




KEPEMIMPINAN STRATEGIS PARA EKSEKUTIF

Siti Annisa Rizki, M.Psi., Psikolog

- 
- Chapter ini membahas tentang pentingnya peran eksekutif terhadap kinerja organisasi-organisasi besar. Namun, beberapa ahli berdebat tentang persoalan ini, seperti :
 1. Kinerja organisasi secara garis besar ditentukan oleh berbagai faktor di luar kendali pemimpin, meliputi kondisi ekonomi, kondisi pasar, kebijakan pemerintah dan perubahan teknologi
 2. Kebijakan dari para eksekutif dibatasi oleh tuntutan internal dan eksternal, sehingga hanya dengan koalisi politik yang cukup besarlah yang dapat memberikan pengaruh terhadap perubahan besar di organisasi
 3. Orang banyak melebih-lebihkan tentang pemimpin secara individual dan memberikan mereka lebih banyak kredit terhadap pencapaian dan lebih banyak menyalahkan mereka, jika dibandingkan dari apa yang sepatutnya mereka terima

Bagaimana pemimpin mempengaruhi kinerja organisasi?

- Salah satu pertanyaan penting di dalam penelitian tentang kepemimpinan strategis adalah “bagaimana mempengaruhi efektivitas secara keseluruhan dari organisasi besar?”
- The Flexible Leadership Theory (FLT) (Yukl, In Press; Yukl & Lepsinger, 2004) menggabungkan ide-ide dari teori dan area lainnya yang berkaitan, termasuk teori organisasi, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia dan manajemen perubahan.
- 4 unsur di dalam FLT termasuk : kinerja organisasi (atau efektivitas), penentu-penentu kinerja, proses kepemimpinan dan *variable* situasi.
- Efektivitas organisasi tergantung pada 3 jenis penentu kinerja, yaitu :
 1. Efisiensi dan kehandalan proses
 2. Hubungan manusia dan sumber daya
 3. Adaptasi terhadap lingkungan



PENENTU KINERJA UTAMA

1. Adaptasi terhadap lingkungan

- Efektivitas organisasi tergantung pada bagaimana merespon secara sesuai terhadap ancaman eksternal dan juga peluang. Adaptasi merupakan hal yang penting ketika lingkungan eksternal cepat mengalami perubahan dan tidak pasti, misal perubahan teknologi, perubahan politik dan kekacauan ekonomi, atau ancaman lain dari kompetitor/lawan eksternal
- Adaptasi yang berhasil terkadang juga membutuhkan perubahan besar pada produk atau layanan organisasi, atau prosedur untuk penjualan atau pemasok.
- Adaptasi ditingkatkan berdasarkan interpretasi secara akurat dari informasi tentang lingkungan, pembelajaran kolektif anggota (memahami proses dan hubungan timbal balik), fleksibilitas proses kerja, inovasi produk, pelayanan atau proses, dan ketersediaan sumber daya (untuk mendukung inisiatif dan manajemen krisis)

2. Efisiensi dan kehandalan proses

- Efisiensi : penggunaan karyawan atau sumber daya yang digunakan di dalam operasi dengan cara meminimalisir biaya dan menghindari upaya atau penggunaan sumber daya yang sia-sia
- Efisiensi menjadi hal penting ketika strategi kompetitif dari organisasi untuk memberikan produk atau pelayanan dengan harga yang lebih rendah daripada yang diberikan competitor, atau ketika menghadapi krisis finansial dimana tidak tersedia dana yang cukup untuk mendukung operasional yang penting
- Efisiensi bisa ditingkatkan dengan merancang ulang proses kerja, menggunakan teknologi baru, mengkoordinasikan aktivitas unit dan menghindari kegiatan atau penggunaan sumber daya yang sia-sia.
- Kehandalan proses artinya menghindari penundaan yang tidak diperlukan, error, cacat kualitas atau kecelakaan. Kehandalan proses merupakan komponen efisiensi tentang produk gagal atau proses yang tidak reliabel yang dapat meningkatkan biaya

3. Sumber daya manusia dan hubungannya

- Maksud dari *human capital* biasanya digunakan untuk mendeskripsikan kualitas sumber daya manusia di organisasi, meliputi keterampilan dan pengalaman anggota yang relevan (Hitt & Ireland, 2002). Kinerja juga tergantung pada motivasi anggota dan kualitas hubungan dan jaringan sosial (terkadang disebut *social capital*).
- Bekerja secara kolektif akan lebih efektif jika orang-orang memiliki keterampilan, komitmen yang kuat terhadap sasaran kerja, kepercayaan diri terhadap kemampuannya untuk mencapai prestasi yang menantang, level yang tinggi dari sikap saling percaya, identifikasi yang kuat terhadap organisasi dan misi.
- Sumber daya manusia dan hubungannya menjadi lebih penting ketika pekerjaan bersifat kompleks dan sulit untuk dipelajari, anggota yang baru membutuhkan pelatihan, kinerja yang sukses membutuhkan level yang tinggi dari motivasi dan juga keterampilan, dan akan sulit untuk merekrut dan melatih orang yang akan menggantikan orang yang telah pergi.

Cara untuk mempengaruhi penentu kinerja

Pemimpin dapat meningkatkan penentu kinerja dengan mengombinasikan beberapa metode, meliputi:

1. Perilaku kepemimpinan



3. Strategi kompetitif



2. Perubahan program, sistem dan struktur



1. Perilaku kepemimpinan

- ▶ Perilaku berorientasi tugas → biasanya digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan reliabilitas proses
- ▶ Perilaku berorientasi perubahan → meningkatkan adaptasi terhadap lingkungan eksternal
- ▶ Perilaku berorientasi relasi → meningkatkan relasi manusia dan sumber daya manusia

2. Program, sistem dan struktur

- ▶ Mengimplementasikan atau memodifikasikan program formal, sistem manajemen dan aspek struktur formal. Tipe jenis pengaruh ini terkadang disebut kepemimpinan tidak langsung

3. Keputusan tentang strategi kompetitif

- ▶ Top executive biasanya memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan tentang strategi kompetitif, dan keputusan tersebut adalah hal penting untuk mempengaruhi performa organisasi.
- ▶ Strategi kompetitif meliputi keputusan tentang jenis produk atau pelayanan yang diajukan, dasar yang diperlihatkan bagi pelanggan yang potensial dan metode yang digunakan untuk mempengaruhi pelanggan potensial atau klien.
- ▶ Memformulasikan strategi dengan menggunakan perilaku spesifik tentang kepemimpinan, seperti memonitor lingkungan eksternal, mengukur ancaman dan peluang, mengidentifikasi kompetensi utama dan mengevaluasi strategi alternatif.

Kebutuhan untuk fleksibel, pemimpin yang adaptif

- Jika memungkinkan, pemimpin harus mencari cara untuk meningkatkan lebih dari satu penentu kinerja pada suatu waktu
- Kinerja dari suatu organisasi akan menjadi lebih baik jika pemimpin dapat meningkatkan penyesuaian diri yang inovatif dan efektif secara berkelanjutan, dimana terkadang hal ini disebut dengan “*organizational ambidexterity*”
- Pemimpin perlu secara berkesinambungan mengukur situasi dan menentukan bagaimana jenis perilaku, program, sistem manajemen dan bentuk struktur yang relevan.

Koordinasi kepemimpinan lintas level dan subunit

- Top eksekutif memiliki tanggung jawab utama untuk membuat keputusan strategis. Hal ini tidak akan berhasil jika diimplementasikan tanpa dukungan dan komitmen dari pemimpin menengah atau pemimpin level lebih bawah, yang ada di organisasi
- Meskipun organisasi memiliki CEO yang powerful, namun jika adanya konflik tentang visi atau strategi kompetitif yang dikemukakan CEO, maka hal ini dapat **mencegah** visi atau strategi dapat diimplementasikan dengan efektif
- Akan menjadi hal yang sulit untuk mencapai kerja sama dan koordinasi pada lintas level dan subunit di dalam organisasi, kecuali manajer dapat membagikan cita-cita dan nilai-nilai yang menjadi pedoman keputusannya. Perusahaan dengan ideologi inti yang kuat dan relevan, akan lebih bisa bertahan dan berhasil dalam waktu yang lebih lama.

KENDALA PADA EKSEKUTIF

Kendala internal

Kebijakan CEO dapat dibatasi oleh berbagai faktor internal di organisasi.

Kendalanya :

1. kekuatan koalisi-koalisi yang ada di dalam organisasi
2. Budaya organisasi yang kuat dan menolak perubahan

Kendala eksternal

- Produk dan layanan organisasi, jenis pasar dimana organisasi beroperasi, Stakeholder yang powerful yang dapat mendikte kondisi, regulasi lingkungan, hukum ketenagakerjaan, standar keamanan dan kewajiban peraturan. Para eksekutif di dalam melakukan perubahan tergantung pada bagaimana internal dan stakeholder eksternal menerima kinerja organisasi.
- Kebijakan eksekutif untuk membuat perubahan tergantung pada bagaimana internal dan stakeholder eksternal menerima kinerja organisasi. Pada situasi krisis dimana kinerja organisasi menolak dan bertahan pada organisasi, pemimpin diharapkan dapat lebih tegas dan membuat tindakan inovatif di dalam berhadapan dengan krisis.

Kondisi yang dapat mempengaruhi kebutuhan akan kepemimpinan strategis

Tushman dan Romanelli (1985) memformulasikan “*punctuated equilibrium model*” untuk mendeskripsikan bagaimana organisasi berkembang seiring waktu dan peran top eksekutif ada pada proses evolusioner.

Evolusinya dideskripsikan pada periode reorientasi dan convergen :

1. Periode reorientasi

- Penurunan kinerja dapat terjadi pada titik manapun, dan pada akhirnya akan memicu periode reorientasi, dimana, jika berhasil, akan menjadi hal baru dan merevitalisasi organisasi
- Reorientasi biasanya ditandai dengan adanya respon terhadap berbagai perubahan lingkungan, termasuk kompetisi baru, perubahan besar di dalam teknologi, menolak tuntutan produk dan layanan organisasi atau iklim regulasi-politik
- Strategi besar dilakukan organisasi, misal mendistribusikan kekuasaan, menyusun struktur subunit dan melaporkan terkait hubungan kerja, alokasi sumber daya untuk berbagai aktivitas, pola interaksi yang dibutuhkan dan komunikasi, prosedur operasional, norma, nilai tentang bagaimana pekerjaan dilaksanakan, tugas peran formal dan informal dan penempatan karyawan.

2. Periode Convergence

- Selama periode konvergen, hanya perubahan kecil dan bertahap yang dibuat untuk memperkuat strategi baru, serta meningkatkan konsistensi antara strategi, struktur organisasi, budaya dan karyawan. Contoh : memperjelas aturan dan prosedur, memodifikasi sistem reward, dll.
- Pada periode konvergen, meliputi perubahan minor di dalam strategi untuk beradaptasi dengan perubahan.
- Periode ini memiliki keuntungan dan kelemahan.
- Keuntungan : membuat organisasi lebih efisien di dalam menjalankan strategi
- Kelemahan : kekuatan internal untuk stabilitas diperkuat, namun hal ini akan membuat kesulitan bagi para eksekutif untuk membuat perubahan besar jika diperlukan

Pengaruh dari top manajemen



- Manajemen level atas dipandang Tushman dan Romanelli (1985) sebagai suatu mekanisme untuk memediasi antara fokus terhadap stabilitas dan kekuatan untuk perubahan.
- Pengaruh dari CEO terhadap kinerja organisasi tergantung pada bagaimana lingkungan evolusioner. CEO dapat berkurang pengaruhnya ketika lingkungan stabil dan sesuai antara organisasi dan lingkungan.
- Pengaruh potensial dari CEO terhadap kinerja organisasi akan lebih besar ketika ada ancaman lingkungan yang dapat merusak efektivitas strategi yang sudah ada, atau CEO menyediakan peluang yang tidak biasa untuk mencapai strategi baru.
- Organisasi yang lebih awal menggunakan teknologi baru atau mengikuti perkembangan pasar dapat memperoleh keuntungan dibandingkan kompetitor yang lebih lambat di dalam menggunakan strategi yang sama.

Kekuatan politik dan kepemimpinan strategis

- Institusionalisasi → proses dimana individu atau subunit yang memiliki kekuasaan, menggunakan taktik politik untuk meningkatkan kekuasaannya tersebut atau melindungi sumber kekuasaan yang ada
- Salancik dan Pfeffer (1977) mengemukakan hal tersebut sebagai koalisi para top eksekutif (meliputi pemimpin dari subunit yang dominan) dapat menggunakan proses politik untuk menjaga kekuasaan bahkan setelah keahliannya tidak lagi menjadi hal kritis di dalam organisasi.

Kepemimpinan strategis dari tim eksekutif

- Setiap organisasi memiliki kelompok top manajemen, meliputi CEO dan top eksekutif lainnya.
- Pada pendekatan tradisional, hirarki otoritas yang jelas dengan CEO (biasanya ketua dewan, namun terkadang juga presiden organisasi) dan beberapa eksekutif bawahan (misal wakil presiden) yang mengepalai berbagai subunit di organisasi
- Tim eksekutif semakin diterima sebagai hal yang efektif di berbagai negara (seperti Jepang) dan berkembang stereotype heroiknya, pemimpin individual tidak realistis untuk organisasi yang kompleks dengan lingkungan yang *turbulence*.

Manfaat potensial dari tim eksekutif

- Mampu membangun keputusan strategi yang lebih baik ketika para anggota memiliki keterampilan dan pengetahuan relevan
- Anggota tim dapat mengimbangi kelemahan dari keterampilan CEO
- Keputusan dari tim dapat mewakili anggota organisasi
- Partisipasi anggota tim di dalam membuat keputusan strategis dapat meningkatkan pemahaman dan komitmennya untuk mengimplementasikan keputusan.
- Berdasarkan beberapa penelitian menemukan bahwa CEO mengizinkan anggota dari tim top eksekutif untuk mempengaruhi keputusan strategis, kualitas keputusan akan lebih baik, keputusan akan diterima secara lebih adil, anggota tim lebih berkomitmen untuk mengimplementasikan keputusan, keyakinan mereka terhadap pemimpin meningkat dan mereka mengidentifikasi diri lebih kepada tim (Korsgaard, Schweiger & Sapienze, 1995)
- Keuntungan potensial dari tim eksekutif ini tergantung pada situasi

Tim eksekutif dan efektivitas organisasi

- Pada tim eksekutif, pengambilan keputusan strategis tidak dipengaruhi pada atribut yang dimiliki CEO saja, namun juga pada anggotanya.
- Salah satu karakteristik yang penting adalah fungsi latar belakang atau spesialisasi dari anggota tim. Eksekutif dengan latar belakang fungsi yang berbeda biasanya mengembangkan nilai-nilai yang berbeda dan sikap-sikap yang dapat mempengaruhi interpretasi lingkungan, preferensi tipe strategi dan kapasitas untuk membuat solusi inovatif terhadap permasalahan.

Dua tanggung jawab kunci dari top eksekutif

1. Memonitor lingkungan
2. Mengembangkan Strategi yang Kompetitif



1. Memonitor lingkungan

Pedoman memonitor eksternal

1. Mengidentifikasi informasi yang relevan untuk dikumpulkan
2. Menggunakan berbagai sumber daya dari informasi yang relevan
3. Mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan/klien
4. Mempelajari produk dan aktivitas kompetitor
5. Mengaitkan informasi lingkungan dengan rencana strategis

2. Mengembangkan strategi kompetitif

Pedoman untuk memformulasikan strategi

1. Menentukan sasaran jangka panjang dan prioritas
2. Mengukur kekuatan dan kelemahan
3. Mengidentifikasi kompetensi inti
4. Mengevaluasi kebutuhan perubahan besar di dalam strategi
5. Mengidentifikasi strategi yang menjanjikan
6. Mengevaluasi hasil yang didapat dari strategi
7. Melibatkan eksekutif lainnya di dalam memilih strategi

Thanks!

From Unsplash