

# CEO PENDIDIKAN VOKASI

• Saryadi Guyatno • Ketut Ima Ismara • Qisthi Intan Nizami • Panduaji Panditatwa

# **CEO PENDIDIKAN VOKASI**

## **Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta Lingkup Hak Cipta**

### **Pasal 1**

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### **Ketentuan Pidana Pasal 113**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **CEO PENDIDIKAN VOKASI**

Saryadi Guyatno  
Ima Ismara  
Qisthi Intan Nizami  
Panduaji Panditatwa



**CEO PENDIDIKAN VOKASI**

© Saryadi Guyatno, dkk

---

Cetakan I, Agustus 2022

---

Penulis : Saryadi Guyatno, dkk

Editor : Fitriyanti

Tata Letak : Arief

Cover : Ngadimin

---

**Diterbitkan dan dicetak oleh:**

**UNY Press**

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY Kampus UNY Karangmalang  
Yogyakarta 55281

Telp : 0274-589346

Mail : unypenerbitan@uny.ac.id

*Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)*

*Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)*

---

ISBN : 978-602-498-413-7

---

**Hak Cipta dilindungi undang-undang.**

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi  
buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

## PRAKATA

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul “CEO Pendidikan Vokasi?” ini dapat diselesaikan. Buku panduan ini dapat digunakan sebagai pedoman para pemimpin di bidang pendidikan vokasi untuk berperan sebagai CEO di lembaga yang dipimpin.

Kami mengucapkan terima kasih kepada pembimbing serta masukan-masukan dari berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini. Buku ini dibuat untuk memberikan pengetahuan bagi pemimpin pendidikan vokasi dalam memimpin lembaga pendidikan vokasi layaknya memimpin industri.

Kami menyadari masih ada kekurangan dalam buku ini, oleh karena itu komentar dan masukan yang bersifat membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membaca.

Yogyakarta, Desember 2021

Penulis



## DAFTAR ISI

PRAKATA .....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR MINDMAP .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR INFOGRAFIS.....	xii
1. MENGAPA HARUS MENJADI CEO? .....	2
2. TIGA SIFAT PENTING CEO .....	9
2.1 RASA INGIN TAHU .....	10
2.2 AMBISI.....	14
2.3 PASSION .....	16
3. EDUCATION.....	19
3.1 GELAR LEBIH DARI SEKEDAR PENDIDIKAN.....	21
4. PENGALAMAN – TIGA DILEMA BAGI CALON CEO.....	26
5. TAKSONOMI C, E, DAN O.....	31
6. STAKEHOLDER STRATEGY.....	40
6.1 STAKEHOLDER IMPACT ANALYSIS.....	41
7. EMPAT FUNGSI PENTING CEO .....	44
7.1 ENVISIONING.....	45
7.2 NOMINATING .....	47
7.3 ENABLING.....	50
7.5 MANAGING CRISIS.....	55
8. CARA MEMPROYEKSI DIRI ANDA SEBAGAI CEO .....	63
8.1 CHAMPION YOUR COMPANY ALL THE TIME.....	64
8.2 BE INTERESTING BY BEING INTERESTED .....	64
8.3 DEVELOP A GLOBAL MINDSET .....	65
8.1 STAY FIT AND HEALTHY .....	71
8.2 BE ORGANISED AND DICLINED .....	72
9. TANTANGAN YANG HARUS DIKUASAI SEMUA CEO.....	74
9.1 TETAP TERHUBUNG DENGAN REALITAS.....	76
9.2 MENGATASI KESEPIAN .....	77
9.3 TERUS BELAJAR DAN BERKEMBANG.....	78
9.4 MENGETAHUI KAPAN HARUS PERGI .....	78
9.5 MERENCANAKAN MASA DEPAN.....	81
10. SCHOOL BASE ENTERPRISE .....	82

10.1	OPERASI.....	83
10.2	MANAJEMEN LAYANAN PRODUK.....	84
10.3	HARGA.....	84
10.4	MANAJEMEN SALURAN DISTRIBUSI .....	85
10.5	PROMOSI.....	85
11.	MANAJEMEN STRATEGI.....	86
11.1	<i>IFE (INTERNAL FACTOR EVALUATION)</i> .....	88
11.2	<i>EFE (EKSTERNAL FACTOR EVALUATION)</i> .....	88
11.3	ANALISIS SWOT .....	89
11.4	PETA JALAN REVITALISASI .....	90
11.5	<i>BUSINESS PLAN</i> .....	94
12.	RUANG LINGKUP RENCANA OPERASI .....	99
12.1	DESAIN PRODUK/JASA.....	100
12.2	DESAIN PROSES DAN FASILITAS OPERASI .....	101
12.3	DESAIN KAPASITAS .....	101
12.4	STRATEGI LOKASI.....	102
12.5	DESAIN LAYOUT.....	103
12.6	STRATEGI RANTAI PRODUK .....	104
13.	<i>SAFETY LEADER</i> .....	106
14.	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA.....	110
14.1	ZEROSICK.....	110
14.2	5S.....	113
15.	<i>GROWTH MINDSET</i> .....	117
16.	PENUTUP .....	119
	DAFTAR ISTILAH .....	120
	DAFTAR PUSTAKA .....	113

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peran Kepala Sekolah .....	4
Gambar 2. Grafik Pertumbuhan Bisnis .....	7
Gambar 3. Penelitian dan Perkembangan .....	8
Gambar 4. Tiga Sifat Penting CEO .....	10
Gambar 5. Manfaat Rasa Ingin Tahu .....	11
Gambar 6. Bereksperimen Saat Kerja .....	12
Gambar 7. Mengembangkan Rasa Ingin Tahu .....	12
Gambar 8. Ilustrasi Traveling .....	13
Gambar 9. Ilustrasi Keluar dari Zona Nyaman .....	13
Gambar 10. Manfaat Ambisi .....	14
Gambar 11. Ciri-ciri Orang Bekerja Sesuai Passion .....	16
Gambar 12. Manfaat Pendidikan di Universitas .....	20
Gambar 13. Manfaat Pendidikan Formal .....	22
Gambar 14. Kualifikasi CEO Fortune 500 .....	23
Gambar 15. Tiga Dilema Para CEO .....	27
Gambar 16. Skala Prioritas 80-20 .....	29
Gambar 17. Taksonomi C, E, O .....	32
Gambar 18. Ciri Berfikir Kritis .....	33
Gambar 19. C-thinking .....	34
Gambar 20. Manfaat Kecerdasan Emosional .....	36
Gambar 21. Stakeholder Strategy .....	41
Gambar 22. Step Mengenali Klaim Stakeholder .....	42
Gambar 23. Envisioning .....	45
Gambar 24. Menerapkan praktik instrumentalisasi visi .....	47
Gambar 25. Peran CEO dalam Nominating .....	47
Gambar 26. Tes Kepemimpinan .....	50
Gambar 27. Manfaat Kolaborasi .....	52
Gambar 28. Hal Yang Harus dihindari CEO .....	54
Gambar 29. Analisis Resiko .....	56
Gambar 30. Pengelolaan Konflik .....	57
Gambar 31. Agility Mindset .....	59
Gambar 32. Keuntungan Teamwork (Arizona 2018) .....	60

Gambar 33. Proyeksi Diri Sebagai CEO .....	64
Gambar 34. Upaya Mempertahankan Karyawan .....	65
Gambar 35. Manfaat Tren Lingkungan Hijau.....	66
Gambar 36. Keterampilan Mengambil Keputusan .....	69
Gambar 37. Mengelola Kebugaran Tubuh .....	72
Gambar 38. CEO Sebagai Teladan .....	73
Gambar 39. Tantangan CEO .....	76
Gambar 40. Mengatasi Kesepian .....	77
Gambar 41. Tiga Fase CEO .....	79
Gambar 42. Dua Pilihan Waktu untuk Berhenti .....	80
Gambar 43. Manajemen Strategis .....	87
Gambar 44. Informasi EFE Matix.....	89
Gambar 45. Perspektif CEO dalam membaca rencana bisnis.....	95
Gambar 46. Ilustrasi Manajemen Operasi.....	100
Gambar 47. Analisis Bottleneck .....	102
Gambar 48. Pertimbangan Lokasi .....	103
Gambar 49. Contoh Desain Layout Unit Produksi .....	104
Gambar 50. Alur Rantai Pasok.....	105
Gambar 51. Peta Jalan Safety Leadership .....	108
Gambar 54. Karakteristik Growth Mindset .....	118

## DAFTAR MINDMAP

Mind Map 1. Elemen Penting C-thinking.....	33
Mind Map 2. E-ACUMAN.....	36
Mind Map 3. O-LEARNING .....	37
Mind Map 4. Fungsi CEO .....	
Mind Map 5. Managing Crisis.....	55
Mind Map 6. Bekerja dibawah Tekanan .....	58
Mind Map 7. CEO Mindset .....	67
Mind Map 8. School Based Enterprise .....	83
Mind Map 9. Rencana Bisnis .....	96
Mind Map 10. Ruang Lingkup Rencana Operasi.....	
Mind Map 11. Peluang Dalam Desain Produk/Jasa .....	100
Mind Map 12. SOP .....	101
Mind Map 13. Pengelolaan Demand VS Supply .....	102



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Matriks Empat Kelompok Stakeholder .....	43
Tabel 2. Analisis SWOT .....	90
Tabel 3. Contoh program peta jalan revitalisasi .....	91
Tabel 4. contoh jadwal penyelenggaraan.....	93
Tabel 5. Penilaian Keterampilan.....	94
Tabel 6. Garis besar rencana bisnis .....	97



## DAFTAR INFOGRAFIS

Infografis 1. CEO SMK.....	1
Infografis 2. Bagaimana Menjadi CEO yang Baik? .....	6
Infografis 3. Pendidikan Bagi CEO .....	18
Infografis 4. Bab Pengalaman.....	25
Infografis 6. Memperhatikan Karyawan .....	61



# MENGAPA PEMIMPIN PENDIDIKAN VOKASI HARUS MENJADI CEO?



Teaching Factory



Membuat produk unggulan



Memenuhi kebutuhan masyarakat



Infografis 1. CEO Pendidikan Vokasi



# Mengapa harus menjadi CEO?



*Chief Executive Officer* (CEO) atau umumnya dikenal sebagai direktur utama adalah orang yang menduduki jabatan tertinggi dalam perusahaan dan bertanggung jawab atas perencanaan strategis dan pengambilan keputusan, serta penghubung antara pihak internal dan eksternal perusahaan (Achua dan Lussier 2013).



Sebelumnya, mengapa seorang pemimpin pendidikan evokasi harus mempelajari tentang CEO? Hal ini karena dibutuhkan upaya untuk meningkatkan relevansi antara pendidikan vokasi dengan dunia usaha dan industri. Salah satu caranya adalah menerapkan program *Teaching Factory*, *Link and Match* dan ada juga yang mengajukan program BLUD (Badan Layanan Umum Daerah).

Semua kelancaran program relevansi ini tergantung pada pemimpinnya. Pemimpin pendidikan vokasi dianggap sebagai CEO karena saat ini pendidikan vokasi diharapkan bisa menerapkan kurikulum seperti industri dengan program-program yang telah disarankan. Pemimpin pendidikan vokasi yang belajar dan berusaha menjadi seperti CEO juga merupakan upaya dalam menerapkan *link and match* dalam pendidikan vokasi.

Peran CEO dalam pendidikan vokasi dapat dibagi menjadi dua yaitu, pertama peran administratif atau peran yang merupakan fungsi CEO secara umum. Kedua peran akademik atau tugas yang khusus untuk institusi pendidikan. Peran tersebut dapat dilihat pada gambar 1.





## PERAN PEMIMPIN PENDIDIKAN VOKASI



Gambar 1. Peran CEO di Pendidikan Vokasi

Gambar 1 menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan vokasi memiliki peran ganda yaitu dalam bidang akademik dan bidang administratif. Pemimpin pendidikan vokasi dalam bidang administratif sama halnya dengan seperti seorang CEO. Bagaimana pemimpin vokasi bisa menjadi CEO yang baik dalam bidangnya? Ada beberapa hal



penting yang perlu diketahui calon CEO? Membentuk visi dan memberikan arahan strategis kepada karyawannya merupakan hal wajib yang paling umum diketahui. Karakteristik CEO dalam bidang pendidikan sebagai berikut (Coates et al. 2012):

- a. Berhasil mengembangkan strategi efektif dan mewujudkan visi yang menginspirasi karyawannya.
- b. Berhasil mencapai pendidikan yang memiliki kemampuan kewirausahaan.
- c. Aktif mengelola sumber daya dan kinerja untuk mencapai hasil yang memuaskan.
- d. Menunjukkan antusiasme dan semangat untuk pekerjaan dan berkomitmen untuk pengembangan dan penguasaan diri.
- e. Menunjukkan keterampilan mendengarkan dan komunikasi yang efektif.
- f. Menunjukkan keterampilan mediasi dan negosiasi persuasif yang efektif.
- g. Menunjukkan kepekaan dan kesadaran politik.
- h. Memupuk hubungan kerja yang produktif.
- i. Menghargai perbedaan dan keragaman individu.

Selain yang sudah disebutkan diatas, ada hal lain yang perlu diketahui oleh CEO. Hal tersebut dapat dilihat pada infografis 2.





Infografis 2. Bagaimana Menjadi CEO yang Baik?

Infografis 2 menunjukkan 3 faktor yang juga penting untuk menjadi CEO yang baik. Pertama, CEO yang baik harus terus berada diposisi jabatan tersebut dalam waktu yang signifikan. Jika seorang CEO hanya memiliki masa jabatan sebentar, maka tidak ada cukup data untuk menilai kinerjanya sebagai CEO. Setidaknya seorang CEO harus menjabat selama 5 tahun. Dan usahakan dalam kurun waktu 5 tahun anda sudah bisa menunjukkan kinerja yang baik.

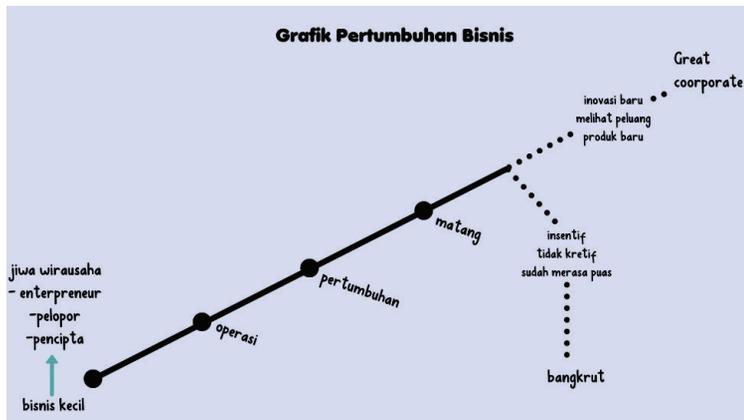
Bukan berarti lamanya masa jabatan adalah segalanya. CEO yang terlalu lama menjabat juga memiliki ancaman yaitu, munculnya perasaan terlalu percaya diri. Hal ini bisa membuat seorang CEO hanya mempercayai strateginya sendiri tanpa peduli pendapat dan masukan dari yang lain. Hal ini sangat berbahaya karena dunia terus berubah.



Semakin lama seseorang menjabat sebagai CEO, maka semakin besar peluang untuk percaya ceritanya sendiri dan tidak bisa melihat sisi baik lainnya.

CEO yang terlalu percaya diri akan memiliki pandangan yang terlalu positif tentang kemampuan yang dimilikinya dan cenderung selalu menyembunyikan informasi negatif. Sedangkan CEO yang baik harus memberikan informasi tambahan yang dapat memprediksi kinerja dan resiko dimasa yang akan datang.

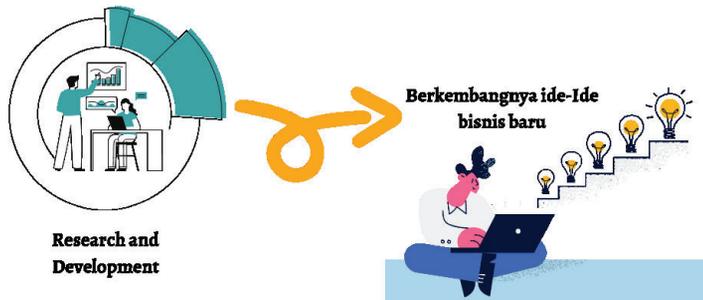
Kedua, seberapa lama CEO bisa bertahan dalam pekerjaan tersebut? Anda harus secara sistematis mengalahkan para pesaing dan mencapai hasil operasional dan keuangan yang unggul untuk memenuhi syarat sebagai CEO yang baik. Berikut adalah gambar grafik pertumbuhan bisnis yang baik, ditunjukkan pada gambar 2.



Gambar 2. Grafik Pertumbuhan Bisnis

Faktor terpenting dalam bisnis adalah bagaimana pertumbuhan bisnis anda? Dan pertumbuhan bisnis ini harus lebih tinggi dari yang sudah dicapai sebelumnya. Bagaimana cara agar dapat menghasilkan pertumbuhan bisnis yang lebih baik dari sebelumnya? Yaitu dengan cara melakukan penelitian dan pengembangan terkait bisnis secara terus menerus.





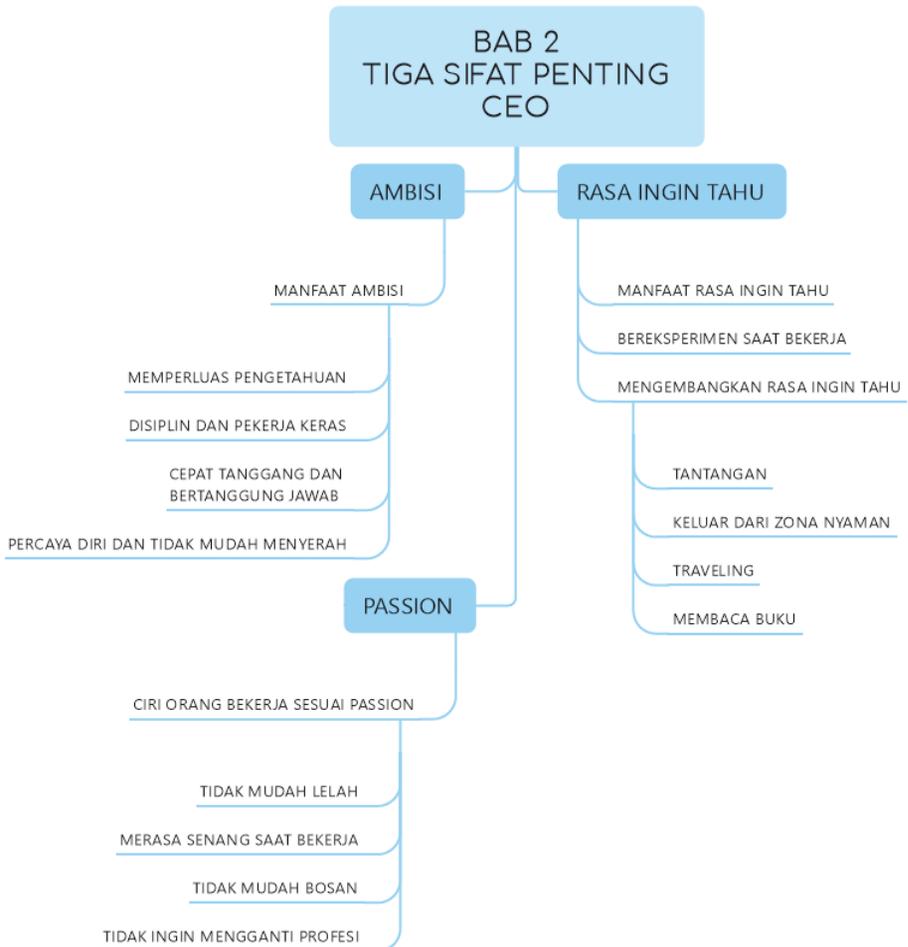
Gambar 3. Penelitian dan Perkembangan

Pada gambar 3 dijelaskan bahwa dengan melakukan penelitian dan perkembangan secara kontinu dapat menumbuhkan ide-ide baru dan terus berkembang. Hadirnya ide dan inovasi terbaru dapat membuahkan hasil yang lebih baik dari sebelumnya.

Ketiga, anda harus memberikan keuntungan yang luar biasa kepada para pemegang saham perusahaan anda secara kontinu. Seorang CEO harus memiliki fondasi masa depan untuk para pemegang saham dan karyawan. CEO yang baik meninggalkan perusahaan dalam keadaan baik bagi penerus mereka untuk melakukan pekerjaan yang sama.



# Tiga Sifat Penting CEO



Ada tiga ciri kepribadian yang menurut para ahli penting untuk kesuksesan CEO dimanapun, tiga sifat tersebut dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar 4. Tiga Sifat Penting CEO

Tiga sifat penting CEO yaitu, rasa ingin tahu, ambisi, dan passion. Tidak banyak yang mengaitkan rasa ingin tahu dengan kepemimpinan. Tetapi menurut saya penting bagi seorang pemimpin untuk terus merasa ingin tahu tentang hal baru, karena dengan perasaan haus akan pengetahuan merupakan awal dari proses memperluas pengetahuan.

### 2.1 RASA INGIN TAHU

Rasa ingin tahu adalah motivator yang kuat untuk belajar dan berperilaku, selain itu juga dapat memfasilitasi proses kreatif (Gross, Zedelius, dan Schooler 2020). Mengapa demikian? Pada gambar 5 menjelaskan manfaat dari rasa ingin tahu.





Gambar 5. Manfaat Rasa Ingin Tahu

Rasa ingin tahu membuat kita ingin mengejar pengetahuan dan pengalaman baru. Kreativitas melibatkan transformasi pengetahuan, ide, atau objek yang ada menjadi sesuatu yang baru dan menarik. Sebuah penelitian menemukan bahwa keingintahuan yang spesifik mendorong pemikiran kreatif melalui tautan ide, proses eksplorasi berurutan dimana informasi dengan topik tertentu memulai aliran ide yang akhirnya akan membuahkan solusi. Rasa ingin tahu memegang peran yang sangat besar bagi kehidupan professional siapapun termasuk CEO. Ada lima praktik meningkatkan rasa ingin tahu yang sudah diyakini bisa meningkatkan kinerja untuk CEO.

Pertama adalah bereksperimen saat anda sedang bekerja. Hal-hal yang dapat anda lakukan untuk bereksperimen saat bekerja bisa dilihat pada gambar 6.





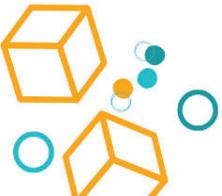
Gambar 6. Bereksperimen Saat Kerja

**Experimenting at work.** Rasa ingin tahu dapat dikembangkan dengan bereksperimen di luar pekerjaan contohnya, mencicipi masakan baru, mencoba olah raga baru, atau membaca koran yang berbeda-beda. Berikut adalah cara mengembangkan rasa ingin tahu pada gambar 7.



Gambar 7. Mengembangkan Rasa Ingin Tahu

**Challenging your thinking.** Tantangan untuk menguji rasa ingin tahu yang dimiliki. Dengan adanya tantangan rasa ingin tahu akan terus berkembang dan selalu memunculkan hal-hal baru yang ingin diketahui.



***Traveling widely and talking to new people.*** Richard Rushton berkata: “CEO perlu melakukan perjalanan, perlu menemukan, perlu memiliki pemikiran yang selalu ingin tahu, perlu bertemu orang-orang di luar pekerjaan, terutama di dunia yang saling terhubung dan berubah secara global.” (Shekshnia, Kravchenko, dan Williams 2018). Salah satu manfaat dari dunia yang saling terhubung secara global saat ini mungkin banyak orang dari budaya atau kelompok sosial berbeda yang ada di sekitar kita.



Gambar 8. Ilustrasi Traveling

***Getting out of your comfort zone.*** Masih banyak professional muda yang kurang percaya diri untuk menerima tanggung jawab diluar bidang keahlian mereka sendiri. Keluar dari zona nyaman akan membawa anda ketempat yang sangat berbeda. Peluang yang datang sebaiknya diambil untuk meningkatkan kemampuan diri. Perlu di ingat bahwa tidak ada yang akan menawari anda pekerjaan yang menurut mereka tidak dapat anda lakukan, jadi raih kesempatan tersebut untuk belajar.



Gambar 9. Ilustrasi Keluar dari Zona Nyaman

***Reading books you don't have to read for your professional development.*** Membaca buku bisa memberikan pandangan lain



tentang dunia tanpa harus bepergian ke seluruh dunia. Kebanyakan CEO membaca buku tentang sejarah, politik, industri lain, budaya lain, dan bahkan novel. Membaca buku untuk menambah wawasan tentang kondisi industri saat ini, atau membaca informasi bagaimana kondisi pendidikan vokasi saat ini dan rasa ingin tahu akan menumbuhkan pertanyaan-pertanyaan seperti: apa yang sedang tren saat ini? Apakah kita memiliki peluang untuk megikuti tren saat ini? Apa ancamannya jika mengikuti tren saat ini?

Rasa ingin tahu adalah persyaratan yang sangat penting untuk menjadi CEO, jangan sampai menjadi CEO yang merasa telah tahu segalanya. Pada dasarnya menjadi CEO itu berarti harus siap sedia dan waspada dengan mata terbuka lebar sepanjang waktu.

## 2.2 AMBISI

Ambisi merupakan disposisi pribadi yang mewakili perjuangan untuk mencapai kesuksesan. Berdasarkan hasil penelitian Judge dan Kammeyer mereka menemukan bahwa individu yang lebih ambisius memiliki tingkat pencapaian yang lebih tinggi baik dibidang pendidikan maupun pekerjaan. (Judge dan Kammeyer-Mueller 2012). Ambisi juga memiliki mandaat untuk individu, manfaat tersebut dapat dilihat pada gambar 10.



Gambar 10. Manfaat Ambisi



Penelitian lanjutan dengan hasil bahwa ambisi umumnya berhubungan positif dengan kesuksesan karir. Ambisi dapat dilihat sebagai bentuk modal motivasi psikologis yang memungkinkan orang untuk lebih sukses dalam karir mereka (Hirschi dan Spurk 2021).

Sudah cukup jelas bahwa CEO harus memiliki ambisi. Banyak lulusan sarjana yang mungkin ingin menjadi CEO. Tetapi keinginan saja tidak cukup, tentu saja butuh ambisi yang kuat untuk mencapainya. Seorang CEO harus percaya pada diri sendiri disaat orang lain tidak mempercayai kita. Hanya ambisi yang bisa meruntuhkan segala penghalang didepan kita.

Menurut Adler (1997) ciri-ciri orang yang memiliki ambisi yang kuat akan selalu berjuang untuk kesuksesan dan selalu mengejar keunggulan. Orang yang berambisi akan melakukan apapun untuk meraih keunggulan yang diinginkan. Orang yang berambisi menjadi lebih agresif dan berkuasa terhadap semua orang disekitarnya. Bagi orang yang sehat untuk menjadi orang terkuat itu mencakup gerakan menuju kesempurnaan dalam proses menjadi lebih baik dari orang lain. Orang yang berambisi ingin selalu perfek dalam semua hal. Tujuan dalam hidupnya adalah mengejar kesempurnaan. Bisa disimpulkan bahwa orang-orang berambisi lahir dari lingkungan yang serba mencapai kesempurnaan dalam hidupnya. Prinsip ini mempengaruhi kehidupan seseorang termasuk perilakunya.

Ancaman terbesar bagi ambisi adalah kesuksesan. Mengapa demikian? Karena kesuksesan yang telah didapat bisa membuat seseorang merasa berpuas diri dan lupa dengan hal yang akan datang dari masa depan. Sedangkan seorang CEO harus tetap waspada dengan segala yang akan datang di masa depan. Karakter seorang CEO sangat ambisius, selalu ingin melangkah lebih jauh.



### 2.3 PASSION

Passion merupakan perasaan yang kuat terhadap nilai/preferensi pribadi yang penting sehingga dapat memotivasi niat dan perilaku untuk mengekspresikan nilai/preferensi tersebut. Passion dapat dijelaskan sebagai keinginan yang kuat atau antusiasme terhadap sesuatu (Jachimowicz dkk 2018).

Seorang CEO harus mengetahui apakah dirinya sudah bekerja sesuai passion. CEO juga harus mengetahui orang-orang yang bekerja untuknya memiliki passion terhadap pekerjaannya yang dilakukan sekarang. Karena passion juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Berikut ciri-ciri orang yang bekerja sesuai passion dapat dilihat pada gambar 11.



Gambar 11. Ciri-ciri Orang Bekerja Sesuai Passion

Jika saat bekerja anda tidak memiliki ciri-ciri pada gambar 10 maka anda perlu merenungkan diri. Passion digambarkan sebagai sesuatu yang menggerakkan kita. Ini bisa menjadi motivasi dibalik suatu tindakan yang kita ambil, atau dedikasi dan antusiasme terhadap objek, aktivitas, konsep, atau orang tertentu.

Passion juga merupakan syarat yang tidak bisa diabaikan. Passion bukanlah hal yang di bicarakan semua CEO tetapi itu adalah apa yang dapat kita lihat, rasakan, dan dengar dihadapan CEO. Mata mereka



berbinar, antusias dan menjadi bersemangat ketika berbicara tentang perusahaan dan industri mereka. Mereka hadir dengan cerita dan ide yang sangat spontan.

CEO selalu berusaha untuk bersemangat tentang segala hal yang ingin dicapai dan bersemangat tentang visi untuk perusahaan. Seorang CEO harus memiliki semangat untuk kebaikan perusahaan dalam jangka panjang atau pendek. Orang dengan sifat seperti itu akan mengutamakan kepentingan perusahaannya. Tentu saja keluarga juga sangat penting bagi seorang CEO, tetapi kepentingan perusahaan menentukan keputusan dan perilaku CEO. Orang yang memiliki passion di bidang CEO akan memikirkan perusahaannya setiap saat.



# PENDIDIKAN



Apakah seorang CEO harus lulusan universitas?

Mengapa ada yang bukan lulusan universitas bisa menjadi CEO?

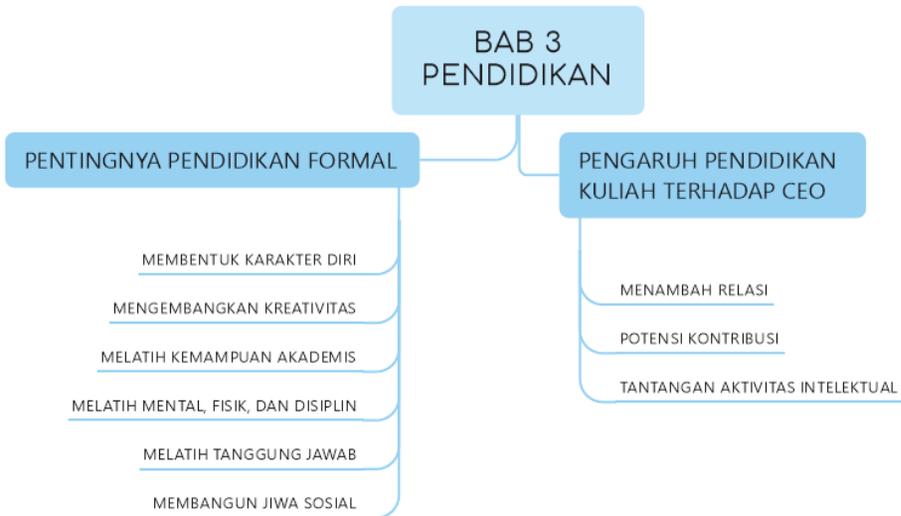
Apakah ada korelasi antara latar belakang pendidikan dengan profesi CEO?



Infografis 3. Pendidikan Bagi CEO



# Pendidikan



Apakah pendidikan formal penting bagi seorang CEO di abad ke 21? Baik para pakar maupun penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa hanya ada sedikit korelasi antara bidang studi dan kinerja CEO. Mengambil kelas bisnis dan mendapat peringkat tinggi tentu saja dapat membantu kita untuk maju lebih cepat ke posisi CEO, tapi tidak menjamin hasil yang lebih baik. Peran penting untuk seorang CEO adalah memiliki pemikiran analitis, kritis, dan sistematis dan memiliki kapasitas belajar seumur hidup. Berikut pengaruh pendidikan terhadap CEO dapat dilihat pada gambar 12.





Gambar 12. Manfaat Pendidikan di Universitas

(Sumber Bhagat, Bolton, dan Subramanian 2015)

Pendidikan formal berarti pelatihan untuk memahami. Sebagian besar pembelajaran untuk CEO akan berlangsung diluar pendidikan formal. Hal ini bukan berarti pendidikan formal tidak memiliki peran penting dalam mengajari seorang CEO untuk mendapat hasil yang maksimal dari pengalaman nyata.

Kepemimpinan dimulai dari tingkat pendidikan. Kepemimpinan dibangun dan berkembang saat kita menempuh pendidikan. Ada proyek penelitian menarik tentang korelasi pendidikan dengan kinerja perusahaan, diantaranya adalah:

- a. Vincent L. Barker dan George C. Mueller (University of Kansas, Lawrence, dan University of Milwaukee, Wisconsin) menemukan bahwa perusahaan yang dipimpin CEO dengan latar belakang teknis cenderung menghabiskan banyak waktu untuk R&D, yang memungkinkan mengarah pada kinerja yang lebih baik.
- b. Sanjai Bhagat, Brian Bolton dan Ajay Subramanian (Universitas Colorado di Boulder, New Hampshire dan Georgia State) menganalisis sampel besar dari 1.500 perusahaan terbesar di AS. Mereka menyimpulkan ada



beberapa bukti bahwa memiliki CEO dengan gelar MBA dari 20 sekolah bisnis teratas yang dikaitkan dengan bisnis berkinerja tinggi ini lemah secara statistik. Tapi, perusahaan tetap memberikan jabatan CEO kepada yang berlatar belakang pendidikan yang sama yaitu MBA.

Semua penemuan ini menunjukkan kesimpulan yang sama, yaitu tidak ada korelasi apalagi efek antara kinerja perusahaan dengan kualitas pendidikan CEOnya. Namun kenyataannya 99,9% CEO memiliki gelar setingkat universitas (Shekshnia, Kravchenko, dan Williams 2018).

Tidak sedikit CEO yang menganggap bahwa pendidikan formal sangat penting bagi latar belakang seorang CEO. Ada beberapa pemimpin yang tidak lulusan universitas tapi bisa menjadi CEO karena mereka adalah pendirinya, tetapi mereka cenderung memilih penerusnya dari lulusan universitas dan memiliki nilai tinggi.

Ada fonemona yang disebut kelumpuhan analisis yaitu, terlalu banyak berfikir saat mengambil keputusan, sehingga keputusan tidak pernah dibuat. Keputusan tanpa analisis ibarat melempar dadu (masalah keberuntungan) dan peluangnya sangat sedikit. Kemampuan untuk memilih informasi, melakukan analisis yang benar, dan membuat keputusan, merupakan kemampuan yang dapat menyelamatkan CEO dan perusahaannya. Dengan belajar di universitas dapat mengurangi peluang terjadinya kelumpuhan analisis.

### 3.1 GELAR LEBIH DARI SEKEDAR PENDIDIKAN

Universitas atau perusahaan lebih dari sekedar tempat pendidikan formal, tetapi juga tempat untuk membangun karakter. Gambar 13 menunjukkan pentingnya pendidikan formal bagi seorang CEO.

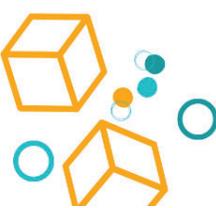


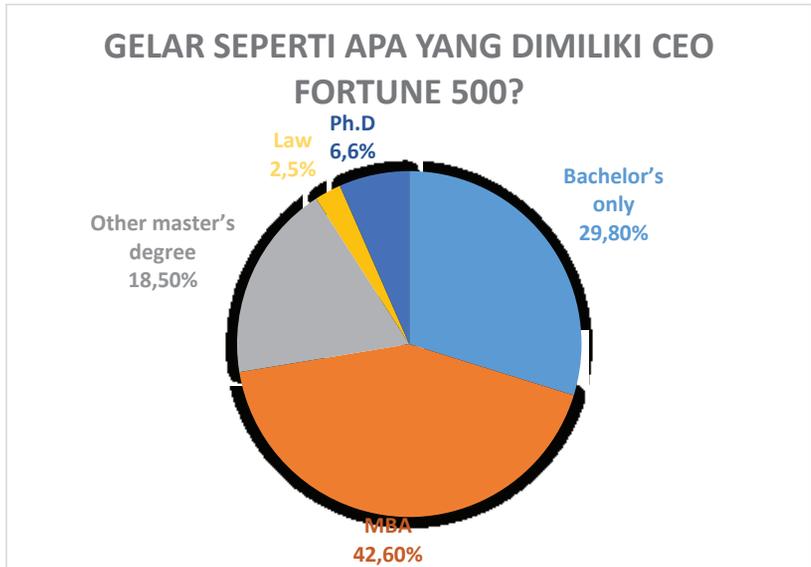


Gambar 13. Manfaat Pendidikan Formal

Berdasarkan gambar 13 terlihat jelas mengapa banyak yang memilih CEO dari lulusan universitas karena banyak hal baik yang bisa didapatkan saat di universitas. Bagaimanapun perusahaannya yang terpenting adalah bagaimana CEO bertanggung jawab atas perusahaannya dimanapun perusahaan yang dihadiri.

Sebagian besar CEO baru ingin menambahkan gelar lanjutan pada *resumenya*, yaitu gelar MBA (*Master of Business Administration*). Ada beberapa bukti statistik tentang nilai MBA. Peringkat “CEO dengan kinerja terbaik di dunia” untuk *Havard Business Review* pada tahun 2010, menunjukkan hasil bahwa CEO dengan gelar MBA menduduki posisi rata-rata 40 lebih tinggi dari mereka yang tidak lanjut MBA. Dan tampaknya ini merupakan temuan yang signifikan. Sejak tahun pertama penyusunan *Havard Bussiness Review*. Setelah peringkat 100 teratas diterbitkan, ada sekitar seperempat dari daftar adalah pemegang gelar MBA. Dan dapat disimpulkan bahwa MBA bukanlah keharusan bagi kesuksesan CEO. Tapi itu sangat jelas bisa membantu menuju kesuksesan CEO.





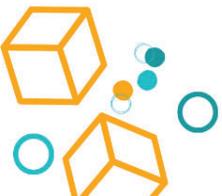
Gambar 14. Kualifikasi CEO Fortune 500

(Sumber: *CEO School\_ Insights from 20 Global Business*, 2018)

Berdasarkan data pada gambar 13 terlihat bahwa rata-rata CEO dari seluruh dunia merupakan lulusan universitas dan banyak yang memiliki gelar MBA. MBA seolah-olah sebagai inkubator yang memberi waktu satu atau dua tahun untuk membangun rencana bisnis. Gelar MBA ini dirancang untuk menarik perhatian orang yang ambisius dan selalu ingin tahu. Orang-orang pergi ke perusahaan bisnis untuk meningkatkan kualitas CV dan membuat jaringan, serta untuk menambah pengetahuan.

Kita bertanggung jawab atas pembelajaran diri kita sendiri. Dan pada akhirnya tidak masalah subjek apa yang dipilih untuk dipelajari, atau seberapa bagus nilai saat ujian, selama kita mengambil kesempatan untuk menyalurkan rasa ingin tahu, ambisi, dan gairah menjadi kemampuan dan keinginan seumur hidup untuk belajar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan kepada 100 perusahaan *non-financial* yang berada di Indonesia menghasilkan bahwa CEO yang



berpendidikan tinggi dan memiliki lebih banyak pengalaman akan lebih terampil dalam mengelola kinerja strategis. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya pendidikan dan pengalaman untuk seorang CEO (Chua dkk 2021).

Pendidikan dan pengalaman sama pentingnya bagi seorang CEO, ketika seorang CEO bisa mendapatkan keduanya maka peluang untuk bisa memimpin organisasi dengan baik akan semakin besar pula.

## **JIKA INGIN MENJADI CEO SMK YANG BAIK , MAKA SEBAIKNYA ANDA HARUS BISA**



**Menempuh pendidikan hingga tingkat universitas**



**ada banyak hal yang hanya bisa didapatkan saat di universitas, anda bisa membangun relasi saat menjalani pendidikan tinggi**



**Pengalaman bisa didapat dari menjalani peran CEO secara langsung ataupun dengan membaca buku**

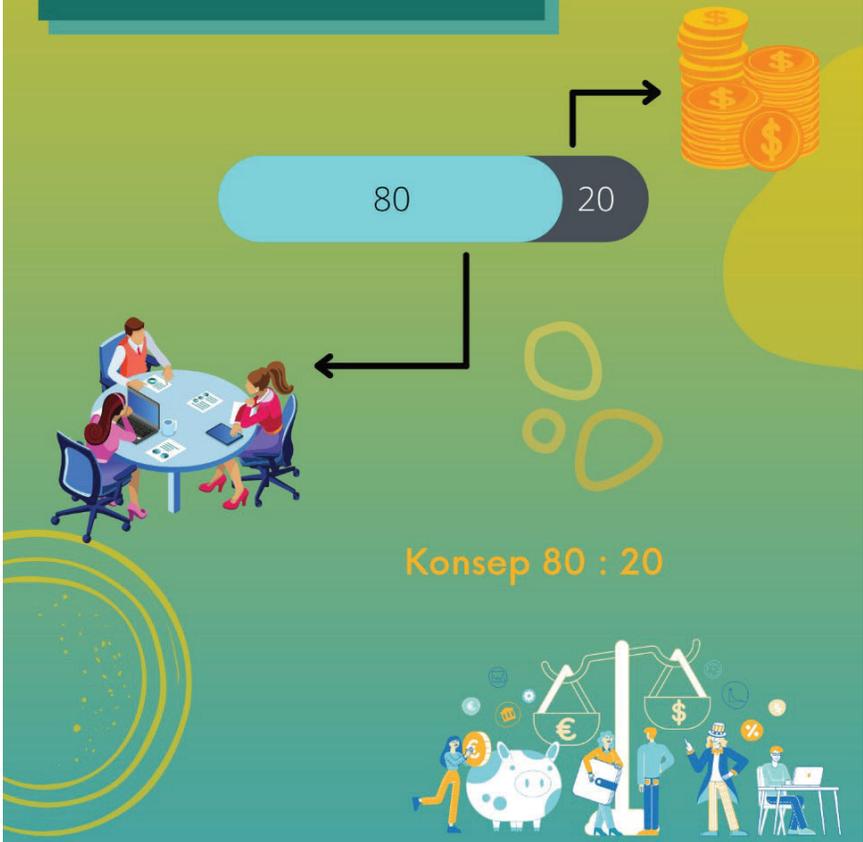


**Memperbanyak pengalaman pada bidang CEO**



# Pengalaman - 3 Dilema bagi CEO

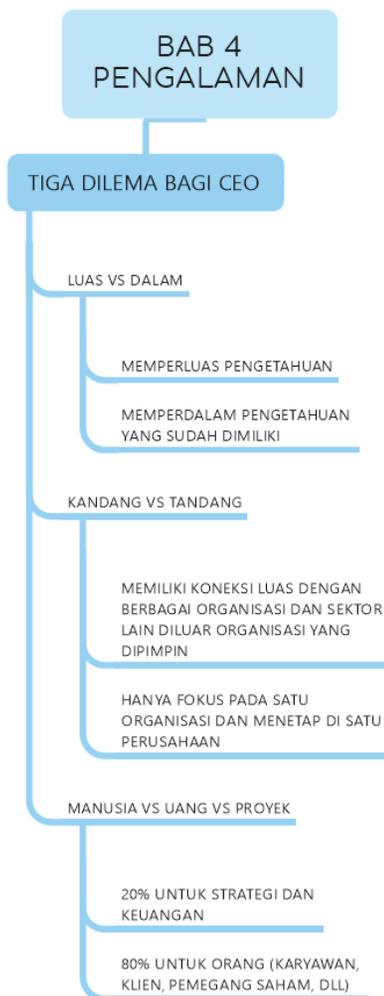
Angka VS Orang VS Proyek



Infografis 4. Bab Pengalaman



# Pengalaman - Tiga Dilema bagi Calon CEO



Pendidikan formal memberikan landasan yang berguna, tetapi keterampilan yang anda butuhkan untuk mengamankan posisi teratas hanya dapat diperoleh dari pengalaman. Ketiga dilema bagi CEO dapat dilihat pada gambar 15.



Gambar 15. Tiga Dilema Para CEO

Dilema yang pertama adalah: Luas atau Dalam? Memperluas segala pengetahuan dan pengalaman seorang CEO atau memperdalam apa yang sudah di ketahuinya? Calon CEO manapun untuk posisi CEO harus memperoleh banyak pengalaman diberbagai fungsi.

Memiliki banyak keahlian dalam satu bidang juga bisa menjadi kelemahan yang membuat diri kita merasa tahu apa yang terbaik dan menjadi mengatur orang lain untuk sesuai dengan kehendak kita. Sifat seperti ini membuat orang-orang kita merasa dirinya tidak diberi kepercayaan. Alangkah baiknya sebagai seorang CEO untuk memberikan kepercayaan kepada orang-orangnya. Jika memiliki manajer marketing, maka dia pasti lebih tahu tentang marketing dari pada anda. Sebagai CEO anda harus bisa memilih orang-orang yang lebih paham dan pintar dari pada anda.

Namun, itu bukan berarti bahwa setiap orang harus lebih pintar dari pada CEO. Penting bagi seorang CEO juga mempunyai keahlian khusus. Tidak boleh menjadi orang yang bisa melakukan banyak hal



diberbagai bidang, tetapi anda tidak ahli dalam bidang apapun. Menyeimbangkan luasnya pengalaman dengan tingkat kedalaman keahlian tertentu. Idealnya calon CEO harus memulai dengan keahlian khusus sebelum memperluas kemampuan di bidang baru.

Dilema yang kedua yaitu: Kandang atau Tandang? Dalam memetakan jalur menuju CEO, tentu saja sangat penting untuk membidik secara luas dan dalam. Tapi seberapa luas tepatnya? Apakah lebih baik bekerja di banyak organisasi atau bahkan sektor yang berbeda?

Penting bagi CEO untuk mendapatkan pengalaman dari berbagai perspektif yang berbeda. CEO yang hanya berdedikasi pada industri tertentu akan membatasi cakrawalanya. Berinteraksi dengan orang dari industri lain akan memberikan keuntungan. Saat seorang CEO dihadapkan dengan pada industri lain maka dia bisa beradaptasi dengan baik karena memiliki interaksi yang sangat luas dengan industri lain diluar sana.

Tidak semua CEO yang sukses karena berinteraksi dengan berbagai industri diluar sana. Ada beberapa CEO sukses yang menetap di satu perusahaan. Hal ini karena memiliki CEO yang berasal dari dalam perusahaan akan memudahkan untuk berhubungan dengan orang-orang dalam perusahaan. Bagaimanapun perusahaan memiliki budayanya sendiri, dengan memiliki pemimpin dari budaya perusahaan yang sama itu akan mengurangi terjadinya kesalahan dalam pemetaan organisasi mereka.

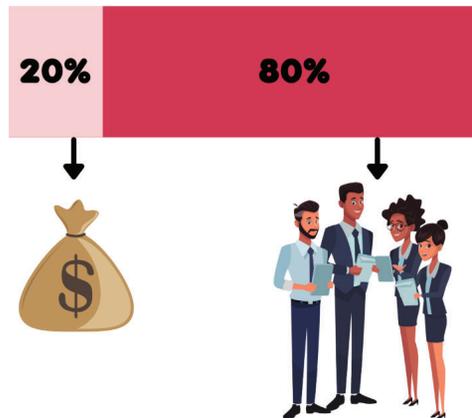
Pada akhirnya, calon CEO harus berinvestasi dalam membangun kumpulan pengalaman yang mengembangkan kemampuan untuk menjadi calon didalam perusahaan maupun diluar perusahaan (perusahaan bidang yang berbeda). Keragaman pengalaman di berbagai perusahaan, industri, dan budaya dapat menjadi sarana untuk mencapai perspektif eksternal.

Ketiga adalah dilema: Angka, Proyek, atau Orang? Dalam melaksanakan bisnis di sebuah perusahaan anda perlu memahami tentang manajemen perusahaan, tetapi yang tidak kalah penting adalah



mengetahui tentang manusia. Hal penting lainnya yang perlu di ketahui adalah pembiayaan. Jika anda tidak mengetahuinya, anda tidak bisa menjadi CEO. Anda juga perlu tahu bagaimana cara mengkolaborasikannya. Hal ini sangat sulit dipahami. Dan tentu saja seorang CEO harus bisa memotivasi orang dan menyelaraskan mereka, untuk memimpin mereka.

Apa yang akan dipilih oleh seorang CEO? Angka atau Orang? Ada aturan 80-20 dalam bisnis. Seorang CEO harus bisa memilih mana yang tepat untuk di prioritaskan. Penting untuk memahami secara teknis bagaimana segala sesuatu bekerja di dunia keuangan, tapi CEO juga harus memperhatikan sisi orang-orangnya.



Gambar 16. Skala Prioritas 80-20

CEO yang sukses menghabiskan 20% waktunya untuk strategi dan keuangan, dan sebagian besar dengan orang: karyawan, klien, pemegang saham. Intinya adalah angka dan manusia memiliki peran yang sama pentingnya (Shekshnia, Kravchenko, dan Williams 2018).

Pada intinya bisnis adalah bagaimana kita belajar dari pengalaman selama proses menuju kesuksesan. Pendidikan adalah tentang melakukan hal dengan benar, sedangkan pengalaman juga termasuk tentang belajar dari kesalahan.

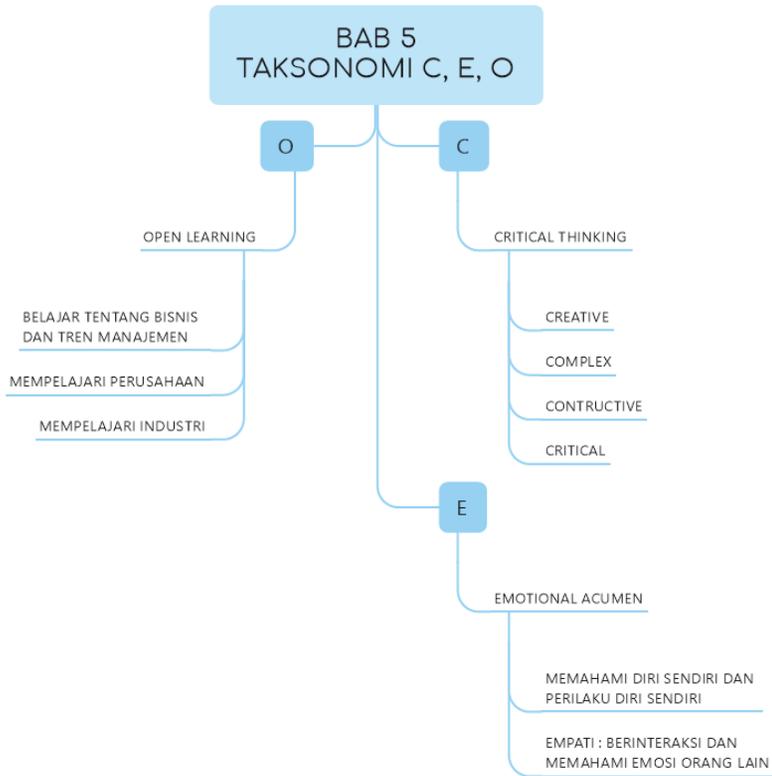


Sebagai CEO masa depan sangat ditegaskan untuk tidak mengikuti jejak kesuksesan yang ada dimasa lalu, karena dunia industri berubah setiap hari dan semua cara yang sukses dimasa lalu belum tentu sukses saat kita gunakan dimasa ini. Industri lain juga berubah.

Semua dilema yang dijelaskan disini tidak seberapa dengan dilemma yang akan dihadapi saat menjadi CEO. Anda tidak akan selalu mendapat jawaban yang benar. Seorang CEO harus belajar dari kegagalan agar pandangan kita selalu terbaru.



# Taksonomi C, E, dan O



Ada tiga kelompok keterampilan utama dalam *C-thinking*, *E-acumen*, dan *O-learning*. Taksonomi tersebut dapat dilihat pada gambar 17.



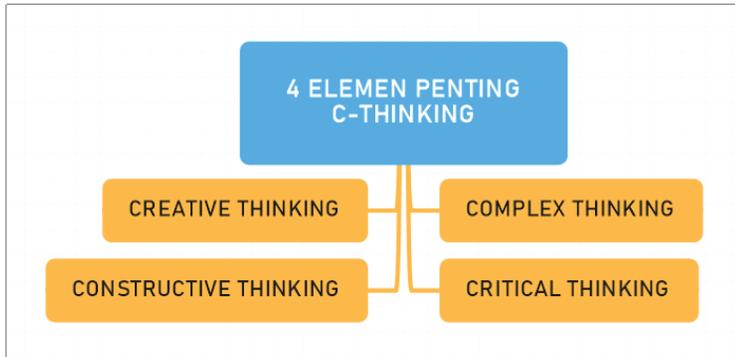


Gambar 17. Taksonomi C, E, O

Menjadi seorang CEO harus menggunakan pengalamannya untuk mengasah keterampilan. Untuk memudahkan pemahaman dan ingatan, maka dikelompokkan kompetensi ini menjadi tiga meta-skill, yaitu: *C-thinking* (kognisi kompleks, kritis, kreatif, dan konstruktif), *E-acumen* (keahlian emosional) dan *O-learning* (mengoperasikan wawasan baru). Kita akan membahas satu persatu tentang meta-skill tersebut.

Yang pertama, *C-thinking*. Pada dasarnya *C-thinking* adalah bagaimana kita bisa melihat situasi dan kondisi secara lebih luas dan baik. *C-thinking* adalah tentang bagaimana kita bisa memahami interkoneksi antara orang, departemen, infrastruktur, dan bagian komponen lain dari sebuah perusahaan. Dan juga memahami tentang ekosistem perusahaan secara keseluruhan, yaitu: industri, rantai nilai, konteks nasional, dan ekonomi global. Tentunya juga tentang menghasilkan ide-ide yang akan membawa perubahan tanpa harus merusak sistem.





Mind Map 1. Elemen Penting *C-thinking*

Berfikir kompleks artinya memahami keterkaitan antara berbagai aspek bisnis dan organisasi, mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dan risiko dalam strategi, rencana bisnis dan proyek, mengevaluasi secara efektif efek jangka pendek dan jangka panjang dari keputusan manajemen, melihat pengaruh aktivitas komersial pada keseluruhan bisnis.

Seorang CEO juga harus bisa berfikir kritis. Ciri orang yang berfikir kritis dapat dilihat pada gambar 18.



Gambar 18. Ciri Berfikir Kritis

(Sumber dari karya Sadikin, Kamid, dan Hariyadi 2013)



Berfikir kritis adalah tentang mempertanyakan asumsi dan solusi, datang dengan ide-ide independen, menahan tekanan intelektual. Biasanya berfikir kritis diyakini mencakup keterampilan menganalisis argumen, membuat kesimpulan dengan menggunakan penalaran induktif dan deduktif, menilai atau mengevaluasi, dan membuat keputusan atau memecahkan masalah (Brashear dkk 1995). Sebagai CEO berfikir kritis dapat menantang asumsi dan gelombang otak sendiri.

Berfikir kreatif adalah tentang menunjukkan rasa ingin tahu, berjuang untuk menghasilkan ide-ide baru, bereksperimen, menerima kegagalan dan belajar darinya, meminjam ide dan solusi dengan mudah.

Berfikir konstruktif adalah tentang menjawab pertanyaan “bagaimana?”, mengubah ide menjadi rencana bisnis dengan kontrol dan metrik yang matang, menunjukkan pengetahuan tentang tren komersial baik di pasar lokal maupun global, mempertimbangkan, secara efektif mengatasi kekurangan sumber daya. Contoh penerapan c-thinking dapat dilihat pada gambar 19.



Gambar 19. *C-thinking*

Gambar 18 dapat dilihat bahwa *stakeholders* memegang peran sangat penting dan harus difikirkan secara baik. *C-thinking* ini dapat diterapkan dalam banyak hal, contohnya dalam hal menyeimbangkan



*stakeholders*. CEO harus bisa melakukan dan memberikan sesuatu untuk mempertahankan mereka semua. Jangan sampai mengabaikan salah satu dari *stakeholders*. Pada intinya jika ingin mempertahankan kinerja anda sebagai CEO, *C-thinking* ini sangat penting dan dapat dikembangkan sejak dini.

Luangkan waktu untuk mempelajari budaya baru yang berbeda, belajar bahasa asing dan menjawab pertanyaan yang membuat pemikiran menjadi luas, seperti “Bagaimana budaya ini bisa berbeda dengan budaya saya? Bagaimana hal ini dapat mempengaruhi cara orang berperilaku dalam lingkungan perusahaan?.” Jika tidak ada anggaran untuk mengunjungi tempat dengan budaya berbeda, pastikan untuk selalu mengikuti berita terbaru melalui web ataupun televisi yang relevan. Tujuan dari hal ini bukan untuk mengubah pandangan anda tetapi untuk mengubah perspektif. Untuk melihat budaya perusahaan sendiri dari luar dan dibagian mana budaya perusahaan anda cocok diterapkan.

Hal yang sangat jelas harus dilakukan dari *C-thinking* adalah memetakan *stakeholders* dan meluangkan waktu untuk mereka semua. Bertemu dengan pelanggan dan pemasuk dan ajukan beberapa pertanyaan untuk meneliti. Dan tidak peduli sudah berapa lama anda menjadi CEO anda perlu menganalisis sudah berapa persen kinerja anda berpengaruh dengan kesuksesan perusahaan anda.

*E-acumen*. *E-acumen* pertama adalah mengenal diri sendiri sebagai manusia dengan emosi dan kebutuhan dan mengatur perilaku untuk memuaskan emosi. Yang kedua, terutama bagi seorang CEO adalah tentang mengakui bahwa orang lain juga manusia. Menggunakan wawasan yang dihasilkan untuk membangun dan memelihara hubungan sosial dan menghasilkan nilai bagi perusahaan.





Mind Map 2. E-ACUMAN

Tidak diragukan lagi bahwa konsep akademis tentang kecerdasan emosional memiliki nilai praktis yang sangat besar di kehidupan kita. Empati dan aspek kecerdasan emosional lainnya dapat kita miliki secara alami. Manfaat dari kecerdasan emosional dapat dilihat pada gambar 20.



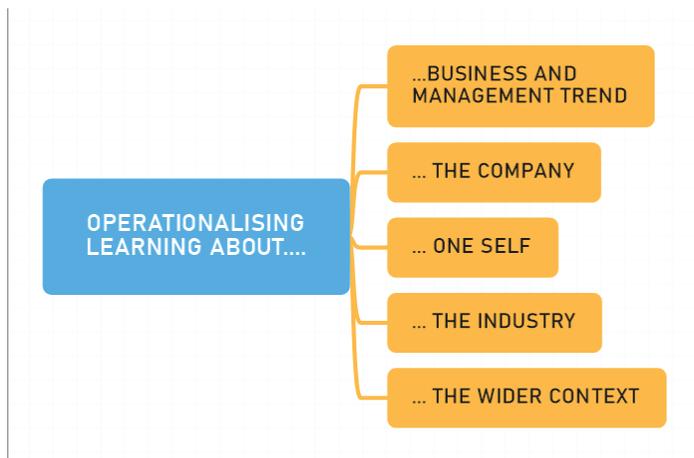
Gambar 20. Manfaat Kecerdasan Emosional

(Sumber Informasi dari Artikel Karya Prasetyo 2018)

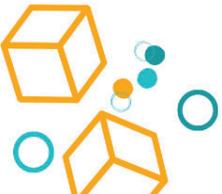


Praktik kecerdasan emosional yang direkomendasikan untuk senior manager dan CEO baru adalah melakukan tinjauan kinerja diri sendiri dengan bertanya kepada orang lain, baik itu atasan, bawahan langsung atau rekan kerja anda. Penilaian kinerja ini harus menjadi kebiasaan mingguan atau bulanan meskipun jawabannya mungkin sedikit menyinggung. Selain itu, anda harus memberikan umpan balik untuk menentukan bagaimana cara meningkatkan diri pada kelemahan anda.

Ketiga *O-learning* atau pembelajaran optimal. Pembelajaran yang optimal bisa didapatkan dari setiap pengalaman. Pengalaman ini bisa menjadi sumber belajar, menambah pengetahuan, dan menguji kompetensi baru dalam situasi sehari-hari. Anda mungkin tidak tertarik dengan suatu perusahaan tertentu yang tidak terkait dengan perusahaan anda. Tetapi anda sebagai CEO harus memiliki rasa ingin tahu dan mencoba mempelajari tentang perusahaan tersebut secara mendalam. Belajarlah sebagai CEO, bukan belajar menjadi CEO. Kebiasaan pembelajaran optimal ini paling baik dikembangkan saat masih memiliki banyak waktu luang. Bagian dari pembelajaran Optimal dapat dilihat pada mindmap 3.



Mind Map 3. *O-LEARNING*



Sebagai CEO anda harus belajar memahami tren bisnis dan manajemen, memahami tentang perusahaan anda, memahami tentang diri anda, memahami tentang industri yang anda jalankan, dan memahami cara mengoperasikan konteks bisnis menjadi lebih luas. Dalam dunia bisnis selalu berubah dan laju perubahan ini terus meningkat seiring waktu. Artinya seorang CEO harus terus belajar tentang lingkungan bisnis secara terus-menerus. Sebagai CEO, perlu meramalkan masa depan untuk memiliki pandangan perusahaan bagi pemegang saham dan karyawan.

## CARA MUDAH MEMPELAJARI LINGKUNGAN BISNIS ANDA



**mengunjungi pelanggan, siapa target dari produk SMK anda? maka sering-seringlah berkunjung kepada mereka**



**menghadiri konferensi pers teknologi, seminar ataupun webinar teknologi, karena acara ini adalah sumber informasi terbaru untuk kemajuan teknologi**

**Mengunjungi pemasok karena mereka sangat berpengaruh bagi proses produksi anda, memperhatikan pemasok agar selalu mengirim bahan tepat waktu**



**sering berbicara dengan CEO lainnya untuk saling berbagi informasi**



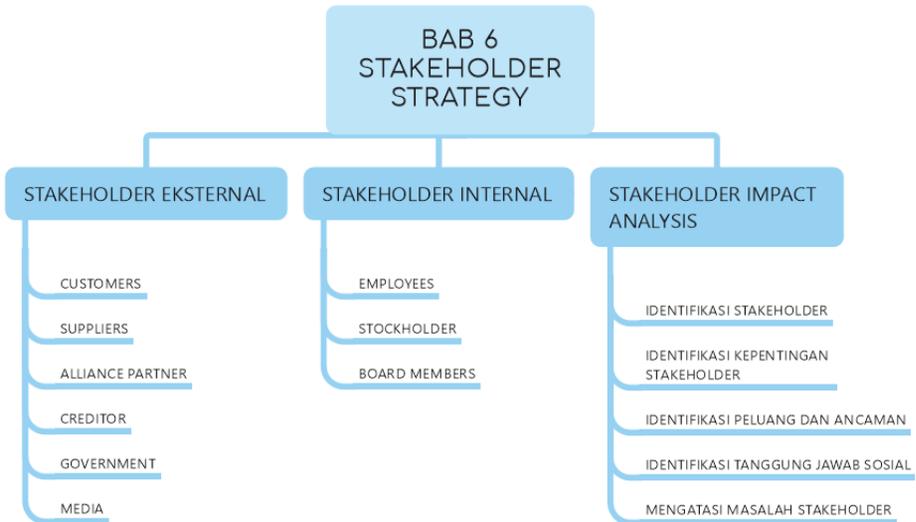
Mengetahui apa yang terjadi disekitar lingkungan perusahaan juga merupakan keharusan bagi CEO masa kini, karena lingkungan sekitar merupakan sumber potensial dari ide menarik tentang produk dan teknologi dan juga sumber berita tentang pesaing dan calon pesaing.

Mengapa refleksi diri sangat penting bagi CEO? Alasannya adalah karena ada begitu banyak yang dapat dipelajari sebelum menjabat sebagai CEO. Semua pemimpin yang baik secara teratur mencari waktu dan tempat yang tenang untuk duduk dan berefleksi, mengajukan pertanyaan kepada diri sendiri tentang rencana dan masa lalu mereka. Pertanyaan khas CEO adalah: Apa yang saya rencanakan? Dan apa yang sebenarnya terjadi? Bagaimana saya menjelaskan apa yang terjadi? Apa yang harus saya ubah dalam mental dan tindakan saya berdasarkan pengalaman ini. Semakin cepat meluangkan waktu untuk hal seperti itu, maka semakin cepat untuk menguasai seni refleksi diri. Bekerja dengan pelatih atau mentor juga akan membantu mengasah keterampilan refleksi diri.

Melihat situasi dari luar juga merupakan manfaat khusus dari pembinaan, yang merupakan bentuk pengembangan profesional yang di rekomendasikan oleh beberapa CEO Global. Terutama bagi mereka yang sudah berada dalam peran manajemen. Mentor bisa saja dari konsultan atau kolega di perusahaan. Ada banyak pilihan untuk melanjutkan pengembangan profesional, baik melalui badan industri, universitas korporat, penyedia pelatihan, atau perusahaan bisnis. Saat sebuah perusahaan mengidentifikasi orang-orang yang memiliki kualitas kepemimpinan, mereka dapat melanjutkan pendidikannya dengan memberikan seminar dan kursus untuk belajar tentang kepemimpinan.

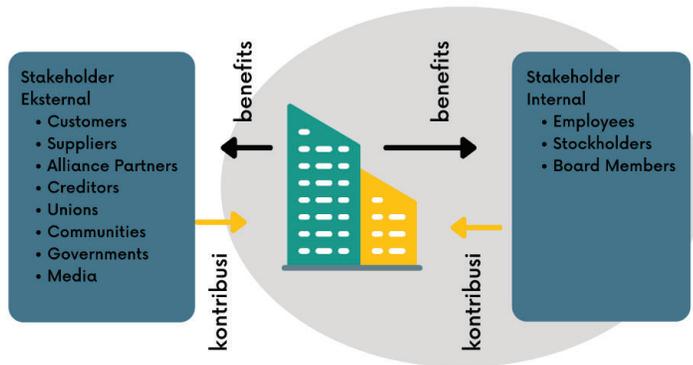


# Stakeholders Strategy



*Stakeholder Strategy* adalah pendekatan integratif untuk mengelola beragam *stakeholder* secara efektif untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk menganalisis dan mengelola bagaimana berbagai *stakeholder* internal dan eksternal berinteraksi (Rothaermel 2017).





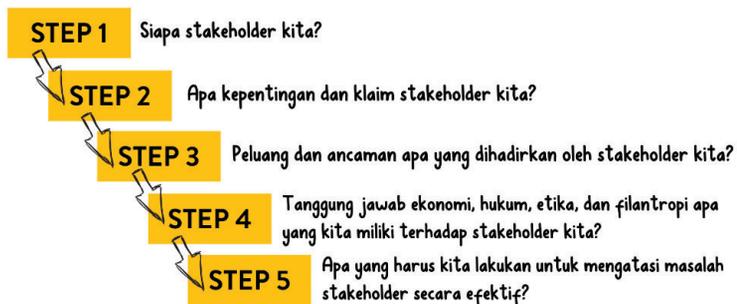
Gambar 21. Stakeholder Strategy

*Stakeholder* memiliki kepentingan dalam kelangsungan hidup perusahaan. *Stakeholder* internal termasuk pemegang saham, karyawan (termasuk eksekutif, manajer, dan pekerja), dan anggota dewan. *Stakeholder* eksternal termasuk pelanggan, pemasok, mitra aliansi, kreditur, serikat pekerja, komunitas, pemerintah di berbagai tingkatan, dan media.

### 6.1 STAKEHOLDER IMPACT ANALYSIS

*Stakeholder impact analysis* adalah alat pengambilan keputusan untuk manajer dapat mengenali, memprioritaskan, dan menangani kebutuhan *stakeholder* yang berbeda. Analisis ini memiliki lima step untuk mengenali klaim *stakeholder*. Dalam setiap step manajer harus memberikan perhatian khusus pada tugas atribut *stakeholder* yang penting: kekuasaan, legitimasi, dan urgensi.





Gambar 22. Step Mengenali Klaim *Stakeholder*

Step pertama adalah mengidentifikasi *stakeholder*. Pada langkah ini, perusahaan berfokus pada *stakeholder* yang saat ini memiliki, atau berpotensi dapat memiliki, efek material pada perusahaan. Prioritas pada langkah ini mengidentifikasi *stakeholder* internal dan eksternal yang paling kuat serta kebutuhan mereka. Jika kebutuhan *stakeholder* tidak terpenuhi, hal ini dapat mempengaruhi operasi perusahaan secara material.

Step kedua adalah mengidentifikasi kepentingan *stakeholder*. Pada langkah ini manajer perlu menentukan dan menilai kepentingan klaim *stakeholder* terkait dengan menggunakan kriteria kekuasaan, legitimasi, dan urgensi.

Step ketiga adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman. Karena *stakeholder* memiliki klaim atas perusahaan maka, reaksi dari *stakeholder* akan menjadi dua sisi, yaitu akan menjadi peluang atau bisa menjadi ancaman.

Step keempat adalah mengidentifikasi tanggung jawab sosial. Untuk mengidentifikasi tanggung jawab ini secara efektif, maka bisa menggunakan *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Kerangka kerja ini membantu perusahaan dalam mengenali dan mengatasi harapan ekonomi, hukum, etika, dan filantropi yang dimiliki masyarakat terhadap perusahaan bisnis pada titik waktu tertentu.



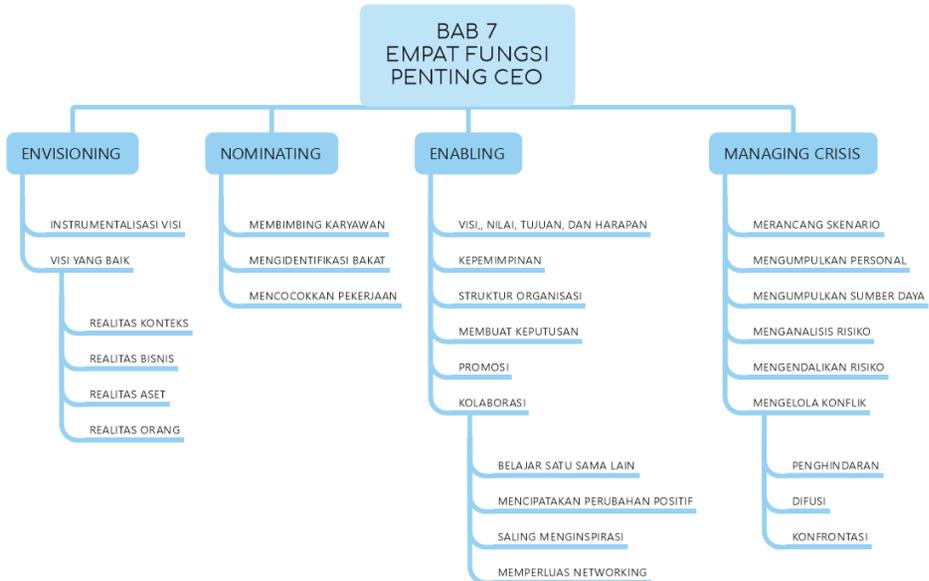
Step kelima atau terakhir adalah mengatasi masalah *stakeholder*. Pada langkah ini, manajer perlu memutuskan tindakan yang tepat untuk perusahaan, mengingat semua faktor sebelumnya. Dengan memikirkan kekuasaan, legitimasi, dan urgensi ini dapat membantu memprioritaskan klaim yang sah. Tabel untuk menentukan tindakan kepada *stakeholder* dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 1. Matriks Empat Kelompok *Stakeholder*

	Pengaruh Besar	Pengaruh Kecil
Kepentingan Besar	Pemerintah: Kepentingan politik  “Kelompok <i>Stakeholder</i> yang paling kritis”	Swasta: a. Mau berinvestasi b. Memberi pinjaman  “Kelompok Stakeholders yang penting namun perlu pemberdayaan”
Kepentingan Kecil	Pemerintah : Perizinan dan Pembebasan Lahan  “kelompok yang bermendaat untuk merumuskan atau menjembatani keputusan dan opini”	Masyarakat: Kemauan untuk Relokasi  “kelompok <i>stakeholders</i> yang paling rendah prioritasnya”



# Empat Fungsi Penting CEO



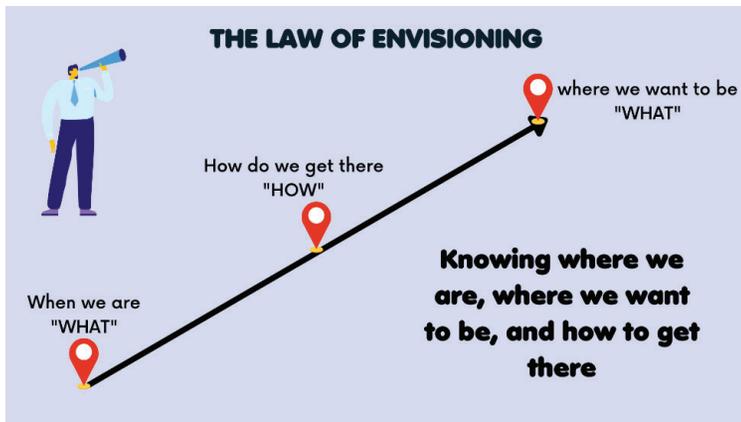
CEO melihat peran mereka dalam istilah yang lebih sederhana menjadi empat tugas penting, yaitu: *Envisioning*, *nominating*, *enabling* and *managing crisis*.

CEO baru dan calon CEO semakin banyak yang melakukan pembinaan untuk membantu mereka tumbuh dalam perannya. Pembinaan bisnis ini menciptakan lingkungan yang aman untuk mencoba ide dan perilaku baru. Mereka membimbing topik, mengajukan pertanyaan terfokus, dan menceritakan kisah yang merangsang ide.



## 7.1 ENVISIONING

CEO menganggap visi sebagai pekerjaan yang sedang berjalan. Menyempurnakan dan memperbarui visi perusahaan adalah proses yang tidak pernah berakhir. Visi yang baik akan menjadi sangat jelas setiap saat. Arah perusahaan dibuat oleh visi jangka panjang yang terus dimofidikasi, karena dalam lingkungan bisnis anda perlu memahami apa yang terjadi diseluruh dunia, itu lah peran utama CEO.



Gambar 23. Envisioning

Visi yang baik mencerminkan realitas konteks, bisnis, asetnya, dan orang-orangnya. Tapi juga subjektif, yang mencerminkan model mental, ambisi, dan tujuan CEO yang terus berubah. Visi yang baik juga dapat didasarkan pada evaluasi rasional terhadap pasar dan potensi bisnis, tetapi tetap harus inspiratif dan emosional.

Mengembangkan dan memperbarui visi perusahaan adalah tugas yang menantang, membutuhkan upaya intelektual dan emosional yang besar, serta butuh banyak waktu dan kreativitas dari CEO.

Seberapa jauh visi anda harus terbentang itu adalah masalah opini dan juga tergantung pada perusahaan, sektor, dan geografi.



Seorang CEO minimal harus memproyeksi masa depan perusahaan dalam jangka waktu lima tahun kedepan.

CEO menjadi representasi hidup dari visinya dan menjadi teladan bagi orang lain. CEO menjadikan kolaborasi sebagai cara kerjanya. CEO menjadi kepala advokat teknologi perusahaan. CEO selalu melakukan yang terbaik dalam segala hal.

CEO harus terus mengulang visinya disetiap ada kesempatan. CEO yang baik akan menggunakan setiap kesempatan untuk mengartikulasi visi mereka, di pertemuan tim manajer rutin, konferensi perusahaan, bahkan hanya pertemuan sesekali saat berjalan di sekitar kantor. Mereka mungkin menggunakan kata-kata yang berbeda, tetapi tetap mengirimkan pesan yang sama tentang kemana tujuan perusahaan dan apa artinya. Bahkan jika ada kesempatan wawancara dengan majalah itu bisa digunakan untuk mengulang visi perusahaan sekali lagi.

Masa depan ini bersifat internal seperti aturan kebijakan, prosedur perusahaan, metode dan produk kerja. Sebagai CEO harus melakukan praktik operasionalisasi visi dan memanfaatkannya dengan baik untuk mempromosikan visi. Jika memiliki visi menjadi yang nomor satu dalam suatu bisnis, maka harus berusaha menghasilnya produk yang unggul dan memberikan pelayanan yang baik. Dan anda sebagai CEO harus bisa merekrut dan mempromosikan orang-orang yang ambisius, memberikan mereka kebebasan untuk berkreasi dan berinovasi.

CEO harus menerapkan praktik instrumentalisasi visi karena visi berfungsi sebagai alat manajemen perusahaan. Cara melakukannya yaitu dengan cara seperti pada gambar 24.



## MENERAPKAN PRAKTIK INSTRUMENTALISASI VISI



Gambar 24. Menerapkan praktik instrumentalisasi visi

### 7.2 NOMINATING

CEO sebagian besar bertanggung jawab untuk memilih tujuan dan menentukan arah perusahaan. Hal ini juga berarti untuk memilih karyawan yang luar biasa untuk menjaga perusahaan tetap di jalan yang benar. Dalam buku *CEO School* ini dinamakan “*nominating*” atau memilih orang yang tepat. Berikut peran ceo dalam nominating dapat dilihat pada gambar 25.



Gambar 25. Peran CEO dalam *Nominating*



Peran *nominating* sangat penting untuk kinerja bisnis yang berkelanjutan. Jika seorang CEO memainkan peran *nominating* dengan baik, maka perusahaannya akan berakhir dengan para profesional yang termotivasi, kompeten, dan otonom.

Sebelas Perintah Nominasi menurut buku *CEO School* (2018)

1. Anda akan menginvestasikan waktu setidaknya 20% untuk terus mencari, mengevaluasi, dan membuat keputusan untuk orang-orang bertalenta. Ini tidak termasuk waktu untuk mengembangkan atau membimbing staf anda. Tetap buka mata anda di tempat kerja, di rumah, atau dimanapun anda berada harus tetap melihat dan mencari orang-orang bertalenta. Ingat apa yang anda lihat dan kumpulkan orang-orang terbaik pada saat yang tepat.
2. Kenali orang-orang anda atau staf anda dan apa yang membuat mereka cocok dengan perusahaan. Perjelas apa yang anda cari dan definisikan dalam beberapa istilah sederhana: sifat, nilai, atau karakteristik. Fokus pada apa yang unik untuk perusahaan anda. Dan jika ada orang tidak cukup cocok untuk pekerjaan yang dicari, berikan kesempatan untuk menguji dengan memberi tawaran.
3. Terkadang anda harus merekrut dari luar hanya untuk sebuah talenta. Jangan khawatir tentang mencocokkan karyawan eksternal dengan pekerjaan tertentu, jika mereka cocok untuk perusahaan anda dan memiliki potensi untuk berkembang. Saat anda melihat bakatnya secara nyata, maka ambil kesempatan ini untuk memilih mereka bekerja dengan anda.
4. Kenali posisi inti anda dan mengisinya. Dalam kebanyakan perusahaan pekerjaan yang membuat kontribusi penting untuk penciptaan nilai tidak terbatas untuk CEO-1 dan tingkat CEO-2, mereka mungkin jauh didalam organisasi. Mengetahui dan secara pribadi mengawasi mereka sangatlah penting bagi setiap CEO.
5. Berikan pekerjaan fungsional kepada orang-orang yang lebih kuat dari anda dalam hal tertentu.



6. Berikan pekerjaan kepada orang-orang yang berpotensi menyukseskan anda suatu hari nanti. Cara terbaik untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan adalah memungkinkan orang lain untuk memimpin, jadi jangan sia-siakan peluang berharga ini.
7. Selalu jadikan pengembangan atau pelatihan sebagai bagian dari keputusan pencalonan anda. Terutama untuk menjadi top manager wajib mengikuti proses pelatihan lanjut.
8. Pindahkan orang-orang anda ke pekerjaan baru untuk melihat potensi bukan kesiapan. Tidak ada yang 100% siap untuk pekerjaan apapun. Ambil risiko dengan mempromosikan orang-orang yang berpotensi. Tugas ini baik untuk pengembangan kepemimpinan.
9. Mempertahankan orang-orang untuk kinerja. Motivasi dan potensi membuka pintu pekerjaan utama, tetapi kinerja yang membuat orang tetap bertahan. Perjelas hal ini kepada manager anda dan segera bertindak jika mereka tidak mulai berkinerja setelah tahap awal selesai.
10. Jangan takut untuk menunjuk orang-orangmu yang licik atau merepotkan. Mereka mungkin tidak mudah untuk diajak kerja sama, mereka mungkin akan menantang anda, tapi mereka membawa keragaman, orisinalitas, dan dinamisme ke tim anda. Dan, sebagai pengukuran yang baik, berikut adalah perintah ke-11 terutama untuk CEO yang akan pindah.
11. Jika anda harus pindah ke perusahaan lain, anda tidak akan melakukannya sendirian. Penelitian menunjukkan bahwa mengubah perusahaan saat Anda menjadi CEO adalah bisnis yang sangat berisiko. Dan apa yang terjadi pada perusahaan lama anda dalam kasus ini? Lebih baik tetap di tempat anda berada dan mengubah diri anda, mungkin.

Sebagai CEO harus melihat kedepan dan membangun relasi untuk mencari bakat sambil terus menerus melihat staff melalui pengawasan yang intens saat mereka berkembang. Nominasi yang berhasil juga melalui proses seleksi yang ketat, minat yang tulus pada



manusia dan komitmen untuk belajar. Jika anda berinvestasi pada orang yang tepat, mereka akan membayar anda berkali-kali lipat.

### 7.3 ENABLING

Sebelum memulai, jawablah apakah anda setuju atau tidak dengan pernyataan pada gambar 26 berikut. Jawab ya atau tidak!

**TES KEPEMIMPINAN**

1. CEO yang baik mengetahui bisnis lebih baik daripada siapapun di dalam perusahaan.
2. CEO yang baik tahu apa yang akan terjadi di industri selama dekade berikutnya.
3. CEO yang baik membuat semua keputusan penting.
4. CEO yang baik mengalokasikan sumber daya organisasi dan terus menerus memantau seberapa efektif sumber daya tersebut digunakan.
5. CEO yang baik memberi tahu bawahan langsung bagaimana melakukan pekerjaan mereka.
6. CEO yang baik menghargai kinerja yang luar biasa.
7. CEO yang baik menghukum kinerja yang buruk.
8. CEO yang baik hidup dengan aturannya sendiri.
9. CEO yang baik selalu benar.
10. Bahkan jika salah, CEO yang baik tidak pernah mengakui kesalahan didepan umum.

Gambar 26. Tes Kepemimpinan

Jika reaksi anda tidak setuju dengan sebagian besar pernyataan, anda memiliki pola pikir kepemimpinan yang memungkinkan. Hari-hari CEO yang tahu segalanya, membuat setiap keputusan, menjalankan kendali mutlak atas seluruh organisasi itu sudah tidak jaman lagi.



CEO kontemporer tidak dapat berpura-pura bahwa dia mengetahui lebih banyak hal dari pada anggota organisasi lainnya. Pengetahuan di dunia saat ini memiliki keterampilan teknis yang unggul, dan kemajuan teknologi telah membuat semua orang mengakses segala informasi dengan mudah. Dalam manajemen, kejeniusan seorang individu telah digantikan oleh kolaborasi sebagai sumber utama kreativitas. Mencoba menerapkan model lama sama sekali tidak efektif dan tidak efisien.

Kemungkinan para pemimpin percaya bahwa orang-orang yang bekerja dengan mereka adalah orang dewasa dan profesional. Karyawan seperti itu tidak perlu diarahkan lagi, mereka hanya membantu melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Seperti atlet profesional mereka tidak membutuhkan tujuan mereka dan cara untuk mencapainya. Mereka hanya membutuhkan bantuan dalam menguasai praktik mereka sendiri dan mencapai tujuan melalui penciptaan lingkungan yang produktif dan dukungan emosional. Singkatnya, kepemimpinan bisnis telah menyerupai pembinaan.

Mengurangi ketidakpastian dalam praktik kepemimpinan ini menjadi lebih penting pada saat kompleksitas meningkat, yang memberikan tekanan tambahan pada karyawan dan dapat menyebabkan stres dan penurunan kinerja. 20 dari CEO dalam buku *CEO School* menyebutkan beberapa teknik khusus:

- a. Menetapkan visi, nilai, tujuan dan harapan yang jelas. Memiliki beberapa prioritas, yang dijelaskan secara sederhana dan memancarkan kepercayaan.
- b. Mendistribusikan kepemimpinan ke seluruh organisasi. Meningkatkan jumlah pemimpin di berbagai tingkatan, yang pada gilirannya berperan mengurangi ketidakpastian bagi pengikutnya.
- c. Memperlancar struktur organisasi dan tata kelola. Memiliki aturan sesedikit mungkin. Menghindari pembuatan kebijakan, prosedur dan intruksi baru, kecuali benar-benar diperlukan. Menyingkirkan aturan, regulasi, dan prosedur yang ketinggalan jaman.



- d. Menggunakan bahasa sederhana dalam percakapan dan dokumen perusahaan. Membimbing orang untuk menyederhanakan daripada memperumit sesuatu. Membuat orang bertanggung jawab untuk menciptakan kerumitan yang tidak perlu.
- e. Menghentikan produk usang, menutup fasilitas dan menjual aset yang kehilangan daya tarik strategisnya, dan melepaskan orang yang tidak bisa lagi produktif.
- f. Mempromosikan kejelasan dan transparansi di semua tingkat organisasi. Membuat informasi dan data yang dapat diakses dan dimengerti oleh semua anggota organisasi.



Gambar 27. Manfaat Kolaborasi

Manfaat kolaborasi bisa membantu karyawan belajar satu sama lain untuk memperluas wawasan dan relasi. Karyawan juga dapat saling memberi inspirasi dan motivasi saat melakukan kolaborasi dan dapat menciptakan perubahan positif bagi perusahaan. CEO yang efektif akan mempromosikan kolaborasi horizontal, vertikal, dan diagonal diperusahaan mereka dengan menetapkan ekspektasi, mengalokasikan waktu, membangun platform dan format untuk kerja kolaboratif, dan menghargai perilaku kolaboratif.

Menciptakan otonomi produktif bagi karyawan, pekerjaan pengetahuan membutuhkan ruang kepala dan ruang siku untuk



menjadi produktif. Sebagai seorang CEO harus bisa mendorong orang untuk bekerja dengan cara apapun untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Sangat salah jika seorang CEO memerintah orang dengan cara “Bekerjalah seperti ini!”

Memberi suara kepada karyawan. CEO yang benar-benar luar biasa akan lebih sering memberi pertanyaan seperti “Bagaimana menurut anda? Bisakah kita mencapai itu? Siapa yang setuju dengan ini?” CEO semacam itu bekerja dengan orang-orangnya sehingga keputusan diambil bersama. Karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan ide-ide yang dimiliki. Karyawan juga berkesempatan untuk ikut andil dalam pengambilan keputusan dimana pendapatnya bisa menjadi bahan pertimbangan untuk CEO.

Mendukung tantangan untuk meningkatkan lagi kinerja karyawan. Mereka perlu merasakan dukungan dari CEO untuk bekerja dengan baik, tetapi mereka tidak boleh dibiarkan berpuas diri. Mereka perlu berusaha terus-menerus untuk menjadi lebih efektif, kreatif, dan produktif. CEO yang baik percaya kepada kemampuan orang-orangnya dan, selama terbukti efektif mereka berhak mendapat dukungan dari CEO. CEO mengambil peran sebagai pendidik, mentor, dan pelatih, serta meminta eksekutif mereka untuk melakukan hal yang sama.

Tetap berhubungan dengan bisnis dari dunia luar. CEO tahu apa yang terjadi didalam dan di sekitar perusahaan dengan melakukan pemantauan mendalam. Mereka menghubungi orang-orang diberbagai tingkat hierarki. Pemimpin yang mendukung berada dalam percakapan yang konstan dengan organisasinya, mereka lebih banyak bertanya kepada anggota organisasinya.

*Role Modeling.* Praktik ini sangat relevan untuk memungkinkan kepemimpinan. Karena menghasilkan dua hal penting, yaitu: tolak ukur untuk pengikut dan legitimasi untuk pemimpin. CEO juga perlu menentukan tolak ukur untuk orang lain. Berikut beberapa hal yang harus dihindari seorang CEO dapat dilihat pada gambar 28.





Gambar 28. Hal Yang Harus dihindari CEO

Hal yang harus dihindari oleh CEO adalah CEO berteriak kepada karyawan dimanapun dan membuat mereka merasa diremehkan. Dan jangan terlalu menekan orang dan memotivasi mereka hanya dengan uang. Kedua hal tersebut merupakan cara untuk menghindari konflik dalam perusahaan.

Sebisa mungkin CEO harus berusaha menghindari kemungkinan konflik dan ketegangan antara berbagai kelompok. Pada dasarnya, sebagai orang yang memiliki posisi berkuasa, seluruh hidup CEO merupakan suatu konflik besar. Yang paling penting jangan biarkan konflik antar masyarakat berkembang. Jika tidak, mereka akan tumbuh dan merusak perusahaan.

Kepemimpinan bukan lagi seperti dimasa lalu. Ini tentang memberdayakan orang daripada memberi perintah. CEO memberdayakan untuk menyederhanakan dan menangani kompleksitas organisasi dalam berbagai bentuk. Dia membuat keputusan sedikit mungkin, tidak mengganggu politik kantor atau perebutan kekuasaan, tidak menantang karyawan, menetapkan standar tinggi dan mengajukan pertanyaan sulit. Sebagai imbalannya, pemimpin tersebut akan mendukung pengikut mereka melalui sumber daya, perhatian, dan bimbingan, sehingga menambah vitalitas untuk seluruh organisasi. Ketajaman emosional memainkan peran penting.



## 7.5 MANAGING CRISIS

Definisi dari krisis adalah peristiwa tidak normal atau tidak terduga yang terjadi diluar ekspektasi dan keinginan CEO (Shekshnia, Kravchenko, and Williams 2018). Namun, di dunia yang bergejolak saat ini frekuensi insiden semacam itu meningkat secara dramatis. Setiap CEO abad ke-21 akan menghadapi banyak krisis selama masa jabatannya yang semakin pendek. Mempimpin perusahaan pada saat seperti itu adalah tugas yang hanya dapat diselesaikan oleh CEO, dan membutuhkan sikap, keterampilan, dan persiapan tertentu. Oleh karena itu, manajemen krisis dianggap sebagai salah satu peran kunci mereka dan memberikan beberapa saran khusus tentang cara menggunakannya.

CEO yang hebat tahu bahwa mereka akan menghadapi krisis, yang mungkin disebabkan oleh faktor eksternal dan internal. Penting untuk memahami sumber krisis berikutnya dan bekerja keras untuk memperluas pengetahuan ini. Ini berlaku untuk semua industri, tetapi itu penting di beberapa industri. Ada banyak ketidakpastian di industri kami, ada resiko geologis, ketidakpastian tentang produktivitas sumur minyak, reservoir, biaya, pasar, proses, dan geopolitik. Oleh karena itu kita harus bersiap menerima ketidakpastian.



Mind Map 4. *Managing Crisis*



Persiapan berarti merancang skenario, melatih personel, dan mengumpulkan sumber daya yang penting untuk keberlangsungan bisnis. CEO yang baik akan mempelajari apa yang dilakukan orang lain dan menyebarkan pengetahuan ini ke seluruh organisasi.

Di sisi lain, bahkan CEO yang baik pun tidak tahu kapan krisis akan terjadi. Akan tetapi dengan mengasumsikan bahwa hal itu tidak dapat dihindari, membicarakannya secara terbuka dan mempersiapkannya, akan membantu dalam mengurangi level peristiwa tersebut menjadi “normal”, membuat semua orang di organisasi menjadi lebih siap ketika hal buruk terjadi.

Menganalisis kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan terjadi juga hal penting yang harus dipersiapkan bagi CEO. Berikut tahapan analisis resiko dapat dilihat pada gambar 29.



Gambar 29. Analisis Resiko

Hal pertama yang harus dilakukan dalam menganalisis resiko adalah mengidentifikasi risiko, kemudian mengendalikannya, dan mengelola risiko. CEO akan mengembangkan sistem identifikasi dan mitigasi risiko yang komprehensif yang menggabungkan alat matematika, data besar, keahlian manusia yang beragam, dan penilaian kepemimpinan berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan kebijaksanaan. Cara terbaik untuk mengelola krisis adalah dengan



menghindarinya. Mengurangi resiko hanyalah bagian lain dari pekerjaan CEO.

Seorang CEO juga harus bisa mengelola konflik dengan baik jika terjadi konflik antara dua pihak dalam perusahaan. Ada tiga kategori pengelolaan konflik yang dapat dilihat pada gambar 30.



Gambar 30. Pengelolaan Konflik

Pengelolaan konflik dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu penghindaran, difusi, dan konfrontasi. Ketika krisis akhirnya menyerang, tugas terpenting CEO adalah mengatasi kecenderungan alami manusia untuk menjadi reaktif dan turun ke pertahanan bawah sadar atau harus menghadapi dengan kepala dingin. CEO yang baik akan tetap tenang dan terus bekerja secara rasional, terutama mengandalkan kemampuan mereka untuk berfikir sistematis.

CEO SMK berada di bawah tekanan terus-menerus karena dituntut untuk lebih responsive terhadap ekspektasi pemerintah yang meningkat, kebutuhan industri, dan kebutuhan masyarakat. Apa saja yang harus dimiliki oleh seseorang yang bisa dianggap mampu bekerja di bawah tekanan dapat dilihat pada mind map 6.

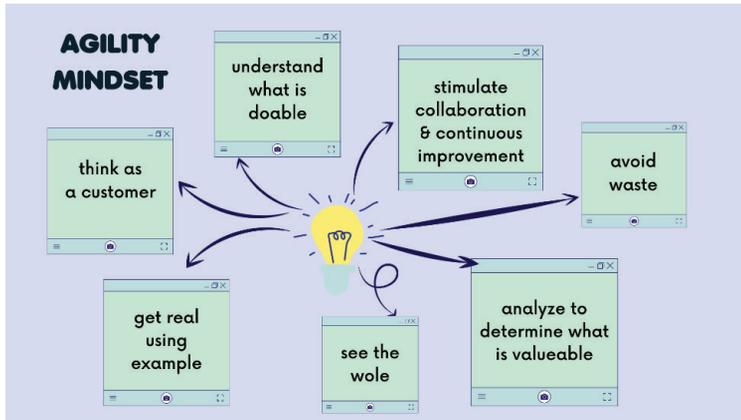




Mind Map 5. Bekerja dibawah Tekanan

*Agility* atau kelincahan terdiri dari dua kriteria yaitu fleksibel dan responsif. Fleksibilitas, reaksi cepat terhadap umpan balik awal, penyesuaian cepat terhadap tindakan, ini adalah bahan dari manajemen krisis yang efektif. Untuk mengelola krisis Anda harus seperti kucing yang sangat perhatian terhadap lingkungan, memperhatikan terus-menerus jika ada tanda-tanda bahaya atau harapan, dan bergerak dengan kaki setengah tertekuk, jadi kamu bisa melompat dengan cepat. Seorang CEO harus berfikir secara *agile* atau istilah lain adalah *agility mindset* dapat dilihat pada gambar 31.





Gambar 31. *Agility Mindset*

*See the Whole* atau melihat secara keseluruhan berarti lebih memahami kebutuhan bisnis dalam konteks yang ada dan mengevaluasi solusi yang layak dalam lingkungan ini dan membandingkannya dengan perencanaan.

*Stimulate collaboration and continuous improvement* atau merangsang kolaborasi dan peningkatan berkelanjutan adalah elemen inti dari *agility mindset*. Analisis bisnis diharuskan untuk mendukung komponen *agility* seperti empiris atau retrospektif.

Memahami apa yang bisa dilakukan. Analisis bisnis harus memiliki pemahaman yang baik tentang solusi atau komponen solusi mana yang dapat direalisasikan dalam lingkup proyek.

Berfikir dari sudut pandang pelanggan sangat penting. Sikap pelanggan mewakili kepentingan pelanggan secara efektif dan untuk mengembangkan solusi dalam kerjasama yang erat dan konstan yang mencapai nilai setinggi mungkin.

Analisis untuk menentukan apa yang berharga. Prinsip ini bertujuan kuat menuju prioritas yang berorientasi pada manfaat. Dalam lingkungan yang gesit, analisis bisnis biasanya bertanggung jawab atas prioritas simpanan atau setidaknya dapat mempengaruhi para manajer.



*Get real using example* atau agar lebih mudah menjelaskan dengan perumpamaan. Menjelaskan ketergantungan yang kompleks kepada *stakeholders* tidaklah mudah, komunikasi harus dipersiapkan dan dirancang dengan hati-hati, jika tidak maka akan sulit untuk mencapai pemahaman bersama tentang nilai yang harus ditawarkan oleh produk dan solusi yang direncanakan.

Menghindari pemborosan. Meskipun ada hal-hal yang dianggap kurang berharga bagi pelanggan atau ada pekerjaan yang dilakukan untuk hal-hal yang tidak memberikan nilai apapun. Ini tentu saja harus dihindari.

Tidak ada yang bisa mengelola perusahaan sendirian di masa yang normal dengan prediktabilitas dan stabilitas. Meskipun CEO mengambil bagian terbesar dari tanggung jawab untuk manajemen krisis, itu tidak mengubah fitur mendasar dari lanskap bisnis saat ini : kompleksitas. Jadi, ketika keadaan menjadi tidak pasti, sangat penting untuk memanfaatkan kecerdasan dan pengalaman banyak orang atau dengan membentuk tim. Manfaat bekerja dengan tim dapat dilihat pada gambar 32.



Gambar 32. Keuntungan *Teamwork* (Arizona 2018)

Banyak keuntungan yang dapat dipelajari dengan tim. CEO yang efektif akan membentuk “tim” untuk kolaborasi yang melintasi batas



organisasi formal. Kerja tim dirancang untuk memobilisasi energi kreatif orang-orang dari berbagai perusahaan dan mencapai tujuan akhir, yang tidak hanya mengatasi krisis tetapi juga menjadi lebih kuat dari sebelumnya.

Saat masa krisis, para pemimpin bisnis yang efektif harus lebih memperhatikan pikiran dan perasaan karyawannya. CEO harus tau bagaimana cara membuat karyawannya merasa telah diperhatikan. Cara untuk memperhatikan karyawan dapat dilihat pada Infografis 5.



Infografis 5. Memperhatikan Karyawan

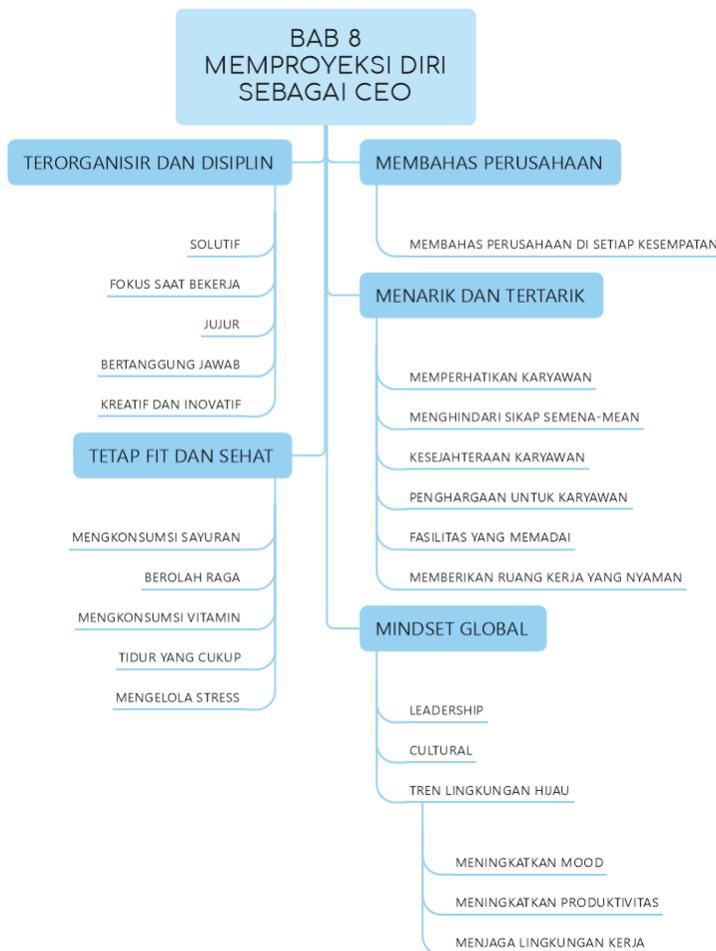


Memberikan perhatian kepada karyawan sangat sederhana dan mudah dilakukan. Mengucapkan terima kasih kepada karyawan yang sudah bekerja seharian juga bukanlah hal yang susah. Menerapkan hal-hal kecil yang menunjukkan rasa perhatian kepada karyawan akan meningkatkan kepercayaan diri karyawan. CEO harus menjadikan karyawan bagian dari pemangku kepentingan dan bersikap terbuka dalam situasi apapun. CEO juga dapat menerapkan cara-cara memperhatikan karyawan tersebut melalui *“Teaming”* para CEO menemukan solusi dan mengujinya. Sebagai imbalannya, mereka memberikan arahan dan kekuatan yang dicari karyawannya. CEO yang baik menunjukkan rasa kemanusiaan dengan mengakui keadaan yang belum pernah terjadi sebelumnya dan mengubah kondisi kerja. Mereka memudahkan diri mereka untuk melayani organisasi, memberikan dukungan dan nasihat, berkomunikasi dengan cara yang hangat dan lucu. Yang terpenting, mereka menunjukkan optimisme dan keyakinan melalui upaya bersama bahwa krisis dapat dikendalikan.

Pengambilan risiko merupakan bagian tak terpisahkan dari peran seorang CEO. Persiapkan diri anda secara mental dan fisik untuk beberapa tingkat manajemen krisis dalam perjalanan karir Anda. Dunia bisnis tidak diragukan lagi kalau sudah semakin kompleks dari sebelumnya, pekerjaan CEO mungkin lebih sederhana daripada yang disiratkan oleh para pakar kepemimpinan. Sederhana ini tentu saja bukan berarti mudah.



# Cara Memproyeksi Diri Anda Sebagai CEO



Seorang CEO memiliki aura yang terpancar dalam dirinya. CEO akan bersemangat jika membahas tentang perusahaannya seolah-olah memberikan mantra yang membuat pendengarnya tertarik untuk bekerja dengan perusahaannya. Calon CEO harus bisa memproyeksikan dirinya sebagai CEO. Berikut lima cara memproyeksi diri anda sebagai CEO dapat dilihat pada gambar 33.



Gambar 33. Proyeksi Diri Sebagai CEO

### 8.1 CHAMPION YOUR COMPANY ALL THE TIME

Semua CEO selalu membahas tentang perusahaan mereka dimanapun mereka berada bahkan hingga menawarkan untuk bertemu di kantor pusat perusahaan mereka hanya untuk memperlihatkan metode dan cara kerja mereka. Hal ini jelas bahwa CEO tidak banyak mengungkapkan tentang dirinya yang paling dalam, apalagi kehidupan pribadi dan keluarga mereka. Apa yang mereka bicarakan setiap ada kesempatan adalah perusahaan mereka, baik dalam hal visi mereka untuk masa depan maupun pencapaian mereka hingga saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa CEO selalu mengedepankan perusahaannya.

### 8.2 BE INTERESTING BY BEING INTERESTED

Kepribadian CEO yang benar-benar magnetis bukanlah mereka yang dengan lantang memerintah perhatian seluruh karyawan di



perusahaan, tapi yang mampu membuat orang lain merasa seperti orang terpenting di dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, cara terbaik untuk menjadi menarik adalah dengan tertarik. Dan orang-orang cenderung mengikuti seorang pemimpin yang membuat mereka merasa penting.

Cara untuk membuat karyawan merasa penting dan merasa diperhatikan oleh perusahaan dapat dilihat pada gambar 32.



Gambar 34. Upaya Mempertahankan Karyawan

Tertarik terhadap orang lain juga merupakan cara untuk bisa bergabung dan membangun jaringan komunitas. Hal ini bermanfaat untuk membantu CEO dalam mengikuti tren terbaru yang menjadi sangat penting seiring semakin cepatnya laju perubahan teknologi dan sosial. CEO perlu memahami evolusi dari waktu ke waktu untuk bisnisnya dan itu dibuat oleh budaya.

### 8.3 DEVELOP A GLOBAL MINDSET

Setiap CEO memiliki kesamaan dalam “pola pikir global”, mereka semua membicarakan tentang dunia seolah-olah itu adalah satu tempat yang saling terhubung. Mereka berbicara tentang globalisasi sebagai peluang dan bukan ancaman dan keragaman sebagai aset bukan sumber masalah.



Untuk benar-benar sukses sebagai pemimpin bisnis dalam konteks ini, akan sangat membantu jika anda dapat mengembangkan diri untuk berhasil beroperasi melintasi batas-batas budaya dan kelompok yang berbeda. Bagaimana dengan para pemimpin yang belum memiliki karir internasional di perusahaan global? Mereka jelas tidak perlu khawatir dengan hal tersebut selama memiliki pola pikir global.

Salah satu contoh dari pola pikir global adalah mengikuti tren lingkungan hijau dalam perusahaan. Sangat penting bagi CEO untuk memahami tren lingkungan hijau di perusahaan. Manfaat lingkungan hijau perusahaan dapat dilihat pada gambar 35.

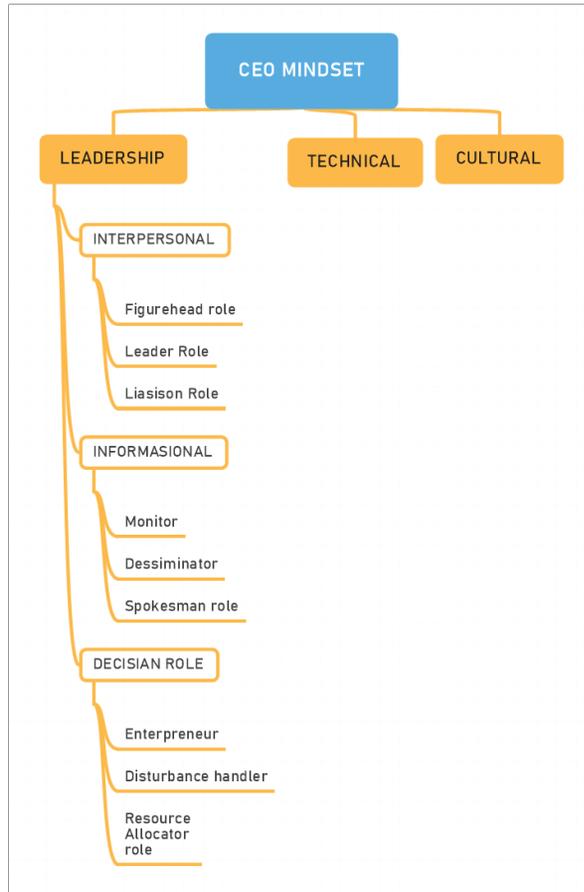


Gambar 35. Manfaat Tren Lingkungan Hijau

Lingkungan hijau di perusahaan dapat menjadi tempat yang sangat nyaman bagi orang-orang di perusahaan. Tempat yang nyaman untuk menjernihkan pikiran sejenak saat istirahat dari pekerjaan. Tempat seperti ini sangat menguntungkan karyawan dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Selain memiliki pola pikir global, CEO juga harus memiliki pola pikir dasar untuk CEO yang harus dipahami yaitu: *Leadership*, *Technical*, dan *Cultural*.





Mind Map 6. CEO Mindset

Pertama adalah *Leadership* atau kepemimpinan, tentu saja hal ini wajib dimiliki oleh seorang pemimpin dimanapun. Ada tiga kategori peran dalam *Leadership*, yaitu: interpersonal, informasional, dan membuat keputusan. Dalam tiga kategori ini juga ada sepuluh peran utama *Leadership* (Achua and Lussier 2013).

**Peran interpersonal** atau hubungan antar pribadi, gambaran dari peran ini adalah status dan otoritas pemimpin dan hal-hal yang bertautan dengan hubungan antar pribadi. Peranan ini dibagi menjadi



tiga yaitu: peran sebagai tokoh, peran sebagai pemimpin, dan peran sebagai penghubung.

Sebagai **figurehead role** harus menjalankan peran seremonial sebagai bentuk perwakilan. Hal tersebut untuk mendukung pendekatan terhadap karyawan baik didalam atau diluar pekerjaan. Pendekatan diluar kepentingan perusahaan sangat penting untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Peran pemimpin bisnis sebagai **pemimpin (leader role)** yaitu harus bertanggung jawab atas semua yang dilakukan karyawannya. Sehingga sangat penting seorang pemimpin untuk mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang mendukung kinerja karyawannya agar tidak melakukan kesalahan. Karena jika terjadi kesalahan seorang pemimpin juga akan ikut bertanggung jawab.

**Liaison role** artinya memiliki hubungan dengan banyak orang diluar organisasi atau perusahaan. Peran pemimpin bisnis yaitu menghubungkan dunia luar perusahaan dengan karyawan didalam perusahaan untuk mencari informasi yang berguna bagi perusahaan.

**Peran informasional** seorang pemimpin bisnis ada dua yaitu sebagai **monitor** dan sebagai **disseminator** (pemberi informasi). Dalam peran **monitor** seorang pemimpin bisnis harus bisa mencari, menerima, dan mengumpulkan informasi bagi perkembangan perusahaan. Segala informasi harus dikonfirmasi lebih lanjut kebenarannya. Pemimpin bisnis juga harus melakukan **monitoring** secara bertahap terhadap karyawannya supaya setiap permasalahan yang timbul dapat dicari jalan keluarnya segera.

Pemimpin sebagai **disseminator** atau pemberi informasi bisa dilakukan dengan berbagai cara misalnya melalui surat formal, saat apel pagi sebelum masuk kerja, dan bisa menyampaikan langsung dari karyawan kepada pemimpin bisnis ataupun dari pemimpin bisnis langsung ke karyawan. Selain menyampaikan informasi pemimpin bisnis juga harus memastikan apakah informasi tersebut sudah tersampaikan dengan baik kepada karyawannya.



Peran sebagai juru bicara (*spokesman role*) ini pemimpin bisnis menjadi perwakilan untuk menyampaikan seluruh informasi dari lingkungan perusahaan yang dipimpin. Hal ini bertujuan agar seluruh karyawan perusahaan mendapatkan rasa semangat dan termotivasi untuk semangat mencapai tujuan perusahaan.

**Decisional role** atau peran dalam pengambilan keputusan ini terdiri dari beberapa peran salah satunya adalah peran **sebagai wirausaha** (*entrepreneur role*), untuk memperkuat pemimpin bisnis sebagai CEO di perusahaan maka seorang pemimpin bisnis harus memiliki jiwa wirausaha untuk mengembangkan perusahaannya agar bisa menciptakan produknya sendiri.

Pemimpin bisnis harus bisa memberi wadah inovasi kepada karyawan dan bisa memberikan inovasi baru juga kepada karyawan, serta dapat mengambil keputusan demi kemajuan perusahaannya. Keterampilan dalam mengambil keputusan dapat dilihat pada gambar 36.



Gambar 36. Keterampilan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses yang terjadi setiap saat. Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan yaitu menetapkan tujuan, mengklasifikasikan dan memprioritaskan tujuan, mengembangkan kriteria seleksi, mengidentifikasi alternatif,



mengevaluasi alternatif terhadap kriteria pemilihan, memilih alternatif yang paling memenuhi kriteria, dan menerapkan keputusan (Rasta, 2020).

Peran pemimpin bisnis sebagai ***disturbance handler*** atau sebagai pereda gangguan yaitu harus selalu siap siaga menangani gangguan karena hal tersebut adalah sesuatu yang tidak terduga datang. Pemimpin bisnis diharapkan siap merespon gangguan yang datang kepada perusahaannya. Gangguan ini bisa saja timbul dengan berbagai macam, misalnya laporan keuangan yang tidak seimbang. Hal ini menuntut pemimpin bisnis harus bisa memperhitungkan dari awal semua situasi dilingkungan perusahaan yang selalu tidak pasti.

Salah satu keberhasilan dari suatu bisnis adalah kualitas sumber daya tenaga kerja yang dimiliki, oleh karena itu pemimpin bisnis memiliki peran sebagai ***resource allocator role*** atau peran sebagai pengalokasi sumber daya. Dengan adanya peran ini pemimpin bisnis bertugas menentukan pola hubungan formal, pembagian kerja dan koordinasi dalam unit yang dipimpinya.

Pemimpin bisnis juga harus bisa mengambil peran sebagai ***negotiator*** untuk mendapatkan hasil kerja sama yang positif bagi perusahaan yang tentunya menggunakan cara yang baik pula. Menyusun strategi negosiasi yang bisa memberikan keuntungan untuk perusahaan. Kegiatan negosiasi dengan pihak luar perusahaan maupun pihak dalam perusahaan akan terus terjadi dalam waktu ke waktu, hal ini menuntut pemimpin bisnis untuk bisa menyiapkan segala strategi terbaiknya untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan yang dipimpin.

Pola pikir yang kedua ***technical***. ***Technical skill*** meliputi kemampuan menguasai pengetahuan metode, perlengkapan, prosedur, proses, dan teknik secara aplikatif untuk mengelola sarana dan prasarana dalam bidang tertentu.

Para pemimpin bisnis yang mengawasi pekerjaan karyawannya memerlukan pengetahuan tentang ekstensif mengenai teknik dan peralatan yang digunakan para karyawan dalam melaksanakan



pekerjaan. Keterampilan teknik dibutuhkan untuk menangani gangguan-gangguan dalam pekerjaan jika terjadi kerusakan atau gangguan. Sehingga baik bagi para CEO memiliki keterampilan teknik dalam penggunaan keahlian khusus yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Indikatornya adalah memanfaatkan peralatan teknologi, melaksanakan prosedur kerja, dan menangani gangguan pekerjaan.

Pola pikir yang ketiga **cultural**. Setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda tergantung oleh budaya yang di anut pemimpinnya. Budaya dalam perusahaan dapat diciptakan dengan menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang konsisten dengan kepercayaan dan nilai-nilai dari budaya kerja yang di inginkan. Dan seorang pemimpin harus menerapkan budaya kerja yang baik agar menghasilkan kinerja yang baik.

#### *8.1 STAY FIT AND HEALTHY*

CEO memiliki citra pribadi yang positif dan tahu cara memproyeksikannya dan meninggalkan kesan yang energik, elegan, dan menarik. Penelitian statistik menunjukkan bahwa orang yang berpenampilan menarik lebih baik dalam mendapatkan pekerjaan. Buku CEO *School* juga menjelaskan CEO yang menarik menerima kompensasi yang lebih tinggi dan bahkan perusahaan mereka mencapai keuntungan yang lebih tinggi.

Penting bagi seorang CEO untuk menjaga kebugaran tubuh agar tetap sehat dan fit sehingga bisa terus menarik perhatian orang demi perkembangan perusahaannya. Cara untuk menjaga kebugaran tubuh dapat dilihat pada gambar 37.





Gambar 37. Mengelola Kebugaran Tubuh

Sangat penting bagi CEO untuk tetap sehat dan menjaga kondisi fisik yang baik, memperhatikan apa yang dimakan dan minum, dan penting untuk melakukan olahraga secara rutin. CEO hanya memerlukan kondisi yang baik untuk menghilangkan stress dari pekerjaan. Jika anda bangun dengan keadaan lelah, itu bisa menjadi hari yang buruk.

Kondisi tubuh yang fit dan sehat akan membawa energi yang baik bagi lingkungan kerja dan bisa mempengaruhi budaya kerja di lingkungan anda menjadi lebih baik. Pada akhirnya, bagaimana seorang CEO mendapatkan keseimbangan dalam hidup ini terserah pada mereka. Tidak ada yang bisa membimbing anda pada keseimbangan terbaik anda. Anda harus menilainya sendiri.

### 8.2 BE ORGANISED AND DICIPLINED

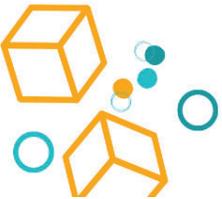
Seorang CEO mampu melakukan pekerjaannya secara terorganisir dan disiplin. Anda tidak dapat mengharapkan orang-orang yang bekerja dengan anda terorganisir, tapi anda harus menunjukkannya bahwa anda disiplin agar menjadi teladan bagi karyawan anda. CEO yang teladan harus dapat mencontohkan hal-hal baik kepada karyawannya. Contoh CEO sebagai teladan dapat dilihat pada gambar 38.





Gambar 38. CEO Sebagai Teladan

CEO harus disiplin jika ingin percaya pada diri sendiri. Anda harus menuntut diri sendiri, anda harus menjadi seseorang yang mengambil inisiatif sehingga anda mengenal diri sendiri dan menjadi percaya diri lagi untuk menjadi teladan bagi karyawan.



# Tantangan yang Harus Dikuasai Semua CEO



Sebelum masuk ke intinya ada cerita menarik dari buku *CEO School* yang saya baca. Judul ceritanya adalah “Menjadi CEO itu bukan lelucon”. Mari kita umpamakan CEO lama adalah Ari dan CEO baru adalah Budi.



Budi merupakan CEO dari sebuah perusahaan besar yang baru saja mengganti CEO nya dan mengadakan pertemuan pribadi dengan CEO yang baru yang bernama Budi, dan Ari memberikan 3 amplop bernomor kepada Budi. "Bukalah secara berurutan setiap kali kamu mencapai titik yang buruk." Kata Ari.

Enam bulan berlalu, tiba-tiba entah kenapa penjualan sangat jatuh drastis. Budi duduk dimejanya dengan kepala di tangan setelah rapat dewan yang sangat sulit, dan Budi akhirnya teringat amplop. Dia mengeluarkan yang pertama dan pesannya berisi "Salahkan Aku." Jadi Budi mengadakan konferensi pers dan memberi tahu dunia bahwa penurunan kinerja adalah kesalahan dari pemimpin sebelumnya. Dan sangat mengejutkan, saran ini bekerja dengan sempurna. Penjualan meningkat lagi dan semuanya berjalan baik selama sekitar satu tahun.

Kemudian ada masalah serius dengan salah satu produk dan pendapatan mulai menurun. Kali ini Budi langsung membuka amplop kedua, yang berisi satu kata "Reorganisasi." Sekali lagi Budi melakukan yang disarankan. Dia memperkerjakan beberapa konsultan, memecat beberapa staf, melakukan restruktur dan divestasi. Baik pasar maupun pelanggan tampak senang. Tetapi setelah beberapa kuartal yang menguntungkan, angka penjualan kembali menurun dan terus turun. Dewan membuat suara yang tidak menyenangkan. Tapi Budi tidak khawatir, karena dia memiliki satu amplop terakhir untuk menyelamatkannya. Dia pergi ke kantornya, menutup pintu dan membuka amploponya. Pesan itu berbunyi "Slapkan tiga amplop."

Apa yang didapatkan dari cerita di atas? Ya, Budi yang terlalu mengandalkan saran dari tiga amplop yang diberikan Ari, tanpa mencoba dan mencari solusi dengan ide-idenya sendiri. Ceo selalu melalui banyak tantangan dalam karirnya. Ada lima tantangan yang harus dikuasai oleh seorang CEO, tantangan tersebut dapat dilihat pada gambar 39.





Gambar 39. Tantangan CEO

Sebagai seorang CEO pastikan anda tidak boleh hanya diruangan anda terlalu lama. Richard Rushton mengatakan bahwa “CEO yang duduk dimejanya selama 18 jam sehari tidak mungkin berhasil.” (Shekshnia, Kravchenko, dan Williams 2018). Point pentingnya adalah CEO harus selalu terhubung dengan siapapun dan tidak boleh terputus. CEO tidak boleh cepat merasa puas dengan apa yang dimilikinya sekarang. Mari kita bahas satu persatu tentang tantangan yang harus dikuasai oleh CEO.

#### 9.1 TETAP TERHUBUNG DENGAN REALITAS

Tetap terhubung dengan realitas bukan berarti harus menerapkan “manajemen dengan berjalan-jalan.” Tetapi lebih kepada bagaimana anda memilih untuk tetap berhubungan itu tergantung dengan pada preferensi pribadi dan budaya organisasi.

CEO perlu menyesuaikan diri dengan apa yang terjadi di dunia yang luas ini. Antena CEO harus memiliki jangkauan yang jauh melampaui perusahaan muulai dari anggota dewan dalam perusahaan. Penting untuk terus berkomunikasi dengan anggota Dewan. Tidak hanya saat rapat dewann, tapi di waktu lain juga dengan isu yang lebih luas.



## 9.2 MENGATASI KESEPIAN

Richard Rusthon menjelaskan bahwa CEO merupakan pekerjaan yang cukup sepi dan memang membutuhkan intropeksi, tetapi saya percaya bahwa kegiatan pendampingan atau mentoring sebagai cara untuk menumbuhkan CEO yang sukses. Mentor yang sebelumnya bertindak sebagai CEO di perusahaan dapat memainkan peran yang sangat berharga dalam membantu berbagai tantangan dan tekanan, dan seorang mentor dari industri lain dapat memberikan pengalaman dan perspektif baru kepada CEO berpengalaman (Shekshnia, Kravchenko, dan Williams 2018).

Penting bagi CEO untuk memiliki seseorang yang dapat dipercaya dan membuat anda bisa berbicara bebas, tanpa takut-takut untuk melakukannya, agar tidak merasa sendirian. Terkadang memerlukan seseorang untuk memastikan bahwa apa yang anda pikirkan itu benar dengan seseorang yang bisa anda percaya. Diatas segalanya, mentor anda, baik resmi atau tidak, merupakan anggota dewan atau tidak, mereka adalah pemeriksa realitas anda. Cara untuk mengatasi kesepian saat bekerja dapat dilihat pada gambar 40.



Gambar 40. Mengatasi Kesepian



Saat ini kebanyakan kantor menerapkan sistem *work from home*. Sebagai seorang pemimpin harus bisa mengatasi rasa jenuh dan kesepian ini agar karyawan merasa termotivasi dengan sikap anda, sehingga mereka tidak lagi merasa kesepian saat bekerja.

### 9.3 TERUS BELAJAR DAN BERKEMBANG

Kemampuan untuk belajar sudah seperti benang emas yang mengalir pada CEO. Hal terpenting yang harus dilakukan CEO adalah mendidik dirinya sendiri. Dari hari ke hari, tahun ke tahun, dia perlu belajar hal baru dan menantang pemikiran lama. Buatlah daftar hal-hal yang ingin ditingkatkan setiap tahunnya dan belajar untuk mendapatkan atau mencapai hal tersebut. Belajar adalah perjalanan seumur hidup. Kita belajar sesuatu setiap hari, baik tentang diri sendiri atau tentang orang lain atau tentang bisnis. Kepemimpinan yang relevan dan kuat secara konsisten merupakan pembelajaran seumur hidup.

Salah satu cara terbaik bagi CEO untuk belajar adalah mengajar orang lain. Dengan mendidik orang lain, anda mendidik diri sendiri, memperluas pengetahuan anda dan memperdalam keahlian anda.

Menjadi CEO memberikan anda perubahan pembelajaran dan pengembangan. Sebelumnya hanya belajar dari orang lain. Setelah itu, anda dapat belajar dari bawahan langsung anda, seperti karyawan lain di perusahaan anda. Semakin luas lingkaran belajar anda, semakin banyak yang akan anda temukan. Dan anda bisa melakukan ini jauh sebelum menjadi CEO.

### 9.4 MENGETAHUI KAPAN HARUS PERGI

Hari penurunan jabatan sebagai CEO akan tiba. Saat anda mulai merasa sudah mempelajari semua yang perlu dipelajari. Ini pertanda pasti bahwa anda telah mencapai tahap akhir dari siklus karir CEO. CEO memiliki tiga fase. Sama seperti cerita tentang tiga amplop. Fase ketiga ini perlu dihindari. Ketiga fase tersebut dapat dilihat pada gambar 41.





Gambar 41. Tiga Fase CEO

Fase satu ini dimulai dengan periode seperti “bulan madu”, ketika pemimpin baru mendefinisikan proyeknya, membentuk tim, memperdalam pengetahuan industri dan organisasi. Ini adalah waktu yang menyenangkan dan genting yang diisi dengan ide, eksperimen, kesalahan, wawasan, dan penemuan baru. Kinerja perusahaan sebagian besar masih ditentukan oleh keputusan CEO sebelumnya.

Fase dua ini sudah memasuki masa kedewasaan dan kepercayaan diri yang stabil, perubahan yang sebenarnya telah dimulai. CEO baru memegang kendali dengan kuat. CEO merasa dia telah menguasai pekerjaannya, dan kinerja perusahaan menjadi bukti dari kinerjanya. Pada saat yang sama, pemimpin terus belajar, lingkungan kompetitif berkembang dan visi organisasi juga berkembang.

Fase tiga ini adalah masa penurunan jabatan. Sebagian besar CEO memasuki tahap ini karena merasa sudah mencapai tujuan utama, ide telah diterapkan atau ditolak, dan proyek investasi besar telah direalisasikan atau dihentikan. Selama penurunan, CEO mungkin menjadi puas diri atau hilang fokus. Biasanya, mereka sudah kehilangan gairah untuk berbisnis, dan rasa ingin tahu akan pengetahuan baru telah berkurang. Jika CEO sudah masuk ke tahap ini, semangatnya menjadi turun dan akhirnya kinerja perusahaan pun menderita.



Tidak ada persetujuan khusus dari forum tentang masa jabatan CEO yang benar. Banyak CEO yang sudah menjabat selama lebih dari satu dekade.

Apapun yang dilakukan selama 3 tahun pertama di dalam dunia yang kompleks dan cepat berubah ini akan tampak terlalu singkat untuk seorang CEO perusahaan besar, sementara apapun yang lebih dari satu dekade mulai terlihat beresiko.

Bagaimana anda mengetahui kapan anda harus pergi? Ada dua waktu yang tepat untuk mengakhiri masa jabatan anda sebagai CEO. Kedua waktu tersebut dapat dilihat pada gambar 42.



Gambar 42. Dua Pilihan Waktu untuk Berhenti

Ada dua pilihan waktu yang bisa dipilih untuk memutuskan kapan anda harus mundur. Mayoritas CEO yang menjadi narasumber pada buku *CEO School* memilih pilihan pertama, yaitu saat anda menginginkannya. Minoritas memilih yang kedua yaitu, saat pengganti anda sudah siap. Pendekatan yang paling produktif adalah pergi ketika kesuksesan anda sudah siap. Strategi ini memberi tanggung jawab kepada CEO untuk mempersiapkan penggantinya.



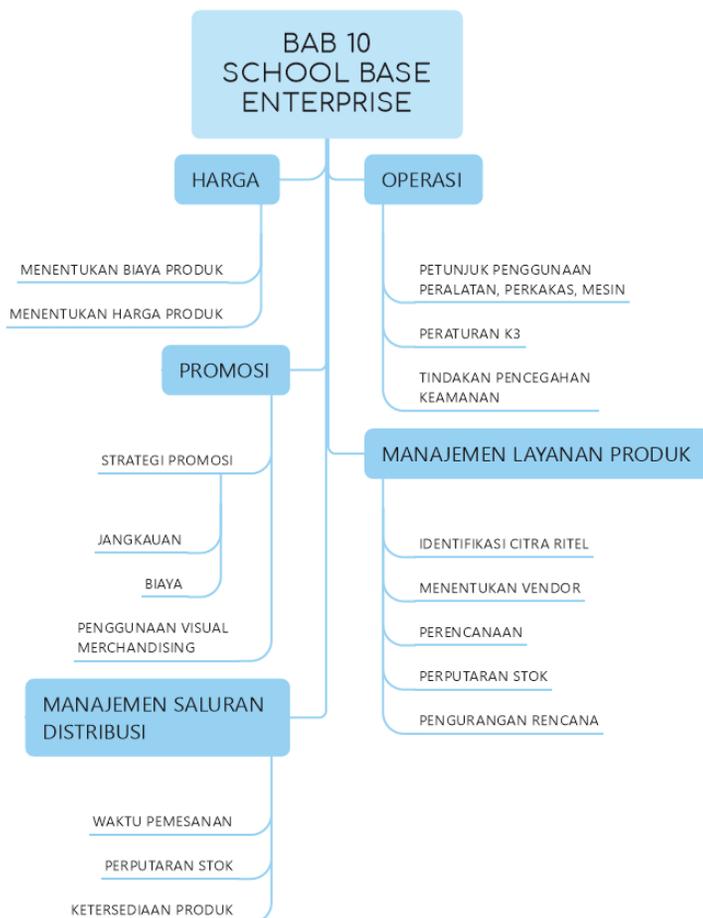
## 9.5 MERENCANAKAN MASA DEPAN

Sebelum meninggalkan kursi anda sebagai CEO anda harus mempersiapkan penerus anda. Sebaiknya anda harus merencanakan masa depan anda sendiri setelah turun dari posisi CEO. Anda perlu menentukan kehidupan pasca-CEO dan mulai mempersiapkannya bersamaan dengan mempersiapkan penerus anda. Ada banyak peluang yang bisa dipilih yaitu, kewirausahaan investasi, jabatan direktur non-eksekutif, penasihat, pekerjaan publik, bahkan bisa menjadi pejabat akademis.

Setelah masa jabatan anda berakhir sebaiknya anda tidak perlu terus berada di sekitar perusahaan. Banyak pemimpin yang sudah habis masa jabatan dan mencoba menetap sebagai penasihat, anggota dewan atau bahkan ketua dewan, dengan alasan perlunya memastikan transisi yang mulus ke pemimpin baru. Hal tersebut memiliki niat yang baik, tapi lebih baik untuk mengawasi transisi yang mulus ini dilakukan saat anda masih menjabat sebagai CEO. Jika pemimpin baru membutuhkan anda, dia akan menghubungi anda. Jika tidak, maka tidak perlu ikut campur. Hal tersebut berlaku untuk semua eksekutif senior lainnya. Maka dari itu, persiapkan penerus anda dari sekarang jika anda ingin keluar perusahaan dengan sukses. Keputusan merupakan hal yang paling penting dalam hidup seorang CEO.

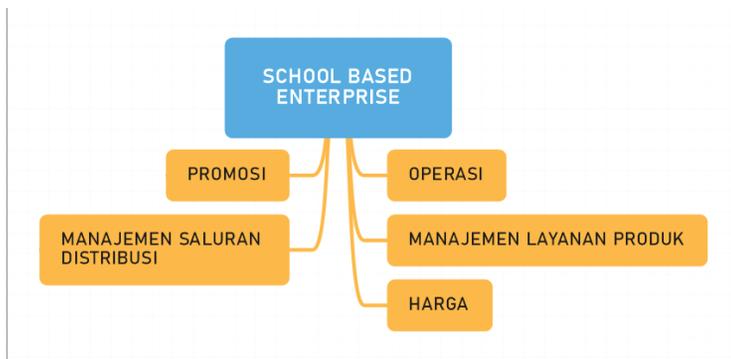


# School Base Enterprise



School Based Enterprise (SBE) merupakan serangkaian kegiatan wirausaha yang dilakukan oleh siswa yang memberikan keuntungan ekonomi, sosial, dan pendidikan kepada siswa, sekolah dan masyarakat (Gamache dan Knab 2018).

SBE yang kuat mencakup pembelajaran di kelas seputar fungsi dan aplikasi bisnis. Oleh karena itu perlu memasukkan standar tertentu untuk memenuhi indicator pembelajaran berbasis kerja. Standar untuk menjalankan SBE yang akan dibahas dalam buku ini dapat dilihat pada mind map 8.



Mind Map 7. *School Based Enterprise*

### 10.1 OPERASI

Ada tiga elemen penting dalam menjalankan operasi yaitu, pertama mengikuti petunjuk penggunaan peralatan, perkakas, dan mesin. Intruksi untuk penggunaan peralatan harus ditampilkan dengan mudah dan jelas agar dapat terbaca.

Kedua menjelaskan peraturan kesehatan dan keselamatan dalam bisnis. Contoh yang mencakup dalam hal ini adalah peraturan kesehatan dan keselamatan, pedoman keamanan, rute penyelamatan diri dari kebakaran, dan harus sering melakukan pelatihan penyelamatan diri.

Ketiga menjelaskan tindakan pencegahan keamanan rutin artinya menjelaskan langkah-langkah pengecekan yang diambil untuk



memastikan keamanan di SBE, contohnya memastikan pintu terkunci saat tidak digunakan, memastikan mesin-mesin operasi sudah off sebelum pulang, dll.

## 10.2 MANAJEMEN LAYANAN PRODUK

Seorang CEO harus bisa mengelola layanan produk, yang pertama adalah mengidentifikasi komponen citra ritel atau mengidentifikasi tentang bagaimana pandangan konsumen terhadap SBE anda dan aspek apa saja yang berpengaruh terhadap sudut pandang konsumen.

Kedua memilih vendor dalam hal ini anda menyiapkan beberapa pertanyaan yang akan diajukan saat mempertimbangkan vendor dan juga barang dagangan baru.

Ketiga merencanakan bermacam-macam barang dagangan misalnya gaya, ukuran, jumlah, warna, lini produk, dan bagaimana cara memutuskan produk apa yang akan ditawarkan.

Keempat menentukan perputaran stok contohnya berapa omset rata-rata untuk lini produk anda? Bagaimana cara menghindari overstocking, dan sebaliknya tingkat persediaan yang tidak memadai.

Kelima pengurangan rencana misalnya penurunan harga yang diantisipasi, diskon karyawan/lainnya, kekurangan stock. Contoh pernahkah anda melihat korelasi antara penurunan harga dan perputaran persediaan yang lebih cepat? Kapan dan mengapa barang dagangan anda mulai dijual?Apakah anda menawarkan diskon?

## 10.3 HARGA

Penting dalam menentukan harga dalam bisnis agar menghasilkan keuntungan yang bagus. Hal pertama yang harus dilakukan adalah menentukana biaya produk. Berdiskusi samapi menemukan titik impah, ROI, dan markup untuk produk yang akan dipromosikan. Kedua menjelaskan strategi penetapan harga dan menjelaskan bagaimana anda menerapkannya dan bagaimana pengaruhnya terhadap penjualan. Ketiga mengevaluasi keputusan harga dengan menjelaskan efektivitas strategi penetapan harga yang



diterapkan untuk produk tertentu. Apakah anda memaksimalkan peluang untuk mendapat keuntungan atau akankah anda melakukan sesuatu yang berbeda?

#### 10.4 MANAJEMEN SALURAN DISTRIBUSI

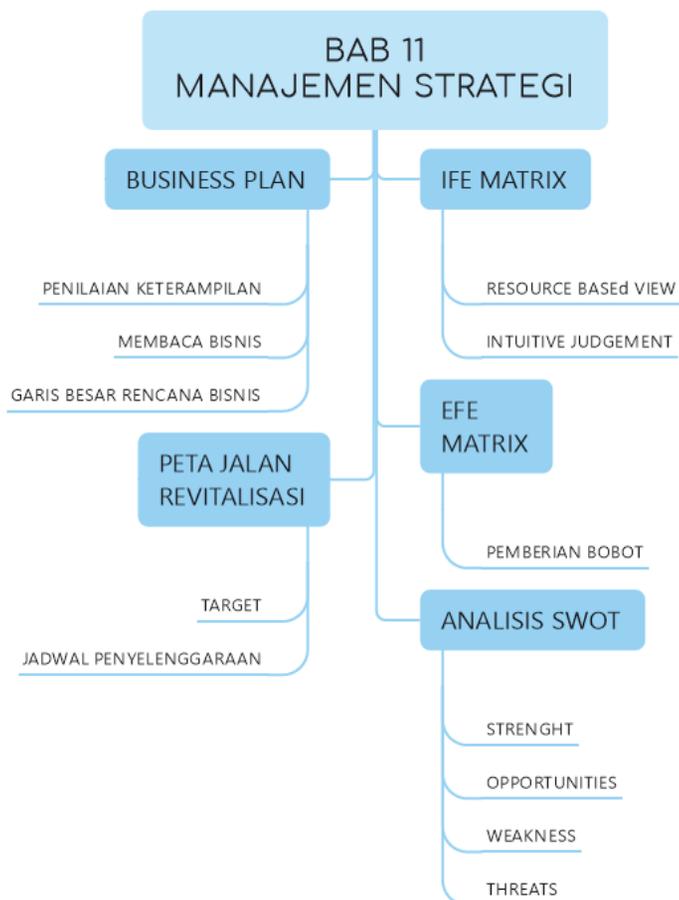
Sebagai CEO sebaiknya dapat menjelaskan hubungan antara layanan pelanggan dan distribusi. Contohnya diskusi bagaimana waktu pemesanan, perputaran stok, dan ketersediaan produk pada akhirnya mempengaruhi kemampuan SBE anda untuk menyediakan barang untuk konsumen. Bagaimana anda menangani penerimaan barang dagangan baru, bagaimana anda melakukan inventarisasi dan seberapa sering anda melakukannya. Perhitungan kehilangan persediaan karena kerusakan, pencurian, sampel produk, seperti apa pengaruh penyusutan persediaan ini terhadap laba?.

#### 10.5 PROMOSI

Beberapa hal yang harus dilakukan untuk promosi yang pertama adalah merencanakan strategi promosi mencakup tujuan capaian promosi dan anggaran promosi. Kedua, menjelaskan penggunaan visual *merchandising* dalam ritel sebaiknya membuat tampilan yang menggugah selera pelanggan untuk membeli produk anda. Ketiga, menggunakan teknik *cross-merchandising* agar pelanggan melihat item-item yang juga diperlukan sebagai pendukung produk utama untuk meningkatkan penjualan. Keempat, merencanakan acara khusus dan menjelaskan dampak acara tersebut terhadap bisnis anda. Kelima, mengukur keberhasilan upaya promosi dengan cara mengevaluasi efektivitas strategi promosi yang digunakan.



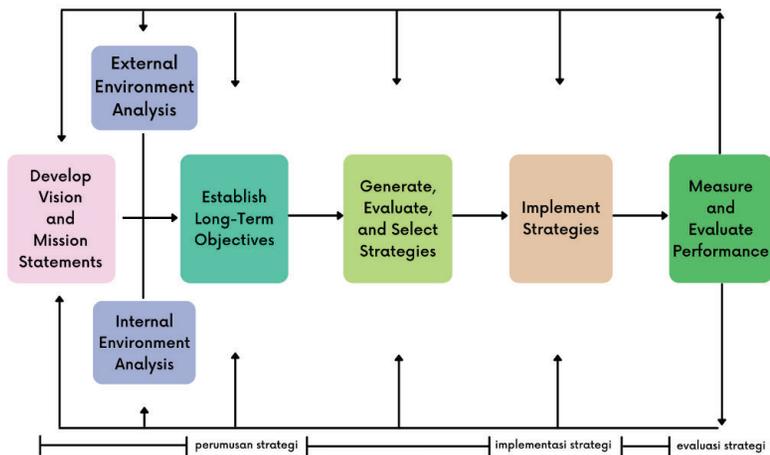
# Manajemen Strategi



Tantangan utama yang dihadapi CEO setiap perusahaan dalam lingkungan persaingan saat ini adalah membuat keputusan yang lebih baik dari pesaing mereka dan dikelola secara strategis.

Manajemen strategis adalah proses yang membantu manajer untuk mengidentifikasi dan memperbarui misi dan tujuan organisasi dan membuat keputusan untuk strategi yang tepat agar sesuai dengan organisasi dan lingkungannya. Melalui serangkaian keputusan dan tindakan, manajer mengalokasikan sumber daya fisik, keuangan, dan manusia untuk menangani lingkungan dan mencapai tujuan. Manajer mengevaluasi lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang memberikan kompetensi khusus (Rothaermel 2017).

Pemimpin harus memahami tentang manajemen strategis. Manajemen strategis didefinisikan sebagai ilmu pengetahuan dalam membuat (formulasi), menerapkan dan mengevaluasi keputusan antar fungsi (*cross-functional*) yang membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Berikut gambar tahapan manajemen strategis dapat dilihat pada gambar 43.



Gambar 43. Manajemen Strategis



Dalam manajemen strategi ada beberapa hal yang perlu diketahui untuk Calon CEO SMK dimasa depan. Tahap yang paling awal dalam membuat strategi adalah menganalisis faktor-faktor internal dan external perusahaan.

### 11.1 IFE (INTERNAL FACTOR EVALUATION)

Matriks *internal factor evaluation* digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang ada didalam perusahaan. Analisa internal dapat menggunakan pendekatan RBV (*Resource Based View*).

Model RBV ini bertujuan untuk menekankan pada *resource* sebagai kunci mencapai kinerja unggul dalam mengidentifikasi *core competities*. Analisis internal umumnya dapat diketahui melalui struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi dari sebuah perusahaan menggambarkan kekuatan dan kelemahan. Budaya perusahaan juga merupakan faktor internal karena memiliki nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing karyawan yang umumnya dipertahankan dari generasi ke generasi.

Setelah analisa internal dilakukan menggunakan RBV. Langkah selanjutnya adalah melaksanakan matriks IFE ini. Dalam penerapannya dibutuhkan *intuitive judgement*. Matriks IFE merupakan alat strategi yang menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang paling utama dalam area fungsional perusahaan, dan memberikan identifikasi dan evaluasi hubungan antara area tersebut.

### 11.2 EFE (EKSTERNAL FACTOR EVALUATION)



**INTERNAL FACTOR EVALUATION**



**EFE MATRIX ADALAH ALAT UNTUK MERINGKAS  
DAN MENGEVALUASI INFORMASI TENTANG**



**FAKTOR TERSEBUT DIKUMPULKAN DALAM BENTUK KUANTITATIF AGAR  
MENDAPATKAN HASIL YANG SPESIFIK DAN AKURAT**

Gambar 44. Informasi EFE Matrix

Faktor utama pada Gambar 44 ini akan diberikan bobot. Bobot dapat ditentukan dengan cara membandingkan perusahaan yang berhasil dengan yang tidak berhasil atau bisa dengan cara mendiskusikan faktor tersebut dengan karyawan sampai mendapatkan persetujuan kelompok.

### 11.3 ANALISIS SWOT

Strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancamannya. Analisis SWOT sangat cocok dengan strategi perusahaan. Analisis SWOT dilakukan jika sudah melakukan analisa internal dan eksternal perusahaan.

Analisis SWOT adalah alat ukur strategi perusahaan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis. Analisis ini bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), dan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti 2014).

Bila perusahaan menerapkan analisis SWOT dengan akurat, asumsi dari analisa ini akan memberikan dampak yang sangat besar



pada rancangan strategi yang dibuat. Berikut tabel untuk menerapkan analisis swot dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 2. Analisis SWOT

ANALISIS	STRENGTHS	WEAKNESS
<b>OPPORTUNITY</b>	<b>Strategi SO</b> Menghasilkan berbagai macam strategi yang memanfaatkan peluang dan menggunakan keluaran kekuatan yang dimiliki perusahaan	<b>Strategi WO</b> Menghasilkan strategi dari peluang yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan perusahaan
<b>THREATS</b>	<b>Strategi ST</b> Menghasilkan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi segala ancaman eksternal	<b>Strategi WO</b> Melakukan strategi yang mengundari kelemahan untuk mengatasi ancaman eksternal

#### 11.4 PETA JALAN REVITALISASI

Peta jalan untuk pendidikan vokasi merupakan petunjuk arah kemana lembaga akan dibawa oleh pemimpinnya. Pembuatan peta jalan ini diharapkan bisa fokus pada salah satu program keahlian yang ingin dikembangkan, bisa dimulai dari program keahlian yang paling memungkinkan untuk bisa maju terlebih dahulu sambil perlahan mengembangkan program keahlian lainnya. Misalnya dalam 5 tahun kedepan akan membuat peta jalan revitalisasi untuk program kejuruan teknik instalasi tenaga listrik, kemudian setelah tercapai 5 tahun



berikutnya akan mengembangkan peta jalan untuk program kejuruan pariwisata. Rencana kerja 5 tahun kedepan merupakan salah satu persyaratan lembaga pendidikan vokasi agar bisa menjadi rujukan bagi lembaga pendidikan vokasi lainnya. Lembaga pendidikan vokasi rujukan memiliki kinerja unggul, akses besar, dan efektif dalam mengelola institusi serta mendampingi lembaga aliansinya dalam pelaksanaan proses pembelajaran bermutu, tujuannya adalah untuk menjamin mutu dan berbagi sumber daya (Irnayah, Mukhadis, dan Atmadji.S 2017).

Pertama yang harus dilakukan memutuskan program kejuruan mana yang akan dikembangkan dengan peta jalan revitalisasi ini, pemimpin harus membentuk tim pengembangan yang terdiri dari, ketua tim, sekretaris, bendahara, dan 5 anggota lainnya untuk mewakili bidang sumber daya manusia, kurikulum dan pembelajaran, tata kelola/manajemen, bangunan, peralatan praktek. Pemimpin harus bisa memilih anggota yang benar-benar memahami bidang tersebut agar dapat menunjang kinerjanya sebagai CEO.

Tugas dari tim ini yaitu membuat program-program dan rencana jadwal pengembangan dalam waktu 5 tahun kedepan. Pokok permasalahan dan peluang dapat dilihat dengan menggunakan analisis SWOT. Berikut contoh pengembangan peta jalan revitalisasi dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Contoh target dan program untuk mencapai terget dalam peta jalan revitalisasi

Target	Program yang dilakukan untuk mencapai target
Meningkatkan jumlah sumber daya manusia yang kompeten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menerbitkan satu journal ilmiah <i>online</i> bagi setiap guru</li> <li>- Menyelenggarakan diklat pengembangan kompetensi guru</li> <li>- Melaksanakan <i>On the Job Training</i> di industri minimal 2 guru program keahlian dalam 1 tahun.</li> </ul>



Meningkatkan peran teaching factory sebagai model pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat pedoman pengelolaan teaching factory sebagai model pembelajaran</li> <li>- Mengembangkan produk unggulan</li> </ul>
Meningkatkan peran Perguruan Tinggi dalam pengembangan SMK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan pembelajaran bilingual di lembaga pendidikan vokasi yang berpotensi rujukan</li> </ul>
Meraih sertifikasi internasional untuk bidang keahlian yang menajdi unggulan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan sertifikasi internasional bagi siswa program kejuruan teknik instalasi tenaga listrik sebagaio 60% dari jumlah siswa</li> <li>- Menjalni kerja sama dengan LSP bertaraf internasional untuk melaksanakan uji kompetensi.</li> </ul>
Kurikulum selaras dengan tuntutan industri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan kerja sama dengan industri untuk membuat kurikulum berstandar industri</li> <li>- Membangun jejaring antar stakeholders untuk menjembatani kesenjangan industri dengan lembaga pendidikan vokasi terutama dalam sinkronisasi kurikulum</li> </ul>

Tabel 3 menunjukkan contoh untuk menentukan arah lembaga pendidikan vokasi yang dipimpin, setelah menentukan program-program yang akan dilakukan maka harus membuat jadwal perencanaan. Contoh jadwal perencanaan dapat dilihat pada tabel 4.



Tabel 4. contoh jadwal penyelenggaraan

Program	'21	'22	'23	'24	'25
Menyelenggarakan diklat pengembangan kompetensi guru	■				
Menerbitkan satu journal ilmiah <i>online</i> bagi setiap guru	■				
Melaksanakan <i>On the Job Training</i> di industri minimal 2 guru program keahlian dalam 1 tahun.	■				
Membuat pedoman pengelolaan teaching factory sebagai model pembelajaran	■	■			
Mengembangkan produk unggulan	■	■			
Mengembangkan pembelajaran bilingual di lembaga pendidikan vokasi yang berpotensi rujukan			■		
Melaksanakan sertifikasi internasional bagi siswa program kejuruan teknik instalasi tenaga listrik sebagai 60% dari jumlah siswa				■	
Menjalin kerja sama dengan LSP bertaraf internasional untuk melaksanakan uji kompetensi.				■	
Mengembangkan kerja sama dengan industri untuk membuat kurikulum berstandar industri					■
Membangun jejaring antar <i>stake holders</i> untuk menjembatani kesenjangan industri dengan lembaga pendidikan vokasi terutama dalam sinkronisasi kurikulum					■

Tabel 4 adalah contoh jadwal perencanaan program-program untuk meningkatkan revitalisasi pendidikan vokasi. Tahap selanjutnya



adalah mengelola kebutuhan dan sumber biata untuk implementasi. Hal ini sangat penting karena agar bisa terlaksana sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan agar tidak menghambat rencana tahun selanjutnya. Penting bagi pemimpin untuk mempersiapkan pemimpin selanjutnya untuk merencanakan tahun berikutnya dengan program keahlian yang lainnya, hal ini harus dipersiapkan sebelum pemimpin turun jabatan.

### 11.5 BUSINESS PLAN

Rencana bisnis adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh pengusaha yang menggambarkan semua elemen internal dan eksternal yang relevan yang terlibat dalam memulai usaha baru (Hisrich, Peters, dan Sheperd 2017). Rencana bisnis ini harus disiapkan oleh pemimpin pendidikan vokasi yang berperan sebagai CEO dan dapat berkonsultasi dengan banyak sumber lain dalam persiapannya. CEO dapat membuat penilaian objektif atas keterampilannya sendiri seperti pada tabel 6.

Tabel 5. Penilaian Keterampilan

Skill	Excellent	Good	Fair	Poor
Akuntansi/pajak				
Perencanaan				
Peramalan				
Penelitian pemasaran				
Penjualan				
Management people				
Desain Produk				
Masalah hokum				
Teknologi				

Tabel 5 merupakan contoh ilustrasi penilaian untuk menentukan keterampilan apa yang kurang dan seberapa banyak kekurangannya. Sehingga para CEO bisa menentukan bagian mana yang harus diperkuat dengan cara berkonsultasi atau memilih karyawan yang baik dalam bidang yang tidak dikuasainya.



Seorang CEO harus bisa membaca rencana bisnis dari tiga perspektif sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun rencana tersebut. Ketiga perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar 45.

### 3 PERSPEKTIF CEO DALAM MEMBACA RENCANA BISNIS



Gambar 45. Perspektif CEO dalam membaca rencana bisnis

Selanjutnya beberapa bagian yang harus direncanakan untuk bisnis dapat dilihat pada mind map 9.





Mind Map 8. Rencana Bisnis



Garis besar rencana bisnis dapat dilihat pada tabel 7 berikut.

Tabel 6. Garis besar rencana bisnis

I.	Halaman Pengenalan/Pendahuluan
A.	Nama dan alamat usaha
B.	Nama dan alamat principal
C.	Sifat bisnis
D.	Pernyataan pembiayaan yang dibutuhkan
E.	Pernyataan kerahasiaan laporan
II.	Ringkasan Eksekutif – dua hingga tiga halaman yang merangkum rencana bisnis
III.	Analisis Industri
A.	Pandangan dan tren masa depan
B.	Analisis pesaing
C.	Segmentasi pasar
D.	Prakiraan industri dan pasar
IV.	Deskripsi Venture
A.	Produk
B.	Layanan
C.	Ukuran bisnis
D.	Peralatan dan personel kantor
E.	Latar belakang rencana produksi
V.	Pengusaha
A.	Proses manufaktur (jumlah yang disubkontrakkan)
B.	Tanaman fisik
C.	Mesin dan peralatan
D.	Nama pemasok bahan baku
VI.	Rencana Operasi
A.	Deskripsi operasi perusahaan
B.	Alur pesanan barang dan/atau jasa
C.	Pemanfaatan teknologi
VII.	Rencana Pemasaran
A.	Harga
B.	Distributor
C.	Promosi



	D. Perkiraan produk
	E. Control
VIII.	Rencana Organisasi
	A. Bentuk kepemilikan
	B. Identifikasi rekanan atau pemegang saham utama
	C. Wewenang kepala sekolah
	D. Latar belakang tim manajemen
	E. Peran dan tanggung jawab anggota organisasi
IX.	Penilaian Resiko
	A. Ebaluasi kelemahan bisnis
	B. Teknologi baru
	C. Rencana darurat
X.	Rencana Keuangan
	A. Asumsi
	B. Laporan laba rugi proforma
	C. Proyeksi arus kas
	D. Neraca proforma
	E. Analisis titik impas
	F. Sumber dan aplikasi dana
XI.	Lampiran
	A. Surat
	B. Data riset pasar
	C. Sewa atau kontrak
	D. Daftar harga dari pemasok

Tabel 6 memberikan *outline* dalam proposal rencana bisnis. Rencana bisnis ini dapat dibaca oleh karyawan, investor, pemberi pinjaman, pemasok, pelanggan, dan konsultan. Dokumen yang komprehensif, ditulis dengan baik, dan terorganisir dengan baik akan berfungsi sebagai panduan bagi wirausahawan dan sebagai sistem instrument untuk mengumpulkan modal dan pembiayaan yang diperlukan.

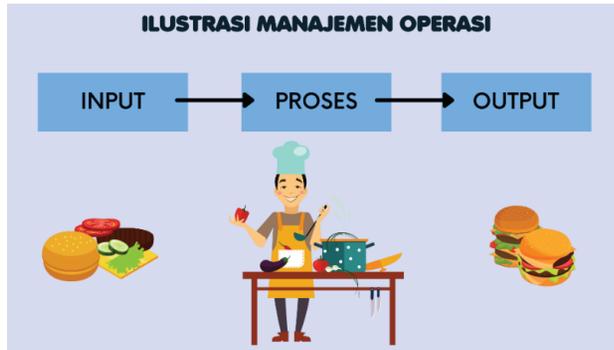


# Ruang Lingkup Operasi



Manajemen operasi adalah serangkaian kegiatan yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output* (Insanita 2020). Berikut gambar ilustrasi dari manajemen operasi dapat dilihat pada gambar 46.

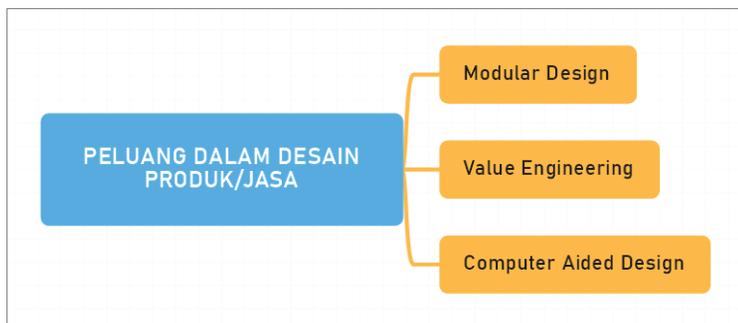




Gambar 46. Ilustrasi Manajemen Operasi

### 12.1 DESAIN PRODUK/JASA

Strategi yang dibuat untuk produk dan jasa harus memiliki *order winner* dan memenuhi *order qualifier*. *Order qualifier* adalah karakteristik kompetitif yang harus ditunjukkan oleh perusahaan untuk menjadi pesaing yang layak dipasar. Sedangkan *order winner* adalah karakteristik kompetitif yang membuat pelanggan memilih barang dan jasa dari perusahaan kita daripada perusahaan pesaing. *Order winner* dapat dianggap sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Insanita 2020). Peluang dalam desain produk atau jasa bisa dilihat pada mind map 9.



Mind Map 9. Peluang Dalam Desain Produk/Jasa

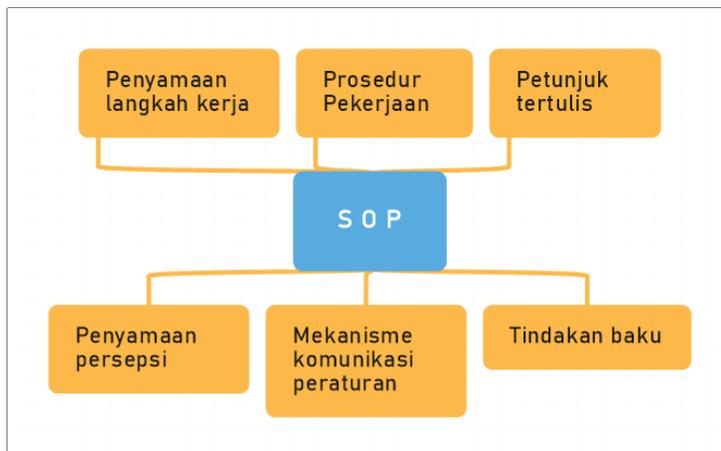
Tujuan dari penggunaan modul disini agar perusahaan mudah untuk menambah variasi produk. Variasi produk-produk ini tentunya



membutuhkan inovasi desain agar kualitas produk dan penghematan biaya bisa dicapai. Dalam mendesain produk ini dibutuhkan komputer untuk mendukung semua proses.

## 12.2 DESAIN PROSES DAN FASILITAS OPERASI

Tujuan strategi proses untuk memenuhi target biaya yang sudah ditentukan dan memenuhi kebutuhan konsumen. Bagian dari SOP untuk memenuhi target biaya dan kebutuhan konsumen dapat dilihat pada mindmap 10.



Mind Map 10. SOP

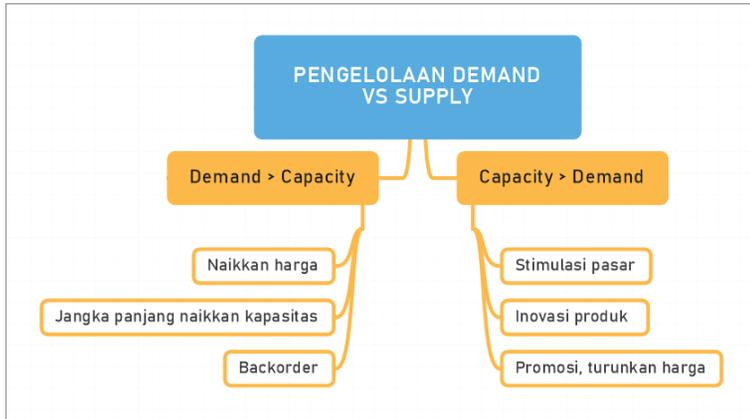
Diagram alur atau *flowchart* SOP ini menggunakan simbol-simbol standar yang memiliki makna yang berbeda-beda satu sama lain. Hal ini bertujuan untuk mempermudah menunjukkan bagian-bagian tugas antara unit kerja yang saling terkait. Rencana fasilitas operasi disusun untuk mendukung rencana proses operasi yang sudah ditetapkan, misalnya mesin, peralatan operasi, peralatan pendukung operasi, teknologi, *storage/warehouse* dll.

## 12.3 DESAIN KAPASITAS

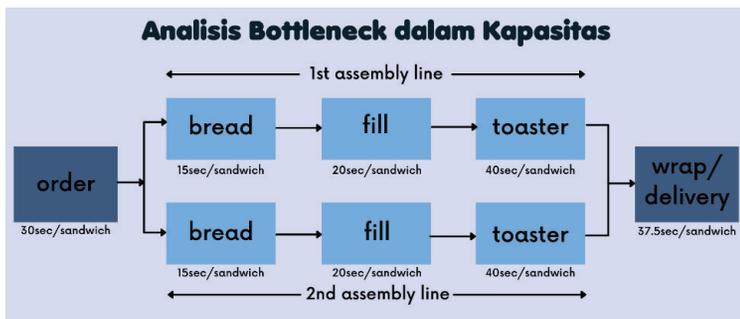
Kapasitas adalah jumlah unit yang dapat dimiliki, diterima, disimpan, atau diproduksi oleh fasilitas dalam jangka waktu tertentu



(Insanita 2020). Penentuan kapasitas menyesuaikan dengan strategi bisnis pada umumnya terjadi dengan peramalan permintaan dan biaya terkait kapasitas itu sendiri. Penjelasan singkat pengelolaan demand dan supply dapat dilihat pada mind map 11.



Mind Map 11. Pengelolaan *Demand VS Supply*



Gambar 47. Analisis *Bottleneck*

Berdasarkan pada gambar 47 ada dua lini produksi identik sehingga proses *parallel* terjadi. *Bottleneck* terjadi di proses 'Wrap/Delivery' kapasitas per jam =  $3,600 \text{ seconds} / 37.5 \text{ seconds/sandwich} = 96 \text{ sandwich}$  per jam. Sangat penting untuk mengetahui proses *bottleneck* untuk optimalisasi kapasitas operasi.

#### 12.4 STRATEGI LOKASI



Mengapa strategi lokasi sangat penting? Karena lokasi sebuah perusahaan dapat mempengaruhi keputusan jangka panjang. Kesalahan lokasi juga bisa mengakibatkan *sunk cost*. Kesalahan lokasi akan berdampak pada *fixed cost* dan *variable cost*. Beberapa faktor untuk mempertimbangkan lokasi perusahaan dapat dilihat pada gambar 48.



Gambar 48. Pertimbangan Lokasi

Perbedaan lokasi manufaktur dan jasa ini berbeda dalam hal yang dipengaruhi. Lokasi manufaktur dapat mempengaruhi penentu biaya (*cost*), sedangkan jasa lokasinya mempengaruhi penentuan pendapatan (*revenue*).

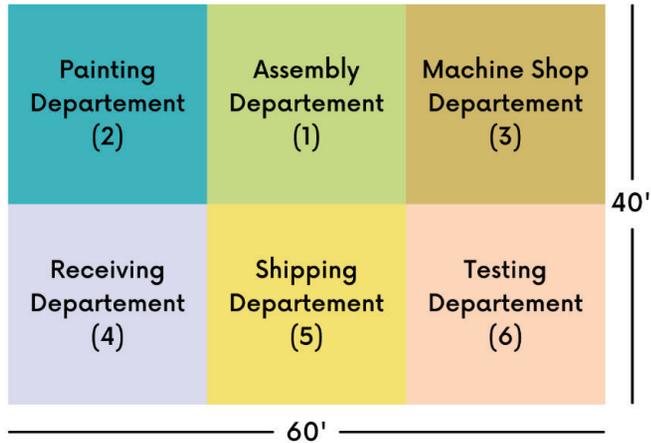
## 12.5 DESAIN LAYOUT

Tujuan dibuatnya desain layout ini untuk mencapai efektivitas dan efisiensi layout yang akan mendukung produktivitas operasi. Yang harus dipertimbangkan dalam desain layout adalah sebagai berikut:

- Utilisasi space yang lebih besar
- Peningkatan alur informasi, material, orang
- Peningkatan kondisi kerja yang lebih aman
- Peningkatan interaksi konsumen
- Estetika
- Fleksibilitas



## Contoh Desain Layout Unit Produksi



Gambar 49. Contoh Desain Layout Unit Produksi

### 12.6 STRATEGI RANTAI PRODUK

Manajemen rantai pasok merupakan pengelolaan alur material, alur informasi dan alur keuangan mulai dari pemasok, produsen, ke distributor hingga konsumen. Alur rantai pasok dapat dilihat pada gambar 50.



## Alur Rantai Pasok : Material, Informasi, Uang



Gambar 50. Alur Rantai Pasok

Tantangan dan peluang dalam penerapan rantai pasok ini bisa berupa mendapatkan kerja sama dengan pemasok (*win-win solution*), misal penerapan *just in time* dengan pemasok (*vendor managed inventory*). Dapat memanfaatkan *market place online* untuk saluran distribusi, serta dapat mengoptimalkan *outsourcing*.



# Safety Leader

Siapakah pemimpin keselamatan? Biasanya yang menjawab pertanyaan ini adalah orang-orang yang dalam jabatannya mengandung kata keselamatan. Tetapi semua orang dalam perusahaan itu berkaitan langsung dengan keselamatan diri sendiri. Hanya individu yang bisa mengidentifikasi diri mereka sendiri jika sudah berhubungan dengan keselamatan. Siapapun kalian dan dimana pun kalian bekerja, tidak peduli gelar, posisi, atau tingkat pengalaman seseorang, keselamatan adalah pekerjaan semua orang.

Keselamatan dimulai dari setiap individu dilokasi kerja dengan pemangku kepentingan eksternal yang juga berperan dalam memastikan tempat kerja yang produktif, aman, dan bertanggung jawab. Budaya keselamatan yang positif melibatkan sikap tempat kerja yang positif disemua tingkatan. Pemimpin memiliki peluang terbesar untuk mempengaruhi sikap karyawan dalam budaya kesehatan dan keselamatan. Budaya keselamatan yang positif melibatkan tujuan peningkatan kesehatan dan keselamatan yang saling menguntungkan, bermakna, dan terukur.

Terwujudnya budaya keselamatan yang positif memerlukan adanya kebijakan untuk membantu karyawan mencapai tujuan keselamatan dan produksi. Untuk membangun dan mempertahankan budaya kesehatan dan keselamatan yang positif tidak bisa instan. Kepemimpinan keselamatan yang terlihat, komunikasi yang efektif, dan nilai-nilai bersama adalah karakteristik budaya keselamatan yang positif.

Penyelenggaraan nilai-nilai diseluruh perusahaan sangat penting untuk pemasangan dan pemeliharaan budaya keselamatannya. Karya Carillo menunjukkan bahwa manajer yang bisa dipercaya oleh



karyawan adalah manajer yang meluangkan waktu untuk berbicara dengan karyawan dan belajar dari pengalaman mereka di tempat kerja.

Ketika karyawan merasa seolah-olah supervisor atau manajer menarik mereka ke arah tertentu, mereka mengalami kecenderungan alami untuk menolak. Sebaliknya, para pemimpin paling berpengaruh dan mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari karyawan mereka ketika mereka memberikan jalan yang jelas bagi karyawan untuk memutuskan mengikuti pemimpin.

Para pemimpin harus bekerja untuk memberikan alasan dan alasan positif bagi karyawan untuk menerima keselamatan dan budaya keselamatan yang positif. Perilaku pemimpin yang terlibat adalah memastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Model dari kesehatan dan keselamatan *safety leadership* yang terlihat dan diakui oleh organisasi jika sudah memiliki tingkat kematangan yang tinggi. Dalam bekerja ada beberapa hal penting untuk menuju kematangan kesehatan dan keselamatan, yaitu:

- a. Menyertakan para pemimpin yang menunjukkan komitmen kuat.
- b. Mempertimbangkan kesehatan dan keselamatan sebagai nilai yang penting secara strategis.
- c. Memastikan komponen sistem manajemen keselamatan yang terlihat di semua prosesnya.
- d. Menetapkan kepercayaan terhadap keselamatan dalam budaya.
- e. Sertakan staff keselamatan yang dihormati dari bagian kepemimpinan.
- f. Berkomitmen untuk terus belajar dan berkembang.
- g. Secara proaktif berusaha untuk belajar dari teknologi dan memajukan teknologi didalam atau dari industri.

Peta jalan untuk mengembangkan pemimpin keselamatan yang terlihat. Peta jalan ini dapat digunakan sebagai alat refleksi atau pengingat harian tentang nilai-nilai yang dapat ditunjukkan oleh para



pemimpin melalui perilaku mereka. Peta jalan safety leadership dapat dilihat pada gambar 51.



Gambar 51. Peta Jalan Safety Leadership

(Sumber Guasta dan Lauriski 2019)

Pada pemberhentian pertama, mengembangkan kesadaran diri, sangat penting bagi para pemimpin untuk memperjelas tipe pemimpin seperti apa yang mereka inginkan. Dengan memeriksa kekuatan pribadi dan tantangan potensial yang terkait dengan kepribadian, perbedaan generasi, gaya belajar pribadi, dan pengalaman, pemimpin dapat lebih memahami potensi mereka serta keterbatasan mereka dalam mempengaruhi orang lain.

Pemberhentian kedua di sepanjang peta jalan untuk mengembangkan kepemimpinan keselamatan yang terlihat itu melibatkan pengalihan perhatian yang diberikan pada kesadaran diri dalam upaya yang disengaja untuk memahami kekuatan pribadi orang lain dan tantangannya. Kemudian menggunakan informasi ini untuk membangun tim yang efektif. Ini merupakan salah satu keterampilan terapan yang harus difokuskan oleh para pemimpin untuk meningkatkan interaksi antar pribadi. Dengan pengetahuan ini, para pemimpin dapat menugaskan pekerjaan dengan lebih tepat dan



memastikan bahwa anggota tim memahami peran mereka dan merasa dihargai serta mampu.

Pemberhentian ketiga dipeta jalan melibatkan keterampilan kepemimpinan terapan lainnya, yaitu komunikasi yang efektif. *Safety leadership* yang terlihat memahami bahwa istilah “informasi” dan “komunikasi” merupakan hal yang berbeda, meskipun sering digunakan secara bergantian. Informasi adalah isi pesan yang disampaikan melalui komunikasi, sedangkan komunikasi adalah proses mendapatkan informasi melalui penerima dan memverifikasi telah diterima. Salah satu cara agar pemimpin dapat memastikan komunikasi yang efektif adalah dengan menyampaikan informasi melalui saluran yang tepat, baik lisan maupun tertulis. Mengingat bahwa komunikasi manusia diproses secara non verbal, pesan verbal dan bahasa tubuh harus jelas dan konsisten. Selain itu, pemimpin harus menghindari pesan yang terlalu panjang, tidak teratur, atau mengandung kesalahan.

Pemberhentian keempat pada peta jalan kepemimpinan melibatkan komitmen terhadap nilai-nilai dan visi organisasi. Meskipun para pemimpin bertanggung jawab untuk menegakkan kebijakan dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan, mereka juga perlu menunjukkan visi atau nilai-nilai perusahaan. Karyawan terus-menerus mengamati perilaku para pemimpin, tidak peduli seberapa “terlihat” para pemimpin itu. Pada akhirnya, karyawan lebih cenderung merasa berkomitmen pada organisasi ketika mereka percaya bahwa pemimpin mereka berkomitmen pada perusahaan. Ketika para pemimpin secara nyata berkomitmen pada nilai-nilai organisasi, mereka secara teratur mengomunikasikan nilai-nilai itu kepada karyawan, dan mereka juga menjalankan nilai-nilai itu setiap hari.

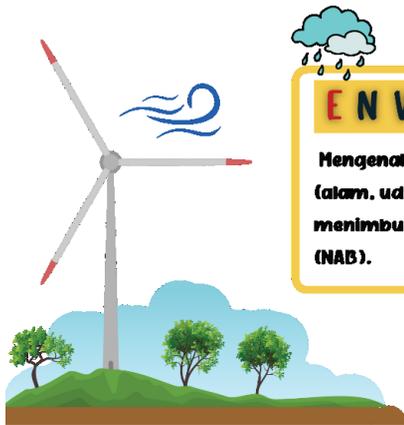


# Keselamatan dan Kesehatan Kerja

## 14.1 ZEROSICK

CEO sebagai pimpinan perusahaan harus menjamin keselamatan kerja staff dan juga bertanggung jawab atas perawatan komponen produksi. Hal ini mengharuskan pemimpin untuk mengetahui tentang manajemen perawatan K3. Pengetahuan tentang K3 dapat menggunakan istilah ZEROSICK yang merupakan singkatan dari *hazard, environment, risk, observation/occupational/opportunity, solution, implementation, culture/climat/control, dan knowledge* (Ismara and Priyanto 2016). Berikut penjelasan zerosick.





## ENVIRONMENT

Mengenal kondisi lingkungan sekitar (alam, udara, air, tanah) yang menimbulkan nilai ambang batas (NAB).



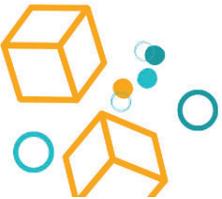
## RISK

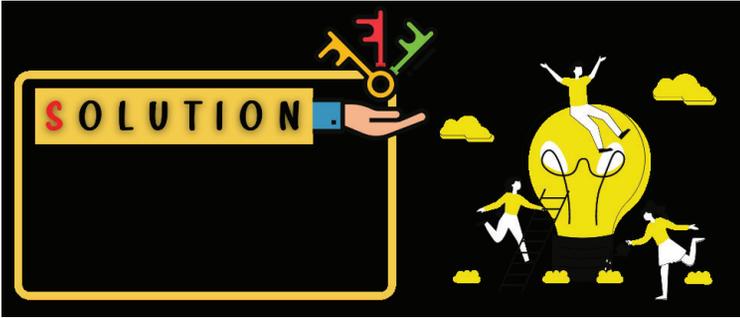
Mengenal suatu resiko yang dapat menimbulkan penyakit akibat kerja (PAK) dan kecelakaan akibat kerja (KAK), serta MSDS (material safety data sheet). Risiko dapat diartikan sebagai kemungkinan terjadinya suatu dampak/ konsekuensi

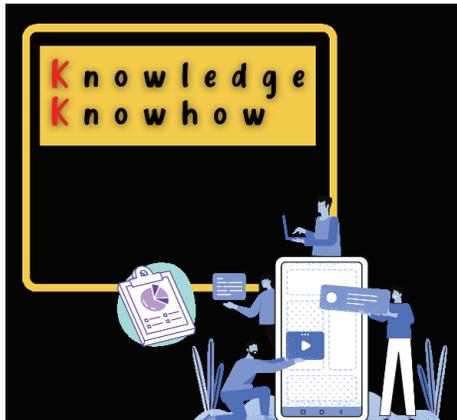


## Observation Opportunity Occupational

Mengamati tingkat resiko bahaya yang berdampak terhadap lingkungan, mesin peralatan maupun manusia pekerja dengan menggunakan analisa 5W + 1H (what, where, when, who, why, how).







Penjelasan diatas merupakan hal penting yang perlu dilakukan pemimpin pendidikan vokasi untuk menjaga keselamatan dan kesehatan semua staff dan siswanya. Selain itu, lembaga pendidikan vokasi yang menghasilkan suatu produk perlu memiliki standar perawatan proses produksi. Perlu dilakukan perbaikan dan perawatam secara rutin untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan waktu yang efisien karena tidak terjadi kendala selama proses produksi. Komponen-komponen yang termasuk dalam bagian produksi harus terus ditingkatkan agar kinerja proses produksi juga meningkat.

## 14.2 5S

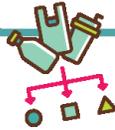
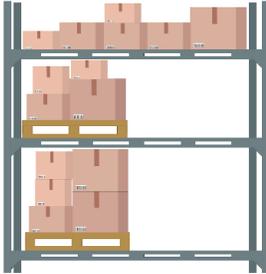
5s merupakan praktik yang dilakukan untuk memelihara kualitas lingkungan dalam suatu perusahaan atau metode yang digunakan untuk mengatur tempat kerja agar tetap terjaga dan bersih (D.R.Kiran 2017). Lingkungan kerja yang baik dipercaya dapat memberikan motivasi pekerja untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas dengan tingkat produktivitas yang tinggi. Nama 5S adalah singkatan dari lima istilah Jepang yaitu seiri, seiton, seiso, seiketsu, dan shitsuke yang akan dijelaskan pada sebagai berikut.





## Seiri

**Menyortir komponen atau alat yang diperlukan untuk pekerjaan dan yang tidak dan hanya menyimpan alat atau komponen penting. Alat dan komponen yang tidak akan digunakan maka lebih baik dibuang.**



## Seiton

**Mengatur bahan dan komponen yang telah disortir agar rapi dan mudah ditemukan saat dibutuhkan untuk bekerja. Pekerjaan manual seperti perakitan komponen dan alatnya harus disimpan sesuai urutan yang diperlukan dalam urutan elemen operasi. hal ini agar pekerjaan menjadi lebih efisien.**





Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa shitsuke merupakan pondasi dari berlangsungnya 5S. Jika tidak disiplin maka 5S tidak akan bisa terlaksana dengan efektif. Berikut adalah hal-hal yang perlu dilakukan pada tahap seiri yaitu:

- a) Mengidentifikasi alat dan bahan yang terus menerus digunakan, diperlukan setiap jam, atau bahkan diperlukan sehari sekali, dan dekatkan alat tersebut dengan meja kerja.
- b) Alat-alat yang sering digunakan kemudian letakkan dirak dekat meja kerja atau mesin produksi.
- c) Alat-alat yang jarang digunakan, tetapi tetap dibutuhkan, simpanlah pada rak komponen yang tidak terlalu jauh dari tempat kerja atau mesin produksi.
- d) Alat-alat yang tidak pernah digunakan dan memungkinkan untuk tidak pernah digunakan (selama setahun terakhir untuk barang besar dan selama 4 atau 6 bulan terakhir untuk barang kecil) sebaiknya dibuang.

5S harus dilakukan dengan komitmen dari seluruh anggota perusahaan agar terlaksana dengan efisien. Berikut langkah-langkah untuk melaksanakan 5S yaitu:

- a) Mengatur panitia program 5S.
- b) Mengumumkan secara terbuka dimulainya program ini.
- c) Menyiapkan poster dan alat bantu visual untuk mengedukasi karyawan.
- d) Memberikan pelatihan dan pendidikan untuk karyawan.
- e) Menentukan jadwal tetap untuk membersihkan tempat kerjanya bagi karyawan.
- f) Memastikan bahwa semua prinsip 5S diikuti dengan cermat selama satu minggu.
- g) Mengevaluasi hasil 5S.
- h) Melakukan pemeriksaan dan mengambil tindakan korektif.



# Growth Mindset

Growth mindset bermakna sebagai 'development' yang artinya peningkatan bertahap dan berkelanjutan, pengembangan diri belajar, membantu orang lain berkembang, dan berkembang melampaui diri kita yang saat ini. Growth mindset bermakna sebagai 'empowerment' yang berarti dapat mengambil tanggung jawab, mengambil alih, dan tidak pernah takut dengan perubahan yang akan datang. Selain kedua hal tersebut juga dinamakan sebagai 'openness' yang artinya adalah merangkul yang baru, terbuka terhadap tantangan dan industri baru dan bermimpi besar (Derler 2019).

Pemimpin yang memiliki pemikiran yang berkembang atau growth mindset percaya akan potensi dan perkembangan manusia, baik potensi dan perkembangan diri sendiri maupun orang lain. Mereka akan menggunakan perusahaan sebagai mesin pertumbuhan untuk diri mereka sendiri, karyawan, dan keseluruhan perusahaan. Setiap kali melihat dunia baru mereka akan merasa tertarik dengan hal tersebut dan semua yang dilihat bisa menjadi peluang untuk perusahaannya. Berikut karakteristik orang dengan *growth mindset* dapat dilihat pada gambar 52.



## KARAKTERISTIK GROWTH MINDSET



Gambar 52. Karakteristik Growth Mindset

Orang dengan *growth mindset* selalu memandang positif tiap kesalahan ataupun kegagalan yang dihadapi sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas diri. Mereka sangat terbuka terhadap kritik dan saran, dan menganggap orang lain yang berprestasi sebagai sumber inspirasi (Sawitri 2017).

Orang dengan pemikiran yang berkembang percaya bahwa kecerdasan bisa dikembangkan. Bagaimana cara mengembangkannya? Anda harus menerima tantangan yang datang. Anda harus melewati semua hambatan dan pastikan untuk tidak pernah merasa putus asa. Setiap tantangan pasti ada jalan keluarnya. Jadikan kritik dan saran yang negatif yang didapatkan sebagai sumber informasi untuk mengembangkan diri. Pola pikir dapat mempengaruhi cara individu berperilaku dan bagaimana mereka berinteraksi dengan orang lain. Sehingga pemimpin harus bisa mengembangkan mindsetnya agar pola pikir ini menjadi budaya dan memimpin perusahaan dengan budaya *growth mindset*.



# Penutup

Sebagai CEO sangat perlu untuk memperhatikan kondisi fisik mereka dengan sungguh-sungguh, memastikan tingkat ambisi, gairah, dan rasa ingin tahu mereka tetap tinggi agar bisa menetap di industri pilihan mereka, dan untuk terus mengembangkan keterampilan CEO. CEO juga harus memperhatikan kondisi karyawan yang bekerja untuknya.

CEO yang sukses tidak pernah menganggap pekerjaan mereka sangat susah dan membebani. Mereka dapat menggambarkan pekerjaan mereka dalam istilah yang dapat dimengerti dan menyarankan cara yang komprehensif namun sederhana untuk menyelesaikannya. Masih banyak hal yang harus dipelajari untuk menjadi CEO yang handal oleh karena itu jangan pernah berhenti belajar.



# DAFTAR ISTILAH

*Agility* : Kelincahan, Kegesitan

*Bottleneck* : fenomena dimana kinerja atau kapasitas dari keseluruhan sistem dibatasi karena keterbatasan sumber daya

*CEO (Chief Executive Officer)*: orang yang menduduki jabatan tertinggi dalam perusahaan.

*Demand* : Permintaan, Produk atau jasa yang ingin dibeli atau digunakan konsumen.

*Dessinator* : Penyebar, Penyebar informasi kepada internal perusahaan.

*Disturbance handler* : Pemecah masalah

*Enterpreneur* : Seorang pengusaha atau yang sedang menjalankan wirausaha.

*Liaison* : menjadi penghubung dengan banyak lembaga atau orang

*Link And Match* : program relevansi dunia pendidikan dengan dunia kerja.

*MBA (Master of Business Administration)*: gelar yang didapatkan setelah menempuh sekolah program bisnis.

*Monitor* : Pemantauan, Pengamatan

*Order Qualifyer* : karakteristik kompetitif yang harus ditunjukkan oleh perusahaan untuk menjadi pesaing yang layak dipasar

*Order Winner* : karakteristik kompetitif yang membuat pelanggan memilih barang dan jasa dari perusahaan kita daripada perusahaan pesaing

*Outsourcing* : Pihak luar perusahaan yang diberikan tugas biasanya menjual produk

*Reasource Allocator* : Mengalokasikan sumber daya

*Spokesman* : Juru bicara, Perwakilan

*Stakeholder* : pemangku kepentingan diperusahaan



*Supply* : Penawaran, Jumlah barang yang tersedia oleh penjual

*Vender Managed Inventory* : praktik manajemen persediaan, produsen bertanggung jawab

untuk mengoptimalkan persediaan

*Warehouse* : Gudang, Penyimpanan produk

*Win-win solution* : penyelesaian yang menguntungkan semua pihak



# DAFTAR PUSTAKA

- Achua, Christopher F, and Robert N. Lussier. 2013. *Effective Leadership*. 3rd ed. South-Western:Cengage Learning.
- Adler, Alfred. 1997. *Understanding Life: An Introduction to the Psychology of Alfred Adler*.
- Arizona, Riki. 2018. "Peran Team Work Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Sinarmas Cabang Malang." *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi* 20 (1): 52. <https://doi.org/10.30649/aamama.v20i1.92>.
- Bhagat, S., B. Bolton, and A. Subramanian. 2015. "CEO Turnover and Firm Performance." *CEO Branding: Theory and Practice*, 257–74. <https://doi.org/10.4324/9781315795140>.
- Brashear, R. J., H. J. Hall, J. D. Schur, and A. A. Pan. 1995. "Detection of Antibodies to Trypanosoma Cruzi among Blood Donors in the Southwestern and Western United States. II. Evaluation of a Supplemental Enzyme Immunoassay and Radioimmunoprecipitation Assay for Confirmation of Seroreactivity." *Transfusion* 35 (3): 219–25. <https://doi.org/10.1046/j.1537-2995.1995.35395184278.x>.
- Chua, Meishan, Nazrul Hisyam Ab Razak, Annuar Md Nassir, and Mohamed Hisham Yahya. 2021. "Dynamic Capital Structure in Indonesia: Does the Education and Experience of CEOs Matter?" *Asia Pacific Management Review*, no. xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.003>.
- Coates, Hamish, Hamish Coates, Lynn Meek, Justin Brown, Tim Friedman, Peter Noonan, and John Mitchell. 2012. "VET Leadership for the Future Contexts , Characteristics and Capabilities," no. January. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2012.684042>.
- D.R.Kiran. 2017. *Total Quality Management*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811035-5.00023-4>.



- Derler, Andrea. 2019. "Growth Mindset Culture," no. December.
- Gamache, Peter, and Jordan Knab. 2018. "School-Based Enterprise Development : Planning , Implementing and Evaluating." *Florida Department of Education*.
- Gross, Madeleine E., Claire M. Zedelius, and Jonathan W. Schooler. 2020. "Cultivating an Understanding of Curiosity as a Seed for Creativity." *Current Opinion in Behavioral Sciences* 35: 77–82. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2020.07.015>.
- Guasta, Lori, and David R Lauriski. 2019. *Advances in Productive, Safe, and Responsible Coal Mining*. Woodhead Publishing. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-101288-8.00008-0>.
- Hirschi, Andreas, and Daniel Spurk. 2021. "Ambitious Employees: Why and When Ambition Relates to Performance and Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 127 (December 2020): 103576. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576>.
- Hisrich, Robert D., Mlichael P. Peters, and Dean A. Sheperd. 2017. *ENTREPRENEURSHIP*. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Insanita, Rizqiah. 2020. "RENCANA OPERASI DALAM BISNIS." In , 48. Jakarta: Lembaga Management Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Indonesia.
- Irniyah, Ewit, Amat Mukhadis, and Tri Atmadji.S. 2017. "PENGEMBANGAN SMK RUJUKAN BERDASARKAN PETA JALAN SARANA PRASARANA DAN KETERSERAPAN LULUSAN DI MALANG RAYA" 17 (2).
- Ismara, ketut Ima, and Eko Priyanto. 2016. *Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Di Bidang Kelistrikan*. Solo: Adimeka.
- Jachimowicz, Jon M, Andreas Wihler, Erica R Bailey, and Adam D Galinsky. 2018. "Why Grit Requires Perseverance and Passion to Positively Predict Performance." *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 115 (40): 9980–85. <https://doi.org/10.1073/pnas.1803561115>.
- Judge, Timothy A., and John D. Kammeyer-Mueller. 2012. "On the Value of Aiming High: The Causes and Consequences of Ambition." *Journal of Applied Psychology* 97 (4): 758–75. <https://doi.org/10.1037/a0028084>.



- Prasetyo, Bobby Agung. 2018. "Menerapkan Kecerdasan Emosional Di Tempat Kerja." <https://www.klikdokter.com/info-sehat/read/3610807/tips-menerapkan-kecerdasan-emosional-di-tempat-kerja>.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, Dan OCAI*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rasta, I Made. 2020. "CEO MINDSET." *SMK N 1 BULELENG*.
- Rothaermel, Frank T. 2017. *Strategic Management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Sadikin, A., Kamid, and Bambang Hariyadi. 2013. "Profil Berpikir Kritis Mahasiswa Tipe Phlegmatis Dalam Pemecahan Masalah Biologi" 2 (3): 32–37.
- SAWITRI, NI LUH PUTU DIAN. 2017. "MEMBERIKAN PUJIAN YANG TEPAT MENURUT GROWTH MINDSET." *Jurnal Pendidikan Dasar* 2.
- Shekshnia, Stanislav, Kirill Kravchenko, and Elin Williams. 2018. *CEO SCHOOL Insights from 20 Global Business Leaders*. 2018th ed. Singapore: Springer Nature. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-10-7865-1>.





Mengapa seorang pemimpin pendidikan vokasi harus mempelajari tentang CEO? Hal ini karena dibutuhkan upaya untuk meningkatkan relevansi antara pendidikan vokasi dengan dunia usaha dan industri. Salah satu caranya adalah menerapkan program Teaching Factory, Link and Match dan ada juga yang mengajukan program BLUD (Badan Layanan Umum Daerah).

Peran CEO dalam pendidikan vokasi dapat dibagi menjadi dua yaitu, pertama peran administratif atau peran yang merupakan fungsi CEO secara umum. Kedua peran akademik atau tugas yang khusus untuk institusi pendidikan. Pemimpin pendidikan vokasi memiliki peran ganda yaitu dalam bidang akademik dan bidang administratif. Pemimpin pendidikan vokasi dalam bidang administratif sama halnya dengan seperti seorang CEO. Bagaimana pemimpin vokasi bisa menjadi CEO yang baik dalam bidangnya? Ada beberapa hal penting yang perlu diketahui calon CEO? Membentuk visi dan memberikan arahan strategis kepada karyawannya merupakan hal wajib yang paling umum diketahui.



#### UNY Press

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY  
Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 - 589346

E-Mail: [unypress.yogyakarta@gmail.com](mailto:unypress.yogyakarta@gmail.com)

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)