

8

PERAN PEMIMPIN DALAM MANAJEMEN FLEKSIBILITAS DAN PERUBAHAN

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
UKRIDA

Kredensi Dosen: <https://rudyct.com/cv.pdf>

- ⑩ Tugas utama Pemimpin strategik adalah memilih, menentukan & merumuskan strategi.
- ⑩ Mengimplementasikan strategi
- ⑩ Penerapan Strategi didasarkan atas efisiensi dan efektivitas organisasi/ perusahaan agar perusahaan berkinerja tinggi

KEUNGGULAN KOMPETITIF

Perusahaan yang berkinerja tinggi memiliki keunggulan kompetitif – yang dicapai jika strategi yg ditempuh menghasilkan kinerja superior yang mengungguli pesaing2nya

Keunggulan kompetitif dicapai perusahaan jika profitabilitasnya lebih besar dari rata2 yg dicapai perusahaan2 lain di industri/bisnis yang sama2 bersaing untuk pelanggan yg sama.

Keunggulan kompetitif yg berkelanjutan (*sustainable*) dicapai jika profitabilitas di atas rata2 dapat dipertahankan terus untuk beberapa tahun ke depan

KINERJA UNGGUL

10 Kinerja unggul (superior performance)

- ☞ Menghasilkan profitabilitas yang tinggi (relatif thd perusahaan lain
 - pada bisnis atau industri yg sama atau mirip)
- ☞ Sasaran akhir adalah memaksimumkan nilai saham
- ☞ Measure of Profitability → ROIC (Return on Invested Capital)

ROIC = Net Profit / Capital Invested

= Net Income after Tax / Equity plus Debt to Creditors

Sumber Daya Manusia adalah unsur utama dalam Manajemen Strategi

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi.

Aspek2 Manajemen SDM dapat dianggap sebagai salah satu Strategi utama dalam pencapaian misi perusahaan.

Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan masyarakat tertentu, dan pelaksanaan misi yang dijabarkan dari visi organisasi semuanya dikelola dan diurus oleh manusia.

SDM yang bekerja fleksibel dan unggul

- Pencapaian nilai tinggi suatu perusahaan terletak pada kekuatan SDM yang handal - menguasai pengetahuan (*knowledgeable*), ekspertis (*expertise*), merupakan manajer strategik (*strategic managers*), cemerlang, kreatif, inovatif, fleksibel, mampu menekan biaya, bekerja dalam tim -- responsif terhadap tuntutan pasar serta perubahan-perubahan lingkungan sosial dan teknologi.

TANTANGAN MANAJER MASAKINI:

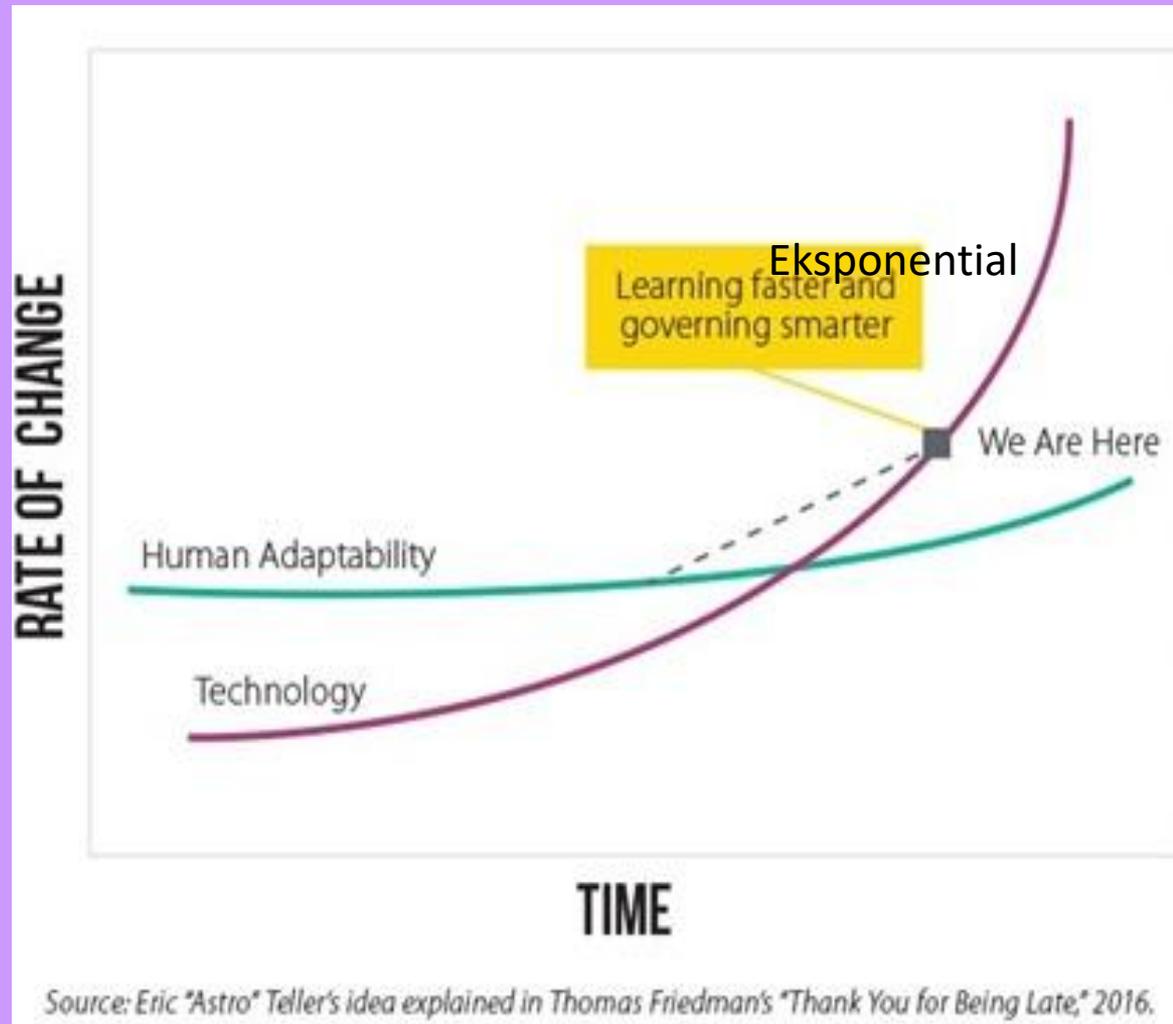
- Perubahan yng berlangsung cepat
- Pertumbuhan eksponensial teknologi digital
- Adaptif
- Fleksibilitas

Everything changes – but change. Heraclitus ca. 500 BCE

Semua berubah – kecuali perubahan.

(yang tidak berubah).

Perubahan teknologi berlangsung sangat cepat (mengikuti pola eksponensial) sehingga manusia sendiri sebagai pencipta cenderung ketinggalan mengimplementasikannya dalam kehidupannya.



Tantangan Manajer Masakini

Pemimpin dan manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri (adaptif dan fleksibel) terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Perubahan antara lain oleh:

1. Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat – 20 tahun terakhir, khususnya teknologi digital yang berdampak pada hampir semua aspek kehidupan manusia yg berlangsung (eksponensial) sehingga diperlukan adaptabilitas dan fleksibilitas yang tinggi (digital marketing etc., bigdata, IoT. AI dst.)
2. Pengaruh globalisasi dan deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dan sebagainya oleh pemerintah, proteksi dan monopoli sebagai *barrier to entry* yang semakin berkurang, munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).

Tantangan Manajer Masakini (2)

5. Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada *workforce diversity*, bertambahnya tenaga usia tua dan meningkatnya tenaga kerja wanita dan keluarga *dual career* (suami-isteri bekerja).
6. Perubahan sistem sosio-politik di beberapa negara, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi, dan deregulasi perdagangan.
7. Pergeseran-pergeseran yang berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen, *joint-venture*, divestasi dsb – agar mampu bersaing, *sustainable*, sesuai tuntutan perubahan

Kepemimpinan Strategik

- Kepemimpinan strategik merupakan kemampuan menyampaikan secara jelas (*articulating*) visi strategik perusahaan dan memotivasi anggota untuk memahami dan menerima visi tersebut.
- Menguasai ekosistem bisnis institusi yang dipimpinnya, fleksibel dan senantiasa mengadakan penyesuaian atas perubahan2 yang berlangsung .

Ciri Pemimpin Strategik

Ciri pokok seorang pemimpin strategik adalah:

- a) Memiliki visi, berkepribadian menarik, dan konsisten.
- b) Memiliki komitmen visi perusahaan dan dapat menjadi teladan bagi bawahan.
- c) Komunikasi yang baik dengan karyawan
- d) Mendelegasikan wewenang dan memberikan bimbingan.
- e) Menguasai informasi "*up to date*" tentang perkembangan teknologi digital dan senantiasa fleksibel dalam perencanaan strategik.
- f) Menerapkan otoritas (kekuasaan) dengan tepat (*astute*):
 - Lebih memilih konsensus daripada memaksakan kehendak.
 - Tidak membuat pernyataan-pernyataan yang detail atau mengikat.
 - Melaksanakan rencana secara bertahap, mengendalikan sumberdaya.

PERAN PEMIMPIN sangat menentukan fleksibilitas manajemen dalam menghadapi VUCA di dunia bisnis. Dalam literatur teori kepemimpinan, kepemimpinan normatif untuk VUCA berfokus pada empat tipe kepemimpinan yaitu:

Kepemimpinan pelayanan, transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan otentik (Johnson, 2012).

1. Kepemimpinan pelayanan (*Servant Leadership*)

Pusat perhatian dalam kepemimpinan yang melayani adalah pengikut. Pemimpin berbagi informasi dan sumber daya untuk mendukung pengikut. Jika para pengikut diberdayakan, kepemimpinan akan dianggap berhasil.

2. Kepemimpinan otentik (*Authentic leadership*)

Kepemimpinan autentik didasarkan pada nilai-nilai, dasar-dasar etika. Empat karakteristik utama pemimpin otentik (Avolio dan Gardner, 2005) dengan interpretasi kunci mereka ditunjukkan sebagai berikut.

dimensi dan interpretasi

- Kesadaran diri - Pemimpin sangat menyadari kekuatan dan kelemahan mereka
- Pemrosesan yang seimbang - Sebelum mengambil keputusan, dapat memproses perspektif orang lain secara objektif meskipun itu menantang keyakinan pemimpin itu sendiri
- Perspektif moral yang terinternalisasi - Mengambil keputusan berdasarkan standar moral dan etika internal yang tinggi
- Ketulusan saat berurusan dengan orang lain - Menumbuhkan budaya keterbukaan dengan tulus berbagi pendapat, informasi dan perasaan saat berhubungan dengan orang lain

3. Kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*)

Keberhasilan dalam kepemimpinan transformasional tergantung pada pemimpin dan pengikut yang mengangkat satu sama lain ke tingkat pemahaman yang lebih tinggi. Bagi pengikut, seorang pemimpin transformasional tetap menjadi inspirasi (Bass, 1985). Dengan cara ini, kepemimpinan transformasional terutama berpusat pada pemimpin; pemimpin membawa perubahan dalam perusahaan dengan tingkat aura karismatik yang mengelilingi mereka.

4. Kepemimpinan transaksional (*Transactional Leadership*)

Fokus kepemimpinan transaksional adalah bagaimana pemimpin dapat menyelaraskan bawahan dengan pencapaian tujuan organisasi, baik dengan menggunakan hukuman atau penghargaan (Yukl, 2006). Pendekatan ini mirip dengan “kebijakan wortel dan tongkat”. Asumsi yang mendasari gaya ini adalah bahwa pemimpin dapat mengontrol dan membentuk perilaku bawahan.

Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership)

Kepemimpinan Pelayan bukan hanya sekadar paradigma, tetapi juga suatu praktek yang diterapkan dengan memahami dan menerapkan serangkaian prinsip dasar.

Prinsip-prinsip ini dirancang untuk memandu pemimpin dalam menjalankan tugas mereka dengan cara yang lebih inklusif, etis, dan berorientasi pada orang.

Prinsip-prinsip Dasar:

1.Melayani Terlebih Dahulu: Konsep inti dari kepemimpinan pelayan adalah ide bahwa pemimpin harus melayani terlebih dahulu. Ini berarti prioritas utama pemimpin adalah kesejahteraan dan pertumbuhan individu yang dia pimpin.

2.Mendengarkan dengan Empati: Pemimpin pelayan harus mampu mendengarkan dengan empati, berusaha memahami perspektif dan kebutuhan orang lain tanpa menghakimi.

3.Pengembangan Orang Lain: Kepemimpinan pelayan berfokus pada pengembangan pribadi dan profesional orang lain, mendorong mereka untuk mencapai potensi penuh mereka.

4.Kesadaran Diri: Kesadaran diri adalah kunci untuk memahami bagaimana perilaku dan keputusan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain. Pemimpin pelayan secara teratur merefleksikan tindakan dan motivasi mereka.

5.Persuasi bukan Koersi: Alih-alih mengandalkan kekuatan posisi atau otoritas, pemimpin pelayan mempengaruhi orang lain melalui persuasi, membangun konsensus dalam kelompok.

6.Pemikiran Konseptual: Pemimpin pelayan mampu berpikir di luar kotak, melihat gambaran besar, dan memahami bagaimana keputusan tertentu dapat mempengaruhi berbagai aspek organisasi.

7. Komitmen terhadap Pertumbuhan Orang Lain: Seorang pemimpin pelayan peduli dengan pertumbuhan pribadi dan profesional individu dalam timnya, memberikan peluang untuk belajar dan berkembang.

8. Membangun Komunitas: Mereka memahami pentingnya rasa komunitas dan menciptakan lingkungan di mana individu merasa terkoneksi dan didukung.

Pertimbangan dalam Penerapan KP

1. Komunikasi Efektif: Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan empatik adalah kunci dalam kepemimpinan pelayan. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi dan tujuan, sambil juga mendengarkan dan menghargai masukan dari anggota tim.

2. Keberlanjutan: Penerapan kepemimpinan pelayan memerlukan komitmen jangka panjang. Ini bukanlah pendekatan jangka pendek yang dapat diterapkan dan ditinggalkan. Untuk benar-benar memberikan dampak positif, prinsip-prinsipnya harus diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan.

3. Batasan dan Tantangan: Meskipun ide dasarnya mungkin terdengar sederhana, penerapan kepemimpinan pelayan dalam praktik nyata dapat menjadi kompleks. Pemimpin mungkin menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan kebutuhan bisnis dengan kebutuhan individu atau dalam mengatasi konflik di antara anggota tim.

4. Pelatihan dan Pembelajaran Berkelanjutan: Seperti semua bentuk kepemimpinan, kepemimpinan pelayan memerlukan pembelajaran dan perkembangan berkelanjutan. Pemimpin harus berkomitmen untuk terus belajar dan menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan kebutuhan tim dan organisasi.

Manfaat Kepemimpinan Pelayan:

1.Lingkungan Kerja Positif: Salah satu manfaat utama dari kepemimpinan pelayan adalah penciptaan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

2.Retensi Karyawan: Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan pelayan cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

3.Keputusan yang Lebih Inklusif:

Dengan mendengarkan dan menghargai kontribusi dari semua anggota tim, kepemimpinan pelayan mendorong proses pengambilan keputusan yang lebih demokratis dan inklusif.

4.Pertumbuhan dan Inovasi:

Karena fokus pada pengembangan individu, kepemimpinan pelayan sering kali menghasilkan tim yang lebih inovatif, dengan anggota yang merasa bebas untuk berbagi ide dan solusi baru.

