

Kepemimpinan Bervisi Menghadapi Lingkungan Bisnis Yang Tidak Pasti

Tuty Lindawati

Staf Pengajar Jurusan Manajemen, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya

ABSTRAK

Lingkungan bisnis masa depan adalah lingkungan yang penuh ketidakpastian. Hal ini menyebabkan tingkat ketidakpastian dan ketidakefektifan rencana strategis perusahaan meningkat. Dalam kaitan ini kunci kepemimpinan mendatang adalah kepemimpinan bervisi ke depan. Visi itu sendiri diperlukan sebagai pemicu perubahan ke arah yang lebih baik, sehingga dapat mengendalikan perusahaan di tengah-tengah gejolak lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Kata kunci: visi, kepemimpinan, abad 21.

ABSTRACT

The future business environment is full of uncertainty. This is caused by the increase in the level of uncertainty and ineffectiveness of the company's strategic plan. In relation to this, the key to effective leadership in coming days is leadership that has a vision for the future. The vision itself is needed as the basis for change in a better direction, so that it can guide the company in the midst of the uncertain and changing business environment.

Keywords: vision, leadership, 21st century.

PENDAHULUAN

Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada seorang manajer, apapun ruang lingkup dan tanggung jawabnya. Karena, tanpa kemampuan memimpin, lebih-lebih dalam hal manajemen sumber daya manusia, tidak mungkin seorang manajer berhasil baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya, bahkan dapat berpengaruh terhadap produktivitas organisasi perusahaan.

Kepemimpinan harus melekat pada seorang manajer karena pada dasarnya, memang kepemimpinan tersebut merupakan inti daripada manajemen. Sedangkan, inti dari kepemimpinan itu sendiri adalah "human-relations" atau "hubungan antara manusia". Sehingga dengan demikian, maka baik-buruknya manajemen, tergantung pada baik-buruknya kepemimpinan. Sedangkan baik-buruknya kepemimpinan tersebut amat tergantung kepada baik-buruknya "human-relations" daripada diri pemimpin-pemimpin ataupun manajer-manajer yang menjalankan kepemimpinan tersebut sendiri.

Oleh karena itulah, antara pemimpin dan kepemimpinan perlu pembahasan tersendiri, yang jelas mempunyai kaitan erat dengan berhasil-tidaknya manajemen. Kepemimpinan

nyata sekali merupakan motor penting bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin dalam organisasi yang bersangkutan. Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menyerahkan kepada orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

PENGERTIAN PEMIMPIN

Suatu organisasi dengan sumber daya manusianya yang makin luas pandangannya, makin tinggi kemampuannya dan semakin kritis terhadap situasi lingkungan, benar-benar rumit. Untuk itu diperlukan suatu pembagian tugas yang tepat dan jelas, sehingga dalam tujuan organisasi, benar-benar tercermin adanya keterkaitan yang harmonis antara bagian-bagian organisasi. Masing-masing bagian harus mengetahui dengan penuh pengertian dan kesadaran, bahwa aktivitas bagian tersebut merupakan bagian dari aktivitas organisasi keseluruhan. Hal itu hanya mungkin apabila masing-masing bagian dalam organisasi tersebut ditangani oleh manajer-manajer yang memiliki kualifikasi kepemimpinan yang tepat sesuai dengan yang diperlukan, atau dengan kata lain, oleh manajer-manajer yang berperilaku sebagai pemimpin-pemimpin. Makin tinggi tingkatnya, makin tinggi pula persyaratan bagi pemimpin yang bersangkutan.

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok. Diharapkan seorang manajer adalah seorang pemimpin, namun seorang pemimpin belum tentu menjadi seorang manajer. Hal itu perlu benar-benar dipahami sehingga tidak begitu saja disamakan antara “pemimpin” dan “manajer”. Dapat saja terjadi seorang manajer berperilaku sebagai seorang pimpinan, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Namun demikian belum tentu seorang pemimpin juga menjadi seorang manajer sebab seorang manajer melaksanakan fungsinya dalam kaitan suatu birokrasi, yang dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi, sedangkan seorang pimpinan tidak perlu dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi.

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Apa yang dimaksudkan dengan istilah “kepemimpinan”? Karena kepemimpinan itu adalah inti daripada manajemen, sedangkan inti kepemimpinan adalah “*human relations*”, maka kepemimpinan dapat diberi definisi sebagai berikut: “keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama”. Kepemimpinan yang baik perlu dikembangkan dan dipelihara sebaik-baiknya, karena manajemen yang berhasil bergantung pada adanya kepemimpinan yang baik.

PEMIMPIN ABAD 21

Mutu kepemimpinan, mutu sumber daya manusia, dan mutu jalinan mitra kerja adalah tiga hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin di masa-masa mendatang. Pemimpin puncak akan menghadapi tiga tantangan yang tidak ada kaitan dengan harta perusahaan, yaitu mutu kepemimpinan, mutu sumber daya manusia, dan mutu jalinan mitra kerja.

Pemimpin yang benar akan mengembangkan kepemimpinan yang terpecah dan beragam. Kepemimpinan harus dibagi agar kekuatan tanggung jawab bersama mencuat. Pemimpin membangun sumber daya manusia, tim, dan staf yang mencerminkan banyaknya ragam masyarakat dan lingkungan, hingga para pelanggan dan mereka yang terkait akan menyadari sendiri saat mereka melihat organisasi yang sangat aneka ragam di masa depan.

Pemimpin yang benar akan mempertahankan visi masa depan organisasi dan dengan setengah memaksa mengobarkan semangat yang dibutuhkan untuk membangun perusahaan. Pemimpin memobilisasi orang-orang di sekitar misi organisasi, memantapkan suatu kekuatan dalam masa depan yang tidak menentu di masa depan.

Makna sosial terpenting dari pemimpin masa depan adalah cara mereka menghayati totalitas kepemimpinan, tidak sekadar memasukkan "organisasi saya" tetapi juga menjangkau ke luar dinding organisasi. Pemimpin yang bijaksana akan merangkul semua yang terlibat dalam lingkaran yang mengitari perusahaan, organisasi, orang, dan masyarakat.

Pemimpin Efektif

Menurut Suhardi (1983), orang yang ingin mencapai mutu sebagai pemimpin efektif di abad 21 harus memiliki sifat dan sikap STAF (Sidiq atau jujur; Tabligh atau berani menyampaikan kebenaran, termasuk kepada diri sendiri; Amanah atau terpercaya; dan Fatonah atau tidak gampang berubah pendirian).

Selain itu, mereka juga harus menjalankan enam program penting, yaitu:

1. Selalu memberi peringatan/mengingatn diri sendiri, dan orang lain, agar bangkit dengan sempurna, penuh semangat, dan percaya diri untuk melaksanakan tugas dan kewajiban demi tujuan jangka panjang. Dengan kata lain, pemimpin efektif harus memiliki visi dan misi yang jelas.
2. Selalu mengagungkan kebesaran Tuhan. Ini adalah motto seorang pemimpin efektif. Motto ini akan tercermin dalam setiap perkataan, sikap, tindakan, dan keputusan yang diambil, sehingga seorang pemimpin akan merasa lebih kuat dan mampu menghadapi tantangan, karena telah menyerahkan diri sepenuhnya ke tangan-Nya.
3. Pemimpin efektif harus membersihkan hati, jiwa, pikiran, tubuh, sikap, tindakan, ucapan, dan budi pekertinya.
4. Pemimpin efektif adalah orang yang berani meninggalkan berhala yang selama ini disembahnya.
5. Pemimpin efektif melakukan tugas dan tanggung jawabnya tanpa pamrih.
6. Pemimpin efektif adalah orang yang tahu diri dan bisa bersabar.

Seorang pemimpin yang efektif membawa kelompok dari keadaan nyata ke kondisi ideal. Karena itu, mereka di atas lingkungan, bukan hanyut terbawa arus kecenderungan umum.

Watak Pemimpin

Ada beberapa karakteristik watak abad 21, yaitu:

1. Kejujuran
2. Keadilan
3. Pemahaman diri
4. Spiritualitas yang non-dogmatis
5. Kerja sedikit tetapi hasil banyak
6. Mengakui kelebihan orang lain
7. Naluri humor
8. Visi yang terjangkau dan fokus yang jelas
9. Disiplin yang tidak biasa
10. Keseimbangan

Atribut Pemimpin

Handy (1996) memberikan petunjuk mengenai atribut yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin masa depan. Ada tiga atribut yang perlu dimiliki oleh pemimpin agar ia memperoleh wewenang dari pengikutnya:

1. Pemimpin perlu memiliki keyakinan diri yang kuat, namun harus diimbangi dengan kemampuan untuk mempertanyakan kembali keyakinannya tersebut.
2. Pemimpin perlu memiliki kegairahan terhadap pekerjaannya, namun harus diimbangi dengan kesadaran terhadap dunia lain.
3. Pemimpin perlu mencintai orang, namun harus diimbangi dengan keberanian untuk berjalan dalam kesendirian.

Kepemimpinan yang Memiliki Visi ke Depan (*Visionary Leadership*)

Visi dapat dipelajari, dibentuk dan dikembangkan dan menjadi sangat penting untuk menentukan arah perusahaan di masa yang akan datang. Visi merupakan perpaduan antara pemikiran analitis intuitif didasarkan pada cara pandang yang baru terhadap lingkungan yang terus berubah dan membayangkan pencapaian tujuan organisasi jauh ke depan. Melalui cara ini akan membantu menciptakan ide-ide baru bisnis.

Menurut Hammel dan Prahalad (1994) pemikiran analitis dan intuitif akan memberi ruang gerak dalam meraih pangsa peluang (*opportunity share*) di masa depan. Visi perlu diterjemahkan ke dalam perusahaan guna meningkatkan kinerja bisnis. Bila visi bersumber dari manajemen puncak, maka penyebaran visi dapat dijumpai melalui penciptaan tim yang menangani implementasi visi (Galpin, 1996) atau melalui *Middle-Up-down Management* (Nonaka, 1995). Visi *top*, *middle*, dan *lower management* perlu diwadahi, dikomunikasikan, dan disosialisasikan menjadi satu visi dari seluruh organisasi.

Untuk itu, dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yang dapat mengerahkan komitmen perubahan visi diagnosis permasalahan bisnis, berbagi visi tentang bagaimana mengatur dan mengelola perusahaan demi persaingan, mendorong konsensus terhadap visi baru, memperluas revitalisasi pada seluruh departemen, pelembagaan perubahan melalui kebijakan formal, memonitor dan memperbaiki strategi-strategi dalam merespon permasalahan.

Ciri-ciri dari *visionary leadership* adalah sebagai berikut (Aditiawan, 1997):

1. *Focused leadership*

Para pemimpin yang efektif berfokus pada beberapa visi utama. Oleh karena lingkungan bisnis sudah demikian kompleks dan menggglobal, dalam melakukan perubahan manajemen di lingkungan perusahaan dapat difokuskan pada aspek strategi, operasi, budaya dan kompetensi.

2. *Interpersonal skill*

Keahlian perlu dikomunikasikan untuk memperoleh masukan dari pihak lain demi pengembangan keahlian dan dapat memberi manfaat bagi kemajuan bersama. Yang perlu dihindari adalah pemanfaatan keahlian untuk keuntungan diri sendiri dengan merugikan kepentingan perusahaan atau orang lain. Perilaku ini disebut *opportunity behavior* yang berimplikasi pada meningkatnya biaya transaksi sehingga perusahaan menjadi kurang kompetitif.

3. *Trustworthiness*

Pemimpin dapat mengambil posisi yang jelas dan berupaya menghindari keengganan, penolakan dan kejutan masa depan yang mengarah pada perilaku disfungsional sehingga berakibat terhadap rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan guna menggapai visi perubahan.

4. *Respect for self and others*

Pemimpin memiliki perhatian yang mendalam terhadap diri sendiri dan mereka yang dipimpin. Pemimpin yang *visionary* tidak cukup memiliki visi dan misi tetapi dalam mengoperasikan visi ia sungguh merasakan dan memahami kesulitan dan keinginan karyawannya. Salah satu caranya adalah memahami mereka secara empati.

5. *Risk-taking*

Pemimpin yang memiliki visi disyaratkan berani mengambil risiko dalam upaya menciptakan perubahan bisnis. Berarti semua hambatan peningkatan kinerja, pelayanan pada pelanggan dan status quo perlu dibongkar.

6. *Bottom-line leadership*

Pemimpin perlu memiliki kepercayaan diri dan yakin bahwa para karyawan di tingkat bawah dapat tampil beda berdasarkan pengetahuan dan pengalaman dalam visi bersama perusahaan.

7. *Empowered leadership*

Para pemimpin dapat memberdayakan yang lain dengan membuka ruang yang lebih luas bagi perbedaan pendapat menuju kesatuan visi.

8. *Long-term vision*

Visi kepemimpinan yang dibangun hendaknya menembus jangkauan waktu jauh ke depan melalui pemikiran analitis dan intuitif terhadap gejala-gejala yang terjadi di depan.

9. *Organization leadership*

Kepemimpinan yang bervisi ke depan akan dapat membawa organisasi ke arah perubahan.

10. *Cultural leadership*

Kepemimpin yang *visionary* dapat menciptakan, menyampaikan dengan jelas, dan berbagi visi dan nilai-nilai. Di samping itu, kepemimpinan seperti ini harus mampu dalam mengelola karyawannya yang multi-budaya.

Di dalam mengembangkan visi reflektif, intuitif dan integrative setidaknya mengikuti sembilan langkah (Bennis, 1994) yaitu:

1. Perubahan lingkungan dan pandangan baru terhadap lingkungan sekitarnya.
2. Visi reflektif perorangan.
3. Berbagi visi reflektif.
4. Visi intuitif perorangan yang didasari peningkatan intuisi, dan penerapan intuisi bagi pengembangan visi.
5. Berbagi visi intuitif.
6. Visi yang terintegrasi berdasarkan berbagi visi reflektif dan intuitif.
7. Rencana tindakan.
8. Mengevaluasi rencana tindakan sebagai umpan balik bagi visi *integrative* dan realita masa kini.

Kata kunci kepemimpinan mendatang adalah kepemimpinan bervisi ke depan. Visi itu sendiri diperlukan sebagai pemicu perubahan ke arah yang lebih baik, serta harus mampu merumuskan, mengkomunikasikan, dan menyebarkan visi agar bisa diterima oleh seluruh organisasi.

Secara lebih sederhana, kata kunci yang perlu dicatat dalam konsep kepemimpinan di masa yang akan datang adalah kemauan dan kemampuan untuk suatu perubahan dalam merealisasikan visi (cita-cita dan mimpi indah).

Pemimpin yang bagaimanakah yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan pada abad 21? Untuk menjawab itu, ciri-ciri abad 21 harus diperhatikan (Aditiawan, 1997):

1. Persaingan yang semakin ketat, di mana dalam hal ini perusahaan yang tidak berusaha untuk meningkatkan mutu produk dan sumber daya manusianya akan semakin tertinggal.
2. Ketidakpastian, yang pada masa depan akan seringkali menimbulkan kecemasan dan ketegangan, bahkan dapat pula menciptakan disorientasi. Kondisi ini dapat mengganggu kesehatan sebuah organisasi bahkan organisasi yang sebenarnya mempunyai mutu sumber daya manusia yang memadai. Dalam hal ini peranan seorang pemimpin sangatlah dibutuhkan untuk mengatur sumber daya yang ada.
3. Perubahan, yang senantiasa terjadi di dunia. Salah satu kekuatan yang menyebabkan perubahan adalah lingkungan organisasi. Perubahan lingkungan organisasi itu sendiri merupakan akibat dari peningkatan efektivitas teknologi informasi dan transportasi. Selain itu juga terdapat perubahan-perubahan dalam proses organisasi seperti dalam pengambilan keputusan, distribusi informasi, pemilikan informasi dan sebagainya.

Untuk menghadapi masalah-masalah di atas, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang bervisi. Dengan visi seorang pemimpin dapat memberikan petunjuk mengenai ke mana orang-orang yang dipimpinnya harus melangkah. Dengan demikian semua tindakan yang dilakukan anggota-anggota organisasi haruslah merupakan cerminan atau turunan dari visi tersebut (Robbins, 1997).

Pemimpin masa depan harus peka terhadap hubungan perseorangan, dengan lebih memberikan perhatian pada perlakuan masing-masing orang di unit organisasi, sekaligus

memberikan bimbingan dan nasehat. Apabila perusahaan ingin merangsang budaya kerja yang inovatif, penilaian kinerja dan memotivasi pegawai professional tidak dapat lagi hanya dengan menekankan pada tanggung jawab dan deviasi dari target maupun standard kinerja. Yang jelas, seorang pemimpin yang *visionary* perlu memiliki keahlian dalam memimpin tim organisasi yang terdiri dari para tenaga profesional melalui pendekatan pribadi; memecahkan konflik yang timbul antar anggota organisasi; mendengarkan segala keluhan-keluhan; memberikan umpan balik dan melaksanakan teknik *oral persuasion*.

Di samping keahlian berkomunikasi, kepemimpinan dalam era globalisasi menuntut lima jenis ketrampilan khusus yang sifatnya sangat kritis. Sebagaimana diajukan oleh White, Hodgson dan Crainer (1997), ketrampilan tersebut terdiri dari:

1. *Difficult learning*

Proses belajar merupakan kunci mengatasi kegagalan dalam berorganisasi. Proses belajar yang rumit dan sulit biasanya menuntut kreativitas, dan sangat sedikit para pesaing yang ingin terjun mengikuti proses "*difficult learning*". Dalam organisasi yang belajar, setiap anggota organisasi akan didorong untuk dapat mengidentifikasi apa yang belum mereka ketahui dan segala sesuatu yang belum didapatkan cara pemecahannya.

2. *Maximizing energy*

Yang dimaksud di sini bukan berarti seorang eksekutif puncak harus bekerja keras sampai larut malam. Upaya memaksimalkan energi tentunya lebih dari sekedar memeras tenaga fisik dari seorang pemimpin. Ketrampilan pemimpin yang diinginkan pada organisasi masa depan adalah mereka yang dapat mengeluarkan keputusan bisnis secara bermutu. Dia harus memiliki dorongan kuat keluar dari status quo masa kini, atau dari suatu pemecahan yang sifatnya kompromistis. Hasil optimal harus senantiasa menjadi target keputusan-keputusan yang dikeluarkannya, dengan antara lain menciptakan pendekatan-pendekatan atau metode serta teknik yang sama sekali baru.

3. *Resonant simplicity*

Dalam era teknologi, informasi dan komunikasi yang efektif dan jelas merupakan suatu tuntutan. Dengan data dan informasi yang mudah didapat, maka keahlian untuk berpikir dan berlogika secara sederhana akan merupakan keunggulan dalam arena persaingan yang semakin ketat. Mengolah fakta dan menyajikan informasi secara benar merupakan kunci sukses untuk berkomunikasi pada era globalisasi.

4. *Multiple focus*

Fokus dalam suatu kegiatan muncul begitu saja dari suatu rencana strategis. Kejelasan visi, tujuan, dan kegiatan dari *core business* biasanya didapat setelah melalui proses yang tidak terfokus atau datang dari focus yang saling bertentangan dalam suatu organisasi perusahaan. Dalam kerangka organisasi masa depan kemungkinan-kemungkinan ini sering sekali timbul. Kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan teknik *persuasive* dalam mempengaruhi anggota organisasi untuk dapat berpikir dan bertindak secara terfokus menurut agenda kegiatan mereka, sangat dituntut pada era masa depan.

5. *Mastering inner sense*

Seorang pemimpin yang professional harus juga terlatih menggunakan kemampuan *inner sense* yang dimiliki dalam membuat keputusan-keputusan bisnis. Dalam kondisi

yang tidak menentu dan keputusan harus dikeluarkan dengan cepat, maka peran *inner sense* semakin penting. Dengan kekuatan *inner sense* ini, seorang pemimpin akan berani mengambil risiko menempuh jalan keluar dari segala aturan birokrasi yang berlaku di perusahaan.

PENUTUP

Dengan menggambarkan ciri-ciri dari seorang pemimpin yang berwatak *visionary*, maka diharapkan pemimpin puncak perusahaan dapat menjadi siap menghadapi permasalahan-permasalahan manajerial dari organisasi perusahaan pada abad 21. Profesionalisme dalam kepemimpinan organisasi masa depan tidak cukup didapat dari sekadar memiliki “*charisma*” maupun kemampuan menggunakan kekuasaan, tetapi harus juga lebih luas. Dia harus memiliki visi yang jelas dan kemampuan mempengaruhi para pelaku serta mengelola organisasi secara manusiawi dan berkompeten.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu factor yang menentukan atas berhasil-tidaknya suatu organisasi atau usaha, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. In berarti bahwa pimpinan harus berhasil dalam tiga hal:

1. Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi.
2. Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul.
3. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

Jelas kiranya, bahwa mengelola suatu organisasi termasuk didalamnya mengelola sumber daya manusia, diperlukan sekali prinsip-prinsip atau teori-teori manajemen, termasuk prinsip dan teori kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditiawan, C. 1997. “Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan Untuk Organisasi Masa Depan”. *Usahawan*. Tahun XXVI, No. 09, 11 September.
- Bennis, W.G. 1994. *Beyond Leadership: Balancing Economics, Ethics, and Ecology*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Galpin, T.J. 1996. *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Hammel, G., dan C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- Handy, C. 1996. *The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Nonaka, I. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, London.

Robbins, S.P. 1997. *Managing Today: Upper Saddle River*. Prentice Hall International, New Jersey.

Suhardi, S. 1983. *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Armurrita, Yogyakarta.

White, R.P., P. Hodgson, dan S. Crainer. 1996. *The Future of Leadership: A White Water Revolution*. Pitman Publishing, London.