

Kepemimpinan Entrepreneurial-Transformasional Menjawab Tantangan dan Peluang Bisnis

Andreas Budihardjo
Faculty Member Universitas Prasetiya Mulya



Situasi pandemi Covid-19 belum tampak reda. Dunia bisnis dan ekonomi tergerus karena situasi ini. Pemimpin ideal seperti apa yang mampu menjawab tantangan berat dan peluang bisnis ke depan?

Setelah hampir satu tahun dunia dilanda pandemi Covid-19, dan vaksin dengan pro-kontra mulai diberikan kepada masyarakat, kita semua masih merasakan belum aman dari situasi ini. Korea Selatan di minggu kedua Agustus 2020 mengumumkan jumlah yang terpapar covid-19 di kota Seoul mulai meningkat kembali jumlahnya. Lebih dari 290 kasus baru yang ditemukan, 250 diantaranya terdapat di Seoul sehingga pemerintah menutup berbagai aktivitas.

Ini membawa pesan kepada kita semua agar tetap waspada pada kemungkinan gelombang baru pandemi. Karena pandemi ini, lingkungan bisnis menjadi semakin kompleks, dinamis dan sulit diprediksi. Para pelaku bisnis tidak pernah memperhitungkan bahwa pandemi covid-19 yang begitu “dasyat” dan berskala dunia menyebabkan perekonomian global berkontraksi dan berdampak pada tata kehidupan masyarakat.

Secara global, pada saat artikel ini ditulis, Kompas 28 Agustus 2020 mencatat jumlah orang yang terpapar covid-19 telah mencapai sekitar 24.5 juta, 17 juta diantaranya dinyatakan sembuh dan sekitar 834.000 meninggal. Beberapa kebijakan diambil oleh pemerintah untuk meredam dampak yang diakibatkannya antara lain standar protokol kesehatan, PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) dan “paket” kebijakan ekonomi.

Banyak bisnis mengalami kesulitan dan tak sedikit yang menutup usahanya sehingga tindakan tersebut berdampak pada pemberhentian banyak tenaga kerja. Sektor pariwisata, penerbangan, perhotelan merupakan industri yang sangat terdampak oleh pandemi ini. Akibat dari pandemi covid-19, perekonomian dunia mengalami perlambatan. Banyak perusahaan besar, menengah dan kecil mengalami kesulitan dan tidak sedikit yang terpaksa ditutup. Untuk menghadapi kesulitan ekonomi di satu sisi dan disisi lain menghilangkan pandemi dari muka bumi ini, maka banyak negara dengan penuh pertimbangan dan kewaspadaan mulai memberlakukan *era new normal*. Dalam situasi yang tidak mudah ini khususnya untuk bidang industri tertentu, pemimpin perusahaan harus memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi untuk mencari peluang dan mewujudkannya.

Lingkungan Bisnis

Fakta menunjukkan situasi pandemi saat ini membuat banyak negara mengalami perlambatan ekonomi dan bahkan resesi. Singapura dan Pilipina merupakan dua negara di Asia Tenggara yang sudah lebih dahulu mengalami resesi. Thailand menyusul pada bulan Agustus ini, sedangkan Indonesia mengalami pertumbuhan ekonomi negatif pada kuartal kedua 2020 dan sedang berupaya keras agar pada kuartal tiga pertumbuhannya positif terhindar resesi.

Pemerintah saat sedang berupaya *all out* mengatasi persoalan besar ini melalui berbagai kebijakan-kebijakan antara lain bantuan sosial, bantuan UMKN dan padat karya. Untuk pemulihan ekonomi nasional, pemerintah menyediakan anggaran hampir 700 triliun rupiah.

Para pemimpin perusahaan perlu berupaya sekuat tenaga mencari peluang dalam kondisi ekonomi makro yang kurang baik ini. Lingkungan bisnis dewasa ini diwarnai oleh *Volatility* (kerapuhan), *Uncertainty* (ketidak pastian), *Complexity* (kompleksitas) dan *Ambiguity* (ketaksaan) yang lazim diakronimkan menjadi VUCA, menuntut perusahaan beradaptasi secara cepat dan *agile* agar mampu bertahan dan berkelanjutan.

Pemimpin perusahaan harus siap memimpin perubahan dan membawa perusahaannya ke arah yang tepat dengan cepat. Perusahaan berhubungan dengan lingkungan eksternal sebab itu perusahaan harus mampu memenuhi tuntutan lingkungan tersebut agar mampu berkinerja optimal dan bertahan (*sustained*). Mengacu pada lingkungan eksternal, para pemimpin perusahaan seyogianya mampu menemukan peluang bisnis merumuskannya dalam bentuk visi, misi dan sasaran yang menantang serta mengkomunikasikannya pada semua karyawannya.

Banyak negara sudah mengalami resesi dan bahkan bisa mengarah pada depresi para pebisnis bersama dengan pemerintah mencari terobosan-terobosan berarti. Kondisi makro ekonomi dunia dan negara yang tidak kondusif tersebut berdampak pada banyak perusahaan.

Salah satu contoh adalah sirkus *Cirque du Soleil* yang berpusat di Motreal Kanada, konon setelah beroperasi selama 36 tahun selalu berhasil dan untung, mengajukan kebangkrutan karena sejak pandemi terkena penutupan paksa sehingga tidak berpendapatan sama sekali. Pihak manajemen sirkus tersebut telah mem-phk lebih dari 3500 karyawannya (CNN Indonesia, 7 Juli 2020).

Melambatnya pertumbuhan perekonomian makro ini berdampak negatif pada banyak perusahaan baik yang besar maupun kecil-menengah khususnya pada bidang industri tertentu. Menurut menteri perindustrian Agus Gumiwang, hampir semua sektor terkena dampak pandemi covid-19 ini, terutama antara lain industri otomotif; industri besi baja; industri pesawat terbang dan MRO, kereta api dan galangan kapal; industri semen; industri keramik, kaca; kerajinan, perabot; sedangkan

industri yang memiliki peluang menjanjikan antara lain alat pelindung diri, masker, ethanol, farmasi, makanan dan minuman.

Pertanyaannya: *Bagaimana seharusnya seorang pemimpin perusahaan bertindak menghadapi masa pandemi dan masa normal baru ini?* Seorang pemimpin perusahaan seyogianya memiliki daya tahan (*adversity*) dan berupaya keras mencari peluang bisnis dan terbosan-terobosan yang berarti.

Modal Manusia

Modal manusia (*human capital*) merupakan modal yang esensial dalam suatu organisasi karena merupakan *competitive edge* yang tidak mudah ditiru. OECD (*Organization Economic Cooperation and Development*, 1998: 9) mendefinisikan *modal manusia* sebagai *knowledge, skills, competence and other attributes embodied in individuals that are relevant to economic activity*. Definisi ini menempatkan manusia sebagai obyek pasif dan dianggap bernilai jika ia memberi nilai ekonomis pada perusahaan.

Dengan demikian manusia dalam organisasi dipandang secara transaksional. Kendati banyak kritikan pada definisi tersebut, tak sedikit perusahaan yang masih menerapkan konsep ini. Bahkan banyak pemimpin perusahaan yang tidak sepakat dengan definisi ini menerapkannya. Pada tahun 2000, tim OECD menyempurnakan dan mengubah definisi modal manusia dengan menekankan pada hakikat subyektif manusia dalam organisasi.

Modal manusia didefinisikan sebagai *knowledge, skills, competencies and attributes embodied in individuals that facilitate the creation of personal, social and economic well-being* (2001:18). Mengacu pada definisi ini, manusia ditempatkan pada esensinya dan sebagai pusat dari suatu kegiatan yaitu berperan memfasilitasi penciptaan pribadi, sosial dan ekonomi yang “sehat” (*well-being*). Kata *well-being* ini penting sebab menekankan pada “kesehatan” pribadi, sosial dan ekonomi. Dengan kata lain, perusahaan harus mencapai sasaran ekonomis misalnya laba besar namun pencapaian tersebut harus dilandasi oleh “kelayakan” atau kepastasan.

Kepemimpinan: Inovasi & Pembelajaran

Kepemimpinan menurut House (2004) adalah kemampuan mempengaruhi, memotivasi serta memampukan orang untuk berkontribusi secara signifikan pada organisasi sehingga sasaran organisasi tersebut dapat dicapai.

Mengacu pada definisi tersebut maka kunci utama dalam kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang agar berkontribusi secara signifikan pada organisasi sehingga organisasi berkinerja baik dan mampu berkelanjutan (*sustain*). Maxwell dalam salah satu kutipannya mengatakan bahwa *If you can't influence people, then they will not follow you. And if they won't follow you, you are not a leader. That's the Law of Influence.*

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa “mempengaruhi merupakan kunci utama kepemimpinan”. Tentu selanjutnya masih perlu dibahas pengaruhnya apa dan cara mempengaruhinya seperti apa. Dalam lingkungan bisnis yang VUCA pada masa pandemi dan era normal baru, peran pemimpin sangat esensial. Ia bertanggung jawab memimpin anak buahnya agar mereka tetap bermotivasi dan bekerja secara optimal.

Beruntung jika perusahaannya masuk dalam ranah industri yang aman seperti misalnya farmasi, alat kesehatan, dan barang kebutuhan pokok sebab industri ini secara umum pasarnya relatif dan tidak terdampak pandemi. Namun jika bisnis yang dikelola adalah industri yang terkena dampak langsung pandemi, misalnya pariwisata. maka seorang pemimpin harus melakukan langkah-langkah strategis dan konkrit agar bisa tetap bertahan paling tidak selama pandemi dan saat normal baru yang diperkirakan bisa berlangsung sekitar enam bulan atau lebih.

Pada masa pandemi, segmen pasar industri tertentu misalnya pariwisata, hiburan dan moda transportasi mengecil sehingga tidak jarang perusahaan terpaksa merumahkan karyawan karena memperkecil operasinya. Seorang pemimpin dituntut berjiwa wirausaha yang memiliki visi proaktif serta mampu mentransformasi visi tersebut pada anak buahnya.

Mengelola perubahan tidak selalu mudah karena berkaitan dengan banyak faktor terutama *core competence* perusahaan dan kompetensi dan nilai-nilai karyawan. Dalam konteks ini, seorang

pemimpin harus mampu berinovasi, melakukan *envisioning* dan mengkomunikasikan pada anak buahnya serta memampukan mereka pada bidang baru ini.

Seorang pemimpin perusahaan perlu mendorong kreativitas para karyawan untuk bersama-sama mencari jalan keluar yang berarti. Pengelolaan pengetahuan dan pembelajaran organisasional senantiasa perlu difasilitasi untuk menghasilkan gagasan yang cemerlang dan mewujudkannya dalam bentuk produk atau layanan.

Dalam situasi yang tidak pasti dan kompleks ditambah lagi pandemi, seorang pemimpin sejati senantiasa perlu mencari jalan keluar dan tidak menyerah pada kondisi. Fakta menunjukkan bahwa dalam situasi apapun peluang selalu ada. Ia seyogianya memiliki pandangan jauh kedepan menentukan visi baru serta melakukan perubahan-perubahan.

Pemimpin perlu melakukan transformasi dan mengelolanya secara efektif. Kepiawaian dalam memindai lingkungan untuk mencari peluang-peluang bisnis; kemauan belajar secara cepat dan bertindak cepat dan tepat merupakan kunci keberhasilan. Seorang pemimpin harus memiliki *adversity quotient* yang tinggi agar tidak mudah menyerah.

Stolz (1997) mengemukakan tiga tipe orang ibarat sedang mendaki gunung yaitu *Climber* (pemanjat) yaitu tipe orang selalu optimis dalam mencari peluang; mereka selalu melihat secercah harapan pada setiap keputusan dan selalu bermotivasi tinggi untuk maju. *Camper* (*pengkemah*) adalah tipe orang sudah merasa puas terhadap apa yang telah mereka capai dan tidak berusaha lebih. *Quitter* adalah tipe orang berhenti di tengah jalan; mereka mudah putus asa dan menyerah.

Seorang pemimpin harus menjadi *pemanjat (climber)* yang selalu berusaha keras mencapai tujuan dan tidak mudah menyerah. Sistem kerja baru sebagai dampak dari pandemi yang diarahkan pada keefektivan dan keefisienan perlu diterapkan. Memang, menangkap peluang baru tidak selalu mudah, namun perlu dicatat bahwa melakukan perencanaan strategis dalam mencari tantangan dan peluang seyogianya berorientasi jangka menengah.

Kreativitas dan persistensi yang sangat tinggi diperlukan mencari peluang dan memanfaatkan berbagai tantangan dalam situasi ini dengan tetap mengindahkan etika berbisnis. Seorang pemimpin seyogianya mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dan berjiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang mampu membuat perencanaan strategis dan mengeksekusinya, mengembangkan modal manusia, mengelola karyawan unggul (*talented*) serta senantiasa meningkatkan dimensi modal manusianya secara berkesinambungan.

Seorang pemimpin harus juga memiliki kecerdasan emosional yang tinggi yang mengacu pada kompetensi personal dan sosial. Kedua jenis kompetensi tersebut sangat dibutuhkan untuk mengelola perubahan. Ia seyogianya menganut nilai-nilai inovatif, resiliensi, kerja sama kelompok dan profesionalitas.

Dengan demikian, ia akan mampu memotivasi karyawan menuju sasaran-sasaran baru serta menjalin kerja sama dan berjejaring sosial dengan pihak lain untuk menangkap berbagai peluang yang ada. Maxwell (2019) menekankan bahwa tingkatan tertinggi dari tipe kepemimpinan adalah tipe 5 *Pinnacle*; tipe kepemimpinan ini bisa dicapai jika kita bersedia menginvestasikan hidup kita untuk orang lain.

Pemimpin bertipe ini mencipta peluang-peluang yang pemimpin lain tidak ciptakan. Ia meninggalkan *legacy*/warisan pada apa yang dilakukannya. Kepemimpinan tipe ini memperoleh reputasi positif. Pada umumnya sebelum mencapai tipe ini, seorang pemimpin melalui tahapan kepemimpinan tipe 1 *Posisi* menekankan pada kedudukan, tipe 2 *Permission* mengandalkan pada hubungan antar manusia, tipe 3 *Production* menekankan pada cara memotivasi anak buah untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan, dan tipe 4 *People development* menekankan pada pengembangan anak buahnya.

Modifikasi *IKIGAI* dalam konteks organisasi

Para pemimpin dalam mendorong kreatif dan jiwa kewirausahaan para anak buahnya dapat mengaplikasikan filosofi *Jepang IKIGAI* yang dimodifikasi secara kreatif dalam konteks organisasi. Filosofi ini *mendorong* para karyawan menemukan apa yang terbaik untuk dirinya dan perusahaan.

Kata *Ikigai* berarti *alasan untuk hidup* atau dalam bahasa Inggris disebut *reason for being* (Lieberman & Garcia, 2016) *Ikigai* menjawab tantangan-tantangan dan berbagai tekanan “hidup” melalui proses identifikasi? *Ikigai* adalah irisan (*subset*) dari empat himpunan yaitu :1) Kesukaan (*What you Love*) mempertanyakan apa yang kita sukai / cintai? Dalam konteks perusahaan maka pertanyaannya dapat diadaptasi menjadi apa yang disukai oleh mayoritas karyawan perusahaan?

Katakan misalnya berbisnis kuliner; 2) Kemampuan (*What are you good at*); mempertanyakan sejauhmana kita atau karyawan memiliki kemampuan untuk mewujudkannya. Jika para karyawan menyukai dan mampu melakukannya dalam hal ini berbisnis kuliner maka terjadi irisan (*subset*) antara himpunan suka dan mampu tersebut yang disebut *passion* (gairah).

Dengan kata lain, jika karyawan menyukai dan mampu melakukannya maka akan muncul *passion* (gairah/motivasi); artinya karyawan bermotivasi tinggi melakukannya; 3) Bayaran (*What can you be paid for*); dalam konteks perusahaan ia mempertanyakan sejauhmana kemampuan tersebut mendatangkan *revenue*?

Apakah perusahaan akan memperoleh masukan */revenue* yang layak dengan berbisnis apa yang disukai dan mampu dilakukannya? Jika ya, maka irisan antara himpunan kemampuan dan himpunan “Bayaran” yang disebut *profesi* (*profession*). Dengan kata lain, pekerjaan yang disukai dan mampu dilakukan perusahaan tersebut akan mendatangkan *revenue* maka apa yang dilakukan adalah suatu yang profesional; 4) Kebutuhan dunia (*what the world needs*); dalam konteks perusahaan, butir 4 ini menanyakan sejauhmana produk atau layanan yang ditawarkan dibutuhkan masyarakat.

Jika jawabannya ya maka irisan himpunan Bayaran dan Kebutuhan memunculkan vokasi (*vocation*) yang dalam konteks perusahaan berkaitan dengan peluang bisnis; sebaliknya jika jawabannya *tidak* maka dapat dikatakan bahwa peluang usaha tidak ada atau sangat kecil.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan mampu mewujudkan pekerjaan yang disukai dalam bentuk produk atau layanan dalam hal ini masakan, dan keluaran tersebut mendatangkan *revenue* serta ternyata bisnis tersebut dibutuhkan masyarakat maka terjadilah irisan antara himpunan Kesukaan dan Kebutuhan yang disebut Misi (*mission*).

Dengan demikian, irisan antar himpunan-himpunan tersebut *passion, profession, vocation* dan *mission* disebut *ikigai*. Dalam konteks perusahaan, *Ikigai* memberi alasan (*reasons*) kuat mengapa perusahaan harus berbisnis kuliner. Alasan kuat tersebut mengindikasikan bahwa jika perusahaan berbisnis tersebut maka kemungkinan keberhasilannya cukup besar. Kendati demikian, dalam menjawab pertanyaan ketiga berkaitan dengan sejauhmana keluaran akan mendatangkan *revenue* maka perlu dianalisis secara mendalam sebab itu seorang pemimpin perusahaan harus memiliki *sense of business* dan kompetensi manajerial.

Kepemimpinan yang Menjawab Tantangan Pandemi

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin seyogianya mengaplikasikan kepemimpinan *entrepreneurial transformasional* untuk menjawab berbagai tantangan sekaligus berupaya mencari peluang bisnis melalui inovasi dan pembelajaran.

Tantangan bisnis bisa dimaknai dengan pencarian cara baru berbisnis melalui perubahan model bisnis sampai pada pencarian ranah industri lain diluar *core competence* nya. Pengujian produk atau layanan yang akan diwujudkan dapat dilakukan dengan menggunakan filosofi *Ikigai* yang dimodifikasi dari konteks individu ke konteks organisasi.

Modal manusia pemimpin perusahaan beserta para anak buah memegang peranan penting dalam menjawab tantangan dan mencari peluang-peluang. *Adversity*, resiliensi, inovasi, pembelajaran serta kerja sama tim merupakan dimensi modal manusia yang sangat penting untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam bertransformasi.

Kepemimpinan tipe 5 seyogianya dijalankan agar sasaran organisasi tercapai secara efektif dan berkelanjutan karena kepemimpinan tipe ini bersedia berkorban demi anak buahnya dalam upaya mencapai visi dan misinya.

Referensi

- Budihardjo, A., 2018. *Knowledge Management*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- Budihardjo, A., 2020. *Building Sustainable Organization*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing
- Bukowitz, W. R. & Williams, R.L. 1999. *The Knowledge Management: Fieldbook*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Cockerill, A. P., Schroeder, H. M. & Hunt, J. W. 1993. *Validation Study into the High Performance Managerial Competencies*. London Business School Centre for Organizational Research.
- Cooper, K. C. 2000. *Effective Competency Modeling & Reporting*. AMACOM.
- Daft, R. L. 2016. *Organization Theory and Design*. USA: South-Western College, Publishing.
- Dalkir, K. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Dierkes, M, Anthal, B, Child, J. & Nonaka, I. 2001. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Donate, M.J., & De Pablo, J.D.S. 2014. The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation, *Journal of Business Research*, 68,pp. 360-370.
- Drucker, F.P. 1983. The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66 (1), January-February, 45.
- Evans, C.2003. *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*. Great Britain: Biddles, Ltd.
- House, R.J. 2004. *Illustrative Examples of GLOBE Findings House*, In 2004. Culture, Leadership and Organizations. House, R.J., Hanges, P.J., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, USA: Sage Publications, Inc.
- Liebermann, A., & Garcia, H. 2016. *Ikigai: The Japanese Secret to a Long and Happy Life*. Living Well.

Lundberg, A. & Westerman, G. 2020. *The Transformer CLO*. Harvard Business Review. January-February.

Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. J. 2007. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, England: Oxford University Press.

Maxwell, J.C. 2019. *Developing The Leadership Within You*. USA: Harper Collins Publisher.

MacShane, S.L., & Von Glinow, M.A. 2010. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: McGraw-Hill.

Stolz, P.G. 1997. *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities*. USA: Wiley.