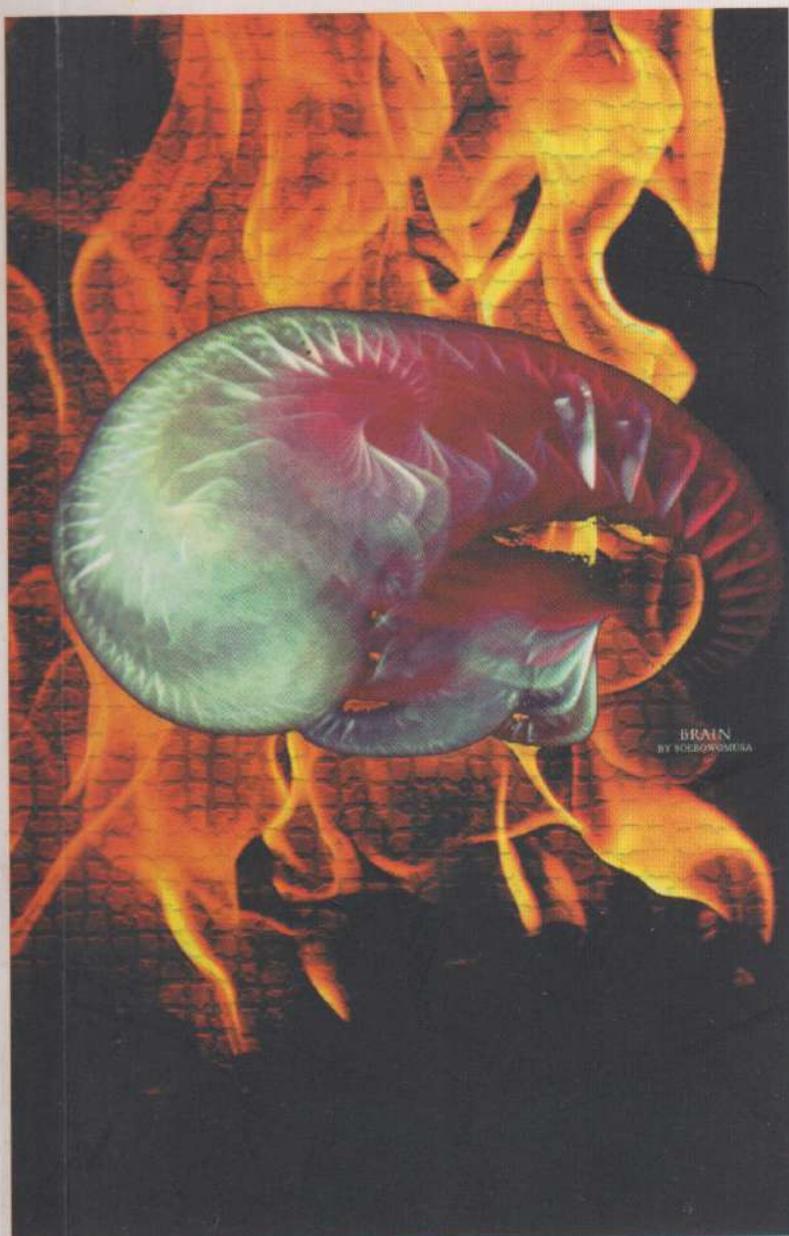


THE ARY SUTA CENTER SERIES ON STRATEGIC MANAGEMENT

January 2011, Volume 12



Kepemimpinan Berkewirausahaan: Pembentukan Kognisi Dari Krisis Menuju Keunggulan Bersaing
Dr. Anton Wachidin Widjaja

The Role of Manager in Achieving Competitive Advantage in Banking Businesses in The Future
Dr. Mohammad Hamsal

The Logic of The Illogical Intelligence: In Search of Excellence and Fulfilling Life Driven Purpose
Soebowo Musa

Peran Multi Intelegensi Dalam Meningkatkan Performa Kepemimpinan
Balthasar Elu

Self-Made Intelligent Leader
Franky Susilo

Penerapan Taxonomi Bloom dan Model Pembelajaran Peer to Peer Dalam Sistem Pembelajaran E-Learning Pada Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Kompetensi
Hernama

Membangun Inkubator Wirausaha Sosial di Perguruan Tinggi: Langkah Strategis Dalam Mengentaskan Kemiskinan Melalui Optimalisasi Keunggulan Lokal
Big Zaman, Mansyur Ridho, & Tri Mukhlison Anugrah

Elpiji 'Bocor'
Johannes Johansyah Salim

Edited by
Prof. I Gusti Ngurah Agung Ph.D

THE ARY SUTA CENTER
FOR LEADERSHIP, STRATEGY AND CRITICAL THINKING

KEPEMIMPINAN BERKEWIRAUSAHAAN: PEMBENTUKAN KOGNISI DARI KRISIS MENUJU KEUNGGULAN BERSAING

Oleh:
Dr. Anton Wachidin Widjaja*

Abstrak

Proses kognitif pada pembelajaran merupakan faktor penting bagi kepemimpinan berkewirausahaan dalam menghadapi krisis. Kepemimpinan berkewirausahaan senantiasa terkait dengan upaya pencarian nilai-nilai baru sebagai landasan bagi pengembangan keunggulan bersaing. Pembelajaran yang diarahkan pada upaya perolehan pengetahuan baru tidak cukup hanya mengandalkan pada metode deduksi yang lebih menekankan pada model rasional dan kausal. Diperlukan juga penerapan metode induksi yang dapat menginspirasi berkembangnya kreativitas.

Kata kunci: *Proses kognitif, kepemimpinan, kewirausahaan, inovasi*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang semakin cepat intensitasnya (khususnya dalam bidang informasi dan telekomunikasi), perubahan dalam lingkungan demografi, perilaku konsumen yang semakin tidak dapat diprediksi, serta globalisasi yang semakin tidak terbendung dapat menimbulkan krisis bagi perusahaan. Krisis tersebut ditandai dengan semakin menurunnya kinerja perusahaan. Perusahaan akan berhadapan.

* Senior Researcher of The Ary Suta Center

dengan semakin pudarnya batas-batas suatu industri, terus berkembangnya model bisnis, dan bermunculannya pemain-pemain baru dalam kancah persaingan. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan memerlukan kepemimpinan yang tidak hanya mampu bertahan dan keluar dari krisis, namun juga mengembalikan posisi perusahaan pada kinerjanya yang baik.

Terdapat beberapa konsep kepemimpinan yang biasa digunakan untuk menjelaskan transisi perusahaan dalam menghadapi krisis. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) seringkali dikaitkan dengan upaya organisasi untuk bisa keluar dari krisis. Kepemimpinan transformasional senantiasa berkaitan dengan transformasi dan perubahan organisasi. Bass dan Avolio (1990) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan kekuatan simbolik dan emosional di balik perubahan organisasional (Barbuto dan Burbach, 2006).

Kotter (1990) membedakan manajemen dan kepemimpinan dikaitkan dengan perubahan. Manajemen terkait dengan kompleksitas; manajemen senantiasa diarahkan pada upaya memecahkan kompleksitas dengan praktek dan prosedur yang dikembangkan. Sebaliknya, kepemimpinan terkait dengan perubahan. Krisis yang dihadapi senantiasa menuntut perubahan organisasional. Semakin banyak dilakukannya perubahan, kepemimpinan yang lebih baik akan menjadi semakin penting artinya. Pemimpin harus mampu mengarahkan organisasi pada perubahan-perubahan organisasional yang terkait dengan upaya pencapaian visi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional seringkali dihubungkan dengan kepemimpinan visionaris (*visionary leadership*). Richardson (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan visionaris harus bertindak sebagai pengubah visionaris (*visionary transformer*) yang mampu mengambil keputusan dalam hal kemana organisasi akan bergerak (berkaitan dengan pemosisian pasar strategik), bagaimana sebaiknya citra perusahaan, misi apa yang ingin dicapai, serta bagaimana melakukan reorganisasi yang mengharmonisasikan organisasi

dengan misinya. Kepemimpinan visionaris sangat berperan dalam upaya organisasi mengembalikan kekuatannya untuk keluar dari krisis yang dihadapi (*turnaround strategy*).

Hurst (2002) menggambarkan krisis yang dihadapi oleh organisasi perusahaan seperti hutan yang dieksploitasi, dikonservasi, kemudian "dirusak" untuk diperbaharui. Hal itu untuk menjelaskan bagaimana *ecocycle* yang dialami organisasi dalam menghadapi, keluar, serta bangkit dari krisis. Untuk bisa bangkit kembali dari keterpurukan akibat krisis, Hurst menjelaskan perlunya tindakan yang tidak terencana (*emergent action*) yang mengarah pada tindakan berwirausaha. Untuk menghadapi krisis yang terjadi dalam industri diperlukan tindakan berwirausaha (*entrepreneurial action*) ke arah inovasi untuk mencari nilai-nilai baru yang berguna bagi konsumen. Dalam tahap pemulihan setelah keluar dari krisis, perusahaan memerlukan pemimpin yang mempunyai jiwa kewirausahaan yang dapat membawa perusahaan ke posisi yang unggul.

Untuk menemukan sesuatu yang baru sebagai landasan bagi inovasi, pemimpin perlu menggunakan sistem kognisinya ke arah pengembangan cara berpikir tentang kewirausahaan. Tindakan kewirausahaan tidak dapat dilepaskan dari pendekatan kognitif yang melihat bagaimana seseorang berpikir, proses pengolahan informasi, dan pembuatan keputusan dalam lingkungan yang tidak pasti dan terus bergejolak (Katz dan Shepherd, 2003). Pemimpin akan senantiasa mempersepsikan peluang-peluang yang mungkin dimanfaatkan, menilai risiko yang dihadapi, serta memperhitungkan keuntungan yang dapat diperoleh dari peluang tersebut. Pemimpin akan senantiasa menggunakan kognisinya sebagai keahlian perseptual dan berpikir logis. Pemimpin perlu terus menerus mengembangkan kemampuan kognisinya untuk dapat menggunakan tindakan berkewirausahaannya dalam upaya mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaingnya.

KEPEMIMPINAN BERKEWIRAUSAHAAN: PERTEMUAN ANTARA KEPEMIMPINAN DAN KEWIRAUSAHAAN

Kewirausahaan seringkali dikaitkan dengan upaya yang inovatif, pengambilan risiko, dan, penetapan strategi yang proaktif. Seorang wirausaha senantiasa berupaya mencari peluang-peluang berwirausaha (Shane dan Venkataraman, 2000). Dalam artian tersebut, kewirausahaan sangat penting peranannya bagi perusahaan untuk keluar dari krisis serta mengembangkan keunggulan bersaing. Melalui kewirausahaan, dapat tercipta bisnis-bisnis baru dan terpicunya proses transformasi perusahaan. Schendel dan Hofer (1978) menyatakan bahwa penetapan visi dan strategi yang berbasis pada kewirausahaan penting untuk diperhatikan bagi perusahaan sebagai mekanisme pembaharuan dan pertumbuhan dalam menghadapi persaingan (Alvarez dan Barney, 2000).

Venkataraman (1997) menyebutkan bahwa kewirausahaan akan lekat dengan konteks kepemimpinan yang dapat digambarkan sebagai upaya penemuan, evaluasi, dan eksploitasi dari sebuah peluang untuk menciptakan inovasi. Kepemimpinan yang senantiasa diarahkan pada proses untuk mempengaruhi bawahan agar melakukan tindakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai akan menentukan proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Karakteristik penting dalam proses mempengaruhi ini juga perlu dimiliki oleh seorang wirausaha. Dalam hal inilah, pengertian kewirausahaan secara substansial akan mempunyai pertemuan (*intersection*) dengan kepemimpinan (Cogliser dan Brigham, 2004). Pertemuan ini semakin penting diperhatikan bagi perusahaan dalam upaya menghadapi ketidakpastian akibat meningkatnya perubahan serta meningkatnya tingkat intensitas persaingan dan memasuki ranah baru dalam persaingan.

McGrath dan MacMillan (2000) menyebutkan bahwa diperlukan pemimpin-pemimpin berkewirausahaan (*entrepreneurial leaders*)

yang mampu membawa perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan yang penuh dengan ketidakpastian dan memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Kepemimpinan berkewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) diarahkan pada bagaimana mengarahkan perusahaan untuk mampu menetapkan strategi yang proaktif dalam memanfaatkan peluang-peluang yang dapat memberikan keunggulan bersaing. Dalam menghadapi lingkungan yang dinamis, berubah dengan cepat, dan penuh dengan ketidakpastian, pemimpin perlu menggali peluang-peluang berwirausaha melalui tindakan berwirausaha ke arah pencapaian keunggulan bersaing (Hitt et al., 2002).

Gordon L. Lippitt (1987) mengaitkan kepemimpinan berkewirausahaan dengan kemampuan untuk mengambil risiko, berinovasi, fokus terhadap pekerjaan, tanggung jawab personal, dan senantiasa mempunyai orientasi ekonomi. Dalam artian ini, kepemimpinan berkewirausahaan akan senantiasa mempunyai kemampuan untuk mendapatkan sumber-sumber keunggulan baru melalui peningkatan kemampuan pembelajaran (*learning capabilities*). Fernald dan Solomon (1996) menyebutkan bahwa kepemimpinan berkewirausahaan merupakan bauran antara kepemimpinan dan kewirausahaan. Kepemimpinan berkewirausahaan mencakup dimensi penetapan visi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, pengambilan risiko, dan penetapan inisiatif stratejik. Sedangkan Tarabishy, Solomon, dan Ferland (2002) menyatakan bahwa dimensi kepemimpinan berkewirausahaan mencakup dimensi kemampuan manajerial, pemberian imbalan yang adil, komunikator yang handal, kredibilitas, kreatif, rasa percaya diri, berpusat pada bawahan, visionaris, memegang prinsip, memfasilitasi transformasi yang proaktif, pemimpin pasar yang dinamis, dan wirausaha. Dari pendapat-pendapat tersebut terlihat bahwa kepemimpinan berkewirausahaan merupakan fungsi kepemimpinan yang diarahkan pada upaya pencarian nilai-nilai baru sebagai hasil dari inovasi, keberanian mengambil risiko untuk memulai yang baru, serta kemampuan bertindak proaktif untuk mencapai keunggulan bersaing.

Cogliser dan Brigham (2004) menyebutkan persinggungan konseptual antara kepemimpinan dan kewirausahaan dapat dilihat dari empat konstruk yaitu visi, pengaruh, kepemimpinan dalam konteks inovasi atau kreativitas, dan perencanaan. Penetapan visi dalam kaitan dengan kepemimpinan merupakan sumber inspirasi bagi bawahan untuk mencapai tujuan atau meningkatkan kinerja organisasional. Dalam artian kewira-usahaan, penetapan visi dikaitkan dengan upaya pertumbuhan ventura baru. Melalui visi yang ditetapkan, pemimpin berupaya mengarahkan sumber daya perusahaan ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Gupta, MacMillan, dan Surie (2004) menyebutkan bahwa kepemimpinan berkewirausahaan senantiasa berupaya menciptakan skenario visionaris yang digunakan untuk mengarahkan bawahan untuk berkomitmen terhadap visi ke arah penemuan dan pemanfaatan penciptaan nilai yang strategik (*strategic value creation*).

Definisi kepemimpinan terarah pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan. Wirausaha juga memerlukan aspek pemberian pengaruh. Wirausaha tidak hanya mencari peluang-peluang usaha, namun perlu mampu mengarahkan sumber daya ke arah pencapaian tujuan. Pemimpin harus mempunyai kreativitas yang tinggi untuk dapat mengarahkan bawahannya yang kreatif. Pemimpin harus mampu mengarahkan bawahannya untuk mengembangkan kapabilitas inovasi ke arah penciptaan nilai baru.

Untuk dapat mengarahkan bawahan kepada penciptaan nilai baru diperlukan keahlian teknis dan kreativitas dari pemimpin. Kepemimpinan berkewirausahaan senantiasa berupaya mencari ide-ide baru sebagai landasan dalam melakukan proses inovasi. Pemimpin harus terbuka terhadap ide-ide baru dan masukan-masukan untuk pengembangan produk dan proses yang diberikan oleh bawahan. Pemimpin perlu mempunyai sikap toleransi terhadap risiko. Pemimpin harus menjamin lancarnya alur informasi yang dibutuhkan serta terbukanya akses terhadap sumber pengetahuan. Kepemimpinan berkewirausahaan harus mampu menciptakan

lingkungan yang kondusif bagi terciptanya sumber-sumber keunggulan baru melalui proses inovasi.

Perencanaan merupakan komponen mendasar dalam proses manajerial. Perencanaan merupakan fungsi penting untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Dalam lingkungan yang kompleks **dan** dinamis yang biasa dihadapi saat perusahaan menghadapi krisis diperlukan perencanaan untuk menentukan pilihan-pilihan strategik. Dalam kepemimpinan berkewira-usahaan, perencanaan harus dipandang sebagai proses kognitif yang terbentuk dalam tatanan kewirausahaan. Dengan demikian, perencanaan harus diarahkan pada pencarian nilai-nilai baru melalui inovasi dan dilakukan sebagai tindakan proaktif dalam lingkungan yang terus menerus berubah.

Tahapan kognitif dalam proses kewirausahaan penting artinya dalam kewirausahaan strategik (*strategic entrepreneurship*) yang merupakan integrasi antara perspektif berwirausaha (*opportunity-seeking actions*) dan perspektif strategik (*advantage-seeking actions*). Kewirausahaan strategik diperlukan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi-strategi berwirausaha ke arah penciptaan kekayaan (Hit et al., 2002). Kewirausahaan strategik yang mengarah pada penciptaan nilai-nilai baru sebagai sumber keunggulan bersaing dikembangkan melalui pembentukan pemikiran berwirausaha (*entrepreneurial mind-set*). J.S. Harrison (2003) menyebutkan fokus terhadap pembelajaran merupakan salah satu faktor kunci yang mendorong inovasi pada perusahaan (Hoskisson et al., 2008).

KEPEMIMPINAN BERKEWIRAUSAHAAN SEBAGAI PROSES PEMBELAJARAN

Untuk mendapatkan peluang-peluang berkewirausahaan,

perusahaan harus secara terus menerus melakukan pembelajaran (*learning*). Pembelajaran organisasional merupakan komponen inti dalam pembaharuan strategik (*strategic renewal*) dan penciptaan peluang bisnis (Lumpkin dan Lichtenstein, 2005). Upaya pencarian sumber-sumber keunggulan baru dalam upaya keluar dari krisis yang dihadapi tidak bisa dilepaskan dari upaya pembelajaran. Proses pembelajaran yang dilakukan senantiasa diarahkan pada upaya penciptaan pengetahuan baru yang penting artinya dalam inovasi. Melalui pengetahuan baru dapat lebih terpicu berkembangnya kreativitas.

Peran pemimpin sangatlah penting dalam pembelajaran yang dilakukan. Pengetahuan yang diperoleh dalam proses pembelajaran dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi perusahaan. Von Krogh, Ichijo, dan Nonaka (2000) menyebutkan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya nir wujud dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang ke arah pencapaian keunggulan bersaing (Hitt et al., 2002). Sveiby (2001) menjelaskan bahwa pendekatan berbasis pengetahuan dalam formulasi dan implementasi strategi diawali dari kompetensi orang-orang dalam organisasi (Muthusamy dan Palanisamy, 2004). Pengembangan pengetahuan dan kreativitas karyawan merupakan landasan penting bagi proses penciptaan nilai bagi perusahaan. Yukl (2002) menekankan pentingnya proses pembelajaran dan pembagian pengetahuan di antara bawahan dalam tindakan pemberian pengaruh pemimpin terhadap bawahannya.

Dalam kaitan dengan inovasi, Tichy and Devanna (1986) mengartikan kepemimpinan transformasional yang selalu terkait dengan perubahan, inovasi, dan kewirausahaan (Crawford, 2005). Dalam penelitiannya, Crawford menemukan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan penentu terhadap perilaku manajemen pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mengembangkan pengetahuan sebagai sumber daya yang penting bagi perusahaan, perlu diterapkan kepemimpinan transformasional yang tidak

hanya mengandalkan pada metode-metode rasional. Diperlukan pemimpin-pemimpin inovatif yang mampu menciptakan dan mengelola informasi dan pengetahuan dengan tidak terpaku pada aturan dan prosedur organisasional.

Dikaitkan dengan inovasi, diperlukan pemimpin yang mampu memimpin sekaligus bertindak sebagai wirausaha. Kepemimpinan transformasional biasanya dikaitkan dengan perubahan dalam tatanan yang sudah ada. Kepemimpinan berkewirausahaan tidak hanya berfokus pada perubahan, namun yang lebih penting harus mampu berperan menyediakan tatanan baru dan menciptakan sesuatu yang baru. Untuk itu, diperlukan proses pembelajaran baru yang terkait dengan upaya "penghancuran" yang lama dan penciptaan sesuatu yang baru (*creative destruction*). Kepemimpinan berkewirausahaan mengarahkan karyawan untuk dapat memberikan masukan bagi pencarian peluang-peluang bisnis yang dapat dikembangkan.

Dalam tulisan legendarisnya, Zaleznik (1977) menuliskan perbedaan antara manajer dan pemimpin. Tidak seperti manajer, pemimpin akan bertindak aktif untuk mencari peluang-peluang baru. Seorang pemimpin akan selalu berupaya mengembangkan pendekatan-pendekatan terbaru untuk memecahkan masalah. Pemimpin berani mengambil risiko dalam memanfaatkan peluang-peluang baru.

Penciptaan pengetahuan melalui proses pembelajaran dapat menjadi masukan yang berharga bagi pengembangan kapabilitas organisasional yang berharga, langka, dan tidak mudah ditiru oleh pesaing. Hal ini penting artinya bagi perusahaan yang menghadapi intensitas persaingan yang tinggi. Keunggulan bersaing harus dikaitkan dengan bagaimana perusahaan mampu mengubah aturan main di dalam industri (Leibold, Probst, dan Gibbert, 2005). Pemimpin perlu melakukan inovasi dalam model bisnis yang terkait dengan penentuan nilai bagi pelanggan, penciptaan dan penyampaian nilai kepada pelanggan, serta penentuan target pelanggan yang akan dilayani. Dalam menghadapi pasar yang kompleks dan dinamis,

pemimpin berkewirausahaan dituntut untuk tidak hanya melakukan perubahan inkremental, namun mampu melakukan terobosan-terobosan baru sebagai peluang berkewirausahaan (McGrath & MacMillan, 2000).

PEMBELAJARAN DI LUAR BATAS RASIONALITAS

Proses kognisi dalam pembelajaran untuk mendapatkan pengetahuan baru merupakan hal penting sebagai landasan bagi inovasi. Lumpkin dan Lichtenstein (2005) menyebutkan bahwa pembelajaran kognitif terkait dengan pandangan berbasis sumber daya dari strategi karena berhubungan dengan upaya penciptaan pengetahuan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kompetensi organisasional dan menjadi sumber potensial bagi keunggulan bersaing. Pembelajaran kognitif merupakan hal penting dalam tahap penemuan (*discovery phase*) peluang dalam kewirausahaan yang terkait dengan upaya perolehan informasi dan pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk mengembangkan peluang bisnis baru.

Proses pembelajaran dapat dilihat sebagai mekanisme kognitif individu dan sosial yang mengarah pada perolehan pengetahuan, penciptaan pengetahuan baru, dan fasilitasi pembagian informasi di antara anggota dalam organisasi. Mekanisme kognitif tersebut tidak bisa hanya didasarkan pada model kausal dan rasional. Untuk menumbuhkan pemikiran yang kreatif dalam menemukan sesuatu yang baru bagi penciptaan nilai bagi konsumen, sangat diperlukan peran intuisi dan perasaan untuk memahami lingkungan. Muthusamy dan Palanisamy (2004) menyebutkan bahwa diperlukan kombinasi antara pembelajaran deduktif dan induktif dalam berpikir dan tindakan strategik dalam lingkungan yang kompleks, tidak diramalkan, dan tidak bisa dipolakan. Pemimpin harus mampu memadukan metode deduksi dan induksi untuk mengarahkan proses pembelajaran individual dan organisasional.

Metode deduksi berawal dari konsepsi yang ada dan dicoba dicari kebenarannya melalui data dan fakta yang terjadi dalam dunia nyata. Pembelajaran deduktif akan berbasis pada data dan sangat mengandalkan konsepsi rasionalitas yang dapat diperhitungkan. Model-model dan alat-alat analitis yang dikembangkan seringkali bersifat statis dan tidak dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena-fenomena baru yang berkembang.

Dalam upaya bertindakproaktif, tidaklah cukup hanya mengandalkan pemikiran deduktif. Pemikiran deduktif yang berlandaskan pada data yang ada tidaklah cukup digunakan untuk mendukung penciptaan sesuatu yang baru. Untuk mendapatkan pengetahuan yang tersembunyi (*tacit knowledge*) diperlukan pendekatan induksi terkait dengan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam lingkungan yang tidak pasti. Diperlukan pemikiran intuitif yang mampu mengkonsepsikan apa yang terjadi dalam kenyataan untuk mendapatkan pengetahuan baru. Dalam wawancara terakhirnya dengan *Strategy+Business* sebelum meninggal dunia, **C.K. Prahalad** (2010) menekankan pentingnya berpikir yang tidak berawal dari metodologi dalam upaya mengembangkan ide-ide **baru**. Prahalad menyebutkan bahwa kebanyakan riset berfokus pada masalah metodologi dan kurang diarahkan pada masalah yang dihadapi. Diperlukan terobosan konseptual untuk mendorong berkembangnya inovasi yang diawali dari upaya pemecahan masalah.

Terkait dengan faktor rasionalitas dalam kepemimpinan berkewirausahaan, Zaleznik (1977) menyebutkan bahwa budaya manajerial (*managerial culture*) berbeda dengan budaya kewirausahaan (*entrepreneurial culture*). Budaya manajerial lebih menekankan pada unsur rasionalitas dan kontrol. Pemimpin hendaknya menerapkan budaya kewirausahaan yang mengarah pada upaya pencarian solusi baru sebagai pemecahan masalah yang dihadapi.

Dalam tindakan rasional, Hurst (2002) menyebutkan pentingnya seorang pemimpin yang karismatik yang mempunyai rasionalitas berbasis pada nilai (*values-based rationality*). Rasionalitas ini mengarah pada upaya pencarian nilai-nilai baru sebagai landasan bagi pengembangan kreativitas yang menumbuhkan inovasi dan kewirausahaan. Hal ini penting artinya bagi perusahaan untuk bisa keluar dari krisis. Hurst menekankan bahwa tidaklah cukup mengandalkan model rasional dalam menghadapi krisis. Dalam tindakan yang tidak terencana (*emergent action*), diperlukan pemimpin yang bebas bertindak dan tidak terikat pada tujuan yang baku. Kebebasan ini memerlukan tindakan uji coba (*trial-and-error experiment*) dalam kondisi yang cepat berubah dan bersifat *non linear* yang tidak memungkinkan digunakannya analisis hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*).

Dalam menghadapi perubahan yang radikal, Hurst menyebutkan bahwa pemikiran yang didasarkan pada obyektivitas manajerial dapat berakibat fatal. Pemikiran obyektif yang mengarah pada hubungan sebab akibat sebagai kerangka logis seringkali tidak dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena-fenomena dalam perubahan yang terjadi. Hurst menjelaskan bahwa terdapat dua alasan mengapa pemimpin tidak bisa mendasarkan pada pemikiran rasional yaitu masalah intelektual dan masalah sosial (Mintzberg et al., 2003). Perubahan dalam perekonomian, pasar, organisasi, dan strategi tidaklah sama dengan perubahan pada obyek alam yang bersifat absolut. Diperlukan kerangka berpikir di luar pemikiran logis untuk bisa menjelaskan perubahan dalam perekonomian, pasar, dan strategi. Hubungan yang terjadi dalam perubahan tersebut bukanlah hubungan sebab akibat yang dapat dijelaskan melalui model rasional. Dalam konteks sosial, Hurst menjelaskan bahwa model rasional dan obyektif yang didasarkan pada pemikiran pimpinan seringkali tidak dapat diterima oleh bawahannya. Diperlukan partisipasi dari bawahan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dalam proses perubffilan.

Pemimpin harus mampu mengembangkan struktur pengetahuan yang fleksibel sehingga mampu mendorong penciptaan pengetahuan yang baru. Pemimpin harus mampu menciptakan kondisi yang **kondusif** bagi pembelajaran induktif karyawan secara individual. **Perlu** difasilitasi pertukaran pengetahuan dan pandangan **dari** masing-masing individu ke arah upaya pemecahan masalah organisasional. Pemimpin perlu mempertimbangkan pemberian imbalan dan insentif untuk mendorong pencarian dan pembagian informasi ke arah munculnya ide dan pengetahuan baru. Masukan **dari** perolehan pengetahuan baru dapat menjadi sumber pemahaman **bagi** permintaan konsumen dan inspirasi bagi perbaikan efisiensi proses internal organisasi yang menjadi dasar dari pengembangan **perilaku** berkewirausahaan.

PENUTUP

Dalam upaya keluar dari krisis, organisasi secara strategik memerlukan tindakan berkewirausahaan untuk mengembalikan keunggulan bersaingnya. Diperlukan pemimpin yang mampu mengarahkan perusahaan pada perubahan yang mengarah **pada** munculnya nilai-nilai baru sebagai dasar pengembangan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pemimpin harus mampu mendorong pemikiran berwirausaha bagi bawahannya melalui proses pembelajaran yang tidak hanya berlandaskan pada metode deduksi yang lekat dengan model rasional dan kausal. Diperlukan pemimpin yang dapat menginspirasi bawahan untuk bersama-sama mencari solusi baru bagi permasalahan yang dihadapi serta mampu mendorong terciptanya kreativitas ke arah inovasi.

Kepemimpinan berkewirausahaan tidak akan bisa berkembang **dalam** aliran informasi yang mengandalkan komunikasi atas ke **bawah** (*topdown communication*). Dalam menghadapi krisis yang ditandai oleh adanya ketidakpastian lingkungan diperlukan kepemimpinan partisipatif yang mampu mendorong peran

serta dan komitmen karyawan dalam proses pembelajaran ke arah berkembangnya kreativitas dan inovasi. Pemimpin harus mampu memanfaatkan kemenduaan (*ambiguity*) dan kekacauan (*chaos*) yang seringkali dihadapi dalam krisis untuk menciptakan pengetahuan baru yang lebih baik tentang sistem internal organisasi dan lingkungan yang dihadapi (Muthusamy dan Palanisamy, 2004). Pemimpin harus mampu bertoleransi terhadap risiko dan terbuka terhadap masukan dari karyawan untuk mendeteksi perubahan yang terjadi dalam lingkungan dan mengembangkan pengetahuan baru. Pemimpin tidak hanya mendasarkan pada model rasional dalam memahami krisis yang dihadapi serta mengembangkan upaya penciptaan keunggulan bersaing untuk bisa keluar dari krisis.

Herbert Simon (1947), menegaskan bahwa otak dan kapasitas pemrosesan informasi manusia sangatlah terbatas untuk mampu menjelaskan dunia yang besar dan kompleks. Manusia akan senantiasa mempunyai keterbatasan rasional dalam menjelaskan fenomena-fenomena yang terjadi. Pemikiran manajemen strategik ke arah penciptaan keunggulan bersaing seringkali tidak bisa hanya menfokuskan pada riset dan teknik analisis pada otak sebelah kiri. Namun, diperlukan juga peran otak kanan yang berhubungan dengan intuisi, seni, dan kreativitas (Mintzberg et al., 2003). Untuk itu, pemimpin senantiasa perlu menggunakan keseimbangan antara otak kiri dan otak kanan dalam mengembangkan kepemimpinan berkewirausahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Alvarez, S. & Barney J. (2000). Entrepreneurial Capabilities, A Resource-Based View. Dalam buku *Entrepreneurship as Strategy : Competing on the Entrepreneurial Edge*, yang diedit oleh G. Dale Meyer dan Kurt A. Heppard. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California

Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*. 146 (1), 51-64.

Cogliser, C.C. & Brigham, K.H. (2004). The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 771-799.

Crawford, C.B. (2005). Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9 No. 6, 6-16.

Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing*. Vol. 19, Issue 2, 241-260.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (2002). *Strategic Entrepreneurship : Creating a New Mindset*. Blackwell Publishing, Oxford, UK.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Harrison, J.S. (2008). *Competing for Advantage*. 2nd Edition. Thomson South-Western, USA.

Hurst, D.K. (2002). *Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*. Boston. Harvard Business School Press.

Katz, J.A. & Shepherd, D.A. (2003). Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research. Dalam buku *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol. 6 (pp. 1-11) yang diedit oleh J.A. Katz dan D.A. Shepherd. Oxford, UK: Elsevier/JAI Press.

Kotter, J.P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. Vol. 68, 103-111.

Leban, W. & Zulauf, K. (2004). Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles. *The Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 No. 7, 554-564.

Lumpkin, G.T. & Lichtenstein, B.B. (2005). The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, Issue 4, 451-472.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process*. Pearson Education. New Jersey.

Muthusamy, S.K. & Palanisamy, R. (2004). Leveraging Cognition for Competitive Advantage: A Knowledge-Based Strategy Process. *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 3, No. 3, 259-272.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25: 217-226.

Richardson, B. (1994). Comprehensive Approach to Strategic Management: Leading across the Strategic Management Domain. *Management Decision*, Vol. 32 No. 8, 27-41

Tarabishy, A., Fernald, L.W., & Solomon, G.T. (2010). *Understanding Entrepreneurial Leadership in Today's Dynamic Market*. Internet.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, Vol. 55 No. 3, 67-78.