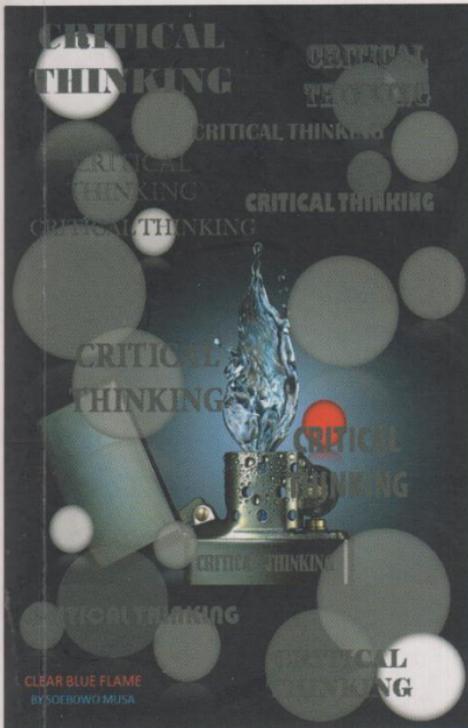


THE ARY SUTA CENTER SERIES ON STRATEGIC MANAGEMENT

January 2014, Volume 24



Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Spiritual (SQ-Leadership) Sebagai Role Model Kepemimpinan Publik di Indonesia
Muhammad Kholid

Kecerdasan Meningkatkan Daya Saing : Not Just Work Hard, But Work Smart
R. Masri Sareb Putra

Does Only Intelligence Play Its Role in Creating A Competitive Education?
Frida Dwiyanti Widjaya

Mahasiswa: Calon Pemimpin di Garda Terdepan Dalam Menggerakkan Upaya Pencegahan Korupsi dan Membangun Budaya Anti Korupsi di Indonesia
Ni Putu Tesi Maratni
(2nd Runner Up of ASC Paper Competition 2013)

Wisdom-Based View of Competitive Advantage
Dr. Anton Wachidin Widjaja

Strategi Corporate Social Responsibility (CSR) Dalam Meningkatkan Reputasi Perusahaan: Studi Kasus Program "Wirausaha Muda Mandiri" PT Bank Mandiri Tbk.
Dani M. Akhyar & Cindy Liawaty Winata

Reputasi Lembaga Peradilan dan Pemahaman Hukum Progresif
Ricca Anggraeni, Rifkiyati Bachri, & Luh Rina Apriani

Menyelesaikan Sengketa Bisnis Melalui Proses Arbitrase
Prof. I Made Widnyana, S.H., M.H.

Menuju Negara Hukum Berkeadilan: Penguatan Kewenangan Komisi Yudisial Dalam Pengawasan Hakim
Irma Gusmayanti & Rina Noviyanti

Edited by
Prof. I Gusti Ngurah Agung Ph.D

THE ARY SUTA CENTER
FOR LEADERSHIP, STRATEGY AND CRITICAL THINKING

WISDOM-BASED VIEW OF COMPETITIVE ADVANTAGE

By:
Dr. Anton Wachidin Widjaja *

Abstrak

Banyak perusahaan yang mengalami kegagalan, bahkan mengalami kebangkrutan akibat pengambilan keputusan yang tidak bijaksana dari para eksekutifnya. Kebijakan eksekutif perlu dikembangkan untuk mengarahkan proses kognitif dan perilaku yang terlihat dalam strategi yang dijalankan oleh perusahaan ke arah pencapaian keunggulan perusahaan. Kebijakan perusahaan harus dikembangkan menjadi landasan bagi kegiatan inovasi untuk menghadapi perubahan yang terus terjadi. Untuk itu, diperlukan kepemimpinan stratejik yang mampu menciptakan keunggulan bersaing berdasarkan pengambilan keputusan yang bijaksana.

Kata Kunci: *Kebijakan, Pembelajaran, Inovasi, Kepemimpinan Stratejik*

PENDAHULUAN

Menarik membaca tulisan di harian Kompas tanggal 25 November 2013 yang menuliskan tentang PT. Tempo Scan Pacific, Tbk. dengan judul "Kejujuran adalah Kunci". Dituliskan bahwa menginjak usianya ke 60, perusahaan tersebut tetap memegang teguh nilai-nilai dasarnya yaitu kejujuran, kerja keras, dan kesetaraan. Nilai kejujuran diperlihatkan ketika menghadapi krisis ekonomi yang berat pada

* Senior Fellow Researcher of The Ary Suta Center

tahun 1998 di mana The Tempo Group mempunyai hutang dalam bentuk dolar Amerika Serikat pada sindikasi bank tanpa jaminan aset perusahaan maupun pribadi. Sebenarnya perusahaan bisa saja mengemplang dengan tidak membayar hutang tersebut, namun perusahaan dapat melunasi hutangnya pada tahun 1999. Mengapa nilai kejujuran dikedepankan? Haruskah perusahaan jujur dalam situasi dan kondisi apapun? Mengapa pula perusahaan harus jujur? Pertanyaan-pertanyaan tersebut tidak bisa terlepas dari konsep kebijaksanaan (*wisdom*).

Disadari maupun tidak, kebijaksanaan memainkan peranan penting bagi perusahaan dalam upayanya mendapatkan keunggulan bersaing yang menjadi sulit dipertahankan keberadaannya dewasa ini. Hal ini terlihat juga pada upaya perusahaan mendapatkan pengetahuan baru di tengah perubahan-perubahan yang dihadapinya. Pengetahuan baru tersebut penting artinya dalam penciptaan keunggulan bersaing. Namun terlihat dalam banyak kasus, konsep kebijaksanaan menjadi konsep yang terlupakan dalam proses pembelajaran yang tertuju pada upaya perolehan pengetahuan. Hal ini dikarenakan adanya pandangan bahwa semakin banyak perolehan informasi dan pengetahuan akan membesar peluang untuk mendapatkan keberhasilan (Bierly, Kessler, dan Christensen, 2000). Untuk mencapai keunggulan bersaing, tidak cukup bagi perusahaan untuk mempunyai pengetahuan yang terbaik, namun perlu diperhatikan bagaimana perusahaan mampu mendayagunakan pengetahuan tersebut ke arah penciptaan kemaslahatan bagi individu-individu dalam perusahaan, perusahaan itu sendiri, serta bagi masyarakat keseluruhan.

Ketika dikaitkan dengan kebijaksanaan, pengembangan pengetahuan harus senantiasa diperhadapkan pada kenyataan yang sedang dihadapi (Bierly, Kessler, dan Christensen, 2000) Dengan perkataan lain, pengembangan pengetahuan tidak bisa terlepas dari kebijaksanaan; kedua hal tersebut seperti pedang bermata dua. Namun, pembahasan mengenai kebijaksanaan seringkali terlewatkan dalam ranah

manajemen pengetahuan dan manajemen strategik. Hal ini juga diakibatkan karena konsep kebijaksanaan merupakan sesuatu yang sulit dipahami sehingga seringkali dibahas secara sekilas (Rowley, 2006). Dalam menghadapi perubahan yang terus menerus terjadi, perusahaan tidak hanya mengembangkan pengetahuan, namun juga harus menentukan tindakan apa yang dianggap baik untuk dilakukan dalam menghadapi perubahan tersebut.

Fakta yang seringkali terjadi justru akumulasi pengetahuan tidak membuat perusahaan semakin bijaksana. Seharusnya, tindakan yang dilakukan perusahaan tidak hanya dilandaskan pada apa yang mereka ketahui (pengetahuan), namun harus dilandaskan pada kebijaksanaan yang dibangun dari pertimbangan-pertimbangan etika dan sosial. Rowley (2006) secara singkat menyebutkan bahwa *"if knowledge is seen as 'knowing how', wisdom is 'knowing why, what and how' to do something"*.

Banyak pemimpin yang tidak etis, hanya mementingkan diri sendiri, dan tidak bijaksana ketika mengambil keputusan dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi ketika perubahan terjadi. Dengan mengembangkan kebijaksanaan dapat dicapai keunggulan bersaing melalui penciptaan kemaslahatan para pemangku kepentingan, kepercayaan dan loyalitas pemegang saham, kesejahteraan karyawan, terciptanya aset reputasional, dan keberhasilan keuangan jangka panjang (Kolodinsky dan Bierly, 2013).

PEMBELAJARAN BERLANDASKAN PADA KEBIJAKSANAAN

Pembelajaran perlu terus dilakukan oleh perusahaan untuk dapat membentuk dan mempertahankan keunggulannya. Pembelajaran yang dilakukan akan dapat membuahkan pengetahuan yang diperlukan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang semakin tinggi intensitasnya. Pengembangan keunggulan bersaing yang

menjadi isu utama dalam manajemen strategik tidak bisa dilepaskan dari pandangan terhadap perusahaan berbasis pada pengetahuan (*knowledgebased view of the firm*) dan pembelajaran organisasional (Bierly, Kessler, dan Christensen, 2000).

Pengembangan pengetahuan tidak bisa dilepaskan dari kebijaksanaan. Kebijaksanaan memainkan peran penting dalam penciptaan pengetahuan terkait dengan proses perolehan pengetahuan yang tercipta melalui pengolahan informasi menjadi pengetahuan yang dibutuhkan. Kebijaksanaan akan memandu orang dalam menghadapi permasalahan penting dalam realitas kehidupan yang dihadapi ke arah upaya memperoleh pengetahuan baru. Segundo (2002) menyebutkan bahwa kebijaksanaan merupakan kemampuan untuk mengingat dan menemukan informasi. Melalui proses pengingatan, kebijaksanaan akan menentukan bagaimana seseorang melihat kenyataan yang dihadapi. Kebijaksanaan akan memberikan pengaruh bagi kemampuan kognitif seseorang dalam upaya perolehan pengetahuan. Hal ini penting perannya dalam pembelajaran yang dilakukan oleh seseorang dalam posisinya di perusahaan. Adalah tugas bagi perusahaan untuk dapat senantiasa mentransformasi pembelajaran di aras individu ke arah pembelajaran di aras perusahaan. Dengan demikian terlihat bahwa kebijaksanaan juga akan mempengaruhi bagaimana perusahaan mengembangkan pengetahuannya dan bagaimana perusahaan melakukan proses pembelajarannya. Greene dan Brown (2009) menyebutkan enam dimensi dari kebijaksanaan yaitu: *selfknowledge, understanding of others, judgment, life knowledge, life skills, and willingness to learn* (Kolodinsky dan Bierly, 2013). Dari keenam dimensi tersebut terlihat bahwa kebijaksanaan yang diambil oleh perusahaan akan sangat menentukan proses pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Pembelajaran perusahaan harus diarahkan pada upaya penyempurnaan pengetahuan dan kebijaksanaan (Bierly, Kessler, dan Christensen, 2000). Pembelajaran tidak hanya diarahkan pada upaya

perolehan pengetahuan dalam menghadapi permasalahan, namun bagaimana menggunakan pengetahuan tersebut ke arah kehidupan dan pencapaian yang lebih baik. Kebijakan memainkan peranan penting bagi perusahaan dalam melakukan pembelajaran, dimana perusahaan tidak cukup hanya memperoleh pengetahuan yang dapat memberikan pengertian untuk melakukan sesuatu. Pembelajaran perlu menumbuhkan kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada perolehan pengertian tentang bagaimana melakukan sesuatu tapi juga berorientasi pada perspektif moral dan sosial. Rowley (2006) merumuskan *Wisdom = Knowledge + Ethics + Action*. Hal ini tentunya akan menentukan bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan bersaingnya. Perusahaan dapat menentukan pencapaian ideal yang bagaimana yang ingin dicapai. Pada gilirannya, hal ini akan menentukan tolok ukur yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja perusahaan.

Kebijakan yang diperoleh dari proses pembelajaran harus mampu diaplikasikan dalam tindakan-tindakan yang dilakukan oleh perusahaan dan tidak hanya bersifat teoritikal yang abstrak. Kebijakan yang diperoleh akan menentukan kemampuan para eksekutifnya untuk mempersepsikan situasi dan kondisi yang dihadapi, bagaimana mereka merasakan apa yang terjadi (*feeling*), mempertimbangkan tindakan yang akan diambil, dan melaksanakannya (Gibson, 2008; Schwartz, 2011).

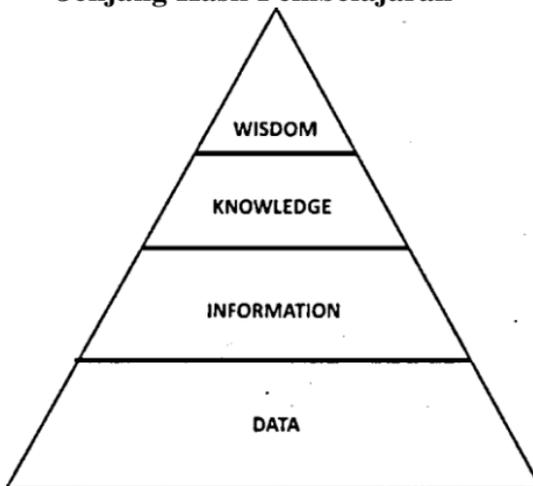
Rowley (2006) menggambarkan jenjang hasil pembelajaran yang dimiliki perusahaan seperti terlihat pada Gambar 1.

Dalam proses pembelajaran yang dilakukan perusahaan, jenjang seperti terlihat pada Gambar 1 bisa dikaitkan dengan pendapat Bloom (1956) tentang jenjang pembelajaran sebagai berikut (Bierly, Kessler, dan Christensen, 2000):

- 1) Data — merupakan jenjang 1 yang mengarah pada *memorization*. Hal ini terkait dengan pemahaman terhadap fakta aktual yang dihadapi.

- 2) Informasi — merupakan jenjang 2 yaitu *comprehension* dan jenjang 3 yaitu *application*. Perolehan informasi akan mengarah pada pengertian terhadap data yang yang diperoleh.
- 3) Pengetahuan — merupakan jenjang 4 yaitu *analysis* dan jenjang 5 yaitu *synthesis*. Perolehan pengetahuan merupakan proses analisis dan sintesis terhadap informasi yang didapatkan sehingga dapat diperoleh pemahaman terhadap sesuatu yang dipelajari.
- 4) Kebijaksanaan — merupakan jenjang 6 yaitu *evaluation*. Pembelajaran ini membentuk penilaian-penilaian yang jelas didasarkan pada kriteria yang sudah ditetapkan sehingga akan dapat menentukan tindakan yang akan diambil. Dengan perkataan lain, kebijaksanaan akan menentukan suatu tindakan berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dengan menggunakan penilaian yang sudah ditentukan. Kebijaksanaan akan menentukan bagaimana perusahaan menggunakan pengetahuannya untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuannya.

Gambar 1.
Jenjang Hasil Pembelajaran



Sumber: Rowley, 2006

Dari penjelasan mengenai jenjang pembelajaran tersebut terlihat bahwa kebijaksanaan terbentuk melalui nilai-nilai yang terbentuk dari sejarah yang dijalani dan budaya perusahaan. Dari jenjang pembelajaran tersebut terlihat bahwa kebijaksanaan mempunyai tingkat abstraksi yang paling tinggi. Awad and Ghaziri (2004) menyebutkan bahwa "*wisdom is the highest level of abstraction, with vision, foresight, and the ability to see beyond the horizon*" (Rowley, 2006).

Seperti halnya dalam perolehan pengetahuan, proses pembelajaran ke arah pembentukan kebijaksanaan yang dilakukan oleh perusahaan harus diperoleh dari transformasi pembelajaran di aras individu ke pembelajaran di aras perusahaan. Bierly, Kessler, dan Christensen (2000) menyebutkan bahwa salah satu landasan yang membentuk kebijaksanaan di aras individu adalah pengalaman (*experience*) yang diperolehnya ketika berinteraksi dengan lingkungannya. Pengalaman dari pengambil keputusan akan menentukan kemampuan dan cara perusahaan dalam menggunakan pengetahuan tersembunyi (*tacit knowledge*) nya. Lain halnya dengan pengetahuan eksplisit yang sudah terkodifikasi dengan jelas yang dapat langsung diterapkan tanpa memerlukan pengalaman. Dalam hal ini terlihat bahwa walaupun dua perusahaan mempunyai pengetahuan yang sama, namun kinerjanya bisa berbeda karena kebijaksanaan yang dimiliki masing-masing berdasarkan pengalamannya akan mengarah pada strategi yang berbeda.

Sumber kedua yang membentuk kebijaksanaan pada aras individu adalah spiritualitas. Kebijaksanaan akan memberikan arahan pada diri seseorang dalam mengambil keputusan berdasarkan apa yang dianggap benar. Keputusan strategik tidak hanya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan rasional, namun juga didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan intuitif yang dibentuk dari perasaan (*feeling*) nya. Dalam hal ini, spiritualitas akan menentukan perasaan seseorang untuk bertindak berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya. Spiritualitas yang menjadi landasan

bagi pembentukan kebijaksanaan akan dapat menentukan bagaimana perusahaan memandang persaingan, melihat posisi karyawan, menentukan posisinya dalam menghadapi pemasok, memecahkan permasalahan yang dihadapi, menghadapi perubahan dan masih banyak lagi lainnya. Tentunya, spiritualitas yang dianut oleh penentu keputusan strategik akan menentukan bagaimana cara perusahaan mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaingnya.

Landasan ketiga yang membentuk kebijaksanaan adalah *passion*. Keyakinan yang kuat terhadap sesuatu akan menentukan kebijaksanaan seseorang. Keyakinan yang besar akan memberikan semangat yang tinggi terhadap pencapaian sesuatu yang diinginkan. Hal ini terkait dengan konsep *strategic intent* yang diperkenalkan oleh Hamel dan Prahalad (1989). *Strategic intent* akan menentukan ambisi dan obsesi untuk mendapatkan keunggulan bersaing saat ini dan di masa mendatang. *Strategic intent* akan mendorong upaya-upaya perusahaan dan komitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Strategic intent* akan mengarahkan perusahaan dengan keterbatasan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya untuk dapat memanfaatkan peluang-peluang di masa mendatang; perusahaan tidak hanya terpaku pada apa yang dimilikinya saat ini (inilah yang oleh Hamel dan Prahalad disebutkan bahwa strategi adalah *stretching*, bukannya *matching*). Dengan memiliki keyakinan yang kuat akan mendorong individu-individu dalam perusahaan untuk secara terus menerus melakukan pembelajaran dan tidak hanya terpaku pada kondisi yang dihadapi. Dengan dorongan dan semangat yang kuat, para penentu keputusan tidak akan terjebak pada suatu kelembaman untuk melakukan perubahan; mereka selalu terdorong untuk melakukan perubahan.

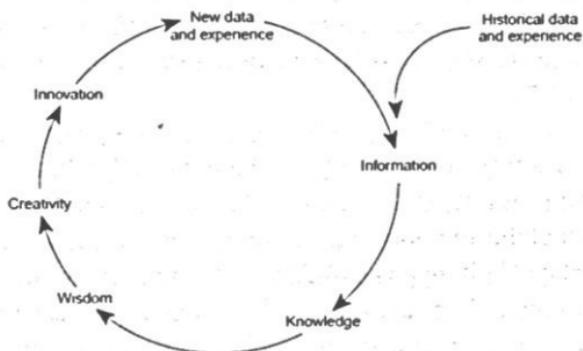
PENGEMBANGAN INOVASI BERBASIS KEBIJAKSANAAN

Dengan semakin pendeknya usia keunggulan bersaing yang dimiliki mengharuskan perusahaan untuk senantiasa menggali sumber-

cumber keunggulan baru. Pengetahuan menjadi faktor yang sangat penting keberhasilan perusahaan dalam melakukan inovasi ke arah penciptaan keunggulan bersaing. Perusahaan perlu mengembangkan manajemen pengetahuan yang handal; yang tidak hanya sekedar menjadi suatu manajemen informasi, namun diarahkan pada penciptaan kebijaksanaan yang dapat menjadi landasan berkelanjutan ke arah keunggulan bersaing.

Kreatifitas yang menjadi dasar bagi pengembangan inovasi akan terkait erat dengan pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan harus senantiasa mengembangkan kreatifitas anggotanya sehingga dapat terus menerus menghidupkan mesin inovasinya. Matthews (1998) menggambarkan siklus penciptaan kreatifitas dan inovasi melalui data, informasi, pengetahuan, dan kebijaksanaan seperti terlihat pada Gambar 2.

Gambar 2.
Siklus Inovasi



Sumber: Matthews, 1998

Dari Gambar 2 terlihat bahwa kebijaksanaan yang terbentuk dari pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan akan menentukan kreatifitas dan pada akhirnya akan menentukan aktifitas inovasinya. Dengan adanya kebijaksanaan *saling asah-saling asih-saling asuh*, akan dapat tercipta kondisi saling berbagi informasi dan pengetahuan antar anggota perusahaan sehingga dapat tercipta

proses pembelajaran organisasional yang mengarah pada terciptanya ide-ide baru yang mengarah pada inovasi. Kebijakan yang dimiliki oleh perusahaan akan membentuk kemampuannya untuk mempergunakan akumulasi pengetahuan yang dimilikinya ke arah yang konstruktif melalui kegiatan inovasi.

Kebijakan juga akan dapat memberikan fokus dan arahan pada aktifitas inovasi yang dilakukan perusahaan. Bierly, Kessler, dan Christensen (2000) mendefinisikan kebijakan organisasional (*organizational wisdom*) sebagai "*the judgment, selection and use of specific knowledge for a specific context*". Dari definisi tersebut terlihat bahwa kebijakan akan menentukan perusahaan dalam menentukan pengetahuan mana yang sebaiknya digunakan, pengetahuan apa yang harus dikembangkan, serta pengetahuan apa yang harus diciptakan untuk menghadapi situasi dan kondisi tertentu. Jordan dan Sternberg (2007) menyebutkan kebijakan sebagai "*the ability to use one successful intelligence, creativity, and knowledge, as mediated by personal values, to reach a common good by balancing intrapersonal, interpersonal, and extrapersonal interests over the short and long terms to adapt to, shape, and select environments*".

Segundo (2002) menyebutkan bahwa kebijakan dapat menciptakan intelegensi kreatif karena kebijakan dapat terbentuk melalui memori kreatif. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah terdapat hubungan positif antara kebijaksanaan dan kreatifitas? Hal ini tentunya akan ditentukan oleh kebijakan yang diambil perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk dapat mempertimbangkan pengetahuan mana yang harus digunakan dan dikembangkan. Hal ini bisa terlihat dalam kebijakan perusahaan Jepang yang mampu mengembangkan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Dikaitkan dengan sistem pembelajaran, untuk dapat mengembangkan kreatifitas dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin

cepat, perusahaan juga perlu mengembangkan *triple-loop learning*; di samping mengembangkan *single-loop learning* dan *double-loop learning*. *Single-loop learning* merupakan pembelajaran adaptif yang hanya berlandaskan pada kondisi perusahaan saat ini. *Double-loop learning* merupakan pembelajaran eksploratif untuk menggali sumber-sumber baru bagi keunggulan bersaing dengan merubah struktur organisasi, sistem informasi manajemen, dan norma-norma dalam organisasi. *Triple-loop learning* terkait dengan konteks organisasi yang mengarah pada terbentuknya struktur dan strategi baru yang kondusif bagi pembelajaran. Romme dan Witteloostuijn (1999) menyebutkan bahwa dalam melakukan *triple-loop learning* perusahaan harus mampu menjawab bagaimana mereka dapat memutuskan apa yang benar? Disini terlihat bahwa kebijaksanaan yang mengarahkan perusahaan pada apa yang mereka anggap sebagai kebenaran sangat diperlukan dalam melakukan pembelajaran pada tingkatan yang lebih tinggi ketika perusahaan berupaya mengembangkan inovasi untuk menghadapi perubahan yang terus terjadi. Awad and Ghaziri (2004) menyatakan bahwa "*wisdom is the highest level of abstraction, with vision, foresight, and the ability to see beyond the horizon* (Rowley, 2006).

Perkembangan teknologi dan globalisasi tentunya akan memberikan dampak terhadap pengetahuan dan kebijaksanaan. Dalam menghadapi dinamika teknologi khususnya di bidang informasi dan komunikasi serta arus globalisasi yang semakin deras, perusahaan diperhadapkan pada pergeseran nilai-nilai moral dan etika. Kebijaksanaan perusahaan akan menentukan nilai-nilai mana yang akan dianut dalam melakukan proses inovasi yang dapat memberikan kemanfaatan tidak hanya bagi pelanggan, namun juga kepada semua pemangku kepentingan perusahaan.

Bierly, Kessler, dan Christensen (2000) menyebutkan bahwa proses transformasi dari kebijaksanaan individu ke arah pembentukan kebijaksanaan perusahaan ditentukan oleh tiga hal yaitu: kepemimpinan transformasional, budaya dan struktur organisasi,

serta alih pengetahuan. Dikaitkan dengan upaya menumbuhkan kreatifitas yang menjadi landasan dalam kegiatan inovasi, maka tentunya ketiga hal tersebut akan sangat berpengaruh. Kepemimpinan transformasional akan dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan perombakan ke arah pencapaian yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional akan dapat menumbuhkan komitmen dan semangat yang tinggi dalam menciptakan sesuatu yang baru dan memberikan nilai kepada pemangku kepentingan. Pengembangan *strategic intent* akan membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan mempunyai visi ke depan. *Strategic intent* akan menentukan jalan yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini, perusahaan dapat mengembangkan kreatifitas dan improvisasi terhadap langkah-langkah apa yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Budaya dan struktur organisasi juga dapat menentukan pengaruh kebijaksanaan perusahaan terhadap kegiatan inovasi yang dilakukan. Kita dapat melihat bagaimana perusahaan Jepang menempatkan pemasok-pemasoknya sebagai bagian dari struktur organisasinya dan memberikan peran besar dalam pengembangan produk barunya. Mereka memandang pemasok-pemasok sebagai rekanan yang dapat dipercaya dan dapat memberikan kontribusi besar dalam kegiatan inovasi yang dilakukan. Kebijakan yang mengarah kepada pembentukan struktur organisasi yang mekanistik berlebihan akan dapat mematikan mesin kreatifitas perusahaan. Demikian halnya dengan pemusatan kekuasaan pada pimpinan akan dapat menghambat munculnya ide-ide baru bagi pengembangan yang dapat dilakukan. Perusahaan-perusahaan seperti Google, Walt Disney, dan Youtube menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan inovasi.

Pengembangan kreatifitas dan inovasi dalam perusahaan tentunya akan dipengaruhi oleh alih pengetahuan yang terjadi di dalamnya. Kebijakan yang dianut akan menentukan bagaimana perusahaan

Pemimpin harus mampu berpikir strategik ke arah penemuan sumber-sumber keunggulan bersaing baru serta menjalankan proses strategi yang mampu mengarahkan perusahaan pada keunggulan bersaing berkesinambungan. Untuk itu, pemimpin harus menetapkan visi dan misi yang berlandaskan pada kebijaksanaan perusahaan. Pemimpin harus mampu mentransformasikan kebijaksanaan di aras individu (pada diri pemimpin) ke arah kebijaksanaan di aras perusahaan; di mana kebijaksanaan yang dikembangkan harus senantiasa didasarkan pada pertimbangan moral dan etika serta mengarah pada penciptaan kemaslahatan pemangku kepentingan perusahaan internal maupun eksternal. Seperti telah dijelaskan di atas bahwa kebijaksanaan perusahaan yang mengarah pada penciptaan kemaslahatan bagi pemangku kepentingan perusahaan internal maupun eksternal dapat membentuk kepemimpinan transformasional yang berfokus pada keunggulan bersaing berkesinambungan dan jangka panjang. Pemimpin tidak hanya berorientasi pada pencapaian jangka pendek dan mempunyai kecenderungan enggan untuk melakukan perubahan. Banyak kasus skandal yang merugikan bahkan membangkrutkan perusahaan diakibatkan karena pemimpin atau eksekutifnya hanya mementingkan kepentingan pribadi dan berorientasi pada keuntungan jangka pendek; mereka tidak mampu berpikir dan bertindak bijaksana.

Kolodinsky dan Bierly (2013) memberikan istilah kebijaksanaan eksekutif (*executive wisdom*) untuk menggambarkan kebijaksanaan yang diterapkan oleh tim eksekutif sebagai wakil perusahaan. Mereka menyatakan bahwa kebijaksanaan eksekutif memerlukan kombinasi yang unik dari proses kognitif dan perilaku yang secara intensif digunakan untuk menggambarkan dan memenuhi tujuan-tujuan yang ditetapkan dan apa yang harus diberikan kepada para pemangku kepentingan. Terkait dengan kepemimpinan strategik, terdapat tujuh isu yang dihadapi oleh kebijaksanaan eksekutif yaitu:

1. Pengambilan keputusan strategik dan rencana untuk melakukan tindakan.

Pemimpin harus mampu berpikir strategik ke arah penemuan sumber-sumber keunggulan bersaing baru serta menjalankan proses strategi yang mampu mengarahkan perusahaan pada keunggulan bersaing berkesinambungan. Untuk itu, pemimpin harus menetapkan visi dan misi yang berlandaskan pada kebijaksanaan perusahaan. Pemimpin harus mampu mentransformasikan kebijaksanaan di aras individu (pada diri pemimpin) ke arah kebijaksanaan di aras perusahaan; di mana kebijaksanaan yang dikembangkan harus senantiasa didasarkan pada pertimbangan moral dan etika serta mengarah pada penciptaan kemaslahatan pemangku kepentingan perusahaan internal maupun eksternal. Seperti telah dijelaskan di atas bahwa kebijaksanaan perusahaan yang mengarah pada penciptaan kemaslahatan bagi pemangku kepentingan perusahaan internal maupun eksternal dapat membentuk kepemimpinan transformasional yang berfokus pada keunggulan bersaing berkesinambungan dan jangka panjang. Pemimpin tidak hanya berorientasi pada pencapaian jangka pendek dan mempunyai kecenderungan enggan untuk melakukan perubahan. Banyak kasus skandal yang merugikan bahkan membangkrutkan perusahaan diakibatkan karena pemimpin atau eksekutifnya hanya mementingkan kepentingan pribadi dan berorientasi pada keuntungan jangka pendek; mereka tidak mampu berpikir dan bertindak bijaksana.

Kolodinsky dan Bierly (2013) memberikan istilah kebijaksanaan eksekutif (*executive wisdom*) untuk menggambarkan kebijaksanaan yang diterapkan oleh tim eksekutif sebagai wakil perusahaan. Mereka menyatakan bahwa kebijaksanaan eksekutif memerlukan kombinasi yang unik dari proses kognitif dan perilaku yang secara intensif digunakan untuk menggambarkan dan memenuhi tujuan-tujuan yang ditetapkan dan apa yang harus diberikan kepada para pemangku kepentingan. Terkait dengan kepemimpinan strategik, terdapat tujuh isu yang dihadapi oleh kebijaksanaan eksekutif yaitu:

1. Pengambilan keputusan strategik dan rencana untuk melakukan tindakan.

Pemimpin harus mampu berpikir strategik ke arah penemuan sumber-sumber keunggulan bersaing baru serta menjalankan proses strategi yang mampu mengarahkan perusahaan pada keunggulan bersaing berkesinambungan. Untuk itu, pemimpin harus menetapkan visi dan misi yang berlandaskan pada kebijaksanaan perusahaan. Pemimpin harus mampu mentransformasikan kebijaksanaan di aras individu (pada diri pemimpin) ke arah kebijaksanaan di aras perusahaan; di mana kebijaksanaan yang dikembangkan harus senantiasa didasarkan pada pertimbangan moral dan etika serta mengarah pada penciptaan kemaslahatan pemangku kepentingan perusahaan internal maupun eksternal. Seperti telah dijelaskan di atas bahwa kebijaksanaan perusahaan yang mengarah pada penciptaan kemaslahatan bagi pemangku kepentingan perusahaan internal maupun eksternal dapat membentuk kepemimpinan transformasional yang berfokus pada keunggulan bersaing berkesinambungan dan jangka panjang. Pemimpin tidak hanya berorientasi pada pencapaian jangka pendek dan mempunyai kecenderungan enggan untuk melakukan perubahan. Banyak kasus skandal yang merugikan bahkan membangkrutkan perusahaan diakibatkan karena pemimpin atau eksekutifnya hanya mementingkan kepentingan pribadi dan berorientasi pada keuntungan jangka pendek; mereka tidak mampu berpikir dan bertindak bijaksana.

Kolodinsky dan Bierly (2013) memberikan istilah kebijaksanaan eksekutif (*executive wisdom*) untuk menggambarkan kebijaksanaan yang diterapkan oleh tim eksekutif sebagai wakil perusahaan. Mereka menyatakan bahwa kebijaksanaan eksekutif memerlukan kombinasi yang unik dari proses kognitif dan perilaku yang secara intensif digunakan untuk menggambarkan dan memenuhi tujuan-tujuan yang ditetapkan dan apa yang harus diberikan kepada para pemangku kepentingan. Terkait dengan kepemimpinan strategik, terdapat tujuh isu yang dihadapi oleh kebijaksanaan eksekutif yaitu:

1. Pengambilan keputusan strategik dan rencana untuk melakukan tindakan.

2. Akumulasi dan penggunaan dari pengetahuan yang tersembunyi dan yang eksplisit (*tacit and explicit knowledge*).
3. Kematangan moral (*moral maturity*) yang dapat mengarah pada kepemimpinan beretika dan kepemimpinan transformasional.
4. Refleksi terhadap pengalaman diri sendiri dan orang lain.
5. Kemampuan untuk me-manage ketidakpastian sebagai akibat dari lingkungan yang terus berubah, ketiadaan informasi yang memadai, dan saat berhadapan dengan para pemangku kepentingan.
6. Kebijakan eksekutif akan terlihat dalam pertimbangan-pertimbangan dan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
7. Kebijakan eksekutif harus diarahkan kepada kemaslahatan semua pemangku kepentingan perusahaan.

Pengambilan keputusan merupakan tugas penting yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin. Pemimpin dapat menentukan keputusan strategik perusahaan secara mandiri tanpa mengikutsertakan bawahannya. Kebijakan akan mengarahkan pemimpin dalam mengambil keputusan. Hal ini tentunya ditentukan oleh bagaimana pemimpin menempatkan bawahannya. Rowley (2006) menyatakan bahwa hubungan antara kebijakan dan kepemimpinan akan membentuk kekuatan (*power*) dan wewenang (*authority*) dari pemimpin. Dengan mengambil keputusan dan tindakan yang berlandaskan pada kebijakan yang mampu memberikan kemaslahatan bagi karyawan dan masyarakat akan dapat melanggengkan kekuasaan pemimpin. Kebijakan akan menentukan bagaimana pemimpin menggunakan wewenangnya dan bagaimana pemimpin melakukan pengawasan terhadap kinerja bawahannya. Penggunaan wewenang yang mengarah pada pengawasan yang terlalu ketat justru dapat mematikan kreatifitas bawahan yang pada gilirannya dapat menghentikan mesin inovasi perusahaan. Pengambilan keputusan perusahaan

didasarkan kebijaksanaan dengan memperhatikan kendala etika yang harus dipatuhi (Mele, 2010).

Dalam upaya mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan yang semakin sulit diperoleh, pemimpin perlu mengembangkan manajemen pengetahuan yang mampu menciptakan sumber-sumber baru bagi keunggulan bersaing. Untuk itu, seorang pemimpin harus mampu menciptakan hubungan relasional antar individu dalam perusahaan dengan menciptakan komunikasi yang efektif dan menerapkan prinsip saling asah-saling asih-saling asuh. Dengan demikian, dapat diperoleh pengetahuan-pengetahuan baru yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaingnya.

PENUTUP

Pengembangan keunggulan bersaing dapat dijelaskan melalui pendekatan berbasis pada sumber daya (*resource-based view*) dan pendekatan berbasis pada pasar (*market-basedview*). Pengembangan pengetahuan yang dilakukan melalui pro ses pembelajaran merupakan ranah pendekatan berbasis sumber daya. Kebijakan yang dianut oleh para eksekutif akan menentukan proses pembelajaran ke arah perolehan pengetahuan. Refleksi pengalaman dari para eksekutif maupun pihak lain yang telah berhasil juga dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan kreatifitas dan mendapatkan pemecahan yang kreatif dan efektif terhadap permasalahan yang terus menerus terjadi dalam perubahan lingkungan.

Kebijaksanaan juga diperlukan saat perusahaan menggunakan pendekatan berbasis pada pasar. Hal ini diperlukan ketika perusahaan mengembangkan posisi tawar menawar terhadap konsumen, pemasok, perantara, maupun pihak lain. Pengembangan posisi tawar menawar akan ditentukan oleh bagaimana perusahaan memandang peran masing-masing pihak. Apakah perusahaan

memandang konsumennya hanya sebagai pasar yang mendatangkan keuntungan? Apakah perusahaan memandang pemasok sebagai pihak yang bertanggung jawab untuk menyediakan bahan baku semurah mungkin? Apakah perusahaan memandang perantara hanya sebagai pihak yang menyalurkan barang ke konsumen? Kebijakan akan dapat mengarahkan perusahaan untuk dapat memandang mereka sebagai anggota jejaring perusahaan yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan perusahaan.

Kebijakan perusahaan akan terus berubah sejalan dengan perubahan lingkungan dan para pemangku kepentingan. Pengembangan kebijakan perusahaan akan ditentukan oleh bagaimana memandang cara perusahaan menciptakan keunggulan bersaing di tengah perubahan yang terjadi. Perusahaan perlu terus melakukan pembelajaran yang mampu memperkaya kebijaksanaannya. Perusahaan harus dapat menentukan pengetahuan mana yang akan dapat digunakan, menentukan apa yang baik, benar, dan tepat untuk dilakukan, serta mampu melakukan tindakan sesuai dengan keputusan yang bijaksana.

DAFTAR PUSTAKA

Bierly III, P.E., E.H. Kessler. dan E.W. Christensen (2000). Organizational learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 6, 2000: 595-618.

Boal, K.B. dan R. Hooijberg (2001), "Strategic leadership research: moving on", *Leadership Quarterly*, Vol. 11: 515-549.

Gibson, P.S. (2008). Developing Practical Management Wisdom. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 5: 528-536.

Hamel, G. dan C.K. Prahalad (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Mei — Juni: 63-76.

Kolodinsky, R.W. dan P.E. Bierly (2013). Understanding the Elements and Outcomes of Executive Wisdom: A Strategic Approach. *Journal of Management & Organisation*, Vol. 19, Issue 01: 1 — 24.

Matthews, P. (1998). Knowledge Management: Wisdom Creation and Versatility. *Journal of Knowledge Management*, Volume 1 No. 3: 207-214.

Mele, D. (2010). Practical Wisdom in Managerial Decision Making. *Journal of Management Development*, Vol. 29, No. 7/8: 637-645.

Romme, A.G.L. & A. Van Witteloostuijn (1999). Circular Organizing and Triple-loop Learning. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 5: 439-453.

Rowley, J. (2006). What do We Need to Know about Wisdom? *Management Decision*, Vol. 44 No. 9: 1246-1257.

Rowley, J. (2006). Where is the Wisdom that We Have Lost in Knowledge? *Journal of Documentation*, Vol. 62 No. 2: 251-270

Segundo, R.S. (2002). A New Concept of Knowledge. *Online Information Review*, Vol. 24 No. 4: 239-245.

Schwartz, P. (2011). Practical Wisdom and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 31: 3-23