

# **STRATEGIC MANAGEMENT DAN STRATEGIC LEADERSHIP: DUA SISI MATA UANG KEMAMPUAN UNTUK HADAPI TANTANGAN PERUBAHAN LINGKUNGAN YANG DRASTIS**

**Son Wandrial**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Bina Nusantara University  
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Kemanggisan, Palmerah, Jakarta Barat 11480

## **ABSTRACT**

*Management strategy and strategic leadership are like two sides of a coin that can not be separated, the management strategy is the tool in making a strategic plan for the future, while on the other hand, leadership (leadership) is more emphasis on people who have in the organization (leader and follower behavior) that will run (implementation) the formulated plan so that the goals (objectives) of the company could be reached. In a moving-forward environment, a leader is charged to be always monitoring and watching all changes. Any kind of changes will affect objective approach. A leader will not only be charged to see future, create a road map from the organization, but also has behave in manner to support the goal.*

**Keywords:** *strategic management, strategic leadership, organization's objectives, change*

## **ABSTRAK**

*Manajemen strategi dan kepemimpinan strategik ibarat dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan, manajemen strategi adalah alatnya dalam membuat sebuah perencanaan strategik di masa datang, sementara di sisi lain, kepemimpinan lebih menekankan pada orang-orang yang ada di organisasi (perilaku leader dan follower) yang akan mengimplementasikan perencanaan yang diformulasikan tersebut sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai. Dalam lingkungan yang berubah begitu cepatnya, seorang pemimpin dituntut untuk selalu bisa memonitor dan melihat semua perubahan tersebut. Perubahan apapun yang terjadi pasti akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk bisa melihat masa depan, membuat perencanaan (road map) dari organisasi tapi juga harus bisa berperilaku yang mendukung pencapaian rencana tersebut.*

**Kata kunci:** *manajemen strategi, kepemimpinan strategik, tujuan organisasi, perubahan*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan yang cepat dan drastis telah memaksa seorang pemimpin untuk memiliki kemampuan strategik dan perilaku kepemimpinan yang lebih dari biasa agar mampuantisipasi semua perubahan tersebut. Sudah banyak contoh yang kita lihat dimana satu perusahaan besar akhirnya harus gulung tikar karena tidak bisa beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Kalau ada sebuah perusahaan yang memiliki kinerja lebih unggul dibanding pesaing, atau masih bisa bertahan sampai sekarang, itu semua bukanlah karena keberuntungan, tapi lebih karena pilihan atas keputusan yang dibuat oleh pemimpinnya.

Pemimpin puncak bertanggung jawab terhadap lingkungan organisasi yang dipimpinnya, berpikir ke masa depan akan seperti apa nantinya perusahaan pada 5 atau 10 tahun mendatang dan membuat arahan-arahan yang berfokus kepada masa depan sehingga para pengikut bisa dan mau percaya pada pemimpinnya dan mereka mau menjalankan tugas-tugas mereka untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Banyak rencana bagus dan brilian yang telah diformulasikan begitu lama akhirnya menjadi gagal karena implementasi yang lemah dan salah dari orang-orang yang menjalankannya. Misalnya: banyak masalah yang muncul setelah perusahaan melakukan merger seperti: komunikasi yang buruk, masalah dalam struktur organisasi, perbedaan budaya, kurangnya komitmen dari manajemen puncak.

Sebuah survei yang dilakukan terhadap 93 perusahaan Fortune 500 menemukan bahwa setengah dari perusahaan tersebut menghadapi beberapa masalah dalam implementasikan rencana mereka, antara lain: (1) pelaksanaan implementasi ternyata memakan waktu lebih lama dari yang direncanakan; (2) munculnya masalah penting secara tidak terduga; (3) kegiatan yang tidak bisa dikoordinasi dengan efektif; (4) munculnya kegiatan-kegiatan yang tidak perlu yang mengganggu jalannya implementasi; (5) kurangnya kemampuan karyawan sehingga tidak bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik; (6) kurangnya training dan pelatihan bagi karyawan yang berada di level bawah (*lower level*); (7) faktor lingkungan eksternal yang tidak bisa dikontrol yang menciptakan masalah-masalah baru; (8) kurangnya kemampuan manajer departemen dalam kepemimpinan dan memberikan arahan; (9) tugas dan kegiatan penting/kritis yang tidak dipahami dengan baik; (10) sistem informasi yang lemah dalam mengawasi kegiatan-kegiatan implementasi.

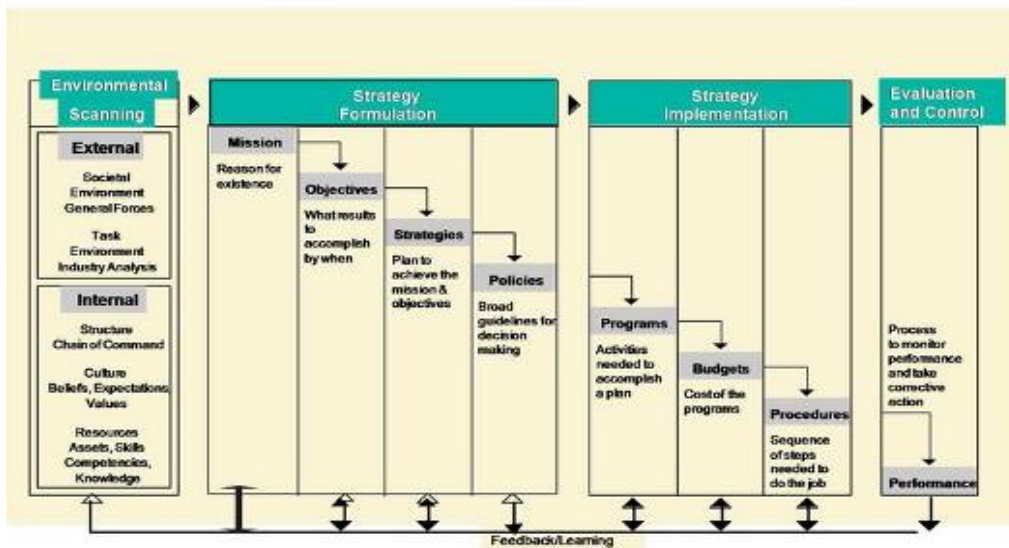
Sebagian besar masalah yang berhubungan dengan implementasi tersebut hampir semuanya bersumber dari faktor perilaku manusia yang ada di dalam organisasi tersebut, baik pemimpin (*leader*) atau pengikut (*follower*).

### Studi Pustaka

Bila kita ingin melihat hubungan antara manajemen strategi dan kepemimpinan, ada baiknya lebih dulu kita melihat definisi dari manajemen strategi itu sendiri.

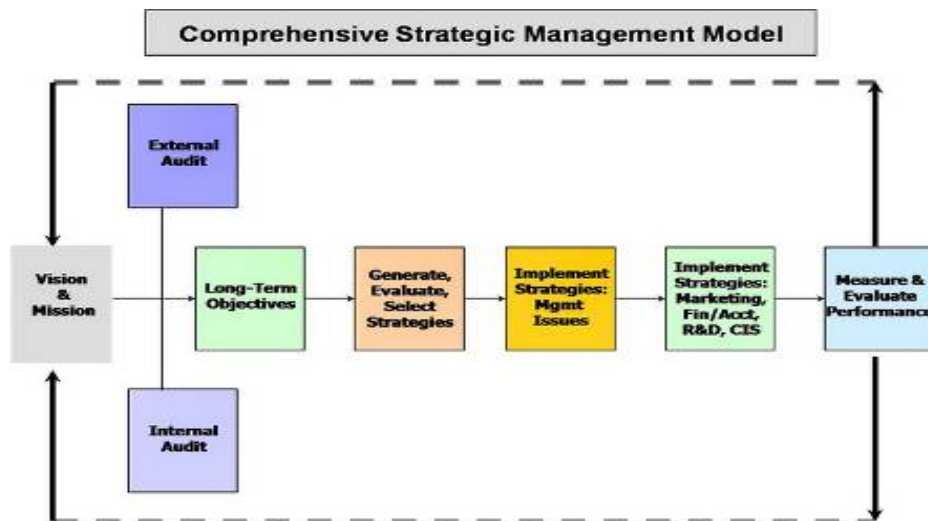
Dalam bukunya, Wheelen & Hunger (2010) mengatakan bahwa *strategic management* adalah *set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a firm*; yang berarti kumpulan dari keputusan-keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah perusahaan. Adapun model manajemen strategi menurut Wheelen & Hunger, seperti pada Gambar 1.

# Strategic Management Model



Gambar 1 Strategic Management Model (Weelen & Hunger, 2010)

Sementara David (2008), mendefinisikan manajemen strategi sebagai: *art and science of formulating, implementing, and evaluating, cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*; yang berarti seni dan ilmu yang merumuskan (formulasi), menerapkan (implementing), dan mengevaluasi, keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Model manajemen strategi menurut David seperti pada Gambar 2.



Gambar 2 Strategic Management Model (David, 2008)

Bila kita perhatikan kedua gambar di atas, keduanya memiliki kemiripan yang diringkas menjadi empat bagian utama, yaitu: analisis lingkungan eksternal dan internal, perumusan strategi (*formulation*), penerapan strategi (*implementation*), dan evaluasi. Hampir semua buku manajemen strategi, pasti melakukan analisis lingkungan sebagai kegiatan yang pertama kali dilakukan dalam proses atau model manajemen strategi mereka. Hal ini bisa dipahami bila kita melirik pada sejarah dari manajemen strategi itu sendiri.

## PEMBAHASAN

### Sejarah Strategic Management

Strategic management terbentuk setelah melewati jangka waktu yang panjang, disebut juga sebagai Evolution of Planing, ini dilewati dengan beberapa fase, secara singkat fase tersebut antara lain:

#### ***Budget & Financial Control (Fase I)***

Pada waktu itu, sekitar tahun 1930-an, dalam membuat sebuah perencanaan (*planning*), orang lebih banyak mengandalkan pada kondisi internal dibanding eksternal, bentuk dan model yang masih sederhana dan mudah. Model yang mereka gunakan hanyalah menggunakan bentuk laporan keuangan biasa, seperti: laporan keuangan dalam akuntansi, income statement –pemasukan, biaya dan profit/loss- yang kita kenal sekarang ditambah juga rasio-rasio keuangan. Mereka tidak memasukan unsur eksternal dalam planning yang dibuat. Jangka waktu planning hanya satu tahun. Dari sini kita bisa paham mengapa periode akuntansi hanya satu tahun.

#### ***Long-term plan (Fase II)***

Jangka waktu satu tahun pada era Budget & Financial Control, terlalu singkat bagi mereka. Maka dari itu mereka mulai memasukan unsur proyeksi dalam planingnya. Jangka waktunya ditambah menjadi antara 3 s/d 5 tahun. Kedua era tersebut, berada dalam situasi dimana lingkungan dlam kondisi *predictable* (dapat diprediksi), ekonomi yang masih membaik, bisnis yang masih menguntungkan.

Sampai akhirnya, mereka berada dalam kondisi yang bertolak belakang dengan harapan dan kondisi tersebut tidak pernah mereka bayangkan dan antisipasi sebelumnya dalam planing yang telah dibuat. Sudah terjadi perubahan lingkungan terutama lingkungan eksternal. Perubahan itu ditandai dengan perekonomian yang menurun (resesi), kemajuan teknologi (ditemukannya transistor), konsumen yang semakin kritis dan rewel, masuknya produk-produk buatan Jepang.

Karena perubahan tersebut tidak pernah diantisipasi dalam planing yang telah dibuat, maka mereka melihat bahwa model Long-term plan sudah tidak cocok lagi dengan situasi kondisi yang terjadi saat itu. Mereka harus modifikasi planingnya dengan memasukan unsur-unsur perubahan tersebut dan mulailah fase baru

#### ***Business Strategic Planing (Fase III)***

Dalam model planing seperti ini, mereka telah memasukan semua unsur perubahan yang terjadi pada lingkungan baik eksternal dan internal. Dan di jaman Business Strategic Planing inilah banyak muncul istilah-istilah yang kita kenal sekarang di strategic management, seperti: mission, SBU (strategic business unit), analisis eksternal dan internal, analisis SWOT (pertama kali dikenalkan oleh Ken Andrews), Boston Consulting Group (BCG) dan General Electric (GE), Grand strategi, 5 forces Porter, dan lain-lain.

Disinilah pertama kali dikenal istilah '*mission*' (*what business are we*), karena pada waktu itu banyak konglomerat di Amerika yang memiliki bisnis-bisnis (SBU) yang berbeda dengan misi yang berbeda pula antar masing-masing SBU. Misal: misi SBU rumah sakit pasti beda dengan misi SBU perbankan. Masing-masing SBU tersebut punya strategi, pasar, autonomi sendiri, mereka berdiri sendiri, terpisah dengan SBU lainnya.

Lantas apakah model business strategic planing ini telah mencakup semua? Ternyata belum, ada masalah baru yaitu alokasi sumber daya. Kita semua tahu, bahwa sumber daya itu sangat terbatas (*limited resources*) tapi yang membutuhkannya sangat banyak, yaitu bisnis-bisnis (SBU) itu tadi. Bagaimana bisa meng-alokasikan sumber daya yang terbatas tersebut ke semua bisnis sehingga bisnis bisa berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itulah model business strategic planing itu harus dilengkapi lagi dengan unsur yang mengatur masalah alokasi dari pada sumber-sumber daya.

#### ***Corporate Strategic Planing (Fase IV)***

Di fase ini, mereka sudah memasukan bagaimana caranya meng-alokasikan sumber-sumber daya tersebut ke masing-masing bisnis, siapa yang mengelola sumber daya, sehingga tidak terjadi perebutan sumber daya. Ibarat orang tua (*corporate*) yang punya gaji dan mereka meng-alokasikan sebagian dari gaji mereka untuk diri mereka sendiri dan untuk uang jajan bulanan anak-anak (*business*), bagi anak yang sudah kuliah pasti dapat jatah uang jajan yang lebih besar dibanding anak yang masih sekolah di SMU.

Dan di era inilah muncul istilah *vision (what do we want to become)*. Jadi untuk masing-masing bisnis bisa memiliki misi yang berbeda tapi tidak boleh bertentangan dengan visi dari korporasi (induk). Dari sini kita sudah bisa melihat, mengapa di manajemen strategi terdapat jenis strategi di level: *corporate* dan *business*.

Mulai dari fase yang pertama sampai dengan corporate strategic planing, kita baru berada dalam tahap perumusan (strategi formulasi) planing seperti pada kedua gambar diatas dan proses formulasi tersebut masih didominasi oleh mereka yang berada di level atas (manajemen puncak). Di fase ini belum membahas bagaimana implementasi dan evaluasi dari planing tersebut. Itulah yang akan menjadi pertanyaan selanjutnya: bagaimana kita implementasikan planing yang telah dibuat dan siapa yang akan menjalankannya, bagaimana koordinasinya dll. Hal ini tidak dimasukan dalam corporate strategic planing jadi mereka harus melengkapinya lagi dan munculah manajemen strategi (*strategic management*).

#### ***Strategic Management (Fase V)***

Pada fase ini, planing yang dibuat tidak hanya membahas formulasi (perumusan) dari planing itu sendiri, tapi juga sudah memasukan unsur-unsur *leadership* (kepemimpinan), motivasi, *empowerment*, *reward*, *punishment*, sehingga perencanaan yang sudah dibuat bisa diimplementasi dengan baik dan sesuai harapan. Di mana perencanaan bisa berjalan dengan baik dan akhirnya tujuan bisa tercapai.

Disinilah kita sudah bisa melihat bagaimana hubungan antara manajemen strategi dengan kepemimpinan. Peran seorang pemimpin (*leader*) yang memiliki suatu bentuk perilaku tertentu adalah sangat penting. Dia harus berperilaku dimana harus bisa mengajak semua orang yang berada di semua level, bukan cuma manajemen puncak saja, untuk terlibat dalam manajemen strategi perusahaan, untuk memonitor semua perubahan yang terjadi dalam perusahaan sehingga bisa memberikan alternatif saran untuk perubahan strategi dan meningkatkan metode kerja, kinerja dan evaluasi.

Tugas seorang pemimpin harus bisa menjembatani antara planing dengan implementasinya karena kalau tidak diimplementasikan maka planing yang sudah dibuat menjadi percuma saja. Agar bisa menjalankan implementasi tersebut, seorang pembuat strategi harus mempertimbangkan pertanyaan berikut: (1) siapakah orang-orang yang akan melaksanakan rencana strategis tersebut; (2) apa yang harus dilakukan untuk menyelaraskan kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan arah yang diinginkan; (3) bagaimana setiap orang akan bekerja sama untuk melakukan apa yang dibutuhkan.

Dari sejarah manajemen strategi diatas dapat kita simpulkan beberapa hal, yaitu (1) lahirnya perencanaan dengan model manajemen strategi karena adanya perubahan lingkungan; (2) dalam menjalankan proses manajemen strategi biasanya selalu diawali dengan analisis lingkungan karena lingkungan memang selalu berubah-ubah; (3) menjadi tugas dan tanggung jawab semua orang di semua level dalam organisasi, baik *leader* dan *follower* untuk selalu memonitor semua perubahan yang terjadi pada lingkungan baik eksternal dan internal karena perubahan tersebut pasti akan berpengaruh pada proses pencapaian tujuan organisasi.

## Realitas Baru untuk Organisasi Hari ini

Globalisasi, *outsourcing*, pergeseran kekuatan geopolitik, kemajuan teknologi, virtual tim dan e-bisnis. Orang-orang di organisasi di seluruh dunia merasakan dampak dari tren ini dan dipaksa untuk beradaptasi dengan cara kerja baru. Tambah lagi dengan krisis ekonomi tahun 2008 kemarin, skandal etika perusahaan yang luas, masalah kesehatan global yang menakutkan seperti wabah flu babi dan masalah ketidakamanan yang berhubungan dengan perang dan terorisme, maka para pemimpin sekarang ini menghadapi tantangan yang bahkan mereka tidak pernah bayangkan dibanding beberapa tahun lalu.

Dalam sebuah survei yang dilakukan oleh Center for Creative Leadership, 84 persen dari pemimpin yang disurvei mengatakan definisi kepemimpinan yang efektif telah berubah secara signifikan dalam beberapa tahun pertama abad kedua puluh satu. Perubahan cepat pada lingkungan yang menyebabkan perubahan fundamental yang memiliki dampak dramatis pada organisasi dan tantangan baru hadir untuk para pemimpin (*leaders*). Ini digambarkan dengan terjadinya pergeseran transisi dari paradigma tradisional ke paradigma baru.

## The New Reality for Leadership

Tabel 1 Paradigma Lama dan Baru Tentang Kepemimpinan

OLD Paradigm	NEW Paradigm
• Stability	• Change/crisis mgt.
• Control	• Empowerment
• Competition	• Collaboration
• Uniformity	• Diversity
• Self-centered	• Higher purpose
• Hero	• Humble

## Stabilitas - Manajemen Krisis dan Perubahan

Di masa lalu, banyak pemimpin berasumsi bahwa jika mereka bisa menjaga hal-hal berjalan dengan stabil, organisasi akan berhasil. Namun dunia sekarang ini adalah dunia yang berada dalam perubahan konstan dan penuh dengan ketidakpastian. Jika pemimpin masih saja memiliki ilusi stabilitas seperti pada awal abad kedua puluh satu, perusahaan tersebut pasti sudah hancur sekarang.

## Kontrol - Pemberdayaan

Pemimpin dengan posisi yang kuat, berpikir bahwa pekerja harus diberitahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Mereka percaya, kontrol yang ketat adalah sesuatu yang dibutuhkan organisasi supaya berfungsi secara efisien dan efektif. Hari ini, seorang pemimpin yang efektif mau berbagi kekuasaan bukan menimbunnya dan menemukan cara untuk meningkatkan kekuatan organisasi dengan cara mengajak semua orang di organisasi untuk terlibat dan berkomitmen. Sekarang ini, kesuksesan tergantung pada kapasitas intelektual dari semua karyawan.

## **Kompetisi - Kolaborasi**

Meskipun beberapa perusahaan masih mendorong kompetisi internal dan perilaku agresif, kebanyakan organisasi yang telah sukses lebih menekankan pada kerja tim (*team work*), kerjasama dan kompromi sehingga semua karyawan bisa menjadi yang terbaik. *Self-directed* tim dan bentuk lain dari kolaborasi secara horisontal telah meruntuhkan batas-batas antar departemen dan membantu untuk menyebarkan pengetahuan dan informasi di seluruh organisasi.

## **Ke-seragaman - Keragaman**

Kebanyakan organisasi sekarang dibangun berdasarkan keseragaman, spesialisasi. Orang yang berpikir dan bertindak serba mirip akan digabungkan dalam satu departemen atau bagian, seperti: marketing, manufaktur, terpisah dengan departemen lain, semuanya jadi serba homogen. Menciptakan keragaman dalam organisasi adalah salah satu cara untuk menarik tenaga kerja terbaik dan membangun pemikiran yang luas bagi perusahaan yang ingin masuk ke dunia multi nasional.

## **Self-Centered - Higher Ethical Purpose**

Dalam pandangan lama, banyak pemimpin yang lebih mementingkan kepentingan pribadi, ingin dilayani, keserakahan. Banyak orang yang percaya bahwa krisis keuangan global 2008 yang lalu sebenarnya adalah karena adanya krisis kepemimpinan. Sekarang pemimpin dituntut untuk lebih mementingkan moral dan etika, lebih bertanggung jawab dan memiliki integritas, menghilangkan kepentingan pribadi dan lebih utamakan kepentingan yang lebih besar.

## **Hero - Humble (Rendah Hati)**

Banyak pemimpin yang menonjolkan dirinya apalagi jika bisa menciptakan kesuksesan yang gemilang, banyak pemimpin yang menjadi selebriti. Mereka bisa mengatakan: semua ini karena saya, ini bisa dicapai karena kerja keras saya, jika tidak ada saya pasti semuanya sudah hancur. Itu contoh ucapan pemimpin di mana dia merasa sebagai *hero* (pahlawan), sebagai orang yang paling berjasa dan biasanya suka merendahkan pekerjaan orang lain. Sekarang, lebih banyak pemimpin yang berdiri dibelakan layar, lebih pentingkan kesuksesan tim dibanding pribadi, mereka lebih bertanggung jawab dan lebih menghargai pekerjaan orang lain.

Keenam paradigma tersebut akan terlihat pada perilaku dari kepemimpinan strategik (*strategic leadership*).

## **Strategic Leadership**

Strategic leadership adalah kemampuan untuk mengantisipasi dan membayangkan masa depan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis dan bekerja dengan orang lain untuk melakukan perubahan yang akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi di masa depan. Dalam dunia yang cepat berubah, pemimpin dihadapkan dengan informasi yang kompleks dan membingungkan, dan tidak ada dua pemimpin yang akan melihat sesuatu dengan cara yang sama atau membuat pilihan yang sama.

## **SIMPULAN**

Dalam lingkungan yang berubah begitu cepatnya, seorang pemimpin dituntut untuk selalu bisa memonitor dan melihat semua perubahan tersebut. Perubahan apapun yang terjadi pasti akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kita tidak bisa menolak perubahan, kita hanya bisa mengantisipasi dan mengikuti perubahan tersebut. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk bisa melihat masa depan, membuat perencanaan (*road map*) dari organisasi tapi juga harus bisa berperilaku yang mendukung pencapaian rencana tersebut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

David, F. (2008). *Strategic management* (12th ed.). Prentice Hall.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy, achieving sustainability* (12th ed.). Prentice Hall.