

MODEL KEPEMIMPINAN MILITER DIGITAL DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Oleh

Aris Sarjito¹

Universitas Pertahanan

arissarjito@gmail.com

Abstrak – Industry 4.0 stands for 'the fourth industrial revolution' and is a term that refers to the rapid transformation in design, production, implementation, operation and service of manufacturing systems, products, and components. Significant transformations occurred related to how to produce products caused by digitalization of manufacturing. This transition is so convincing that it is called Industry 4.0 to represent the fourth revolution that has taken place in manufacturing. From the first industrial revolution (mechanization through hydropower and steam) to mass production and electric assembly lines in the second revolution, the fourth industrial revolution will take what starts in the third with the adoption of computers and automation and enhance it with intelligent and autonomous systems driven by data and machine learning. Globalization in the Industrial Revolution 4.0 era also caused revolutionary in military affairs (RMA) which had implications for changes in war strategy, combat tactics and leadership in the military world. This study aims to address the military leadership style that is influenced by the rapid technological development of the industrial revolution 4.0 by changing the traditional military leadership style into digital military leadership. A digital military leader has the ability to inspire members to innovate and defend ideas. Sharpness in applying digital military leadership benchmarks shows a fast, cross-hierarchical, cooperative, and team-oriented approach that often integrates innovation. This paper uses a descriptive qualitative approach as the primary writing approach, and uses digital leadership theory by Christina Boesenberg, a leadership consultant at Oxford Leadership Global Leadership Consultants. The results of this study are: the success of digital military leadership in the era of the industrial revolution 4.0 is supported by seven characteristics of digital military leaders, including: responsibility, results, information distribution, goals and judgments, mistakes and conflicts, change, and innovation.

Keywords: Industry 4.0, Leadership, Digital Military Leadership.

¹ Sesprodi Manajemen Pertahanan Universitas Pertahanan

1. Pendahuluan

Industry 4.0 adalah singkatan dari 'revolusi industri keempat' dan merupakan istilah yang merujuk pada transformasi cepat dalam desain, produksi, implementasi, operasi, dan layanan sistem manufaktur, produk, dan komponen.

Globalisasi di era Revolusi Industri 4.0 juga menyebabkan terjadinya *revolutionary in military affairs* (RMA) yang berimplikasi pada perubahan strategi perang, taktik tempur dan kepemimpinan dalam dunia militer.

Perubahan teknologi yang drastis dan cepat yang muncul pada era Revolusi Industri 4.0 tersebut memaksa militer beradaptasi lebih cepat dan berevolusi melakukan perubahan besar.

Untuk mendapatkan yang terbaik dari teknologi Industri 4.0, organisasi militer harus banyak berinvestasi dalam membangun kemampuan dalam dimensi berikut: data dan konektivitas, analitik dan intelijen, konversi ke dunia fisik, dan interaksi manusia-mesin. Dalam studi ini, dimensi manusia pada revolusi industri 4.0 memprioritaskan dengan menganalisis teori-teori kepemimpinan perilaku yang berfokus pada studi tentang perilaku spesifik seorang pemimpin militer (perilaku pemimpin

adalah prediktor pengaruh kepemimpinannya dan merupakan penentu terbaik keberhasilan kepemimpinannya).

Teknologi digital telah mengubah segalanya yang tidak saja terjadi dalam bidang Teknologi Informasi, tetapi juga gaya kepemimpinan dan cara mengelola organisasi militer. Perkembangan teknologi yang begitu cepat ini merubah gaya kepemimpinan militer tradisional menjadi kepemimpinan militer digital. Seorang pemimpin militer digital memiliki kemampuan untuk menginspirasi anggotanya untuk berinovasi dan mempertahankan ide-ide ini. Ketajaman dalam menerapkan tolok ukur kepemimpinan militer digital menunjukkan pendekatan yang cepat, lintas hierarkis, kooperatif, dan berorientasi tim yang sering mengintegrasikan inovasi.

Perilaku kepemimpinan militer digital sesuai dengan perkembangan teknologi alat utama sistem senjata (alutsista) yang sangat cepat. Kepemimpinan militer harus dikembangkan dengan berbasis teknologi digital, *big data*, dan *artificial intelligence* untuk menghadapi peluang dan tantangan era Revolusi Industri 4.0.

Menurut konsultan dunia terkemuka Deloitte, bahwa Industri 4.0 mampu meningkatkan tingkat kesiapan operasional militer. Kemajuan dalam teknologi Industri 4.0 sangat membantu organisasi pertahanan negara meningkatkan kesiapan dan keefektifan mereka.

Berbagai alutsista dan infrastruktur militer penunjang kini telah menerapkan dan didukung dengan teknologi *Internet of Things* (IoT) dan teknologi *Big Data*. Teknologi pilar Industri 4.0 itu sangat membantu perencanaan tugas militer, operasi militer maupun untuk efektivitas anggaran militer suatu negara.

2. Metode Penelitian

Makalah ini menggunakan model pendekatan kualitatif deskriptif sebagai pendekatan penulisan utama. Data yang digunakan dalam penulisan ini adalah data sekunder, di mana data sekunder umumnya dalam bentuk bukti, catatan, atau laporan historis yang telah dikompilasi dalam arsip (data dokumenter), baik yang diterbitkan maupun tidak dipublikasikan (Moleong, 2014).

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam makalah ini

adalah: (1) Studi literatur, serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan metode pengumpulan literatur, membaca, merekam, dan mengolah bahan penelitian; (2) Dokumenter, studi dokumentasi dilakukan dengan membaca laporan penulisan sebelumnya dan jurnal yang berkaitan dengan penulisan ini. Dalam metode ini, penulis hanya memindahkan data yang relevan dari sumber atau dokumen yang dibutuhkan; (3) Diskusi, mengumpulkan data dengan mendiskusikan ide-ide dengan orang-orang yang kompeten dalam hal ini untuk menyelesaikan masalah-masalah tertentu yang terkait dengan makalah ini; dan (4) Intuitif-Subyektif, adalah keterlibatan pendapat penulis tentang masalah yang sedang dibahas (Ghofar, 1999).

3. Tinjauan Pustaka Revolusi Industri 4.0

Industry 4.0, atau Revolusi Industri Keempat, adalah penciptaan perusahaan manufaktur digital yang tidak hanya saling berhubungan tetapi juga berkomunikasi, menganalisis, dan menggunakan informasi untuk mendorong tindakan cerdas lebih lanjut di dunia fisik. Ini mendorong tindakan fisik perancangan, pembuatan, distribusi,

dan kinerja dalam siklus berkelanjutan yang dikenal sebagai *loop* fisik ke digital ke fisik (FDF).

Sepanjang siklus ini, akses *real-time* ke data dan intelijen didorong oleh aliran informasi dan tindakan yang terus-menerus dan siklis antara dunia fisik dan digital. Banyak organisasi sudah memiliki beberapa bagian dari *loop* FDF di tempat, yaitu, proses fisik ke digital dan digital ke digital. Ini adalah lompatan dari digital kembali ke fisik — dari teknologi digital yang terhubung ke aksi di dunia fisik — yang merupakan esensi dari Industry 4.0.

Industry 4.0 dan *Industrial of Things Internet* (IIoT) telah menjadi salah satu konsep bisnis industri yang paling banyak dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir. Sejak Revolusi Industri pertama muncul setelah mesin uap, perubahan radikal berikutnya muncul antara lain mesin digital dan lingkungan manufaktur otomatis yang menyebabkan efek signifikan terhadap produktivitas. Pemicu utama perubahan radikal ini adalah individualisasi permintaan, efisiensi sumber daya dan periode pengembangan produk yang pendek. Perusahaan saat ini menghadapi tantangan dalam pengambilan keputusan yang cepat untuk

meningkatkan produktivitas. Salah satu contoh adalah pada proses transformasi menuju mesin dan layanan otomatis, yang memerlukan koordinasi dan koneksi sistem-sistem kompleks yang didistribusikan. Untuk tujuan ini, lebih banyak sistem ditanamkan perangkat lunak untuk produk dan sistem industri. Dengan demikian, metode prediktif harus didasari dengan algoritma cerdas untuk mendukung infrastruktur elektronik (Lee. 2015).

Istilah Industri 4.0 berkaitan dengan berbagai konsep termasuk peningkatan mekanisasi dan otomatisasi, digitalisasi, jaringan dan miniaturisasi (Lasi. 2014). Selain itu, Industri 4.0 bergantung pada integrasi jaringan penciptaan nilai dinamis sehubungan dengan integrasi sistem dasar fisik dan sistem perangkat lunak dengan cabang dan sektor ekonomi lainnya, dan juga, dengan jenis industri dan industri lainnya. Menurut konsep Industri 4.0, penelitian dan inovasi, arsitektur referensi, standarisasi dan keamanan sistem jaringan adalah dasar untuk mengimplementasikan infrastruktur Industri 4.0.

Digitalisasi mengarah pada transformasi produksi, logistik, komunikasi, dan manajemen sumber

daya manusia. Pendekatan inovatif perlu menciptakan nilai dari digitalisasi, perangkat pintar yang terhubung, dan membangun cara komunikasi dan kolaborasi baru. Industri 4.0 adalah tentang daya saing dan inovasi.

Bernard Marr dalam *What is Industry 4.0? Here's A Super Easy Explanation for Anyone* (2018) mengemukakan bahwa beberapa aplikasi Industri 4.0 yang mungkin adalah: (1) Identifikasi peluang: Mesin yang terhubung mengumpulkan sejumlah besar data yang dapat menginformasikan pemeliharaan, kinerja, dan masalah lainnya, serta menganalisis data tersebut untuk mengidentifikasi pola dan wawasan yang tidak mungkin dilakukan manusia dalam jangka waktu yang wajar, Industri 4.0 menawarkan peluang bagi pabrikan untuk mengoptimalkan operasi mereka dengan cepat dan efisien dengan mengetahui apa yang perlu diperhatikan; (2) Mengoptimalkan logistik dan rantai pasokan: rantai pasokan yang terhubung dapat menyesuaikan dan mengakomodasi ketika informasi baru disajikan. Jika penundaan cuaca mengikat pengiriman, sistem yang terhubung dapat secara proaktif menyesuaikan diri dengan kenyataan itu

dan memodifikasi prioritas manufaktur; (3) Peralatan dan kendaraan otonom: terdapat pengiriman yang memanfaatkan derek dan truk otonom untuk merampingkan operasi dalam menerima kontainer pengiriman dari kapal; (4) Robot: dulu hanya mungkin untuk perusahaan besar dengan anggaran yang sama besar, robot kini lebih terjangkau dan tersedia untuk organisasi dengan berbagai ukuran. Dari memilih produk di gudang hingga membuatnya siap untuk dikirim, robot otonom dapat dengan cepat dan aman mendukung produsen; (5) Manufaktur aditif (pencetakan 3D): teknologi ini meningkat pesat dalam dekade terakhir dan telah mengalami kemajuan terutama digunakan untuk pembuatan prototipe hingga produksi aktual. Kemajuan dalam penggunaan manufaktur aditif logam telah membuka banyak kemungkinan untuk produksi; dan (6) *Internet of Things* dan *cloud*: komponen kunci dari Industri 4.0 adalah *Internet of Things* yang dicirikan oleh perangkat yang terhubung. Ini tidak hanya membantu operasi internal, tetapi melalui penggunaan lingkungan *cloud* tempat data disimpan, peralatan dan operasi dapat dioptimalkan dengan meningkatkan wawasan orang lain

menggunakan peralatan yang sama atau untuk memungkinkan perusahaan kecil mengakses teknologi mereka tidak akan mampu sendiri.

Kepemimpinan

Apa itu kepemimpinan? Menurut Susan Ward dalam *Leadership Definition: What Is Leadership? And Can You Learn to Be a Good Leader?* (2019), definisi sederhananya adalah bahwa kepemimpinan adalah seni memotivasi sekelompok orang untuk bertindak menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam lingkungan bisnis, ini bisa berarti mengarahkan pekerja dan kolega dengan strategi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Dalam dunia militer, dapat diartikan mengarahkan anggota untuk keberhasilan tugas.

Definisi kepemimpinan ini mencakup hal-hal penting yang dapat menginspirasi orang lain dan bersiap melakukannya. Kepemimpinan efektif adalah didasarkan pada ide-ide (baik yang asli atau yang dipinjam), tetapi ide itu tidak akan terwujud tanpa dikomunikasikan kepada orang lain dengan cara melibatkan mereka untuk bertindak sebagaimana pemimpin inginkan.

Sederhananya, pemimpin adalah inspirasi dan pengarah aksi. Dia adalah orang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan keterampilan kepemimpinan yang membuat orang lain ingin mengikuti arahnya.

Kepemimpinan adalah topik yang kompleks dan dapat dipelajari dengan berbagai cara yang membutuhkan definisi yang berbeda. Manajer adalah orang yang memiliki jabatan dan wewenang formal. Seorang pemimpin adalah mungkin seorang manajer atau bukan, tetapi dapat mempengaruhi orang lain. Menjadi pemimpin yang memegang posisi formal atau menjadi manajer adalah tidak wajib (Lussier & Achua, 2013).

Kualitas Pemimpin.

Meski terdapat berbagai gaya kepemimpinan, semua pemimpin yang efektif mempunyai karakteristik tertentu. Ferguson dalam *Leadership Skills* (2009: 10) menyatakan bahwa kualitas pemimpin dapat dipelajari dan ditingkatkan secara terus menerus. Beberapa karakteristik pemimpin antara lain:

- **Inovatif dan Percaya Diri.**

Pemimpin harus mampu melakukan pekerjaannya, tetapi

kemampuan saja tidak cukup. Kepemimpinan sejati membutuhkan kemauan untuk berani, untuk mempertimbangkan pendekatan yang tidak biasa terhadap masalah, untuk melakukan lebih dari sekadar mengikuti metode yang telah terbukti benar. Pemimpin harus percaya diri tanpa merendahkan orang lain. Dia bersedia mempertahankan gagasannya dan berdebat dengan orang lain. Jenis persaingan intelektual ini adalah karakteristik dari pemimpin yang baik.

- **Menghargai Orang Lain.**

Menyeimbangkan persaingan dengan rasa hormat mungkin sulit bagi karyawan muda yang ingin maju dengan mengungguli rekan kerjanya. Tetapi kebanyakan karyawan tidak suka dan tidak menghormati pemimpin yang hanya memikirkan diri sendiri. Oleh karena itu, sebaiknya tetap *low profile* ketika masih menjadi karyawan baru di pekerjaan itu. Karena bila terlalu “maju” pada awalnya, orang akan membenci dan marah sehingga mereka tentu tidak akan termotivasi untuk bekerja sama. Di atas segalanya, kepemimpinan membutuhkan kemampuan untuk bergaul dengan orang lain dalam berbagai situasi.

- **Etis.**

Apa itu etika? Etika adalah kode aturan tentang bagaimana kita bertindak terhadap orang lain. Mereka berurusan dengan yang benar dan yang salah.

Sangat penting untuk bertindak secara etis dalam semua aspek kehidupan, — di rumah, sekolah, dan di tempat kerja — terutama bagi seorang manajer. Seorang manajer akan mengatur irama seluruh perusahaan. Karyawan akan terus-menerus memperhatikan kata-kata dan tindakan manajer, jadi penting untuk bertindak etis dalam setiap kejadian. Seorang manajer harus memahami kebijakan etika organisasi dan memiliki keyakinan untuk menegakkannya.

- **Sopan.**

Tempat kerja merupakan tempat di mana orang berinteraksi. Keterampilan sosial juga penting dalam bisnis. Seorang manajer sebaiknya melihat wajah orang ketika berbicara, menghindari komentar sarkastik, dan mengendalikan ledakan emosi. Sarkasme dan amarah tidak dapat diterima dalam lingkungan sosial dan bahkan di tempat kerja. Berada dalam posisi sebagai manajer tidak memberi hak untuk tidak sopan.

Model Kepemimpinan Militer

Kepemimpinan 4.0, yang juga disebut sebagai pemimpin digital adalah bukan mengenai status, posisi kekuasaan, kontrol, dan pangkat — yang merupakan bagian dari budaya 'kepemimpinan kekaisaran' dan karisma. Pemimpin 4.0 tidak akan mengambil keputusan atau menjadi pembuat keputusan eksekutif tunggal atau pembuat ide. Gagasan, keputusan, dan inovasi akan dihasilkan melalui kolaborasi terbuka dan jaringan kolaboratif. Hal ini akan berdampak pada beberapa restrukturisasi organisasi, perancangan jaringan kolaboratif, dan perubahan radikal dalam pola pikir individu.

Pemimpin militer digital adalah pengetahuan seorang pemimpin militer dan calon pemimpin militer agar bisa mengarahkan organisasi yang mereka pimpin untuk bertransformasi ke arah digital. Sebuah transformasi yang dapat disebut sebagai inovasi dan bukan sekedar 'paksaan situasi'. Pemimpin militer digital juga dibutuhkan untuk mengembangkan industri pertahanan di era revolusi industri 4.0 ini.

Kepemimpinan militer digital adalah penggunaan aset digital strategis organisasi untuk mencapai tujuan tugas.

Kepemimpinan militer digital berada di tingkat organisasi dan individu.

Di tingkat individu, kepemimpinan militer digital dapat dilakukan oleh *Chief Information Officer* (CIO) atau individu lain yang bertanggung jawab untuk mengawasi aset digital, termasuk email dan dokumen elektronik. Tidak peduli apa jabatan seseorang, pemimpin militer digital yang efektif selalu menyadari tujuan organisasi dan tahu bagaimana tanggung jawab pekerjaannya mendukungnya.

Pada tingkat organisasi, pemimpin militer digital dapat menjadikan organisasi berhasil mengambil keuntungan dari aset digitalnya sendiri untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Para pemimpin militer digital bersedia mengeksplorasi bagaimana teknologi informasi (TI) dapat digunakan untuk membantu organisasi menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan tugas. Pemimpin militer digital yang sukses memahami pentingnya, dan bertanggung jawab atas, data masuk dan proses dalam organisasi yang mendukungnya, serta informasi digital keluar yang dihasilkan organisasi di berbagai ekosistem di mana ia berpartisipasi.

Organisasi yang menghargai kepemimpinan militer digital, sering menempatkan nilai pada komunikasi, kreativitas, dan kesediaan untuk mengeksplorasi cara-cara baru agar teknologi dan informasi digital dapat digunakan untuk menangani tugas-tugas eksternal maupun internal, tugas yang mempengaruhi operasi dan pekerjaan yang tidak direncanakan.

Christina Boesenberg, seorang konsultan kepemimpinan pada *Global Leadership Consultants Oxford Leadership* memberikan pemikiran bahwa terdapat tujuh karakteristik kepemimpinan militer digital, antara lain: tanggungjawab, hasil, distribusi informasi, tujuan dan penilaian, kesalahan dan konflik, perubahan, dan inovasi.

Perilaku kepemimpinan militer digital di era Revolusi Industri 4.0 yang penuh inovasi ini sangat diperlukan dalam kepemimpinan militer.

4. Hasil dan Pembahasan

Tujuh hal berbeda yang dilakukan para pemimpin militer di era digital menurut Christina Boesenberg, yaitu:

1) Tanggungjawab

Pemimpin militer bertanggung jawab membimbing anggotanya saat mereka menyelesaikan tugas. Mereka

bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengimplementasikan *timeline* yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhirnya.

Pemimpin militer tradisional dengan jelas mendefinisikan tanggung jawab dan peran, tugas-tugas yang berorientasi pada *teamwork* atau lintas fungsi di luar hierarki yang dapat menyebabkan konflik.

Para pemimpin militer digital belajar bagaimana mendistribusikan tugas-tugas sesuai dengan situasi dan kompetensi *teamwork*, di mana kemampuan pemimpin dengan anggotanya secara terus menerus dihubungkan. Keberhasilan tugas berarti semua anggota berkontribusi dalam jaringan kompetensi intelijen. Pendelegasian tugas adalah cara pemimpin militer digital untuk memastikan tujuan tercapai.

Jeff Wolf dalam *6 Essential Leadership Responsibilities that Build Effective Teams* (2015) menyatakan bahwa untuk membangun *teamwork* yang efektif diperlukan enam faktor, yaitu:

a. Membangun kepercayaan.

Kepercayaan adalah diperoleh dengan upaya. Hal ini dapat dimulai

dengan tugas-tugas kecil dengan melibatkan anggota dua dan tiga orang. Tugas diberikan sesuai keahliannya. Kesalahan manajerial dengan menetapkan tugas yang jauh melampaui tingkat keahlian mereka akan membuat gagal, dan hal itu dapat merusak hubungan kinerja *teamwork*.

Dalam buku *Leadership Styles: A Powerful Model*, professors Pierre Casse (Moscow School of Management), dan Paul Claudel (IAE University) menyarankan para pemimpin mengajukan pertanyaan ini sebelum menugaskan tugas *teamwork*: (1) Apakah anggota saya siap untuk menyelesaikan tugas?; (2) Apakah saya yakin mereka memiliki keterampilan dan pengalaman yang diperlukan?; (3) Apakah mereka memahami tujuan dan bagaimana hal itu sesuai dengan misi organisasi?; dan (4) Apakah mereka dapat diandalkan dan berkomitmen?

Pemimpin harus memastikan bahwa anggota *teamwork* ingin diberdayakan dan bersedia mengambil risiko. Menurut seberapa besar kompetensi yang ditunjukkan anggota tim dan seberapa besar pemimpin dapat mempercayainya, berbagai tingkat pemberdayaan akan dilimpahkan.

b. *Communicate*

Tujuan dan sasaran dikomunikasikan dengan jelas agar *teamwork* memahami dan menjalankan tugas. Ini mungkin terdengar mudah, tetapi komunikasi tetap menjadi salah satu tantangan terbesar dalam kepemimpinan sebagaimana ditulis Dan Carrison dalam bukunya, *From Bureau to the Boardroom*. Komunikasi harus mengalir ke beberapa arah: Bagaimana mengartikulasikan pesan. Bagaimana orang lain mendengar kata-kata pemimpin. Seberapa baik pemimpin mendengarkan dan melaksanakan apa yang dikatakan anggota *teamwork*. Kesalahan apa pun dalam saluran komunikasi dapat menyebabkan kegagalan tugas.

c. Menawarkan sumber daya dan otonomi yang memadai.

Teamwork akan menemui kegagalan ketika kekurangan waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Harus dipastikan berapa banyak waktu dan berapa banyak sumber daya berwujud yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan tugas. Selanjutnya, ditentukan apakah tim, berdasarkan tingkat pengalaman anggota, membutuhkan lebih banyak, lebih sedikit atau jumlah waktu yang sama. Mencari masukan dari anggota

tim, meminta mereka untuk secara jujur menilai berapa lama komponen spesifik tugas akan diambil. Tujuannya adalah mengembangkan *timeline* waktu yang akurat dan realistis.

d. *Build self-efficacy*.

Anggota tim harus tahu bahwa pemimpin yakin akan kemampuan tim untuk menyelesaikan tugas. Mereka, pada gilirannya, akan merasa aman dalam bekerja. Jika seorang anggota merasa tidak nyaman dengan perannya dalam tim, pertimbangkan untuk memasangkannya dengan rekan kerja yang berkinerja tinggi. Strategi ini dapat membantu meningkatkan kepercayaan diri seorang karyawan yang belum mencapai *self-efficacy* - penilaian seseorang atas kemampuannya untuk berhasil menyelesaikan tugas yang dipilih.

Adalah tugas pemimpin untuk mengungkap ketakutan dan hambatan karyawan terhadap kesuksesan dan meredakan kekhawatiran mereka, termasuk rasa malu, kesadaran diri, keterampilan komunikasi yang buruk, ketakutan akan konflik, ketidaksabaran, atau ketidaksukaan terhadap, anggota tim lainnya, dan bias (jenis kelamin, ras, etnis).

e. Meminta anggota tim bertanggung jawab.

Setiap anggota tim harus memiliki standar keunggulan yang sama, terlepas dari pelatihan atau pengalaman bertahun-tahun di pekerjaan. Sementara tugas akurat setiap orang akan berbeda-beda, komitmen semua anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaan harus tidak tergoyahkan.

f. Lakukan pembekalan rutin.

Pembekalan harus fokus pada poin tinggi dan rendah selama tugas berjalan. Pemimpin meninjau pekerjaan tim yang telah selesai, mencatat kinerja individual dan memberikan pujian yang berarti. Anggota tim harus diberi penghargaan ketika mereka bekerja sama, berkoordinasi, dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Dan ketika seorang anggota tim gagal menyelesaikan tugasnya, seorang pemimpin harus berbicara dengannya di kantor. Pertemuan harus bersifat pribadi, tetapi anggota tim harus tahu bahwa itu sedang terjadi dan ada konsekuensi atas kegagalan tersebut.

Sebelum mengakhiri tanya jawab, pemimpin dapat meminta setiap anggota tim untuk berbagi pemikiran tentang peningkatan kinerja di masa depan.

2) Hasil

Pemimpin militer tradisional mengendalikan pesanan, merencanakan sumber daya, dan mengevaluasi hasil (dan sebagai aturan, zona kenyamanan mereka sendiri akan menentukan batas-batas suatu proyek).

Para pemimpin militer digital mengendalikan proses, mengevaluasi tugas dan hasil bersama-sama dengan anggota tim, dan menggunakan sumber daya sesuai dengan potensi dan kompetensi (lintas fungsional dan lintas hierarki), hasil praktis dihasilkan dengan mengintegrasikan umpan balik yang konstan antara pemangku kepentingan internal dan eksternal.

3) Distribusi Informasi

Distribusi informasi adalah proses dimana suatu organisasi mengidentifikasi dan mendistribusikan informasi yang benar kepada para pemangku kepentingannya. Distribusi informasi mengacu pada proses yang melalui individu, kelompok, atau unit organisasi yang berbeda berbagi data dan informasi di antara mereka sendiri.

Distribusi Informasi adalah tentang memastikan informasi yang tepat tersedia untuk orang yang tepat pada

waktu yang tepat. Distribusi Informasi melaksanakan rencana komunikasi dan menanggapi permintaan informasi yang tidak terduga. Mekanisme distribusi dapat mempengaruhi kegunaan informasi karena jika tidak tepat waktu atau dipahami, maka tidak boleh dikomunikasikan.

Kate Thornton dalam *The Nature of Distributed Leadership and its Development in Online Environments* (2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan distribusi adalah praktik yang menyebarkan informasi kepemimpinan ke sejumlah orang yang bekerja secara kooperatif dan saling tergantung untuk mencapai tujuan kelompok mereka. Tidak seperti model kepemimpinan heroik yang mengandalkan kemampuan satu orang, kepemimpinan yang terdistribusi mendorong semua anggota untuk menyumbangkan pengetahuan dan keahlian mereka. Lingkungan digital online sesuai untuk mendorong pengembangan kepemimpinan terdistribusi karena memungkinkan semua anggota kelompok siap mengakses informasi dan juga memungkinkan untuk berbagi informasi antara anggota kelompok.

Berikut ini adalah metode yang dapat diterima untuk mendistribusikan informasi proyek kepada para pemangku kepentingan dan pihak berkepentingan terkait lainnya: *project team meeting; individual, one-on-one meetings; stakeholder meetings; video conferencing; conference calls; email; portal or project intranet site; dan collaborative work management tools.*

Metode yang dipilih didasarkan pada audiens, lingkungan, kebijakan organisasi dan / atau akses ke perangkat lunak, ukuran tugas dan faktor lainnya.

Para pemimpin militer tradisional biasanya mendistribusikan informasi ke bawah untuk menyediakan data secara "strategis" dan sedikit demi sedikit (perwujudan dari sindrom "pengetahuan adalah kekuatan"). Kebebasan informasi mengarah ke kontrol mania. Para pemimpin militer digital menciptakan kerangka kerja transparan, mengandalkan *collectable debt* dari tanggung jawab diri dan perilaku proaktif.

4) Tujuan dan Penilaian

Penilaian kinerja memiliki berbagai definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli. Mathis dan Jackson mendefinisikan penilaian kinerja adalah

proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja sering disebut juga dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja.

Penilaian kinerja anggota memiliki beberapa tujuan yang harus dicapai. Melakukan peninjauan terhadap kinerja anggota di masa lalu, mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan. Mengidentifikasi kemampuan organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi seberapa baik anggota telah melakukan tugasnya. Penilaian kinerja membantu menyimpan catatan kinerja setiap anggota, termasuk upaya apa yang telah mereka lakukan dan apa yang telah mereka capai. Evaluasi membedakan anggota berdasarkan kinerja pekerjaan mereka, bersama dengan faktor-faktor lain seperti kepribadian, perilaku, dll.

Penilaian kinerja anggota secara umum memberikan berbagai manfaat bagi kedua pihak yaitu organisasi maupun anggota. Berikut penilaian kinerja karyawan yang perlu diketahui:

(1) Memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan; (2) Mencegah adanya miskomunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan; (3) Menciptakan peningkatan produktivitas anggota dikarenakan adanya *feedback/reward* bagi anggota yang berprestasi; (4) Menghargai setiap kontribusi; dan (5) Menciptakan komunikasi dua arah antara pihak pimpinan dengan anggota.

Menilai kinerja anggota secara individu dalam siklus tetap berada dalam zona nyaman pemimpin militer tradisional. Situasi menentukan kebutuhan untuk menilai anak buah dan tim secara setara oleh pemimpin militer digital, dengan pertukaran / umpan balik secara terus-menerus.

5) Kesalahan Dan Konflik

Menjadi pemimpin mendatangkan sejumlah tanggung jawab, termasuk menangani masalah di tempat kerja dan memberikan contoh yang baik. Pemimpin sering memiliki ekspektasi tinggi sebagai penanggung jawab, dan mengelola seluruh tim orang bisa saja mengintimidasi.

Namun, tidak ada yang sempurna, selalu ada ruang untuk belajar dan tumbuh, dan untuk membantu anggota

melakukan hal yang sama. Berikut adalah beberapa kesalahan umum yang dihadapi oleh banyak pemimpin (Sammi Caramela, 2018):

1. Tidak Memberikan Umpan Balik

Menurut 1.400 eksekutif yang disurvei oleh The Ken Blanchard Companies, kegagalan memberikan umpan balik adalah kesalahan paling umum yang dilakukan para pemimpin. Ketika pemimpin tidak memberikan umpan balik yang cepat kepada anggota timnya, maka pemimpin tersebut memberi mereka kesempatan untuk tidak meningkatkan kinerjanya.

2. Tidak Meluangkan Waktu untuk Tim

Seorang pemimpin mempunyai beban kerja sendiri yang menyebabkan tidak tersedia waktu untuk anggota. Bagaimanapun, anggota harus didahulukan karena mereka membutuhkan kehadiran pemimpin. Mereka tidak akan tahu apa yang harus dilakukan, dan mereka tidak akan memiliki dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya.

Pemimpin harus mengembangkan kecerdasan emosional sehingga dapat lebih menyadari kebutuhan anggota, dan memiliki waktu yang teratur ketika "pintu pemimpin selalu terbuka", sehingga

anggota tahu kapan mereka bisa mendapatkan bantuan pemimpin.

3. Gagal Menentukan Tujuan

Ketika pemimpin tidak memiliki tujuan yang jelas, mereka menjadi tidak produktif karena tidak tahu untuk apa mereka bekerja, atau apa arti pekerjaan mereka. Mereka juga tidak dapat memprioritaskan beban kerja mereka secara efektif, artinya proyek dan tugas diselesaikan dengan urutan yang salah.

4. *Misunderstanding Motivation*

Kemungkinan, uang adalah bukan merupakan satu-satunya motivasi anggota militer. Banyak pemimpin membuat kesalahan dengan berasumsi bahwa anggotanya bekerja hanya demi uang. Bisa juga mereka termotivasi oleh faktor-faktor seperti prestasi, tanggung jawab ekstra, pujian, atau rasa persahabatan.

5. Tidak Mendelegasikan

Beberapa pemimpin tidak mendelegasikan pekerjaannya karena merasa bahwa tidak ada yang dapat melakukan pekerjaan utama dengan benar selain dirinya. Hal ini dapat menyebabkan masalah besar ketika mengalami kesulitan yang menyebabkan stres dan marah. Pendelegasian memang membutuhkan banyak upaya di awalnya dan mungkin sulit untuk mempercayai

anggota untuk melakukan pekerjaan dengan benar.

Menyelesaikan atau mengubah pekerjaan anggota karena itu tidak sesuai dengan keinginan pemimpin atau tidak mendelegasikan tugas, tidak hanya menciptakan lebih banyak pekerjaan untuk pemimpin tetapi juga menghalangi anggota untuk mencapai potensi penuhnya.

6. Kurangnya kerendahan hati

Memegang posisi kekuasaan mungkin baik untuk ego pemimpin, tetapi penting bahwa pemimpin dan anggota tahu bahwa pemimpin mengakui kekurangannya. Ketika anggota menyadari bahwa kegagalan itu wajar, bahkan bagi para pemimpin, mereka akan merasa lebih berpikiran terbuka dan percaya diri.

7. Menghindari konflik

Salah satu penyesuaian paling sulit yang harus dilakukan seorang pemimpin baru adalah belajar bagaimana menangani perselisihan atau masalah. Pemimpin ingin bersikap adil dan seimbang sambil menghindari potensi konflik, tetapi terkadang itu sulit.

"Pemimpin sering membelok dari konfrontasi dan berusaha menghindarinya dengan cara apa pun," kata Mark Feldman, wakil presiden

pemasaran di Stynt. "Tetapi ketika masalah kinerja atau kepribadian tidak tertangani, mereka memburuk dan menetapkan nada keseluruhan yang meminimalkan urgensi memperbaiki kesalahan. Jika ada (suatu) masalah, yang terbaik adalah segera mengatasinya ketika situasinya masih baru."

Feldman mencatat bahwa banyak masalah yang disalahkan karena ketidakmampuan atau kinerja yang buruk sebenarnya adalah hasil dari harapan yang disalahpahami.

6) Perubahan

Mempertahankan anggaran, kualitas yang stabil, dan risiko yang diminimalkan adalah prioritas bagi pemimpin militer tradisional, menyisakan sedikit ruang untuk kreativitas. Energi seorang pemimpin militer digital menopang kemauan dan kemampuan tingkat tinggi untuk perubahan dalam organisasi sambil secara sengaja mempromosikan serta mendorong ketangkasan tinggi kepada anggota.

7) Inovasi

Menciptakan ide-ide baru untuk produk baru biasanya sangat menantang bagi pemimpin militer tradisional, karena

tidak sesuai dengan siklus atau proses normal.

Masa depan diciptakan dan dirancang. Seorang pemimpin militer digital tahu bahwa inovasi didasarkan pada fokus tim pada tujuan bersama untuk memanfaatkan sebaik mungkin kemampuan masing-masing individu. Inovasi bisa dipelajari, ini dibantu dengan mengubah struktur lama melalui penggunaan tim multidisiplin, lingkungan kerja yang fleksibel, dan proses kreatif.

Kelincahan adalah prinsip utama kepemimpinan digital, yang berkaitan dengan orientasi pelanggan dan menanggapi langsung kebutuhan serta keinginan kelompok sasaran. Pada saat yang sama, kepemimpinan 4.0 adalah tentang keterlibatan anggota, kemampuan individu mereka, motivasi, dan ide. Budaya terbuka, transparan, dan inovatif adalah dasar untuk kelincahan tinggi, adaptasi yang cepat, dan DNA dalam pemimpin militer digital.

Kesimpulan

Era revolusi industri 4.0 berdampak pada gaya kepemimpinan. Kepemimpinan militer tradisional yang cenderung kaku dan stagnan tidak sesuai lagi diterapkan. Kepemimpinan militer

digital akan merespon dengan tepat dalam mengatasi perkembangan teknologi digital alutsista yang signifikan.

Beberapa karakteristik pemimpin militer digital perlu dibangun untuk keberhasilan organisasi, yaitu: tanggungjawab, hasil, distribusi informasi, tujuan dan penilaian, kesalahan dan konflik, perubahan, dan inovasi.

Daftar Pustaka

Buku

Bartodziej, Jan, Christoph, (2017). *The Concept Industry 4.0 An Empirical Analysis of Technologies and Applications in Production Logistics*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Berlin, Germany.

Boesenberg, Christina, (2019). *7 Characteristics of Leadership 4.0 – What successful leaders do differently*, Global Leadership Consultants, Oxford Leadership.

Ferguson, (2009). *Leadership Skills*, Third Edition, Infobase Publishing, New York.

Kelly, Richard, (2019). *Constructing Leadership 4.0: Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution*, Palgrave Macmillan, Springer Nature, Switzerland.

Oberer, Birgit And Erkollar, Alptekin, (2018). *Leadership 4.0: Digital Leaders in The Age of Industry 4.0*, International Journal of Organizational Leadership, www.aimijournal.com

Scherr, Allan L. and Jensen, Michael C., (2007). *A New Model of Leadership*, Harvard NOM Research Paper No. 06-10, Barbados Group Working Paper No. 06-02.

Topping, Peter A., (2002). *Managerial Leadership - The McGraw-Hill Executive Mba Series*, McGraw-Hill, New York.

Ustundag, Alp and Cevikcan, Emre, (2018). *Industry 4.0: Managing the Digital Transformation*, Springer International Publishing Switzerland.

Wolf, Jeff, (2015). *6 Essential Leadership Responsibilities that Build Effective Teams*, Wolf Management Consultants, LLC.

Yoong, Pak, (2010). *Leadership in the Digital Enterprise: Issues and Challenges*, Business science reference, Hershey, New York.

Internet

<https://www.businessnewsdaily.com/8517-common-leadership-mistakes.html>

<https://www.mindtools.com/pages/article/newlmt2/leadership-mistakes.htm>

<https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-leadership>

<https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>

<https://www.beritasatu.com/investor/515363-tni-dan-tantangan-revolusi-industri-40.html>

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/reframing-defense-military-readiness.html>

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/09/02/what-is-industry-4-0-heres-a-super-easy-explanation-for-anyone/#a1a7b149788a>