

UPAYA MENGHADAPI TANTANGAN BISNIS MENUNTUT KEHANDALAN PEMIMPIN

Roesanto, S.E., MSOM

Inovasi teknologi merupakan pemicu utama globalisasi serta berbagai perubahan bisnis dunia dewasa ini (Bradley, et al., 1993). Banyak perubahan telah terjadi karena itu, dari mulai bidang demografi, pergeseran pola hidup dan konsumsi masyarakat, meluasnya pemanfaatan teknologi informasi, sampai ke perubahan kesadaran terhadap keselamatan lingkungan. Konsekuensinya, pemerintah harus mengantisipasi dengan melakukan berbagai deregulasi agar masyarakat bisnis khususnya mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman (Jarratt et al., 1995).

Dewasa kini, dalam tingkat mikro semakin terasa kondisi persaingan bisnis yang ketat, disebabkan peluang investasi ke dan di dalam negeri melebar terbuka dengan berbagai aneka investasi baru yang terus bertambah. Banyak perusahaan kelas dunia mulai merelokasi sebagian kegiatan operasinya ke Indonesia. Beragam *franchise* bisnis kelas dunia pun semakin marak, meramaikan perkembangan pasar domestik.

Kesemua itu menuntut kesiapan badan-badan usaha dalam negeri untuk bisa beroperasi lebih efisien, produktif serta fleksibel – yang pada giliran berikutnya membutuhkan perubahan pola pikir, sistem kerja secara mendasar serta kehandalan pola kepemimpinan usaha. Memang tidak gampang menyiapkan segala hal-hal tersebut, tetapi itu mutlak perlu dilakukan demi *survival* serta kemajuan kegiatan bisnis masyarakat.

Konsekuensi Kemajuan Teknologi

Manifestasi perkembangan globalisasi dalam kenyataannya, mengambil bentuk dampak kemasyarakatan baru sebagai berikut (Bradley, 1993):

1. Kebutuhan konsumsi dunia, tampak semakin homogen. Di hampir seluruh negara, relatif mudah diperoleh produk-produk seperti: tisu Klinnex, kemeja Arrow, jins Levi's, sepatu Reebok dan Nike, misalnya.
2. Proses globalisasi semakin mempercepat kemajuan ekonomi yang pada giliran berikutnya, telah meningkatkan kemampuan ekonomi dan pendapatan masyarakat. Tak heran kalau selera, kebutuhan atau pola konsumsi masyarakat, berkembang.
3. Kemampuan riset dan temuan teknologi baru dengan sendirinya mempercepat proses pengembangan produk dan memperpendek proses pengenalan produk ke pasar.
4. Perbedaan tingkat biaya dan *input* di berbagai negara telah pula mendorong banyak perusahaan kelas dunia melakukan relokasi sebagian pabriknya ke berbagai negara berkembang. Tujuannya ialah agar mereka bisa menciutkan biaya sekaligus memasuki pasaran dunia dengan lebih cepat.

Manifestasi globalisasi tersebut, semakin menguat sebagai akibat dari implikasi pembaharuan teknologis yang lebih lanjut, yang kemudian mempengaruhi kegiatan

bisnis yang sebenarnya bersifat sangat mendasar. Selain telah mampu mengubah cakupan ekonomi, hal itu juga sekaligus membuka peluang perbaikan proses bisnis seperti terlihat dalam tabel 1 (Earl & Khan, 1994).

Kontribusi kemajuan teknologi di bidang komunikasi dan sistem informasi yang telah mampu memperpendek waktu dan jarak transaksi antarnegara, adalah sangat besar terhadap perubahan mendasar dari kegiatan bisnis. Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi itu, maka terjadi beberapa hal (Burrus & Gittiness, 1993):

1. Percepatan proses globalisasi pasar,
2. Dorongan untuk mewujudkan desentralisasi kekuasaan, dan
3. Memacu perubahan demografi, yang selanjutnya mengubah perilaku konsumen.

Dalam dasawarsa 70-an, fokus bisnis lebih mementingkan keunggulan biaya dan mengandalkan penguasaan pangsa pasar sebagai ukuran pertumbuhan usaha. Akibatnya, upaya memantapkan kemampuan internal, sering terabaikan. Pimpinan badan-badan usaha lebih memperhatikan daya tarik pasar sebagai basis bersaing. Kegiatan bisnis selama periode itu banyak melandaskan pada strategi "tiga kaki kursi", yakni meliputi: produk, pasar dan keuangan. Dengan memiliki produk yang terkenal, perusahaan tentunya akan mudah menguasai pangsa pasar dan kebutuhan finansial pun semakin gampang terpenuhi.

Tabel 1

Technology	Economic Scope	Process Opportunities
Computation	Kurangi ongkos produksi	Otomasi data tugas-tugas dependen Hilangkan perantara proses informasi Jumlah kegiatan-kegiatan diperketat
Communication	Kurangi biaya koordinasi	Penghematan waktu & ruang Integrasi tugas-tugas dan proses Distribusi dan koleksi data & informasi
Infoware (Databases and systems)	Kurangi biaya informasi	Pengelolaan proses dan pekerjaan Analisis info dan keputusan pendukung Mencapai tingkat kepiawaian dan pengalaman tertentu Mengendalikan & koseptualisasi proses

Namun begitu, bila permintaan pasar meningkat, maka perusahaan terpaksa menambah kapasitas produksi. Seandainya penambahan kapasitas tersebut meningkatkan harga pokok, maka ini akan mendorong perusahaan menaikkan harga jual produk. Kalau ini terjadi, peluang pesaing untuk merebut pangsa pasar yang membutuhkan produk dengan harga lebih murah, semakin terbuka. Taktik semacam ini banyak dilakukan perusahaan Jepang dalam merebut pangsa pasar elektronik ataupun mobil buatan Amerika.

Untuk mematahkan imitasi "strategi tiga kaki kursi"; sejak awal dasawarsa 80-an; banyak perusahaan Jepang menerapkan strategi "empat kaki kursi", yakni mencakup: produk, pasar, keuangan dan produktivitas. Peningkatan produktivitas dilakukan dengan merekayasa operasi kegiatan sekaligus merekayasa sumber daya manusianya. Pendekatan ini berhasil mengarahkan fokus kegiatan bisnis untuk melakukan penghematan biaya sekaligus meningkatkan kualitas produk. Selama kurun waktu ini, perspektif strategi bersaing tampak mulai bergeser dari sekadar mengutamakan daya tarik pasar menjadi lebih memperhatikan pembenahan internal. Ini dilakukan dengan tetap menganalisis lingkungan eksternal

terlebih dulu, menggunakan metode analisis industri berdasarkan konsep "The five competitive force of Porter" demi mempertajam analisis bersaing perusahaan sebelum melakukan pilihan salah satu tipologi strategi generik untuk diterapkan, yaitu: "overall cost leadership, differentiation dan focus strategy" (Thompson Jr., 1990).

Begitu memasuki dasawarsa 90-an, banyak perusahaan mulai menyadari perlunya membenahi kemampuan internal lebih jauh lagi. Fokus pembenahan kualitas produk, menjadi prioritas pula. Strategi diferensiasi menjadi andalan untuk bisa "menghemat pengeluaran biaya, meningkatkan kualitas produk dan mempercepat proses produksi agar mampu menjawab tuntutan pasar dengan cepat".

Desakan globalisasi pasar sekarang ini, mengharuskan kalangan bisnis segera menanggalkan sikap reaktif dan menggantikannya dengan sikap responsif yang berpola pikir lebih proaktif dalam mengantisipasi tuntutan bisnis, yang diwujudkan dalam bentuk upaya-upaya (Hammer & Champy, 1993):

1. Peningkatan fleksibilitas sikap kerja dalam mengantisipasi perubahan pasar, persaingan dan tuntutan konsumen.

2. Pembenahan struktur operasional yang lebih ramping dan efisien, sehingga mampu cepat menanggapi tekanan persaingan.
3. Inovasi produk sekaligus proses, guna meraih keunggulan bersaing.
4. Peningkatan dedikasi dalam menghasilkan produk dan layanan bermutu.

Hambatan dalam Menghadapi Globalisasi Pasar

Tujuan utama bisnis pada dasarnya berusaha "menciptakan konsumen". Untuk itu, perusahaan harus mampu menawarkan produk dan layanan dengan nilai lebih sejalan dengan tuntutan konsumen yang terus berubah. Idealnya, strategi bisnis yang diterapkan diarahkan untuk bagaimana dapat mengantisipasi siklus perubahan kebutuhan konsumen.

Agar bisa menciptakan produk atau layanan bernilai lebih, hingga kira-kira pas dengan apa yang benar-benar dibutuhkan konsumen, hanya ada dua alternatif yang dapat dilakukan perusahaan (Strategic Direction, 1993):

- a. Meningkatkan manfaat produk tanpa menaikkan harga, atau
- b. Menurunkan biaya dengan menawarkan manfaat yang sama.

Sehubungan dengan itu, perusahaan harus menguasai proses operasionalnya, tahu persis kelebihan dan kekurangannya dalam usaha beradaptasi terhadap setiap perubahan pasar. Di sini diperlukan kejelian dan wawasan bisnis yang holistik.

Sayangnya dengan kemajuan jaman, kehidupan manusia semakin terpisah dengan lingkungannya. Bahkan kehidupan sosialisasi manusia semakin terkotak-kotak dan terisolasi. Revolusi agrikultur yang disusul revolusi industri telah mendorong manusia menspesialisasi kemampuannya.

Harus diakui bahwa selama ini kita belajar selalu mendahulukan kepentingan pribadi. Ego manusia sejak lama sudah diarahkan ke sekadar menguasai spesialisasi di bidang tertentu. Pandangan dan pola pikir menjadi semakin terisolasi. Kepekaan menyimak atau mengikuti perkembangan lingkungan menurun, sebab selama ini proses pendidikan kita hanya sekadar memantapkan kemampuan "membaca, menulis, matematika dan kurang didukung upaya memantapkan tanggung jawab terhadap sesama"

Pola pikir yang terfragmentasi demikian, menimbulkan sikap kerja yang terkotak-kotak. Masing-masing fungsi atau bidang kegiatan hanya memperhatikan kepentingan intern bidangnya. Sosialisasi dalam kegiatan lintas fungsional nyaris tak berfungsi, karena kepentingan pribadi lebih diutamakan ketimbang kepentingan perusahaan. Sebenarnya semua sistem manajemen modern dimuati oleh aktivitas bisnis yang terfragmentasi pula. Persaingan antarfungsi atau antarbidang kegiatan, tidak terhindarkan. Bidang pemasaran merasa tidak sepeham dengan bidang produksi. Banyak unsur pimpinan bersaing keras dengan sesama rekan. Kalau ini terjadi tanpa kendali, maka tentunya akan mendorong perusahaan kurang memperhatikan gerak-gerik pesaing ataupun perubahan eksternal. Mereka sibuk hanya untuk mengatasi berbagai konflik antarbidang atau antarfungsional. Akibatnya, sikap kerja mereka hanya sekadar reaktif. Akhirnya mereka tak akan mampu menghadapi tantangan globalisasi (Senge, 1993). Sebenarnya, pola pikir semacam ini bertentangan dengan kebiasaan orang Timur. Kita selalu melihat kegiatan manusia secara utuh dengan wawasan holistik, dan

hidup menyatu dengan lingkungan atau masyarakat sekitarnya.

Dari uraian tadi, bisa disimpulkan bahwa guna kesiapan bisnis dalam menghadapi tekanan globalisasi, maka perusahaan dipersyaratkan untuk bisa mengarahkan kegiatan operasional mereka kepada proses belajar yang dasariah dalam rangka memantapkan pembinaan sumber daya manusia agar menjadi inovatif, fleksibel dan kreatif melalui sistem *learning organization*, yang pada hakikatnya menuntut transformasi pribadi dan perubahan pola pikir pegawai secara mendasar.

Transformasi dan perubahan itu, membutuhkan perombakan kebiasaan kerja kita yang sudah sangat diwarnai oleh "pola pikir yang terfragmentasi, persaingan tak sehat serta sikap reaktif terhadap perkembangan lingkungan" (Senge, 1994). Ketiga faktor inilah yang dianggap dapat menghambat kemampuan dalam menghadapi tantangan globalisasi.

1. Pola Pikir Terfragmentasi.

Pola pikir terfragmentasi sebenarnya sudah terbentuk sejak kecil. Di waktu dulu sejak bersekolah, kita mempelajari berbagai pengetahuan yang memisahkan kita dengan lingkungan. Kita mempelajari sejarah yang sifatnya statis. Kita menghafal fakta-fakta yang terisolasi dari pengaruh lingkungan. Pengetahuan ekonomi diajarkan secara terpisah, tak terkait dengan pengetahuan psikologi, biologi dan sosiologi, teknik ataupun pengetahuan seni. Kita berasumsi bahwa pengetahuan (*knowledge*) tertentu yang dipelajari merupakan akumulasi berbagai informasi kategori tertentu yang perlu diamati tanpa perlu mengaitkan dengan yang lain. Bahkan tak perlu kita menyelaraskan dengan kebutuhan ataupun tuntutan lingkungan yang kita hadapi. Seolah kita sudah merasa cukup dengan menimba pengetahuan dalam kondisi vakum.

Pola pikir yang terfragmentasi ini menumbuhkan sikap masing-masing yang semakin independen dan sering bertentangan satu sama lain. Akibatnya, sering muncul perpolitikan yang tidak sehat dan menumbuhkan sistem klik serta sikap saling menyalahkan antarunit tugas fungsional. Hal-hal itu boleh dibilang merupakan kejadian umum yang sering ditemukan berlangsung dalam setiap perusahaan.

2. Persaingan antarfungsi.

Sikap terfragmentasi akan menumbuhkan kegiatan fungsional yang sangat mandiri. Persaingan antarfungsional bisa saja positif, selama diimbangi dengan kerja sama dalam merealisasi sasaran perusahaan, sehingga tercipta persaingan yang konstruktif.

Konsentrasi kegiatan internal perusahaan yang semata-mata mementingkan persaingan, hanya akan mendorong kecenderungan kita untuk sekadar berusaha agar "berprestasi" dari tampak luarnya saja, namun bukan berusaha mengacu pada pola dan sistem manajemen yang tepat. Upaya untuk bagus tampak luarnya saja inilah yang akan menghambat proses belajar organisasi, sebab proses belajar menuntut kesadaran untuk berani introspeksi diri agar bisa melakukan perbaikan operasional bisnisnya secara berkesinambungan.

3. Sikap reaktif perlu dieliminasi.

Kita memang sudah terbiasa bersikap reaktif dalam menghadapi perubahan. Sewaktu belum bersekolah, kita tak pernah belajar sesuatu karena pengaruh eksternal. Sebenarnya, anak-anak belajar jalan dan bicara, bukan karena tuntutan lingkungan, tetapi karena ia ingin melakukannya. Namun, semakin besar, manusia dikondisikan oleh lingkungan agar bersikap reaktif. Akibatnya, kita sangat tergantung dan terbiasa untuk memperoleh dukungan ataupun persetujuan orang lain bila harus melakukan sesuatu. Sedangkan proses belajar yang benar justru membutuhkan aspirasi, imajinasi dan eksperimentasi secara bebas agar bisa menyesuaikan diri dengan secara tanggap, tepat dan aktif terhadap perubahan.

Dilema ini sudah terjadi sejak kita bersekolah. Sebagian besar manusia dalam mengikuti proses pendidikan, telah dibiasakan bersikap reaktif. Kita membaca pelajaran, karena diperintah guru. Kita harus memecahkan masalah atau soal matematika yang telah ditentukan orang lain. Kita wajib menulis karya tulis sebagai persyaratan yang telah ditetapkan staf pengajar.

Dalam kehidupan sehari-hari kita berusaha menyesuaikan diri dengan kepentingan orang lain. Kita lebih mementingkan penerimaan lingkungan.

Semua itu dirasa lebih penting ketimbang berusaha mandiri menjadi diri sendiri. Kenyataan inilah yang telah membentuk sikap reaktif.

Sikap reaktif tersebut telah menjadi kendala utama dalam proses belajar, sehingga membentuk pola pikir dan perilaku berikut (Senge, 1994):

1. Sikap mental (*attitude*) yang selalu cenderung menunggu perintah. Inisiatif tak sempat dikembangkan, bahkan nyaris sirna.
2. Wawasan menjadi sempit. Semua aktivitas manajemen dipersepsikan hanya sekadar memecahkan masalah atau pengambilan keputusan belaka.

Terobosan yang Diperlukan

Persaingan bisnis yang semakin mengglobal mengharuskan perusahaan untuk mampu memenuhi berbagai kebutuhan konsumen, di mana saja dan kapan saja. Inilah yang diterapkan perusahaan Nissan yang tertuang dalam "The five 'A' Nissan vision 2000: **Any volume, Anytime, Anybody, Anywhere and Anything**" (Slocum Jr. et al., 1994).

Salah satu persyaratan di antaranya ialah mengharuskan perusahaan agar mampu memperpendek waktu pengenalan produk baru ke pasar. Kecuali itu, perusahaan selayaknya melibatkan konsumen dan pemasok di setiap tahapan pengembangan produk dari desain, proses manufaktur sampai pendistribusiannya. Pola penentuan harga pun diubah dari *cost plus* menjadi *target cost*. Tim kerja lintas fungsional atau antarunit bisnis harus dimantapkan. Inovasi proses untuk menekan waktu operasional, perlu dilakukan. Semua itu untuk meningkatkan volume penjualan dengan penetapan harga pokok produk yang cocok, sehingga dalam jangka waktu yang diharapkan diperoleh margin lebih tinggi dari yang bisa diraih pesaing.

Dalam menghadapi dan mengatasi dinamika persaingan pasar global, maka hal-hal berikut ini penting untuk dijadikan kerangka acuan pola pikir manajerial, yaitu:

Pertama,

Sikap mental semua pimpinan dalam menghadapi perubahan bisnis, perlulah disamakan, sebab sampai sekarang masih banyak perbedaan dalam menanggapi

tekanan globalisasi pasar. Kunci perbedaannya terutama terletak pada ketidaksamaan asumsi atau persepsi di antara mereka.

Andaikan saja dipakai asumsi bahwa perubahan bisnis global bersifat hampir repetitif belaka, maka tentunya mereka akan merasa tak perlu menyusun strategi bersaing untuk menghadapi "perubahan" semacam itu. Pendekatan bisnis yang perlu diterapkan, adalah cukup dengan berusaha memelihara kegiatan-kegiatan operasional guna menjaga stabilitas bisnis perusahaan saja.

Bila sifat perubahan dianggap bisa mendorong upaya memperluas bisnis, pendekatan mereka tentu akan lain adanya. Mereka berusaha meningkatkan skala ekonomi produksi agar bisa menekan *unit cost* sehingga kemudian bisa mendorong pertumbuhan perusahaan.

Jika perubahan bisnis dipersepsikan begitu pesat sehingga mempercepat obsolesi produk, kalangan bisnis tentunya mulai merasa harus menerapkan pendekatan strategik. Keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar terutama bisa diraih dengan antara lain dukungan strategi *positioning* yang tepat. Di sinilah mereka selanjutnya akan berusaha meningkatkan fleksibilitas operasionalnya. Lihat saja bagaimana teh Sosro begitu fleksibel dalam menghadapi tekanan produk teh Lipton. Tekanan tersebut ditangkal dengan *repositioning* yang cukup mantap.

Dan apabila perubahan bisnis dipersepsikan begitu cepat dan penuh kejutan (*surprise*), mereka akan merasa perlu menerapkan pendekatan yang kreatif dengan fleksibilitas yang tinggi. Keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tekanan persaingan seperti ini, perlu didukung dengan penerapan teknologi maju, dengan penawaran produk dan layanan perusahaan yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar yang semakin tersegmentasi. Hal semacam ini tampak dalam persaingan di bidang usaha produk-produk komputer, televisi, elektronika maupun otomotif.

Kedua,

Setiap pimpinan harus memahami makna strategi secara benar dan menyadari pentingnya paradigma baru strategi (Hamel & Prahalad, 1994), antara lain seperti:

- a) Tentang persaingan global.
Dalam menghadapi persaingan global, perusahaan tidak cukup hanya melakukan perekrutan proses, tetapi harus pula melakukan perumusan strategi yang pas. Mereka harus melakukan transformasi organisasi sekaligus berusaha mentransformasi struktur lini industri, selain bersaing untuk merebut pangsa pasar, dan menciptakan kesempatan pasar.
- b) Perkembangan masa depan bisnis.
Perusahaan harus memperlakukan strategi sebagai proses belajar yang terus disesuaikan dengan tuntutan lingkungan bisnis, serta bisa menerapkan strategi untuk mempertajam posisinya relatif dibandingkan perusahaan lain (*positioning*), sekaligus memiliki pandangan jauh ke muka (*foresight*), yang kemudian dituangkan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan dengan sistem pembenahan perusahaan yang sesuai ("*strategic architecture*").
- c) Pentingnya upaya memobilisasi *resources*.
Untuk memobilisasi *resources* dalam meraih masa depan lebih baik, pimpinan seyogianya memperlakukan strategi sebagai upaya "menyelaraskan, melipatdayakan serta menyatukan derap *resources* perusahaan" (*fit, leverage dan stretch*).
Di samping menyesuaikan kemampuan internal perusahaan dengan tuntutan pasar secara fleksibel, pimpinan perusahaan perlu memperluas cakupan bisnisnya dengan mengurangi risiko. Caranya ialah dengan menyatukan derap kegiatan lintas fungsional secara padu. Di sini, kesenjangan antara kepentingan pribadi, kelompok fungsional dengan kebutuhan *resources* harus dijembatani. Untuk itu perusahaan harus mampu menerapkan strategi sebagai piranti untuk mengalokasi sekaligus mengakumulasi *resources* mereka.
- d) Pentingnya upaya menjadi pelopor dalam memasuki pasar.
Perusahaan tidak cukup sekadar bersaing dalam menghadapi struktur industri yang berlangsung, tetapi

harus berusaha mempengaruhi perkembangan struktur industri di masa datang – dengan cara bersaing meraih kepemimpinan produk (*product leadership*), memperkuat kompetensi inti (*core competence*) dan melakukan persaingan baik sebagai badan usaha tunggal (*single entity*) dan/atau mengadakan koalisi. Sudah saatnya setiap perusahaan berupaya "memaksimalkan rasio produk unggulan baru" sekaligus "belajar membuka pasaran baru". Mereka dengan demikian akan ditantang untuk bisa meminimasi jangkauan waktu ke pasar (*time to market*) berikut melakukan tindakan-tindakan pra-emptif global secara cepat (*time to global pre-emption*).

Ketiga,

Dewasa kini, transformasi proses persaingan usaha perlu sekali dipahami oleh para pengusaha, mengingat terjadinya pergeseran paradigma sebagai berikut, lihat tabel 2 (Kielson, 1994):

Kapabilitas sebagai Tumpuan

Meraih keunggulan bersaing harus diusahakan menjadi sasaran penting setiap perusahaan, dalam menghadapi persaingan global. Adapun sumber keunggulan untuk memantapkan posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan ialah (Day, 1994):

1. **Aset** yang berhasil diakumulasi perusahaan seperti:
 - Skala investasi
 - Fasilitas dan sistem yang efisien
 - *Brand equity* atau citra perusahaan
 - Lokasi kegiatan yang berpengaruh pada *cost*, dan
 - Dukungan pemerintah.
2. **Kapabilitas** memadukan aset secara menguntungkan. Hal ini sangat penting karena berfungsi bagaikan lem perekat daripada pemanfaatan, alokasi serta akumulasi aset perusahaan.

Setiap perusahaan umumnya akan berusaha meraih sebanyak mungkin kapabilitas yang memungkinkan mereka

bisa menjual produk atau layanan mereka dengan memanfaatkan *value chain*. Dalam hal ini, perusahaan harus berupaya menguasai keterampilan khusus dari salah satu aspek *value chain* yang akan menjadi *core competence* mereka.

Core competence selanjutnya berfungsi sebagai perekat yang memadukan derap kegiatan unit-unit fungsional, yang mana tentunya untuk itu perlu dikomunikasikan terlebih dulu ke semua anggota perusahaan, sehingga nantinya akan mendorong tercapainya komitmen dan melibatkan semua pihak agar terealisasi kegiatan lintas fungsional yang padu.

Cara untuk bisa mengidentifikasi *core competence* perusahaan, bisa dilakukan dengan tiga tes berikut (Prahalad & Hamel, 1991):

- a) Apakah memudahkan akses ke beberapa segmen pasar? Misalnya saja, kompetensi Casio di bidang *display system*, memungkinkan perusahaan tersebut memasuki pasar "kalkulator, TV mini dan monitor komputer"

**Tabel 2
PERSAINGAN**

	PARADIGMA LAMA	PARADIGMA BARU
KEYAKINAN PERSAINGAN	<ul style="list-style-type: none"> • Pesaing sebagai musuh • Bersaing untuk menang • Bisnis saya lebih baik daripada pesaing • Bisnis saya terpisah dari pesaing • Mementingkan sasaran sebagai realita 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesaing sebagai benchmark • Bersaing untuk bertumbuh dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas bisnis • Bisnis saya penting • Bisnis saya sebagai bagian integral komunitas • Mementingkan hubungan yang tercipta antara individu dengan penentuan sasaran bisnis
PERILAKU PERSAINGAN	<ul style="list-style-type: none"> • Mengucilkan • Mengabaikan atau intimidasi • Manipulasi atau eksploitasi • Menghadapi dengan kekuatan • Fokus energi tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan, kolaborasi • Apresiasi • Memprakarsai atau upaya pemantapan bersama • Menghadapi dengan senang hati • Fokus energi tinggi

- b) Apakah memberikan kontribusi penting dalam memantapkan manfaat dari produk yang ditawarkan kepada konsumen? Misalnya, kompetensi Honda di bidang *engine*, memungkinkan mereka memproduksi "Mower, Motor pembangkit listrik, motor ataupun mobil".
- c) Apakah sulit ditiru oleh pesaing? Kemustahilan pesaing meniru terjadi terutama apabila perusahaan mampu mengharmonisasi kemampuan teknis individual dengan keterampilan produksi.

Keunggulan bersaing yang berdasarkan *core competence* perlu diraih dalam menghadapi tekanan persaingan yang semakin berat. Lebih-lebih persaingan selama dasawarsa 90-an telah menuntut berbagai pendekatan baru – dengan memakai paradigma baru, dalam penyusunan strategi perusahaan agar mencapai kinerja yang tinggi. Hal inilah yang dijalankan oleh perusahaan Levi Straus seperti terlihat dalam tabel 3 (Pfeffer, 1995).

Tantangan Globalisasi Menuntut Pimpinan Handal

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, kondisi bisnis yang berubah demikian kompleks, membutuhkan kemampuan

sumber daya manusia yang mantap. Ini pada gilirannya menuntut pola pembinaan, pelatihan dan pendidikan pegawai yang intens.

Untuk mewujudkan hal tersebut, maka peran unsur pimpinan semakin sentral. Sayangnya selama ini banyak perusahaan kurang memperhatikan pola pembinaan unsur pimpinan agar menguasai pola *leadership* yang handal. Sekarang inilah saatnya bagi perusahaan untuk melakukan berbagai pembenahan atas dasar pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

Pertama,

Setiap pimpinan harus mampu mengubah persepsi diri. Janganlah beranggapan bahwa keberhasilan pimpinan sekadar merupakan fungsi "kepribadian, citra diri, pola pikir dan perilaku pribadi, serta kemampuan dan keterampilan dalam hubungan antarmanusia" semata. Kini, keberhasilan pimpinan lebih banyak diwarnai oleh (Covey, 1990):

- Penguasaan teknik mempengaruhi pandangan dan persepsi orang
- Strategi memanfaatkan otoritas dan kekuasaan (*power*) secara seimbang
- Keterampilan komunikasi, serta
- Sikap mental positif.

Kemampuan ini akan terbentuk dari kebiasaan sebagai hasil interaksi pe-

nguasaan "*Knowledges (know-what dan know-why), Skills (know-how)* dan hasrat pribadi untuk memperbaiki diri". Dan ini sangat tergantung pada kemampuan pimpinan untuk terus melakukan introspeksi diri dan belajar dari pengalaman secara berkesinambungan.

Harus diakui bahwa untuk memantapkan keterampilan manajerial, tidaklah gampang. Ini sangat membutuhkan kesadaran untuk memantapkan kemampuan berikut secara bertahap dan runtun:

- Kemampuan mengatur diri dan waktu
- Kemampuan mengelola atasan
- Kemampuan mengendalikan rekan kerja, dan
- Kemampuan mengendalikan bawahan.

Kedua,

Pola pendidikan dan pelatihan perusahaan perlu diubah. Dalam era informasi sekarang ini, unsur pimpinan tidak cukup dididik atau dilatih untuk mampu "membaca, menulis, memecahkan soal secara matematis dan memantapkan kemampuan *responsibilitas*" saja. Kini mereka harus pula disiapkan untuk memperbaiki "bagaimana cara berpikir, belajar dan berkreasi secara lebih baik".

Sekarang ini kemampuan memanfaatkan informasi sangat penting agar memantapkan kualitas keputusan pimpinan.

Tabel 3

Paradigma Lama	Paradigma Baru
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Skala ekonomi sebagai suatu dasar logika perbaikan ◆ Mutu mempertimbangkan tradeoffs ◆ Pelaku terpisah dari pemikir ◆ Assets are things ◆ Laba adalah tujuan utama ◆ Organisasi hierarkis, goal-nya menyenangkan bos ◆ Ukuran prestasi dipakai untuk menilai hasil operasi 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Waktu ekonomis sebagai basis logika perbaikan ◆ Mutu adalah mutlak, tak boleh dikompromikan ◆ Pelaku sekaligus pemikir ◆ Assets are people ◆ Kepuasan konsumen adalah terpokok ◆ Jaringan organisasi problem solving, goal-nya menjamin ekspektasi pelanggan intern & ekstern ◆ Ukuran prestasi dipakai sebagai alat bantu perbaikan operasional

Keunggulan bersaing sekarang yang lebih memfokuskan pada "kualitas tinggi, biaya rendah dan respons cepat", menuntut kemampuan memanfaatkan informasi secara cermat, cepat, benar dan cekatan.

Informasi sekarang ini telah menjadi kekuatan sentral dalam menghadapi turbulensi pasar global. Dengan informasi, pimpinan akan bisa mengantisipasi perkembangan bisnis masa datang, dan akan bisa mempunyai visi yang dibentuk dari kemampuan "melihat ke dalam, ke luar, dan ke muka" (Hamel & Prahalad, 1994).

Dalam menghadapi persaingan globalisasi sekarang ini diperlukan kepemimpinan transformasional, yakni orang yang mampu mengintegrasikan (1) pengamatan secara mendalam (*insight*) yang kreatif, (2) *persistence* dan berkemampuan intuitif serta (3) kepekaan terhadap kebutuhan orang lain demi kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Karakteristik orang semacam itu ialah sebagai berikut (Bass & Avolio, 1993): "*Influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration*".

Dengan kemampuan tersebut, pimpinan diharapkan dapat mengembangkan proses belajar dalam organisasi.

Esensi belajar pada dasarnya ialah upaya manusia untuk mematangkan kemampuan adaptasi. Sedangkan *organization learning* merupakan proses yang diperlukan tim manajemen yang transformasional agar mampu mengubah pola pikir perusahaan terhadap "pasar, konsumen dan pesaing".

Untuk memahami makna *transformational leadership* dengan benar, perlu kiranya kita memahami perbedaan antara *transformational* dengan *transactional leader*, yakni sebagai berikut (Bass, 1990):

1. Transformational leaders:

Ia memiliki karisma atau visi, mampu memperjelas misi. Ia mampu menumbuhkan kebanggaan diri pegawai. Ia mementingkan harga diri dan mampu menumbuhkan saling percaya di antara pegawai.

Ia mampu menumbuhkan inspirasi, bisa berkomunikasi dengan ekspektasi tinggi. Ia bisa menggunakan simbol untuk mengarahkan upaya kegiatan pegawai. Ia mampu mengekspresikan dengan cara yang gampang dimengerti orang lain.

Ia mampu menstimulasi intelektualitas pegawai. Ia berusaha terus meningkatkan inteligensi, penalaran dan selalu berusaha memecahkan masalah secara cermat.

Ia memiliki daya timbang yang tinggi, memiliki atensi pribadi yang tinggi, dan selalu memperlakukan pegawai sebagai pribadi. Ia berusaha melatih dan selalu membimbing pegawai dengan penuh tanggung jawab.

2. Transactional leader:

Seorang *transactional leader* lebih memperhatikan pola pengimbalan yang bersifat kontingensi. Ia memperlakukan aktivitas kerja atas dasar kontrak dengan pegawai. Ia berusaha memberikan imbalan yang berprestasi atau menghargai prestasi sesuai kontrak.

Ia secara aktif menerapkan *management by exception*, dalam

arti memperhatikan dan mengontrol setiap deviasi dan berusaha melakukan tindakan koreksi. Secara pasif ia pun menerapkan *management by exception*, dalam arti berusaha melakukan intervensi bila terjadi penyimpangan atau deviasi.

Ia bersikap *laissez-faire*, dalam arti selalu menghindari tanggung jawab (abdikasi) dan pengambilan keputusan langsung.

Dalam dasawarsa 90-an sekarang ini, setiap pemimpin transformasional harus mampu secara nyata berperan sebagai:

1. Be a good example (Ing ngarso sung tulodo).

Sebagai pemimpin, ia harus memiliki visi dan mampu mengantisipasi tuntutan bisnis mendatang.

2. Be a good team player (Ing madya mangun karso).

Sebagai pemimpin, ia harus mampu menyelaraskan sistem nilai lintas fungsional serta memahami kemampuan diri pribadi (*self understanding*).

3. Be a good coach (Tut wuri handayani).

Sebagai pemimpin, ia harus berperan sebagai pelatih dan mampu melaksanakan usaha pemberdayaan prakarsa (*empowerment*) seluruh karyawan perusahaannya.

Daftar Pustaka

1. Bass, Bernard M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamic*, Vol. 18, No. 3, Winter, hal. 22.
2. Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, Spring, hal. 112.
3. Bradley, Stephen P. et al. (1993). *Globalization: Technology Competition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, hal. 3.
4. Burrus, Daniel, dan Roger Gittenes (1993). *Techno Trend, How to Use Technology to Go Beyond Your Competition*. Harper-Business, hal. 297.
5. Covey, Stephen R. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People, Powerful Lessons in Personal Change*, edisi pertama. New York: Simon & Schuster, hal. 19.
6. Day, George S. (1994). "The Capabilities of Market-Driven Organization," *Journal of Marketing*, A Quarterly Publication of the American Marketing Association, Vol. 58, No. 6, Oktober, hal. 38-40.
7. Earl, Michael, dan Busra Khan (1994). "How New is Business Process Redesign?" *European Management Journal*, Vol. 12, No. 1, hal. 26.
8. Hamel, Gary, dan C.K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press, hal. 15 dan 24.
9. Hammer, Michael, dan James Champy, James (1993). *Reengineering the Corporation*, edisi pertama. Harper Collins Publishers, Inc., hal. 7.
10. Jarratt, Jennifer et al. (1995). "Focusing on the Future," *Association Management*, Vol. 47, No. 1, Januari, hal. 18-28.
11. Kielson, Danill C. (1994). "Competitive Teamwork: An Oxymoron?" *Manage*, Vol. 45, No. 4, April 1994, hal. 26.

12. Pfeffer, Jeffrey (1995). "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, hal. 67.
13. Prahalad, C.K., dan Gary Hamel (1991). "The Core Competence of the Corporation, the State of Strategy," *Harvard Business Review*, Paperback, Harvard College, hal. 3.
14. Senge, Peter M. (1993). "From Fragments to Connections," *Executive Excellence*, Desember, hal. 15-16.
15. Senge, Peter M. (1994). "Personal Transformation," *Executive Excellence*, Januari, hal. 17-18.
16. Senge, Peter M. (1994). "Learning to Alter mental Models," *Executive Excellence*, Maret, hal. 16.
17. Slocum Jr., John W. et al. (1994). "The New Learning Strategy: Anytime, Any-thing, Anywhere," *Organizational Dynamics*, A quarterly review of organizational behavior, American Management Association, Autumn, hal. 33-46.
18. (1993). *Strategic Direction*. MCB Business Strategy Publication, Bradford England, Mei, hal. 6.
19. Thomson Jr., Arthur A. , dan A.J. Strickland III (1990). *Strategic Management: Concepts & Cases*, edisi ke-5, International Student Edition, Richard D. Irwin Inc., hal. 106.

Hak Cipta © pada Sekolah Tinggi
Manajemen Prasetiya Mulya.

Roesanto, SE, MSM adalah Faculty Member bidang Manajemen
Strategi, Sekolah Tinggi Manajemen
Prasetiya Mulya
