

MAMBANGUN KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF UNTUK MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETITIF ORGANISASI

Siti Nurhayati

Email: nurhayati_ms99@yahoo.co.id

Fakultas Ekonomi Universitas Pekalongan

Abstract

Recently, the business develop very rapidly that caused of the trade become to free system. The consequence is the business organization must compete with other. To reaches the success of their business, each organization must have the effectiveness system of leadership. The effectiveness system of leadership has some characteristic such :

- a. they have a high intelligence*
- b. have the social maturity and breadth*
- c. have an inner motivation and achievement drives*
- d. have the human relation attitudes*

Implementing the effectiveness system of leadership also means that the leader can empowering people to become high performance (excellence) with their competence and capability. High performance (excellence) of employers is "the strenght" of an organization that may developed as an competitive advantage.

Keywords : *competitive advantage, leadership, empowerment.*

PENDAHULUAN

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan posisi unik yang dikembangkan oleh setiap organisasi/perusahaan dalam menghadapi para pesaing, bahkan organisasi dapat mengungguli mereka dengan pemilikan keunggulan kompetitif ini. Untuk itu perlu diterjemahkan berbagai strategi, kebijakan dan praktik manajemen

sumber daya manusia agar menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tidak salah kiranya jika agenda selanjutnya yang harus selalu diperhatikan oleh organisasi dalam era kompetitif adalah sumber daya manusia (SDM), termasuk di dalamnya adalah pemimpin dan anggota organisasi.

Competitive advantage menurut Porter and Klaus (2008) adalah suatu kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan

ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Agar organisasi tetap eksis di era kompetitif ini, para eksekutif organisasi harus mampu menciptakan keunggulan-keunggulan bagi organisasinya.

Peran pemimpin dalam perkembangan organisasi memegang posisi strategis untuk memotivasi SDM agar berkinerja tinggi dan mengarahkan mereka untuk melakukan aktivitasnya menuju pada pencapaian visi-misi organisasi. Namun demikian, memimpin orang atau mengarahkan orang atau mengatur orang adalah suatu hal yang “gampang-gampang susah”

karena bawahan sering mempunyai pendapat, pengalaman, kematangan jiwa, kemauan, dan kemampuan yang berbeda bahkan di atas pemimpin. Oleh karena itu dibutuhkan model-model atau gaya kepemimpinan yang bisa memotivasi bawahan, memimpin bawahan untuk berkinerja tinggi, dan mengajak bawahan agar memiliki komitmen untuk mencapai visi-misi organisasi.

Dalam situasi persaingan seperti sekarang ini tidak bisa dipungkiri bahwa setiap organisasi harus memiliki pemimpin yang menerapkan model atau gaya kepemimpinan yang efektif, yang bisa menjadi contoh tauladan, dan yang bisa menghargai hasil kerja bawahan. Inilah yang kemudian dikenal dengan konsep kepemimpinan yang efektif, suatu gaya kepemimpinan yang diperlukan banyak orang dalam dinamika kehidupan organisasi.

TINJAUAN LITERATUR

Pengertian Kepemimpinan.

Banyak ahli mengemukakan definisi atau pengertian kepemimpinan, di mana satu dengan yang lain memiliki kesamaan makna. Kartini Kartono (2004) menyebutkan bahwa kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama

yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Sedang menurut Humphill (dalam Djoko Santoso, 2008), *Leadership is the initiation of act that result in a consisten pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems*. “Kepemimpinan adalah inisiatif suatu tindakan yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling terkait”. Kemudian menurut Cyriel O’Dennell kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum. (<http://edushandsome.multiply.com>).

Pada hakekatnya, secara umum kepemimpinan dapat diartikan dalam beberapa aktivitas sebagai berikut (Hadari Nawawi, 2004)

1. Sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*).
2. Serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
3. Suatu proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di muka dapat diambil simpulan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, agar bersedia bekerja sesuai dengan arahnya untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Makna yang terkandung dari beberapa pengertian Kepemimpinan di muka adalah :

1. Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham (*leadership as the art of inducing compliance*)
2. Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi dan inspirasi (*leadership as a form of persuasion and inspiration*)

3. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang memiliki pengaruh (*leadership as personality and its effect*)
4. Kepemimpinan merupakan tindakan atau perilaku (*leadership as act or behavior*)
5. Kepemimpinan merupakan titik sentral proses kegiatan kelompok (*leadership as a focus of group processes*)
6. Kepemimpinan sebagai suatu kekuatan hubungan (*leadership as a power relation*)
7. Kepemimpinan adalah alat untuk mencapai tujuan (*leadership as an instrument of goal achievement*)
8. Kepemimpinan adalah hasil dari interaksi (*leadership as an effect of interaction*)
9. Kepemimpinan merupakan peranan yang dibedakan (*leadership as a differentiated role*)
10. Kepemimpinan sebagai inisiasi dari struktur (*leadership as the initiation of structure*)

Oleh karena itu diperlukan kemampuan yang baik dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan tanpa harus memaksa mereka. Dengan sifat kepemimpinannya, seorang pemimpin bisa mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan sukarela tanpa harus dipaksa.

Kepemimpinan yang Efektif

Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin yang efektif akan berusaha memberdayakan seluruh karyawan dalam organisasi/perusahaan agar mereka bersedia bekerja dengan sukarela, ikut merasa memiliki organisasi, dan mau melakukan aktivitas –aktivitas menuju tercapainya tujuan organisasi.

Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Sondang P Siagian (1999) adalah:

- a. Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatism, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan;
- b. Sifat inkuisitif (rasa ingin tahu), rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;
- c. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif

Sedangkan menurut Davis (2003) ciri-ciri kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang memiliki 4 hal sebagai berikut :

- a. Intelegensinya tinggi (*intelligence*); seorang pemimpin harus memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dari bawahannya.
- b. Kematangan jiwa sosial (*social maturity and breadth*); pemimpin biasanya memiliki perasaan/jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya.
- c. Motivasi terhadap diri dan hasil (*inner motivation and achievement drives*); para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
- d. Menjalinkan hubungan kerja manusiawi (*human relation attitudes*); pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya

Melalui sifat-sifat yang melekat pada kepemimpinan yang efektif sebagaimana disebutkan di muka diharapkan akan terwujud suasana kerja yang kondusif dan professional; para karyawan memiliki motivasi kerja tinggi; produktivitas atau kinerja menjadi lebih baik; dan tentu saja hal tersebut akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan keunggulan kompetitif dari organisasi. Untuk

memperoleh karyawan yang demikian itu, dalam mengimplementasikan kepemimpinannya, seorang pemimpin harus tahu bagaimana harus memberdayakan mereka.

Pemberdayaan SDM

Memberdayakan karyawan merupakan kunci utama keberhasilan penerapan kepemimpinan dalam organisasi.

Menurut Conger dan Kanugo (1988) dikutip oleh Appelbaum dan Honegger (1998) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* diantara anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang membantu mengembangkan ketidakberdayaan dan melalui perubahan baik praktek organisasi formal dan teknik informal dalam menyediakan informasi mengenai *self-efficacy* itu sendiri. Konsep pemberdayaan dari Conger dan Kanugo ini diturunkan dari konsep *self-efficacy* dari Bandura (1982). *Self-efficacy* berhubungan dengan *judgement* tentang seberapa baik seseorang mampu melaksanakan bermacam-macam tindakan yang diperlukan dan tindakan tersebut berhubungan dengan situasi di masa yang akan datang. Dengan kata lain, *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang pada kemampuannya masing-masing untuk dapat meraih keberhasilan dalam situasi tertentu.

Sedangkan menurut Thomas dan Velthouse (1990) dikutip oleh Appelbaum dan Honegger (1998), pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan langsung dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan.

Spreitzer (1995) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah konstruksi motivasional yang dinyatakan dalam 4 kognisi yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*. Menon (2001) dikutip oleh Dimitriadis (2003) mendefinisikan pemberdayaan adalah suatu keadaan kognitif yang mempunyai karakteristik seperti kesadaran berkaitan dengan *perceived control*, persepsi tentang kompetensi dan internalisasi sasaran dan tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa “pemberdayaan” berarti memberikan keterampilan (*skill*) dan informasi kepada anggota yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dan kegiatan lain secara tepat, serta mampu mengatasi sendiri masalah yang dihadapi. Atau dengan kata lain, dalam memberdayakan anggota organisasi meliputi aktivitas untuk memberi petunjuk (*direction*), memberi motivasi (*support*), dan memberi kebebasan (*autonomy*) untuk mengembangkan diri. Dengan demikian pemberdayaan dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$\text{Empowerment} = f(\text{direction} \times \text{support} \times \text{autonomy}).$$

Dalam upaya memberdayakan karyawan, seorang pemimpin diharapkan dapat menerapkan 10 prinsip pemberdayaan sebagai berikut :

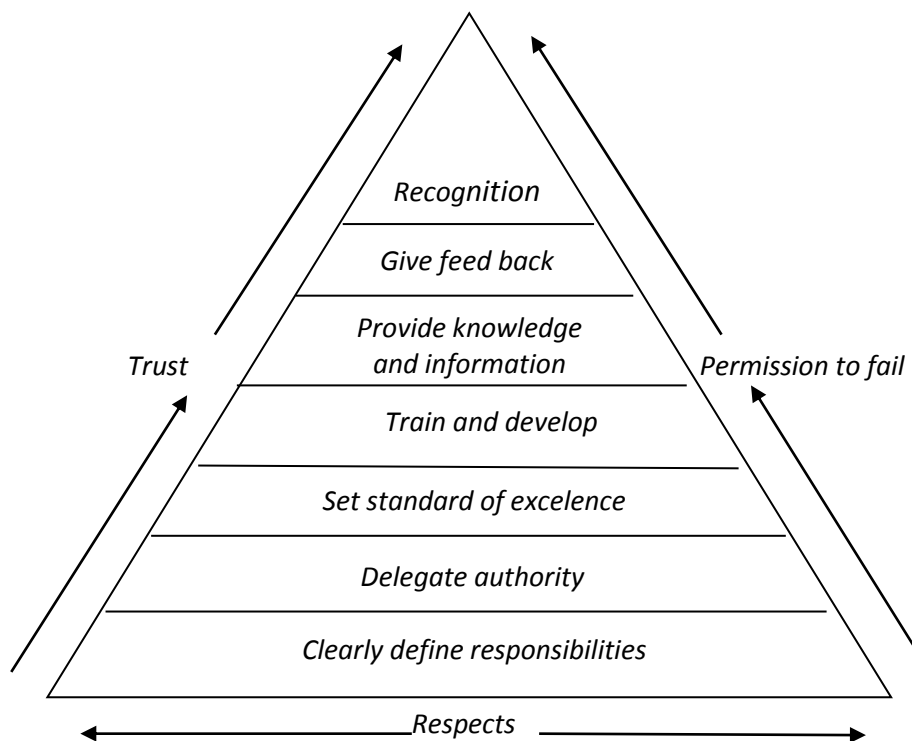
1. Jelaskan pada anggota tentang tanggung jawab mereka
2. Beri mereka otoritas yang seimbang dengan tanggung jawabnya
3. Tentukan standar-standar *excellence*
4. Beri mereka latihan untuk mencapai standar
5. Beri mereka pengetahuan dan informasi
6. Beri mereka umpan balik atas kinerjanya
7. Hargai usaha mereka
8. Pelihara mereka
9. Beri mereka maaf atas kegagalan-kegagalan ringan
10. Batasi/pelihara mereka dengan aturan-aturan.

Ke sepuluh prinsip pemberdayaan sebagaimana disebutkan di muka dapat digambarkan kedalam piramida pemberdayaan sebagaimana tersaji pada gambar 1 berikut ini.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip pemberdayaan sebagaimana disebutkan di muka diharapkan para karyawan menjadi lebih termotivasi untuk bekerja, mereka merasa memiliki perusahaan dan pada akhirnya mereka dapat bekerja secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. Disisi lain, dengan menerapkan prinsip-prinsip pemberdayaan, pemimpin organisasi akan

mudah untuk melaksanakan tugas dan fungsinya serta dapat menjalankan kepemimpinan secara efektif demi tercapainya tujuan organisasi

Gambar 1
The Empowerment Pyramid



Sumber : <http://www.humanresources.about.com>.

Meraih Keunggulan Kompetitif

Tidak mudah bagi organisasi untuk memiliki keunggulan kompetitif, apalagi di dunia bisnis yang menuju pada pasar bebas seperti sekarang ini. Namun demikian mau tidak mau setiap organisasi/perusahaan harus mampu memiliki keunggulan jika tidak ingin organisasinya tersisih dan tidak bisa bersaing dengan organisasi lain.

Hasan Rachmany dan Sangkala (2002) menulis bahwa suatu bisnis agar bisa bersaing seyogianya melakukan dekonstruksi dan rekonstruksi organisasi. Dekonstruksi bisnis dimulai dari aspek pemikiran (*mindset*) dengan fokus perubahan yang menyangkut *Shift of Mind* dan *Shift of Business* atau pergeseran/perubahan pemikiran dan pergeseran/perubahan usaha. Sedangkan rekonstruksi organisasi adalah sebagai upaya menjawab tantangan perubahan teknologi dan

informasi dapat dipahami sebagai organisasi bisnis maya (*virtual organization business*). Sedangkan menurut Porter (1994), keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas belainan yang dilakukan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Masing-masing aktivitas berinteraksi dan membentuk rantai nilai (*value chain*) yang menguraikan berbagai aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan potensial.

Porter (1994) juga menyatakan sebagai berikut : "... *the nature of competitiveness in a given industry can be viewed as a composite of five forces : rivalry among competitive firms, potential entry of new competitors, potential*

development of substitute products, bargaining power of suppliers, and bargaining power of consumers". Jadi strategi bersaing menurut Porter harus berkembang dari pengertian aturan persaingan yang menentukan daya tarik industri. Dalam industri apapun menurut Porter aturan persaingan akan dicakup dalam lima kekuatan bersaing yaitu : (1) persaingan diantara perusahaan yang ada, (2) masuknya pesaing baru, (3) ancaman dari produk pengganti atau substitusi, (4) kekuatan penawaran dari pemasok, dan (5) kekuatan tawar-menawar dari pembeli. Ke lima kekuatan ini akan menentukan kemampu-labaan industri karena akan mempengaruhi harga, biaya, dan memerlukan investasi untuk memperoleh laba atas investasi (*Return On Investment / ROI*).

Konsep lain diberikan oleh Storbacka dan Lehtinen (2001), sebagai berikut :

"Competitive advantage is a result of relationship strategies that in a superior way support the value creation of customers. Developing competitive advantage therefore includes the differentiation of relationship, i.e. applying different processes to different relationships"

Keunggulan bersaing merupakan sebuah hasil dari strategi matrantai sebagai jalan terbaik untuk menciptakan nilai pelanggan. Jadi, konsep keunggulan bersaing menurut Storbacka dan Lehtinen dapat dikembangkan melalui strategi pengembangan rantai nilai dengan pelanggan, sehingga bisa mendapatkan pelanggan yang loyal.

Untuk meraih keunggulan bersaing, organisasi harus memiliki kekuatan, mengelola kekuatan tersebut, dan menjadikan kekuatan sebagai sesuatu yang bisa dibanggakan dan dikembangkan menjadi sebuah keunggulan. Kekuatan utama organisasi berada pada SDM

yang diharapkan memiliki kompetensi dan kapabilitas kerja sesuai dengan yang dituntut oleh bisnis yang digeluti organisasi/perusahaan, sehingga karyawan dalam organisasi dapat memiliki kinerja *excellence*. Kinerja *excellence* adalah kinerja diatas rata-rata yang hanya bisa dicapai oleh SDM yang memiliki kapabilitas dan kompetensi tinggi, dimana menurut Porter basis fundamental dari kinerja *excellence* dalam jangka panjang merupakan "keunggulan bersaing" yang tahan lama.

KESIMPULAN

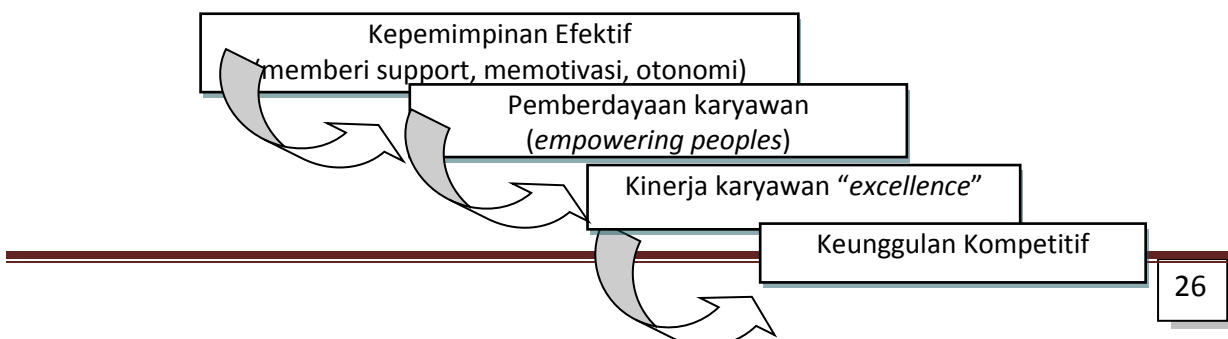
Berdasarkan uraian dimuka, dapat disimpulkan bahwa untuk bisa memiliki keunggulan bersaing bagi organisasi/perusahaan sangat ditentukan oleh "kepemimpinan" yang ada. Beberapa kondisi yang secara signifikan mendukung pemilikan keunggulan bersaing adalah sebagai berikut :

- Sistem kepemimpinan harus efektif, dalam arti pemimpin organisasi/perusahaan bisa menerapkan model kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan, memberi support, dan mampu mempengaruhi mereka untuk berkinerja lebih baik
- Pimpinan organisasi/perusahaan harus bisa mengidentifikasi "kekuatan" yang dimiliki, memelihara, dan mengembangkannya menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi.
- Pemimpin harus bisa memberdayakan karyawan dengan melaksanakan prinsip-prinsip pemberdayaan.

Alur sampai dimilikinya keunggulan kompetitif oleh organisasi melalui penerapan sistem atau model kepemimpinan yang efektif dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2

Kepemimpinan untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif



DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyani, 2008. *Kepemimpinan Profesional*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta
- Cyriel O'Dennell, <http://edushandsome.multiply.com>.
- Davis, Keith. 2003. *Human Behavior at Work Organizational 9Six th Behavior Education*. New York Mc. Graw Graw-bil-Hil, Inc
- Djoko Santosa, 2008. *Teori-Teori Kepemimpinan (Leadership Theories)*; Sebelas Maret Univercity Press, Surakarta
- Hasan Rachmany dan sangkala, 2002. *Dekonstruksi Bisnis : Strategi Peningkatan Daya saing Organisasi Melalui Peran Economics of Information*; dalam *Manajemen Usahawan Indonesia* nomor 08/TH.XXI, Agustus 2002
- Kartini Kartono, 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*; PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Porter, Michael E, 1994. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*; Binarupa Aksara, Jakarta
- Porter, Michael E. and Klaus Schwab, eds. *Global Competitiveness Report 2008/2009*. Geneva: World Economic Forum, 2008
- Susan M. Heathfield, *Top 10 Principles of Employee Empowerment*, <http://www.humanresources.about.com>.
- Yulk, Gary A. 1994 ; *Leadership in Organization*. Prentice Hall Inc., New York