MEMIMPIN TANPA PEMIMPIN?

Topik kepemimpinan selalu menarik untuk dipelajari. Dari masa ke masa, para pemimpin dunia mewarnai buku-buku sejarah, buku-buku bisnis, dan buku-buku biografi. Berita dan narasi para pemimpin bisnis disruptif mewarnai berita-berita dan artikel-artikel majalah bisnis, salah satunya gaya memimpin "tanpa pemimpin".

Oleh: Jennie M. Xue

Praktisi industri kreatif dan kolomnis di media nasional termasuk di FMPM sebagai Kontributor Tetap Desk Amerika. Tinggal di California, AS.

Seorang pemimpin merupakan "jiwa", sedangkan seorang manajer adalah "otak".

Menarik dipelajari, kepemimpinan merupakan "soft skill" yang cukup rumit untuk didiskusikan secara tuntas. Jika ada satu miliar pemimpin di dunia, berarti ada satu miliar pula gaya kepemimpinan. Dan tidak ada dua pemimpin yang sama persis. Menurut Pakar Kepemimpinan pemenang Pulitzer bernama James MacGregor Burns dalam bukunya "Leadership," kepemimpinan sedang dalam fase krisis, mengingat demikian banyaknya para "pemimpin" yang menduduki posisi tertentu, namun kemampuan memimpinnya mengkhawatirkan. Esensi "kepemimpinan" seringkali luput dari eksekusi yang memadai.

Apa beda "Pemimpin" dengan "Manajer"?

Seperti apakah seorang pemimpin yang berkualitas CEO? Bagaimana mengenali kualitas kepemimpinan seseorang? Apakah seorang pemimpin berbakat dari lahir atau dapat dipelajari (*born or made*)? Apa saja yang termasuk dalam "*leadership intelligence*"? Apakah "*leadership skill*" bisa dipelajari? Bagaimana psikologi kepemimpinan itu?

Seorang pemimpin alias "*leader*" merupakan "hati" atau "jiwa" dari satu organisasi dan intinya adalah kemampuan dalam menginspirasi dalam pencapaian gol. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang baik mempunyai aura kehadiran yang mampu "menggerakkan" mereka yang dipimpin agar bergerak maju dalam suatu simfoni yang manis dalam pencapaian gol. Ia memberi arah, mengkomunikasikannya, dan membangun semangat dalam berjalan searah secara kolektif.

Perbedaan antara seorang "pemimpin" dan seorang "manajer" terletak dari seberapa besar pengaruh seseorang secara "spiritual" dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin merupakan "jiwa", sedangkan seorang manajer adalah "otak." Manajer membangun sistem, prosedur operasional, aturan main, dan program insentif. Seorang manajer berfokus kepada organisasi, sehingga perspektif tentang manusia hanyalah sebagai faktor penggerak.

Namun tentu saja seorang pemimpin yang baik seyogianya juga merupakan manajer yang baik, dan sebaliknya. Hampir mustahil bisa menjadi seorang pemimpin tanpa mempunyai *managerial skills* dan seorang manajer tanpa memiliki *leadership skills*. Kuncinya adalah tetap berpegang kepada dua *soft skills* ini, tanpa mengesampingkan salah satunya.

Seorang pemimpin menentukan dan berpegang kepada "arah" organisasi. "Arah" di sini dibentuk oleh visi, misi, dan prinsip-prinsip operasional, sedangkan "gol" berpegang kepada target dan pengukuran *input, throughput*, dan *output*. Sebagai contoh, Jeff Bezos dari Amazon percaya bahwa kepentingan *customer* dan pemegang saham akan berparalel ketika kepercayaan *customer* telah diperoleh. Ini adalah "arah" kepemimpinan Amazon.

Jadi, "pemimpin" lebih filosofis daripada "manajer"? Bisa jadi demikian, namun bukan berarti "buta" akan berbagai bentuk struktur dan pengukuran. Ia dapat "melihat dengan pikiran" kausalitas dari aktivitas sehari-hari terhadap masa depan organisasi. Misalnya, ketika *launching product* dilakukan, berbagai tahapan dilalui di bawah arahan seorang manajer. Namun seorang pemimpin dapat "membaca" dengan pikiran apakah aktivitas tersebut memberikan sumbangan positif atau tidak secara jangka panjang dalam "spirit" organisasi.

Uniknya, gaya kepemimpinan bisa dibedakan dalam dua garis besar: memimpin dengan pemimpin dan tanpa pemimpin. Kelompok pertama sangat umum dan tipikal kita jumpai dalam organisasi manapun, dari yang paling mikro hingga yang paling ekspansif. Kelompok kedua lebih tidak umum dan masih sangat jarang ditemui, namun ada. Salah satu gaya "memimpin tanpa pemimpin" yang cukup menggemparkan dunia bisnis internasional dapat ditemui di Zappos yang didirikan dan "dipimpin" oleh Tony Hsieh.

Memimpin "Tanpa Pemimpin" ala Tony Hsieh dari Zappos

Keputusan Tony Hsieh, founder dan CEO Zappos yang pernah mengejutkan dunia dengan kultur perusahaan yang "happy" dalam bukunya "Delivering Happiness," kini kembali menggemparkan. Ia memutuskan untuk memimpin tanpa pemimpin. Apa artinya? Semua posisi manajerial dihapus. Ia pun "memimpin" tanpa menancapkan kuku-kukunya sebagai CEO yang kaku dengan aturan-aturan baku.

Keputusan ini jelas sangat kontroversial dan menjadi berita besar di kalangan bisnis. Berbagai teori kepemimpinan dan manajemen telah diputarbalikkan. Sebenarnya, apa saja pro dan kontra memimpin dengan pemimpin dan tanpa pemimpin? Mungkinkah memimpin tanpa pemimpin bisa berhasil dalam arti peningkatan produktivitas, pertumbuhan omzet, dan traksi impresif sebagai entitas bisnis?

Lima belas tahun lalu, Zappos mendisrupsi industri retail *online* dengan *platform e-commerce* penjualan sepatu. Strategi yang dipakainya adalah *customer service* yang sangat bersahabat dengan ongkos kirim nol dan produk bisa dikembalikan atau diganti apabila produk tidak terasa nyaman ketika dipakai. Bayangkan, membeli sepatu tanpa mencobanya dulu di kaki Anda, bukankah cukup riskan?

Perkiraan tahun lalu, keuntungan (profit) Zappos di tahun 2015 mencapai 97 juta dolar AS, yaitu dua kali lipat dari keuntungan tahun 2014. Dan ini merupakan proyeksi keberhasilan pertama dari konsep "memimpin bisnis tanpa pemimpin/manajer" dari 1500 pegawainya terhitung masa sibuk menjelang Natal 2014.

Gaya memimpin tanpa pimpinan/manajer/supervisor ini dikenal sebagai "holacracy." Holacracy merupakan sistem organisasi di mana otoritas dan pengambilan keputusan terdistribusi merata tanpa hirarki manajemen. Dengan kata lain, setiap pegawai adalah manajer bagi dirinya sendiri.

Holacracy merupakan sistem organisasi di mana otoritas dan pengambilan keputusan terdistribusi merata tanpa hirarki manajemen

Ia "memimpin" dengan kesadaran bahwa ia mempunyai tanggung jawab untuk mengikuti "arah" dan memenuhi target-target terukur perusahaan. *You are your own leader; you are your own manager*.

Sistem Holacracy (SH) pertama kali diperkenalkan oleh Brian Robertson di tahun 2007 ketika memimpin Ternary Software, perusahaan perangkat lunak komputer berbasis di Exton, Pennsylvania. Di sana, Robertson bereksperimen dengan bentuk organisasi perusahaan yang lebih demokratis yang dituangkan dalam buku berjudul *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World* (Juni 2015).

Terminologi "holacracy" berasal dari kata "holacry" yang dipopulerkan oleh Arthur Koestler dalam buku *The Ghost in the Machine* (1967). "Holon" dalam bahasa Yunani artinya "keseluruhan" atau "unit-unit otonomi yang mengandalkan/meregulasi diri sendiri namun pada saat yang sama juga tergantung pada keseluruhan." Otonomi merupakan karakteristik penting dalam *holacracy*, di mana individu mempunyai fungsi-fungsi individu dan grup secara bersamaan.

Holacracy mirip dengan *sociocracy* yang merupakan sistem pemerintahan yang dikembangkan di akhir abad ke–20. *Sociocracy* ini memiliki pengaruh kuat terhadap *holacracy*, di mana yang pertama

"...dalam lingkungan *holacracy*, seorang CEO hanyalah seorang arsitek rumah hijau (*green house*) di mana setiap tanaman dioptimalisasikan untuk mencapai potensi yang terbaik"

berlaku terhadap proses pemerintahan, sedangkan yang kedua berlaku terhadap proses organisasi. Kultur demokratis ala Internet merupakan derivatif dalam sosiokrasi, walaupun tidak sepenuhnya.

Penekanan *holacracy* terletak pada proses adaptif, swa organisasi, dan pengelolaan berdasarkan kebutuhan. Inspirasi awalnya berasal dari *agile software development* (pengembangan perangkat lunak yang fleksibel) dan *lean manufacturing process* (proses *manufakturing* ramping). Sistem *holacracy* ini mudah diadaptasi dalam lingkungan perusahaan yang mempunyai *shareholders* dan *stakeholders*, sehingga merupakan pilihan yang patut dipertimbangkan. Ketika efektivitas berjalan dengan baik, efisiensi jelas merupakan *output* yang diharapkan.

Beda Holacracy dengan Kepemimpinan Konvensional

Pertama, penggunaan terminologi "peran" daripada terminologi "deskripsi." Peran (*role*) di sini merupakan balok pembentuk penting dalam struktur organisasi, di mana setiap individu peka akan "perannya" yang bisa berubah-ubah setiap kali menemui masalah atau kebutuhan tertentu. Proaktivitas akan situasi merupakan kebutuhan, sedangkan aktivitas merupakan mata uangnya.

Berbeda dengan "*job description*" yang telah menentukan ranah mana saja yang merupakan kewajibannya, "*role*/peran" lebih mengutamakan akuntabilitas. Akuntabilitas di sini berhubungan tidak hanya dengan kewajiban mengatasi masalah, namun kesinambungan eksekusi berbagai aktivitas. *Performance* dalam "*role*/peran" merupakan titik beratnya, bukan berbagai kewajiban yang berhubungan dengan posisi.

Struktur *holacracy* berporos pada kemampuan sistem dalam mengorganisir diri dalam bentuk lingkaran-lingkaran. "Mengorganisir" di sini terbentuk secara hirarki dan setiap lingkaran mempunyai fungsi yang jelas dan memegang akuntabilitas lingkaran yang lebih luas. Idealnya, setiap lingkaran mencapai target-targetnya sendiri dengan mengelola peran otoritas. Setiap lingkaran terhubung dengan dua "*role*/peran" yang dikenal sebagai "*lead link*" dan "*rep link*" sebagai penjaga keseimbangan dalam eksekusi.

Kedua, setiap lingkaran mempunyai proses dalam penciptaan dan pengelolaan peran dan kebijakan eksekusi. Struktur ini disebut "pengambilan keputusan integratif" sehingga proses amandemen eksekusi dan proposal berjalan paralel. Sistem ini bukan berbasis konsensus, namun merupakan integrasi berbagai input yang relevan dari berbagai pihak berdasarkan "role/peran" masing-masing.

Ketiga, proses operasional *holacracy* menspesifikasikan proses berdasarkan kebutuhan operasional dan setiap anggota lingkaran bekerja berdasarkan kepentingan bersama-sama. Setiap anggota berperan secara otonom untuk mencapai *output* terbaik. Ini merupakan kebalikan dari manajemen konvensional yang memberikan otonomi sangat terbatas tergantung "job description" dan arahan serta "approval" dari pimpinan/manajer/supervisor. Batas otonomi "*role*/peran" hanyalah aset dan sumber daya perusahaan, seperti *budget*, hak cipta atas kekayaan intelektual, dan berbagai bentuk kapital lainnya.

Keempat, *holacracy* mempunyai "bias"

Holacracy & Kepemimpinan Konvensional

Pembeda	Holacracy	Konvensional
Terminologi	Peran	Deskripsi
Pertimbangan pengambilan keputusan	Integratif	Konsensus
Proses operasional	Otonomi Tak Terbatas	Otonomi Terbatas
Eksekusi	Proaktif dan Inovatif	Sesuai Arahan
Kordinasi/rapat taktis	Intens dan Diskursif	Jarang Dan Cenderung Pasif

• *Sumber: Jennie M.Xue (diolah dari artikel ini)*

yang besar terhadap aksi dan inovasi. Dengan kata lain, untuk sebuah *holacracy* hidup dan berkembang baik, diperlukan eksekusi nyata dan inovasi berkesinambungan dengan standar baik dan terukur. Tanpa dua elemen ini, bisa diperkirakan sebuah *holacracy* akan gagal. Aksi yang proaktif dan inovatif merupakan kunci keberhasilan eksekusi dalam *holacracy*.

Kelima, rapat taktis mingguan diadakan untuk mengenali tahapan-tahapan eksekusi yang mencakup berbagai fase serta melaporkan data-data relevan terbaru. Pencapaian-pencapaian proyek dicatat dan didiskusikan untuk diterapkan di lingkaran-lingkaran berbeda maupun untuk diperbaiki. Tahap terakhir disebut tahap "triage" berfokus kepada diskusi tentang eksekusi yang produktif.

Tony Hsieh sendiri menerapkan *holacracy* sebagai strategi, bukan semata-mata bereksperimen. Restrukturisasi kepemimpinan ini merupakan jembatan dalam proses ekspansi ke bidang-bidang lainnya. Google dan Apple memberikan kebebasan kepada setiap pegawai untuk mengerjakan proyek opsional yang kelak bisa diajukan kepada forum untuk diwujudkan. Model *holacracy* ini memungkinkan proyek opsional untuk dikembangkan tanpa membebani "*role*/peran" utama.

Hsieh menambahkan bahwa dalam suatu perusahaan, biasanya seorang CEO dipandang seperti pohon terkuat dan tertinggi yang menjadi panutan pohon-pohon lainnya. Namun, dalam lingkungan *holacracy*, seorang CEO hanyalah seorang arsitek rumah hijau (green house) di mana setiap tanaman dioptimalisasikan untuk mencapai potensi yang terbaik.

Holacracy menebas struktur birokrasi yang menahan pertumbuhan bisnis dengan keterbatasan kecepatan langkah dalam mengikuti pergeseran pasar. Holacracy memberikan kebebasan untuk bermetamorfosis sesuai kebutuhan misi. Jadi, eksekusi fleksibel dalam mengikuti inovasi merupakan kelebihan yang sangat diharapkan.

Kini, di Zappos ada 500 "lingkaran" yang terdiri dari satu atau beberapa pegawai. Dan setiap lingkaran mempunyai otonomi dalam mengembangkan bisnis yang ada maupun yang masih dalam rancangan. Setiap "*role*/peran" anggota selalu lekat dengan kewirausahaan solo (*solo entrepreneur*). "Lingkaran" berfungsi juga sebagai inkubator bisnis agresif.

Tentu saja tidak semua pegawai Zappos menerima perubahan struktural ini, sehingga 14 persen dari 1500 pegawai memilih untuk mengundurkan diri. Mereka mempertanyakan apakah *holacracy* merupakan lanjutan dari "*happiness culture*" yang telah berhasil diwujudkan selama ini. Tampaknya, tidak semua pegawai menafsirkannya demikian. Yang menarik, Hsieh memandang eliminasi organik ini merupakan proses filtrasi sumber daya manusia yang sesuai dengan filosofi kepemimpinannya.

Keterampilan vs Inteligensi?

Bagaimana mengidentifikasi kualitas kepemimpinan seseorang? Dari dua hal: *skills* dan *intelligence*.

Leadership skills alias "keterampilan memimpin" merupakan keterampilan yang bisa dipelajari, diasah, dan diperbaiki terus-menerus. Sedangkan, *leaderhip intelligence* atau "inteligensi memimpin" merupakan "kecerdasan" inheren seseorang dalam hal memimpin. Seorang pemimpin seyogyanya mempunyai kemampuan untuk memimpin diri sendiri dulu, sebelum ia memimpin orang lain. Jadi, inteligensi kepemimpinan bisa dikenali dari kualitas hidup, interaksi dengan orang lain, dan kemampuan pengembangan diri yang bisa diukur.

Tipe-Tipe dan Psikologi Kepemimpinan

Pakar Kepemimpinan dan Profesor Emeritus di University of Maryland, James MacGregor Burns, mengidentifikasikan dua tipe dasar kepemimpinan: transaksional dan *transforming*. Berbagai derivatif yang merupakan gabungan dan sempalan dari keduanya mewarnai dunia pembelajaran kepemimpinan. Ada berbagai nama tipe kepemimpinan, namun bisa diperkirakan sebenarnya mempunyai banyak kemiripan.

Kepemimpinan transaksional mengacu kepada hubungan antara pemimpin dengan para pengikutnya, yang biasanya bersifat "transaksi" yaitu apa yang diberikan oleh pemimpin akan menghasilkan suatu aksi dari para pengikut. Kepemimpian *transforming* mengacu kepada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi (*influencing*) para pengikut dengan berbagai "pemenuhan kebutuhan" yang biasanya bersifat mental, psikologis, spiritual, maupun emosional. Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin mengubah kedua belah pihak, di mana pemimpin merupakan "*agent of change*" yang idealnya berpengaruh positif atau dipercaya memberi pengaruh positif (kepemimpinan secara moral).

Tipe-tipe kepemimpinan klasik yang dikategorisasikan secara ciamik oleh Ralph M. Stogdill dalam buku "Handbook on Leadership" (1974) berdasarkan 11 variabel. Satu, fokus kepada proses di dalam grup. Dua, kepribadian dan kausalitas. Tiga, seni menerapkan unformitas. Empat, mengeksekusi pengaruh. Lima, perilaku atau aksi. Enam, bentuk persuasi. Tujuh, hubungan dengan kekuasaan. Delapan, instrumen pencapaian gol. Sembilan, efek dari interaksi. Sepuluh, peran diferensiasi. Sebelas, struktur inisiasi. Kesebelas variabel ini bisa dianalisa dengan berbagai teori akan tipe-tipe atau gaya kepemimpinan. Jadi, bisa dibuatkan matriks antara 11 variabel tersebut dengan paradigma yang dipakai dalam menganalisa kepemimpinan.

Menurut Pakar Psikologi Kepemimpinan Alan Cutler dalam bukunya *Leadership Psychology: How the Best Leaders Inspire Their People*, ada delapan jenis paradigma kepemimpinan, yaitu: *Great Man Theory, Trait Theory, Behavioral Theory, Situational Leadership, Functional Leadership, Relationship Theory,Transformational Leadership,* dan *Shared Social Identity*. Ketujuh paradigma ini memiliki 11 variabel di atas yang jika dikawinkan silang menghasilkan gaya kepemimpinan berbeda.

Great Man Theory. Seorang pemimpin akan timbul di saat yang tepat, di mana ia akan memberikan arah yang aman dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam sejarah umat manusia, ini memang kerap terjadi dalam situasi kacau. Presiden Joko Widodo dan Gubernur Basuki "Ahok" Tjahaja Purnama, misalnya, merupakan para pemimpin yang muncul ke permukaan ketika Indonesia sungguh sedang membutuhkan tokoh-tokoh seperti mereka. Demikian pula kehadiran Martin Luther King, Jr, Gandhi, dan Bunda Teresa dari Kalkuta yang timbul ketika dunia membutuhkan tokoh-tokoh perdamaian.

Trait Theory. Dalam paradigma ini, seorang pemimpin dikenali dengan kualitas kepribadian dan *skill*-nya, bukan karena ketokohannya. Dengan mengidentifikasi detil karakter dan kepribadian (*trait*) seseorang, maka seseorang dapat bertindak sebagai seorang pemimpin. Kualitas ini bergerak terus dari waktu ke waktu, mengingat kepribadian seseorang dan lingkungan tidak pernah diam di tempat. Kemampuan adaptif inheren yang baik dari seorang pemimpin memberi kesempatan lebih besar untuk berhasil di masa-masa sulit.

Behavioral Theory. Paradigma ini merupakan kritik dari *trait theory*. *Trait theory* berfokus akan apa yang dimiliki oleh seseorang berdasarkan karakter dan kepribadian seseorang, sedangkan *behavioral theory* lebih mementingkan perilaku yang berhubungan dengan memimpin para pengikutnya. Di sini, kemampuan adaptif tidak inheren, namun bisa dipelajari. Bagaimana perilaku seorang pemimpin lebih penting daripada karakter atau kepribadian dasarnya. Jadi, *output* perilaku berdasarkan aktivitaslah yang diukur dan dihargai, bukan semata-mata "dia orang baik" atau "dia profesional." "Kebaikan" dan "profesionalisme" perlu dibuktikan dengan perilaku dan aktivitas, barulah kepemimpinan seseorang bisa dinilai.

Menurut Psikolog Kurt Lewin, dalam *behavioral theory*, seorang pemimpin bisa memilih untuk memimpin secara otokratis, demokratis, maupun *laissez-faire*. Gaya Kepemimipinan Otokratis dilakukan tanpa mempertimbangkan masukan dari para pengikut dan cocok untuk pengambilan keputusan yang cepat. Gaya Kepemimpinan Demokratis mengutamakan input dari anggota tim/pengikut dalam pengambilan keputusan sehingga konsensus dicapai. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* ini memberi tempat bagi anggota tim yang berkemampuan lebih untuk aktif dalam proses pengambilan keputusan. Tugas pemimpin memfasilitasi proses regulasi tim secara independen.

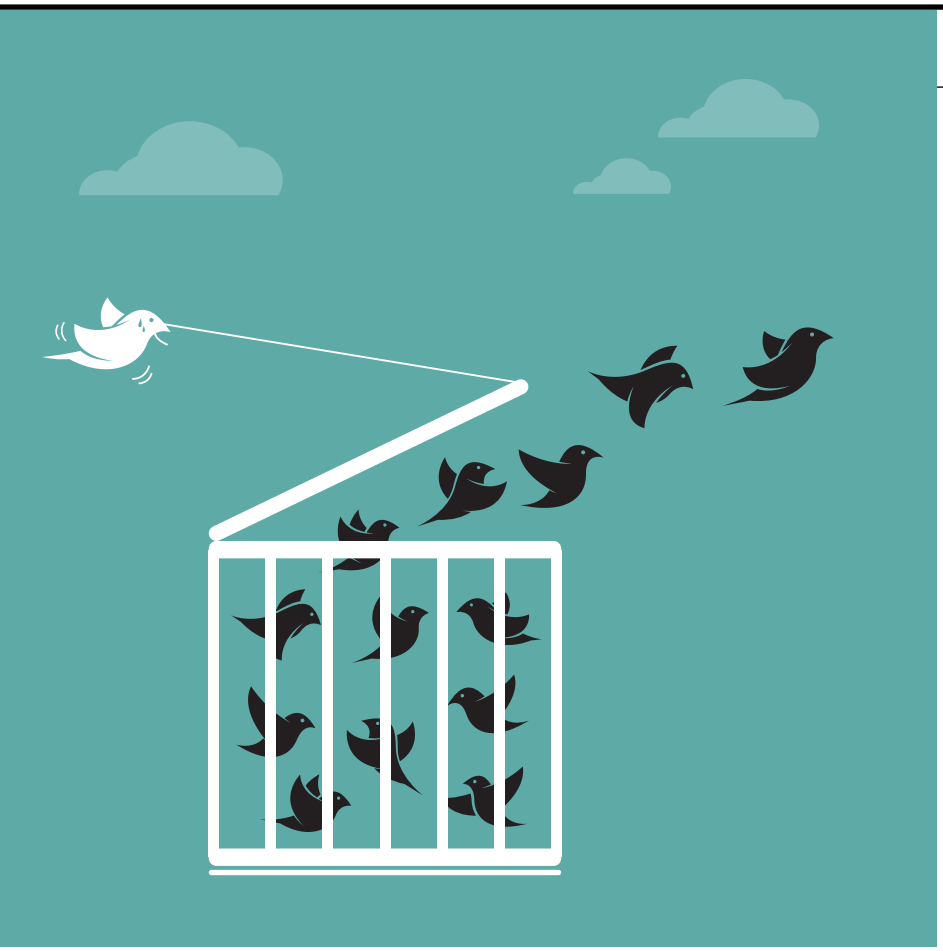
Situational Leadership. Gaya kepemimpinan ini mengandalkan fleksibilitas dan adaptabilitas. Tidak ada gaya kepemimpinan yang pasti untuk situasi dan kondisi tertentu, namun kepercayaan dari yang dipimpin menentukan keberhasilan. Idealnya, gaya kepemimpinan ini dijalankan dalam tim yang terdiri dari para anggota kompeten dan percaya akan kemampuan diri.

Functional Leadership. Gaya kepemimpinan fungsional mungkin paling banyak dijumpai di seluruh dunia. Dalam kepemimpinan ini, seorang pemimpin mencapai tujuan dengan menggerakkan anggota tim yang bekerja sama. Di sini, seorang pemimpin harus memenuhi kebutuhan yang diperlukan sehingga fungsi berjalan baik.

Relationship Theory. Gaya kepemimpinan ini berfokus kepada hubungan baik antara pemimpin dan para pengikutnya. Interaksi termotivasi oleh adanya komunikasi dan pengalaman yang baik dalam lingkungan kerja yang saling memperkaya secara mental dan emosional. Pemimpin mengenali pentingnya hubungan baik dalam suksesnya pencapaian tujuan. Memotivasi dan menginspirasi merupakan instrumen yang berfungsi optimal dalam gaya kepemimpinan ini.

Transformational Leadership. Gaya kepemimpinan ini mempunyai unsur spiritual, psikologis, mental, dan emosional yang besar, di mana baik pemimpin maupun para pengikut mempunyai kesempatan untuk transenden ke tingkat motivasional dan moralitas yang lebih tinggi. Asumsinya, para pengikut akan mengikuti teladan baik dari pemimpin dengan antusiasme dan positivitas, sehingga pekerjaan rumah pemimpin yang utama adalah membangun kepercayaan akan kemampuan intelektual, psikologis, dan spiritual mendalam dari pengikut.

Shared Social Identity. Gaya kepemimpinan ini mempunyai filosofi yang sangat dalam, yaitu: menggerakkan pengikut sehingga mereka tidak hanya berperilaku yang diharapkan dalam mencapai tujuan, namun juga menginginkan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut dari lubuk hati terdalam (*to want to do things*). Gaya ini memang sangat idealis dan mungkin akan sulit untuk dicapai apabila para pengikut tidak memiliki kadar intelektual, psikologis, dan spiritual yang sama. Di sini, pengaruh pemimpin mempunyai kemampuan *"brainwashing"* alias "mencuci otak" yang *imprinting*.



Leadership Skills

Kepemimpinan adalah "soft skills" karena tidak bisa diukur secara kasat mata, berbeda dengan kemampuan teknikal seperti penguasaan komputer, akuntansi, berbahasa asing, menulis, *public speaking*, dan sebagainya. Sebagai "soft skills," kepemimpinan hanya bisa dirasakan akibatnya, baik jangka pendek atau jangka panjang.

Dalam garis besar, *leadership skills* bisa dikategorikan ke dalam *mindset skills, career skills, people skills, moment of truth skills, daily skills, organization skills, values and behaviors*, demikian menurut Pakar Kepemimpinan Jo Owen dari The Cognitas Group.

Setiap kategori ini dibedakan lagi ke dalam beberapa *skill* tertentu, seperti kemampuan bertanggung jawab (*responsibility skills*), *managing stress*, integritas, mengenal diri sendiri dan orang lain, pengaruh terhadap orang lain, delegasi, memotivasi, *coaching*, manajemen konflik dan krisis, bernarasi, *problem solving*, negosiasi, dan lain-lain. Jadi, ketika Anda sedang menyeleksi seorang pemimpin, *leadership skills* ini dapat digunakan sebagai referensi.

Leadership Intelligence.

"Kecerdasan" kepemimpinan dapat dievaluasi dengan skills di atas dan enam elemen karakter seorang pemimpin, yaitu: keberanian, kesetiaan, rajin, kesederhanaan, kejujuran, dan rasa syukur. Enam elemen ini harus ada dalam setiap pemimpin terlepas dari "kadar" dan "kualitas" kepemimpinannya.

Dalam buku terbitan AMACOM *Leaderhip Intelligence: What You Need to Know to Unlock Your Full Potential* oleh John Mattone, dibahas bahwa keberanian adalah elemen terpenting dalam kepemimpinan karena tanpanya, elemen-elemen dan keterampilan-ketrampilan lainnya tidak dapat tampil dan berkembang sama sekali. *Courage is the greatest virtue of all.*

Gaya Mana yang Sesuai?

Mungkinkah memilih gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk kondisi dan situasi tertentu? Dari sedemikian banyak gaya kepemimpinan baik "dengan" atau "tanpa" pemimpin, bagaimana kita dapat menentukan gaya apa yang paling tepat?

Jawaban konklusifnya: Kenali karakteristik pemimpin dan yang dipimpin. Gunakan sebelas variabel kepemimpinan dan pelajari berbagai kemungkinan yang bisa dijalankan. Gunakan berbagai skenario yang dijalankan oleh beberapa individu berbeda dengan karakter kepemimpinan berbeda.

Apabila Anda sebagai pemimpin siap untuk menggunakan strategi "memimpin tanpa pemimpin" ala Tony Hsieh dari Zappos, pengenalan mendalam akan kapasitas setiap individu yang terlibat merupakan kunci sukses. Dalam kultur yang kondusif terhadap independensi seseorang, "memimpin tanpa pemimpin" bisa dipertimbangkan secara serius.

Akhir kata, Anda bisa memimpin secara konvensional maupun non-konvensional. Bahkan, Anda bisa memimpin "tanpa memimpin." Yang mana pilihan Anda? *