaan di pabrik sudah lebih banyak dikendalikan oleh komputer dan robot. Revolusi ini semakin banyak lagi memakan korban.

Dengan utilisasi komputer dan robot secara besar-besaran di segala lini produksi pada era Revolusi Industri 3.0, perkembangan teknologi makin maju begitu pesat. Salah satu kemajuan teknologi yang sangat signifikan terjadi pada bidang internet. Kemajuan internet yang luar biasa yang telah menginjak 5G saat ini mengakibatkan terjadinya Revolusi Industri 4.0.

“Era Revolusi Industri 4.0 ditandai oleh lahirnya teknologi digital yang memungkinkan terjadinya interkoneksi antara mesin fisik dengan sistem produksi.”

Beberapa teknologi yang menjadi unsur utama terhadap pengembangan industri konvensional menuju industri digital yang menandai era Revolusi Industri 4.0, sebagai berikut:

1. *Internet of Things (IoT)*

Konsep ini menunjukkan peralatan atau mesin yang terhubung dengan jaringan internet, sehingga mampu mentransfer data tanpa memerlukan bantuan manusia.

2. *Big Data*

Big Data adalah *volume* data yang besar, baik yang terstruktur maupun tidak terstruktur. Data tersebut bisa disusun, diolah, dianalisis, dan disimpan. *Big Data* tersebut dapat dimanfaatkan menjadi informasi yang penting untuk bagi berbagai jenis bisnis serta dalam menerapkan strategi bisnis dan menentukan arah suatu bisnis di masa depan.

3. *Argumented Reality*

Realita berargumentasi ini pada dasarnya ialah teknologi yang menggandengkan benda maya/*virtual* ke dalam sebuah lingkup realita dan kemudian memproyeksikannya dalam waktu nyata.

4. *Cyber Security*

Konsep ini adalah segala aktivitas peningkatan keamanan informasi. *Cyber security* bertujuan untuk mencegah adanya *cyber attack*. *Cyber attack* merupakan segala aktivitas disengaja untuk merusak, mengubah, atau mencuri ketersediaan data, integritas (*integrity*), dan kerahasiaan (*confidentiality*) sistem informasi.

5. *Artificial Intelligence (AI)*

Di sini dapat dipahami bahwa teknologi komputer yang memungkinkan mesin yang memiliki suatu 'kecerdasan' yang mirip dengan yang dimiliki manusia. Mampu mengeksekusi tugas serta membuat berbagai keputusan dengan tepat dan cepat tanpa bantuan manusia. *Artificial intelligence* mampu mempelajari, menganalisis, data dan memprediksi secara berkesinambungan dan komprehensif yang telah terkumpul menjadi *big data*.

6. *Additive Manufacturing (AM)*

Ini adalah teknologi percetakan 3D pada industri manufaktur. Berfungsi sebagai printer 3D, *direct digital manufacturing*, dan *rapid prototyping*. Dalam era digital ini, desain yang berbentuk digital bisa diwujudkan menjadi produk nyata menggunakan komputer dan *software* khusus. Ukuran dan bentuk

yang dihasilkanpun sama. Persis gambar desain yang dibuat.

7. *Integrated System*

Sistem terintegrasi ialah serangkaian proses yang menghubungkan sistem komputer dan perangkat lunak secara fisik dan fungsional. Sistem ini akan menyatukan antar komponen sub sistem dalam sebuah sistem agar setiap bagiannya bisa berfungsi layaknya kesatuan sistem.

8. *Cloud Computing*

Komputasi awan ialah teknologi internet yang menjadi pusat pengelolaan, *data storage* dan aplikasi. Dengan teknologi ini para pengguna berhak mengakses atau menjalankan program melalui komputer dan jaringan internet tanpa instalasi.

“Revolusi Industri 4.0 menanamkan teknologi ‘cerdas’ yang dapat terhubung dengan berbagai bidang kehidupan manusia.”

Peluang dan Tantangan

*A pessimist sees the difficulty in every opportunity;
an optimist sees the opportunity in every difficulty.
~ Winston S. Churchill ~*

Setiap perubahan selalu menimbulkan disrupsi bagi setiap individu maupun organisasi. Disrupsi pasti menebarkan dampak masif baik secara mikro maupun makro.

Revolusi Industri 4.0 akan membawa banyak perubahan dengan segala konsekuensinya. Di satu sisi, industri akan semakin kompak dan efisien. Lebih dari itu, terdapat risiko yang mungkin muncul. Berkurangnya jumlah pekerja yang digantikan oleh mesin atau robot. Dengan demikian angka pengangguran akan meningkat. Jadi terdapat berjuta tantangan yang harus dihadapi. Sekalipun begitu, Revolusi Industri 4.0 ini apabila dicermati secara saksama tersimpan berjuta peluang ada di situ.

Prof. Klaus Martin Schwab, pendiri dan *Executive Chairman of World Economic Forum*, memperkenalkan pertama kali terminologi Revolusi Industri 4.0. Schwab (2017) menyatakan bahwa

peradaban manusia telah berada pada awal sebuah revolusi yang secara fundamental mengubah cara hidup dan cara bekerja yang berhubungan satu sama lain. Sangat dramatis dan berkecepatan eksponensial.

Revolusi industri ini merupakan tahap ke-4. Skala, ruang lingkup, dan kompleksitasnya jauh lebih luas dan masif dibanding sebelumnya. Revolusi industri sendiri dimulai sejak abad ke-18 buah karya James Watt, sang penemu mesin uap untuk mengembangkan dunia industri dengan lebih kreatif.

Adapun produk inovasi baru yang bermunculan dari akibat terpaan angin atau gelombang revolusi industri ini, antara lain:

1. Robot kecerdasan buatan
2. Teknologi nano
3. Bioteknologi
4. Teknologi komputer kuantum
5. *Blockchain*
6. Teknologi berbasis internet
7. Printer 3D

Dampak Revolusi Industri 4.0

Gelombang Revolusi Industri 4.0 menghantam keras kehidupan manusia dan pasti memberikan dampak masif pula. Hal itu sebagaimana terjadi pada revolusi

industri sebelumnya. Hantaman Revolusi Industri 4.0 menghasilkan dampak pada tiga aspek kehidupan manusia, yaitu: sosial, ekonomi, dan politik baik positif maupun negatif bagi masyarakat.

Manusia tengah berlomba untuk *survive* dengan menyesuaikan diri dengan arus digitalisasi agar tidak terlindas oleh teknologi yang terus berkembang. Oleh karenanya, masyarakat perlu mengetahui dampak era Revolusi Industri 4.0, dan cara untuk mengatasinya. Berikut ini dijelaskan dampak era Revolusi Industri 4.0 terhadap beberapa bidang dan cara mengatasinya.

Dampak Sosial

Kemajuan teknologi pada Industri 4.0 akan mengambil alih peran manusia dan digantikan mesin, teknologi, dan komputer canggih. Perkembangan ini pastinya akan membuahkan pengurangan tenaga kerja secara besar-besaran khususnya dalam bidang industri manufaktur. Apabila tidak disikapi dengan cepat dan tepat, alhasil bisa saja Revolusi Industri 4.0 menyebabkan jumlah pengangguran meningkat tajam.

Dampak sosial di atas akan terjadi sangat berat dikarenakan penggunaan mesin-mesin dengan teknologi canggih dalam sebagian besar atau

seluruh proses produksi. Suplai tenaga kerja makin eksekif, berlumpah ruah. Di sisi permintaan tenaga kerja justru sebaliknya. Artinya jumlah pengangguran akan meningkat tajam. Apabila tingkat kesejahteraan merosot, dikhawatirkan mengerek angka kriminalitas yang terjadi di tengah masyarakat. Sistem pendidikan yang diterapkan selama ini tidak lagi relevan lagi di dalam dunia kerja. Perlu ada perubahan revolusioner. Tidaklah berorientasi menghasilkan para pencari kerja, tetapi lulusan kreatif dan inovatif pencipta lapangan kerja.

Dampak Politik

Revolusi Industri 4.0 akan memberikan dampak positif. Biaya produksi menjadi semakin irit. Peningkatan produksi menjadi maksimal. Akan tetapi, apabila hal ini membuat pengurangan tenaga kerja secara besar, maka berakibat meningkatkan jumlah pengangguran pula. Hal ini tentunya menjadi masalah yang harus diwaspadai.

Adanya digitalisasi tentunya sangat dibutuhkan masyarakat sebagai sarana pemenuhan terhadap permintaan barang dalam jumlah besar dengan harga yang terjangkau. Namun dampak era Revolusi Industri 4.0 yang sangat besar adalah terhadap meningkatnya angka pengangguran yang berimbas pada perekonomian negara. Hal ini dikhawatirkan

akan menimbulkan kerawanan di tengah masyarakat dan dapat merembet pada stabilitas situasi politik negara.

Dampak Ekonomi

Revolusi Industri 4.0 jelas akan membawa angin perubahan model bisnis. Penerapan Revolusi Industri 4.0 membutuhkan modal yang tidak sedikit. Utilisasi berbagai teknologi canggih sangatlah memerlukan capital yang sangat besar. Ini semacam pertaruhan. Bagi perusahaan yang menggunakan berbagai teknologi baru dan canggih dan belum membuahkan hasil, hampir dapat dipastikan akan bangkrut. Sebaliknya apabila berhasil akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas serta membuahkan *profit* yang signifikan dengan menjadi pemimpin pasar.

Revolusi Industri 4.0 di Indonesia

Pada saat ini terdapat lima sektor industri yang menjadi tumpuan dalam menjalankan Revolusi Industri 4.0 di Indonesia, antara lain:

- a) Makanan dan minuman
- b) Tekstil
- c) Otomotif
- d) Elektronik
- e) Kimia

Revolusi Industri 4.0 menimbulkan banyak kekagetan khususnya bagian para pelaku bisnis. Kehadiran Revolusi Industri 4.0 ternyata mendorong kehadiran bisnis baru, lapangan kerja baru, bahkan profesi baru yang tak terpikirkan sebelumnya. Munculnya model bisnis transportasi dengan sistem *ride-sharing* seperti Gojek, Uber, dan Grab adalah salah satu contohnya.

Sebagai contoh lainnya. Tentu saja kita tahu Garuda *airlines*. Sebagai salah satu perusahaan maskapai penerbangan yang telah melantai di bursa, Garuda Indonesia dengan kode GIAA memiliki 142 pesawat terbang dan memiliki aset sebesar USD 4,5 M. Realitanya harga jual Garuda jauh sekali jika dibandingkan dengan GoJek, perusahaan ojek *online/ OJOL*, yang luar biasa ternyata tidak punya sepeda motor atau mobil satupun sebagai armada bisnis utamanya.

Berdasarkan data CB Insight, Gojek makin moncer menyandang status *decacorn* (yang sebelumnya *unicorn*) setelah beberapa investor kelas kakap dunia telah menyuntikkan dana. Valuasinya lebih dari USD 10 M atau setara dengan Rp 142 T.

Hal ini membuat valuasi Gojek 14 kali lipat lebih besar dari kapitalisasi pasar maskapai Garuda Indonesia yang berada di angka Rp 11,07 T.

Lah kok bisa?!

Bagaimana bisa valuasi Gojek jauh lebih besar dibanding Garuda Indonesia?

Bukankah Garuda Indonesia memiliki 142 pesawat terbang dan memiliki aset senilai USD 4,5 M?

Sementara itu yang justru membuat geleng-geleng kepala, Gojek yang "tidak memiliki satu pun sepeda motor" bisa dikatakan "nol aset fisik" untuk mengoperasikan bisnisnya mengantongi valuasi yang jauh lebih besar dari GIAA.

Begitulah dunia *online*, dunia internet, dunia maya, dunia tacit yang mendisrupsi dunia nyata, dunia kasad mata.

“Banyak pakar menyatakan bahwa kita sedang berada di era disrupsi.”

Demikian pula contoh lain di dunia nyata. Perusahaan mobil Toyota atau perusahaan pembuat pesawat terbang canggih Boeing memiliki

aset fisik (*tangible asset*) berupa ratusan pabrik seluas puluhan kali lapangan sepakbola. Namun valuasi Facebook bisa mencapai lebih dari Rp. 4000 triliun atau puluhan kali lipat di atas valuasi Toyota atau perusahaan pesawat Boeing.

Instagram (IG) aset utamanya adalah aplikasi Instagram. Hanya sebuah Aplikasi. IG itu tidak lebih dari sebuah *app*. Bukanlah perusahaan *big tech* yang sangat rumit. Namun valuasi IG sudah mencapai lebih dari Rp 1.000 T.

“Siapakah masyarakat Indonesia menghadapi era Revolusi Industri 4.0?”

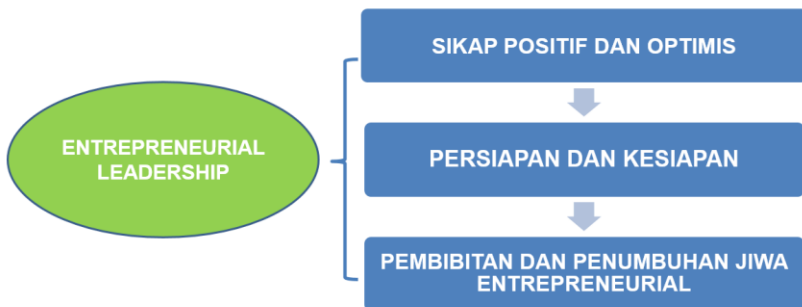
*"It is during our darkest moments that we must focus
to see the light."*

~ Aristotle ~

Menyikapi Disrupsi

If you always do what you always did, you will always get what you always got.
~ Albert Einstein ~

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa ke depan dinamikanya makin kencang dan banyak menimbulkan guncangan yang tak terduga. Menjawab pertanyaan ini tentunya bukanlah suatu perkara mudah, hanya dengan sekedar retorika belaka, melainkan harus dengan persiapan dan kesiapan seluruh potensi insani bangsa Indonesia. Salah satunya ialah dengan pembibitan dan penumbuhan jiwa atau semangat entrepreneurial (*entrepreneurial spirit*) (Gambar 5).



Gambar 5. Langkah-Langkah Strategis

Setiap revolusi selalu menimbulkan dua akibat, yaitu: kerugian dan keuntungan. Perlu langkah-langkah antisipatif terhadap hadirnya Revolusi Industri 4.0 agar tidak menjadi korban. Hal penting yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas diri manusia. Pengembangan diri dengan peningkatan KSA (*knowledge, skills, abilities*) merupakan hal yang tak terelakkan. Hal ini sangat penting agar kita mampu menikmati hal positif dari Revolusi Industri 4.0.

Bagaimanapun manusia masih tetap memiliki peran penting. Secanggih apapun kemampuan komputer dan robot, manusia akan tetap menjadi yang utama. Apabila mengandalkan otot, maka mesin dan robot lebih hebat dari manusia. Akan tetapi, untuk hal-hal yang terkait ilmu pengetahuan dan perasaan masih menjadi kekuatan utama manusia. Setiap organisasi tentunya harus mengembangkan kualitas individunya agar mampu beradaptasi di tengah Revolusi Industri 4.0.

Perlu langkah-langkah yang komprehensif dan strategis termasuk di dalam dunia pendidikan. Ini mestinya dimulai dari tingkatan pendidikan dasar hingga tingkatan pendidikan tinggi tanpa kecuali. Dunia pendidikan memiliki posisi dan peran strategis dalam proses penyiapan dan persiapan tersebut.

Generasi muda dengan jiwa seperti ini menjadi modal sosial yang sangat berharga dalam menghadapi bahkan mengatasi situasi disruptif apapun saat ini maupun masa depan. Upaya ini sangatlah membutuhkan ketekunan dan ketahanan secara terus-menerus. Untuk itu diperlukan pendorong agar impian besar jadi kenyataan. Ya benar sekali, dibutuhkan pemimpin-pemimpin yang juga tentunya berjiwa yang sama (*entrepreneurial leadership*). Tanpa itu semuanya seperti mimpi di siang bolong.

Bagaimana Menyikapi?

Dengan memahami tantangan dan peluang dari Revolusi Industri 4.0, maka perlu dipikirkan dengan matang strategi mengatasi dampak negatif. Lebih dari itu perlu adanya langkah-langkah antisipatif preventif khusus.

Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Industri (BPPI) menyatakan bahwa Indonesia telah mempersiapkan diri dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0. Langkah-langkah persiapan tersebut, antara lain:

- (1) meningkatkan otomatisasi
- (2) *meningkatkan artificial intelligence*
- (3) membangun komunikasi *machine-to-machine*

- (4) membangun komunikasi human-to-machine
- (5) pengembangan teknologi berkelanjutan

Antisipasi dan adaptasi adalah langkah-langkah wajib dan penting yang harus dilakukan agar tidak tergilas oleh gelombang perkembangan teknologi yang terjadi. Salah satu dampak era Revolusi Industri 4.0 adalah pengeluaran biaya digitalisasi yang tinggi. Pemanfaatan teknologi canggih ini dapat mendorong efektivitas dan produktivitas organisasi. Produk yang dihasilkan lebih beragam dengan harga yang terjangkau, sehingga mampu mencukupi kebutuhan pasar.

"Do not stop thinking of life as an adventure. You have no security unless you can live bravely, excitingly, imaginatively; unless you can choose a challenge instead of competence."

~ Eleanor Roosevelt ~

VUCA

VUCA World - an environment of nonstop volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity.

~ Chris Ertel ~

Lingkungan yang disruptif banyak kali dikenal dengan istilah VUCA. VUCA adalah akronim (kata buatan), pertama kali digunakan pada tahun 1987 dan didasarkan pada teori kepemimpinan Warren Bennis dan Burt Nanus, dan singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*.

Volatility

Kita hidup di dunia yang terus berubah, menjadi lebih tidak stabil setiap hari, di mana perubahan besar dan kecil menjadi semakin tak terduga dan semakin dramatis dan terjadi semakin cepat. Saat peristiwa terungkap dengan cara yang benar-benar tidak terduga, menjadi tidak mungkin untuk menentukan sebab dan akibat. Perubahan itu kejam dan tidak terkendali.

Uncertainty

Menjadi lebih sulit untuk mengantisipasi peristiwa atau memprediksi bagaimana mereka akan terungkap; prakiraan sejarah dan pengalaman masa lalu kehilangan relevansinya dan jarang dapat diterapkan sebagai dasar untuk memprediksi bentuk hal-hal yang akan datang. Menjadi hampir tidak mungkin untuk merencanakan investasi, pengembangan, dan pertumbuhan karena semakin tidak pasti ke mana arah jalannya. Masa depan tidak dapat diprediksi, sehingga sulit untuk dipersiapkan.

Complexity

Dunia modern kita lebih kompleks dari sebelumnya. Apa alasannya? Apa efeknya? Masalah dan akibatnya lebih berlapis, lebih sulit untuk dipahami. Lapisan yang berbeda bercampur, sehingga tidak mungkin mendapatkan gambaran umum tentang bagaimana hal-hal terkait. Keputusan direduksi menjadi jalinan reaksi dan kontra-reaksi yang kusut dan hampir tidak mungkin memilih satu jalur yang benar. Dengan begitu banyak hal yang terjadi, banyak hal sering kali terasa kacau dan membingungkan.

Ambiguity

"Satu ukuran cocok untuk semua" dan "praktik terbaik" telah diturunkan ke masa lalu. Di dunia saat ini, jarang ada hal-hal yang sepenuhnya jelas atau dapat ditentukan dengan tepat. Tidak semuanya hitam dan putih. Abu-abu juga merupakan pilihan. Tuntutan pada organisasi dan manajemen modern lebih kontradiktif dan paradoks dari sebelumnya, menantang sistem nilai pribadi kita hingga ke intinya.

Di dunia di mana "apa" berada di belakang "mengapa?" dan "bagaimana?", membuat keputusan membutuhkan keberanian, kesadaran, dan kemauan untuk membuat kesalahan. Kita kurang jelas karena sulit untuk mengetahui apa penyebab utama masalahnya.

Baik kepemimpinan organisasi maupun strateginya tidak luput dari dunia VUCA saat ini. Pengalaman, dogma, dan paradigma semuanya harus dicermati; ini bukan lagi kasus menemukan satu cara atau alat manajemen: standar memberi jalan kepada individualitas.

Anda Sebagai Pemimpin

Sebagai seorang manajer, anda bertanggung jawab atas sebagian besar keputusan tentang parameter yang menentukan bagaimana organisasi

anda dapat beroperasi. Peningkatan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas berarti anda dan bisnis anda harus mencari orientasi baru dan mengambil pendekatan baru untuk manajemen. Hanya dengan demikian anda dapat menjamin hasil positif dalam keadaan yang berubah. Dunia VUCA menantang anda untuk menemukan jalan anda sendiri. Anda perlu memahami psiko-logika dan mengembangkan perilaku empatik. Singkatnya, untuk lebih peduli dengan manusia dan kebutuhan mereka. Makna dan tujuan memegang peran sentral dalam kegiatan bisnis.

“Orang Menentukan Kesuksesan Setiap Perusahaan”

Hal ini membutuhkan kondisi kerangka kerja yang tepat yang mana setiap individu dapat dan dapat menyumbangkan keterampilan dan layanannya dalam arti hasil yang disepakati lebih kualitatif dan kuantitatif. Ini berlaku setiap saat dan menjadi lebih penting di masa VUCA.

Di mana dan bagaimana dialog dan wacana para manajer dan perusahaan menentukan dengan karyawannya. Kemauan untuk terlibat dalam kerja

sama yang tulus dan mengambil tanggung jawab yang jelas merupakan prasyarat dasar untuk inovasi.

Ini membutuhkan kebebasan, kreativitas, kecepatan, fleksibilitas, dan budaya perusahaan yang menghubungkan orang dengan organisasi. Hubungan ini menjadi lebih signifikan dan dapat dibawa ke dalam fokus kepemimpinan dengan lebih tegas.

Dalam dunia VUCA, yang terpenting adalah mengantisipasi masa depan dan memperkuat kerja sama di perusahaan dengan solusi modern. Keputusan dan koneksi adalah faktor sukses untuk membentuk penyebab bersama. Tujuannya adalah untuk menyalurkan energi yang digunakan dalam kasus apa pun ke dalam saluran yang bermakna sehingga dapat mengarah pada pendekatan dan ukuran yang menambah nilai.

*Whereas **the heroic manager** of the past knew all, could do all, and could solve every problem, **the postheroic manager** asks how every problem can be solved in a way that develops other people's capacity to handle it.*

~ Charles Handy ~

VUCA dan Kepemimpinan

Lingkungan VUCA bisa sangat mengganggu. Jadi, penting bagi kita untuk mengetahui cara mengatasinya. Ubah VUCA untuk keuntungan Anda menggunakan empat langkah berikut ini:

1. *Vision (Counter volatility with vision)*

Lukislah gambaran masa depan yang anda inginkan. Bersama; sebagai kompas dan untuk orientasi; untuk memberi makna dan memicu motivasi dan untuk menempa identitas dan efektivitas internal dan eksternal. Ciptakan visi dan nilai yang menarik untuk orang-orang anda. Ini akan memberi mereka fokus yang jelas dan membantu mereka bereaksi dengan cepat terhadap perubahan.

2. *Understanding (Meet uncertainty with understanding)*

Pahami interkoneksi; membuatnya transparan. Renungkan konteksnya. Pikirkan dan rencanakan secara meta-strategis. Mulailah dari hasil dan kerjakan mundur. Selaraskan keterampilan. Rangkullah dan manfaatkan perilaku dan reaksi. Ubah kecemasan dan resistensi menjadi energi

produktif. Apa yang dilakukan pesaing anda? Apa yang baru di industri anda? Saat anda "tahu", anda akan dapat mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang baru.

3. **Clarity** (*React to complexity with clarity*)

Kesederhanaan. Fokus pada apa yang penting dan tentang apa itu sebenarnya. Kepercayaan, koneksi dan proses yang transparan. Terapkan energi dan gaya tepat di tempat yang paling efektif. Bersikaplah jelas saat anda berkomunikasi, dan promosikan kerja tim dan kolaborasi. Ini akan memberi orang arah yang jelas, dan mendorong mereka untuk memecahkan masalah yang kompleks bersama-sama.

4. **Adaptability/Agility** (*Fight ambiguity with adaptability/agility*)

Fleksibilitas. Kelincahan. Pelajari teknik manajemen hierarkis. Mempromosikan budaya yang konsisten untuk membuat keputusan dan mempertanggungjawabkan kesalahan. Berinteraksi secara transparan dengan keberatan. Memfasilitasi inovasi dan membangun ketahanan. Tetap bisa beradaptasi, bahkan selama waktu yang tidak pasti.

Dorong orang untuk mempelajari keterampilan baru, merangsang debat, dan merangkul kreativitas.

Bennett dan Lemoine (2014) memberikan panduan untuk mengidentifikasi, bersiap untuk, dan menanggapi peristiwa di masing-masing dari empat kategori VUCA sebagaimana terlihat dalam Gambar 6.

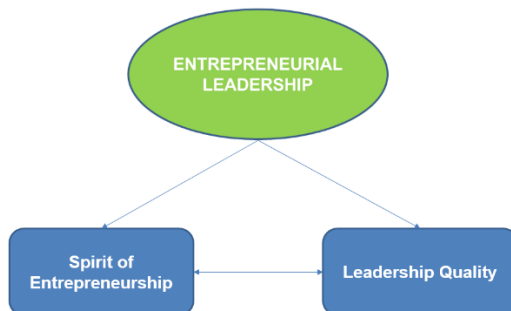


Gambar 6. Kategori VUCA (Bennett & Lemoine, 2014)

Entrepreneurial Leadership

It always seems impossible until it's done.
~ Nelson Mandela ~

Saat ini, hanya dengan memiliki kualitas kepemimpinan atau kapasitas entrepreneurial saja tidaklah cukup untuk menjaga pertumbuhan, perkembangan, keberlanjutan usaha, dan kesuksesan perusahaan. Tambahan untuk ini, pemimpin bisnis harus mampu mencari inovasi, peluang di sekitar mereka dan ambil risiko. Pemimpin bisnis harus memiliki kualitas kepemimpinan dan entrepreneurial agar berhasil. Di pada titik ini, konsep kepemimpinan entrepreneurial (*entrepreneurial leadership*) hadir dan dibutuhkan menjadi alternatif solutif.



Gambar 7. Komponen *Entrepreneurial Leadership*

Kepemimpinan entrepreneurial adalah jenis kepemimpinan baru dan modern yang merupakan kombinasi dari kualitas kepemimpinan dan semangat entrepreneurial (Gambar 7). Lebih dari itu, kepemimpinan entrepreneurial menciptakan produk baru, proses baru dan perluasan peluang pada bisnis yang ada, bekerja di lembaga-lembaga sosial dan berurusan dengan masalah sosial yang diabaikan, berpartisipasi dalam gerakan sosial dan politik, berkontribusi pada perubahan layanan dan kebijakan saat ini yang diterapkan oleh organisasi masyarakat madani dan pemerintah. Belakangan ini, kepemimpinan entrepreneurial menjadi fenomena baru dalam manajemen bisnis yang perlu dibahas.

Kepemimpinan entrepreneurial memegang peran kunci bagi kesuksesan organisasi. Untuk itu seorang pemimpin (*leader*) yang efektif di dalam era disruptif dia haruslah memiliki atau melengkapi dirinya dengan kualitas dan kompetensi entrepreneurial. Tidak bisa lagi hanya dengan kepemimpinan yang biasa-biasa atau konvensional.

Seorang *entrepreneur* adalah sosok yang mewarisi atau menyandang atau memiliki atribut-atribut atau karakteristik atau kompetensi personal unggul. Kucuk (2014) mengidentifikasinya dari berbagai literatur,

seperti misalnya: *self-confidence, determination, communication/ persuasion skill, openness to new ideas, visioner, high initiative, reliability, positive thinking, flexibility, risk-taking, hard working, organizational ability, controlling ability, knowledge, reconciled with the environment, persistence, rationality, seizing opportunities and continuous self-renewal* (dalam Esmer & Dayi, 2016).

Karakteristik *Entrepreneurial Leadership*

Cover dan Slevin (2002) mengemukakan bahwa ada enam karakteristik utama dari *entrepreneurial leadership*. Karakteristik utama ini dijelaskan di bawah ini (dalam Yilmaz & Görmüs, 2012; Altuntas, 2010):

1. **Mendukung keterampilan *entrepreneurial*:** Pemimpin *entrepreneurial* yang efektif menganggap elemen manusia sebagai sumber perilaku *entrepreneurial* dan mendukung perkembangan perilaku tersebut.
2. **Interpretasi peluang:** Pemimpin *entrepreneurial* dapat mengirimkan nilai peluang ke tujuan umum organisasi atau orang yang mendapat manfaat dari peluang.

3. **Melindungi inovasi yang mengancam model bisnis saat ini:** Individu memandang inovasi yang mengganggu sebagai ancaman pribadi dan organisasi. Seorang pemimpin entrepreneurial dapat memberi tahu orang lain tentang potensi manfaat dari inovasi yang mengganggu.
4. **Mempertanyakan logika bisnis saat ini:** Kepemimpinan entrepreneurial memerlukan pertanyaan terus menerus tentang asumsi yang mendasari logika dominan untuk mengidentifikasi peluang penciptaan nilai baru dan memastikan bahwa organisasi diposisikan dengan cara yang berhasil.
5. **Meninjau pertanyaan sederhana:** Pemimpin entrepreneurial meninjau pertanyaan tentang identifikasi peluang dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menopang kehidupan organisasi, jenis definisi tujuan dan pencapaian organisasi dan hubungan yang dikembangkan dengan pemangku kepentingan secara berkelanjutan.
6. **Mengaitkan entrepreneurial dengan manajemen strategis:** Pemimpin entrepreneurial yang efektif percaya bahwa organisasi harus

memiliki keterampilan entrepreneurial secara strategis untuk menciptakan nilai tertinggi.

Selain itu, menurut studi di Young Entrepreneur Council, terdapat 12 karakteristik utama yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin entrepreneurial yang sukses. Ciri-ciri tersebut adalah sebagai berikut (Young Entrepreneur Council, 2016):

1. Fleksibilitas,
2. Kerendahan Hati,
3. Fokus,
4. Determinasi,
5. Tetap terhubung,
6. Visi,
7. Kepercayaan paranoid,
8. Kepemilikan,
9. Positif,
10. Pemasaran,
11. Kesadaran diri dan
12. Mendengarkan orang lain.

Kualitas inilah yang membedakan pemimpin entrepreneurial (*entrepreneurial leader*) dari yang lainnya. Kepemimpinan entrepreneurial bukan hanya sekedar menjalankan roda organisasi, melainkan kapasitas yang berani ambil risiko, jeli tangkap peluang, kreatif, inovatif, produktif, lincah,

dan strategik (Gambar 8). Kualitas yang tidak mungkin diperoleh dalam waktu sekejap.



Gambar 8. Karakteristik Kepemimpinan Entrepreneurial

Kepemimpinan entrepreneurial dapat diartikan sebagai seorang pemimpin yang juga memiliki keterampilan entrepreneurial. Dengan kata lain, kepemimpinan entrepreneurial mengacu pada pemimpin yang mampu ambil risiko, meraih peluang, mengejar inovasi dan inovatif, produktif, saling bertukar dan strategik. Pemimpin entrepreneurial memiliki kemampuan mengenali diri dan lingkungannya sangat baik. Dia juga memiliki kelebihan menemukan peluang-peluang baru. Mereka berkeinginan untuk menciptakan peluang sosial, lingkungan, dan ekonomi.

Dimensi *Entrepreneurial Leadership*

Karcioglu dan Yucel (2004) telah melakukan penelitian untuk mengidentifikasi karakteristik kepribadian pemimpin entrepreneurial dan

mengemukakan bahwa ada sembilan dimensi kepemimpinan entrepreneurial (dalam Esmer, & Dayi, 2016). Dimensi tersebut adalah, sebagai berikut:

1. Menjadi pemain tim,
2. Visi,
3. Inovasi,
4. Pemecahan masalah,
5. Gigih,
6. Mengambil risiko,
7. Beradaptasi dengan perubahan,
8. Mengetahui kebutuhan dan
9. Ketegasan konsumen.

"People with passion can change the world for the better."

~ Steve Jobs ~

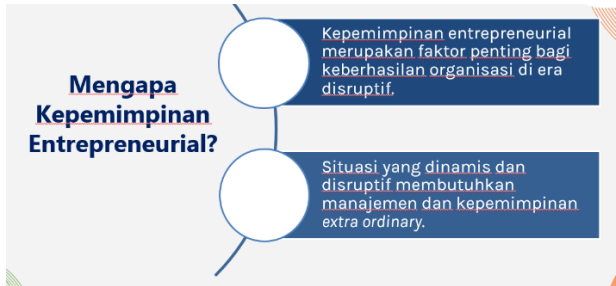
Mengapa *Entrepreneurial Leadership*?

*If you can't fly then run, if you can't run then walk, if you can't walk then crawl,
but whatever you do you have to keep moving forward.*

~ Martin Luther King Jr. ~

Pentingnya *Entrepreneurial Leadership*

Kepemimpinan *entrepreneurial* (*Entrepreneurial Leadership*) merupakan faktor penting bagi keberhasilan organisasi di era disruptif. Apapun jenis organisasinya. Situasi yang dinamis dan disruptif membutuhkan manajemen dan kepemimpinan *extra ordinary*. Hal ini sejalan dengan dikemukakan Karcioğlu dan Yücel (2004) yang menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis persaingan yang intens dan dinamis saat ini, para pemimpin perusahaan dan terutama para pemimpin perusahaan keluarga skala kecil harus memiliki dan menggunakan kualitas kepemimpinan *entrepreneurial* untuk melanjutkan hidup, bersaing dengan pesaing dan mengembangkan diri (dalam Esmer & Dayi, 2016) (Gambar 9).



Gambar 9. Mengapa Kepemimpinan Entrepreneurial?

Cohen (2004) menguatkan temuan tersebut bahwa dalam lingkungan yang dinamis, kompleks, dan tidak pasti diperlukan suatu perilaku pemimpin yang berbeda yaitu *entrepreneurial leadership* (dalam Yang, 2008).

Kepemimpinan Entrepreneurial dan Performa Organisasi

Kepemimpinan entrepreneurial memengaruhi performa organisasi secara positif dan signifikan. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hasil penelitian Jagdale dan Bhola (2014), Sutanto (2015), dan Rahim, Abidin, Mohtar, dan Ramli (2015). Pemimpin yang mengaplikasikan kualitas entrepreneurial dalam kepemimpinannya mendorong kinerja organisasi.

Hal ini senada dengan yang dinyatakan Renko, Tarabishy, Carsrud, dan Brännback (2015) bahwa

kepemimpinan entrepreneurial diartikan sebagai memengaruhi dan mengarahkan kinerja karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang melibatkan pengakuan dan pemanfaatan peluang-peluang entrepreneurial.

Lebih dari itu Mishra dan Misra (2017) mengungkapkan temuan studinya bahwa eksekutif dan non-eksekutif dari kedua organisasi berbeda secara signifikan dalam penemuan terarah, integrasi kreatif jaringan, dan pembangunan arena. Kuantum perbedaan dalam karyawan organisasi swasta rendah. Temuan penting untuk merancang intervensi pada atribut kepemimpinan entrepreneurial untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Kepemimpinan entrepreneurial merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis saat ini, para pemimpin perusahaan dan terutama para pemimpin perusahaan keluarga skala kecil harus memiliki dan menggunakan kualitas kepemimpinan entrepreneurial untuk melanjutkan hidup, bersaing dengan kompetitor, dan mengembangkan diri (Karcioglu & Yucel, 2004 dalam Esmer, & Dayi, 2016).

Kepemimpinan entrepreneurial merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mendukung keberhasilan pencapaian tujuan bisnis atau organisasinya. Karenanya, karakteristik kepemimpinan entrepreneurial dari orang-orang yang berada pada posisi terdepan memengaruhi kinerja, kontinuitas, efektivitas dan produktivitas perusahaan atau organisasi.

Orang-orang ini harus memiliki karakteristik kepemimpinan entrepreneurial untuk mendapatkan keunggulan daya saing, menumbuhkan dan mengembangkannya, dan bertahan dalam lingkungan yang kompetitif ini. Selain kualitas kepemimpinan, memiliki jiwa entrepreneurial menunjukkan bahwa orang yang berada pada posisi terdepan adalah pemimpin entrepreneurial. Karakteristik pemimpin entrepreneurial seperti misalnya memengaruhi orang lain, visi, orisinalitas dan keberanian serta karakteristik entrepreneurial seperti pengambilan risiko, merebut peluang, mengejar inovasi, menjadi inovatif, produktif, saling bertukar, dan strategik.

Pemimpin entrepreneurial, mengungkapkan kemungkinan dalam hal yang tidak mungkin, melihat yang tak terlihat. Pemimpin entrepreneurial memastikan perkembangan pekerjaan yang ada,

dapat menciptakan lapangan kerja baru dalam bisnis, dan fokus untuk ide dan inovasi baru. Oleh karena itu, pemimpin entrepreneurial membawa kemampuan yang saling melengkapi, mereka membangun tim yang tepat dan mereka harus bekerja dengan tim mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin entrepreneurial mengenal diri mereka sendiri dan lingkungannya dengan sangat baik dan menemukan peluang baru yang menciptakan nilai bagi bisnis, pemangku kepentingan, dan masyarakat. Motivasi utama pemimpin adalah keinginan mereka untuk menciptakan peluang sosial, lingkungan, dan ekonomi. Kurangnya sumber daya atau ketidakpastian tidak menyurutkan mereka, sebaliknya masalah ini memotivasi mereka dan mengarahkan mereka untuk mencari solusi baru untuk mengatasi masalah tersebut. Pemimpin entrepreneurial tidak tenggelam dalam skeptisisme dan mereka tidak terus berada di bawah tekanan masalah. Mereka mengarahkan orang untuk menghadapi masalah yang tampaknya tidak mungkin diselesaikan dengan membuat analisis dan menemukan solusi dengan keterampilan berpikir produktif.

Keberhasilan bisnis bergantung pada keterampilan kepemimpinan manajemen yang efektif. Kepemimpinan entrepreneurial adalah salah satu dari keterampilan kepemimpinan yang efektif ini. Menurut Alvarez dan Barney (2002), kepemimpinan entrepreneurial adalah jenis kepemimpinan yang terdiri dari tindakan menuju pembentukan bisnis di tingkat individu, tindakan untuk mengikuti inovasi di tingkat organisasi dan tindakan untuk mendapatkan manfaat dari peluang yang dibedakan di tingkat pasar (dalam Altuntas, 2014).

Kepemimpinan entrepreneurial merupakan konsep yang muncul dengan memadukan potensi kepemimpinan dengan jiwa entrepreneurial. Ketika poin-poin penting dan semangat entrepreneurial ditambahkan ke dalam variabel sifat kepemimpinan, kepemimpinan entrepreneurial muncul dan dapat mengubah arah dunia. Dalam literatur, terkadang entrepreneurial dan kepemimpinan digunakan sebagai istilah yang dapat dipertukarkan. Kemudian, kepemimpinan entrepreneurial diperkenalkan.

Dalam kepemimpinan entrepreneurial, pemimpin juga memiliki kualitas entrepreneurial. Pemimpin entrepreneurial dapat mengadopsi peran yang sepenuhnya independen dan membimbing serta

strategi yang terkait dengan organisasi, yang merupakan sistem yang kompleks (Gündüz, 2010).

Kepemimpinan entrepreneurial mengacu pada status entrepreneurial seorang pemimpin. Dengan kata lain, kepemimpinan entrepreneurial dapat digunakan untuk seorang pemimpin yang memiliki karakteristik seperti mengambil risiko, mengevaluasi peluang, inovatif, produktif, saling bertukar, dan strategis.

Alhasil, untuk menyiapkan masyarakat Indonesia menghadapi era Revolusi Industri 4.0 kebutuhan pemimpin entrepreneurial di perusahaan atau organisasi saat ini meningkat dari hari ke hari. Oleh karena itu, pelatihan terapan, seminar, konferensi dapat diselenggarakan dan proyek-proyek dapat diterapkan di perusahaan atau organisasi dalam rangka meningkatkan jumlah pemimpin entrepreneurial.

Penyiapan *Entrepreneurial Leaders*

Kempster dan Cope (2010) menyatakan bahwa upaya pemahaman dan pengembangan tentang kompetensi *entrepreneurial leadership* dapat dilakukan melalui pendidikan kewirausahaan. Anderson dan Jack (2008), Fuchs, Werner, dan

Wallau (2008), Man dan Yu (2007), dan Hannon (2006) menyatakan bahwa pendidikan kewirausahaan perguruan tinggi memiliki peran yang penting dalam pengembangan kemampuan *entrepreneurial* mahasiswa. Keterlibatan pendidik di perguruan tinggi dengan para mahasiswa dalam aktivitas dan proyek-proyek kewirausahaan berperan penting (Mattare, 2008; Okudan & Rzasa, 2006). Bagheri and Pihie (2011) menyatakan hasil studi empirisnya di antara para mahasiswa beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta di Malaysia bahwa kompetensi-kompetensi yang memampukan para mahasiswa agar sukses dalam aktivitas-aktivitas *entrepreneurial* diperlukan.

Program pendidikan kewirausahaan yang dilaksanakan di perguruan tinggi dengan tujuan menyiapkan para pemimpin *entrepreneurial* masa depan ada yang mencapai keberhasilan, tapi banyak mengalami kegagalan. Kempster dan Cope (2010), Mattare (2008), dan Okudan dan Rzasa (2006) menyatakan hasil temuannya bahwa sedikit sekali program pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi yang telah didedikasikan pada pengembangan kompetensi *entrepreneurial leadership* mahasiswa. Cassar (2006) menyampaikan temuannya tentang tingginya tingkat kegagalan bisnis-bisnis baru yang dibuka, sehingga

menyadarkan para akademisi akan pentingnya *entrepreneurial leadership* bagi performa dan suksesnya badan usaha *entrepreneurial*.

Okudan dan Rzasa (2006) menyajikan fakta bahwa dari semua universitas-universitas di Amerika Serikat yang memberikan program-program pendidikan kewirausahaan di tahun 2004 hanya ada delapan universitas yang melaksanakan mata kuliah *entrepreneurial leadership* dengan fokus pada pengembangan pengetahuan dasar *entrepreneurial leadership* dan keterampilan motivasi, inovasi, dan komunikasi. Mattare (2008) melaporkan bahwa dari 25 program kewirausahaan tingkat sarjana (*undergraduate*) di tahun 2006, hanya empat persen saja yang menekankan pengembangan *entrepreneurial leadership* mahasiswa.

Hasil-hasil riset yang lain mengindikasikan bahwa program-program pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi memainkan peran yang memberikan pengaruh dalam pengembangan kompetensi-kompetensi *entrepreneurial leadership* para mahasiswa melalui pelibatan dalam perkumpulan-perkumpulan dan dalam proyek-proyek kewirausahaan terkemuka (Plumly *et al.*, 2008; Okudan & Rzasa, 2006).

Dari studi-studi yang telah dilakukan tersebut nyata bahwa tidak banyak yang melihat dari aspek penyelenggara program. Penyelenggara program memiliki peran yang tidak kalah penting bagi kesuksesan program-program yang direncanakan termasuk program kewirausahaan. Sebagai pihak yang memegang otoritas dalam program studi, maka penyelenggara program mempunyai peran dan posisi yang sentral. Tanpa adanya kepemimpinan, kapabilitas, kreativitas, dan daya inovasi dari penyelenggara program sebagai pemimpin, maka suatu program akan dikhawatirkan menemui jalan terjal. Adalah penting melakukan riset-riset yang difokuskan pada sejauh mana peran penyelenggara program dalam membawa organisasi yang dipimpinnya meraih performa yang diharapkan.

*"By failing to prepare, you are preparing to fail."
~ Benjamin Franklin ~*

6 Kebiasaan Pemimpin Entrepreneurial Yang Efektif

Inilah yang diperlukan untuk menjadi pemimpin entrepreneurial, sebagai berikut (Wesman, 2016):

1. **Kenali diri Anda:** Pemimpin entrepreneurial tahu siapa mereka dan apa yang berarti bagi mereka. Mereka memiliki tujuan dalam hidup dan pekerjaan, mengetahui mengapa mereka memulai perusahaan mereka dan mengapa mereka memimpin mereka. Mereka memahami bagaimana bisnis mereka cocok dengan industri dan komunitas mereka.
2. **Memiliki visi dan mampu mengartikulasikannya:** Seorang pemimpin entrepreneurial harus memiliki visi tentang bisnisnya: apa yang dilakukannya, bagaimana ia melayani pemangku kepentingannya dan kemana arahnya. Visi itu tidak bisa kabur. Seorang pemimpin entrepreneurial harus mampu mengartikulasikan visi ini, sehingga orang lain terinspirasi dan akan bergabung bersama untuk bekerja sama untuk tujuan bersama.
3. **Kembangkan karyawan dan bantu mereka tumbuh:** Pemimpin entrepreneurial berkomitmen pada orang yang bekerja untuk mereka. Mereka membantu karyawan mengembangkan bakat dan keterampilan mereka sendiri. Karyawan membuat komitmen kepada Anda, saat Anda membuat komitmen kepada mereka. Seorang pemimpin entrepreneurial

juga tahu bahwa penting untuk membantu karyawan tumbuh, sehingga bisnis dapat berkembang di masa depan.

4. **Dengarkan baik-baik:** Pemimpin entrepreneurial selalu mendengarkan karyawan, klien, mentor, dan lain-lain. Mereka membuat keputusan tidak hanya berdasarkan pemahaman mereka sendiri tentang fakta dan situasi, tetapi juga berdasarkan apa yang mereka dengar dari berbagai sumber. Oleh karena itu, mereka tidak hanya menciptakan tempat kerja yang produktif, tetapi juga menyediakan produk dan layanan yang dibutuhkan dan diminta oleh klien dan pelanggan.

5. **Menerapkan ide-ide baru:** Seorang pemimpin entrepreneurial mau berinovasi dan mengambil risiko di saat baik dan buruk. Iklim bisnis selalu berubah. Bersikap fleksibel dan menemukan peluang untuk meluncurkan inisiatif baru, strategi baru, produk atau layanan baru adalah kunci kesuksesan bisnis.

6. **Jaga dirimu baik-baik dan tetaplah penasaran:** Pemimpin entrepreneurial meluangkan waktu untuk diri mereka sendiri dan untuk

bersama keluarga dan teman. Mereka menyukai liburan, hobi, dan minat di luar pekerjaan. Seorang pemimpin entrepreneurial membutuhkan waktu untuk kontemplasi untuk dapat melihat bisnisnya melalui lensa yang berbeda. Akan tetapi yang terpenting, mereka tetap penasaran. Seorang pemimpin entrepreneurial selalu tertarik dengan apa yang sedang terjadi di dunia dan tidak pernah berhenti belajar.

Before you become a leader, success is all about growing yourself. After you become a leader, success is about growing others.

~ Jack Welch

Penutup

*Best practice was yesterday
Best thinking is in demand today and tomorrow
~ Anonim ~*

Sebagaimana diketahui dan disadari bersama bahwa lingkungan industri selalu mengalami perubahan dari masa ke masa. *It's a VUCA world*. Angin perubahan yang berhembus pasti akan berdampak bagi lingkungan termasuk pihak-pihak yang ada di dalamnya. Dampak yang ditimbulkan cenderung menghasilkan suatu disrupsi yang dapat menimbulkan gangguan-gangguan. Seberapa destruktif dampaknya sangat ditentukan oleh seberapa besar dan kuat angin perubahan tersebut berhembus.

Namun demikian, seberapa berat dan seberapa hancur badai itu menghantam yang menimbulkan keterpurukan seluruh prajurit di medan laga, sebenarnya ketegaran dan kemantapan sosok pemimpin yang berdiri teguh sangatlah menentukan kemenangan atas pertempuran. Prajurit yang *desperate* dan *hopeless* karena kalah perang akan bangun kembali dengan hadirnya seorang yang visioner, orisinal, berani, ambil risiko, merebut peluang, me-

ngejar inovasi, menjadi inovatif, produktif, saling bertukar, dan strategik. Itulah kualitas sosok *entrepreneurial leadership*.

Milikilah!

Referensi

- Anderson, A. R., & Jack, S. L. (2008). Role typology for enterprising education: The professional artisan? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 256–273.
- Altuntas, G. (2014). The relationship between entrepreneurship and strategic management: A new model and test of strategic entrepreneurship. *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 103–129.
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Student entrepreneurial leaders: challenges and competencies of leading university entrepreneurship programs. *International Journal of Business and Social Science*, 2(2), 1–17.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for you*. Retrieved from: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 610–632.
- Encyclopedia Britannica* (2015). *Encyclopedia britannica*. Ultimate Edition.
- Esmer, Y., & Dayi, F. (2016). Entrepreneurial leadership: A theoretical research. *Proceedings of the*

- 25th International Academic Conference. Paris: OECD Headquarters.
- Fuchs, K., Werner, A., & Wallau, F. (2008). Entrepreneurship education in Germany and Sweden: What role do different school systems play? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 365–381.
- Gündüz, S. (2010). Is control in the hands of leaders? the answer comes from the entrepreneurial school. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 212–222.
- Hannon, P. D. (2006). Teaching pigeons to dance: Sense and meaning in entrepreneurship education. *Education + Training*, 48(5), 296–308.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen Indonesia: Menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). *Design principles for industrie 4.0 scenarios: A literature review*. Working Paper. Technische Universität Dortmund, Fakultät Maschinenbau, Audi Stiftungslehrstuhl Supply Net Order Management.
- Idcloudhost (2020). *Mengenal apa itu era revolusi industri 4.0: Dampak, dan mengatasinya*. Retrieved from: <https://idcloudhost.com/mengenal-apa-itu-era-revolusi-industri-4-0-dampak-dan-mengatasinya/>

- Jagdale, D., & Bholra, S. S. (2014). Entrepreneurial leadership and organizational performance with reference to rural small scale engineering industry in Pune District. *Golden Research Thoughts Journal*, 4(2), 1–9.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative industrie 4.0 - Securing the future of German manufacturing industry (Final report of the industrie 4.0 working group)*. Acatech: National Academy of Science and Engineering.
- Kempster, S. J., & Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *Journal of Entrepreneurial behaviour and Research*, 16(6), 5–34.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering: The International Journal of Wirtschafts InforMatik*, 4(6), 239–242.
- Linovhr (2020). Apa itu revolusi industri 4.0 & bagaimana mengatasinya? Retrieved from: <https://www.linovhr.com/revolusi-industri-4-0/>
- Man, T. W. Y., & Yu, C. W. M. (2007). Social interaction and adolescent's learning in enterprise education: An empirical study. *Education + Training*, 49(8/9), 620–633.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- Maslow, A. H. (1969). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1–9.
- Mattare, M. (2008). Teaching entrepreneurship: The case for an entrepreneurial leadership course. *USASBE Proceedings*, 78–93.
- Mishra, P., & Misra, R. K. (2017). Entrepreneurial leadership and organizational effectiveness: A comparative study of executives and non-executives. *Procedia Computer Science*, 122, 71–78
- Okudan, G. E., & Rzasa, S. E. (2006). A project-based approach to entrepreneurial leadership education. *Technovation*, 26, 195–210.
- Plumly, L. Wayne. Jr., Marshall, Leisa. L., Eastman, J., Iyer, R., Stanley, Kenneth. L., & Boatwright, J. (2008). Developing entrepreneurial competencies: a student business. *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 17–28.
- Rahim, H. L, Abidin, Z. Z., Mohtar, S., & Ramli, A. (2015). The effect of entrepreneurial leadership to-

- wards organizational performance, international academic research. *Journal of Business and Technology*, 1(12), 193–200.
- Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74.
- Roser, C. (2017). *Faster better cheaper in the history of manufacturing: From the stone age to lean manufacturing and beyond*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Schwab, K. M. (2017). *The fourth industrial revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Sutanto, E. M. (2015). *Pengaruh entrepreneurial leadership dan organizational learning capability pada organizational creativity, organizational innovation dan entrepreneurial performance pada Program Studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur*. Disertasi. Unpublished. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Trilling, B., & Hood, P. (1999). Learning, technology, and education reform in the knowledge age or "we're wired, webbed, and windowed, now what?". *Educational Technology*, 39(3), 5–18.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York, NY: William Morrow Co.

- Toffler, A. (1987). *Previews & premises: An interview with the author of future shock and the third wave*. Montreal, Canada: Black Rose books.
- Vuca World (2021). *Leadership skills & strategies*. Retrieved from: <https://www.vuca-world.org/>
- Wesman, J. (2016). *6 habits of effective entrepreneurial leadership*. Retrieved from: <https://www.entrepreneur.com/article/274374>
- Xu, M., David, J. M., & Kim., S. H. (2018). The fourth industrial revolution: Opportunities and challenges. *International Journal of Financial Research* 9(2), 90–95. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2.p90>
- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257–275.
- Yilmaz, H., & Görmüş, A. S. (2012). Investigation of the effects of strategic entrepreneurship on perceived organizational support and organizational learning: An empirical study in textile industry. *Journal of Yasar University*, 26(7) 4483–4504.
- Young Entrepreneur Council (2016). *12 essential traits of successful start-up leaders*. Retrieved from: <http://www.inc.com/young-entrepreneur-council/12-traits-of-successful-start-up-leaders.html>

Biodata Penulis



Terhitung sejak 1 September 2019 Eddy Madiono Sutanto ditetapkan sebagai seorang guru besar atau professor di bidang ilmu Manajemen berdasarkan Surat Keputusan Menteri Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 35161/M/KP/2019. Pendidikan doktoralnya di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga diselesaikan pada tahun 2015 dengan predikat kelulusan *cumlaude* (dengan pujian) dan dinobatkan sebagai wisudawan terbaik Universitas Airlangga bulan September tahun 2015. Gelar *Master of Science in Management* diraihinya dari Mays Business School, Texas A & M University, USA pada tahun 1998.

Sementara itu, Prof. Eddy Madiono Sutanto menyelesaikan pendidikan strata satu (S-1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi – Manajemen (Drs. Ec.) dari Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra pada tahun 1990. Sejak tahun 1991 hingga saat ini Prof. Eddy Madiono Sutanto mengabdikan dirinya di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra sebagai dosen dan telah mendapatkan penghargaan Petra Kencana Bhakti untuk masa bakti 20 tahun. Mata kuliah yang diampunya sejauh ini antara lain ialah Manajemen Manusia Bersumberdaya, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, *People Management*,

Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif, *Organizational Behavior*, *Organizational Development*, *Organizational Change*, *Family Business Management*.

Berbekal kepiawaian dan ketekunannya dalam mengelola jurnal sebagai Editor in Chief Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (*Journal of Management and Entrepreneurship*) sejak tahun 2012 Prof. Eddy Madiono Sutanto berhasil meraih kembali Status Akreditasi B pada tahun 2016 dan SINTA 2 pada tahun 2018 hingga saat ini. Keberadaannya dapat dilihat dan dikunjungi di laman/*website*: jurnalmanajemen.petra.ac.id. Di samping itu, beberapa jurnal internasional bereputasi, yaitu: *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Publishing Ltd. (SCOPUS Q1); *International Journal of Business and Society*, Universiti Sarawak Malaysia, (SCOPUS Q3); *Asia Pacific Journal Multidisciplinary Research*, Lyceum of the Philippines University; dan beberapa jurnal nasional terakreditasi seperti *Journal of Economics Business and Accountancy Ventura (JEBAV)*, Jurnal Trikonomika, Jurnal Manajemen & Pemasaran Jasa memberikan kepercayaan kepadanya sebagai *external reviewer*. Banyak hasil karya penelitiannya telah dipublikasikan pada berbagai jurnal nasional terakreditasi maupun internasional bereputasi yang terindeks Scopus maupun Web of Science. Buku bunga rampai yang telah dihasilkannya berjudul ORCHESTRA: Bagaimana Pengelolaan Sumber Daya Manusia Menginspirasi Dalam Menyatukan Irama Bisnis dan diterbitkan di awal tahun 2021 se-

bagai persembahan bagi bangsa yang bersamaan dengan terselenggaranya upacara pengukuhan guru besar pada hari Sabtu, 6 Pebruari 2021.

Prof. Eddy Madiono Sutanto adalah *founder* dari konferensi internasional di bidang Manajemen dan Entrepreneurial sejak tahun 2017 hingga saat ini dengan *brand* i-CoME (*International Conference on Management and Entrepreneurship* – i-come.petra.ac.id). Jabatan struktural yang pernah diembannya di Universitas Kristen Petra ialah Ketua Program Manajemen Bisnis pada tahun 2015–2018 dan Kepala Biro Administrasi Kemahasiswaan pada tahun 2000–2004. Lebih daripada itu, beliau aktif terlibat sebagai pembicara dan narasumber dalam berbagai acara seminar, persekutuan, *workshop*, *talkshow* di radio serta memberikan sumbangsih dengan keterlibatannya dalam organisasi sosial kemasyarakatan maupun organisasi profesi ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia), KADIN (Kamar Dagang dan Industri) Jawa Timur, dan IDEI (Insan Doktor Ekonomi Indonesia).

Halaman cover belakang

