

VISIONARY LEADERSHIP:

GAYA KEPEMIMPINAN UNTUK ORGANISASI MASA DEPAN

Triyono

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang

Abstrak

Lingkungan Bisnis Masa Depan adalah lingkungan yang penuh ketidakpastian: Hal ini menyebabkan tingkat ketidakpastian dan ketidak-efektifan rencana strategis perusahaan meningkat. Dalam kaitan inilah *visionary leadership* diperlukan guna mengendalikan perusahaan di tengah-tengah gejolak lingkungan bisnis yang tak pasti.

Kata kunci : *Visionary*, Kepemimpinan, Organisasi Masa Depan

PENDAHULUAN

Globalisasi sebagai suatu fenomena dengan implikasinya yang mempengaruhi kegiatan produksi dan perdagangan telah memaksa para ilmuwan dan praktisi bisnis mengkaji ulang berbagai paradigma dan asumsi yang selama ini telah diuji kesahihannya. Bahkan dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan kelas dunia dibikin repot oleh perubahan lingkungan bisnis yang turbulance dan mempersulit upaya perumusan keputusan bisnis secara efektif dan rasional.

Gejala serupa juga telah dirasakan di Indonesia. Sejak tahun 1990 iklim usaha di negara kita mengalami perubahan-perubahan yang mendasar, khususnya sebagai akibat dampak globalisasi terhadap sistem dan tatanan perekonomian-nasional: Demikian pula apabila kita sorot secara mikro, banyak perusahaan-perusahaan domestik maupun asing telah menjalankan berbagai rekayasa engineering dan restrukturisasi organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja mereka. Pengamatan sementara memberikan hasil yang belum optimal. Program rekayasa dan restrukturisasi belum memberikan kontribusi sebagaimana yang diharapkan.

Dalam hal pelaksanaan perencanaan strategis, banyak pimpinan puncak perusahaan dibuat kecewa oleh parameter pemicu lingkungan bisnis yang selalu berubah dalam tempo pendek. Tingkat ketidakpastian dan ketidak efektifan rencana strategis perusahaan menjadi meningkat. Target-target dan arah pengembangan perusahaan semakin sulit dicapai atau

direalisasi karena misi perusahaan yang dijalankan sudah tidak cocok lagi dengan kondisi lingkungan usaha yang sedang berubah. Penetapan visi, atau arah pengembangan perusahaan dalam jangka panjang, acapkali menjadi kadaluwarsa, yang mendorong lebih lanjut para stakeholder mempertanyakan manfaat dari produk rencana strategis pada kondisi lingkungan yang turbulance. Dalam hal ini *visionary leadership* sebenarnya menjanjikan pada kita suatu harapan dalam upaya lingkungan yang bergejolak, dinami dan berubah-ubah. Tipe gaya kepemimpinan perusahaan yang berwawasan masa depan (*visionary*) Sangat cocok untuk dipakai menjelang masuknya abad ke 21, terutama untuk bekal para pimpinan puncak perusahaan (CEO).

PEMBAHASAN

A. Organisasi Perusahaan Masa Depan

Organisasi perusahaan pada abad 21 mulai menunjukkan formasinya dengan karakteristik yang sama sekali baru dibandingkan dengan struktur dan karakteristik organisasi pada abad 20. Globalisasi, perubahan teknologi, sistem kelembagaan dan politik di dunia sejak 1990 telah mendorong proses percepatan pembentukan organisasi yang relatif “baru” tersebut.

Kita dibuat terkejut dengan berbagai implikasi yang luas dari temuan-temuan di bidang material, genetika, ilmu informasi, teknologi ruang angkasa, otomatisasi dan instrumentasi. Keunggulan bersaing pada saat ini bukan lagi ditentukan oleh penguasaan faktor produksi tanah; kapital dan labor, tetapi oleh kepiawaian perusahaan mengelola informasi, ilmu pengetahuan (*knowledge*), pendidikan dan pelayanan jasa. Sekedar mengejar penguasaan pangsa pasar domestik menjadi tidak cukup mengingat semakin luas dan banyaknya permintaan dan daya beli konsumen serta tersedianya pilihan-pilihan mengkombinasikan faktor produksi untuk tujuan efisiensi dan produktivitas secara lintas batas (*borderless*).

Kita menyaksikan pula bagaimana tidak berdayanya sistem moneter dan perbankan di Mexico, Thailand dan Phillipina menghadapi seranganserangan spekulasi mata uang asing. Dunia mengalami pergeseran-pergeseran sosial budaya dan demografi mengarah pada masyarakat (nasional, regional, global) yang lebih beragam dan terfragmentasi dalam tata nilai, gaya hidup dan cita rasa. Sementara itu risiko ekonomi dan sosial secara global

cenderung meningkat dengan berjalannya proses depletion sumber daya alam, kerusakan lingkungan hidup dan tingkat kejahatan. Faktor-faktor lingkungan usaha yang bergejolak dan berubah ini menjadikan masa depan menjadi kurang pasti (uncertain) dan turbulence. Sangat relevan dalam hal ini kita mengetahui bentuk organisasi di masa depan.

Dengan kekuatan nalar dan logika para futurist dan pakar di bidangnya, organisasi perusahaan pada abad 21 sudah dapat direka-reka bentuknya. Sebagaimana disimpulkan oleh Nanus (1992) dan Jakson (1997), organisasi pada abad 21 memiliki karakteristik berikut :

- Karyawan dan pegawai perusahaan terdiri dari kelompok pekerja yang memiliki tingkat ketrampilan yang relatif tinggi.
- Barang dan jasa yang ditawarkan ke pasar semakin sarat pada kemasan-kemasan inovasi maupun pengetahuan. Sistem produksi barang dan jasa akan melibatkan lebih banyak komponen dan pemasok dengan dosis kepintaran otak dan ketrampilan manusia yang lebih dominan.
- Organisasi perusahaan akan cenderung lebih didorong oleh kemajuan dan aplikasi teknologi komputer dan sistem informasi. Organisasi perusahaan abad 21 memiliki karakteristik kompleksitas dan dinamika terhadap perubahan transformasi, yang dapat bereaksi terhadap tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan pada lingkungan eksternal perusahaan.
- Kegiatan bisnis pada abad 21 cenderung tersebar secara acak di segala penjuru tata ruang geografis dan pada dimensi waktu yang berbeda.
- Organisasi perusahaan tersebut memiliki tujuan yang berganda melayani kepentingan stakeholders yang beragam. Batas-batas formal pelimpahan wewenang dan tanggung jawab menjadi kabur mengingat berkembangnya pola kerjasama usaha yang semakin luas antar perusahaan dari sesama kelompok bisnis atau jauh menerobos membentuk kolaborasi dengan pesaing/pemasok di luar negeri.
- Bentuk dan karakteristik organisasi masa depan yang demikian tentunya memberikan tantangan dan peluang bagi para pimpinan perusahaan yang berwawasan masa depan. Mengelola organisasi yang demikian tidak cukup hanya dengan memiliki gaya kepemimpinan yang strategik maupun fungsional. Hanya *visionary leadership* yang

merupakan model kepemimpinan paling tepat untuk dijalankan pada organisasi perusahaan tersebut.

B. Karakter Visionary Leader/Leadership

Survei literature dari berbagai pustaka memberikan penekanan yang berbeda dalam konsep kepemimpinan. Untuk segi praktisnya, definisi yang diberikan oleh Stephen Robbins (1997) lebih dapat dipakai sebagai rujukan. Menurutnyanya "*leadership is the notion that leaders are individuals who, by their actions, facilitate the movement of a group of people toward a common or shared goal*". Dengan ddefinisi ini kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi unit organisasi mencapai tujuannya.

Secara umum gaya kepemimpinan pada tingkatan manajemen puncak (CEO) dapat memakai salah satu dari gaya kepemimpinan : *charismatic, strategic dan visionary leadership*.⁴⁾ Model kepemimpinan yang karismatik dapat kita jumpai pada kepemimpinan tokoh tokoh seperti Budi Utomo, Jenderal Sudirman, Bung Karno, Pak Harto, Martin Luther King, John F. Kennedy dan Mahatma Gandhi. Para negarawan tersebut memiliki visi yang sangat jauh tentang rencana tindakannya; dapat menyampaikan visi tersebut secara oratorik dan mengetahui kemampuan dirinya serta memanfaatkan kemampuan tersebut dalam pola kepemimpinan sehari-hari.

Model kepemimpinan yang strategik merupakan gaya kepemimpinan yang lebih rasional menggunakan acuan prediksi-prediksi tentang tantangan dan kendala lingkungan usaha memperhatikan kemampuan organisasi yang dimiliki. Jadi gaya kepemimpinan ini lebih cocok untuk perusahaanperusahaan yang melaksanakan sistem perencanaan formal yang sudah teranggarkan dananya (*strategic allocative planning*).

Sedangkan *visionary leadership* cakupannya agak berbeda dari bentuk kepemimpinan yang karimastik dan strategik. Pimpinan dengan pola *visionary* ini memiliki kemampuan untuk menyatakan kepemimpinannya secara realistis, dan dapat meyakinkan serta menuntun organisasi mencapai suatu cita-cita masa depan yang febih baik dari kendisinya pada masa kini. Gaya kepemimpinan *visionary* selalu konsisten dan fokus terhadap pencapaian visi, yang dalam prakteknya tidak kaku terhadap kendala anggaran seperti yang terjadi pada model kepemimpinan yang strategik. Model kepemimpinan ini lebih cocok untuk perusahaan-perusahaan yang melaksanakan perencanaan sistem yang bersifat *innovative*.

Suatu survei yang dilaksanakan oleh majalah Fortune (Korn, 1989) terhadap 1500 pimpinan senior perusahaan, 870 di antaranya merupakan CEO dari 20 negara di dunia, mengungkapkan ciri-ciri atau kemampuan yang perlu dimiliki pimpinan pada tahun 2000. Menurut responden ternyata karakteristik yang paling dominan yang harus mereka miliki adalah “kemampuan merumuskan visi masa depan”. Hampir 98 persen responden tersebut menyatakan faktor ini sebagai “hal yang paling penting”.

Tidaklah sulit mencari contoh-contoh konkrit para pimpinan manajemen puncak yang memiliki *visionary leadership*. Pada skala global, Gestner, Eaton dan Gates merupakan CEO papan atas yang telah diakui keunggulannya memiliki visi yang spektakuler. Gestner setelah mengambil alih pimpinan IBM menyatakan bahwa yang diperlukan perusahaan tersebut pada masa kini adalah suatu visi yang baru. Robert Eaton sebagai CEO pada perusahaan otomotif Chrysler meng- ; inginkan pegawai dan karyawannya memfokuskan pada target-target jangka pendek yang dapat diukur. Sedangkan Bill Gates telah berhasil menciptakan arah jangka menengah untuk Microsoft menguasai teknologi informasi. Pada skala nasional, Ciputra (Properti Indonesia, 1994) telah sukses mengantarkan imperium perusahaannya menjadi perusahaari kelas atas dalam bidang property development, karena memiliki visi yang realistis dan terfokus.

Di samping memiliki kemampuan merumuskan dan menjual visi, seorang *visionary leader* harus mampu mengelola organisasi masa depan secara profesional. Diagram A mencoba untuk menggambarkan karakteristik yang minimal harus dimiliki oleh seorang pimpinan puncak untuk organisasi masa depan.

Seperti telah diuraikan sebelumnya berbagai tantangan dan peluang bisnis akan senantiasa “datang” dan “pergi” dengan ritmik yang sulit diterka. Dalam kondisi yang tidak pasti (uncertain) dan bergejolak (turbulance) ini pimpinan perusahaan yang efektif dalam menghadapi kondisi lingkungan dan organisasi pasar abad 21 harus mampu memberikan sifat-sifat karismatik dalam mempromosikanvisidan misiorganisasi kepada seluruh unit organisasi perusahaan. Pimpinah perusahaan tersebut perlu mengupayakan mendapat respek (*credibility*) dan kepercayaan (*trust*) dari para pegawai dan karyawannya dalam upaya merealisir visi yang telah ditetapkan. Tentunya agar tujuan ini dapat terlaksana, pimpinan ini

perlu juga memiliki sifat-sifat dari seorang profesional, yaitu : integritas, kompeten, konsisten, loyal dan terbuka.

Berbeda dengan gaya kepemimpinan yang strategik, yang menjalankan perusahaan dengan mengarahkan dan memotivasi pegawai dan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan menurut persyaratan-persyaratan peran dan tugas a masing-masing (biasa disebut dengan *transactional leader^b*), pimpinan visionary harus mampu merangsang motivasi pegawai profesionalnya untuk menghasilkan karya-karya nyata secara innovative. Mereka harus mampu mengakomodir ego dan kepentingan masing-masing individu atau kelompok organisasi untuk merealisasi visi perusahaan. Manajemen perusahaan akan diarahkan pada upaya mendorong tumbuh berkembangnya pemikiran intelektual yang mengarah pada intelligence, rasionalitas dan problem solving.

Pimpinan masa depan harus sensitif terhadap hubungan perseorangan (*individualized consideration*), dengan lebih memberikan perhatian pada perlakuan masing-masing individu di unit organisasi, sekaligus memberikan bimbingan dan nasehat. Apabila perusahaan ingin merangsang budaya kerja yang *innovative*, penilaian kinerja dan memotivasi pegawai profesional tidak dapat lagi hanya dengan menekankan pada tanggung jawab dan deviasi dari target maupun standard performance. Yang jelas seorang *visionary leader* 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 tehnik *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 disini bukan berarti .orang eksekutif puncak harus bekerja keras sampai larut malam. Upaya memaksimalkan energi tentunya lebih dari sekedar memeras stamina fisik dari seorang CEO. Keterampilan CEO yang diinginkan pada organisasi masa depan adalah mereka yang dapat mengeluarkan keputusan bisnis secara berkualitas. Dia harus memiliki dorongan kuat keluar dari status quo masa kini, atau dari suatu pemecahan (*solution*) 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 di dapat, serta semakin bersifat “*bulky*” maka keahlian untuk berpikir dan berlogika secara sederhana (*simple*) akan merupakan keunggulan dalam arena persaingan yang semakin ketat. Mengolah fakta secara “*brilliance*” dan menyajikan informasi apa adanya secara “*benar*” merupakan sukses untuk berkomunikasi pada era globalisasi.

(4) *Multiple Focus*

Fokus dalam suatu kegiatan tidak muncul begitu saja dari suatu blue print atau rencana strategis. Kejelasan visi, tujuan dan kegiatan core bisnis biasanya didapat setelah melalui proses yang tidak terfokus; atau datang dari fokus yang saling bertentangan dalam suatu organisasi perusahaan. Dalam kerangka organisasi masa depan kemungkinan-kemungkinan ini sering sekali timbul. Kemampuan seorang leader untuk melakukan teknik persuasif dan advocacy 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 CEO yang profesional di samping harus mampu menggunakan logika dan rasio dalam membuat prediksi-prediksi, dia harus juga terlatih menggunakan kemampuan “ilmu dalam” (*inner sense*) yang dimiliki dalam membuat keputusan-keputusan bisnis. Dalam kondisi yang tidak menentu dan keputusan harus dikeluarkan dengan cepat, maka peran “*innersense*” semakin penting. Dengan kekuatan “*innersense*” ini seorang CEO akan “berani” mengambil risiko menempuh jalan keluar dari segala aturan birokrasi atau “*standard operating procedure*” yang berlaku di perusahaan; yang dirasa sudah tidak cocok lagi dengan kondisi perubahan lingkungan eksternal

Dengan menggambarkan karakter dan ciri-ciri dari seorang pimpinan yang berwatak visionary di atas maka diharapkan pimpinan puncak perusahaan dapat siap menghadapi permasalahan-permasalahan manajerial dari organisasi perusahaan pada abad 21. Profesionalisme dalam kepemimpinan organisasi masa depan tidak cukup didapat dari sekedar memiliki “*karimastik*” maupun kemampuan “*to exercise power*”, tetapi harus lebih luas dari kedua aspek tersebut. Dia harus memiliki visi yang jelas dan kemampuan mempengaruhi para pelaku serta mengelola organisasi secara “*behavioral*”, “*manusiawi*” dan “*competence*”.

C. Manajemen Inovasi dan Perubahan

Dalam kondisi lingkungan yang bergejolak, manajemen inovasi dan perubahan menjadi sangat penting. Kemampuan manajerial yang efektif selama masa transisi yang bersifat transformasi atau diskontinuitas dapat berhasil jika rencana maupun desain perubahan telah benar-benar dijalankan dan dipasang. Masa transisi tersebut seyogyanya terlewati tanpa biaya yang tinggi dipandang dari sudut perusahaan maupun anggota organisasi.

Tetapi dalam praktek selalu timbul masalah-masalah genting, seperti antara lain dalam kaitannya dengan kekuasaan politik (*power*, masalah kekhawatiran dan keraguan (*anxiety*) serta masalah pengawasan (*control* terhadap organisasi (Tushman dan Anderson, 1997). Sekelompok individu atau unit organisasi mungkin akan menentang seluruh atau sebagian dari “perubahan” (*change*) – apakah itu dalam bentuk desain baru atau strategi dan pendekatan perusahaan yang tidak sesuai dengan norma dan tata nilai yang dianut secara bersama.

Demikian pula dengan kemungkinan meningkatnya tingkat "stress" atau "kekhawatiran" dari sekelompok individu/unit organisasi dengan adanya perubahan dan proses inovasi. Pada kondisi ekstrim, tingkah laku mereka akan menuju pada pola tindakan yang merusak atau menolak untuk melaksanakan program perubahan yang dijalankan perusahaan. Dalam kondisi turbulance akibat perubahan yang mendadak, sistem pengendalian dan pengawasan organisasi dapat menjadi tidak relevan sehingga kinerja manajemen tidak dapat dimonitor.

Seluruh permasalahan-permasalahan ini menuntut pola manajemen yang agak berbeda. Dalam kondisi permasalahan tersebut timbul kepermukaan, maka implikasi untuk manajemen penanganan, permasalahan menjadi akan berbeda sebagaimana digambarkan pada diagram B.

Visionary leader harus mampu melakukan manuver-manuver politik secara dinamis dalam masa transisi, agar kepentingan berbagai pihak yang menjalani proses perubahan "terfokus" pada visi yang ingin dituju.

Sebagai contoh, agar program "perubahan" mendapatkan dukungan secara luas maka strategi seperti partisipasi, bargaining, isolasi atau penggeseran (*removal*) dapat secara selektif dijalankan. Dalam hal membangun stabilitas untuk mengurangi konflik dan pertentangan, pimpinan perusahaan dapat melakukan komunikasi langsung dengan menjelaskan hal-hal yang tidak dialami perubahan kepada para pelaku organisasi atau menunda sedikit waktu agar mereka "siap" dengan perubahan yang akan dilaksanakan. Tentunya masih banyak lagi ketrampilan maupun teknik yang dapat dipakai untuk mempertajam dinamika politik dalam proses perubahan.

KESIMPULAN

1. Upaya memotivasi tingkah laku yang cocok dengan gerakan perubahan (*motivating constructive behavior*) dapat diarahkan melalui metode-metode *psychology* dan *sociology*, termasuk memberikan penghargaan melalui promosi maupun, reward moneter. Akhirnya, upaya manajemen periode transisi dapat dilaksanakan dengan sistematis melalui penggunaan strategi komunikasi verbal dan informal, atau mengangkat

manajer khusus pada masa transisi sekaligus dengan menjalankan rencana transisi yang formal.

2. Dengan uraian ini semakin jelas bahwa kepemimpinan *visionary* menuntut pula kualitas seorang pemimpin yang mengerti politik, psikologi, sosiologi dan teknikteknik manajerial secara umum. Menyongsong abad 21, kualitas pemimpin yang berwawasan masa depan seperti diuraikan pada tulisan ini dapat dioperasikan pada program lanjutan di Pascasarjana maupun lembaga-lembaga pendidikan formal manajemen lainnya. Kolaborasi dunia perguruan tinggi dengan dunia usaha menjadi suatu kebutuhan dalam mempersiapkan calon-calon pimpinan masa depan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

L.B.Korh **How the Next CEO Will Be Different Fortune**. May 22. 1989. hal 157.

Nanus, Burt, 1992. **Visionary Leadership**. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers:

Jackson, David. 1997. **Dynamic Organizations: The Challenges of Change** – London : Macmillan Press Ltd.

Properti Indonesia, Agustus 1994.

Robbins, Stephen P. 1997. **Managing Today**14 pper **Saddle River**, New Jersey : Prestice Halt International Inc.

Tanri Abeng. 1997. **Dan Meja Tantri Abeng: Gaossan, Wawasan. Terapan dan Renungan**. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Tushman, Michael. dan Andersen, Philip. 1997. **Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings**. New York Oxford University Press.

White Randall P, Ferguson, Philip dan Crainer Stuart, 1996 **The Future of Leadership : A White Wafer Revolution**. London: Pitman Publishing.