



Mindshift
Innovation

The
WALT DISNEY
Company



Mindshift Weekly Insight

April 30, 2026

Disney's Leadership Bet on Experience Intelligence

Apa yang membuat seseorang layak memimpin perusahaan sebesar Disney? Jawabannya mungkin lebih manusiawi dari yang kita kira.



Discover more insights on:
mindshift.id/weekly-insight



mindshift.id



[mindshift_id](https://www.instagram.com/mindshift_id)



Mindshift Innovation

Ada yang Salah dengan Cara Kita Mengukur Pemimpin

Scorecard yang Lengkap, tapi Melewatkan Satu Pertanyaan

Kita terbiasa menilai pemimpin dari angka, melalui target yang tercapai, keputusan yang dieksekusi, kuartal yang dimenangkan. Kita melihat *slide deck*-nya, *track record*-nya, dan reputasinya di kalangan *board*. Tapi ada satu pertanyaan yang hampir tidak pernah masuk ke dalam *scorecard* kepemimpinan mana pun:

"Apakah orang-orang yang bekerja dengan Anda — dan untuk Anda — merasa bahwa mereka mencintai apa yang mereka lakukan di sini?"

"Puas", "*engaged*", dan "merasa diapresiasi". Semua itu kata-kata yang nyaman di *slide* HR tapi tidak memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang besok. Menurut penelitian psikometri yang dikutip Marcus Buckingham dalam risetnya selama tiga dekade, hanya satu perasaan yang benar-benar prediktif terhadap perilaku: *love*. Dan sebagian besar organisasi belum punya bahasa untuk itu, apalagi strategi.

The "Josh Effect" — Ketika Hierarki Tidak Terasa

Seorang Juru Masak Memeluk CEO-nya

Dua tahun lalu, peneliti Marcus Buckingham sedang melakukan riset kualitatif di Disney. Ia terus mendengar satu nama yang sama: Josh D'Amaro, saat itu Chairman Disney Experiences, kini CEO Walt Disney Company sejak Maret 2026. Orang menyebutnya "*the Josh effect*."

Buckingham memutuskan untuk mengikutinya langsung, tiga sesi terpisah: satu hari di taman, satu hari di kantornya, satu hari di sesi desain bersama Walt Disney Imagineering. Yang ia temukan bukan pemimpin karismatik bergaya selebriti. Yang ia temukan adalah sesuatu yang lebih langka dan lebih berharga.



Josh D'Amaro
Walt Disney CEO

Di pintu masuk karyawan, seorang juru masak menyambut Josh dengan pelukan. Pelukan yang tampak dari dua orang yang sudah lama saling mengenal. Seorang petugas keamanan menarik Buckingham ke samping dan bercerita tentang percakapannya dengan Josh soal mendidik anak. "*He's one of the good ones*," katanya pelan. Di Main Street, tamu-tamu berebut berfoto, tertawa, berlarian.

Di Disneyland, Buckingham mencatat, butuh setengah jam bagi Josh dan timnya untuk berjalan sejauh 30 meter. Ia terus dihentikan oleh tamu yang ingin berpelukan dan berfoto. Dalam 25 tahun Buckingham mengikuti eksekutif Disney, hal itu tidak pernah terjadi sebelumnya.

Kemampuan yang Belum Punya Nama di Banyak Organisasi

Experience Intelligence: Membaca dan Membentuk Pengalaman Manusia

Apa yang Josh lakukan bukan karisma, ataupun keahlian komunikasi yang bisa dipelajari di pelatihan dua hari. Buckingham menyebutnya **experience intelligence**, kemampuan untuk membaca dan secara aktif membentuk pengalaman manusia. Ini berbeda dari *emotional intelligence* yang selama ini kita kenal.

Experience intelligence bekerja atas dua *insight* kunci:

INSIGHT 01

Alat yang biasa kita gunakan hanya menghasilkan *compliance* jangka pendek

Goals, feedback, praise, pricing, loyalty programs, semuanya direktif dan menghasilkan kepatuhan sementara. Pengalaman menciptakan perasaan yang bertahan; perasaan itu mendorong perilaku; perilaku mendorong *outcomes*.

INSIGHT 02

Hanya "*love*" yang memprediksi perilaku, bukan sekadar "*like*"

Data psikometri dari riset Buckingham menunjukkan bahwa "*liked*," "*respected*," dan "*really enjoyed*" tidak memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang selanjutnya. Hanya "*love*" yang prediktif.

Dunia kepemimpinan sudah mengenal dua jenis kecerdasan. Tapi ada yang ketiga, dan itulah yang membedakan pemimpin seperti Josh D'Amato dari yang lain.

IQ

Intelligence Quotient

Kemampuan kognitif, logika, dan analitis. Sudah diukur lebih dari 100 tahun. Berguna untuk memproses informasi dan memecahkan masalah terstruktur.

EQ

Emotional Intelligence

Kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Menjadi populer sejak Goleman (1995) dan diadopsi luas dalam *leadership training*.

XQ

Experience Intelligence

Kemampuan membaca, merancang, dan membentuk pengalaman manusia secara aktif. Ukurannya satu: apa yang orang lain rasakan setelah berinteraksi dengan pemimpin tersebut.

Bagaimana Experience Intelligence Bekerja (3 Lapis Kemampuan)

Kaplan, peneliti dari USC Marshall Business School, mengidentifikasi tiga komponen yang membentuk XQ.

Mindsets	Abilities	Know-How
Pemimpin dengan <i>experience intelligence</i> memiliki keyakinan yang aktif bahwa pengalaman setiap orang di sekitarnya bisa dibentuk, bukan hanya diamati.	Kompetensi mengintegrasikan pengetahuan dan pengalaman dalam situasi nyata. Ini adalah kemampuan <i>pattern recognition</i> , membaca sinyal dari pengalaman orang sebelum sinyal itu menjadi data.	Pengetahuan praktis yang hanya diperoleh dari melakukannya langsung. Inilah mengapa 28 tahun D'Amato di lapangan. Ia tahu persis seperti apa rasanya berdiri di antrian, duduk di wahana, sebagai <i>customer</i> .

Ketika "Love" Diukur, Bukan Hanya Dirasakan

Data yang Membuat "Love" Menjadi Argumen Bisnis

Selama ini "love" di tempat kerja terdengar seperti konsep yang hangat tapi tidak terukur. Lebih cocok untuk sesi motivasi daripada *boardroom*. Tapi Buckingham dan riset lainnya menunjukkan sebaliknya: love adalah variabel yang paling prediktif dalam data performa, retensi, dan loyalitas pelanggan. Berikut angka-angkanya.

11 hari

Frekuensi *check-in* optimal

Data ADP Research Institute: *check-in* manajer yang dilakukan setiap 11 hari sekali berkorelasi paling kuat dengan *engagement*, resiliensi, produktivitas, dan penurunan *turnover*. Lebih jarang dari itu, semua indikator mulai melemah.

78%

Karyawan tidak di kondisi "love"

Dari data Gallup 2026, 62% *not engaged* dan 17% *actively disengaged*. Artinya hanya 21% tenaga kerja global yang benar-benar memberikan yang terbaik. Sebuah angka yang menggambarkan cukup sedikit organisasi yang berhasil mendesain "love" ke dalam pekerjaan mereka.

\$8.9T

Biaya ketiadaan "love" per tahun

Gallup memperkirakan *disengagement* karyawan menelan \$8,9 triliun dari ekonomi global setiap tahun, setara 9% GDP dunia. Ini adalah apa yang terjadi ketika organisasi gagal mendesain pengalaman yang membuat orang mencintai pekerjaannya.

Apa yang "love" prediksi dan apa yang tidak:

Hanya "Love" yang Memprediksi →

- ✓ *Discretionary effort* — memberikan lebih dari yang diminta
- ✓ *Advocacy* — merekomendasikan brand/tempat kerja ke orang lain
- ✓ Loyalitas jangka panjang — tidak tergoyahkan oleh tawaran kompetitor
- ✓ Kreativitas dan inovasi yang *genuine*
- ✓ Resiliensi saat menghadapi tekanan dan perubahan

Tidak Cukup untuk Memprediksi →

- ✗ *"Liked it"* — menghasilkan repeat visit, bukan advocacy
- ✗ *"Respected it"* — membangun kredibilitas, bukan keterikatan
- ✗ *"Really enjoyed it"* — positif, tapi tidak prediktif
- ✗ *"Learned a lot"* — bernilai, tapi tidak menciptakan loyalitas
- ✗ Gaji kompetitif — mengurangi alasan pergi, bukan menciptakan alasan tinggal

source: Buckingham, M. "The Business Case for Love," HBR, Oktober 2023 · "Designing Work That People Love," HBR, Mei-Juni 2022

Implikasi Strategis

Tiga Pergeseran yang Harus Dimulai dari *Decision Maker*

Pengangkatan Josh D'Amaro sebagai CEO Disney lebih dari rotasi kepemimpinan. Ini menjadi sinyal dari sebuah pilihan yang semakin banyak dibuat organisasi-organisasi paling *intelligent* di dunia. Mereka mulai memilih pemimpin yang tahu cara membuat orang mencintai tempat mereka bekerja.

Shift 01

Dari mengontrol variabel → mengkultivasi energi

Pemimpin ekstraktif memperlakukan manusia sebagai variabel yang perlu dikendalikan. Dioptimasi untuk efisiensi, kecepatan, atau biaya. Pemimpin dengan *experience intelligence* tahu bahwa manusia adalah sumber energi yang perlu dikultivasi.

Shift 02

Dari proses yang efisien → pengalaman yang diingat

Josh menghabiskan hampir tiga jam berdiskusi dengan 30 Imagineers (tim kreatif dan teknis di balik Walt Disney Imagineering) soal satu wahana. Hal yang didiskusikan bukanlah masalah dengan antreannya. Antrean dua jam sudah cukup bukti bahwa orang mau datang. Masalahnya adalah perasaan yang dibawa pulang: "*Guests like it, but they don't love it.*"

Shift 03

Dari *compliance* jangka pendek → *advocacy* jangka panjang

Tekanan ekstraktif menghasilkan kepatuhan, untuk sementara. Rasa takut mempersempit pikiran. Kepemimpinan transaksional menguras ketahanan. Sebaliknya, *love*, dalam definisi Buckingham: komitmen mendalam dan tak tergoyahkan terhadap kemakmuran manusia lain, justru mempercepat pembelajaran, memperkuat loyalitas, meningkatkan pemulihan dari stres, dan mendorong *advocacy*. Karyawan yang mencintai tempat kerjanya tidak sekadar bertahan. Mereka membawa orang lain masuk.

Self-Reflection

Coba bayangkan rapat terakhir dari sudut pandang orang-orang yang duduk di sana. Apakah ada satu momen di mana seseorang merasa benar-benar dilihat — bukan dievaluasi secara fungsi atau peran, tapi dilihat sebagai manusia? Jika jawabannya tidak pasti, itu adalah titik awal yang paling jujur untuk memulai membangun *experience intelligence* bagi seorang *leader*.

Experience Intelligence adalah pilihan yang dibuat setiap hari, **bukan bakat lahir**

Pengangkatan Josh D'Amaro sebagai CEO Disney mengirimkan sinyal yang lebih besar dari satu karir individu. Ia menandai sesuatu yang sedang bergeser di tingkat organisasi terbaik dunia. Pemimpin yang dipilih bukan hanya karena kemampuan mereka membaca angka, tapi karena **kemampuan mereka membaca dan membentuk pengalaman manusia**. Hadir secara utuh dan konsisten, perhatian yang nyata terhadap detail yang terasa, dan keyakinan bahwa setiap interaksi adalah kesempatan untuk membuat seseorang merasa lebih dari sekadar komponen sistem.

References

- Buckingham, M., 2026. Disney's New CEO and the Rise of "Experience Intelligence." *Harvard Business Review*, February 2026. Available at: <https://hbr.org/2026/02/disneys-new-ceo-and-the-importance-of-experience-intelligence>
- Buckingham, M., 2023. The Business Case for Love. *Harvard Business Review*, October 2023. Available at: <https://hbr.org/2023/10/the-business-case-for-love>
- Buckingham, M., 2022. Designing Work That People Love. *Harvard Business Review*, May–June 2022, pp.68–75. Available at: <https://hbr.org/2022/05/designing-work-that-people-love>
- Kaplan, S., 2023. Leverage "Experiential Intelligence" to Transform Your Organization. *Leader to Leader*, Wiley, Spring 2023. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.20702>
- Caprino, K., 2023. How To Leverage Experiential Intelligence For Greater Success And Impact. *Forbes*, 30 January 2023. Available at: <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2023/01/30/how-to-leverage-experiential-intelligence-for-greater-success-and-impact/>
- Gallup, 2026. *State of the Global Workplace: 2026 Report*. Gallup, Inc. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- ADP Research Institute, 2022. Data on check-in frequency and engagement correlation. Referenced in: Buckingham, M. *HBR IdeaCast*, April 2022. Available at: <https://www.adpresearch.com/media/harvard-business-review-designing-work-that-people-love/>
- The Walt Disney Company, 2026. Josh D'Amaro Named CEO, The Walt Disney Company. SEC Form 8-K, March 2026. Available at: <https://thewaltdisneycompany.com/leadership/josh-damaro/>
- Kahneman, D., Fredrickson, B.L., Schreiber, C.A. & Redelmeier, D.A., 1993. When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End. *Psychological Science*, 4(6), pp.401–405. Summary available at: <https://www.nngroup.com/articles/peak-end-rule/>



Discover more insights on
leadership, innovation, and change
management with **Mindshift Weekly
Insight** by Mindshift Innovation