

# Kinerja Tim Desain Monokroma Architect yang dipengaruhi Kepemimpinan Principal

**Grace Kristianne**

Program Studi Desain Interior, Fakultas Desain, Universitas Pelita Harapan  
gracekristianne@gmail.com

**Nur Jahja Gozali**

Program Studi Desain Interior, Fakultas Desain, Universitas Pelita Harapan  
njahjagozali@gmail.com

## ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya fenomena bagaimana kepemimpinan seorang pemimpin merupakan sebuah hal krusial yang menentukan bagaimana sebuah perusahaan beroperasi, dan kepemimpinan ini menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja tim. Alhasil, penelitian ini bertujuan untuk menggali nilai-nilai kepemimpinan *principal* serta perannya dalam membangun kinerja tim desain Monokroma Architect, dengan kinerja tersebut yang akan dilihat dari segi kreativitas dan produktivitas. Penelitian kualitatif ini dilakukan dengan metode pengumpulan data berbasiskan etnografi dan metode analisis studi kasus. Setelah terjun langsung dalam firma dan mengumpulkan data, penelitian ini dianalisis menggunakan teori mengenai kepemimpinan dan kinerja desain melalui *design thinking* dalam proses desain. Hasil penelitian ini menemukan nilai-nilai kepemimpinan di balik peran *principal* dalam mengepalai proses desain dengan basis firma *learning-based* (pemberian ilmu seluas-luasnya) dan sistem *coast to coast* yang diterapkan. Dari nilai-nilai yang ditemukan, beberapa nilai di antaranya dikemas dalam satu nilai yang menonjol, yaitu *family*. Nilai *family* yang memberikan warna pada Monokroma berdampak positif pada individu dan kinerja tim secara keseluruhan dengan *principal* yang tidak hanya mengambil peran pemimpin, melainkan juga pendidik hingga ayah yang menunjukkan kepedulian terhadap tim desainnya.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Tim Desain, Kinerja, Kreativitas, Produktivitas

## PENDAHULUAN

Pada makalah ini, penulis meneliti bagaimana kepemimpinan seorang *principal* selaku pemimpin firma memengaruhi kinerja tim yang dilihat dari sudut pandang desain. Subjek penelitian merupakan *principal* dan tim kerja dari sebuah firma desain arsitektur dan desain interior, Monokroma Architect yang telah berdiri sejak tahun 2013. Monokroma berdiri dengan basis *learning-based* yang diartikan *principal* sebagai firma dengan basis pemberian ilmu seluas-luasnya kepada karyawan. Topik 'kinerja' dalam ranah proses desain yang diteliti dalam Monokroma dilihat dari dua sisi, yaitu kreativitas dan produktivitas tim.

Seorang *principal* memiliki gaya dan arah masing-masing dalam memimpin sebuah firma, dan berbeda gaya kepemimpinan *principal*, berbeda juga sistem operasional dan pengalaman yang dirasakan karyawannya ketika bekerja di sebuah firma

(Mulyasa, 2007). Penulis memilih untuk meneliti topik ini karena penulis melihat bahwa dalam Monokroma, kepemimpinan *principal* turut mengambil peran signifikan dalam tim selama menjalani proses desain di mana proses desain di Monokroma ini dikemas dalam sistem *coast to coast*. Sistem ini berarti *principal* menyerahkan keseluruhan tanggung jawab proses desain sebuah proyek kepada sebuah tim desain yang terdiri dari dua hingga tiga orang tergantung pada kebutuhan proyek. Dengan basis firma *learning-based* dan sistem *coast to coast* demikian, penulis merasa topik kepemimpinan dan kinerja tim ini menjadi menarik untuk diteliti dan digali lebih dalam. Topik ini menjadi penting untuk dibahas agar melalui penelitian ini, dapat dipahami bahwa di balik kinerja Monokroma, terdapat peran penting dari *principal* dalam menuntun tim dengan kepemimpinan yang khas untuk menghasilkan kinerja optimal. Dengan begitu, tujuan dari studi ini adalah untuk menggali nilai-nilai kepemimpinan *principal* serta perannya dalam membangun kinerja tim desain Monokroma.

## KAJIAN TEORI

### Kepemimpinan

Guna mencapai tujuan penelitian untuk menggali nilai utama kepemimpinan *principal* Monokroma, penulis menggunakan indikator nilai-nilai kepemimpinan menurut Barclay (2015): *respect, family, honesty, accountability, commitment, integrity, efficiency, responsibility, making a difference, compassion, ethics*, dan *wisdom*. Menurut Barclay, pemimpin yang tidak menaruh fokus pada diri sendiri melainkan pada keseluruhan timnya akan membangun budaya yang berkinerja tinggi, dan nilai-nilai di baliknya menjadi hal krusial beroperasinya sebuah tim. Lawson berpendapat bahwa dalam menjalankan firma, bagaimana seorang *principal* mengintervensi aktivitas tim desain menjadi hal signifikan yang menentukan cara pengembangan ide dan pengontrolan proses. *Principal* Richard MacCormac secara khusus mendefinisikan perannya sebagai ‘membuat serangkaian intervensi pada berbagai tahap proses desain’ (Lawson, 1997).

### Proses Kreatif

Dalam buku *How Designers Think*, Lawson (1997) membagi proses berpikir kreatif menjadi lima tahap dengan jenis pemikiran yang cukup berbeda. Lima tahap tersebut terdiri dari *first insight, preparation, incubation, illumination*, dan *verification*. Tahap *first insight* merupakan tahap di mana seorang desainer mengakui adanya masalah dan membuat komitmen untuk menyelesaikannya. Selanjutnya, tahap *preparation* melibatkan kesadaran dalam upaya untuk mencari solusi untuk masalah yang telah ditetapkan pada tahap pertama. Tahap berikutnya, tahap *incubation* dapat dikatakan sebagai tahap yang tidak begitu membutuhkan kesadaran dengan membiarkan otak desainer mengembara untuk menciptakan solusi. Pada tahap *illumination*, desainer mendapati dirinya mendapatkan ide yang muncul secara tiba-tiba setelah bergumul cukup lama di tahap sebelumnya. Ditutup oleh tahap *verification*, ide desain tersebut diuji, dielaborasi, dan dikembangkan.

### Berpikir Produktif

Menurut Wertheimer dalam Lawson (1997) yang memperkenalkan gagasan ‘berpikir

produktif, desainer harus secara sadar mengarahkan pemikiran mereka ke tujuan tertentu, meskipun terkadang akan meleset ke pemikiran yang tidak terarah secara tidak sengaja. Dari serangkaian eksperimen, Wertheimer membuktikan bahwa pemikiran yang terarah akan menghasilkan pemikiran yang produktif. Pemikiran konvergen adalah ketika seseorang menggunakan kecerdasannya untuk berusaha sampai pada satu jawaban yang dapat diidentifikasi sebagai 'benar'. Bertolak belakang dengan pemikiran ini, pemikiran divergen menuntut pendekatan terbuka untuk mencari alternatif di mana tidak ada jawaban yang dikatakan pasti 'benar'. Ketika desainer mampu mengoordinasi dan mengembangkan kedua pemikiran konvergen dan divergen tersebut, pemikiran yang produktif akan tercapai.

## METODOLOGI

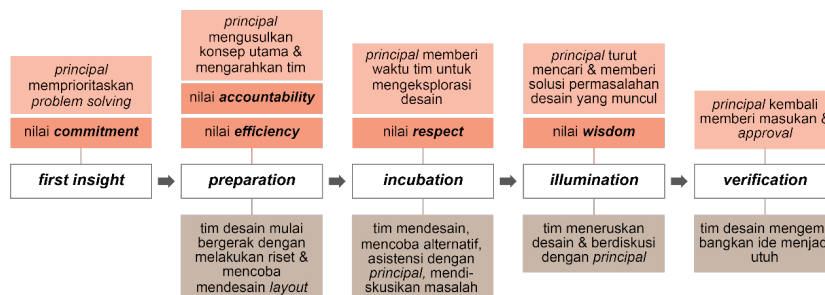
Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan data berdasarkan etnografi. Pengumpulan data secara etnografi ini dilakukan penulis dengan terjun langsung di Monokroma dengan menjalankan program magang selama delapan bulan yang dijalankan secara selang-seling *work from office* dan *work from home* sesuai kebijakan kantor di masa pandemi. Dari sini, penulis terlibat langsung di dalam lingkungan kantor yang diteliti bersama subjek-subjek penelitian. Data-data yang dikumpulkan penulis ini didapatkan melalui proses observasi, wawancara, ekstraksi data dan dokumen, juga berinteraksi langsung dengan subjek penelitian. Setelah mendapatkan data-data tersebut, penulis menggunakan studi kasus proyek renovasi *office* Synnex Metrodata yang mengandung keterlibatan penulis dalam keutuhan proses desainnya untuk mengonfirmasi data dan temuan-temuan tersebut.

## PEMBAHASAN

Dalam upaya mencapai tujuan, penulis berusaha menganalisis bagaimana unsur-unsur penelitian (nilai-nilai kepemimpinan dan kinerja tim yang dilihat dari segi kreativitas dan produktivitas) bertemu dan dikaji dalam proses desain Monokroma.

### Kreativitas Tim Desain

*Principal* Monokroma berperan dalam setiap tahap proses kreatif (sesuai teori dari Lawson) yang dimulai dengan memprioritaskan *problem solving* pada tahap *first insight* dan memberikan arahan desain pertama pada tahap *preparation*. Dari tahap pertama ini, penetapan masalah dan permulaan komitmen untuk pemberian solusi desain terbaik menjadi bibit nilai **commitment**, dengan *principal* yang terus menuntun tim untuk tetap menitikberatkan desain pada hal tersebut.



Bagan 1 Peran Principal dan Tim Desain dalam Proses Kreatif (Sumber: Kristianne, 2021)

Pada tahap *preparation*, *principal* memimpin tim melakukan riset. Di balik riset ini, terdapat nilai **accountability** yang tersisip dengan *principal* yang menekankan pentingnya riset karena desain yang diajukan harus memiliki landasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Melalui *principal* yang telah mengarahkan tim menuju gambaran besar solusi, penulis juga merasakan proses kreatif ini menjadi lebih efisien. Dalam waktu yang sangat terbatas untuk menghasilkan proposal desain, konsep dan arahan dari *principal* menjadi penggerak tim yang membuat tim dapat bergerak dengan lebih cepat.

Sejak mulai mendesain pada tahap *incubation*, muncul nilai **respect** dengan *principal* yang memberikan kesempatan kepada tim untuk mengeksplorasi desain, juga menghargai usaha dan ide tim sebagai seorang desainer. Melalui tahap *illumination*, penulis melihat bagaimana ide dan **wisdom** yang berasal dari *principal* ini menjadi pemicu yang mengarahkan dan menjaga tim untuk bergerak fokus menuju tujuan dan pemecahan masalah desain. Hingga pada tahap *verification*, *principal* terus berperan dalam menggiring tim menuju hasil akhir desain maksimal.

### Produktivitas Tim Desain

Nilai pertama yang ditemukan dari kepemimpinan *principal* ini tertanam di balik sistem *coast to coast* yang ditetapkan. Nilai **responsibility** merupakan hasil dari sistem tersebut yang berhasil dijalankan oleh tim desain selama ini. Nilai ini berdampak positif terhadap produktivitas dengan menumbuhkan rasa kepemilikan tim akan suatu proyek secara utuh, sehingga tim cenderung akan memberikan usaha terbaik dan tidak mendesain dan berlaku semena-mena dalam sebuah tahap desain. Di luar proses desain secara khusus—namun tetap sangat memengaruhi proses desain secara keseluruhan—salah satu inisiatif *principal* yang turut berpengaruh terhadap produktivitas tim merupakan pengadaan kegiatan ekskursi. Kegiatan ekskursi meningkatkan efisiensi pemahaman ketika berkomunikasi antara *principal* dengan tim maupun antara anggota tim, sehingga kerja tim menjadi lebih cepat dan tepat sasaran. Dari kegiatan ekskursi ini juga, nilai **family** atau kekeluargaan ini menjadi lebih pekat. Rasa kekeluargaan dalam sebuah firma menjadi penting karena ketika karyawan merasa nyaman berada pada lingkungan kerja Monokroma, akan muncul rasa kepedulian antara karyawan dan bahkan dengan *principal*.

Bentuk lain dari kekompakan dan kepedulian tim ini juga dapat dilihat dari sifat karyawan yang saling terbuka dalam pemberian ilmu secara sukarela kepada karyawan lain. Penulis memandang bahwa ini merupakan hasil dari *self-aware leadership* yang mengatakan bahwa bawahan akan meniru perilaku pemimpin, sehingga apa yang menjadi penting bagi seorang pemimpin juga akan menjadi penting bagi semua orang yang dipimpinnya (Klein, 2010). Karyawan yang melihat sifat *principal* yang royal ilmu turut mewariskan sifat demikian, sehingga nilai kepemimpinan **wisdom** ini benar-benar tersalurkan dari *principal* kepada seluruh karyawan. Melalui nilai *wisdom* dan *responsibility* di balik sistem *coast to coast*, penulis melihat adanya nilai **accountability** yang tertanam di baliknya. Melalui kepercayaan yang diberikan kepada tim untuk mengambil keputusan, *principal*

juga sedang melatih tim untuk berani bertanggung jawab akan keputusan yang diambil.

Tidak hanya sampai di sana, nilai *wisdom* juga turut berdampak positif terhadap efisiensi tim. Oleh karena sifat royal ilmu yang diwariskan *principal* pada karyawan, tim desain memiliki wawasan yang semakin lama semakin dalam, sehingga tim dapat bekerja dengan lebih cepat. Selain itu, nilai **efficiency** ini juga menjadi salah satu keuntungan sistem *coast to coast*. Dengan adanya tim yang bertanggung jawab penuh akan keseluruhan proses, tugas-tugas di dalamnya tidak perlu berpindah tangan antara karyawan sehingga mengurangi perlunya koordinasi dan tahap penyesuaian yang turut memakan waktu. Desainer yang telah mengalami sistem ini dan berhasil menyelesaikan sebuah proyek secara utuh juga dapat meningkatkan efisiensi pada proyek selanjutnya karena sudah mengalami keseluruhan tahap sehingga memiliki wawasan dan pemahaman yang lebih lengkap.

Nilai *efficiency* ini juga ditemukan melalui *principal* yang mengambil peran dalam menuntun tim untuk berpikir produktif melalui pemikiran divergen dan konvergen sebagaimana disebut oleh Lawson (2005). Dalam Monokroma, *principal* mengambil peran dalam *mengarahkan* ide-ide dan pemikiran tim desain agar walaupun tim mengeksplorasi beberapa alternatif, alternatif tersebut tetap merupakan pemikiran yang produktif dengan memastikan arah yang diambil tidak hilang tujuan dan tetap fokus pada pemberian solusi terbaik untuk klien. Peran ini cenderung terjadi melalui proses asistensi di dua tahap pertama proses desain, dan dari berpikir produktif ini penulis merasakan adanya nilai *efficiency* di balik peran *principal* demikian. Melalui ide dan pemikiran tim desain yang diarahkan *principal*, tim tidak membuang-buang waktu dalam meneruskan desain yang tidak bergerak di arah pemberian solusi terbaik untuk klien. Sementara untuk pemikiran konvergen di mana logika lebih banyak berperan dibandingkan intuisi, *principal* mengambil peran dalam memastikan tim bergerak berdasarkan riset yang telah dilakukan perihal kapasitas *user*, material yang digunakan, dsb.

Hal lain yang turut memengaruhi produktivitas tim merupakan nilai **honesty** yang menurun dari *principal* ke tim desain. Kedekatan *principal* dengan tim desain untuk bercerita dengan luwes tersebut merupakan buntut positif dari bagaimana nilai kekeluargaan merupakan nilai yang pekat dirasakan di Monokroma. Adanya keterbukaan antara tim desain dengan *principal* turut mendukung produktivitas dengan tidak ada informasi yang ditutupi dan terlewatkan, sehingga mengurangi adanya miskomunikasi. Nilai **compassion** juga merupakan perpanjangan nilai *family* di mana *principal* menunjukkan kepedulian pada tim kerjanya, khususnya di saat lembur. Dengan sifat *principal* demikian, tim mengembalikan kepedulian tersebut pada *principal*, termasuk pada keberlangsungan proyek yang sedang dikerjakan. Ditambah lagi, *principal* yang menunjukkan **respect** pada tim melalui sikap dan cara penyampaian komentar yang tidak meremehkan tim meningkatkan hormat dan loyalitas tim pada *principal*, sebagaimana disebut dalam teori *self-aware leadership*.

### Studi Kasus Synnex Metrodata

Setelah berhasil menganalisis secara general, penulis menggunakan studi kasus Synnex yang mengandung keterlibatan penulis. Dari analisis studi kasus ini, penulis dapat mengonfirmasi bagaimana temuan yang telah ditemukan di Monokroma secara general terlihat nyata dan dirasakan penulis dalam studi kasus ini. Kinerja proyek Synnex ini dinilai memuaskan baik oleh klien, *principal*, dan tim desain, dan di balik kinerja yang tinggi ini penulis merasakan bagaimana nilai-nilai kepemimpinan yang ditemukan secara general di Monokroma mengambil peran. Proses kreatif dan berpikir produktif menurut Lawson (1997) terjadi sebagaimana telah ditemukan sebelumnya, dengan *principal* yang terlibat dalam prosesnya dan nyatanya nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Dari segi produktivitas sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, semua nilai turut dirasakan dalam studi kasus ini, namun sangat disayangkan kegiatan ekskursi tidak dapat penulis rasakan dampaknya secara langsung dikarenakan masa pandemi saat ini; namun secara keseluruhan, seluruh nilai-nilai tersebut bekerja sama dalam mencapai produktivitas tim yang tinggi.

### SIMPULAN & REKOMENDASI



Bagan 2 Kesimpulan Nilai-nilai Kepemimpinan *Principal* di Balik Kinerja Tim Desain  
(Sumber: Kristianne, 2021)

Melalui analisis peran yang dipegang *principal* dan tim desain yang tersalurkan melalui basis firma *learning-based* dan sistem kerja *coast to coast* yang diterapkan, penulis berhasil menggali nilai-nilai yang tertanam di balik kepemimpinan *principal* berdasarkan teori Barclay (2015). Dari bagan tertera, dapat dilihat bahwa nilai *family* menjadi nilai utama yang mendasari kepemimpinan *principal* dengan landasan *learning-based*. Melalui menonjolnya nilai *family*, penulis melihat bagaimana hal tersebut sebagai strategi atau 'jalan masuk' *principal* untuk menggiring tim menuju disiplin kerja yang tinggi dalam upaya membangun profesionalitas anggota-anggota tim. Dalam rangka mencapai hal demikian, nilai *family* ini disokong nilai-nilai kepemimpinan lainnya, yaitu nilai *honesty*, *compassion*, dan *wisdom*.

Masih dalam rangkaian pembelajaran, sistem *coast to coast* yang dipilih *principal* melatih tim desain akan besarnya *responsibility* sebuah proses desain secara utuh dan berpengaruh positif terhadap *efficiency* kinerja tim dan memunculkan nilai *accountability*. Kepemimpinan *principal* juga dikemas dalam peran yang diambilnya dengan membatasi porsinya sebagai pengajar, menunjukkan nilai *respect* dengan

menghargai peran tim desain sebagai eksekutor proses desain itu sendiri. Melalui peran membimbing oleh *principal*, hadir juga nilai *integrity* dan *commitment* yang menjadi permulaan kreativitas tim. *Principal* yang melandasi firmanya dengan basis *learning-based* dan berkeinginan untuk meninggalkan dampak positif pada karyawannya membuahkan nilai *making a difference* pada tim Monokroma—dan memberikan warna yang berbeda—dalam menjalankan proses desain, dan berputar kembali memberikan dampak positif terhadap kinerja tim.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Barclay, Joanna. (2015). *Conscious Culture*. New York: Morgan James Publishing.
- Klein, Rena M. (2010). *The Architect's Guide to Small Firm Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lawson, Bryan. (1997). *How Designers Think: The Design Process Demystified*, Completely Rev. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Architectural Press.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.