

LEADERSHIP & COMMUNICATION

**Kevin Sanly Putera
Theresia Lavietha Vivrie Lolita
Irwan Fakhruddin
Indiwan Seto Wahjuwibowo
Cendera Rizky Anugrah Bangun
Selvi Amalia
Nathaniel Antonio Parulian
Arsa Widitiarsa Utoyo
Chininta Rizka Angelia
Nuria Astagini
Maria Advenita Gita Elmada**



GET PRESS INDONESIA

LEADERSHIP & COMMUNICATION

Penulis :

Kevin Sanly Putera
Theresia Lavietha Vivrie Lolita
Irwan Fakhruddin
Indiwan Seto Wahjuwibowo
Cendera Rizky Anugrah Bangun
Selvi Amalia
Nathaniel Antonio Parulian
Arsa Widityarsa Utoyo
Chininta Rizka Angelia
Nuria Astagini
Maria Advenita Gita Elmada

ISBN :

Editor : Diana Purnama Sari, M.E.

Penyunting: Yuliatr Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Penerbit : GETPRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tangah Padang Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Agustus 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Leadership & Communication dapat diselesaikan dengan baik atas kerjasama tim penulis. Buku ini mencakup landasan kepemimpinan strategis, komunikasi pemimpin pendorong manajemen perubahan, mengelola strategi di pasar yang terus berubah, proses merancang strategi, pengorganisasian *strategic leader*, fungsi dan peran *strategic leadership* dalam organisasi, tahapan membangun budaya organisasi, keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang *strategic leader*, sifat – sifat *strategic leader*, komunikasi dan dunia kerja, pendekatan partisipatif untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, Juli 2023
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB 1 LANDASAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS.....	1
1.1 Pengantar.....	1
1.2 Dasar-dasar Kepemimpinan Strategis	1
1.3 Jenis-jenis Kepemimpinan Strategis.....	5
1.4 Karakter Kepemimpinan Strategis.....	7
1.5 <i>Strategic Followership</i>	9
1.6 Penutup	11
DAFTAR PUSTAKA	12
BAB 2 KOMUNIKASI PEMIMPIN PENDORONG MANAJEMEN	
PERUBAHAN.....	15
2.1 Pendahuluan.....	15
2.2 Manajemen Perubahan	16
2.3 Peran Komunikasi Pemimpin sebagai Pendorong	
Manajemen Perubahan	18
2.3.1 Tahap 1: Persiapan (<i>Unfreezing</i>)	18
2.3.2 Tahap 2: Perubahan (<i>Moving</i>)	21
2.3.3 Tahap 3: Konsolidasi (<i>Refreezing</i>)	24
2.4 Kompetensi Komunikasi Efektif Seorang Pemimpin	27
2.5 Penutup	28
DAFTAR PUSTAKA	30
BAB 3 MENGELOLA STRATEGI DI PASAR YANG TERUS	
BERUBAH	33
3.1 Pendahuluan.....	33
3.2 Konsep Dasar Manajemen Strategis	34
3.3 Fase Manajemen Strategis	35
3.4 Perubahan Manajemen Strategis	37
3.5 Manfaat Manajemen Strategis.....	38
DAFTAR PUSTAKA	43
BAB 4 PROSES MERANCANG STRATEGI	45
4.1 Pendahuluan.....	45
4.2 Proses Perencanaan	46
4.2.1. <i>Assesment</i>	46

4.2.2 <i>Baseline</i>	47
4.2.3 <i>Components</i>	48
4.2.4 <i>Down To Specific</i>	49
4.2.5 <i>Evaluation</i>	50
4.3 Kesimpulan	51
DAFTAR PUSTAKA.....	54
BAB 5 PENGORGANISASIAN <i>STRATEGIC LEADER</i>.....	55
5.1 Kompetensi <i>Strategic Leader</i>	55
5.1.3 <i>Alignment and Execution Competencies</i>	60
5.1.4 <i>Strategy Competencies</i>	61
5.2 <i>Strategic Leader vs Strategic Leadership</i>	61
BAB 6 FUNGSI DAN PERAN <i>STRATEGIC LEADERSHIP</i> DALAM ORGANISASI.....	71
6.1 Pendahuluan.....	71
6.2 Fungsi <i>Strategic leadership</i>	72
6.3 Peran <i>Strategic leadership</i>	74
DAFTAR PUSTAKA.....	82
BAB 7 TAHAPAN MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI	83
7.1 Pendahuluan.....	83
7.2 Definisi Budaya Organisasi.....	85
7.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	87
7.4 Tahapan Membangun Budaya Organisasi.....	90
7.4.1 Kriteria Pilihan (Seleksi).....	91
7.4.2 Manajemen Puncak	91
7.5 Sosialisasi Budaya Organisasi	92
7.5.1 Tahapan Sosialisasi	93
7.5.2 Isi Sosialisasi	97
7.6 Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Organisasi.....	98
7.7 Penutup	100
DAFTAR PUSTAKA.....	102
BAB 8 KETERAMPILAN YANG HARUS DIMILIKI OLEH SEORANG <i>STRATEGIC LEADER</i>	105
8.1 Pendahuluan.....	105
8.2 Kompetensi Dasar Untuk Kepemimpinan Strategis	106
8.3 Disposisi Individu.....	107
8.3 Keterampilan Berpikir Strategis	108
8.3.1 Tampilan Tingkat Sistem	109
8.3.2 Niat Konsentrasi.....	109
8.3.3 Opportunisme Bijaksana.....	109

8.3.4 Berpikir Ke Depan	110
8.3.4 Didorong Oleh Hipotesis	110
8.4 Keterampilan Dalam Manajemen Perubahan.....	111
8.5 Manajemen Politik dan Aliansi	113
8.6 Peningkatan Kompetensi	114
8.6.1 Amalan yang Disengaja.....	115
8.6.2 Alami Penciptaan Kepadatan	116
8.6.3 Pendidikan Reflektif.....	118
8.7 Kesimpulan	119
DAFTAR PUSTAKA	121
BAB 9 SIFAT – SIFAT STRATEGIC LEADER	125
9.1 Pendahuluan.....	125
9.2 Perbedaan Leader dan Manajer	126
9.3 Pendekatan Leadership	131
9.4 Kesimpulan	134
DAFTAR PUSTAKA	136
BAB 10 KOMUNIKASI DAN DUNIA KERJA	139
10.1 Pendahuluan	139
10.2 Komunikasi Verbal.....	141
10.3 Komunikasi Nonverbal.....	145
10.3 Mendengarkan dengan seksama (<i>Listening</i>).....	146
10.4 Keterampilan Komunikasi bagi Seorang Pemimpin.....	150
DAFTAR PUSTAKA	152
BAB 11 PENDEKATAN PARTISIPATIF UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS	155
11.1 Pendahuluan	155
11.2 Motivasi.....	157
11.3 Produktivitas	164
11.4 Pendekatan Partisipatif.....	165
11.5 Penutup	168
DAFTAR PUSTAKA	170
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Empat tegangan kepemimpinan strategis	4
Gambar 1.2 Model kepemimpinan mentoring <i>leader-follower</i>	10
Gambar 3.1. Model Management Strategis	37
Gambar 4.1. <i>Strategic Planning Model</i>	41
Gambar 4.2. Delapan step perencanaan.....	52
Gambar 5.1. Model Kompetensi Kepemimpinan Mentoré	57
Gambar 6.1. Dimensi Kepemimpinan	74
Gambar 7.1 Fungsi Budaya Organisasi	89
Gambar 7.2. Tahap Membangun Budaya Organisasi	92
Gambar 7.3. Situs Web <i>Whirlpool</i>	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbedaan kepemimpinan strategis dan transaksional	8
Tabel 5.1 Klasifikasi Jenis Perencanaan	66
Tabel 6.1 Strategi untuk memimpin sebuah group/kelompok dalam setiap tahapan.....	75

BAB 1

LANDASAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS

Oleh Kevin Sanly Putera

1.1 Pengantar

Di dunia yang selalu berubah, penuh persaingan, dan disruptif ini, ada satu hal yang tetap bersinar dan dibutuhkan: kepemimpinan strategis. Sebagai suatu keterampilan yang berharga, kepemimpinan strategis dapat memandu suatu organisasi menuju kesuksesan secara lebih efektif dan kolektif, termasuk dalam masa krisis dan ketidakpastian. Meski dinamika pihak internal dan eksternal suatu organisasi terbilang tinggi, pemimpin strategis akan selalu dapat bertahan, berkarya, dan berakselerasi bersama organisasinya (Kriger and Zhovtobryukh, 2016c; Burgelman, McKinney and Meza, 2017). Bahasa sederhananya, organisasi tersebut akan selalu dapat menentukan nasibnya sendiri, bukan ditentukan atau tergantung pada situasi dan volatilitas (Burgelman, McKinney and Meza, 2017).

Bab ini akan mengupas prinsip-prinsip dasar kepemimpinan strategis; apa saja hal-hal fundamental yang perlu diketahui, dimiliki, dan direnungkan seorang pemimpin strategis?

1.2 Dasar-dasar Kepemimpinan Strategis

Ada begitu banyak referensi, sesi motivasi, bahkan tulisan blog tentang kepemimpinan strategis. Dalam berbagai kasus dan bidang, kepemimpinan kerap dikaitkan dengan keberanian (termasuk berani mati), integritas, kasih, empati, toleransi, kerendahan hati, dan tidak 'hanya bisa memerintah tapi tidak mau kerja' (Gregory and

Willis, 2022). Sosok pemimpin selalu dibutuhkan dalam politik, ekonomi, sosial, budaya, bahkan tim olahraga. Namun, definisi dan nilai prioritasnya akan selalu bergantung pada siapa pemimpinnya, siapa yang dipimpin, dan dalam konteks apa (Andersen and Young, 2021; DeLisi, 2021). Namun, secara umum seorang pemimpin strategis punya tugas untuk menyeimbangkan lima fungsi (Pisapia, 2009; Kumkale, 2022):

- (1) *Mengatur*: menggunakan otoritas untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan secara efektif.
- (2) *Mengubah*: mengubah kondisi dan budaya organisasi seketika diperlukan. Termasuk di dalamnya, mengubah pola pengambilan keputusan dengan melibatkan anggota tim.
- (3) *Mempererat*: membangun kepercayaan di dalam organisasi, mulai dari tingkat individu hingga sistem secara keseluruhan. Mempererat ikatan emosional organisasi dengan nilai, aspirasi, dan pribadi.
- (4) *Menjembatani*: membangun dan memperkuat relasi dengan pihak-pihak yang berkuasa dan berpengaruh, baik di dalam ataupun di luar organisasi. Tujuannya tidak lain untuk mendapatkan sumber daya dan dukungan.
- (5) *Menawar*: melakukan tawar-menawar/negosiasi untuk memenuhi kebutuhan baik individu ataupun organisasi. Negosiasi juga dilakukan untuk memperkuat relasi sambil mencari solusi menang-menang.

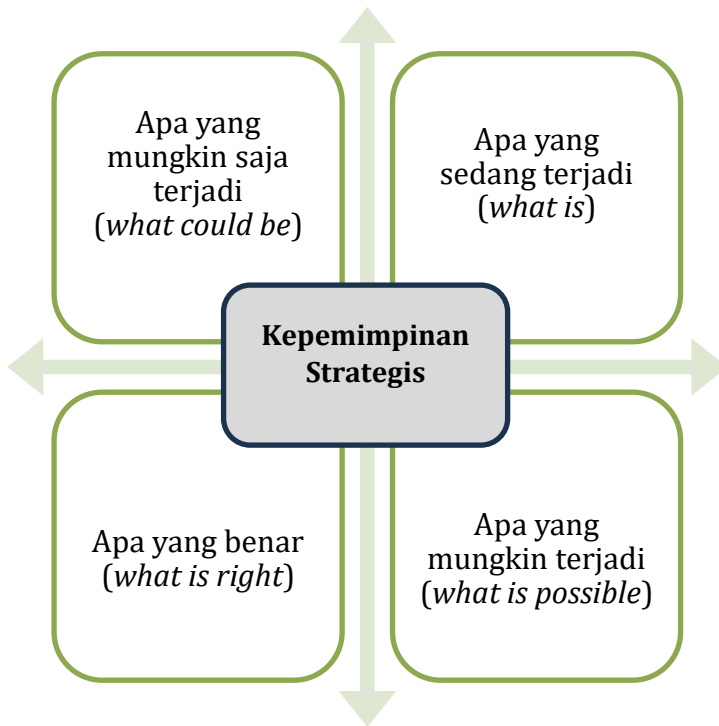
Meski berbagai model mencoba mendelimitasi aspek-aspek hakikinya, kepemimpinan strategis dalam organisasi manapun meliputi kualitas dan kapabilitas untuk (Kriger and Zhovtobryukh, 2016c; Andersen and Young, 2021; DeLisi, 2021):

- (1) Pertama-tama memahami budaya organisasinya.
- (2) Secara tegas menegakkan budaya tersebut.
- (3) Memahami dan menjalankan terlebih dulu *followership*.
- (4) Menciptakan identitas yang menyatukan.
- (5) Mengambil keputusan yang meningkatkan performa, termasuk dengan senantiasa menganalisis pola atau tren di dalam organisasinya.

- (6) Menyeimbangkan kebutuhan dan keputusan jangka pendek, menengah, dan panjang.
- (7) Memiliki visi berdasarkan intuisi dan nurani, tapi merencanakan berdasar data.
- (8) Mengikuti perkembangan dan melakukan analisis domestik dan internasional. Analisis ini juga mengkaji kelebihan, kekurangan, peluang, dan hambatan.
- (9) Fleksibel dalam berstrategi, tapi konsisten dalam unifikasi kepemimpinan, koordinasi, dan pengawasan.
- (10) Mengkaji kesempatan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada, sambil melakukan riset terhadap potensi yang belum diketahui.
- (11) Menjaga dan memandu lingkungan internal ataupun eksternal.
- (12) Mengambil keputusan sulit yang kadang tidak disenangi semua anggota.
- (13) Tidak hanya memotivasi dan akrab dengan anggotanya, tapi mampu menggerakkan mereka menuju tujuan bersama.

Untuk menciptakan organisasi yang guyub, seorang pemimpin strategis dituntut untuk membantu anggotanya berfokus pada ‘kita’ daripada ‘saya’ (DeLisi, 2021). Ia harus mampu menghubungkan interaksi antarindividu atau kelompok, yang lebih besar daripada tugas manajemen atau pengawasan (DeLisi, 2021). Bila disederhanakan, sejumlah kualitas yang dimiliki seorang pemimpin meliputi (Pisapia, 2006; Argus and Samson, 2021): (1) punya visi, strategi, dan aspirasi; (2) percaya pada timnya dan dapat dipercaya timnya; (3) mempromosikan partisipasi dan mampu menggerakkan; (4) semangat belajar dari setiap pengalaman dan kesempatan; (5) sikap pemenang dan kepercayaan diri; (6) keterbukaan pada keragaman/perbedaan; (7) kreativitas dan kompetensi; (8) integritas; (9) rasa kekeluargaan; dan (10) ketegasan.

Ada empat tegangan yang tarik-menarik dalam perhelatan seorang pemimpin seperti pada **Gambar 1.1** berikut:



Gambar 1.1 Empat tegangan kepemimpinan strategis
Sumber: Diadaptasi dari Pisapia (2006).

Dalam konteks kepemimpinan apapun, tegangan ini kerap bersinggungan satu sama lain dan membuat si pemimpin mengambil keputusan yang tidak bisa menyenangkan seluruh pihak. Maka pertanyaan abadi yang dihadapi seorang pemimpin adalah ‘Apakah keputusan saya baik (secara etika dan hasil), benar (secara hukum dan fungsi), dan pas (kontekstual)?’

1.3 Jenis-jenis Kepemimpinan Strategis

Sejumlah kasus juga menunjukkan bahwa karisma kepemimpinan tidak serta merta mengikuti mereka yang memang jabatan dan tugasnya untuk memimpin (Gregory and Willis, 2022). Lantas dari poin-poin di atas, apakah tanggung jawab yang begitu besar dapat diemban oleh satu individu saja? Nyatanya, pemimpin strategis tidak berarti ia harus menghadapi dan melaksanakan seluruh tanggung jawab itu sendiri (Kriger and Zhovtobryukh, 2016c).

Secara umum, kepemimpinan strategis dapat dibedakan ke empat jenis (Kriger and Zhovtobryukh, 2016a): *bintang*, *klan*, *tim*, dan *jaringan*. Meski mereka dapat hadir berdampingan dalam suatu organisasi, keempat jenis ini (Kriger and Zhovtobryukh, 2016a): (1) saling bergantung; (2) punya persepsi subjektif terhadap jenis yang lain; (3) punya gaya kerja, rutinitas, dan etos kerja yang unik; dan (4) berfungsi optimal dengan kehadiran jenis yang lain. Berikut penjelasan keempat jenis kepemimpinan strategis (Kriger and Zhovtobryukh, 2016b):

- (1) *Bintang*. Sumber utama kepemimpinan organisasi yang terfokus pada satu individu. *Bintang* sering ditemukan pada *start-up* yang mana pemimpinnya masih memainkan peran signifikan untuk keberlangsungan perusahaannya. Ia bisa menjalankan peran *transformasi* yang menginspirasi timnya, sekaligus peran *transaksional* yang terjun langsung dalam operasional perusahaannya. Dalam kedua kasus, otoritas mengambil keputusan masih terpusat pada *bintang*, meskipun kadang keputusan itu diambil berdasarkan intuisi dan karismanya.

Tantangan besar untuk kaum *bintang* adalah menyelaraskan nilai-nilai yang saling bertentangan dalam organisasinya. Kontradiksi ini kerap muncul karena waktu, peran, tanggung jawab, dan indikator. Seperti perkataan klasik, *kita tidak bisa menyenangkan semua orang*. Tantangan

bintang bukanlah untuk menyenangkan semua anggotanya, tapi secara akomodatif dan komunikatif mencapai tujuan besar organisasinya.

- (2) *Klan*. Kepemimpinan strategis yang terdistribusi pada hierarki. Daripada terpusat di satu individu seperti *bintang*, jenis *klan* cenderung berbagi *sense of belonging* lewat latar belakang, norma, nilai, budaya, atau jargon yang sama meski kadang terpisah secara fungsi atau geografi. Organisasi anak memiliki kepemimpinan sendiri dan tidak dikendalikan secara otoriter oleh induk. Ada rangkaian kepemimpinan dan struktural pada setiap *klan*, yang pemimpin dari *klan* cenderung bersikap seperti *bintang*. Namun kekhasan dari pemimpin di jenis *klan* bukanlah figurnya, tapi kemampuannya untuk membudayakan kesatuan rasa atau nilai pada segala lapisan organisasi.

Tantangan jenis *klan* adalah peran dan tanggung jawab para pemimpin yang akan semakin besar seiring berkembangnya kompleksitas organisasi.

- (3) *Tim*. Peran kepemimpinan berganti secara berkala menurut kebutuhan dan kemampuan di antara anggotanya dengan berfokus pada masalah yang sementara dihadapi. Pada jenis *tim*, pemimpin berfungsi bukan sebagai tuan, tapi rekan. Peralannya, kapabilitas dan kemampuan si pemimpin tidak cukup untuk menyelesaikan isu yang ada. Justru, hanya dengan kolaborasi antaranggota, masalah tersebut bisa diselesaikan, entah dengan kooperasi, koordinasi, dan gotong royong. Kepemimpinan *tim* juga mengantisipasi beberapa skenario kemungkinan, perspektif terhadap isu dan solusi, juga pembelajaran timbal-balik.

Tantangan umum pada jenis *tim* adalah menemukan titik tengah untuk solusi yang mau diambil mengingat kolektivitas kepemimpinan dan keragaman perspektif. Ini juga berdampak pada kecepatan pengambilan solusi serta kemungkinan konflik antaranggota.

- (4) *Jaringan*. Kepemimpinan strategis berfungsi sebagai suatu jaringan atau kelompok-kelompok individual. Meski terdengar sama, kepemimpinan *jaringan* tidak mengandalkan sejumlah

individu di dalam kelompok saja. Sosok pemimpin dapat berfungsi sebagai pengikut dalam model kepemimpinan ini. Implikasinya, satu individu yang berpengaruh dapat pula dipengaruhi rekannya. Seperti namanya, individu di dalam kelompok memiliki relasi yang majemuk, unik, dan senantiasa berdinamika menurut situasi. Kekuatan *jaringan* ada pada budaya kolaborasi yang menyadarkan bahwa semua anggota memiliki visi, misi, dan tujuan yang satu.

Tantangan jenis *jaringan* adalah menemukan titik imbang antara distribusi kepemimpinan dalam jaringan dan definisi visi yang berpusat pada sang CEO. Pasalnya, meski kepemimpinan terbagi dalam jaringan, tidak berarti bahwa suatu keputusan diambil secara kolektif.

Sampai di sini, perlu diingat bahwa kepemimpinan strategis berbeda dengan perencanaan atau manajemen strategis yang membutuhkan persiapan, kepastian, dan alur logis yang panjang dan lengkap (Pisapia, 2006).

1.4 Karakter Kepemimpinan Strategis

Fungsi kepemimpinan strategis akan berdampak signifikan pada hasil yang bisa dinilai dari tiga perspektif (Howell dalam Golensky and Hager, 2020): (1) menurut efek yang dialami para anggota timnya; (2) menurut perilaku si pemimpin yang mengambil keputusan; atau (3) menurut karisma si pemimpin yang dinilai oleh para anggota dan pengamat. Namun untuk mencapai ketiga alternatif itu, diperlukan karakter-karakter pembeda dari sang pemimpin. Ada dua gaya kepemimpinan yang dapat disandingkan: strategis dan transaksional. **Tabel 1.1** menjabarkan respon setiap gaya kepemimpinan menurut dimensi yang beragam:

Tabel 1.1 Perbedaan kepemimpinan strategis dan transaksional

Dimensi	Kepemimpinan Strategis	Kepemimpinan transaksional
Iklim organisasi (<i>Organization climate</i>)	Tidak stabil, fleksibel saat menghadapi krisis.	Stabil, memimpin sebagai rutinitas.
Rasa identitas (<i>Sense of identity</i>)	Tangguh dan tidak mudah dipengaruhi kata orang lain.	Purposif/sesuai tujuan dan fungsi yang diperlukan.
Pondasi kekuasaan (<i>Bases of power</i>)	Atas referensi.	Atas insentif.
Sumber pengaruh (<i>Influence</i>)	Tujuan moral, rangsangan intelektual.	Transaksi barang kelihatan dan tidak kelihatan.
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Visioner, mampu memotivasi.	Mengatasi ketidakpastian. Efektif dalam mencapai tujuan.
Nilai (<i>Values</i>)	Pemberdayaan, keadilan, integritas.	Kepercayaan, keadilan, kehormatan.

Sumber: Diadaptasi dari Golensky and Hager (2020).

Pembedaan ini tidak bermaksud mengatakan bahwa gaya kepemimpinan strategis mutlak lebih baik dari transaksional. Satu orang yang sama dapat berganti gaya kepemimpinan antara strategis dan transaksional menurut situasi dan kondisi karena dirasa perlu dan pantas (Gardiner, 2006). Justru, pemimpin yang baik ditantang untuk memiliki kedua sisi tersebut (Golensky and Hager, 2020).

1.5 Strategic Followership

Banyak sekali pelatihan dan *workshop* berbayar menjadi pemimpin yang baik, tapi acara serupa sangat jarang dilakukan untuk tema menjadi pengikut yang baik. *Siapa memangnya yang mau jadi pengikut?*

Padahal, pemimpin yang strategis pertama-tama adalah pengikut yang strategis. Perspektif anggota yang beragam justru akan memperkaya dan mempertajam perilaku kepemimpinan strategis yang cenderung *other-oriented* ketimbang *self-oriented* (Zoogah, 2019). Ada sejumlah asumsi tentang relasi *leadership* dan *followership* strategis (Zoogah, 2019):

- (1) Seperti suami dan istri, pemimpin dan pengikut sama-sama setara dalam menciptakan nilai. Ini tidak berarti fungsi dan tugasnya harus sama, tapi bahwa baik pemimpin dan pengikut harus bekerja sama karena mereka punya peran yang tidak bisa saling digantikan untuk mencapai keutuhan dari keberhasilan.
- (2) Pemimpin terbuka dan mempromosikan kontribusi pengikutnya.
- (3) Pengikut tidak berusaha menjatuhkan pemimpinnya. Dalam situasi dan suasana negatif, pengikut strategis akan memprioritaskan tegaknya nilai, budaya, dan visi organisasinya.
- (4) Segala krisis dapat ditangani, selama pemimpin dan pengikut juga bersikap strategis.

Relasi kuat antara pemimpin dan pengikut telah terbukti menjadi aset dan sumber daya yang membuat suatu organisasi punya peluang lebih besar mencapai sasaran (dengan hasil yang lebih memuaskan pula), memiliki *positioning*, dan berkelanjutan (Zoogah, 2019).

Pemimpin dan pengikut belajar dari satu sama lain. Bila pemimpin yang baik memberdayakan pengikutnya, pengikut pun dapat memberdayakan dirinya untuk meneladani kualitas positif pemimpinnya. Baik pemimpin atau pengikut strategis harus dapat

menyesuaikan sikap dan aksi menurut situasi dan kondisi. *Model kompetensi kepemimpinan mentoring* dapat menggambarkan hal-hal yang dapat diajarkan (sekaligus dipelajari) mulai dari tahap pertama, keahlian (*expertise*); tahap kedua, kredibilitas (*credibility*); tahap ketiga, penyesuaian dan eksekusi (*alignment and execution*); dan tahap terakhir, strategi (*strategy*); (Patterson, 2015). Model kompetensi kepemimpinan mentoring digambarkan pada Gambar 1.2:

Fokus: 1. Inisiatif. 2. Kepekaan. 3. Keingintahuan. 4. Kompetensi. Fokus: 1. Kepercayaan. 2. Karakter. 3. Keberanian moral. 4. Komunikasi efektif. 5. Pengaruh (<i>influence</i>). 6. Manajemen relasi.	
1. Keahlian	2. Kredibilitas
3. Penyesuaian & eksekusi	4. Strategi
Fokus: 1. Membentuk pemahaman budaya dan politik. 2. Mengembangkan talenta. 3. Membangun organisasi yang adaptif. 4. Memimpin dengan memberi contoh. Fokus: 1. Menjadi pemikir strategis. 2. Berpikir seperti pelanggan. 3. Menjadi mitra. 4. Menjadi penasihat. 5. Menjadi ahli.	

Gambar 1.2 Model kepemimpinan mentoring *leader-follower*
 Sumber: Diadaptasi dari Patterson (2015).

Tahap terakhir mengacu kepada tindak dan sikap yang strategis, bukan hanya mampu menyusun strategi. Berpikir dan bertindak strategis -baik sebagai pemimpin atau pengikut- berarti

melihat gambar yang lebih besar yakni untuk kepentingan organisasi (Patterson, 2015). Fokus akhir dari keseluruhan model ini adalah menjadi ahli yang mengerti sistem dan proses kerja organisasi. Dampaknya, baik pemimpin atau pengikut mampu menimbang risiko, menciptakan kesempatan, dan menjaga keutuhan organisasi (Patterson, 2015).

1.6 Penutup

Bab ini menegaskan korelasi kepemimpinan strategis dan kolaborasi terintegrasi. Seorang pemimpin strategis memiliki kemampuan unik untuk menggerakkan anggota timnya, membudayakan kerja sama, sambil mempertunjukkan integritas secara konsisten. Selain menginspirasi, pemimpin strategis dapat memotivasi dan memfasilitasi anggota timnya untuk menemukan potensi unik dirinya. Ia ditantang untuk bisa mewujudkan partisipasi di dalam timnya: di mana pemimpin adalah fasilitator yang membantu anggotanya menemukan kesempatan masing-masing untuk berekspresi (Thomas and van de Fliert, 2014). Ia memiliki kapabilitas untuk mengumpulkan dan mengembangkan sumber daya hingga organisasi tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan tidak mudah ditiru individu atau organisasi lain (Kriger and Zhovtobryukh, 2016c).

Bab-bab berikut pada buku ini akan mengantarkan kita untuk mendalami kepemimpinan strategis, termasuk manajemen strategis, organisasi dan budayanya, hingga trik-trik menumbuhkembangkan motivasi, produktivitas, ataupun partisipasi komunal.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, T. J. and Young, P. C. (2021) *Strategic Risk Leadership*. London: Routledge. doi: 10.4324/9781003148579.
- Argus, D. and Samson, D. (2021) 'Leadership', in *Strategic Leadership for Business Value Creation*. Singapore: Springer Nature Singapore, pp. 3–46. doi: 10.1007/978-981-15-9430-4_1.
- Burgelman, R. A., McKinney, W. and Meza, P. E. (2017) *Becoming Hewlett Packard: Why Strategic Leadership Matters*. Oxford University Press.
- DeLisi, P. S. (2021) *Strategic Leadership and Systems Thinking*. Routledge.
- Gardiner, J. J. (2006) 'Transactional, transformational, and transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance', *Kravis Leadership Institute Leadership Review*, 6, pp. 62–76.
- Golensky, M. and Hager, M. A. (2020) *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice*. 2nd edn. Oxford University Press.
- Gregory, A. and Willis, P. (2022) *Strategic Public Relations Leadership*. London: Routledge. doi: 10.4324/9781003185253.
- Kruger, M. and Zhovtobryukh, Y. (2016a) 'An Overall Model of Strategic Leadership', in *Strategic Leadership for Turbulent Times*. New York: Palgrave Macmillan US, pp. 33–59. doi: 10.1057/978-1-137-40380-3_3.
- Kruger, M. and Zhovtobryukh, Y. (2016b) 'Generic Approaches to Strategic Leadership: Stars, Teams, Clans, and Networks', in *Strategic Leadership for Turbulent Times*. New York: Palgrave Macmillan US, pp. 17–29. doi: 10.1057/978-1-137-40380-3_2.

- Kruger, M. and Zhovtobryukh, Y. (2016c) 'Reimagining Strategic Leadership', in *Strategic Leadership for Turbulent Times*. New York: Palgrave Macmillan US, pp. 3–15. doi: 10.1057/978-1-137-40380-3_1.
- Kumkale, İ. (2022) 'Strategic Leadership', in *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility*. Springer, pp. 23–36. doi: 10.1007/978-981-16-7582-9_2.
- Patterson, A. (2015) *Leader Evolution: From Technical Expertise to Strategic Leadership*. Business Expert Press.
- Pisapia, J. R. (2006) *Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership*. Faculty of Education Hong Kong Institute of Educational Research. The Chinese University of Hong Kong.
- Pisapia, J. R. (2009) *The Strategic Leader: New tactics for a Globalizing World*. Information Age Publishing.
- Thomas, P. N. and van de Fliert, E. (2014) *Interrogating the Theory and Practice of Communication for Social Change*. London: Palgrave Macmillan UK. doi: 10.1057/9781137426314.
- Zoogah, D. B. (2019) *Theoretical Perspectives of Strategic Followership*. Routledge.

BAB 2

KOMUNIKASI PEMIMPIN PENDORONG MANAJEMEN PERUBAHAN

Oleh Theresia Lavietha Vivrie Lolita

2.1 Pendahuluan

Ketika sebuah organisasi telah mempersiapkan strategi, implementasinya menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan mempertimbangkan beberapa aspek krusial dalam implementasi, memang akan memberikan dukungan bagi kesuksesan sebuah strategi, namun tidak berarti dapat menjamin berhasilnya secara mutlak. Sekalipun berbagai aspek telah diatur sedemikian rupa dalam suatu perusahaan, kadang-kadang terjadi situasi ketika seorang pemimpin dalam manajemen tidak dapat mengendalikan semua faktor. Sebagai contoh, pada tahun 2020, wabah pandemi COVID-19 terjadi dan menjadi contoh yang jelas tentang sebuah faktor yang tidak dapat dikontrol yang telah menghancurkan beberapa strategi organisasi dan industri, tanpa memandang seberapa kecil atau seberapa besar skala mereka. Dari sebuah kedai kopi kecil, hingga maskapai penerbangan ternama, serta jaringan hotel juga mengalami gangguan yang signifikan (Argus and Samson, 2021, p. 71).

Banyak kali, komunikasi hanya dianggap sebagai sebagian dari rencana manajemen perubahan secara keseluruhan ketika sebuah perusahaan mengalami perubahan. Faktor komunikasi sebagai elemen yang istimewa dan fundamental dalam mencapai berbagai tujuan organisasi belum diakui, baik dalam tujuan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, maupun pengawasan (Yuliana, Trigani and Putri, 2021, p. 52). Padahal, nilai dari komunikasi sebagai faktor keberhasilan utama untuk manajemen perubahan

harus ditekankan. Komunikasi menyertai di semua fase proyek perubahan karena antara tim berulang kali menjalin kontak dan menjadi pendorong perubahan (Stolzenberg and Heberle, 2022, p. 90). Agar tim dalam organisasi dapat berkoordinasi dengan pimpinan dengan efektif, diperlukan komunikasi yang intens dan terbuka. Komunikasi ini harus memungkinkan untuk menyampaikan informasi seputar perkembangan dalam organisasi, baik yang kecil maupun yang besar. Hal ini juga harus memungkinkan aliran informasi dua arah antara tim dan pimpinan. Apabila timbul masalah di kemudian hari, dapat segera diatasi agar segera mencapai kesepakatan dengan pihak terkait (Yuliana, Trigani and Putri, 2021, p. 52).

Salah satu aspek mendesak dari manajemen perubahan adalah pemimpin memastikan bahwa individu anggota organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Organisasi harus memastikan bahwa komunikasi yang efektif terjalin antara anggota organisasi dan manajemen sehingga mereka dapat memahami tujuan dari perubahan yang terjadi dan bagaimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Pada akhirnya, kepemimpinan seseorang akan menentukan perubahan manajemen berdasarkan seberapa baik dia dapat berkomunikasi dengan kualitas dan keterampilan yang baik pula (Widodo, 2017, p. 297).

2.2 Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan (*change management*) adalah strategi yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mengimplementasikan suatu perubahan dengan tujuan mencapai pencapaian organisasi. Perubahan organisasi adalah sebuah proses perubahan ketika suatu organisasi beralih dari keadaan yang ada saat ini menjadi keadaan baru di masa depan, dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dalam konteks perubahan yang berkelanjutan, organisasi dituntut untuk melakukan adaptasi dalam

operasionalnya untuk memastikan kelangsungan, pertumbuhan, dan kesuksesan di masa depan.

Tujuan dari perubahan adalah agar organisasi tetap energik, dinamis, dan fleksibel dalam menghadapi kondisi saat ini sehingga tidak terjadi stagnasi. Keberadaan perubahan di lingkungan memengaruhi organisasi dan mendorong mereka untuk melakukan perubahan pada struktur dan cara operasi mereka. Di era ketika lingkungan berubah secara pesat, organisasi akan mengalami kegagalan jika tidak dapat beradaptasi dengan efektif terhadap perubahan tersebut (Pertiwi & Atmaja, 2021, p. 577).

Manajemen perubahan merupakan suatu strategi proaktif yang bertujuan untuk memahami bagaimana pelaksanaan perubahan harus dilakukan dalam konteks organisasi. Artinya, setiap organisasi harus melakukan transformasi di semua aspeknya dengan menciptakan sejumlah strategi perubahan yang melibatkan semua anggota organisasi (Ramdhani, 2015, p. 269).

Manajemen perubahan didefinisikan oleh Robbins dan Judge (2011) sebagai tindakan yang direncanakan dan bertujuan untuk mencapai perubahan (Nugroho, 2013, p. 4). Hal ini berarti bahwa suatu perubahan direncanakan dan dilakukan dengan sengaja dengan fokus pada mencapai hasil atau tujuan tertentu. Perubahan organisasi juga bisa diartikan sebagai sebuah langkah sistematis yang melibatkan penggunaan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang dibutuhkan agar organisasi dapat bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan, sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik. Selain itu, transformasi tersebut juga berperan untuk mengelola individu yang terdampak oleh proses perubahan tersebut.

Manajemen perubahan di dalam suasana organisasi adalah satu pendekatan yang teratur dalam merencanakan, mengorganisasi, mendorong, dan mengawasi perpindahan oleh pimpinan organisasi dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan. Metode ini dilaksanakan dengan memanfaatkan potensi

organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan efisiensi dan efektivitas yang maksimal. Perubahan manajemen juga terlihat ketika organisasi mengalami transformasi dari kondisi sebelumnya menjadi kondisi yang lebih baik, dengan tujuan untuk mencapai kondisi yang lebih baik. Perubahan situasi tersebut akan membuka peluang nyata bagi perubahan budaya organisasi, sehingga pergantian ke keadaan yang lebih menguntungkan dapat mencapai hasil kompromi yang dilakukan bersama oleh anggota organisasi (Widodo, 2017, p. 292).

2.3 Peran Komunikasi Pemimpin sebagai Pendorong Manajemen Perubahan

Lewin (1951) mengartikan bahwa proses perubahan organisasi yang direncanakan dapat dibagi menjadi tiga tahap, yakni tahap persiapan (*freezing*), tahap perubahan (*moving*), dan tahap konsolidasi (*unfreezing*). Lewin menganggap bahwa ketiga tahap tersebut merupakan langkah-langkah yang prinsipil dalam mencapai perubahan yang diinginkan dalam sebuah organisasi (Mellita and Elpanso, 2020, p. 147; Sarayreh and Khudair, 2013, p. 626). Tahapan ini merupakan sebuah konsep yang sudah terbukti dalam manajemen perubahan organisasi dalam sistem perubahan selaku reaksi dan instrumen habituasi dengan disrupsi dalam konteks bisnis.

2.3.1 Tahap 1: Persiapan (*Unfreezing*)

Semua perusahaan harus merencanakan setiap tahap perubahan yang mereka lakukan agar dapat berjalan dengan efisien dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pada tahap persiapan (*unfreezing*) yang merupakan langkah pertama dalam melakukan perubahan, strategi harus digunakan untuk mengantisipasi perubahan yang akan terjadi karena dianggap sebagai tahap yang paling kritis dan mendesak dalam perubahan yang terus berkembang dalam dunia bisnis (Mellita and Elpanso, 2020, p. 147). Dalam tahapan ini, diperlukan seorang pemimpin yang dapat

mempersiapkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi. Rencana ini dirancang untuk memastikan biar perubahan berjalan dengan lancar dan untuk mengurangi risiko atau gangguan yang mungkin terjadi selama proses perubahan.

Tahap ini mencerminkan adanya kemauan untuk berubah, yang melibatkan pemahaman individu atau anggota organisasi tentang perubahan itu sendiri, serta urgensi perubahan. Para individu juga perlu mempersiapkan diri dan orang lain untuk keluar dari zona nyaman dan paradigma yang telah mereka anut sebelumnya sebelum perubahan nyata benar-benar terjadi. Keseriusan atas kesadaran individu di dalam sebuah organisasi terhadap perubahan menunjukkan perlunya perubahan tersebut dilakukan. Semakin adanya pandangan bahwa bagaimana perlunya adanya perubahan, individu yang berada dalam organisasi akan semakin terdorong untuk melaksanakan perubahan (Mellita and Elpanso, 2020, p. 147).

Tahap persiapan (*unfreezing*) adalah langkah yang perlu dilakukan untuk mengatasi tekanan baik pada individu maupun kelompok, dan dilakukan melalui tiga metode yang berbeda. Pertama, dengan memperkuat faktor-faktor yang mendorong orang atau kelompok untuk menjauh dari keadaan saat ini. Kemudian, mengurangi kekuatan negatif yang dapat menghambat pergerakan menjauhi kondisi keseimbangan sekarang. Salah satu opsi yang dapat diambil adalah menggabungkan dua metode yang disebutkan sebelumnya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam situasi ini menurut Robbins (2003), ada beberapa kegiatan yang dapat membantu mengamankan proses pelunakan di tahap persiapan ini, termasuk mendorong partisipan untuk menerima perubahan, membangun kepercayaan dan kesadaran tentang perlunya perubahan, serta terlibat secara aktif dalam mengidentifikasi masalah dan berdiskusi kelompok untuk menemukan solusi (Mellita and Elpanso, 2020, p. 144).

Individu dalam dunia organisasi biasanya enggan menerima perubahan jika dianggap tidak penting atau jika tidak ada alasan yang jelas dan kuat. Hal ini terutama berlaku bagi individu yang pada dasarnya sulit untuk menerima perubahan dan bahkan ada yang hanya responsif saat ada tenggat waktu. Ditambah lagi, Elkjaer (2001) menemukan bahwa orang-orang yang selama ini mendapatkan sedikit dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja cenderung memiliki perasaan dan keyakinan yang buruk, serta kurang berdedikasi kepada organisasi tersebut (Mellita and Elpanso, 2020, p. 147). Sangat terlihat bahwa tahapan ini begitu memerlukan komunikasi yang efektif (Widyaningrum, Nurdianti and Kurniawan, 2022, p. 301) diikuti dengan peran dan kemampuan komunikasi pemimpin dan manajemen menjadi faktor krusial yang harus diperhatikan, dalam konteks strategi komunikasi organisasi. Hal ini untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif dalam mempersiapkan perubahan itu sendiri (Romadona and Setiawan, 2020, p. 92).

Terbentuknya koalisi dari tim proyek perubahan (*change project team*) yang dikepalai oleh pemimpin dimaksudkan untuk menyederhanakan proses penyampaian pesan dari pihak manajemen terhadap anggota organisasinya. Salah satunya adalah memastikan bahwa visi, misi, dan strategi perusahaan yang baru sudah disampaikan dengan baik, sehingga semua anggota organisasi dapat memahami dan berkontribusi dalam mencapai tujuannya (Prahara and Nawangpalupi, 2021, p. 117). Pemimpin perlu mengelola proses komunikasi visi dan misi perubahan ini kepada semua pihak di dalam organisasi dan juga ke pihak pemangku kepentingan yang ada di luar organisasi.

Dalam proses perubahan, relevansi implikasi orang-orang yang terdampak dapat diwujudkan dengan melibatkan mereka secara aktif melalui kontribusi mereka dan mendengarkan pertanyaan mereka. Salah, apabila tim proyek perubahan (*change project team*) merasa bahwa mereka sendirilah yang menyampaikan pesan secara eksklusif dalam komunikasi. Padahal, strategi

komunikasi perlu disusun berdasarkan pemahaman mengenai relasi antara individu sebagai komunikator dan penerima pesan sebagai komunikan. Peran antara pengirim dan penerima pun sebaiknya tidak dipandang sebagai sesuatu yang tidak berubah (Stolzenberg and Heberle, 2022, p. 90).

Dalam tahap ini, jalinan komunikasi terbuka antara organisasi dan karyawan akan sangat bermanfaat. Dengan terjalannya komunikasi yang efektif, para karyawan memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang perubahan yang terjadi. Ini mencakup alasan-alasan logis yang menjadi dasar perubahan tersebut, serta manfaat yang akan mereka dapatkan di masa depan (Mellita and Elpanso, 2020, p. 147).

2.3.2 Tahap 2: Perubahan (*Moving*)

Pada fase perubahan (*moving*), alih organisasi memerlukan komunikator yang bertugas untuk mengkomunikasikan pesan dari pimpinan dan manajemen secara akurat dan tepat (Romadona and Setiawan, 2020, p. 92). Tantangan-tantangan akan muncul bagi anggota organisasi ketika mereka belajar dan memahami perubahan yang terjadi dalam organisasi, baik itu karena kondisi di sekitarnya maupun karena waktu yang berlalu. Jadi, mereka membutuhkan waktu untuk memperoleh pemahaman dan bekerja sama dengan anggota organisasi lainnya ketika dihadapkan pada perubahan (Mellita and Elpanso, 2020, p. 148).

Pada tahap sebelumnya di fase persiapan (*unfreezing*), bisa saja terdapat hambatan yang datang dari iklim organisasi yang membuat individu organisasi merasa bahwa tidak tepat untuk mengungkapkan perasaan mereka, meskipun perasaan maupun masukan mereka itu bersifat konstruktif. Maka di fase ini, organisasi perlu menggunakan kuasanya untuk mengurangi ketakutan, kecemasan, ketidakpastian, berbagai hambatan yang mungkin dirasakan oleh individu di dalamnya, bahkan pengekangan terhadap perubahan yang akan terjadi (Tampubolon, 2020, p. 48-66).

Keberadaan intervensi organisasi pun menjadi hal yang sangat esensial dalam mengubah struktur dan budaya organisasi. Wetzel dan Buch (2000) berpendapat bahwa perencanaan intervensi organisasi perlu berada dalam satu garis dengan struktur perusahaan (Mellita and Elpanso, 2020, p. 148). Dalam tahapan ini, organisasi memberikan dukungan melalui pembentukan tim, program pelatihan, pendampingan, evaluasi kinerja, restrukturisasi, pengembangan kepemimpinan, serta penilaian bersama bahwa kesalahan adalah bagian dari proses perubahan menuju perbaikan yang lebih baik (Tampubolon, 2020, p. 66).

Diskusi untuk saling berbagi ide dan berbagai pertemuan juga dapat menjadi platform untuk bertukar pengetahuan antara anggota sebuah organisasi. Cummings dan Worley (2003) mengusulkan beberapa kegiatan untuk berbagi pengetahuan, seperti mengalirkan informasi antara level manajemen, memberikan tugas, melayani pelanggan, mengevaluasi kinerja, merencanakan bisnis, memahami kondisi persaingan saat ini, memperkenalkan peralatan teknologi terbaru, membagikan metode kerja, menciptakan ide-ide untuk perkembangan organisasi, berbagi keterampilan dan keahlian, membagi program pengembangan, serta berkontribusi dalam memecahkan masalah dan menjaga kelangsungan operasi bisnis (Mellita and Elpanso, 2020, p. 148).

Dalam proses di tahap yang berorientasi pada tindakan ini, memang benar bahwa mereka yang terkena dampak perubahan menjadi pihak yang utama dan paling pertama dalam hal mendapatkan informasi terbaru. Di situasi ini, posisi tim proyek perubahan (*change project team*) akan menjadi sebagai pengirim dan mereka yang terpengaruh akan menjadi penerima. Namun, sekali lagi layaknya di tahap persiapan, hal tersebut sebaiknya tidak mutlak dan terbatas selalu terjadi demikian. Karena pada tahap yang mengedepankan proses transisi ini, organisasi sudah dapat menjalankan perubahan karena pola pikir individu maupun kelompok organisasi pun sudah beralih dari paradigma berpikir yang lama. Mereka telah menumbuhkan motivasi dan siap untuk

menjadi bagian dari kelangsungan perubahan (Mellita and Elpanso, 2020, p. 148). Maka, komunikasi yang dilakukan harus mempromosikan dialog dan pertukaran ide sehingga peran antara tim proyek perubahan dan mereka yang terkena dampak didistribusikan secara bergantian (Stolzenberg and Heberle, 2022, p. 90).

Dialog dan pertukaran ide tersebut akan mendorong perubahan organisasi yang kesempatannya dapat diberikan pada kelompok dari individu dalam organisasi agar tercipta partisipasi yang mendorong perubahan organisasi. Komunikasi internal yang baik akan menjadi sarana dalam penyampaian ide, kendala, dan pendapat sebagai pemicu keterlibatan yang dipandang berpengaruh dalam mengelola kerja sama individu di segenap level organisasi. Kontribusi ini pun akan mampu memotivasi solidaritas antara sesama individu organisasi maupun dengan pemimpinnya. Komunikasi sepatutnya bersifat jalan dua arah yang memanifestasikan umpan balik, supaya setiap opini individu organisasi memiliki kesempatan didengar dan ditindaklanjuti oleh pemimpinnya (Myara et al., 2022, p. 177).

Hal yang juga berpengaruh bagi perubahan organisasi dan individu dalam organisasi adalah kegiatan berbagi pengetahuan. Organisasi dapat menyediakan pelatihan dan dukungan yang cukup untuk karyawan agar mereka dapat memahami dan mengatasi perubahan yang terjadi. Kegiatan tersebut memiliki peran yang signifikan dalam menjaga stabilitas dan keberlangsungan organisasi. Namun, saat dalam proses perubahan, organisasi diharapkan tidak hanya mengandalkan pelatihan dan sistem pengelolaan, tetapi juga mengandalkan kemampuan individu untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kemampuan. Motivasi individu organisasi dalam hal ini dapat dipengaruhi oleh adanya keteladanan yang tercermin dari kemampuan kepemimpinan dari pemimpin mereka, maupun kesempatan bagi individu untuk mengembangkan ide-ide mereka sendiri yang dapat memfasilitasi perubahan. Maka, langkah ini harus menekankan pada

kepemimpinan yang memiliki kemampuan komunikasi yang mampu mendorong perubahan (Mellita and Elpanso, 2020, p. 149).

Selain pada bagian-bagian proses yang telah disebutkan sebelumnya, penerapan langkah-langkah dalam komunikasi juga mungkin terjadi dalam setiap dari lima kegiatan utama kepemimpinan dalam proses perubahan yang telah diidentifikasi oleh Cummings dan Worley (2003). Hal ini termasuk dalam memotivasi perubahan, merumuskan visi, memperoleh dukungan politik, mengelola setiap langkah perubahan, dan memastikan kelangsungan perubahan serta memperkuat perubahan yang telah stabil (Mellita and Elpanso, 2020, p. 149). Sebagai salah satu sebagai contohnya, yakni saat memotivasi perubahan, pemimpin sepantasnya dengan serius memberikan tanggapan dan apresiasi terhadap langkah-langkah perubahan yang dilakukan. Dengan secara terbuka mengomunikasikan dan menghargai perkembangan perubahan, hal ini dapat menjadi bagian yang esensial dari rutinitas komunikasi yang diterapkan. Jika pemimpin menemui kendala dalam melaksanakan rencana perubahan, disarankan agar dia melibatkan kembali tim proyek perubahan (*change project team*) untuk menetapkan langkah-langkah yang harus diambil dalam menyesuaikan diri dengan realita yang tidak sesuai dengan harapan (Tampubolon, 2020, p. 66).

2.3.3 Tahap 3: Konsolidasi (*Refreezing*)

Tahap akhir dalam proses manajemen perubahan adalah konsolidasi (*refreezing*) yang terjadi setelah perubahan telah dilaksanakan dan semua rencana perubahan selesai dilaksanakan (Romadona and Setiawan, 2020, p. 92). Tahap ini mengembalikan organisasi ke kondisi normal atau menjaga situasi tetap stabil setelah perubahan diimplementasikan. Setelah implementasi perubahan, segala peraturan baru diterapkan sepenuhnya. Anggota organisasi juga diharapkan berperilaku dan bersikap sesuai dengan kondisi baru yang ada. Apabila di awal pada langkah persiapan (*freezing*) keadaan yang sudah stabil dengan sengaja diubah agar

dapat menerima perubahan, maka pada langkah akhir ini keadaan yang telah berubah tadi diatur kembali agar menjadi stabil (Widodo, 2017, p. 304). Perilaku baru harus sejalan atau kongruen dengan perilaku, kepribadian, dan lingkungan secara menyeluruh. Jika tidak, perubahan yang terjadi hanya akan semata-mata malah mengarah menjadi bentuk penolakan lainnya (Sarayreh and Khudair, 2013, p. 626).

Kondisi pada tahap ini umumnya ditandai dengan kelompok yang telah mencapai kestabilan dan keseimbangan dalam perilakunya, serta memiliki kemampuan yang memadai untuk menghadapi situasi yang baru. Pemimpin sudah memiliki kesempatan yang memadai untuk mengevaluasi perubahan dengan mengukur kinerja, sejauh mana tim atau divisi itu efektif dan efisien dalam pekerjaannya. Tahap ini pun sering ditandai dengan perubahan dalam budaya organisasi yang telah menciptakan kondisi atau status quo yang baru (Mellita and Elpanso, 2020). Orang-orang dalam perusahaan juga sudah merasa aman dan nyaman dengan kegiatan sehari-hari yang baru.

Tahap ini dianggap krusial karena perubahan yang sukses akan diamankan untuk memastikan bahwa kondisi baru yang sedang berlangsung dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Seorang pemimpin harus menunjukkan dedikasi yang signifikan dalam memastikan bahwa perubahan yang diterapkan tetap berkelanjutan dan tidak mengalami kemunduran. Satu upaya yang dapat dilakukan adalah memperkuat dan terus memperjuangkan perubahan yang telah berhasil diterapkan sebagai budaya organisasi yang tercermin dalam pola pikir dan perilaku individu dalam organisasi. Untuk mempertahankan kontinuitas perubahan, pemimpin juga bisa memberikan apresiasi yang positif dan pengakuan untuk memperkuat keadaan baru yang ada, sehingga perilaku baru akan tetap dipertahankan (Mellita and Elpanso, 2020, p. 150).

Untuk menjaga hubungan bermakna yang saling terbuka dalam menghadapi perubahan, pemimpin dan anggota tim dapat meningkatkan komunikasi internal mereka (Myara et al., 2022, p. 177). Dengan demikian, komunikasi yang dimulai pada tahap persiapan (*unfreezing*) perlu diteruskan bahkan setelah semua tahap perubahan di tahap konsolidasi ini selesai. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa individu dalam organisasi tetap menjaga kinerjanya, sementara pemangku kepentingan tetap terhubung dengan proses perubahan yang berkelanjutan (Wibowo, 2021, p. 114). Dalam situasi apapun, komunikasi memiliki dampak yang positif dan bernilai bagi perbaikan prestasi individu dalam suatu organisasi (Tannady et al., 2022, p. 2977).

Tahap konsolidasi ini memerlukan seorang pemimpin yang memiliki pemahaman tentang operasional sistem dan harus mengubah pola pikir yang telah lama tertanam di dalam struktur organisasi. Untuk mendukung tujuan tersebut, pemimpin sepantasnya memiliki kemampuan untuk secara efektif mengkomunikasikan tentang program yang sebelumnya sudah diuji dalam fase perubahan sebelumnya, dan juga bagaimana mengintegrasikan perubahan pada sistem yang sudah ada. Untuk meningkatkan kinerja dan membangun budaya organisasi yang kuat, diperlukan komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten. Hal ini urgen agar setiap anggota organisasi merasa terlibat dalam proses tersebut.

Pemimpin perlu memiliki keahlian dalam mengelola pola komunikasi dengan cara mengaktifkan pertemuan rutin secara terjadwal agar tercipta komunikasi dua arah dan pendekatan yang santai namun bermakna. Hal ini bertujuan untuk secara bersama-sama mengungkapkan perilaku dan hasil yang diinginkan. Sesi ini juga dapat dimanfaatkan untuk menjelaskan rencana perubahan, memberikan jawaban atas pertanyaan, mengungkapkan kabar buruk, serta mengurangi kekacauan (Tampubolon, 2020, p. 174). Pemimpin harus melakukan strategi komunikasi untuk menciptakan lingkungan yang lebih baik dalam mengevaluasi

perubahan di dalam organisasi. Situasi ini akan mendukungnya dalam mencapai tujuan dalam mengumpulkan saran dari anggota dalam organisasi untuk menjaga perubahan tetap berlangsung dan berkelanjutan dalam jangka waktu yang lama (Mellita and Elpanso, 2020, p. 150). Secara prinsip, terus berkomunikasi menjadi hal yang wajar agar perubahan bisa terus berkembang dan tidak berhenti hingga visi baru benar-benar terwujud (Tampubolon, 2020, p. 172).

2.4 Kompetensi Komunikasi Efektif Seorang Pemimpin

Para pemimpin yang mendukung manajemen perubahan harus memiliki kompetensi untuk komunikasi yang efektif. Dalam pengelolaan perubahan, pemimpin memiliki peran sebagai perencana, sementara anggota tim bertugas sebagai pelaksana. Keahlian dalam merencanakan dan menyesuaikan komunikasi yang fleksibel adalah kemampuan primer bagi seorang pemimpin untuk memotivasi anggota timnya dalam menghadapi perubahan. Pemimpin selayaknya mampu menyampaikan tujuan organisasi secara efektif, karena memiliki tujuan organisasi yang baik saja tidaklah mencukupi. Para pemimpin harus berusaha untuk mempertahankan kerapatan tim dengan cara menjaga agar anggota tim tetap mendapatkan informasi dengan jelas dan mengelola harapan tim dengan cara yang terbuka dan obyektif. Seorang pemimpin berpengaruh mesti memiliki pemahaman yang tegas tentang konten dan metode komunikasi yang perlu disampaikan (Wibowo, 2021, p. 178).

Perubahan manajemen dapat berjalan dengan baik apabila komunikasi dilaksanakan secara efisien dan terdapat komitmen terhadap pengembangan individu yang terlibat saat pengambilan keputusan untuk perubahan. Sebaliknya, jika tidak ada koordinasi dan komunikasi yang memadai pada awalnya, maka akan timbul ketidakjelasan dalam instruksi kerja dan kurangnya pengawasan dalam menjalankan tugas (Prahara and Nawangpalupi, 2021, p.

117). Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengenali situasi yang tepat dan memilah kapan harus berinteraksi langsung dengan individu untuk meyakinkan mereka, atau kapan harus menggunakan komunikasi yang melibatkan banyak orang.

Dalam situasi perubahan, seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan mendengarkan yang baik dan dianggap sebagai pendengar yang baik karena komunikasi membutuhkan interaksi dua arah. Seorang pemimpin harus pandai dalam membangun jalur komunikasi dan ikatan emosional yang membuat orang merasa nyaman saat berinteraksi dan menunjukkan perasaan mereka kepada penguasa. Ketika seorang pemimpin memahami dengan baik kebutuhan anggota timnya dalam berpartisipasi dan mengemukakan pendapat, maka pemimpin tersebut akan dapat menciptakan saluran komunikasi yang efektif baik secara formal maupun informal. Kepekaan tersebut akan memberikan pemimpin kesempatan untuk membangun jalur umpan balik yang diperlukan dalam segala bentuk komunikasi di masa perubahan organisasi (Wibowo, 2021, p. 178).

2.5 Penutup

Selama proses perubahan berlangsung, setiap metode manajemen yang diterapkan akan cenderung menghadapi konfrontasi, baik yang menghasilkan konflik yang positif maupun negatif. Jika tidak ada komunikasi yang efektif antara pemimpin atau manajemen dan anggota organisasi, konflik dapat berdampak negatif. Namun, sebaliknya akan terjadi bila terdapat konsistensi komunikasi. Keterampilan kepemimpinan harus diterapkan pada setiap fase dalam proses manajemen perubahan. Komunikasi memegang peranan esensial dalam mendukung kepemimpinan strategis dalam merencanakan dan melaksanakan manajemen perubahan. Dalam mendukung perubahan di dalam organisasi, nilai dari sebuah komunikasi efektif antara anggota organisasi menjadi sangat krusial. Dengan melakukan komunikasi yang baik, semua

pihak yang terlibat selama proses perubahan akan dapat menerima dan menyetujui perubahan tersebut. Setiap individu organisasi juga akan sepaham bahwa perubahan tersebut dilakukan untuk kebaikan organisasi yang mendesak perlu dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Argus, D. and Samson, D. (2021) *Strategic leadership for business value creation: Principles and case studies*. Singapore: Springer Nature. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-981-15-9430-4>.
- Mellita, D. and Elpanso, E. (2020) 'Model Lewin dalam manajemen perubahan teori klasik menghadapi disrupsi dalam lingkungan bisnis', *MBIA*, 19(2), pp. 142–152. Available at: <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989>.
- Myara, Y.A.R.A.K. *et al.* (2022) 'Analisis peran komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan distributor plastik nasional', *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 6(1), pp. 176–186. Available at: <https://doi.org/10.31539/costing.v6i1.4639>.
- Pertiwi, N. and Atmaja, H.E. (2021) 'Literature review: Peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan di organisasi', *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK dan BI)*, 4(2), pp. 576–581. Available at: <https://doi.org/10.37600/ekbi.v4i2.324>.
- Prahara, A.G. and Nawangpalupi, C.B. (2021) 'Integrasi manajemen perubahan pada proyek Lean Six Sigma dalam peningkatan mutu dan kinerja perusahaan', *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 10(2), pp. 113–120. Available at: <https://doi.org/10.26593/jrsi.v10i2.4064.113-120>.
- Ramdhani, L.E. (2015) 'Fenomena kepemimpinan fenomenal (The phenomenon of phenomenal leadership)', *Jurnal Borneo Administrator*, 11(3), pp. 268–297. Available at: <https://doi.org/10.24258/jba.v11i3.203>.
- Romadona, M.R. and Setiawan, S. (2020) 'Komunikasi organisasi dalam fenomena perubahan organisasi di lembaga penelitian dan pengembangan', *Jurnal Pekommas*, 5(1), pp. 91–104. Available at: <https://doi.org/10.30818/jpkm.2020.2050110>.

- Sarayreh, B.H. and Khudair, H. (2013) 'Comparative study: The Kurt Lewin of change management', *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4). Available at: <https://www.ijcit.com/index.php/ijcit/Vol2Issue4> (Accessed: 22 July 2023).
- Stolzenberg, K. and Heberle, K. (2022) *Change management*. Berlin, Heidelberg: Springer. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65396-8>.
- Supardi (2015) 'Peran kepemimpinan dan keterlibatan group decision making dalam perubahan organisasi', *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 1(1). Available at: <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v1i01>.
- Tampubolon, M.P. (2020) *Change management*. Jakarta: Mitra Wacana Media. Available at: <https://www.mitrawacanamedia.com/change-management-manajemen-perubahan>.
- Tannady, H. *et al.* (2022) 'Analisis peran team work dan team communication terhadap performa karyawan perusahaan pialang perdagangan berjangka', *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(5), pp. 2975–2986. Available at: <https://doi.org/10.37385/msej.v3i4.1104>.
- Wibowo, A. (2021) 'Manajemen perubahan', *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, pp. 1–180. Available at <http://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/107>.
- Widodo, H. (2017) 'Manajemen perubahan budaya sekolah', *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), pp. 287–306. Available at: <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.22-05>.

- Widyaningrum, B., Nurdianti, R.R.S. and Kurniawan (2022) 'Teori manajemen perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam menghadapi disrupsi pendidikan post COVID-19', in *Prosiding SEMINAR NASIONAL & CALL FOR PAPER Fakultas Ekonomi*, pp. 297–307. Available at: <https://journal.untidar.ac.id/index.php/semnasfe/article/view/534> (Accessed: 23 July 2023).
- Yuliana, L., Trigani, I. and Putri, W.A. (2021) 'Analisis manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi pada PT Solusi Bangun Indonesia Tbk', *Jurnal Bisnis Terapan*, 5(1), pp. 47–56. Available at: <https://doi.org/10.24123/jbt.v5i1.4014>.

BAB 3

MENGELOLA STRATEGI DI PASAR YANG TERUS BERUBAH

Oleh Irwan Fakhruddin

3.1 Pendahuluan

Saat ini dunia sedang berada pada era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) atau disebut juga era yang penuh gejolak karena terjadi perubahan dalam skala besar (*volatility*), kesulitan melakukan prediksi secara akurat (*uncertainty*), munculnya kerumitan tantangan karena banyaknya faktor yang saling terkait (*complexity*), dan ketidakjelasan sebab dan akibat suatu kejadian (*ambiguity*) (Sulistianingsih, 2022). Situasi lingkungan yang hadir serba tidak pasti, fluktuatif, kompleks, sulit diprediksi dan kebenaran realitas bersifat subjektif. Era ini mengharuskan siapa saja termasuk organisasi untuk dapat senantiasa adaptif agar dapat bertahan. Lantas bagaimana sebuah perusahaan bisa berhasil dan terus menuai hasil? Tentu saja tidak dengan bermain aman dan mengikuti cara-cara biasa dalam menjalankan bisnisnya. (Whelen, Thomas L. & Hunger J. David., 2012)

Berdasarkan hal tersebut, bab ini akan membahas tentang pengelolaan strategi perusahaan di tengah perubahan yang terus terjadi.

3.2 Konsep Dasar Manajemen Strategis

Manajemen strategis berkembang sebagai tata nilai utama (*primary value*) agar perusahaan beroperasi dengan baik di tengah lingkungan yang dinamis dan kompleks. Perusahaan harus mengurangi birokrasi dan lebih fleksibel agar lebih kompetitif dalam lingkungan yang dinamis. Di dalam lingkungan yang lebih stabil di masa lalu, strategi kompetitif hanya melibatkan *competitive positioning* dan mempertahankannya. (Whelen, Thomas L. & Hunger J. David., 2015)

Perusahaan harus mengembangkan fleksibilitas strategis: sebuah kemampuan untuk bergerak dari satu strategi dominan ke strategi lainnya. Fleksibilitas strategis ini menuntut komitmen jangka panjang untuk mengembangkan dan merawat sumber daya utama, termasuk menjadikan perusahaan sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*): sebuah keterampilan organisasi untuk menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilaku agar dapat merefleksikan pengetahuan dan insight baru. Sebuah *Learning Organisation* akan terhindar dari stabilitas yang stagnan melalui pengujian dan eksperimentasi yang berlangsung secara kontinu. Seluruh level karyawan, tidak hanya *top management* harus terlibat dalam pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) untuk menggali informasi penting, memberikan saran perubahan, dan membuat strategi ataupun program untuk berkompromi terhadap perubahan lingkungan, serta saling bekerjasama untuk memperbaiki metode kerja, prosedur dan teknik evaluasi. Sebagai contoh di Xerox, seluruh karyawan dilatih dengan aktifitas kelompok kecil dan teknik-teknik pemecahan masalah. Mereka diharapkan menggunakan teknik tersebut pada setiap meeting dan setiap level tanpa batasan sama sekali. (Kathwala, 2015)

3.3 Fase Manajemen Strategis

Manajemen strategis didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kemampuan sebuah perusahaan di masa depan. Hal ini termasuk bagaimana memindai lingkungan secara eksternal dan internal, formulasi strategi (strategi atau perencanaan jangka panjang, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Oleh karena itu studi tentang manajemen strategis menekankan pada monitoring dan evaluasi peluang-peluang eksternal dan ancaman-ancaman yang menyertai dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan. Manajemen strategis pada awalnya disebut sebagai *business policy*, di mana mencakup beberapa topik antara lain perencanaan strategis, pemindaian faktor lingkungan (*environmental scanning*), dan analisis industri. (Whelen, Thomas L. & Hunger J. David. (2012)

Banyak konsep dan teknik yang dikembangkan dalam kaitannya dengan manajemen strategis yang telah dikembangkan berbagai perusahaan. Contoh perusahaan yang berhasil menjalankan manajemen strategis adalah *General Electric* dan *Boston Consulting Group*. Seiring dengan berjalannya waktu, praktisi dan akademisi telah berupaya mengembangkan dan memperbaiki konsep manajemen strategis ini. Pada awalnya, manajemen strategis diterapkan pada perusahaan besar yang beroperasi berbagai kategori bisnis. Peningkatan risiko kesalahan yang berakibat kerugian finansial dengan skala ekonomi yang besar menjadikan manajer-manajer profesional pada perusahaan besar harus memerhatikan aspek manajemen strategis secara serius agar dapat terus kompetitif di dalam lingkungan yang penuh gejolak (*volatile*). Para manajer berusaha beradaptasi di dunia yang selalu berubah, perusahaan pada umumnya melakukan perubahan melalui fase-fase berikut (F. W. Gluck, S. P. Kaufman, and A. S. Walleck, 1982):

1. Fase 1 –*Basic financial planning*

Seorang manajer akan merencanakan budget untuk satu tahun ke depan. Proyek yang diusulkan didasarkan pada analisis internal maupun informasi eksternal yang diperoleh dari tim

lapangan. Walaupun sederhana, perencanaan operasional yang sederhana sekalipun tetaplah memakan cukup banyak waktu dalam pengerjaannya.

2. Fase 2 –*Forecast based-planning*

Seorang individu cenderung akan menjaga budaya yang ia miliki, karena budaya itulah yang membentuk kepercayaan dan nilai, serta direfleksikan ke dalam cara mereka dalam menjalani hidup, termasuk ke dalam pola konsumsi dan pembelian.

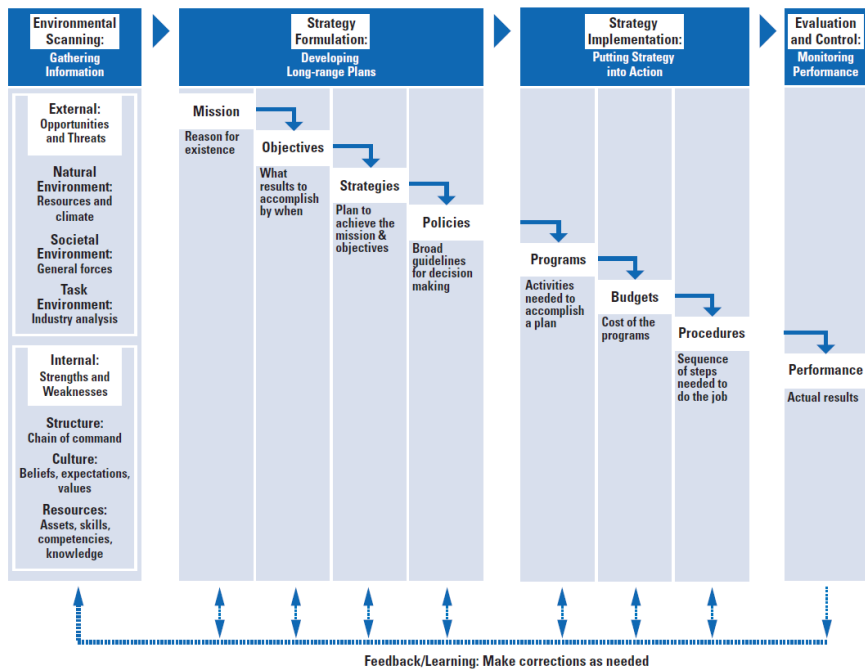
Sebagai contoh, pandangan seperti “banyak anak banyak rejeki” yang diyakini oleh Generasi Baby Boomers tidak lagi dimaknai sama oleh generasi milenial dan Generasi Z. Hal-hal yang dapat diterima oleh sebuah generasi belum tentu dapat berlaku sama pada generasi lainnya.

3. Fase 3 –*Externally oriented (strategic) planning*

Perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan respon terhadap market dan kompetisi yang berubah dengan pemikiran strategis. Perencanaan strategis ditarik ke staf perencanaan pada level lebih tinggi di dalam perusahaan. Konsultan atau pihak di luar perusahaan seringkali dilibatkan dalam proses pembuatan perencanaan manajemen strategis.

4. Fase 4 –*Strategic management*

Perencanaan strategis akan menjadi tidak berarti apabila tidak ada input dan komitmen dari manajer level bawah, jajaran manajemen level atas, maupun karyawan kunci pada beberapa level dari berbagai departemen dan unit kerja yang ada. Perencanaan ini dikembangkan dan diintegrasikan dalam beberapa perencanaan strategis semata bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan utama perusahaan.



Gambar 3.1. Model Management Strategis

3.4 Perubahan Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat berubah karena dipicu sebab-sebab tertentu, di antaranya (Whelen, Thomas L. & Hunger J. David, 2015):

1. CEO baru: Pergantian CEO baru seringkali diikuti dengan kebijakan yang berbeda dengan strategi yang sudah direncanakan perusahaan sejak awal.
2. Intervensi institusi luar: Sebuah bank menolak proposal pinjaman baru dari sebuah perusahaan, atau tiba-tiba meminta pembayaran penuh atas kredit sebelumnya. Intervensi seperti contoh bagaimana bank berusaha mengintervensi dengan keputusan sepihak dapat merubah strategi perusahaan.

3. Ancaman karena pergantian kepemilikan: Aktivitas *merger and acquisition* (M&A) atas sebuah perusahaan juga dapat mengancam eksistensi strategi perusahaan yang sedang dijalankan.
4. *Performance gap*: Sebuah *performance gap* muncul saat performa tidak sesuai dengan yang diharapkan, misalnya *sales* dan profit yang tidak lagi ada pertumbuhan ataupun menurun, juga dapat memicu perubahan strategi perusahaan.

3.5 Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis menekankan pada performa jangka panjang. Banyak perusahaan yang berhasil mencapai performa tinggi untuk tujuan jangka pendek, namun hanya sedikit yang dapat menjaga kesinambungannya. Sebagai contoh, dari daftar perusahaan Forbes 100 pada tahun 1917, hanya 13 perusahaan yang dapat bertahan hingga sekarang. Agar bisa sukses dalam jangka panjang, perusahaan tidak hanya dituntut untuk dapat mengeksekusi aktivitas perusahaan terkini untuk memuaskan pelanggan yang sudah ada, namun perusahaan juga harus beradaptasi aktivitasnya agar dapat memuaskan pelanggan baru dan pasar yang senantiasa berubah. (Price, T. Rowe., 2007)

Riset menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen strategis pada umumnya performanya lebih baik dibanding yang tidak menerapkan. Sebuah organisasi berusaha mencapai keselarasan antara lingkungannya dengan strategi, struktur, dan proses mempunyai efek positif pada performa organisasi. Oleh karena itu perencanaan strategis jadi makin penting pada lingkungan yang semakin tidak stabil. (Whelen, Thomas L. & Hunger J. David., 2015)

Sebagai contoh, studi terhadap pengaruh deregulasi industri angkutan perkeretaapian dan truk menunjukkan bahwa perusahaan yang merubah strategi dan struktur terhadap perubahan lingkungan lebih unggul dibanding yang tidak merubahnya.

Survey terhadap 50 perusahaan di berbagai negara dan kategori industri menunjukkan tiga manfaat besar manajemen strategis, yaitu:

1. Penentuan visi strategis yang lebih jelas untuk perusahaan.
2. Fokus yang lebih tajam terhadap hal-hal yang secara strategis penting.
3. Meningkatkan pemahaman terhadap lingkungan yang berubah sangat cepat.

Survey terbaru yang dilakukan McKinsey & Company terhadap 800 eksekutif menunjukkan proses perencanaan strategis formal memperbaiki kepuasan secara keseluruhan terhadap pengembangan strategi.

Manajemen strategis tidak selalu menjadi proses yang formal agar menjadi efektif, namun dapat dimulai dengan beberapa pertanyaan sederhana:

1. Di mana posisi organisasi saat ini?
2. Jika tidak ada perubahan, di mana posisi organisasi setahun ke depan? Dua tahun ke depan? Tiga tahun? Lima tahun, 10 tahun ke depan? Apakah jawaban dapat diterima?
3. Jika jawaban tidak dapat diterima, apa tindakan spesifik yang akan dilakukan manajemen? Apa risiko dan biaya yang menyertainya?

Bain & Company pada 2007 mengadakan survey *Management Tools and Trends* terhadap 1,221 *global executives* menunjukkan bahwa *strategic planning* menjadi tool manajemen yang paling banyak digunakan—digunakan oleh 88% responden.

Strategic planning cukup efektif dalam mengidentifikasi peluang baru untuk tumbuh dan memastikan setiap manajer mempunyai tujuan yang sama. Tool manajemen yang juga banyak digunakan adalah pernyataan visi dan misi (digunakan oleh 79% respondent), *core competencies* (79%), *scenario* dan *contingency*

planning (69%), *knowledge management* (69%), *strategic alliances* (68%), dan *growth strategy tools* (65%).

Studi yang dilakukan Joyce, Nohria, dan Roberson terhadap 200 perusahaan pada 50 sub-industri ditemukan bahwa strategi yang focus, direncanakan, dan digunakan menjadi praktik manajemen yang esensial dan membedakan kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Berdasarkan hal ini dan studi-studi yang lain dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis sangat penting dan berperan dalam kesuksesan organisasi jangka panjang.

GE Ecomagination: Sebuah komitmen untuk berubah

Ecomagination adalah komitmen untuk menghadapi tantangan-tantangan seperti kebutuhan akan sumber energi yang lebih bersih, lebih efisien, mengurangi emisi, dan melimpahnya sumberdaya air. GE merencanakan untuk meraup profit dan dalam perspektif bisnis, *“green” is green*. (Regani, S., 2006)

Jeffrey Immelt, CEO dan Chairman GE mengumumkan pada 9 May 2005, melalui *conference call* bahwa perusahaan merencanakan untuk lebih banyak lagi menghabiskan dana untuk *research and development* dari \$700 juta pada 2004 hingga mencapai \$1.5 milyar sampai 2010 untuk produk yang lebih bersih dari mulai *power generation* sampai ke lokomotif dan pemroses air.

Perusahaan berniat untuk memperkenalkan 30 s.d. 40 produk baru, termasuk lampu dan perangkat rumah tangga yang lebih hemat energi dalam dua tahun ke depan. Termasuk meningkatkan profit bisnis yang menghasilkan turbin angin, pengolah air, dan mengurangi gas rumah kaca sampai sekurang-kurangnya \$20 milyar pada 2010. Sebagai tambahan GE akan bekerjasama dengan konsumen untuk mengembangkan generator hemat energi, dan perusahaan berupaya menekan emisi gas rumah kaca sebanyak 30% pada 2008. (Layne, R., 2005)

Di tahun 2006, top management GE menginformasikan bahwa manajer-manajer global unit bisnis mereka akan dinilai performanya tidak hanya dari capaian keuangan biasa sebagai KPI-nya, namun juga dinilai dari capaian lingkungan perusahaan.

Ecomagination adalah perubahan strategis (*strategic change*) bagi GE, sebagai perusahaan yang sebelumnya dikecam karena penekanan pada bahan bakar batubara dan nuklir yang menjadi polutan terhadap sungai Hudson dan Housatonic dengan limbah polychlorinated biphenyls (PCBs) pada 1980an. Bertahun-tahun, GE dikritik karena kurangnya tanggung jawab sosial (*social and environmental*). Lantas mengapa manajemen GE melakukan perubahan strategis?

18 bulan sebelum launching strategi lingkungan terbaru, GE mengundang manajer-manajer dari berbagai industri untuk mengikuti sesi dua hari “*dreaming sessions*” di mana mereka harus mengimajinasikan kehidupan di tahun 2015—dan produk yang mereka dan konsumen akan butuhkan dari GE. Konsensusnya adalah biaya BBM yang makin meningkat di masa depan, aturan lingkungan yang semakin ketat, dan makin meningkatnya ekspektasi konsumen akan teknologi lebih ramah lingkungan khususnya industri energi.

Berdasar kesimpulan, manajemen GE melakukan keputusan strategis untuk bergerak ke arah baru. Menurut Vice Chairman David Calhoun, “Kami memutuskan kalau ini yang pelanggan inginkan, mari kita dengarkan mereka, jangan defensif dan hadapi mereka.” (The Economist p. 78, 2005)

Setelah pengumuman tersebut, GE menindaklanjutinya dengan inisiatif strategis, yang pada saat itu banyak analis bertanya tentang kemungkinan keberhasilan Ecomagination. Mereka tidak hanya mempertanyakan klaim CEO Immelt bahwa *green* dapat memberikan keuntungan finansial sebaik tanggung jawab sosialnya, namun juga bertanya-tanya Apakah Immelt mampu mentransformasikan pendekatan kehati-hatian menjadi inovasi

yang melibatkan teknologi padat, seperti *fuel cells*, *solar energy*, *hydrogen storage*, dan *nanotechnology* (The Economist pp. 77-79, 2005). Sementara perusahaan lain mengumumkan *green initiatives*, tidak bisa cukup optimis saat ditanya kaitannya dengan profit. Sebagai contoh, FedEx mengumumkan di 2003 bahwa mereka akan mulai mengimplementasikan *hybrid trucks* ramah lingkungan sebanyak 3,000 per tahun, yang memangkas emisi sebanyak 250,000 ton gas rumah kaca. Empat tahun kemudian, FedEx membeli tidak kurang dari 100 kendaraan *hybrid*, kurang dari 1% armadanya! Dengan *hybrid truck* menghabiskan 75% lebih banyak dari truk konvensional, dan membutuhkan 10 tahun penghematan untuk membayar biaya kendaraan. Manajemen FedEx menyimpulkan bahwa *break-even point* (BEP) lebih dari 10 tahun bukanlah langkah bijak dari penggunaan modal perusahaan. Hasilnya, lebih banyak yang skeptik bahwa perusahaan besar hanya melakukan upaya *greenwash* saat bicara upaya *sustainability* mereka, namun nyatanya hanya melakukan upaya dan hasil yang dampaknya kecil. (B. Elgin., 2007)

CEO Immelt mempertaruhkan reputasinya dengan risiko besar di mana dia seorang diri memimpin inisiatif Ecomagination. Orang-orang yang skeptik bertanya-tanya apakah *environmental markets* akan memberikan hasil sebagaimana tuntutan para pemegang saham GE? Akankah *corporate culture* GE yang dikenal dengan pendekatan statistik Six Sigma untuk mengontrol kualitas dapat menciptakan terobosan-terobosan teknologi dan *green businesses* baru? Andaikata Immelt benar, bukan hanya GE yang mendapatkan manfaat, namun perusahaan lain akan mengikuti langkah mereka. Namun, jika dia salah, Immelt akan membawa GE kepada kejatuhan dan akan sulit untuk memulihkan organisasi dari kerusakan reputasi dan posisi finansial. Menurut salah satu karyawan yang sudah bekerja 25 tahun di GE, "Jeff meminta kami melakukan lompatan besar dan itu berat bagi kami." (The Economist, 2005 p. 79)

DAFTAR PUSTAKA

- Kathwala, Asik. *Book Review: Essentials of Strategic Management*.
<https://biotechconsultancy.net/files/news/management/Strategic-Management-Essentials.pdf>
- F. W. Gluck, S. P. Kaufman, and A. S. Walleck, (1982), "*The Four Phases of Strategic Management*," *Journal of Business Strategy* pp. 9–21.
- Sulistianingsih. (2022). *ASN di Era VUCA: Memilih Kompetensi Hard Skills atau Soft Skills?* Retrieved from <https://lan.go.id/?p=8793>
- T. Rowe Price Report (Fall 2007), p. 1. "*Investing Without Borders: A Different Approach to Global Investing*,"
- Whelen, Thomas L. & Hunger J. David. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* -13th ed. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Whelen, Thomas L. & Hunger J. David. (2015). *The Essentials of Strategic Management* -5th ed. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- B. W. Wirtz, A. Mathieu, and O. Schilke, *Strategy in High-Velocity Environments: Long Range Planning* (June 2007), pp. 295–313; L. F. Teagarden, Y. Sarason, J. S. Childers, and D. E. Hatfield, *The Engagement of Employees in the Strategy Process and Firm Performance: The Role of Strategic Goals and Environment*. *Journal of Business Strategies* (Spring 2005), pp. 75–99; T. J. Andersen. *Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance*. *Long Range Planning* (April 2000), pp. 184–200; C. C. Miller and L. B. Cardinal. *Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research*. *Academy of Management Journal* (December 1994), pp. 1649–1665; P. Pekar Jr., and S. Abraham, *Is Strategic Management Living Up to Its Promise?*. *Long Range Planning* (October 1995), pp. 32–44; W. E. Hopkins and S. A. Hopkins. *Strategic Planning—Financial Performance Relationship in*

Banks: A Causal Examination. Strategic Management Journal (September 1997), pp. 635–652.

GE Launches Ecomagination to Develop Environmental Technologies. Retrieved from www.nema.org (May 13, 2005), in S. Regani, *Ecomagination at Work: GE's Sustainability Initiative*. ICFAI Center for Management Research (2006).

R. Layne. (May 10, 2015) *GE Plans to Double Spending on 'Environmental' Products*," Des Moines Register, p. 6D.

The Economist (December 10, 2005). *A Lean, Clean Electric Machine*. p. 78.

The Economist (December 10, 2005). *A Lean, Clean Electric Machine*. pp. 77-79.

B. Elgin, *Little Green Lies*. Business Week (October 29, 2007), pp. 45–52.

The Economist (December 10, 2005). *A Lean, Clean Electric Machine*. p. 79.

BAB 4

PROSES MERANCANG STRATEGI

Oleh Indiwani Seto Wahjuwibowo

4.1 Pendahuluan

Tanpa sebuah perencanaan, strategi yang tampaknya baik belum tentu bisa berjalan sesuai dengan tujuan dan goalnya. Ibarat menghadapi sebuah peperangan, sang pelaku akan lebih berhasil apabila melakukan perencanaan matang saat menghadapi musuh. Bahkan perencanaan itu merupakan "strategi" jitu untuk menghadapi masalah. Ketika seorang manager menggunakan kreativitas mereka dalam pemecahan masalah melalui skill khusus dan memiliki visi strategis maka dibutuhkan perencanaan yang matang untuk mewujudkannya. Menurut Pamela Reynolds dari Harvard, level senior manager seharusnya bisa mengatasi problem yang kompleks menggunakan skill dalam pemecahan masalah secara kreatif. (Reynolds, 2022)

Agar bisa mencapai tujuan yang sudah ditentukan di awal, maka diperlukan sebuah perencanaan yang matang. Perencanaan strategic leadership tidak hanya tentang menetapkan rencana jangka panjang, tetapi juga tentang kemampuan untuk menginspirasi, mengarahkan, dan memberdayakan anggota tim untuk mencapai visi bersama. Dengan memanfaatkan analisis mendalam dan pemikiran strategis, pemimpin strategik dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan jangka panjang. Untuk mencapainya melalui penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif. Kata kunci yang perlu diperhatikan adalah *leader* yang baik memerlukan program yang terencana secara jangka panjang dan penggunaan sumberdaya yang efisien dan efektif.

4.2 Proses Perencanaan

Saat merancang sebuah strategi, seorang *leader* perlu memiliki baseline dan assesment yang baik agar tujuan yang hendak dicapai bisa terlaksana dengan baik. Greg Gilthen (2011) mengungkapkan sebuah formula proses perencanaan strategi yang komprehensif yang dia sebut sebagai Strategi Perencanaan ABCDE. (Githens, 2011). Greg Githens adalah penulis buku “How to Think Strategically“. Greg terkenal lewat gagasan-gagasannya terkait inisiataif dan perancangan strategi .

Kita lihat gambar di bawah ini yang merupakan pengejawantahan sebuah perencanaan strategi yang lengkap



Gambar 4.1. *Strategic Planning Model*

Perencanaan tersebut dimulai dengan Proses *Assesment*, kemudian *Baseline*, *Components*, *Down To specifics* dan berakhir dengan proses evaluasi.4

4.2.1. Assesment

Kegiatan *assesment* adalah kegiatan awal yang berangkat dari arah awal kita mulai. Seorang *leader* harus memiliki pemahaman awal dimana mereka berangkat. Bila dirinci, proses *assesment* ini dimuai dengan kegiatan pemindaian atau identifikasi lingkungan

(*enviromental scan*) melihat secara komprehensif lingkungan yang ada di sekitar kita berada. Kemudian mengumpulkan *background Information* atau informasi latar belakang yang perlu kita tahu sebelum kita melakukan strategi atau melaksanakan program tersebut. Latar belakang yang membuat dan mendorong kita harus melaksanakan program atau strategi tersebut. Misalnya kita hendak membuat sebuah program kampanye literasi informasi di kalangan para calon pemilih pemula menjelang pemilu 2024, maka kita harus mempelajari siapa saja mereka, apa kebiasaan dan kecenderungan mereka bermedia, latar pendidikan, latar belakang budaya dan sebagainya agar program kita berjalan sesuai dengan rencana yang kita buat.

Kemudian kita juga melakukan analisis situasi, situasi apa yang dihadapi dan tantangan yang ada sehingga program atau proyek kita ini memang layak dan berharga untuk dilakukan. Setelah itu semua kita juga melaksanakan SWOT analisis yaitu mencari apa saja Kekuatan program kita (*Strength*), kelemahan program kita (*Weakness*), *Opportunity* atau keuntungan yang kita bakal peroleh apabila program kita terlaksana dengan baik dan terakhir apa saja Tantangan yang harus kita hadapi apabila program kita ini siap dilaksanakan.

4.2.2 Baseline

Baseline atau dasar pijakan kita di awal sebelum membuat sebuah program. *Baseline* ini amat diperlukan agar perencanaan program kita tidak sia-sia.

Baseline ini terdiri dari beberapa faktor yang harus dicari dan ditemukan agar proses perencanaan strategi berjalan sempurna. Yang pertama adalah melihat Situasi baik situasi yang lalu, saat ini dan yang akan datang terkait persoalan yang hendak kita angkat. Kemudian setelah melihat situasi, kemudian ditemukan isu-isu *significant* yang kita cari dalam proses pembuatan strategi ini, Isu-isu ini penting kita cari agar program yang hendak kita rancang bisa berjalan dengan baik. Setelah itu kita sesuaikan dengan kapabilitas

kita, mana yang bisa kita lakukan mana yang kurang relevan untuk kita kerjakan.

Baru kemudian kita temukan dan cari apakah ada *Gaps* diantara apa yang kita cari dengan apa yang kita miliki. Atau pada sasaran kita, apakah ada *gaps* yang sangat dalam antara yang kita harapkan dengan yang kita temukan.

Sebagai contoh, kalau kita mau melaksanakan kampanye anti hoaxes di kalangan anak muda di Indonesia, dengan sasaran anak-anak muda generasi Z, tentunya kita bakal menemukan adanya *Gap* yang besar antara kualitas literasi di kalangan anak muda di desa dan di kota dimana terpaan teknologi internet sangat tinggi. Hal ini harus kita perhitungkan matang-matang sebelum kita membuat sebuah program.

4.2.3 Components

Saat kita bicara komponen, kita sudah mulai masuk bagaimana cara kita melaksanakan program tersebut. Komponen dimulai dengan kita mencari dulu apa misi dan visi kita, sebelum melaksanakan program tersebut.

Pemahaman visi misi yang baik akan membantu proses pembuatan strategi yang benar. Gambaran jangka panjang yang diinginkan oleh suatu organisasi atau individu itu adalah visi. Dia gambaran ideal dan inspirasional tentang masa depan yang diharapkan dicapai.

Visi bisa saja mencerminkan aspirasi, cita-cita, dan keinginan entitas tersebut untuk mencapai sesuatu yang lebih besar. Sedangkan Misi adalah pernyataan tentang tujuan inti organisasi atau individu serta cara yang digunakan untuk mencapai visi tersebut. Misi mendefinisikan aktivitas dan ruang lingkup operasional entitas tersebut serta memberikan panduan tentang bagaimana mencapai tujuan jangka pendek dan menengah untuk mewujudkan visi mereka. Setelah menemukan apa visi dan misi kita, baru kemudian melangkah mencari Nilai atau prinsip nilai yang kita

atau perusahaan atau *leader* miliki dan program yang hendak kita rencanakan harus kita sesuaikan dengan nilai atau dipandu prinsip-prinsip yang kita yakini. Langkah selanjutnya kita temukan apa saja '*major goal*' atau tujuan utama secara umum yang hendak kita capai lewat perencanaan program tersebut. *Major goal* itu merupakan tujuan-tujuan besar yang sifatnya komprehensif, menyeluruh dan tentu sesuai dengan visi misi serta nilai-nilai yang kita yakini. Baru setelah itu kita peruncing dalam '*specific goals*' atau tujuan-tujuan spesifik yang hendak kita cari dan temukan lewat perencanaan program tersebut.

4.2.4 Down To Specific

Dari rangkaian proses perencanaan hal inilah yang sangat menentukan apakah sebuah program itu bisa berjalan dengan baik atau tidak. Proses ini dimulai dengan bagaimana nantinya kinerja atau performance kita diukur, lewat apa pengukuran keberhasilan kinerja dilakukan. Kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau hasil dari suatu individu, tim, organisasi, atau sistem dalam mencapai tujuan atau tugas tertentu. Ini adalah ukuran efisiensi, efektivitas, dan hasil dari suatu entitas dalam menjalankan tugas atau aktivitasnya. Pada intinya di bagian 'D' ini atau '*Down to specific*', kita menekankan bagaimana cara menerjemahkan strategi lewat serangkaian proses yang lebih jelas dan fokus.

Setelah itu kita tentukan Target atau apa indikator keberhasilan yang hendak dicapai lewat perencanaan ini. Target itu dirinci lewat standar keberhasilan kinerja yang diinginkan. Berikutnya diikuti dua hal penting yaitu Inisiatif dan proyek-proyek apa yang akan dibuat dan ditutup dengan '*action plan*' atau rencana aksi yang mau dilakukan. *Action plan* atau rencana tindakan adalah sebuah dokumen yang merinci langkah-langkah konkret yang harus diambil untuk mencapai tujuan atau memecahkan suatu masalah tertentu. Rencana tindakan menyediakan panduan yang terperinci tentang apa yang harus dilakukan, oleh siapa, kapan, bagaimana, dan dengan menggunakan sumber daya apa.

4.2.5 Evaluation

Perencanaan yang baik mesti diakhiri dengan sebuah proses melakukan evaluasi. Proses evaluasi ini menentukan apakah program atau strategi yang dilakukan sudah sesuai atau apakah program itu memenuhi tujuan atau goal yang sudah dicanangkan di awal. Dalam proses ini evaluasi dilakukan untuk menilai bagaimana Kinerja manajemen (*performance management*). Begitu juga dilakukan upaya menilai Progress sebuah strategi atau sebuah program yang telah berjalan. Bisa juga menggunakan *Balance scorecard* untuk melihat bagaimana kegiatan yang sudah dilakukan apakah memenuhi standar yang sudah dicanangkan sejak awal.

Balance Scorecard (BSC) adalah suatu alat manajemen strategis yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur kinerja mereka dari berbagai perspektif yang berbeda. Konsep ini diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1992) melalui sebuah artikel di Harvard Business Review dengan judul "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*" (Volume 70, Issue 1) dan sejak itu telah menjadi alat manajemen strategis yang populer dan banyak digunakan di berbagai organisasi.

Balanced Scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990an. *Balanced scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). (Norton, 1996)

Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan nonkeuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Dengan menggunakan *Balance Scorecard*, organisasi dapat memiliki gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja mereka dan melihat keseimbangan antara indikator keuangan dan non-keuangan. Hal ini membantu organisasi untuk menerapkan strategi secara lebih efektif, mengidentifikasi area perbaikan, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, BSC memungkinkan adanya fokus pada pencapaian jangka panjang dan keseimbangan dalam pencapaian tujuan organisasi. (Norton, 1996)

Apabila dalam perjalanannya ditemukan sebuah kekurangan atau kesalahan maka perlu dilakukan koreksi langsung agar kekurangan tersebut tidak mengganggu jalannya program. Bisa juga kita melakukan *feedback* dan bisa melakukan revisi terhadap rencana yang kita ajukan.

4.3 Kesimpulan

Proses perencanaan strategi model ABCDE ini sangat tepat saat kita hendak membuat sebuah rencana program atau rencana kegiatan yang mau kita lakukan. Dari praktik yang ada kesulitan yang ditemui biasanya dalam proses *assesment* khususnya saat mencari apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang.

Mencari kelebihan dari kita kadang sulit tetapi mencari kekurangan-kekurangan diri seringkali mudah dilakukan. Analisis SWOT memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen untuk mengembangkan strategi yang efektif dan berorientasi pada lingkungan serta meningkatkan kinerja organisasi atau individu secara keseluruhan.



Gambar 4.2. Delapan step perencanaan

Bila dikembangkan lebih jauh, maka sejatinya ada delapan tahap perencanaan strategi, yakni dimulai dengan adanya studi kelayakan atau *assessment*, pengembangan ide-ide, penuangan gagasan lewat rencana-rencana yang terukur (Model perencanaan ABCD) perencanaan biaya dan proses evaluasi dengan beragam teknik mengevaluasinya, bisa menggunakan BSC atau cara lain yang lebih sesuai.

Proses pembuatan strategi apabila dilakukan menggunakan model ABCDE akan membuat perencanaan kegiatan khususnya bagi *leader* di sebuah organisasi menjadi lebih terarah dan terkendali.

Perencanaan strategis adalah proses sistematis untuk menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi jangka panjang suatu organisasi atau entitas untuk mencapai keberhasilan jangka panjangnya. Ini melibatkan identifikasi sasaran dan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategis membantu organisasi dalam menentukan arahnya, mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah.

Pada intinya, perencanaan strategis adalah proses berkelanjutan yang harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kondisi internal organisasi. Hal ini memainkan peran penting dalam membantu organisasi mencapai visi dan mencapai tujuan jangka panjangnya dengan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Githens, G. (2011, december 20). *Leading Strategic Initiative*. Retrieved from <https://leadingstrategicinitiatives.com/:https://leadingstrategicinitiatives.com/2011/12/20/strategy-as-story-the-abcde-model/>
- Norton, R. S. (1996). *The Balance Scorecard Translating to action*. USA : Harvard College.
- Reynolds, P. (2022, Agustus 24). *Strategic Leaderships*. Retrieved from Professional Harvard Edu: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/strategic-leadership/>

BAB 5

PENORGANISASIAN *STRATEGIC LEADER*

Oleh Cendera Rizky Anugrah Bangun

5.1 Kompetensi *Strategic Leader*

Banyak organisasi berusaha menemukan gaya kepemimpinan yang tepat, akan tetapi hal ini sendiri bisa menjadi tantangan. Kepemimpinan juga sangat penting dalam menentukan efektivitas organisasi (Griffin, Phillips and Gully, 2020). Memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk organisasi tempat bekerja adalah cara terbaik untuk menantang praktik kepemimpinan yang sudah ada, memitigasi risiko, dan bagaimana berkomunikasi secara efektif. Ini sebabnya, *strategic leadership* diperlukan.

Ireland dan Hitt (1999) dalam (Saputra and Tarigan, 2015) mendefinisikan *strategic leadership* sebagai kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir strategis dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi.

Strategic leadership termasuk di antaranya adalah memetakan arah organisasi, membuat keputusan yang strategis dan menetapkan prioritas bagi organisasi. Kompetensi personal memang dapat membawa ke titik ini. Namun, kompetensi pribadi saja tidak akan cukup untuk memaksimalkan pengaruh personal. Organisasi membutuhkan seseorang untuk mencapai hal tersebut dengan cara yang berbeda yang bertujuan untuk membangun organisasi. Bukan merupakan hal yang mudah bagi seorang

pemimpin untuk menciptakan gaya kepemimpinan yang bisa memberikan pengaruh optimal pada organisasi, baik dari strategi hingga eksekusi.

Dalam melakukan hal-hal tersebut, dibutuhkan kemampuan bagi seorang pemimpin di antaranya adalah bagaimana berpikir strategis, bertindak strategis, maupun mempengaruhi orang lain dalam turut serta mengeksekusi rancangan yang sudah disusun secara strategis. Perencanaan strategis dapat dilakukan dalam berbagai cara, setidaknya organisasi harus mengadopsi paradigma manajemen yang sesuai. Pada bab ini, akan dipelajari bagaimana pengorganisasian sebuah *strategic leader*.

Dalam perjalanan hidupnya, beberapa individu beruntung memiliki setidaknya bagian dari proses pengembangan kepemimpinan, tapi tidak semua orang memiliki kesempatan dalam hal tersebut (Patterson, 2015). Untuk itu, kepemimpinan dapat dipelajari agar dapat mengembangkan kemampuan personal dalam rangka mengembangkan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif setidaknya terdiri dari dua cara:

1. Kepemimpinan membutuhkan pengelolaan tugas dan pengelolaan orang.
2. Tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang “paling benar”. Sebaliknya, “kebenaran” bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menjangkau situasi dan menggunakan perilaku yang sesuai dengan individu yang terlibat.

Strategic leader tidak hanya mengelola apa yang ada di masa kini, tetapi juga menyiapkan kerangka kerja di mana organisasi harus berada di masa depan, menetapkan arah bagi organisasi. Fungsi strategi adalah untuk menerjemahkan tujuan moral dan visi menjadi kenyataan (Davies and Davies, 2004).

Kemampuan model kompetensi berfungsi sebagai peta jalan pengembangan yang dibentuk tidak hanya oleh kompetensi dan perilaku mana yang dibutuhkan, tetapi juga bagaimana mereka berhubungan satu sama lain dalam hal proses berpikir, perspektif, dan fokus. Model Mentoré ini sesungguhnya mewakili evolusi kepemimpinan, dari membangun kompetensi pribadi hingga memperluas kapasitas organisasi, dari bertanya apa dan siapa ke bagaimana dan mengapa, dan beralih dari keahlian berbasis pengetahuan ke strategic leadership. Strategic leadership tidak hanya merujuk pada individu-individu di tingkat eksekutif, tetapi juga merupakan proses yang melibatkan banyak pemangku kepentingan yang ada di dalam organisasi. Dibutuhkan kompetensi yang tepat bagi strategic leader untuk menyelaraskan dan mengeksekusi sebuah perencanaan untuk dapat berhasil, beberapa kompetensi yang disebutkan dalam model Mentoré terdiri dari beberapa tahapan.

Terdapat empat tahapan kompetensi dalam model Mentoré, yaitu diawali dengan kompetensi keahlian, kompetensi kredibilitas, kompetensi untuk menyelaraskan dan mengeksekusi, dan kompetensi strategi seperti yang terdapat dalam gambar di bawah ini.



Gambar 5.1. Model Kompetensi Kepemimpinan Mentoré
Sumber: Patterson, 2015

5.1.1 *Expertise Competencies*

Keahlian adalah tahap pertama dalam pengembangan kepemimpinan dan difokuskan pada mempelajari isi pekerjaan dan menerapkan pengetahuan untuk mencapai hasil. Tahap awal ini merupakan perpaduan yang kuat antara dorongan, kecerdasan, dan pengalaman. Namun, ada lebih dari sekadar pengetahuan itu sendiri yang penting untuk membangun keahlian. Ada kebutuhan untuk memahami apa yang dianggap penting oleh seseorang, bagaimana dia berpikir dan memperoleh pengetahuan, dan bagaimana pengetahuan itu diterapkan. Ini membawa kita untuk memahami konsep motivasi, berpikir, dan belajar.

Adapun kompetensi keahlian terdiri dari:

1. Inisiatif: energi, dorongan, dan tekad untuk mendapatkan hasil;
2. Kearifan: kemampuan untuk berpikir secara analitis dan membuat penilaian yang rasional, dan dapat memahami terhadap apa yang terlihat dan apa yang tidak tampak;
3. Rasa ingin tahu: rasa lapar untuk belajar, mengeksplorasi, dan menggali lebih dalam, terutama untuk hal-hal yang tidak pasti;
4. Kompetensi: penguasaan dan kemahiran—kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang secara konsisten mencapai hasil sesuai standar yang ditentukan dalam berbagai keadaan dan situasi.

Howard Gardner mendefinisikan kemampuan berpikir yang dibutuhkan lima jenis pemikiran yang dibutuhkan di masa depan. Menurutnya, setiap pikiran menghubungkan perilaku dan tindakan dengan proses pemikiran tertentu, pikiran yang disiplin untuk menjadi ahli setidaknya dalam satu bidang, pikiran yang mensintesis untuk menyatukan potongan-potongan informasi yang berbeda dan mengkomunikasikannya secara efektif, pikiran yang kreatif terlebih dahulu untuk membangun kotak, kemudian untuk berpikir di luar itu, pikiran hormat untuk merangkul keragaman, dan pikiran etis

untuk berpikir di luar kepentingan kita sendiri dan melakukan apa yang benar.

Kerangka berpikir Gardner penting karena dua alasan. Pertama adalah penerapannya pada proses pengembangan kepemimpinan. Pemikiran yang berbeda menciptakan perspektif yang berbeda, dan perspektif ini memperluas efektivitas kepemimpinan di seluruh proses pengembangan. Kedua, disiplin pikiran Gardner adalah bagian mendasar dari tahap keahlian, dan memberikan kredibilitas mengapa keahlian itu penting.

5.1.2 *Credibility Competencies*

Kompetensi berikutnya dari model kompetensi Mentoré adalah kredibilitas. Apabila keahlian diukur dari segi IQ atau kecerdasan alami, maka kredibilitas diukur dari segi EI atau kecerdasan emosional. Kredibilitas dibangun di atas kemampuan untuk berkomitmen dan memberikan nilai kepada orang lain. Ini adalah dasar untuk mengembangkan dan mengelola hubungan, ini adalah tahap penting bagi pemimpin mana pun. Kecerdasan emosional dimulai dengan kesadaran diri dan pengaturan diri. Dimulai dengan mengetahui apa yang kritis dan penting bagi Anda, individu. Dengan dasar pengetahuan ini, seseorang beralih dari pengetahuan diri ke pemahaman tentang apa yang penting bagi orang lain.

Kompetensi ini terdiri dari beberapa karakteristik, yaitu:

1. Manajemen hubungan: membangun hubungan, membuat koneksi, membangun hubungan, dan menciptakan jaringan yang penting untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang
2. Keberanian karakter dan moral: menunjukkan integritas dan standar profesional tertinggi bahkan ketika menghadapi kesulitan atau membuat keputusan sulit
3. Kredibilitas dan kepercayaan: membangun reputasi positif berdasarkan kemampuan Anda untuk berkomitmen dan memberikan nilai kepada orang lain

4. Keterampilan komunikasi dan pengaruh yang efektif: kemampuan untuk mendengarkan, berkomunikasi pada tingkat audiens, dan membujuk orang lain secara efektif dengan mengidentifikasi kesamaan dan berjuang untuk hasil yang saling menguntungkan

Pada saat mendiskusikan suatu proyek bersama, seringkali masalah didiskusikan secara terbuka dengan komunikasi yang terbuka. Akan tetapi, ada hal yang terkadang dilupakan, yaitu tidak adanya keterlibatan, ketika tidak ada yang mendengarkan. Berbicara tanpa mendengarkan adalah monolog, dan duel monolog tidak sama dengan dialog, apalagi percakapan. Sebagian besar dari kita memahami berbicara adalah bagian dari komunikasi. Namun, untuk membangun kredibilitas, bagian yang harus dikuasai adalah mendengarkan, khususnya mendengarkan secara aktif.

5.1.3 Alignment and Execution Competencies

Penyelarasan dan eksekusi bekerja melalui orang lain untuk memaksimalkan kinerja dan memberikan hasil.

1. Membentuk lanskap budaya dan politik: membentuk budaya berdasarkan rasa saling menghormati, kepercayaan, dan akuntabilitas
2. Membangun organisasi adaptif: menciptakan organisasi berkinerja tinggi yang mendapatkan hasil dengan terus menyelaraskan strategi, peran, keahlian, dan tanggung jawab kepemimpinan
3. Mengembangkan bakat: bangga berperan sebagai pelatih dan guru yang memaksimalkan individu dan tim
4. Memimpin dengan memberi contoh: memberi contoh perilaku kepemimpinan dan nilai-nilai yang diharapkan dari orang lain

5.1.4 *Strategy Competencies*

Kompetensi strategi dibutuhkan untuk memahami gambaran yang lebih besar.

1. Pemikir strategis: kemampuan untuk melihat gambaran besar dengan berpikir secara luas dari tren dan hasil saat ini hingga masa depan
2. Berjalan di posisi pelanggan: menciptakan dan mengembangkan dialog pelanggan yang dapat melibatkan semua tingkatan organisasi
3. Mitra bisnis dan ahli strategi: bekerja sebagai mitra dan memposisikan organisasi untuk memberikan nilai melalui komitmen berkelanjutan dan risiko bersama untuk keberhasilan pelanggan akhir; berusaha untuk hasil win-win
4. Kecerdasan bisnis: perpaduan kuat antara pemikiran strategis dan ketajaman bisnis dengan pengalaman dan wawasan yang menghasilkan kepercayaan diri untuk bergerak cerdas ke masa depan

Seorang pemimpin strategis yang baik dalam memimpin akan melampaui efektivitas untuk menanamkan nilai-nilai dan menciptakan rutinitas dan kegiatan yang menghasilkan kesehatan jangka panjang bagi organisasi, yaitu tugas menciptakan organisasi yang baik untuk semua pemangku kepentingan yang relevan, seperti manajer, karyawan, pelanggan, dan pemegang saham (Kriger and Zhovtobryukh, 2016).

5.2 *Strategic Leader vs Strategic Leadership*

Strategic leader fokus kepada pemimpin secara individu dan strategic leadership menganggap kepemimpinan sebagai proses sosial yang melibatkan semua orang (Gregory and Willis, 2022).

Proses adalah tindakan yang dilakukan oleh individu, kelompok, dan organisasi sebagai hasil dari input dan yang mengarah pada hasil tertentu. Pada tingkat individu, proses meliputi

emosi dan suasana hati, motivasi, persepsi, dan pengambilan keputusan. Pada tingkat kelompok, mereka termasuk komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, dan konflik dan negosiasi. Di tingkat organisasi, proses mencakup manajemen SDM dan praktik perubahan (Robins, Stephen P., 2016).

Seorang pemimpin mungkin memiliki posisi atau gelar yang ditunjuk; siapa pun dapat menunjukkan kepemimpinan terlepas dari peran atau jabatan formal mereka. Seorang pemimpin mungkin berfokus pada mempertahankan status quo; kepemimpinan melibatkan mengambil risiko dan merangkul perubahan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Karakteristik setiap individu, kepribadian, dan nilai-nilai dibentuk oleh kombinasi warisan genetik individu dan lingkungan masa kecil. Struktur kelompok, peran, dan tanggung jawab tim biasanya diberikan segera sebelum atau setelah kelompok dibentuk. Akhirnya, struktur dan budaya organisasi biasanya merupakan hasil dari perkembangan dan perubahan selama bertahun-tahun karena organisasi beradaptasi dengan lingkungannya dan membangun kebiasaan dan norma (Robins, Stephen P., 2016).

Strategic leader memiliki ketidakpuasan atau kegelisahan dengan saat ini. Mereka memprioritaskan pemikiran dan pembelajaran strategis mereka sendiri. Strategic leader menciptakan model mental untuk membingkai pemahaman dan praktik mereka sendiri, dan mereka memiliki jaringan pribadi dan profesional yang kuat (Davies and Davies, 2004).

Saat memasuki ke tempat kerja di organisasi mana pun, siapapun akan dibanjiri dengan sinyal yang tak terhitung jumlahnya dari orang lain, baik pesan yang terlihat maupun yang tidak terlihat, yang dimaksudkan dan tidak diinginkan. Pesan-pesan ini bersifat verbal dan, yang terpenting, nonverbal dan subliminal, di bawah ambang kesadaran biasa. Sebagai pemimpin di tingkat perusahaan apa pun, ia harus mengembangkan keterampilan yang relevan untuk hadir dan tanggap terhadap sinyal dan pesan ini. Orang-orang di

posisi kepemimpinan strategis perlu menyadari lautan pesan ini, mampu menguraikannya, dan menindaklanjutinya dengan kearifan yang bijaksana. Kisaran sinyal dan pesan yang menjangkau jauh ini, yang seringkali berada dalam konteks yang tidak terlihat dalam rapat dewan, tim manajemen puncak, dan gugus tugas, mengalir melalui organisasi melalui jaringan hubungan yang luas antara pemimpin dan pengikut, secara lateral antara rekan kerja dan secara hierarkis antara pemimpin dan bawahan.

Organisasi untuk beberapa waktu sekarang telah dikonseptualisasikan sebagai sistem kooperatif di mana kepemimpinan bertindak sebagai mekanisme integratif yang sering tidak terlihat (Barnard 1938). Setiap divisi, kelompok, dan subkelompok memiliki pemimpinnya masing-masing. Agar efektif dalam tugasnya masing-masing, para pemimpin ini memberikan pengaruh baik ke atas kepada atasan mereka, dan pada akhirnya Dewan Direksi maupun ke bawah ke dalam keanggotaan kelompok atau subunit masing-masing. Dengan demikian, kepemimpinan strategis dapat diperluas dalam tiga dimensi: ke atas-ke bawah, ke samping, dan ke luar. Ada tiga sumber utama ketidakefektifan kepemimpinan: (1) keterbatasan informasi dan kapasitas kognitif pembuat keputusan, (2) politik di dalam perusahaan, dan (3) tawar-menawar antar koalisi karyawan.

Strategic leadership melakukan peningkatan dalam berbagi informasi dan pembelajaran dalam organisasi, dan juga berkontribusi untuk menciptakan suasana yang menarik dan sangat memotivasi di mana kreativitas adalah yang utama. Namun, tidak hanya berhenti sampai situ, kemampuan berjejaring dari strategic leadership melampaui batas perusahaan untuk mengumpulkan informasi terbaru tentang permintaan dan perubahan teknologi.

Golensky dan Hager (2020) menuliskan bahwa leadership adalah salah satu istilah yang coba didefinisikan oleh banyak orang, masing-masing memberikan arti yang sedikit berbeda dalam hal ini. Sebagian besar dari kita percaya bahwa kita mengenal seorang pemimpin yang baik ketika kita melihatnya dan seringkali dapat

memberikan contoh perilaku yang konkret untuk mendukung penilaian kita (Beimers, 2020).

Mengingat bahwa ketika kita mempengaruhi orang lain sensitif secara situasional, para pemimpin memang membutuhkan repertoar pendekatan untuk beroperasi secara efektif dalam konteks yang berbeda dan pemimpin yang efektif menyesuaikan gaya mereka agar sesuai dengan lingkungan tempat mereka berada (Gregory and Willis, 2022).

Leadership dalam organisasi berbeda tergantung bentuk organisasi, industrinya, dan lain sebagainya. Dinamikanya membentuk dan dibentuk oleh tindakan direktur eksekutif. Istilah yang paling sering digunakan untuk menangkap fenomena ini adalah budaya organisasi, yang didefinisikan oleh Hofstede dan Hofstede (2005) sebagai “pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota satu organisasi dari yang lain”.

Setiap orang dalam suatu perusahaan dapat menjadi pemimpin dalam situasi atau keadaan yang tepat dan pada waktu yang tepat. Pada dasarnya, setiap individu dalam sebuah perusahaan memiliki potensi untuk mengambil peran kepemimpinan ketika situasi menuntut kompetensi individu tersebut. Sebagian besar proses strategi muncul sebagai respons yang sangat kecil terhadap peluang dan tantangan yang dirasakan. Pemimpin ini dapat mengembangkan dan menggunakan jaringan dengan bijak.

Banyak organisasi melalui suatu proses pengembangan visi strategis dan kemudian menuliskannya. Visi itu, atau citra bersama tentang masa depan yang diinginkan, didasarkan pada nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi. Jika nilai-nilai tersebut tidak didukung oleh perilaku yang bermanfaat dan rutinitas organisasi yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut, maka tidak ada yang akan memperhatikan visi yang didasarkan pada nilai-nilai tersebut.

Ciptakan visi strategis jangka panjang, setelah itu bagikan dan komunikasikan dengan baik kepada anggota perusahaan, serta selesaikan dengan baik hal-hal yang dianggap tidak pasti yang perlu segera ditangani di lingkungan eksternal dan internal organisasi. Tujuan kepemimpinan adalah untuk membawa orang bersama-sama di sekitar tujuan bersama. Ini menyoroti kebutuhan para pemimpin untuk bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan yang disepakati dan menekankan pentingnya orang terlibat dengan apa yang diusulkan dan kemudian berkolaborasi dalam pencapaiannya.

Kelompok terdiri dari dua atau lebih individu, berinteraksi dan saling bergantung, yang berkumpul untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok dapat berbentuk formal maupun informal. Kelompok formal ditentukan oleh struktur organisasi, dengan penugasan kerja yang ditetapkan dan tugas yang ditetapkan. Dalam kelompok formal, perilaku yang harus dilakukan anggota tim ditentukan oleh dan diarahkan menuju tujuan organisasi. Sebaliknya, kelompok informal tidak terstruktur secara formal atau ditentukan secara organisasi. Kelompok informal di lingkungan kerja memenuhi kebutuhan akan kontak sosial. Tiga karyawan dari departemen berbeda yang secara teratur makan siang atau minum kopi bersama adalah kelompok informal. Jenis interaksi antar individu ini, meskipun informal, sangat memengaruhi perilaku dan kinerja mereka (Robins, Stephen P., 2016).

Brock dan Barry (Brock, 2000) menjelaskan dua faktor yang menentukan kerangka waktu tujuan untuk penyelesaian rencana strategis: (a) tujuan akhir dari proses perencanaan dan (b) apakah proses perencanaan berorientasi internal atau eksternal. Rencana jangka pendek satu tahun atau kurang harus membahas penganggaran internal. Proyek perencanaan organisasi yang komprehensif membutuhkan waktu dua sampai empat tahun untuk menyelesaikannya, dan proyek penganggaran modal jangka panjang mungkin membutuhkan lima tahun atau lebih untuk penyelesaiannya.

Tabel 5.1 Klasifikasi Jenis Perencanaan

	Jangka Pendek (<1 tahun)	Jangka Menengah (1-4 tahun)	Jangka Panjang (> 5 tahun)
Internal	Penganggaran	Perencanaan yang komprehensif	Penganggaran Modal
Internal & External	Perencanaan berbasis Implementasi	Perencanaan Strategis	Perencanaan Jangka Panjang
External		Skenario	

Sumber: (Brock and Barry, 2003)

Seorang pemimpin harus dapat memberdayakan orang di semua tingkatan untuk membuat keputusan. Pemimpin strategis perlu mengenali jenis kegagalan yang berubah menjadi kesuksesan. Pemimpin strategis memiliki kerendahan hati untuk menyadari bahwa pembelajaran dan pengembangan mereka tidak pernah selesai, mereka harus belajar untuk "unlearning". Belajar untuk melupakan (*learn to unlearn*) artinya kita mengakui bahwa apa yang pernah kita ketahui dan ikuti, tidak lagi efektif atau berguna. Ini merupakan indikasi untuk memulai proses belajar lagi jika ingin maju dan mengembangkan kemampuan diri.

Menurut Marcus Aurelius, kunci menjadi pemimpin yang baik adalah dengan menumbuhkan nilai-nilai kepemimpinan yang baik. Segala sesuatu dalam hidup kekayaan, kekuasaan, posisi, ketenaran, kesuksesan cepat berlalu, termasuk kehidupan itu sendiri. Jadi jangan meninggikan diri sendiri, hidup sederhana, latih pengendalian diri. Yang terpenting, bekerja keras dan tetap rendah hati. Seorang pemimpin yang bijak dapat mengubah situasi yang sulit dengan sikap dan kepintarannya yang bijaksana (Dhiman, 2023).

Seorang pemimpin dapat mengembangkan karisma dasarnya dengan bekerja dengan kredibilitas, komitmen, dan keberanian dalam organisasi. Pola pikir rasional dan kebajikan intelektual memiliki aspek berharga saat mengklasifikasikan karakter seorang pemimpin. Penting untuk mempelajari kepemimpinan sebagai sebuah proses pembelajaran yang kontinum. Inti dari gagasan ini adalah pemahaman bahwa akan sangat membantu bagi individu untuk terlebih dahulu menganggap diri mereka sebagai individu dalam istilah kepemimpinan sebelum melanjutkan untuk mempertimbangkan peran mereka dalam bentuk kepemimpinan yang lebih kolektif, bersama, dan demokratis.

Kepemimpinan yang sukses adalah kemampuan memimpin perubahan dan merasa nyaman karena tidak memiliki semua jawaban, apalagi jawaban yang benar. Banyaknya tanggung jawab di dalam dunia yang saling terhubung namun terfragmentasi berarti bahwa kebutuhan untuk memengaruhi cara orang lain berpikir dan merasakan sampai pada titik mereka mengambil tanggung jawab yang selalu meningkat. Semakin strategis sebuah kepemimpinan, maka semakin luas dampak pribadinya dan semakin besar nilai yang dibawa untuk kesuksesan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Beimers, D. (2020) *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice, 2nd edition*, *Journal of Baccalaureate Social Work*. doi: 10.18084/1084-7219.25.1.249.
- Brock, D. (2000) 'Is More Planning Better?', *On the Horizon*, 8(4), pp. 8–9. doi: 10.1108/10748120010803500.
- Brock, D. M. and Barry, D. (2003) 'What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals', *International Business Review*, 12(5), pp. 543–561. doi: 10.1016/S0969-5931(03)00075-1.
- Davies, B. J. and Davies, B. (2004) 'Strategic leadership', *School Leadership and Management*, 24(1), pp. 29–38. doi: 10.1080/1363243042000172804.
- Dhiman, S. K. (2023) *The Routledge Companion to Leadership and Change, The Routledge Companion to Leadership and Change*. Routledge. doi: 10.4324/9781003147305.
- Gregory, A. and Willis, P. (2022) *Strategic public relations leadership, Strategic Public Relations Leadership*. Routledge. doi: 10.4324/9781003185253.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M. and Gully, S. M. (2020) *Organizational Behavior - Managing People and Organizations (13e)*, Cengage Learning, Inc. Available at: <http://www.cengage.com/>.
- Kruger, M. and Zhovtobryukh, Y. (2016) *Strategic leadership for turbulent times, Strategic Leadership for Turbulent Times*. doi: 10.1057/978-1-137-40380-3.
- Patterson, A. (2015) *Leader Evolution*.
- Robins, Stephen P., T. A. J. (2016) *Essential of Organization Behavior, Journal of Chemical Information and Modeling*.

Saputra, L. K. and Tarigan, J. (2015) 'Peranan strategic leadership terhadap competitive positioning melalui organization learning pada perusahaan non manufaktur di Surabaya', *Paper Knowledge. Toward a Media History of Documents*, 3(April), pp. 49-58.

BAB 6

FUNGSI DAN PERAN *STRATEGIC LEADERSHIP* DALAM ORGANISASI

Oleh Selvi Amalia

6.1 Pendahuluan

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya mengenai kepemimpinan dan manajemen perubahan (bab 2), Perbedaan manager dan pemimpin dalam organisasi (bab 3), proses merancang strategi (bab 5) dan pada bab 6 telah dibahas mengenai pengorganisasian *strategic leader*, maka kita tahu seberapa penting *strategic leadership* di dalam organisasi.

Organisasi memiliki beragam bentuk dan struktur, mulai dari yang sederhana dan informal hingga yang formal dan kompleks. Begitu juga dengan tujuan pembentukan organisasi, ada beragam tujuannya mulai dari mencari keuntungan (misalnya perusahaan, koperasi) hingga organisasi yang tidak mencari keuntungan (misalnya organisasi penyuka kegiatan tertentu dan organisasi masyarakat). Seluruh organisasi tersebut tetap memerlukan seorang pemimpin. Dan, agar organisasi bisa berkembang mencapai tujuannya, maka perlu adanya kepemimpinan strategis yang dapat mengembangkan seluruh bagian organisasi mencapai tujuannya.

Sebuah perusahaan/organisasi dapat berfungsi dengan baik dan sukses sebagian besar bergantung pada perilaku individu yang membentuk organisasi tersebut (Rogala and Bialowas, 2016). Perilaku individu tersebut dipengaruhi oleh beragam factor, salah satunya adalah terkait kepemimpinan di dalam organisasi.

Meskipun dapat dipahami tidak semua pemimpin adalah manajer, dan sebaliknya tidak semua manajer adalah pemimpin. Namun menurut Robbin dan Judge (2022, h. 399) organisasi tetap memerlukan keduanya. Pemimpin diperlukan untuk menantang status quo, menciptakan visi, dan menginspirasi anggota untuk mencapai visi tersebut. Sedangkan manajer diperlukan untuk merumuskan rencana terperinci, menciptakan organisasi yang efisien struktur, dan mengawasi aktivitas sehari-hari. Organisasi memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk efektivitas organisasi yang optimal.

Dalam bab ini akan membahas dua hal, yang pertama terkait fungsi *strategic leadership* dalam organisasi, dan yang kedua adalah terkait peran *strategic leadership* dalam organisasi.

6.2 Fungsi *Strategic leadership*

Merujuk Gregory dan Willis (2022) yang mendefinisikan *strategic leadership* adalah kepemimpinan sebagai proses sosial yang melibatkan semua orang, maka *strategic leader* memiliki fungsi yang sangat strategis dalam organisasi.

Pada suatu organisasi, ada visi yang ingin dicapai dan ada misi yang telah dirumuskan bersama. Pencapaian visi dan misi organisasi tersebut perlu *strategic leadership* yang tidak berfokus pada individu. Hal ini dikarenakan *strategic leadership* merujuk untuk jenis kepemimpinan dalam berbagai jenis posisi, atas dan ke bawah organisasi, yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan bisnis organisasi tersebut, lebih dari sekadar pengetahuan teknis dan tindakan harian (Patterson, 2015).

Dalam model kompetensi kepemimpinan Mentore yang telah dijelaskan di Bab 5, maka fungsi *strategic leadership* dapat berjalan dengan efektif jika memiliki tiga dimensi yaitu *Job Expertise*, *Relationship Management* dan *Business Savvy* (Patterson, 2015).

a. *Job Expertise*

Keahlian pekerjaan yang dimaksud disini adalah kemahiran keterampilan dan pengetahuan terapan tertentu dari pekerjaan apa pun. Keahlian dapat mengacu pada pencapaian tingkat atau standar tertentu, atau pada pencapaian berkelanjutan. Terdapat model dua dimensi yang terdiri dari pengelolaan tugas dan hubungan yang baik, yang bermanfaat untuk menjalankan praktik kepemimpinan yang efektif.

b. *Relationship Management*

Kemampuan mengelola hubungan terdiri dari seperangkat keterampilan unik yang berfokus pada pemahaman orang. Perilaku *leadership* disini sering dikaitkan dengan konsep kepemimpinan tentang motivasi, komunikasi, pengaruh, dan kolaborasi. Pembangunan pengelolaan hubungan didorong dengan membangun kredibilitas, sehingga terlihat sejauh mana orang lain menghargai pemimpinnya.

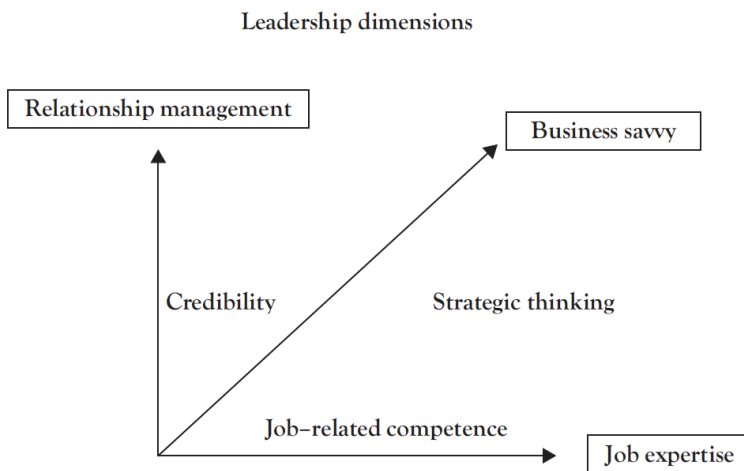
c. *Business Savvy*

Dalam organisasi profit maupun non-profit, terkait dengan pengembangan organisasi, penting untuk *leader* memiliki kemampuan melihat gambaran yang lebih besar dan melihat lebih jauh ke depan. Hal ini terkait dengan adanya pemikiran strategis yang diperlukan oleh organisasi untuk berkembang.

Pemikiran strategis dikaitkan dengan kompetensi terkait pekerjaan dan manajemen hubungan, menciptakan model tiga dimensi yang mendefinisikan kompetensi dan perilaku kepemimpinan apa yang paling penting saat menghadapi tantangan dan kompleksitas dalam lingkungan bisnis saat ini, dan juga apa yang dibutuhkan untuk bersaing di masa yang akan datang. Ketika konsep berpikir strategis diterapkan secara unik pada bisnis yang dijalankan oleh organisasi, hal ini menciptakan

satu jenis kecerdasan baru yang disebut sebagai "*business savvy*."

Burns dan Bass (dalam Patterson, 2015) menggambarkan perlu adanya kepemimpinan transformasional, melihat visi ke depan, dan kemampuan untuk melihat gambaran besar yang dibutuhkan organisasi, sehingga dapat memberikan bimbingan dan arahan pada keseluruhan organisasi.



Gambar 6.1. Dimensi Kepemimpinan
(Sumber: Patterson, 2015)

6.3 Peran *Strategic leadership*

Strategic leadership selalu didasarkan dengan kebutuhan, oleh karena itu kepemimpinan bersifat situasional, melihat apa yang paling efektif dalam situasi tertentu, dan juga transformasional, melihat apa yang penting mengingat keseluruhan visi dan arah dari organisasi (Patterson, 2015).

Berdasarkan buku "*Creating effective teams*" yang ditulis oleh Susan Wheelan, Åkerlund, and Jacobsson pada tahun 2020 (dalam Carlström, 2022), Elis Carlström menyusun tabel strategi kepemimpinan dalam setiap tahapan perkembangan kelompok yang

telah dijelaskan oleh Wheelan sebelumnya. Dengan memperhatikan tahapan tersebut dan ciri-cirinya maka strategi dan peran pemimpin untuk memimpin kelompok tersebut dapat sesuai dengan tahapannya. Tahapan paling akhir adalah ketika kelompok tersebut mampu menjalankan pekerjaan dengan baik, tanpa tergantung lagi dengan pemimpinnya, karena mereka sudah dapat menyelesaikan permasalahannya.

Strategic leadership memiliki beragam peran dalam organisasi, yang dapat kita lihat dari tahapan perkembangan organisasi. Dalam organisasi, maka terbentuk kelompok secara utuh (organisasi tersebut) dan kemudian akan terbentuk subgroup, bahkan hingga sub-subgroups. Hal ini dapat dilihat dengan peran dan strategi pemimpin dalam memimpin setiap tahapan kelompok (tabel 6.1).

Tabel 6.1 Strategi untuk memimpin sebuah group/kelompok dalam setiap tahapan.

No	Tahap	Ciri-ciri	Strategi Memimpin
1	Ketergantungan dan keikutsertaan	Tergantung pada pemimpin, takut jika tidak diikutsertakan, ketidakpastian tentang tujuan	Meyakinkan anggota, buat mereka merasa diterima, sering menginformasikan tujuan dan proses kerja.
2	Pembebasan anggota dari ketergantungan dan pertengkaran	Adanya konflik dan ketidaksetujuan	Dorong konflik dan diskusi tentang mencapai tujuan, tetapi pastikan bukan konflik pribadi. Lakukan pertemuan untuk memastikannya. Jika ada yang kesal, dengarkan dengan penuh hormat.
3	Percaya dan terstruktur	Konflik mulai mereda,	Kelompok diharapkan menjadi lebih mandiri.

No	Tahap	Ciri-ciri	Strategi Memimpin
		kelompok mulai saling percaya dan membentuk struktur yang stabil	Subgroups mulai terbentuk.
4	Kerja	Kerja yang efisien, subgroups menangani masalah yang tidak membutuhkan seluruh kelompok.	Subgroups yang telah terbentuk perlu dicoba untuk berhenti "mendampingi". Jika ada orang keluar atau orang baru bergabung dengan grup, proses ini mungkin akan dimulai lagi.

Sumber: Carlström, 2022

Pada tahap awal ketergantungan dan keikutsertaan, peran *strategic leadership* utamanya adalah untuk membuat anggota merasa yakin terhadap apa yang akan mereka kerjakan/kontribusikan di organisasi tersebut. Berikutnya adalah berperan agar anggota organisasi merasa diterima menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dan, karena masih di tahap awal dan ada keraguan terhadap tujuan organisasi dan juga proses kerja yang harus dilakukan tiap-tiap anggota, maka *leader* juga berperan untuk sering menginformasikan ataupun mengingatkan tujuan dan proses kerja yang perlu dilakukan secara terus menerus agar setiap anggota paham.

Di tahap berikutnya, yaitu membebaskan anggota dari ketergantungan dan pertengkar, maka peran *strategic leadership* adalah mendorong terjadinya konflik yang positif, dimana setiap anggota diajak untuk berpikir dan berdiskusi mengenai cara mencapai tujuan organisasi. Setiap anggota dibebaskan dari ketergantungan terhadap pemimpin dan diperbolehkan memiliki ide atau mengambil inisiatif, selama tetap bertujuan mencapai visi organisasi dan mengikuti proses kerja yang ada. Tahap ini memang

riskan terjadinya perluasan wilayah konflik, sehingga pastikan yang terjadi bukan konflik pribadi. Untuk memastikan hal tersebut, maka lakukanlah pertemuan-pertemuan dalam bentuk kelompok maupun individu. Di tahap ini, terdapat kemungkinan ada anggota organisasi yang kesal, peran leader adalah mendengarkan dengan penuh hormat, dan juga mengingatkan kembali tujuan organisasi dan konflik yang terjadi tidak boleh terkait individu. Perbedaan pendapat yang terjadi perlu diarahkan kembali ke tujuan mencapai visi organisasi.

Pada tahap tiga mulai timbul rasa saling percaya antar anggota organisasi dan juga mulai membentuk struktur yang lebih stabil, sehingga proses kerja berjalan lebih lancar. Peran kepemimpinan strategis di tahap ini adalah mendorong kelompok untuk menjadi lebih mandiri, mulai dari mengambil inisiatif, menyelesaikan permasalahan yang terjadi, hingga membagi tugas di dalam anggota kelompok untuk lebih efektif menyelesaikan tugas/persoalan tertentu. Pembagian tugas di antara anggota kelompok inilah yang akan membentuk sub-group. Peran pemimpin dalam sub-group adalah memberikan pendampingan agar mereka dapat menyelesaikan pekerjaan atau permasalahan tanpa harus melibatkan seluruh group. Pemimpin perlu untuk mengajak anggotanya juga berpikir strategis ke depan, mitigasi risiko yang mungkin terjadi dan juga melihat peluang yang bisa digunakan.

Tahap perkembangan kelompok berikutnya adalah saat kelompok/organisasi sudah siap melakukan pekerjaan secara efisien. Di dalam organisasi tersebut juga sudah terbentuk beberapa sub-group yang dapat menyelesaikan pekerjaan, menangani masalah, hingga mencapai tujuan tanpa memerlukan keterlibatan seluruh anggota kelompok. Di tahap ini, kepemimpinan strategis berperan untuk mendorong setiap sub-group bisa mandiri, sekaligus mereka juga harus paham bahwa informasi pekerjaan ataupun penanganan masalah tetap perlu disampaikan atau diinformasikan secara berkala pada anggota organisasi. Di sini perlu

adanya saluran informasi yang disepakati bersama untuk memberikan informasi terkini.

Kepemimpinan strategis memiliki peran penting pada perkembangan kelompok/organisasi dimana ada kemungkinan anggota yang keluar ataupun baru masuk. Untuk mengantisipasi adanya proses kerja yang tertunda atau terkendala akibat keluarnya anggota kelompok, maka perlu adanya dokumen tertulis mengenai proses kerja, dan juga pembaruan informasi secara berkala dan saat sebelum anggota keluar. Hal ini untuk mempermudah proses pemindahan pekerjaan antara anggota yang keluar dan yang akan menggantikannya mengerjakan pekerjaan tersebut. Dalam kondisi ada anggota yang baru masuk, maka proses internalisasi tujuan organisasi dan juga informasi mengenai proses kerja dapat dilakukan di awal. Dengan adanya sub-group yang telah terbentuk, maka dapat ditugaskan sub-group tertentu untuk melakukan pendampingan pada anggota baru tersebut.

Di tahapan akhir ini, seorang pemimpin meminimalisir pendampingan secara teknis, dan sudah menyerahkan penyelesaian permasalahan atau pekerjaan oleh sub-group. Jika sub-group sudah dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa keseluruhan group ikut serta, maka hal ini memperlihatkan bahwa sub-group yang ada mulai efektif dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian organisasi dapat berfungsi lebih optimal di setiap bagiannya.

Strategic leadership in turbulent situation

Dalam kondisi yang bergejolak dan penuh ketidakpastian, maka peranan *strategic leadership* sangat penting untuk memastikan organisasi tidak jatuh pada kondisi terburuk.

Kruger dan Zhovtobryukh (2016) memperlihatkan bagaimana dalam situasi yang bergejolak tersebut, dapat melihat peluang dan ancaman yang akan tetap membawa ke kesuksesan, baik dari sisi personal seorang pemimpin hingga ke level organisasi. Akan ada banyak ketidakpastian dan juga variable yang berubah, di dalam organisasi dan juga di lingkungan luar organisasi. Hal ini disikapi

dengan melihat peluang dan juga kemampuan organisasi untuk mengambil peluang dan memperluas bisnisnya, bahkan bisa membuat industri baru.

Kepemimpinan strategis dalam kondisi ini, sangat pentingnya untuk menjaga keseimbangan yang dinamis antara tuntutan organisasi mungkin terlihat bertentangan dengan kondisi organisasi yang ada saat ini. Dinamika yang terjadi termasuk (Kriger and Zhovtobryukh, 2016):

1. Penyesuaian secara terus menerus antara organisasi formal (desain organisasi termasuk struktur) dan organisasi informal (jaringan informal dan hubungan pribadi berdasarkan sejarah umum dan keyakinan bersama di dalam organisasi)
2. Perilaku dan keputusan para pemimpin puncak perusahaan harus sesuai dengan kondisi yang sebenarnya (yang terlihat dan tak terlihat), dan juga sesuai dengan nilai-nilai dan budaya yang dianut organisasi.
3. Mengondisikan internal organisasi (termasuk formal dan organisasi informal) agar terus bisa menyesuaikan dengan kondisi persaingan lingkungan eksternal yang terus berkembang.
4. Adanya beragam investasi jangka pendek dan jangka panjang
5. Keseimbangan yang berkelanjutan dari pasar lokal yang unik dengan integrasi global
6. Adanya perkembangan terkait siklus pengetahuan eksplisit (*knowing about*) dan pengetahuan yang tahu caranya (*tacit knowledge*)
7. Menyeimbangkan keputusan berdasarkan proses penalaran dengan keputusan berdasarkan intuisi.

Pelaksanaan strategic leadership tidaklah lagi sederhana seperti tahapan organisasi yang di awal telah disebutkan. Dalam kondisi yang bergejolak, maka pemimpin perlu memindai dan berusaha untuk bekerja secara interaktif dengan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Tidak ada bisa berjalan seperti biasa, atau hanya dalam satu tingkatan strategi saja. Kriger dan

Zhovtobryukh (2016) menemukan lima tingkat strategi yang berbeda letaknya, sehingga para pemimpin strategis harus menyadari dan memperhitungkan pengambilan keputusan untuk menangani kompleksitas eksekusi strategi.

Kelima tingkatan menurut Kriger dan Zhovtobryukh (2016) yaitu:

1. Tingkat 1: Tingkat Super-makro.
Ini adalah tingkat industri atau kelompok bisnis/organisasi. Tugas *strategic leadership* di sini menjadi bagian dari kelompok/industri, sekaligus menjadikan organisasi/perusahaan berpeluang mendapatkan keuntungan secara ekonomi. Pemimpin perusahaan/organisasi juga perlu secara bijak berinteraksi dengan perusahaan lain dalam kelompok industri untuk mendiskusikan ide, dengan tetap melindungi aset dan kemampuan utama organisasi/perusahaan.
2. Tingkat 2: Tingkat Makro atau Tingkat Organisasi/Perusahaan
Karena kondisi bergejolak sudah berada di tingkat super-makro, maka tugas *strategic leadership* disini adalah 1) melanjutkan untuk mendefinisikan ulang batasan organisasi/perusahaan; 2) menyelaraskan struktur organisasi, proses kerja dan aktivitas rutin; 3) menyediakan insentif yang cukup untuk anggota organisasi dan juga organisasi secara keseluruhan
3. Tingkat 3: Tingkat Meso
Di tingkat ini adalah kelompok manajemen tingkat atas yang berperan untuk menyeimbangkan kekuatan internal dan eksternal yang bertentangan, dengan cara meletakkan kombinasi kemampuan, peta kognitif, mekanisme resolusi konflik dan pengambilan keputusan secara tepat.
4. Tingkat 4: Tingkat Mikro
Peran *strategic leadership* disini penting karena langsung berinteraksi dengan anggota, jadi perilaku, nilai-nilai hingga gaya kepemimpinan akan sangat mempengaruhi keberpihakan internal.
5. Tingkat 5: Tingkat Super-mikro

Di tingkat ini, proses kepemimpinan strategis di dalam individu itu sendiri, yaitu cara berpikir strategis, perasaan, intuisi, wawasan dan hingga persepsi.

Kepemimpinan strategis dalam sebuah organisasi, baik profit maupun non-profit berperan besar untuk membuat organisasi tersebut berkembang mencapai impian masa depan organisasinya. Peran dan fungsi kepemimpinan strategis bukan sekadar menjalankan roda manajerial organisasi, lebih dari itu menginspirasi dan mengajak seluruh anggota organisasi dan juga stakeholder terkait untuk bersama mengembangkan organisasi mencapai visinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Kruger, M. and Zhovtobryukh, Y. (2016) *STRATEGIC LEADERSHIP FOR TURBULENT TIMES*.
- Patterson, A. (2015) *Leader evolution : from technical expertise to strategic leadership*.
- ‘(Routledge Advances in Management and Business Studies) Elis Carlström - Collaborative Leadership and Innovation_ Management, Strategy and Creativity-Routledge (2022)’ (no date).

BAB 7

TAHAPAN MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

Oleh Nathaniel Antonio Parulian

7.1 Pendahuluan

Budaya yang tercipta di dalam sebuah organisasi tidak terlepas dari peran serta seorang pemimpin. Yukl (dalam Edward dan Tannady, 2022), mengemukakan bahwa peran seorang pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan dalam mempengaruhi orang lain agar setuju dengan apa yang perlu ia lakukan dan bagaimana tugas yang dibebankan kepadanya dilakukan secara efektif demi mencapai tujuan baik bagi individu maupun secara kolektif.

Senada dengan yang dikemukakan oleh Kinicki dan Fugate (2016) bahwa budaya dalam organisasi salah satunya ditentukan oleh perilaku para pimpinan ketika mengelola organisasi. Adapun bentuk perilaku pimpinan yang sering menjadi perdebatan saat interaksi sosial terjadi dalam organisasi ialah tentang cara seorang pimpinan organisasi melakukan proses penyampaian pesan berupa penjelasan tentang proses penyelesaian sebuah proyek atau pekerjaan yang kerap dianggap tidak rinci sehingga menyebabkan adanya kesulitan lawan bicara (bawahan) dalam mencerna pesan yang disampaikan. Padahal yang dibutuhkan oleh bawahan adalah perilaku pimpinan organisasi yang ramah, serta mampu menjadi seorang penolong ketika bawahan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka dengan demikian terjadi hubungan yang hangat layaknya keluarga (Wahyoedi dan Tannady, 2022).

Wahyoedi dan Tannady (2022) juga mengungkap fakta yang menarik yakni apabila seseorang yang diberikan penghargaan dalam bentuk pesan pujian karena prestasi yang ia telurkan maka akan menciptakan perasaan bangga serta mampu memotivasi bawahan sehingga ia akan merasa nyaman menjadi bagian dari lingkungan kerjanya serta merasa puas terhadap pemimpin yang telah memberikan sanjungan kepadanya. Namun, sebaliknya apabila perilaku seorang pemimpin yang minim dalam menyampaikan pesan pujian sebagai bentuk apresiasi atas prestasi kerja yang ditelurkan oleh bawahan, maka akan menciptakan rasa tidak puas terhadap atasan dan hubungan di antara keduanya menjadi tidak harmonis.

Mengacu pada salah satu ilustrasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peristiwa yang terjadi di dalam organisasi berhubungan dengan budaya nasional Indonesia yang kolektif. Sebagai contoh, fenomena sosial yang terjadi di dalam organisasi mengenai kesulitan yang dialami oleh anggota organisasi juga menjadi kesulitan bersama termasuk pimpinan organisasi sehingga hal tersebut menjadi suatu kebiasaan dan bermuara kepada ciri-khas budaya organisasi yang terus dipertahankan dan diwariskan. Begitupula dengan yang tergambar pada ilustrasi yang kedua, dimana peristiwa yang tergambar dipengaruhi oleh budaya nasional Indonesia, dimana seseorang akan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan apabila mendapatkan sanjungan dari orang lain dan motivasi kerja datangnya bukan dari dalam diri sendiri sehingga hal ini terus mengakar dalam organisasi dan menjadi tradisi dan berpotensi menghambat lajunya dinamika organisasi yang terjadi.

Agar dapat memahami lebih lanjut mengenai sebagian kecil dari budaya organisasi secara kontekstual, maka dalam bab ini akan di ulas lebih lanjut pada sub-bab yang terdiri dari: definisi budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, tahapan membangun budaya organisasi, sosialisasi budaya organisasi, serta peran pemimpin dalam membangun budaya organisasi.

7.2 Definisi Budaya Organisasi

Sackmann (2021) menjelaskan arti dari budaya organisasi sebagai seperangkat keyakinan dasar yang dianut bersama oleh tiap-tiap anggota suatu kelompok atau organisasi yang memengaruhi persepsi, pemikiran, tindakan serta perasaan yang sama. Ia menegaskan bahwa hal-hal tersebut tercipta dan berkembang dari pengalaman yang berfungsi sebagai pesan dari tiap-tiap anggota kelompok dan berkembang secara simultan pada tiap-tiap interaksi sosial yang terjadi dalam kelompok atau organisasi. Lalu, pesan tersebut ditangkap dan direkam dalam memori sehingga menjadi sumber pengetahuan yang terus menerus dipelajari lalu diwariskan kepada setiap anggota yang baru bergabung dalam kelompok atau organisasi dan yang menarik adalah hal tersebut terjadi di luar dari kesadaran masing-masing individu.

Hofstede & Hofstede (dalam Golensky & Hager, 2020) mempertegas gagasannya terhadap definisi budaya organisasi. Mereka sepakat bahwa budaya organisasi dibangun secara sosial, lalu diturunkan secara historis dan seringkali resisten terhadap perubahan. Budaya organisasi juga dipertahankan tidak hanya oleh para anggota kelompok atau organisasinya sendiri melainkan juga dipertahankan oleh pemangku kepentingan lainnya yang memiliki intensitas interaksi yang tinggi dengan organisasi, seperti konsumen dan regulator. Sementara itu, Golensky dan Hager (2020) memaknai budaya dalam organisasi sebagai norma, filosofi, iklim, aturan, dan bentuk perilaku yang teratur. Adapun nilai, ideologi atau prinsip yang dianut oleh organisasi sering kali diartikulasikan sebagai bentuk pesan persuasi oleh seseorang yang ditunjuk sebagai seorang pemimpin atau juru bicara yang mengarahkan seluruh anggota kelompok atau organisasi agar berperilaku sesuai dengan nilai-nilai, ideologi, prinsip, norma, filosofi, iklim, aturan yang disahkan oleh organisasi.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Schein (dalam Golensky dan Hager, 2020), bahwa budaya organisasi dibingkai sebagai fenomena sosial yang dinamis dan terus menerus mempengaruhi dan membentuk perilaku anggota kelompok atau organisasi saat berinteraksi dengan anggota kelompok atau organisasi yang lain. Ia menilai bahwa tindakan adalah bagian dari budaya organisasi.

Disisi lain, Uhl-Bien et. al (2014) juga memberikan kontribusi terhadap definisi budaya organisasi. Ia menjelaskan bahwa budaya organisasi juga berasal dari budaya nasional setempat dan budaya nasional itu akan tetap menjadi bagian tak terpisahkan bahkan ketika organisasi telah berkembang dalam ruang lingkup internasional.

Uhl-Bien et. al (2014) memberikan ilustrasi contoh terhadap dua perusahaan otomatis terbesar yakni Toyota dan Ford. Budaya organisasi kedua perusahaan otomotif ini tampak mencolok. Toyota menekankan pencapaian-pencapaiannya dalam organisasi secara berkelompok, sementara Ford menitikberatkan pada keunggulan dan keterampilan individu. Hal ini terjadi akibat pengaruh dari budaya di negara asal Toyota yakni Jepang yang menekankan pada perilaku budaya yang kolektif sementara Ford yang mengembangkan bisnis otomotifnya di Amerika Serikat menekankan pada budaya-budaya yang bersifat individualistik.

Nilai-nilai budaya kedua negara tersebut pada akhirnya menjadi tertanam dalam benak, sikap serta harapan para pemangku kepentingan dan karakteristik budaya dari masing-masing negara tersebut digunakan sebagai alat untuk mencari dan menemukan solusi terhadap masalah-masalah yang terjadi di dalam organisasi (Uhl-Bien et. al, 2014).

Sementara itu, bagi organisasi multinasional Uhl-Bien et. al (2014) juga memberikan saran agar organisasi multi-nasional memiliki kepekaan terhadap perbedaan lintas budaya, salah satu bentuk kepekaan itu dalam bentuk pengembangan standar etika

yang kuat serta dapat diterapkan bagi seluruh anggota organisasi demi kemajuan dan pengembangan organisasi lintas budaya.

Uhl-Bien et. al (2014) menjelaskan tujuan pengembangan standar etika sebagai bentuk upaya tindakan preventif demi mencegah terjadinya gegar budaya sampai pada upaya mencegah pelanggaran sikap dan perilaku masing-masing anggota organisasi di negara setempat.

7.3 Fungsi Budaya Organisasi

Kinicki dan Fugate (2015) membagi fungsi budaya organisasi menjadi empat fungsi penting yang terdiri dari: identitas organisasi, komitmen kolektif, stabilitas sistem sosial, pernyataan yang masuk akal.

1. **Identitas Organisasi;** budaya organisasi yang ditetapkan oleh pendiri dan pimpinan organisasi hendaknya dalam bentuk pernyataan yang mencerminkan organisasi sebagai institusi yang menyenangkan dan mampu menghargai kepuasan anggota organisasi dan pemangku kepentingannya.

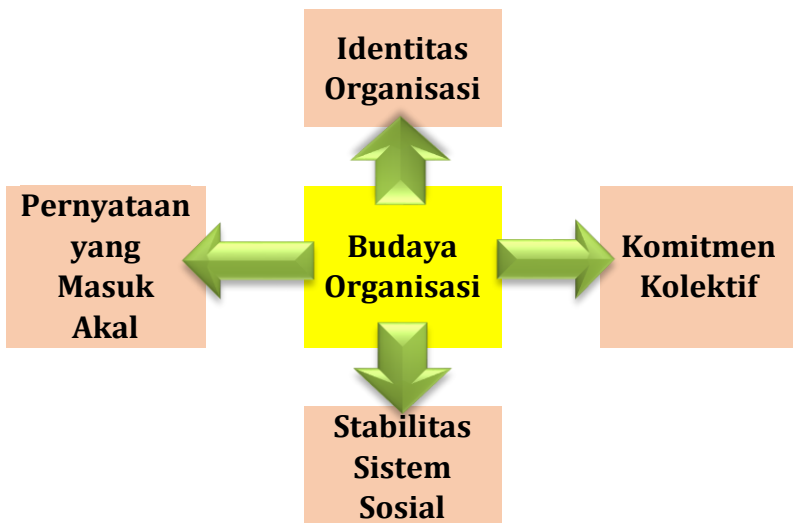
Pernyataan yang tegas dari pendiri dan pemimpin organisasi merupakan hal-hal yang berhubungan dengan anggota organisasi, sumber daya keuangan atau ciri-khas dari program-program yang digagas oleh organisasi.

Sebagai contoh konkret yakni: pernyataan tegas mengenai peran serta para anggota organisasi yang merupakan salah satu kekuatan terbesar bagi pendiri dan pimpinan. Alternatif lainnya yang dapat dikemukakan oleh pendiri dan pimpinan organisasi yakni penegasan mengenai identitas organisasi sebagai institusi yang memiliki dana bencana yang secara sukarela rutin dibagikan kepada anggota organisasi yang mengalami kesulitan pribadi, atau dengan kata lain organisasi memiliki jiwa kemanusiaan dan daya empati yang tinggi.

Organisasi juga dapat menggaungkan kepada khalayak mengenai pemberian peluang kepada kaum wanita untuk lebih leluasa dalam penggunaan waktu kerja demi keseimbangan peran dalam organisasi dengan peran-nya dalam ranah domestik.

2. **Komitmen Kolektif.** Misi organisasi yang dipraktekkan merupakan bentuk dedikasi kepada pemangku kepentingan, salah satu misi perusahaan umumnya untuk memberikan layanan kepada pelanggan dengan produk barang atau jasa dengan kualitas terbaik serta memperlakukan pelanggan dengan kehangatan dan keramahan sehingga hal inilah yang mampu menciptakan rasa bangga baik bagi masing-masing anggota organisasi. Anggota organisasi menjadi lebih berkomitmen untuk terus menjalankan misi-misi organisasi yang lainnya.
3. **Stabilitas Sistem Sosial.** Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dianggap positif dan menguatkan serta sejauh mana konflik dan perubahan dikelola secara efektif. Sebuah organisasi umumnya sudah dikenal karena filosofi sosialnya yang khas, misalnya rutin merayakan dan mengadakan pesta yang identik dengan kegiatan bersenang-senang. Masing-masing departemen diberikan anggaran untuk mengadakan pesta. Lalu, jika dilihat dari sisi sumber daya manusia, tentang bagaimana organisasi memberikan penghargaan berbasis kinerja dan layanan untuk meningkatkan motivasi tiap-tiap anggota organisasinya sehingga tercipta suasana kerja yang positif di dalam lingkungan sosial organisasi.
4. **Pernyataan yang Masuk Akal.** Fungsi budaya organisasi merupakan pernyataan pendiri dan pimpinan organisasi yang berfungsi memberikan wawasan dan pengetahuan anggota organisasi untuk memahami sekelilingnya serta berpotensi membentuk perilaku. Fungsi budaya organisasi juga membantu anggota organisasi untuk memahami alasan-alasan organisasi melakukan apa yang dilakukannya demi mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi. Sebagai contoh konkret yang

terjadi pada Southwest Airlines, organisasi ini menyatakan secara terbuka dan disampaikan kepada seluruh anggota organisasi mengenai visi utama maskapai penerbangan ini dan masing-masing anggota organisasi diberikan pemahaman bahwa organisasi memiliki harapan dan cita-cita untuk adalah menjadi maskapai penerbangan yang terbaik untuk penerbangan jarak pendek, bertarif rendah, frekuensi penerbangan tinggi, serta pilihan rute yang ragam dari satu titik ke titik lainnya di wilayah Amerika Serikat. Anggota organisasi diharapkan untuk mengerti visi yang ditetapkan oleh pendiri dan pimpinan organisasi. Oleh karena itu, masing-masing anggota organisasi perlu membuktikan hasil capaian atau kinerja sesuai dengan bidang keahlian masing-masing; dimana seorang Pilot hendaknya mampu untuk melakukan manuver putaran pesawat dalam waktu kurang dari 20 menit. Hal tersebut bertujuan untuk menekan biaya dan bersaing dengan maskapai penerbangan lainnya sehingga pada akhirnya terjadi kemajuan pada bidang layanan pelanggan dan menghasilkan keuntungan yang merata bagi seluruh anggota organisasi.



Gambar 7.1 Fungsi Budaya Organisasi
(Sumber : L. Smircich (dalam Kinicki dan Fugate (2015))

7.4 Tahapan Membangun Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai integrasi dan dasar asumsi yang dipelajari oleh anggota kelompok saat. Hasil integrasi anggota kelompok diperoleh dari lingkungan eksternal dan disesuaikan dengan lingkungan internal organisasi, oleh karena itu agar anggota organisasi lebih memahami karakteristik budaya organisasi maka perlu diberikan pemahaman kepada anggota organisasi yang baru agar anggota organisasi memahami ritual organisasi serta masalah, isu dan fenomena sosial yang terjadi di dalamnya (Schein dalam Paul dan Fenlason, 2014).

Adapun sebelum anggota organisasi bergabung menjadi bagian organisasi perlu melewati serangkaian tahapan membangun budaya organisasi yang dirumuskan oleh Robbins dan Judge (2023) yang terdiri dari: filosofi organisasi dari pendiri dan pimpinan, kriteria pilihan (seleksi), manajemen puncak, dan sosialisasi.

Filosofi organisasi dari pendiri dan pimpinan diterjemahkan melalui kebiasaan, tradisi serta cara-cara umum organisasi dalam melakukan segala jenis kegiatan di dalam organisasi. Filosofi organisasi pendiri dan pimpinan umumnya telah dilakukan pada periode kehidupan organisasi sebelumnya dan seberapa besar organisasi sukses melakukannya. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sumber utama pembentukan filosofi budaya organisasi bersumber dari para pendiri dan pimpinan. Filosofi budaya organisasi dirumuskan melalui visi atau tentang apa yang menjadi cita-cita dan harapan organisasi dimasa ini dan dimasa yang akan datang dan menggaungkan serta menerapkan visi itu kepada seluruh anggota organisasi (Robin dan Judge, 2023).

Robin dan Judge (2023) melanjutkan pengamatannya dan akhirnya menemukan tahapan dimana setelah pendiri dan pimpinan organisasi sudah berhasil membangun budaya organisasi dengan kokoh yaitu dengan tiga tahap berikutnya yakni: kriteria pilihan (seleksi), manajemen puncak, dan sosialisasi.

7.4.1 Kriteria Pilihan (Seleksi)

Tujuan eksplisit dari proses seleksi dan penerimaan anggota organisasi adalah untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan serta kemampuan kandidat sesuai dengan posisi kerja yang ia lamar, lalu tim seleksi dan penerimaan akan mengidentifikasi kandidat yang memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai kebudayaan organisasi atau memahami setidaknya sebagian kecil dari budaya organisasi organisasi sehingga hal tersebut yang akan membawa tim proses seleksi dan penerimaan untuk membuat keputusan akan seberapa baik kandidat memiliki peluang untuk masuk menjadi bagian organisasi.

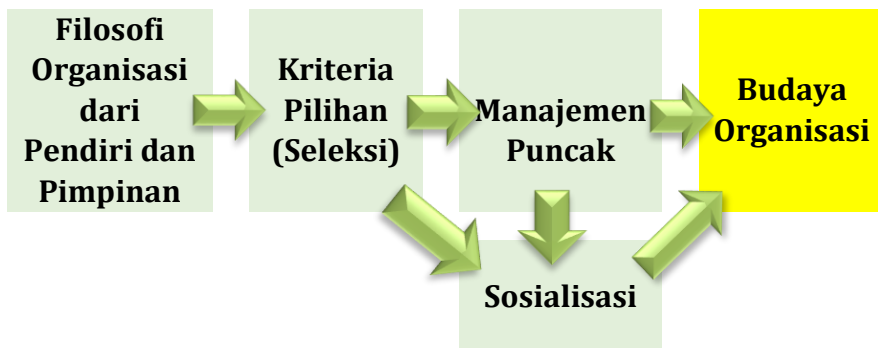
Setiap proses seleksi dan penerimaan, perwakilan tim hendaknya memberikan informasi yang jelas dan rinci mengenai budaya organisasi yang berlaku di dalam organisasi kepada kandidat atau pelamar. Hal ini dilakukan sebagai upaya menekan adanya konflik kepentingan antara nilai-nilai pribadi dengan nilai (budaya) organisasi, maka dengan demikian proses seleksi dan penerimaan menjadi dua arah yang seiring-sejalan antara tim seleksi dan penerimaan anggota organisasi selaku pemberi kerja dengan kandidat atau pelamar sebagai pribadi yang aktif dalam menentukan dan menerjemahkan kesesuaian nilai (budaya) yang melekat di dalam diri kandidat atau pelamar dengan organisasi.

7.4.2 Manajemen Puncak

Manajemen puncak dalam organisasi memiliki dampak yang besar terhadap penciptaan budaya organisasi. Budaya organisasi di jajaran manajemen puncak tercermin melalui pemilihan kata-kata, perilaku masing-masing anggota jajarannya, norma serta jenis pengambilan keputusan yang dibuat. Misalnya, aturan anggota organisasi terhadap jenis-jenis kebebasan yang dapat diberikan oleh atasan kepada bawahannya sampai kepada jenis, bentuk dan warna seragam organisasi yang menandakan bahwa masing-masing anggota organisasi perlu mengenaikannya sebagai bentuk kepatuhan dan penghargaan terhadap pendiri dan jajaran manajemen puncak.

Selain itu jajaran manajemen puncak memiliki hak untuk menyempurnakan elemen budaya organisasi yang dirasa kurang atau mereka dapat menggantikannya atau mengisi elemen yang hilang. Misalnya, seorang pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional akan memodifikasi budaya organisasi yang lebih efektif dengan cara mengajak ikutserta seluruh bagian organisasi untuk terlibat.

Organisasi dikatakan lebih positif jika antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan jajaran manajemen puncak saling melengkapi namun tidak melebihi kapasitas yang sudah ditentukan. Jika pimpinan melakukan modifikasi atau penyempurnaan akan budaya organisasi melebihi kapasitas yang ada maka akan memiliki efek terhadap hasil luaran atau evaluasi organisasi yang bernilai kecil.



Gambar 7.2. Tahap Membangun Budaya Organisasi
(Sumber : Robbins dan Judge (2023))

7.5 Sosialisasi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa seberapa baik pekerjaan yang dilakukan organisasi dalam seleksi dan penerimaan karyawan baru membutuhkan cara untuk beradaptasi dengan budaya yang berlaku. Cara yang dapat membantu untuk menjelaskan tentang tahap adaptasi seseorang yang berhasil

dinyatakan diterima sebagai karyawan baru yakni dalam bentuk sosialisasi. Sosialisasi dapat membantu meminimalisir perbedaan persepsi banyak karyawan yang melaporkan perbedaan situasi pekerjaan baru mereka dengan yang mereka harapkan.

Salah satu program sosialisasi terkait budaya organisasi yang telah dilakukan oleh *Essar Oil & Gas* sebuah perusahaan produksi, pemurnian dan pemasaran minyak bumi yang berkedudukan di India. Mereka telah menciptakan kreasi yang unik dan inovatif terkait proses orientasi karyawan baru. Mereka menggandeng sebuah firma pelatihan dengan basis permainan daring *Indusgeeks*. Essar dan *Indusgeeks* membuat aplikasi permainan bagi karyawan barunya melalui permainan tiga dimensi yang bergerak pada hari pertama mereka bekerja. Permainan tiga dimensi yang dimainkan membawa mereka untuk mengenal lingkungan kerja, serta memungkinkan mereka untuk bertemu dengan berbagai lapisan anggota organisasi yang lain dan mengamati hal-hal spesifik yang mereka butuhkan sebelum mulai bekerja (Robbins dan Judge, 2023)

Robbins dan Judge (2023) juga mengamati apa yang dilakukan oleh organisasi-organisasi yang sedang tumbuh dan berkembang di tengah-tengah komunitas global yakni: Netflix, Quora dan Twitter. Ketiga organisasi tersebut merupakan organisasi-organisasi yang mengadopsi bentuk orientasi terkini sebagai bentuk aklimatisasi anggota organisasi baru yang menugaskan "pelatih dengan usia sebaya" untuk menyusun program orientasi dan mengadakan kegiatan sosialisasi. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk strategi dan taktik khusus agar menciptakan dampak pada motivasi dan produktivitas anggota organisasi, membangun komitmen terhadap organisasi serta menumbuhkan keputusan dalam diri masing-masing anggota untuk tetap bersama-sama dengan organisasi.

7.5.1 Tahapan Sosialisasi

Proses adaptasi bagi anggota organisasi yang baru bergabung atau yang belum pernah mengalami sebuah perubahan situasi yang terjadi di dalam organisasi, tidak terjadi secara otomatis dan instan.

Proses penyesuaian diri atau adaptasi anggota di dalam kehidupan organisasi berlangsung secara bertahap. Miller (2015) membagi tahapan sosialisasi menjadi tiga tahapan yang terdiri dari:

1. **Sosialisasi antisipatif**, mengacu pada proses sosialisasi yang terjadi sebelum anggota organisasi bergabung menjadi bagian suatu organisasi (Van Maanen dalam Miller, 2015). Beberapa contoh aktivitas sosialisasi antisipatif antara lain belajar tentang teknis pekerjaan secara umum dan jenis pekerjaan khusus tertentu dan belajar tentang organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, sebelum bergabung menjadi bagian organisasi, kandidat anggota organisasi diharapkan sudah mempelajari tentang apa arti "bekerja". Pengetahuan tersebut dapat ia peroleh dari berbagai sumber, beberapa diantaranya melalui proses belajar melalui partisipasi dalam pekerjaan rumah tangga atau saat menyelesaikan tugas-tugas sekolah (Bowes & Goodnow dalam Miller, 2015). Sebelum bergabung menjadi bagian dari organisasi, seseorang juga perlu mampu menerjemahkan perintah orang tua atau guru seperti: "Selesaikan Pekerjaanmu!" yang mengindikasikan bahwa kerasnya kehidupan kerja. Perintah tersebut memberikan petunjuk kepada kandidat anggota organisasi untuk siap menghadapi situasi dan peristiwa atas warisan budaya yang berlaku di dalam organisasi dimana ia ditempatkan. Levine & Hoffner (dalam Miller, 2015) juga menegaskan bahwa sosialisasi mengenai budaya organisasi juga dapat dikembangkan melalui sesama pekerja melalui interaksi dengan teman atau kolega dan melalui kontak media.
2. **Perjumpaan**, merupakan tahap sosialisasi yang kedua. Perjumpaan terjadi ketika seorang anggota organisasi baru pertama kali merasakan kehidupan sosial yang baru ditempat kerja. Louis (dalam Miller, 2015) menggambarkan bahwa perjumpaan sebagai salah satu pengalaman, perubahan yang kontras serta penuh dengan kejutan-kejutan. Ia berpendapat bahwa pendatang baru perlu bekerja keras untuk memahami budaya organisasi baru. Seseorang yang baru bergabung menjadi bagian dari organisasi cenderung menafsirkan kehidupan dalam organisasi yang baru tergantung pada pra-

disposisi, pengalaman masa lalu, dan interpretasi orang lain. Pada fase perjumpaan ini kerap ditemukan sekelompok anggota organisasi yang menghadapi tekanan (*stress*) dari fase perjumpaan yang terjadi, hal ini disebabkan anggota organisasi sulit menerima peran sosial yang baru serta sulit melepaskan nilai, harapan dan perilaku yang lama. Fase perjumpaan juga dapat melibatkan berbagai macam proses komunikasi formal dan informal seperti program orientasi dan pendampingan formal dan informal. Oleh karena itu, setiap program dan sistem organisasi perlu dirancang dengan baik demi memperkaya pengetahuan dan wawasan anggota organisasi yang baru khususnya terhadap budaya perusahaan serta dengan diadakannya program orientasi dan pendampingan akan mampu meningkatkan komitmen dan mengurangi *turnover* (Allen dalam Miller, 2015).

Stephens & Dailey (dalam Miller, 2015) menemukan bahwa program orientasi dinilai efektif dalam proses identifikasi anggota baru dengan organisasi terutama bagi karyawan baru yang belum memiliki pengalaman dan pengetahuan sebelumnya terhadap organisasi itu sendiri. Miller & Jabin (dalam Miller, 2015) juga menjelaskan bahwa fase perjumpaan perlu melibatkan proses ekstensif akan pencarian informasi dari sisi anggota organisasi.

3. **Metamorfosis**, menjadi tahap akhir dari proses sosialisasi budaya organisasi. Tahap metamorfosis dapat terjadi ketika anggota baru telah melakukan transisi dari anggota luar ke anggota dalam organisasi. Selama tahap ini anggota organisasi yang secara sah diterima sebagai bagian dari organisasi akan berpartisipasi serta mempelajari perilaku dan sikap baru dan/atau memodifikasi perilaku dan sikap yang sudah ada (Jablin & Krone dalam Miller, 2015).

Selain itu, anggota yang sudah bergabung lebih lama di sebuah organisasi juga menjadi bagian dari proses yang sedang berlangsung seperti proses penyesuaian diri lagi terhadap kehadiran anggota baru termasuk proses *transfer* pekerjaan.

Disisi lain, ketika individu berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain di dalam sebuah organisasi, maka anggota organisasi yang lain tidak menganggapnya sebagai anggota baru, oleh karena itu organisasi tidak akan memberikan kepadanya sesi kegiatan sosialisasi yang sifatnya formal. Namun, anggota organisasi ini tetap membutuhkan keterampilan dalam mengatasi hambatan-hambatan yang ia temukan termasuk memenuhi syarat keahlian dari pekerjaan baru yang ia tekuni, hubungan sosial dan lokasi kerja yang baru.

Kramer (dalam Miller, 2015) menyoroti cara-cara organisasi memindahkan bentuk satu pekerjaan ke yang lain. Ia menilai hal tersebut merupakan bagian dari pengalaman sosialisasi dan komunikasi yang berkelanjutan antara anggota organisasi dengan penyelia dan rekan kerja sehingga akan memudahkan anggota baru dalam menjalankan peran dan pekerjaan barunya serta pengalaman transisi pekerjaan ini dapat berfungsi dengan optimal. Namun, yang perlu diperhatikan oleh anggota organisasi bahwa hubungan antara anggota dan organisasi bersifat dinamis dan tidak pasti, tergantung dari dalam pemahaman karyawan akan peran dan budaya organisasi.

Tahapan-tahapan sosialisasi di dalam organisasi ditandai dengan "titik balik" atau "pasang-surut" di mana anggota organisasi menjadi lebih atau kurang terhubung ke organisasi. Titik balik dan peristiwa pasang surut ini terjadi akibat adanya peristiwa-peristiwa sosial di dalam organisasi yang melibatkan seorang anggota atau sekelompok anggota seperti promosi kenaikan jabatan, perubahan dalam tanggung jawab pekerjaan serta perubahan suasana tempat kerja yang dilakukan oleh atasan atau rekan kerja (Bulks & Bach dalam Miller, 2015). Tahapan sosialisasi ini telah terbukti menjadi alat yang berguna guna mempelajari banyak proses yang dialami anggota saat mereka telah menjadi bagian dari organisasi.

7.5.2 Isi Sosialisasi

Miller (2015) melengkapi gagasan terkait proses dan tahapan sosialisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2023) dengan mencermati pada sisi dari isi sosialisasi. Ia menegaskan bahwa adanya pesan yang perlu disampaikan kepada seluruh pemangku kepentingan agar mampu beradaptasi dengan konteks organisasi.

Miller (2015) membagi dua kelas informasi yang harus disampaikan selama proses sosialisasi terjadi yakni informasi terkait peran dan informasi budaya organisasi. Informasi terkait peran mencakup informasi akan jenis-jenis keterampilan yang perlu di kuasai oleh anggota organisasi, sampai kepada prosedur dan aturan yang berlaku di dalam organisasi.

Sebagai contoh konkret, seorang sekretaris yang baru bergabung ke dalam organisasi perlu diperkenalkan mengenai perangkat dan program pengolah data-data organisasi, sistem pengarsipan, dan prosedur pembukuan. Di sisi yang lain, seorang sekretaris yang telah diakui keberadaannya sebagai anggota organisasi dituntut untuk mempelajari tentang budaya yang menjadi ciri khas organisasi (Miller, 2015).

Walaupun, proses mempelajari budaya organisasi dianggap lebih kompleks daripada memahami informasi terkait peran, karena berpotensi mengalami kesulitan mengartikulasikan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi bagi anggota organisasi yang baru bergabung. Namun, seorang anggota organisasi yang baru bergabung di dalam organisasi tetap perlu mencari, menggali serta menemukan ragam pesan dari peristiwa yang terjadi melalui interaksi antar anggota organisasi sehingga memperoleh bentuk ‘pesan yang dapat diingat-ingat’ dan direkam dalam memori sepanjang ia menjadi bagian dari organisasi. Hal ini dilakukan sebagai bentuk upaya alternatif untuk menyosialisasikan budaya organisasi disebabkan tidak adanya dokumentasi tertulis dan

bersifat formal mengenai norma dan budaya organisasi yang disahkan secara tertulis (Miller, 2015).

7.6 Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Organisasi

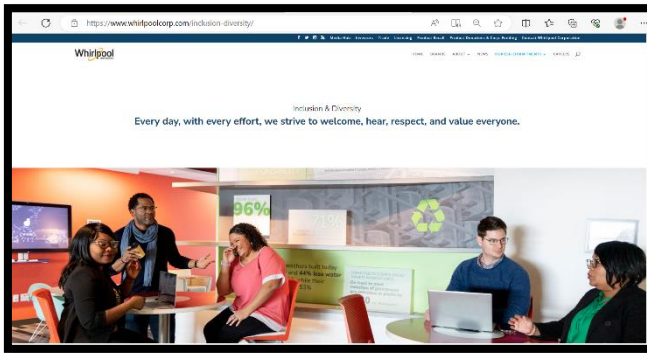
Budaya organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh jenis industrinya dan masing-masing industri mencoba mengembangkan ciri khas budaya organisasi yang berbeda-beda. Misalnya, industri pembangkit listrik tenaga nuklir memiliki budaya organisasi yang berbeda dengan industri yang bergerak dibidang teknologi informasi. Selain itu, budaya organisasi juga dipengaruhi oleh budaya lokal atau nasional dimana industri itu berada. Sebagai contoh, perusahaan milik bangsa Rusia, Cina, dan Amerika memiliki identitas budaya organisasinya sendiri karena pengaruh budaya lokal dan nasional, lalu tertanam dan mempengaruhi interaksi sosial di dalam organisasi. Hal berikutnya yang juga mempengaruhi akan adanya penciptaan budaya organisasi berasal dari pendiri dan pimpinan perusahaan (Griffin et. al, 2020).

Griffin et. al (2020) berpendapat bahwa sekelompok pendiri dan seorang pemimpin organisasi hendaknya mampu mendefinisikan budaya organisasi yang sudah dibangun dengan durasi waktu yang lama oleh para pendahulunya demi menciptakan dan memelihara budaya organisasi guna mendukung strategi bisnis. Selain itu, mereka juga perlu secara konsisten menerapkan budaya perilaku dengan cara-cara yang sesuai dengan budaya organisasi serta mampu menjelaskan budaya organisasi kepada tiap-tiap anggota organisasi sehingga pada akhirnya akan menciptakan pemahaman akan pentingnya budaya organisasi. Sekelompok pendiri atau seorang pemimpin juga perlu memikul beban tanggung jawab untuk memelihara dan mempertahankannya.

Peran pendiri dan pimpinan perusahaan ialah membentuk dan menetapkan budaya organisasi yang diperkuat dengan filosofi manajemen, nilai, visi, dan sasaran. Implikasi budaya organisasi

yang sudah ditetapkan hendaknya memengaruhi dalam menyusun struktur organisasi, sistem kompensasi, kebijakan hubungan pelanggan, kebijakan sumber daya manusia, dan kebijakan individu termasuk perilaku dan motivasi yang dianggap mampu untuk memperkuat budaya organisasi (Griffin et. al, 2020). Organisasi hendaknya memiliki program pelatihan khusus sebagai upaya mempersiapkan para pimpinan dalam menetapkan strategi bisnis dan komunikasi yang sudah ditetapkan oleh pendiri atau pemilik usaha. Selain itu, organisasi hendaknya perlu memastikan bahwa kemampuan dan keterampilan komunikasi pimpinan sejalan dengan strategi bisnis, mengingat membentuk budaya organisasi membutuhkan tidak hanya keterlibatan pribadi melainkan dengan seluruh pemangku kepentingan (Griffin et. al, 2020).

Sebagai ilustrasi dan praktek dari peran pemimpin dalam membangun budaya organisasi, tercermin dari perusahaan penyedia perkakas rumah tangga, Whirlpool. Pimpinan Whirlpool telah menetapkan budaya organisasi yang inklusif sebagai budaya organisasi yang utama. Bentuk kegiatan yang dilakukan oleh Whirlpool dalam mempertahankan keragaman dengan cara melakukan kegiatan-kegiatan organisasi yang memprioritaskan keragaman termasuk program mentoring guna memenuhi kebutuhan seluruh anggota organisasi, menyelenggarakan pertemuan yang membahas pembangunan budaya inklusi, melibatkan pimpinan dan anggota organisasi senior sebagai upaya memelihara keragaman dan mendorong perubahan positif di seluruh bagian organisasi, menginisiasi program *podcast* yang berdurasi lima hingga sepuluh menit yang melaporkan perkembangan yang terjadi di dalam organisasi khususnya terkait keberagaman. Keberagaman dan inklusi dalam organisasi juga diciptakan melalui kegiatan makan siang dan belajar bersama sebagai sarana diskusi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman di antara rekan-rekan (Griffin et.al, 2020).



Gambar 7.3. Situs Web *Whirlpool*

(Sumber : <https://www.whirlpoolcorp.com/inclusion-diversity/>)

7.7 Penutup

Setelah memahami pembahasan dari masing-masing sub-bab yang tersaji pada bab ini, maka dapat disimpulkan bahwa budaya yang tercipta di dalam organisasi dibangun secara bertahap oleh pendiri dan pimpinan melalui proses berpikir yang panjang selama bertahun-tahun lamanya dan pada akhirnya budaya organisasi digunakan sebagai landasan gagasan, harapan, cita-cita seluruh anggota organisasi dan berfungsi sebagai alat untuk membatasi tindakan-tindakan yang tidak selaras (Miroshnik dan Basu, 2014).

Selain itu, Miroshnik dan Basu (2014) juga memberikan saran kepada anggota organisasi agar mampu menyepakati dan memperkuat filosofi dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pendiri dan pimpinan organisasi. Upaya penyelarasan seperti itu bertujuan untuk demi membangun bisnis yang lebih maju dalam hal keterpaduan sosial antar anggota organisasi yang tergabung di dalamnya.

Pendiri dan pimpinan organisasi juga perlu menetapkan posisi, aturan atau kebijakan yang mampu menerjemahkan tradisi budaya dari negara atau bangsa setempat sehingga akan mempermudah anggota organisasi dalam beradaptasi dengan nilai-nilai dan tradisi yang berlaku baik dalam ruang lingkup organisasi

maupun masyarakat lokal sehingga pada akhirnya cara-cara yang dilakukan oleh organisasi memiliki manfaat untuk membentuk identitas yang menjadi ciri khas organisasi (Miroshnik dan Basu, 2014).

DAFTAR PUSTAKA

- Edward, Y.R., Tannady, H. 2022. *Analisis Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Perusahaan Distributor Kaca Nasional*. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(5), 3257-3262. <https://journal.yrpioku.com/index.php/msej/article/view/1167/788>
- Golensky, Martha. Hager, Mark A. 2020. *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice Second Edition*. USA: Oxford University Press
- Griffin, Ricky W. et. al. 2020. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations Thirteenth Edition*. USA: Cengage Learning
- Kinicki, Angelo. Fugate, Mel. 2016. *Organizational Behavior: a Practical, Problem Solving Approach*. USA: McGrawHill Education
- Miller, Katherine. 2015. *Organizational Communication: Approaches and Processes Seventh Edition*. USA: Cengage Learning
- Miroshnik, Victoria. Basu, Dipak. 2014. *Corporate Culture in Multinational Companies: A Japanese Perspective*. USA: Palgrave Macmillan
- Paul, Karen B. Fenlason, Kristofer J. 2014. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2023. *Organizational Behavior: Nineteenth Edition*. UK: Pearson
- Sackmann, Sonja A. 2021. *Culture in Organizations Behavior: Development, Impact and Culture-Mindful Leadership*. Switzerland: Springer
- Uhl-Bien, Mary. et. al. 2014. *Organizational Behavior Thirteenth Edition*. USA: Wiley

Wahyoedi. S, Tannady, H. 2022. *Analisis Pengaruh Kepribadian Pemimpin Dan Lingkungan Tempat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Perusahaan Infrastruktur Telekomunikasi. Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(5), 3248-3256.

<https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/1174/787>

Whirlpoolcorp.com. 2023. Diambil dari

<https://www.whirlpoolcorp.com/inclusion-diversity/>

BAB 8

KETERAMPILAN YANG HARUS DIMILIKI OLEH SEORANG STRATEGIC LEADER

Oleh Arsa Widityarsa Utoyo

8.1 Pendahuluan

Mengembangkan kompetensi kepemimpinan strategis adalah area terpisah dari pengembangan kepemimpinan. Ini berbeda dari pemahaman tipikal tentang kepemimpinan, yang terutama berfokus pada pengarahan kepada bawahan langsung beserta dengan proyek kelompok (D. Vera dan M. Crossan, 2004). Kemampuan kepemimpinan strategis mencakup topik yang sering ditangani oleh tim manajemen pada setiap puncak perusahaan. Meskipun kemampuan manajemen orang yang mendasar masih penting, namun tidak cukup untuk kepemimpinan strategis.

Kepemimpinan strategis membutuhkan individu dengan perspektif organisasi yang luas dan pemahaman yang kuat tentang lingkungan eksternal. Eksekutif strategis harus dapat membaca kemampuan internal perusahaan mereka dan lingkungan eksternal (S. A. Zahra dan S. Nambisan, 2012). Mereka mungkin perlu memilih bagaimana mempengaruhi lingkungan eksternal atau bagaimana bereaksi terhadap perubahan lingkungan tergantung pada orientasi strategis perusahaan mereka. Akhirnya, mereka harus berhasil mengelola respons terhadap perubahan lingkungan.

8.2 Kompetensi Dasar untuk Kepemimpinan Strategis

Pemimpin strategis harus mampu berpikir kreatif pada tingkat individu. Pemimpin strategis memerlukan pola pikir yang berbeda dari pemimpin operasional, yang biasanya mengandalkan keterampilan teknis, memiliki fokus fungsional yang kuat, dan biasanya dibatasi oleh prosedur. Keterampilan berpikir strategis seringkali diperlukan untuk peran kepemimpinan strategis. Ini membutuhkan pemikiran imajinatif, kemampuan untuk melihat perubahan lingkungan dan mengidentifikasi peluang yang muncul.

Selain itu, menciptakan strategi seringkali merupakan proses politik yang membutuhkan pengendalian koalisi yang ada yang terlibat dalam proses tersebut (D. Vera dan M. Crossan, 2004) (H. Mintzberg, 1978). Terkadang, menegosiasikan suatu strategi memerlukan pertimbangan kepentingan banyak pihak. Mengabaikan hal ini dapat menyebabkan penentangan terhadap taktik baru. Oleh karena itu, untuk menangani koalisi dan pemangku kepentingan penting dalam bisnis, pemimpin strategis perlu memiliki kecerdasan politik.

Seorang pemimpin strategis harus mampu menerapkan strategi baru yang dapat diadopsi perusahaan dalam jangka panjang selain memunculkan ide-ide segar dan mendiskusikannya dengan anggota bisnis lainnya. Menyelaraskan kembali sumber daya internal untuk mendukung strategi baru seringkali diperlukan untuk ini. Ini membutuhkan pengetahuan tentang manajemen perubahan.

Penulis menyarankan bahwa karakteristik pribadi dan keterampilan pribadi harus digabungkan untuk membentuk kompetensi kepemimpinan strategis. Kapasitas dan keinginan untuk berpikir diperlukan untuk pengembangan pemikiran strategis. Kecenderungan untuk berpikir dengan tujuan dan aktif merupakan cerminan dari kepribadian individu. Setiap individu ini juga harus merasa nyaman menetapkan pendapatnya sendiri dan tidak

bergantung pada orang lain untuk mempengaruhi penilaiannya. Keinginan individu untuk kepemimpinan dan kebutuhan akan kognisi adalah dua manifestasi spesifik dari kecenderungan ini. Penulis menyarankan bahwa pemimpin strategis harus menempatkan nilai tinggi pada kebutuhan akan kognisi tetapi nilai rendah pada keinginan individu untuk kepemimpinan.

Unsur-unsur pemikiran strategis sekarang secara khusus tercakup dalam kumpulan pengetahuan (S. A. Zahra dan S. Nambisan, 2012) (B. J. Moon, 1978) (Goldsmith, 1996).

Pemimpin strategis membutuhkan kemampuan untuk berpikir secara strategis selain disposisi pribadi mereka sendiri. Manajer dapat mengubah mentalitas mereka dari mentalitas yang lebih terfokus secara operasional menjadi mentalitas yang lebih berpikiran strategis dengan mengembangkan keterampilan ini.

8.3 Disposisi Individu

Kebutuhan akan kognisi digambarkan sebagai kecenderungan seseorang untuk berpikir dan menikmati proses berpikir (J. T. Cacioppo, R. E. Petty, dan C. F. Kao, 1984). Ini dapat terlihat bagaimana individu dapat menanggapi informasi sosial dan tugas. Individu dengan kebutuhan akan kognisi tinggi terdorong untuk terlibat dalam tugas kognitif yang rumit dan menyerap informasi secara menyeluruh. Mereka terdorong untuk mengejar informasi dan pembelajaran. Mereka sering menunjukkan kreativitas dan rasa ingin tahu yang lebih besar. Ini adalah komponen bangunan pemikiran kreatif mendasar yang diperlukan untuk pemikiran strategis.

Keinginan individu untuk kepemimpinan digambarkan sebagai tingkat dimana pengikut mengantisipasi pemimpin mereka akan membantu mereka dalam mencapai tujuan mereka (R. E. D. Vries, R. A. Roe, dan T. C. Taillieu, 2010). Namun, individu dengan level keinginan untuk kepemimpinan yang rendah akan merasa

nyaman bekerja secara mandiri dan dengan sedikit pengawasan. Keinginan individu untuk kepemimpinan tergantung pada rasa kompetensi individu dalam situasi tertentu dan spesifik pada konteks. Ketika individu merasa kurang memenuhi syarat untuk suatu peran, keinginan individu untuk kepemimpinan cenderung lebih tinggi (R. E. D. Vries, R. A. Roe, dan T. C. Tailieu, 2010). Keinginan individu untuk kepemimpinan yang rendah dan kebutuhan akan kognisi tinggi menunjukkan seseorang yang lebih cenderung imajinatif, berani, dan terbuka untuk mencoba hal-hal baru. Orang seperti itu akan menjadi pemikir yang lebih strategis daripada seseorang yang mendapat nilai yang bagus pada keinginan individu terhadap kepemimpinan tetapi buruk kebutuhan akan kognisi.

8.3 Keterampilan Berpikir Strategis

Disiplin strategi telah berubah sepanjang waktu dari penekanan era 1960-an pada perencanaan menjadi penekanan era 1970-an pada manajemen strategis hingga penekanan yang semakin baru pada pemikiran strategis (S. A. Zahra dan S. Nambisan, 2012) (Goldsmith, 1996). Telah dipahami secara luas bahwa kesuksesan tidak dapat dijamin hanya dengan menggunakan berbagai teknik manajemen strategis.

Pemikiran kreatif dan inovatif adalah inti dari pemikiran strategis, menurut banyak akademisi (S. A. Zahra dan S. Nambisan, 2012) (Goldsmith, 1996). Strategi dan eksekusi strategis harus dilakukan sebelum proses kreatif ini. Alat dan prosedur dapat membantu dalam perencanaan dan pelaksanaan, tetapi tidak dapat menggantikan pemikiran.

Menurut sejumlah penulis, pemikiran strategis melibatkan pemikiran kreatif dan beragam yang berkaitan dengan mengidentifikasi metode baru untuk bersaing. Ini memerlukan peningkatan pola pikir dan pemahaman yang dominan, panggilan untuk wawasan dan pandangan ke depan, bersifat jangka panjang,

dan memerlukan inovasi dan kecerdasan. Pemikiran strategis sangat dibutuhkan agar dapat memprediksi masa depan dan mempertimbangkan berbagai kemungkinan (S. A. Zahra dan S. Nambisan, 2012) (B. J. Moon , 1978) (Goldsmith, 1996)

Paradigma yang terdiri dari lima aspek pemikiran strategis dikemukakan dalam Referensi (Goldsmith, 1996). Perspektif sistem, fokus yang dimaksudkan, pemikiran ke depan, penalaran yang digerakkan oleh hipotesis, dan oportunisme cerdas merupakan beberapa di antaranya.

8.3.1 Tampilan Tingkat Sistem

Pemikir strategis harus memiliki pemahaman yang komprehensif tentang rantai nilai organisasi (Goldsmith, 1996). Mereka perlu memahami bagaimana banyak bagian dan fungsi organisasi yang saling berhubungan dan bergantung satu sama lain. Memahami dinamika hubungan antara lingkungan internal dan eksternal adalah bagian dari perspektif sistem ini. Untuk membangun sudut pandang sistem, manajer harus memiliki visi holistik organisasi dan mengalihkan fokus fungsional mereka.

8.3.2 Niat Konsentrasi

Didorong oleh tujuan dan rasa takdir adalah apa artinya menjadi fokus dengan sungguh-sungguh. Motivasi seperti itu memberi manajer konsistensi tujuan yang mereka butuhkan untuk merespons perubahan lingkungan (Goldsmith, 1996). Ini menawarkan fokus jangka panjang yang terhubung dengan tujuan strategis perusahaan.

8.3.3 Opportunisme Bijaksana

Tujuan strategis menciptakan konsistensi tujuan, yang harus diimbangi dengan kemampuan beradaptasi terhadap peluang lingkungan (Goldsmith, 1996). Ini menjamin bahwa perusahaan tidak akan memilih strategi tindakan yang terlalu kaku. Kemampuan

beradaptasi ini mencakup kesiapan untuk mengevaluasi kembali niat dan memodifikasi pendekatan terhadap keadaan baru.

8.3.4 Berpikir ke Depan

Masa lalu, sekarang, dan masa depan semuanya harus terhubung dalam pemikiran strategis (Goldsmith, 1996). Pemikir strategis diperlukan dalam situasi ini untuk memahami kesenjangan antara saat ini dan masa depan yang direncanakan. Meskipun masa depan yang direncanakan mungkin menyimpang dari masa lalu, penghormatan terhadap masa lalu memupuk rasa kontinuitas dan apa yang mungkin dicapai. Mengenali secara iteratif bagaimana masa lalu, sekarang, dan masa depan saling berhubungan adalah apa artinya berpikir dalam waktu. Ahli strategi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang mungkin berkat pemahaman ini.

8.3.4 Didorong Oleh Hipotesis

Rencana dan prospek masa depan harus dilihat sebagai hipotesis oleh para pemikir strategis. Ketidakpastian tidak pernah bisa dihilangkan dengan perencanaan. Alih-alih, untuk membuat hipotesis yang merupakan model kausal bisnis dan jalan menuju masa depan, ahli strategi harus mengandalkan informasi yang sudah ada di domain publik. Ahli strategi dapat menguji praduga dan keyakinan mereka menggunakan pendekatan strategi yang digerakkan oleh hipotesis, dan mereka dapat memodifikasi rencana mereka sebagai tanggapan atas masukan dan umpan balik.

Dalam referensi empat komponen utama pemikiran strategis dicirikan sebagai: pemikiran kreatif, pemikiran berbasis visi, pemikiran metodis, dan pemikiran berorientasi pasar (B. J. Moon, 1978). Gagasannya tentang pemikiran sistematis mirip dengan gagasan tentang perspektif sistem (Goldsmith, 1996). Berpikir dengan visi sebanding dengan elemen Liedtka yang terfokus pada niat. Pemikiran strategis dibangun atas dasar pemikiran kreatif, yang dapat dikembangkan melalui penalaran yang digerakkan oleh hipotesis dan pemikiran antisipatif. Untuk mencapai keunggulan

kompetitif yang berkelanjutan, pemikiran berorientasi pasar melibatkan pertimbangan berbagai strategi. Pemimpin strategis yang berorientasi pasar mampu menilai peluang di lingkungan mereka dan merumuskan serta memverifikasi hipotesis mereka untuk kesuksesan yang berkelanjutan.

Pembahasan sebelumnya menekankan pengertian bahwa taktik dan alat pengajaran hanyalah salah satu aspek dalam mengembangkan kompetensi berpikir strategis. Meskipun pengenalan banyak alat dan teknik untuk membantu manajer dalam mengembangkan dan menerapkan strategi, keberhasilan mereka tidak merata. Fakta bahwa otak di balik alat dan proses itu penting adalah faktor utama. Transformasi pikiran ini menjadi pemikir strategis membutuhkan perubahan rutinitas, sudut pandang, dan pengetahuan.

8.4 Keterampilan dalam Manajemen Perubahan

Bisnis sering kali menyadari bahwa mereka perlu berubah sebagai hasil dari pemahaman yang dilakukan oleh pemikiran strategis. Biasanya, ini memerlukan perubahan. Menurut sebuah studi, komunikasi, mobilisasi, dan evaluasi adalah tiga tugas mendasar yang membentuk manajemen perubahan yang efektif (K. V. Dam, S. Oreg, dan B. Schyns, 2008).

Untuk meyakinkan para pengikut tentang perlunya perubahan dan untuk berbagi visi mereka dengan mereka, para pemimpin harus terlibat dalam komunikasi. Mobilisasi mengacu pada tindakan yang dilakukan pemimpin untuk memenangkan anggota tim mereka terhadap perubahan. Untuk melaksanakan perubahan tersebut, prosedur kerja yang baru juga harus diterapkan. Pemantauan dan evaluasi hasil upaya implementasi dan perubahan yang dilembagakan adalah bagian dari evaluasi (K. V. Dam, S. Oreg, dan B. Schyns, 2008). Pemimpin dengan keterampilan orang yang kuat berkonsentrasi pada tugas-tugas yang berkaitan dengan mengungkapkan kebutuhan akan perubahan.

Penciptaan kebijakan, praktik, dan mekanisme yang diperlukan untuk mencapai perubahan organisasi yang disengaja memerlukan kemampuan berorientasi tugas. Kemampuan berorientasi tugas juga diperlukan saat mendesain ulang prosedur dan sistem organisasi yang saat ini ada untuk mendukung pembangunan koalisi, pemantauan, dan evaluasi inisiatif perubahan. Menurut studi yang berbeda, manajemen perubahan yang efektif memerlukan penerimaan karyawan terhadap perubahan, yang dapat ditingkatkan dengan menambahkan beberapa komponen penting dari proses perubahan (S. Aryee, Z. X. Chen, dan P. S. Budhwar, 2004). Ketika karyawan menerima informasi yang tepat waktu dan andal tentang perubahan dan implikasinya yang diartikulasikan dengan jelas, mereka lebih cenderung menerimanya. Sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan harus menyediakan ruang bagi keterlibatan karyawan dalam implementasi perubahan. Karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan rasa kebersamaan selama proses transformasi. Kepercayaan pada manajemen adalah faktor lain. Karyawan harus memiliki kepercayaan terhadap kompetensi manajemen dan karakter moral untuk mengarahkan proses perubahan (S. Aryee, Z. X. Chen, dan P. S. Budhwar, 2004).

Dapat disimpulkan bahwa untuk memimpin perubahan secara efektif, pemimpin strategis harus mampu mengkomunikasikan perubahan, memotivasi orang lain untuk mengimplementasikan perubahan, dan menilai efektivitas implementasi. Untuk mencapai ketiganya, Anda harus membujuk individu untuk mendukung proses transformasi. Untuk mencapai hal ini, para pemimpin strategis harus belajar bagaimana mengelola keterlibatan staf, merencanakan penyebaran informasi, dan memupuk kepercayaan karyawan terhadap visi dan program perubahan.

8.5 Manajemen Politik dan Aliansi

Perusahaan adalah pasar sosial tempat orang berbisnis untuk mendapatkan keuntungan. Ini bukan hanya paradigma untuk kegiatan ekonomi yang rasional, tetapi juga merupakan setting untuk aksi politik dan konflik (Zainal A, 2012). Meskipun organisasi dimaksudkan untuk berfungsi sesuai dengan aturan dan prosedur yang logis dan tidak memihak, tidak selalu mungkin untuk membuat seperangkat aturan dan prosedur yang komprehensif untuk mengatur setiap pilihan dan masalah yang muncul. Hal ini terutama berlaku di tingkat organisasi yang lebih tinggi, di mana masalah terkadang unik dan kurang terstruktur (Suharsimi A, 2001)

Perilaku politik adalah hasil alami dari kebijakan dan praktik cacat yang dibuat oleh organisasi. Kelemahan ini berpotensi menyebabkan hasil yang tidak terduga (Asrul, 2014). Akibatnya, manajer terkadang harus bergantung pada negosiasi dan penciptaan aliansi untuk berdampak pada pengambilan keputusan dan menyelesaikan tugas dengan sukses.

Politik organisasi digambarkan sebagai perilaku individu atau kelompok yang mendukung atau menentang otoritas resmi, tujuan organisasi, dan distribusi sumber daya untuk tujuan melayani diri sendiri (Danial, D., Nurjannah, N., & Mirna, M, 2019) Politik organisasi terjadi dalam hubungan antara manajer dan bawahan serta antara rekan kerja (Hamalik, Oemar, 2010). Pemimpin strategis harus memperoleh kemampuan politik untuk mengelola politik organisasi. Ini memerlukan kemampuan untuk berkolaborasi dan berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang menumbuhkan kepercayaan diri, ketulusan, dan keaslian; kapasitas untuk berpartisipasi lebih aktif dalam membangun jaringan; dan kapasitas untuk memanfaatkan pengetahuan mereka tentang isyarat sosial untuk mengubah perilaku mereka sesuai dengan keadaan (Fitriani, 2019). Pemimpin seperti itu membutuhkan akses ke sumber daya jaringan yang ada dan sumber daya baru yang tak ternilai (Ratnawulan, 2014). Kontak sosial yang sering dan kapasitas untuk menghubungkan orang dan kelompok yang berbeda akan

menciptakan kepercayaan di antara anggota jaringan dan mendorong pembentukan aliansi. Pemimpin strategis dapat mempromosikan pembagian sumber daya dan pemecahan masalah kooperatif melalui koneksi ini. Selain itu, ini membuat para pemimpin strategis ini unggul dalam negosiasi dan pengambilan keputusan.

8.6 Peningkatan Kompetensi

Pergeseran pola pikir diperlukan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan strategis. Namun, kecenderungan seseorang dapat membantu atau menghalangi kemampuannya untuk memperoleh pola pikir ini. Penulis secara khusus menyarankan bahwa memilih mereka yang lebih mungkin berhasil dalam posisi kepemimpinan strategis harus menjadi langkah pertama dalam pemilihan orang untuk kepemimpinan strategis. Proses seleksi harus mengevaluasi kebutuhan akan kognisi dan keinginan individu untuk kepemimpinan kandidat selain kinerja sebelumnya.

Setelah itu, program pengembangan harus dibuat untuk menawarkan berbagai paparan kerja dan menumbuhkan sifat-sifat yang diperlukan untuk menjadi pemikir strategis. Selain itu, mereka harus memahami dan dihadapkan pada keunikan dan kekhasan politik organisasi. Mereka akan mendapatkan kecerdasan politik yang diperlukan untuk menghadapi mereka berkat ini.

Akhirnya, agar para pemimpin ini mencapai tujuan strategis mereka, mereka harus memiliki kemampuan untuk menerapkan perubahan terencana. Akibatnya, instruksi yang mereka dapatkan harus didasarkan pada pengalaman dunia nyata dan memaparkan mereka pada nuansa pengambilan keputusan strategis. Latihan yang disengaja, pembelajaran reflektif, dan kepadatan pengalaman semuanya harus menjadi bagian dari pengalaman yang kaya ini.

Oleh karena itu, Penulis menyarankan agar praktik yang bertujuan, pembelajaran reflektif, dan pengembangan kepadatan pengalaman menjadi komponen kunci dari program pengembangan kepemimpinan strategis. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh fakta bahwa praktik yang bertujuan dan kepadatan pengalaman meningkatkan pembelajaran eksperiensial untuk menghasilkan peningkatan kinerja dan pengembangan keahlian (Farida, 2017)

Di sisi lain, pembelajaran reflektif menempatkan penekanan kuat pada refleksi, yang akan bermanifestasi sebagai penilaian potensi tindakan dan ide-ide baru atau berubah, serta evaluasi diri kekuatan dan keterbatasan seseorang (Afandi, 2013).

8.6.1 Amalan yang disengaja

Pengembangan kompetensi tergantung pada latihan kemampuan baru yang disengaja dan intensif dalam rasio pembelajaran 70:20:10 yang khas, praktik yang disengaja menggabungkan pembelajaran formal, pembelajaran berbasis hubungan, dan pembelajaran pengalaman (R. L. Brouer, K. J. Harris, dan K. M. Kacmar, 2011). Menurut strategi ini, kegiatan kerja menyumbang 70% dari program pengembangan dan hubungan, yang seringkali terdiri dari pembinaan dan pendampingan, mencapai 20%. 10% terakhir dari siklus pengembangan terdiri dari kegiatan pembelajaran formal termasuk pengajaran di kelas (R. L. Brouer, K. J. Harris, dan K. M. Kacmar, 2011). Memanfaatkan berbagai metodologi, termasuk pengalaman praktis yang mendorong pengembangan kebiasaan dan kapasitas kerja baru, memaksimalkan efisiensi pembelajaran (R. L. Brouer, K. J. Harris, dan K. M. Kacmar, 2011). Strategi seperti ini menjamin tingkat transfer pembelajaran yang tinggi ke tempat kerja. Merancang pengalaman belajar yang memberi peserta didik kesempatan untuk membuat kesalahan dan mengulangi tugas dikenal sebagai praktik yang disengaja. Ini memungkinkan untuk belajar dari kesalahan, mendorong pengembangan, dan pada akhirnya menghasilkan penguasaan (Farida, 2017) Pendidikan berbasis pengalaman sering

membutuhkan penerapan beberapa keterampilan. Bekerja lintas fungsi, menegosiasikan alokasi sumber daya, dan mengelola aliansi dengan pihak terkait adalah contohnya. Banyak bakat berpikir strategis dikembangkan sebagai hasilnya.

Pelajar memiliki kesempatan untuk memahami aspek implisit kepemimpinan melalui penyatuan pembelajaran berbasis hubungan dan pembelajaran berbasis pengalaman.

Politik dan manajemen perubahan adalah dua contoh kemampuan dan kompetensi yang dapat dibangun dari bagian tacit kepemimpinan. Ini terdiri dari kemampuan yang terkait dengan mengkomunikasikan perubahan, memotivasi individu untuk mengimplementasikan perubahan, dan mengevaluasi perubahan yang telah dicapai.

Selain itu, pembelajar akan dapat menghasilkan wawasan dan kebijaksanaannya sendiri berkat berbagai kemampuan yang diperoleh melalui pembelajaran pengalaman dan kebutuhan akan kognisi yang tinggi. Pada saat yang sama, rendahnya keinginan individu untuk kepemimpinan para pembelajar kepemimpinan strategis memungkinkan mereka untuk mandiri dan mandiri selama proses pembelajaran.

8.6.2 Alami Penciptaan Kepadatan

Peserta didik mengembangkan kedalaman pengalaman ketika mereka menghadapi tantangan yang menantang. Situasi kompleks disajikan dalam pengalaman yang padat, dan siswa harus menaklukkannya (S. P. Robbins, 1996).

Salah satu faktor yang mungkin berkontribusi pada lebih banyak pengalaman adalah tingkat stres pemimpin. Dalam hal ini, stres meningkatkan pengalaman belajar yang dimiliki pemimpin (L. Q. Wei, F. F. T. Chiang, dan L. Z. Wu, 2012). Gagasan bahwa seorang pemimpin akan mendapatkan pengalaman yang lebih padat sebagai akibat dari stres kerja juga dimiliki oleh akademisi lain (S. P. Robbins, 1996) (L. Q. Wei, F. F. T. Chiang, dan L. Z. Wu, 2012).

Kreativitas mereka terpacu, ketekunan diperlukan, dan ketahanan dibangun sebagai akibat dari tekanan dan kesulitan memecahkan masalah ini.

Selain itu, Penulis mengusulkan agar tekanan dan kepadatan pengalaman mendorong kebutuhan akan kognisi tinggi. Akibatnya, siswa dengan kebutuhan akan kognisi tinggi lebih mampu menangani stres. Orang dengan kemampuan kognitif tinggi akan lebih mengandalkan imajinasinya (L. Q. Wei, F. F. T. Chiang, dan L. Z. Wu, 2012).

Ketika mereka harus mempraktikkan teori yang rumit, mereka mungkin juga mengalami ketegangan ini. Implementasi seperti itu memerlukan pengelolaan perubahan, yang mungkin juga bergantung pada bagaimana bisnis mengelola politik.

Pemimpin akan menghadapi rintangan internal dan eksternal saat mengelola transformasi. Pemimpin yang terbiasa dengan stres atau yang memiliki banyak pengalaman merasa lebih nyaman dalam keadaan yang tidak pasti dan membingungkan. Mereka mampu mengelola komunikasi dan memobilisasi individu untuk mengimplementasikan perubahan dengan lebih terampil sebagai hasilnya untuk mendukung gagasan ini, dengan mengatakan bahwa kepadatan pengalaman seseorang membuatnya lebih mudah bagi mereka untuk menghadapi transisi dan perubahan pekerjaan. (L. Q. Wei, F. F. T. Chiang, dan L. Z. Wu, 2012)

Meningkatkan kepadatan pengalaman dapat membantu siswa mengembangkan keterampilan berpikir jangka panjang dan pemusatan perhatian.

Tugas-tugas ekstra sulit dan penuh tekanan dapat digunakan bersamaan dengan pendampingan untuk membantu siswa dalam mengembangkan rasa prioritas mereka dan mempertahankan fokus pada tujuan mereka. Hal ini memastikan bahwa siswa tidak mudah teralih oleh isu-isu langsung dan kehilangan fokus pada tujuan jangka panjang mereka.

8.6.3 Pendidikan Reflektif

Pemimpin di tingkat strategis harus menggabungkan informasi yang kontradiktif dan tidak lengkap (Drory dan T. Romm, 1990) Orang perlu merefleksikan pengalaman belajar mereka selain belajar melalui berbagai kegiatan. Refleksi, yang biasanya bermanifestasi sebagai pikiran dan perasaan merupakan komponen penting dari pengembangan pengalaman (Afandi, 2013) (Ibarra dan Andrews, 1993). Karena mengilhami pertimbangan alternatif, refleksi merupakan komponen penting dari kreativitas.

Refleksi adalah latihan mental yang memerlukan analisis perilaku sendiri dalam berbagai keadaan. Ini melibatkan mencatat pengalaman masa lalu seseorang, menyelidiki alasan dan konsekuensi dari suatu masalah, dan mengambil keputusan tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya (Ibarra dan Andrews, 1993).

Pemikiran reflektif, menurut Dewey melibatkan pembuatan rekomendasi, intelektualisasi masalah, pembentukan hipotesis berdasarkan ide-ide terkemuka, melatih logika, dan memverifikasi hipotesis tersebut. Ini membutuhkan pendekatan metodis untuk memahami masalah yang sulit (Ibarra dan Andrews, 1993).

Adalah umum bagi siswa untuk mengalami reaksi emosional terhadap stres dan hambatan saat mereka melewatinya. Peserta didik mampu menghadapi hambatan dan kesulitan secara rasional dan sistematis dengan menggunakan kesulitan tersebut sebagai rekomendasi untuk mencari jawaban, intelektualisasi masalah, menggunakan ide untuk membangun hipotesis, dan menguji hipotesis. Beralih dari peran kepemimpinan operasional atau taktis ke peran strategis membutuhkan kapasitas untuk menangani peristiwa yang penuh tekanan secara rasional. Pemimpin harus menggunakan judgment dengan mengandalkan wawasan dan keahliannya karena belum ada SOP atau prosedur penanganan tantangan strategis. Di sinilah mereka yang telah dilatih untuk peran kepemimpinan strategis dapat meningkatkan kebutuhan akan kognisi mereka dengan mampu terlibat dalam pembelajaran

reflektif. Selain itu, ini mendorong pertumbuhan pemikiran mereka yang didorong oleh hipotesis.

Program pengembangan kepemimpinan strategis membutuhkan fasilitator dan mentor yang kompeten untuk mendukung desainnya. Mentor dan fasilitator yang dapat mendorong introspeksi dan pemikiran logis diperlukan untuk meningkatkan proses pembelajaran. Mereka sangat penting dalam memastikan bahwa metodologi praktik yang disengaja dan campuran pembelajaran, tekanan tambahan yang menciptakan kepadatan pengalaman, dan promosi pemikiran reflektif semuanya bekerja sama untuk mengembangkan pemimpin yang dapat memimpin di tingkat strategis.

8.7 Kesimpulan

Kesimpulannya, program pelatihan yang sesuai dapat membantu membangun tiga kemampuan penting untuk menciptakan pemimpin strategis. Latihan yang disengaja, kepadatan pengalaman, dan pembelajaran reflektif komponen segitiga yang mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan strategis semuanya harus dimasukkan dalam program pelatihan.

Metode yang ada, yang berpusat pada kursus pelatihan kelas, dipisahkan dari pengalaman dunia nyata dan tidak dapat menghasilkan ketidakpastian yang sering dihadapi oleh para pemimpin strategis. Pengetahuan yang disampaikan sering ditawarkan tanpa mengacu pada realitas organisasi. Mereka seringkali tidak menimbulkan kecemasan yang dilakukan oleh para pemimpin strategis ketika berhadapan dengan situasi yang suram dan sulit.

Di luar instruksi kelas, program pengembangan kepemimpinan strategis harus efektif. Penyertaan praktik yang disengaja dari campuran pembelajaran menghasilkan lingkungan belajar yang lebih kaya yang memberikan keterampilan baru,

mendorong pengembangan kemampuan penilaian dan pengambilan keputusan, dan memastikan transfer pembelajaran yang lebih baik. Dengan meningkatkan kepadatan pengalaman, instruktur mendorong imajinasi dan usaha siswa mereka. Selain itu, pembelajaran reflektif memastikan bahwa siswa tidak menyerah pada stres. Sebagai gantinya, mereka belajar bagaimana mendekati masalah strategis secara logis. Kursus pelatihan semacam itu lebih baik dalam mempersiapkan siswa untuk mengambil peran kepemimpinan strategis di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- D. Vera and M. Crossan, "Strategic leadership and organizational learning," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 29, no. 2, pp. 222-240, 2004.
- S. A. Zahra and S. Nambisan, "Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems," *Bus. Horiz.*, vol. 55, no. 3, pp. 219-229, May 2012.
- H. Mintzberg, "Patterns in strategy formation," *Manage. Sci.*, vol. 24, no. 9, pp. 934-948, 1978.
- B. J. Moon, "Antecedents and outcomes of strategic thinking," *J. Bus. Res.*, vol. 66, no. 10, pp. 1698-1708, Oct. 2013.
- Goldsmith, "Strategic thinking in international development: Using management tools to see the big picture," *World Dev.*, vol. 24, no. 9, pp. 1431-1439, Sep. 1996.
- J. M. Liedtka, "Strategic thinking: Can it be taught?" *Long Range Plann.*, vol. 31, no. 1, pp. 120-129, Feb. 1998.
- J. T. Cacioppo, R. E. Petty, and C. F. Kao, "The efficient assessment of need for cognition," *J. Pers. Assess.*, vol. 48, no. 3, pp. 306-307, June 1984.
- H. S. Park, C. Baker, and D. W. Lee, "Need for cognition, task complexity and job satisfaction," *J. Manag. Eng.*, vol. 2, no. 24, pp. 111-117, 2008.
- R. E. D. Vries, R. A. Roe, and T. C. Taillieu, "Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes," *Leadersh. Q.*, vol. 13, no. 2, pp. 121-137, Apr. 2002. [10] J. Battilana, M. Gilmartin, M. Sengul, A. C. Pache, and J. A. Alexander, "Leadership competencies for implementing planned organizational change," *Leadersh. Q.*, vol. 21, no. 3, pp. 422-438, June 2010.

- K. V. Dam, S. Oreg, and B. Schyns, "Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics," *Appl. Psychol.*, vol. 57, no. 2, pp. 313-334, Apr. 2008.
- S. Aryee, Z. X. Chen, and P. S. Budhwar, "Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice," *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, vol. 94, no. 1, pp. 1-14, May 2004
- Arifin Zainal. 2012. *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementrian Agama RI.
- Arikunto Suharsimi. 2001. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Asrul, dkk. 2014. *Evaluasi Pembelajaran*. Medan: Cipta pustaka Media.
- Danial, D., Nurjannah, N., & Mirna, M. 2019. *Evaluation of The Learning. Program of Mathematics Study Program at Islamic Institute Of Muhammadiyah Sinjai. Matematika Dan Pembelajaran*, 7(1), 65. <https://doi.org/10.33477/mp.v7i1.1046>.
- Fitriani. 2019. Kemampuan Pemecahan Masalah Siswa SMP. *JTMT: Journal Tadris Matematika*, 01(01), 25-30. <http://journal.iaimsinjai.ac.id/index.php/Jtm/article/view/393>.
- Hamalik, Oemar. 2010. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Elis Ratnawulan. 2014. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: Penerbit pustaka.
- Ida Farida. 2017. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.

- Muhammad Afandi.2013. *Evaluasi Pembelajaran Sekolah Dasar*. Semarang:UNISSULA Press Sukardi. 2009. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- S. Atkinson and D. Butcher, "Trust in managerial relationships," J. Manag. Psychol., vol. 18, no. 4, pp. 282-304, 2003.
- R. L. Brouer, K. J. Harris, and K. M. Kacmar, "The moderating effects of political skill on the perceived politics-outcome relationships," J. Organ. Behav., vol. 32, no. 6, pp. 869-885, 2011.
- S. P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications*. Prentice Hall, 1996, pp. 1-400.
- L. Q. Wei, F. F. T. Chiang, and L. Z. Wu, "Developing and utilizing network resources: Roles of political skill," J. Manag. Stud., vol. 49, no. 2, pp. 381-402, Mar. 2012.
- Drory and T. Romm, "The definition of organizational politics: A review," Hum. Relations, vol. 43, no. 11, pp. 1133-1154, Nov. 1990.
- H. Ibarra and S. B. Andrews, "Power, social influence, and sense making: Effects of network and centrality proximity on employee perceptions," Adm. Sci. Q., vol. 38, no. 2, pp. 277- 303, 1993.
- E. K. Coughlan, A. M. Williams, A. P. McRobert, and P. R. Ford, "How experts practice: A novel test of deliberate practice theory," J. Exp. Psychol. Mem. Cogn., Sep. 2013.
- M. Reynolds, "Reflection and critical reflection in management learning," Manag. Learn., vol. 29, no. 2, pp. 183-200, June 1998.
- D. Z. Hambrick, F. L. Oswald, E. M. Altmann, E. J. Meinz, F. Gobet, and G. Campitelli, "Deliberate practice: Is that all it takes to become an expert?" Intelligence, pp. 1-12, May 2013.

- T. N. Garavan, R. Carbery, and A. Rock, "Mapping talent development: Definition, scope and architecture," *Eur. J. Train. Dev.*, vol. 36, no. 1, pp. 5-24, 2012.
- D. R. Avery, S. Tonidandel, K. H. Griffith, and M. A. Quiñones, "The impact of multiple measures of leader experience on leader effectiveness. New insights for leader selection," *J. Bus. Res.*, vol. 56, no. 8, pp. 673-679, Aug. 2003.
- P. E. Tesluk and R. R. Jacobs, "Toward an integrated model of work experience," *Pers. Psychol.*, vol. 51, no. 2, pp. 321-355, 1998.
- P. J. H. Schoemaker, S. Krupp, and S. Howland, "Strategic leadership: The essential skills," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 91, no. 1-2, pp. 131-4, 147, 2013.
- S. Høyrup, "Reflection as a core process in organizational learning," *J. Work. Learn.*, vol. 16, no. 8, pp. 442-454, 2004.

BAB 9

SIFAT – SIFAT STRATEGIC LEADER

Oleh Chininta Rizka Angelia

9.1 Pendahuluan

Pernahkah Anda menemukan seorang pemimpin yang tidak bisa berkomunikasi dengan baik? Atau pernahkah Anda menemukan pemimpin yang tidak dapat menggiring opini dan sikap orang lain sesuai dengan instruksinya?

Mengingat ke masa pandemi Covid-19 pada 2020 silam yang menimpa hampir semua negara di seluruh dunia. Dalam situasi yang tidak pasti dan *chaos* tersebut, setiap negara menunjuk seorang juru bicara untuk memberikan informasi kepada seluruh masyarakat. Salah satu juru bicara negara terbaik pada masa pandemi Covid-19 adalah Perdana Menteri Selandia Baru, Jacinda Ardern (Wilson, 2020). Keahliannya sebagai komunikator dikagumi secara luas, karena dapat secara langsung mengatasi kecemasan dan kekhawatiran masyarakat. Ia juga memiliki daya tarik emosional sehingga mampu meyakinkan masyarakat untuk melakukan *lockdown*, yaitu menutup akses keluar-masuk suatu area guna mengendalikan penyebaran virus atau penyakit tertentu (Erd, 2021).

Berdasarkan pemaparan tersebut, diketahui bahwa komunikasi menjadi komponen penting dalam suatu kepemimpinan (Gregory & Willis, 2022). Keberhasilan pemimpin untuk bisa terhubung dengan orang lain, meyakinkan dan mendorong orang lain untuk bertindak sesuai dengan yang diinstruksikan juga menjadi penting.

Bab ini akan membahas tentang perspektif komunikasi dan aspek terpentingnya untuk kepemimpinan strategis. Selain itu, sifat, karakteristik, gaya pemimpin strategis juga akan dipaparkan secara komprehensif.

9.2 Perbedaan Leader dan Manajer

Kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses seseorang yang mempengaruhi orang lain untuk memahami dan mengikuti tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana proses serta upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2016). Sementara itu, menurut Northouse (2006; Kipley, Jewe, Helm-Stevens, 2015), kepemimpinan merupakan proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu lainnya untuk mencapai tujuan bersama.

Secara umum, kepemimpinan memiliki relevansi dengan manajemen. Sebagian besar aktivitas kepemimpinan bersifat motivasi, sedangkan aktivitas manajemen berfokus pada mempertahankan kinerja (Kipley, Jewe, Helm-Stevens, 2015). Perbedaan aktivitas antara kepemimpinan dan manajemen terlihat pada Tabel 9.1.

Pada aktivitas ***pembuatan rencana***; seorang *leader* akan menetapkan arah. Ia akan mengembangkan visi organisasi untuk jangka panjang dan menjabarkan strategi untuk menghasilkan perubahan guna mencapai visi tersebut. Sedangkan seorang manajer akan membuat perencanaan dan anggaran. Ia akan menetapkan langkah-langkah dan jadwal, serta mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan.

Pada aktivitas ***pengembangan network***, seorang *leader* akan menyelaraskan orang-orang yang terlibat. Ia memberikan arahan melalui kata-kata dan aksi-aksi untuk mengomunikasikan tujuan dan komitmen, serta membangun tim dan koalisi. Sedangkan seorang manajer akan membuat struktur organisasi dan memetakan

pekerjaan staff-nya. Manajer juga akan menetapkan kebijakan dan prosedur untuk membimbing para staff.

Pada aktivitas ***pengekskusion rencana***, seorang *leader* akan fokus memberikan motivasi dan energi pada orang-orang yang terlibat. *Leader* berupaya mengatasi masalah politik dan birokrasi, serta hambatan sumber daya guna tercapainya tujuan. Sedangkan seorang manajer akan memantau hasil dan membandingkannya dengan rencana secara rinci, serta mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi. Apabila ditemukan permasalahan, maka manajer akan mengatur cara untuk memecahkan masalahnya.

Terakhir pada ***outcome***, seorang *leader* akan menghasilkan perubahan yang bermanfaat bagi organisasi. Sebagai contoh, menghasilkan produk baru yang diinginkan pelanggan, atau melakukan kerjasama dengan mitra untuk membuat perusahaan lebih kompetitif. Sedangkan seorang manajer akan melakukan prediksi atas hasil yang diharapkan oleh berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*). Sebagai contoh, pelanggan mengharapkan rencana berjalan tepat waktu, atau pemegang saham mengharapkan pengeluaran berjalan sesuai anggaran.

Tabel 9.1 Perbedaan Leader dan Manajer

Aktivitas	Leader	Manajer
Pembuatan Rencana	Menetapkan arah.	Membuat perencanaan dan anggaran.
Pengembangan Network	Menyelaraskan orang-orang yang terlibat.	Mengelola dan menempatkan staf.
Mengeksekusi Rencana	Memotivasi dan menginspirasi.	Mengontrol dan memecahkan masalah.
Outcome	Menghasilkan perubahan yang membuat perusahaan lebih kompetitif	Menghasilkan tingkat prediktabilitas atas hasil utama yang diharapkan oleh berbagai pemangku kepentingan.

Sumber: (Griffin, Phillips, Gully, 2020)

Kepemimpinan strategis (*strategic leadership*) menurut Hill, Schilling, Jones (2016) adalah upaya pimpinan menciptakan keunggulan bersaing melalui pembuatan strategi. Tujuan utamanya ialah untuk meningkatkan produktivitas strategis organisasi. Sementara itu, menurut Brooke (2022) pemimpin strategis (*strategic leader*) adalah pemimpin yang mampu menyelaraskan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta mampu menantang status quo. Mereka juga efektif dalam mengantisipasi perubahan di cakrawala dan membuat keputusan sulit berdasarkan informasi yang tidak lengkap. Adapun kepemimpinan strategis memiliki karakteristik tersendiri (Tarigan, 2017) diantaranya sebagai berikut:

1. Berani bertindak khususnya di saat organisasi mengalami krisis.
2. Memiliki kompetensi untuk melakukan perubahan jangka panjang.
3. Memahami peristiwa/situasi yang terjadi dan apa yang dilakukan.
4. Menghargai kinerja yang baik namun tidak menyalahkan kondisi eksternal atas kondisi yang buruk.

Sementara itu, hasil survei PwC (Booz, 2013) menemukan bahwa hanya 8% *strategic leader* yang bisa memimpin transformasi di antara 6.000 eksekutif yang menjadi responden. Padahal *strategic leader* harus berfokus ke masa depan, mampu menyusun strategi yang cakupannya luas dan untuk jangka panjang. Maka, dibutuhkan pengembangan keterampilan dan pengalaman agar dapat menjadi pemimpin yang mendorong perubahan. Dalam Harvard Business Review (Schoemaker, Krupp, Howland, 2013), dijelaskan bahwa terdapat enam keterampilan personal yang bisa dibangun oleh seorang pemimpin strategis (*strategic leader*), antara lain:

1. Mengantisipasi (*anticipating*)
Strategic leader harus mengantisipasi adanya perubahan yang mempengaruhi kinerja organisasi. Ia dapat memantau informasi seputar internal organisasi, kompetitor, dan juga

pasar kompetitif secara umum. Melalui informasi yang cukup, seorang *strategic leader* mampu menyusun perencanaan sebagai wujud antisipasi terhadap hal-hal yang mungkin terjadi di masa mendatang.

2. Menantang (*challenging*)

Strategic leader harus berani menghadapi tantangan. Ia terus mempertanyakan *status quo*, menantang perspektifnya dengan orang lain. Bahkan, pemimpin ini membingkai masalah dari berbagai sudut pandang untuk mencari akar permasalahannya.

3. Menafsirkan (*interpreting*)

Strategic leader harus mampu menginterpretasikan dan menafsirkan segala informasi dari berbagai sudut pandang.

4. Memutuskan (*deciding*)

Strategic leader harus mengumpulkan informasi yang relevan dengan cepat dan mengevaluasi berbagai pilihan menjadi suatu keputusan yang tepat. Ia juga harus mampu merumuskan keputusan untuk pertumbuhan jangka panjang dan implementasi praktis jangka pendek.

5. Menyelaraskan (*aligning*)

Strategic leader harus mampu menyelaraskan berbagai pandangan, mendiskusikan dengan pihak terkait, dan menemukan titik temu untuk membuat keputusan. Keberhasilan pemimpin dalam menyelaraskan informasi ini bergantung pada kemampuannya berkomunikasi proaktif dan membangun kepercayaan.

6. Belajar (*learning*)

Strategic leader perlu menciptakan budaya kerja di mana motivasi untuk belajar dihargai dan kegagalan dianggap sebagai proses pembelajaran. Ia melakukan peninjauan setelah implementasi, mempelajari setiap kesalahan dan kegagalan, serta menelaah hal yang dapat dijadikan bahan evaluasi untuk implementasi selanjutnya.

Apabila keenam keterampilan di atas dapat dikuasai dan digunakan bersama, maka para pemimpin dapat berpikir secara strategis untuk menyusun strategi yang efektif dan adaptif terhadap perubahan.

Lebih lanjut untuk menjadi sosok pemimpin strategis (*strategic leader*), dibutuhkan kemampuan diri yang harus dimiliki (COORS, 2021) sebagai berikut:

- a. Pintar berbicara (*articulate*).
Pemimpin strategis harus mampu berkomunikasi dengan jelas. Ia dapat menjabarkan visi organisasi dengan cara yang mudah dipahami anggota organisasi.
- b. Pemikir (*thinkers*).
Pemimpin strategis berpikir dengan matang sebelum berbicara atau bertindak. Ia harus dapat mengendalikan perilaku kompulsif yang mungkin mengganggu tim.
- c. Delegator.
Pemimpin strategis memahami kapan harus mendelegasikan tugas untuk menghindari kelebihan beban kerja pada anggota tim, serta kapan harus menetapkan tugas yang menantang untuk memotivasi anggota.
- d. Termotivasi (*motivated*).
Pemimpin strategis harus berinvestasi dalam keberhasilan tim dan organisasinya.
- e. Sadar diri (*self-aware*).
Pemimpin strategis tidak hanya memahami individu dari tim dan organisasinya, melainkan juga memahami bagaimana suasana hati dan tindakannya dapat memengaruhi orang-orang di sekitarnya.
- f. Penuh kasih (*compassionate*).
Pemimpin strategis harus dapat berbelas kasih dan berempati kepada orang-orang di sekitarnya. Kecerdasan emosional menjadi salah satu kemampuan pemimpin yang efektif.
- g. Adil (*fair*).
Pemimpin strategis adalah pemimpin yang adil. Alih-alih memaksa orang lain untuk setuju, ia menggunakan kekuatannya dengan bijaksana.
- h. Berpikiran terbuka (*open minded*).
Pemimpin strategis harus melihat suatu permasalahan dari berbagai perspektif dan untuk memimpin tim dengan lebih efektif.

i. Setia (*loyal*).

Pemimpin strategis setia kepada timnya dan organisasinya secara keseluruhan.

j. Komunikator.

Pemimpin strategis memastikan bahwa anggota tim memahami apa yang terjadi di organisasinya dan memberikan semua informasi yang diperlukan agar semua orang tetap *up-to-date*.

9.3 Pendekatan Leadership

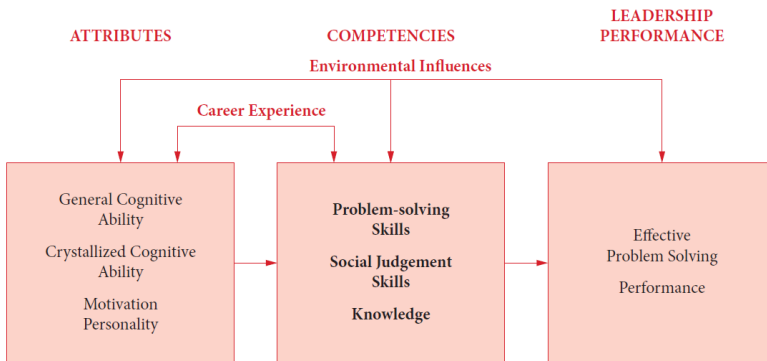
Kipley, Jewe, Helm-Steven (2015) melalui bukunya yang berjudul 'Leadership' menjabarkan beberapa pendekatan yang berkaitan dengan *leadership*, antara lain :

a. Pendekatan Sifat (*The Trait Approach*)

Pendekatan yang memiliki fokus pada pemimpin dan sifat-sifat yang ditunjukkan oleh pemimpin kepada anggotanya. Organisasi dapat menggunakan penilaian kepribadian untuk menemukan orang 'tepat' menjadi sosok pemimpin dengan asumsi bahwa sifat pemimpin tertentu akan meningkatkan efektivitas organisasi. Pendekatan ini cukup kredibel, karena menyoroti kepribadian dalam proses kepemimpinan dan memberikan tolak ukur apa yang harus dicari dalam diri seorang pemimpin.

b. Pendekatan Keterampilan (*The Skills Approach*)

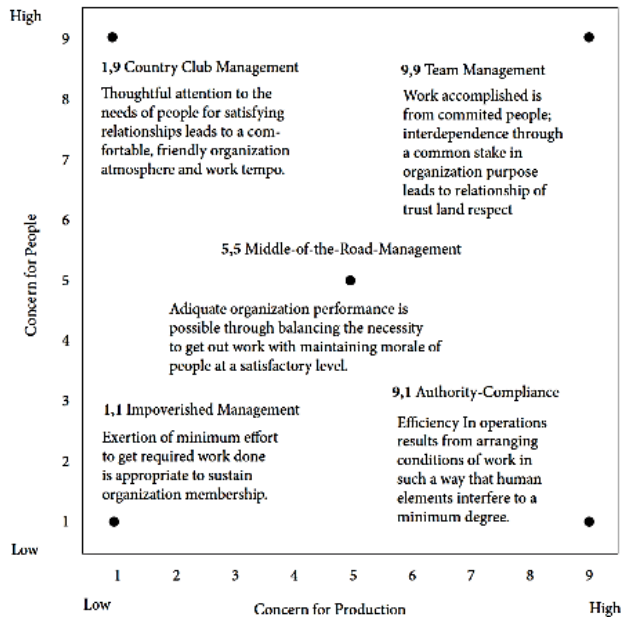
Pendekatan yang memiliki sifat deskriptif ini menggambarkan kepemimpinan dari perspektif keterampilan dan menyediakan struktur untuk memahami sifat kepemimpinan yang efektif. Pendekatan ini memberikan pandangan luas kepemimpinan yang menggabungkan komponen pemecahan masalah dan penilaian sosial, serta menyediakan struktur yang konsisten dengan program kepemimpinan.



Gambar 9.1. Skills Approach Model
 Sumber : (Kipley, Jewe, Helm-Stevens, 2015)

c. Pendekatan Gaya (*The Styles Approach*)

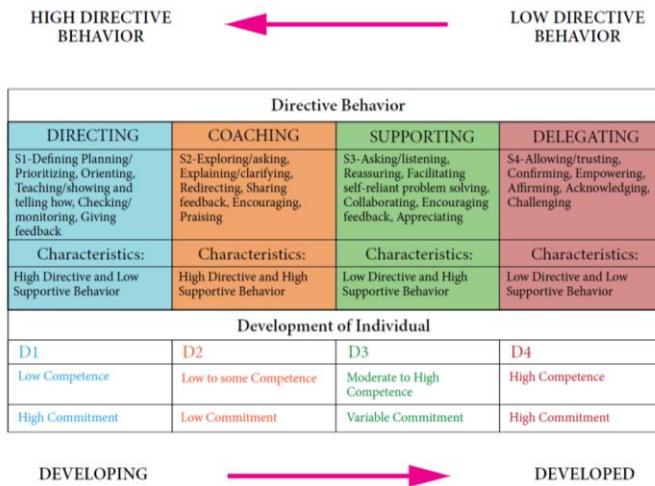
Pendekatan ini berfokus pada kerangka kerja untuk menilai kepemimpinan secara luas, sebagai perilaku dengan dimensi tugas dan hubungan. Melalui pendekatan ini, pemimpin dapat memahami dirinya sendiri dan bagaimana ia berinteraksi dengan orang lain berdasarkan dimensi tugas dan hubungan. Perlu diketahui bahwa tidak ada gaya kepemimpinan universal yang bisa efektif di setiap situasi. Namun, melalui Gambar 9.2 diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah tugas yang tinggi dan kombinasi hubungan yang tinggi.



Gambar 9.2. Leadership Style Grid
 Sumber : (Kipley, Jewe, Helm-Stevens, 2015)

d. Pendekatan Situasional (*The Situational Approach*)

Pendekatan ini membutuhkan pemimpin untuk menunjukkan tingkat fleksibilitas yang kuat (lihat Gambar 9.3). Kepemimpinan situasional menekankan bahwa pemimpin perlu memperlakukan anggotanya sesuai dengan kebutuhan uniknya. Pendekatan ini juga dianggap kredibel karena melatih karyawan menjadi pemimpin yang efektif.



Gambar 9.3. Situational Leadership
 Sumber : (Kipley, Jewe, Helm-Stevens, 2015)

Dari berbagai pendekatan *leadership* yang dijelaskan di atas, tidak ada model yang dapat menggambarkan semua elemen penting untuk perilaku kepemimpinan yang efektif. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan yang berkonsep multifaset, sehingga teori/model kepemimpinan terus berkembang seiring ditemukannya pemahaman baru tentang fenomena tersebut.

9.4 Kesimpulan

- Komunikasi merupakan komponen penting dalam suatu kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu melakukan komunikasi yang proaktif pada berbagai pihak yang relevan dengan pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
- Dalam konteks kepemimpinan, terdapat perbedaan aktivitas yang dilakukan oleh *leader* dan manajer. Aktivitas *leader* bersifat motivasi dan manajer bersifat mempertahankan kinerja.

- Pemimpin strategis (*strategic leader*) adalah pemimpin yang mampu menyelaraskan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta mampu menantang status quo.
- Kemampuan yang harus dimiliki oleh sosok pemimpin strategis, antara lain mengantisipasi (*anticipating*), menantang (*challenging*), menafsirkan (*interpreting*), memutuskan (*deciding*), menyelaraskan (*aligning*), dan belajar (*learning*). Selain itu, pemimpin strategis juga dihimbau memiliki keterampilan berikut; pintar berbicara (*articulate*), pemikir (*thinkers*), delegator, termotivasi (*motivated*), sadar diri (*self-aware*), penuh kasih (*compassionate*), adil (*fair*), berpikiran terbuka (*open minded*), setia (*loyal*), dan komunikator.
- Pemimpin strategis mampu memahami perubahan situasi yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin menjadikan gaya kepemimpinan sebagai alat, yang membantu pemimpin dalam melakukan kegiatan operasional harian dan mengidentifikasi kapan perubahan strategi diperlukan.
- Pendekatan kepemimpinan dalam organisasi, diantaranya pendekatan sifat, pendekatan keterampilan, pendekatan gaya, pendekatan situasional. Namun, tidak ada pendekatan yang menggambarkan perilaku kepemimpinan yang efektif, karena model kepemimpinan terus berkembang seiring ditemukannya pemahaman baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Booz, F. and Company (2013) *What drives a company's success? Highlights of survey findings, Strategy&*. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/what-drives-a-companys-success.html> (Accessed: 1 August 2023).
- Brooke, C. (2022) *How to Implement Strategic Leadership in Your Organization*. Available at: <https://www.business2community.com/leadership/how-to-implement-strategic-leadership-in-your-organization-02093229> (Accessed: 1 August 2023).
- COORS (2021) *10 Qualities of a Strategic Leader – COORS Leadership Capital*. Available at: <https://coorsleadership.com/10-qualities-strategic-leader/> (Accessed: 1 August 2023).
- Erd (2021) 'Apa Itu Lockdown: Pengertian dan Dampaknya', 24 March. Available at: <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5506057/apa-itu-lockdown-pengertian-dan-dampaknya>.
- Gregory, A. and Willis, P. (2022) *Strategic public relations leadership, Strategic Public Relations Leadership*. Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781003185253>.
- Griffin, R.W., Phillips, J.M. and Gully, S.M. (2020) *Organizational Behavior - Managing People and Organizations (13e)*, Cengage Learning, Inc. Available at: <http://www.cengage.com/>.
- Hill, Charles W L; Schilling M.A; Jones, G.R. (2016) *Strategic management: An integrated approach*. 12th edn, *Strategic Management An Integrated Approach*. 12th edn. Cengage Publishers. Available at: http://books.google.com.co/books?id=0588ekqiqQAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

- Kipley, Daniel; Jewe, Ronald; Helm-Stevens, R. (2015) 'Organizational Communication', in V. Hamilton (ed.) *Leadership, A Foundation in the Principles of Management*. 1st edn. Cognella, Inc., pp. 242–255.
- Schoemaker, Paul J.H.; Krupp, Steve; Howland, Samantha (2013) 'Strategic Leadership: The Essential Skills'. Available at: <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills>.
- Tarigan, R.R. (2017) 'KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA PROVINSI JAWA BARAT', *Unikom* [Preprint]. Available at: https://elib.unikom.ac.id/files/disk1/769/jbptunikompp-gdl-rickyrafae-38423-1-unikom_r-l.pdf.
- Wibowo (2016) *Kepemimpinan: Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wilson, S. (2020) *Three reasons why Jacinda Ardern's coronavirus response has been a masterclass in crisis leadership*.

BAB 10

KOMUNIKASI DAN DUNIA KERJA

Oleh Nuria Astagini

10.1 Pendahuluan

Keterampilan berkomunikasi saat ini telah menjadi salah satu keterampilan yang wajib dalam dunia kerja. Karyawan hingga pimpinan perusahaan dituntut untuk mampu berkomunikasi dengan baik. Hal ini disebabkan karena semua koordinasi atau kerjasama dalam penyelesaian tugas memerlukan komunikasi. Oleh karena itu, ruang lingkup komunikasi dalam dunia bisnis atau dalam ranah pekerjaan tidak hanya sebatas penyampaian informasi untuk dalam pencapaian tujuan perusahaan; melainkan faktor penting yang menentukan hubungan antar karyawan, hubungan antara pimpinan dan bawahan, kepuasan kerja bahkan efektivitas kerja (Rogala and Bialowas, 2016).

Maka dari itu, saat ini banyak perusahaan yang secara spesifik mengharuskan karyawan mereka memiliki keterampilan dalam komunikasi; baik dari komunikasi yang bersifat verbal hingga komunikasi yang bersifat nonverbal (Coffelt, Grauman and Smith, 2019). Keterampilan komunikasi baik verbal maupun nonverbal, yang dimiliki individu dan digunakan dalam ruang lingkup pekerjaan dapat berperan dalam kesuksesan mereka di dunia kerja.

Beberapa studi terdahulu telah memperlihatkan pentingnya keterampilan komunikasi dalam dunia kerja. Studi dari Coffelt, Baker and Corey, (2016); Coffelt, Grauman and Smith (2019); Coffelt and Smit, (2020); Suarta and Suwintana (2021); dan Bonaccio *et al.*, (2016) memperlihatkan bahwa keterampilan dan pengetahuan akan berbagai tataran komunikasi yang diaplikasikan dalam dunia

kerja akan menjadi keunggulan tambahan yang mendukung kompetensi seseorang. Bahkan, dalam proses rekrutmen, kemampuan komunikasi dari para kandidat menjadi aspek penting yang dipertimbangkan.

Keterampilan berkomunikasi menjadi semakin penting pada era digitalisasi seperti sekarang ini. Kemajuan teknologi informasi telah mentransformasi berbagai aktivitas dalam dunia kerja. Berbagai informasi dapat dikirimkan dan diterima dalam waktu singkat. Tiap orang dapat berkolaborasi di berbagai lokasi yang berbeda. Maka dari itu, dunia kerja digital memerlukan kemampuan komunikasi dan literasi media yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya (Guffey and Loewy, 2019). Keterampilan komunikasi ini dapat dikategorikan sebagai keterampilan non teknis yang dapat diaplikasikan dalam berbagai pekerjaan di beragam industri, dan keterampilan inilah yang tidak bisa digantikan oleh teknologi (Suarta and Suwintana, 2021).

Penguasaan keterampilan non teknis akan terlihat melalui kecakapan individu dalam mengerjakan berbagai pekerjaan yang didelegasikan kepadanya; seperti mampu menggunakan teknologi komunikasi, menulis korespondensi bisnis, menciptakan iklim positif dalam kelompok kerja dan mampu bersikap dan berperilaku sesuai dengan posisi yang ditempatinya dalam sebuah perusahaan (Coffelt, Grauman and Smith, 2019). Selain itu, keterampilan non teknis yang paling utama adalah mampu berkomunikasi dengan baik dan membentuk hubungan yang positif baik dengan pihak internal dan eksternal dari perusahaan. Teknologi kecerdasan buatan yang sekarang sedang dikembangkan masih berfokus pada penguasaan berbagai kemampuan yang sifatnya teknis. Sehingga, kemampuan berkomunikasi dan berhubungan antar manusia inilah yang belum bisa tergantikan oleh teknologi kecerdasan buatan.

Dalam dunia kerja, keterampilan berkomunikasi secara verbal baik lisan maupun tulisan merupakan keterampilan komunikasi yang sangat diperlukan, dan menjadi prioritas dari perusahaan.

Kandidat yang memiliki keterampilan berkomunikasi secara verbal, biasanya akan diutamakan dalam proses rekrutmen atau kenaikan jabatan. Meskipun begitu, keterampilan komunikasi nonverbal juga menjadi salah satu faktor penting yang harus dikuasai. (Coffelt, Baker and Corey, 2016). Banyak sekali petunjuk nonverbal yang dapat mengkomunikasikan makna kepada pihak lain, tanpa mengharuskan adanya penyampaian informasi melalui bahasa. Salah satu keterampilan komunikasi yang juga penting untuk dikuasai adalah kemampuan untuk mendengar dengan seksama (*listening*). Kemampuan ini dapat membantu pimpinan perusahaan dalam pengambilan berbagai keputusan strategis bagi perusahaan. Meskipun terkesan mudah, namun tidak semua orang mampu melakukan *listening*, dan menjadi pendengar yang baik. Sebagai penjelasan lebih lanjut, berikut akan dipaparkan tiga keterampilan komunikasi yang wajib dikuasai dalam dunia kerja.

10.2 Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merujuk pada penyampaian informasi yang menggunakan bahasa, baik lisan maupun tulisan (DeVito, Clark and Shimoni, 2016). Pada era digitalisasi ini, komunikasi verbal yang harus dikuasai dalam dunia kerja termasuk komunikasi melalui berbagai *platform* media sosial. Beberapa studi memperlihatkan bahwa dalam dunia kerja, kemampuan verbal secara tertulis menjadi lebih signifikan dibandingkan kemampuan verbal yang bersifat lisan. Kemampuan berkomunikasi verbal secara tulisan merupakan hal yang wajib dikuasai oleh tiap karyawan untuk dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Berbeda halnya dengan kemampuan komunikasi verbal secara lisan. Meskipun penting, jenis komunikasi ini tidak harus dikuasai oleh semua karyawan. Ada karyawan tertentu yang dalam tugasnya tidak wajib melakukan komunikasi verbal secara lisan dengan pihak lain. Namun, terdapat beberapa posisi tertentu yang memiliki deskripsi pekerjaan sebagai garuda depan dan berkomunikasi langsung dengan *stakeholder* dan

publik. Untuk posisi-posisi tersebut, komunikasi verbal secara lisan dan tertulis sama pentingnya.

Kemampuan utama dalam komunikasi verbal secara tertulis adalah kemampuan dalam menyusun informasi menjadi kalimat yang efektif, dan menyusun kalimat tersebut menjadi tulisan yang jelas, logis, dan mudah dipahami oleh pembaca. Kemampuan ini dapat dicapai melalui pengetahuan mengenai tata cara penulisan, tata bahasa, ejaan, dan penyusunan aspek visual yang menarik untuk dipresentasikan kepada pihak lain. Kemampuan ini menjadi semakin penting karena di era digitalisasi ini, komunikasi verbal seringkali dilakukan melalui berbagai media visual, mulai dari infografis, foto, video, hingga gambar (Coffelt, Baker and Corey, 2016). Kemampuan verbal secara tertulis ini menjadi penting karena tiap pekerja diasumsikan sudah memiliki kemampuan menulis yang baik. Sehingga, kesalahan penulisan dan kesalahan penggunaan bahasa berakibat buruk pada kredibilitas individu. Mereka akan dipersepsikan sebagai pekerja yang tidak cakap dalam berkomunikasi (Coffelt, Grauman and Smith, 2019).

Guffey and Loewy (2019) menjelaskan beberapa tahap dalam penyusunan pesan verbal secara tertulis sebagai berikut:

1. Tahap Pra Penulisan. Pada tahap ini dilakukan analisis terkait tujuan dari pesan yang ingin disampaikan, informasi apa yang sudah diketahui penerima pesan, dan teknik yang paling efektif untuk menyampaikan pesan ini secara tertulis.
2. Tahap Perancangan. Di tahap perancangan dilakukan riset untuk mengumpulkan data terkait, mengorganisasikan data tersebut sesuai dengan tema, dan menulis rancangan pesan berdasarkan data yang dimiliki.
3. Tahap Revisi. Pada tahap revisi, dilakukan proses pengeditan untuk mengurangi ketidakjelasan dalam penyampaian pesan, memeriksa kembali tata bahasa, ejaan, serta mengevaluasi apakah pesan verbal tertulis ini sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Selain komunikasi verbal secara tertulis, kemampuan komunikasi verbal secara lisan juga merupakan salah satu keterampilan komunikasi yang sangat diperlukan dalam dunia kerja. Kemampuan komunikasi verbal secara lisan meliputi kemampuan berbicara di depan publik (*public speaking*), memimpin rapat, melakukan negosiasi dengan partner bisnis, dan masih banyak lagi (Coffelt, Baker and Corey, 2016). Komunikasi verbal secara lisan lebih bervariasi dibandingkan komunikasi verbal tertulis, karena kemampuan ini berorientasi pada perilaku. Sehingga ketika melakukan komunikasi verbal secara lisan, seseorang bukan hanya menyampaikan informasi mengenai tugas, produk, atau layanan saja. Melainkan mendeskripsikan bagaimana perilaku mereka kepada orang lain (Coffelt, Grauman and Smith, 2019). Sehingga dalam melakukan komunikasi verbal yang bersifat lisan, kemampuan komunikasi non verbal juga menjadi penting untuk memperkuat pesan-pesan yang disampaikan secara verbal.

DeVito, Clark and Shimoni (2016) menjelaskan beberapa langkah yang dapat diaplikasikan dalam menyampaikan pesan verbal agar menjadi lebih efektif. Pertama, hindari penggunaan label/julukan dalam berkomunikasi. Penggunaan label ini memberikan penekanan pada bagaimana seseorang atau suatu hal diperbincangkan, bukan memberikan penjelasan yang sebenarnya. Langkah kedua jangan melakukan generalisasi atau menyamaratakan. Kita harus menyadari bahwa tiap individu unik dan tidak bisa disamakan satu sama lain. Dengan melakukan generalisasi, pesan verbal yang kita sampaikan menjadi tidak valid. Selanjutnya gunakan fakta, bukan opini. Pesan verbal mengenai fakta akan lebih dipercaya ketimbang opini kita mengenai fakta tersebut. Langkah keempat adalah hindari *stereotyping* terhadap seseorang, kelompok atau organisasi, karena *stereotype* yang ada dan dipercaya oleh masyarakat seringkali belum jelas kebenarannya. Sedangkan langkah yang terakhir adalah memiliki berbagai perspektif dalam menyampaikan informasi. Keragaman perspektif yang kita miliki, akan membantu kita untuk tidak menilai

orang lain berdasarkan pemikiran, ucapan atau tindakan mereka. Kita akan mencoba untuk memahami pemikiran orang lain, sehingga kita dapat mengambil keputusan yang menguntungkan banyak pihak.

Yang harus diingat juga, dalam dunia kerja; komunikasi verbal yang agresif, terutama yang bersifat lisan dapat berakibat buruk. Perilaku seperti berteriak, penggunaan kata-kata kasar dan merendahkan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Sehingga, pimpinan disarankan untuk menghindari perilaku tersebut dalam konteks pekerjaan. Karena pola interaksi semacam ini yang membuat moral karyawan menjadi lemah dan berujung pada pengajuan pengunduran diri dari perusahaan (Coffelt and Smith, 2020).

Salah satu kemampuan verbal lain yang wajib dikuasai di dunia kerja pada era digital ini adalah kemampuan penguasaan teknologi informasi dan komunikasi visual. Komunikasi visual dalam bentuk infografis, gambar dan lain sebagainya telah menjadi alat bantu dalam berbagai macam bidang pekerjaan. Komunikasi visual juga diketahui dapat memfasilitasi terjadinya komunikasi yang efektif dalam dunia kerja yang multikultur. Sedangkan penguasaan teknologi informasi juga telah menjadi satu keharusan, mengingat banyak proses komunikasi yang dilakukan secara termediasi melalui media sosial. Penguasaan teknologi informasi sangat beragam, mulai dari mengirimkan email, penggunaan emoji, pengunggahan berbagai materi ke media sosial, interaksi dengan konsumen dan rekan bisnis melalui media sosial ataupun aplikasi *chat*, dan masih banyak lagi. Oleh karena itu, keterampilan komunikasi visual dan penguasaan teknologi juga menjadi salah satu keterampilan verbal yang wajib dikuasai oleh tiap anggota perusahaan (Coffelt, Grauman and Smith, 2019; Coffelt, Baker and Corey, 2016).

10.3 Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal dapat diartikan sebagai komunikasi yang tidak menggunakan bahasa. Meskipun begitu, berbagai perilaku nonverbal dapat mengkomunikasikan makna kepada penerima pesan selaku pihak yang menginterpretasikan perilaku tersebut. Sehingga dari perilaku nonverbal dapat diketahui tujuan bahkan emosi seseorang. Terdapat beberapa fungsi dari komunikasi nonverbal, yaitu: untuk mengulangi pesan verbal, menggantikan pesan verbal, melengkapi pesan verbal, memperkuat pesan verbal, atau justru memperlihatkan kontradiksi antara pesan verbal dan nonverbal (Bonaccio *et al.*, 2016).

DeVito, Clark and Shimoni (2016) menjelaskan terdapat beberapa bentuk komunikasi non verbal, sebagai berikut:

1. Komunikasi nonverbal melalui gerak tubuh
2. Komunikasi nonverbal melalui ekspresi wajah
3. Komunikasi nonverbal melalui tatapan mata
4. Komunikasi nonverbal melalui penggunaan jarak
5. Komunikasi nonverbal melalui penggunaan elemen artifaktual atau objek yang digunakan individu
6. Komunikasi nonverbal melalui pengaturan ruangan
7. Komunikasi nonverbal melalui bau-bauan
8. Komunikasi nonverbal melalui sentuhan fisik
9. Komunikasi nonverbal melalui pesan paralanguage atau cara individu menyampaikan pesan verbal
10. Komunikasi nonverbal melalui perilaku mendiamkan (*silent treatment*)
11. Komunikasi nonverbal melalui penggunaan waktu

Pada dunia kerja, perilaku nonverbal ini mewarnai interaksi yang terjadi dalam rutinitas kerja. Seperti kita ketahui saat ini terdapat berbagai pekerjaan yang dilakukan secara kolaboratif baik melalui interaksi *offline* di kantor dengan interaksi *online* di dunia maya. Bahkan pada masa pandemi Covid-19 sebagian besar pekerjaan dilakukan secara termediasi melalui internet di dunia maya. Waktu respon yang diberikan tiap orang, cara tiap orang

melakukan koordinasi melalui komunikasi termediasi, hingga waktu penyelesaian atas berbagai tugas yang didelegasikan, dapat mendeskripsikan karakteristik dan perasaan seseorang mengenai pekerjaan tersebut (DeVito, Clark and Shimoni, 2016).

Perilaku nonverbal juga memegang peranan penting dalam proses pembentukan impresi mengenai diri seseorang, termasuk pekerja dan pimpinan. Studi terdahulu pada konteks dunia kerja, memperlihatkan bahwa dalam proses rekrutmen dan penilaian kinerja, banyak individu yang melakukan strategi pembentukan impresi untuk mendapatkan hasil yang diharapkan (Bonaccio *et al.*, 2016). Komunikasi nonverbal seperti penggunaan artifaktual dapat diaplikasikan pada berbagai macam dokumen bisnis. Dokumen bisnis yang rapi dan menarik dapat memberikan kesan profesional bagi penerima dokumen tersebut. Mulai dari kualitas kertas, warna kertas, penggunaan logo, pilihan jenis huruf dapat dianalogikan sebagai komunikasi nonverbal yang dapat membentuk pandangan positif maupun negatif dari pihak lain (Guffey and Loewy, 2019).

10.3 Mendengarkan dengan seksama (*Listening*)

Kemampuan komunikasi lain yang juga tidak kalah penting namun sering disepelkan adalah mendengarkan dengan seksama (*listening*). Kemampuan untuk mendengarkan dengan seksama selain akan memberikan kita berbagai informasi penting, kemampuan ini juga dapat membantu kita menjalin hubungan baik dengan orang lain. Di tengah gempuran media sosial seperti saat ini, definisi dari *listening* perlu diperluas. Karena saat ini proses mendengarkan tidak hanya mengandalkan indera pendengaran untuk menangkap berbagai macam gelombang audio. Melainkan juga mencermati berbagai unggahan dan pesan yang disampaikan melalui media sosial. Oleh karena itu, *listening* kemudian dapat dipahami sebagai proses menerima, memahami, mengingat, mengevaluasi dan merespon berbagai pesan verbal dan nonverbal

(DeVito, Clark and Shimoni, 2016). Pesan ini dapat disampaikan secara langsung ataupun melalui komunikasi yang termediasi.

Dalam berbagai aktivitas, terutama dalam dunia kerja, kemampuan *listening* atau mendengarkan dengan seksama menjadi keterampilan dasar untuk menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dalam sebuah perusahaan, apapun posisinya, seseorang dapat bekerja dengan baik dan efektif apabila ia mampu dan mau mendengar dengan seksama apa yang disampaikan oleh pihak lain termasuk berbagai instruksi yang diberikan untuk menyelesaikan sebuah tugas tertentu. Kurangnya kemampuan ini dapat berdampak pada kesalahan dalam menyelesaikan tugas, bahkan terjadinya miskomunikasi yang menurunkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, proses *listening* kemudian dikategorikan sebagai tindakan yang sifatnya aktif. Karena selain mendengar dengan seksama, individu harus menyeleksi informasi yang didapatkannya, memahami informasi tersebut, sebelum akhirnya memberikan respon yang sesuai (DeVito, Clark and Shimoni, 2016; Bodie, 2019).

Listening merupakan sebuah kompetensi tersendiri. Karena meskipun tiap individu memiliki alat inderan pendengaran yang sempurna, kemampuan untuk mengobservasi berbagai informasi yang diberikan oleh lingkungan sekitar, namun tidak semua individu memiliki kompetensi untuk menjadi pendengar yang baik. Sehingga, banyak kegagalan bisnis, dan kesalahan prosedur kerja yang terjadi karena individu tidak memiliki kompetensi dalam mendengarkan dengan seksama. Terlebih lagi pada masyarakat kita, kemampuan untuk mendengarkan seringkali dinomorduakan setelah kemampuan komunikasi secara verbal. Banyak kesempatan yang didapatkan oleh mereka yang mampu berbicara dengan fasih, meskipun seringkali mereka melakukan kesalahan akibat tidak mau mendengarkan dengan seksama. Hal ini yang membuat kompetensi mendengar dengan seksama seolah-olah menjadi sesuatu yang tidak signifikan (Bodie, 2019).

Kompetensi mendengarkan dengan seksama merujuk pada kemampuan untuk menseleksi berbagai informasi yang diperlukan secara efektif, dan memahami serta mengingat inti dari informasi yang disampaikan. Sehingga dapat memberikan respon yang tepat sesuai dengan yang diinginkan oleh pemberi pesan. Merujuk pada pengertian ini, maka proses *listening* merupakan proses aktif yang melibatkan interaksi antara pemberi pesan dan penerima pesan. Di mana penerima pesan harus aktif memahami, mengingat dan kemudian mengambil tindakan yang sesuai. Oleh karena itu, meskipun belum banyak studi terdahulu yang melakukan kajian terhadap proses *listening* dalam konteks pekerjaan, namun diketahui bahwa kemampuan *listening* secara tidak langsung dapat membangun iklim komunikasi yang positif dan meningkatkan efektivitas kerja (Kang and Moon, 2023).

Guffey and Loewy (2019) menjelaskan bahwa untuk memiliki keterampilan mendengar dengan seksama (*listening*), maka individu harus menjadi pendengar yang aktif dan melibatkan diri dengan topik yang sedang dibicarakan. Berikut adalah beberapa cara yang bisa dilakukan untuk menjadi pendengar yang aktif:

1. Berhenti berbicara merupakan langkah pertama untuk menjadi pendengar yang aktif. Dengan diam kita mempersilahkan orang lain untuk menjelaskan pandangan mereka dan berkonsentrasi pada apa yang dikatakan pembicara dan bukan memikirkan apa yang akan kita katakan untuk menimpali pembicaraan tersebut.
2. Kontrol lingkungan sekitar dengan menghilangkan atau meminimalisir suara-suara lain yang mengganggu. Pilihlah lokasi yang tenang dan nyaman agar kita bisa berkonsentrasi dan mendengar dengan baik
3. Tanamkan pola pikir yang reseptif, di mana kita memiliki keinginan untuk mempelajari sesuatu dengan mendengarkan orang lain.
4. Selalu berpikiran terbuka, dan hindari sikap subjektif terutama kepada pembicara. Dengarkan apa yang ia katakan,

sehingga informasi yang kita terima adalah informasi yang sebenarnya bukan informasi yang dipenuhi oleh bias kita.

5. Dengarkan poin utama dalam pembicaraan dan fokus pada inti pembicaraan bukan pada hal lain yang menyertainya
6. Dalam listening, sembari mendengarkan kita juga harus aktif untuk melakukan *review* mengenai apa yang dikatakan oleh pembicara
7. Perhatikan komunikasi nonverbal yang menyertai informasi tersebut. Karena pesan nonverbal menyampaikan makna yang kadang kontradiktif dengan pesan verbal. Meskipun fokus utama adalah pada pesan yang disampaikan, bukan pada bagaimana cara pesan tersebut disampaikan.
8. Latih kesabaran untuk mendengarkan keseluruhan argumen pembicara sebelum memberikan respon. Kesabaran ini membuat kita mampu memahami pemikiran dan logika pembicara sebelum membuat keputusan.
9. Berikan umpan balik agar pembicara mengetahui bahwa ia sedang didengarkan, dan pertahankan kontak mata dengan pembicara agar terus dapat terlibat dalam pembicaraan ini. Keterlihatan pembicara dan pendengar ini merupakan komunikasi yang aktif dan dialogis antar kedua belah pihak.

Yang juga harus diingat adalah mendengar dengan seksama (*listening*) merupakan sebuah pekerjaan yang berat karena memerlukan konsentrasi dan pemikiran aktif untuk mencari makna. Selain itu, tidak semua orang memiliki kerendahan hati untuk bersabar dan mendengarkan orang lain. Banyak orang yang lebih suka berbicara dibandingkan mendengar, karena dengan berbicara mereka terlihat lebih superior dibandingkan orang yang hanya mendengar. Padahal komunikasi yang efektif hanya akan terjadi apabila masing-masing pihak yang berkomunikasi mau mendengarkan satu sama lain. Oleh karena itu, meski mendengarkan dengan seksama seolah-olah hanya kompetensi yang pendukung, namun sebenarnya merupakan kompetensi komunikasi yang sangat penting.

10.4 Keterampilan Komunikasi bagi Seorang Pemimpin

Kemampuan sebagai seorang pemimpin diperlukan oleh setiap orang, terlepas dari posisi mereka pada struktur perusahaan. Pada berbagai kesempatan, tiap individu akan memiliki tugas untuk memimpin, baik dalam proyek berskala besar, maupun tugas yang berskala kecil. Oleh karena itu, kemampuan untuk memimpin sangat diperlukan. Kemampuan individu sebagai pemimpin akan terlihat melalui kapasitas mereka dalam berkomunikasi, berkoordinasi dan menyelesaikan berbagai tugas. Individu yang memiliki kapasitas ini akan mendapatkan penghargaan, dihargai oleh anggota tim yang lain, dan kemungkinan besar akan diberikan kepercayaan untuk memimpin tim dalam penyelesaian berbagai tugas lainnya. Kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan komunikasi, karena tujuan utama dari kepemimpinan adalah membangun kerjasama antar berbagai individu untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Maka dari itu, kemampuan untuk berkomunikasi baik verbal, nonverbal dan juga kemampuan mendengarkan menjadi salah satu keunggulan pemimpin dalam menyatukan anggota tim mereka untuk berkolaborasi bersama-sama (Gregory and Willis, 2023).

Sehingga komunikasi menjadi salah satu bagian yang signifikan bagi seorang pemimpin karena tugas utama mereka adalah berkoordinasi dengan berbagai individu yang berbeda (Barker, 2019). Kepemimpinan merupakan sebuah proses strategis yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi secara efektif. Dalam kegiatan operasional ini, aliran komunikasi berjalan di dalam berbagai tim internal, antar tim dan juga dengan pihak-pihak eksternal perusahaan. Oleh karena itu, komunikasi menjadi kompetensi inti bagi kepemimpinan. Para pemimpin bertugas untuk berkomunikasi secara efektif dengan tujuan mempengaruhi dan mendorong semua anggota tim bekerja sama. Bahkan kesuksesan seorang pemimpin dinilai melalui kinerja anggota tim yang dipimpinnya (Gregory and Willis, 2023).

Dari penjelasan tersebut maka dapat dikatakan bahwa semakin besar tanggungjawab dari seorang pemimpin, maka peran mereka dalam komunikasi akan menjadi semakin besar. Dalam hal ini kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai tindakan komunikatif, sehingga seorang pemimpin tugas utamanya adalah berkomunikasi dengan tujuan mengubah pemikiran dan perilaku setiap anggota tim untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. (Gregory and Willis, 2023). Kepemimpinan terwujud dalam hubungan yang dinamis dan saling menguntungkan dalam mencapai kepentingan bersama. Hubungan yang dinamis dan saling menguntungkan tidak dapat terwujud tanpa komunikasi yang efektif dan berjalan dengan dua arah. Sehingga, seorang pemimpin selain juga harus dapat berkolaborasi dengan anggota tim mereka masing-masing. Dengan hal ini, kepemimpinan tidak bisa dilihat melalui perspektif relasi kuasa, di mana pemimpin memiliki kekuasaan di atas anggota tim yang lain. Melainkan berkolaborasi bersama anggota tim dalam menjalankan berbagai kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, penjelasan ini memperlihatkan adanya peran komunikasi dalam kepemimpinan dan komunikasi terikat langsung dalam berbagai aspek kepemimpinan (Quintanilla and Wahl, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Barker, A. (2019) *Improve Your Communication Skills: How to Build Trust, Be Heard and Communicate with Confidence*.
- Bodie, G.D. (2019) 'Listening', in O. Hargie (ed.) *The Handbook of Communication Skills, Fourth Edition*. 4th edn. Oxon: Routledge, pp. 1–628. Available at:
<https://doi.org/10.4324/9781315436135>.
- Bonaccio, S. et al. (2016) *Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research*, *Journal of Management*. Available at:
<https://doi.org/10.1177/0149206315621146>.
- Coffelt, T.A., Baker, M.J. and Corey, R.C. (2016) 'Business communication practices from employers' perspectives', *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(3), pp. 300–316. Available at:
<https://doi.org/10.1177/2329490616644014>.
- Coffelt, T.A., Grauman, D. and Smith, F.L.M. (2019) 'Employers' Perspectives on Workplace Communication Skills: The Meaning of Communication Skills', *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(4), pp. 418–439. Available at:
<https://doi.org/10.1177/2329490619851119>.
- Coffelt, T.A. and Smith, F.L.M. (2020) 'Exemplary and Unacceptable Workplace Communication Skills', *Business and Professional Communication Quarterly*, 83(4), pp. 365–384. Available at:
<https://doi.org/10.1177/2329490620946425>.
- DeVito, J.A., Clark, D. and Shimoni, R. (2016) *Messages: building interpersonal communication skills*. 5th edn. Toronto: Pearson Education. Available at:
<https://www.worldcat.org/title/messages-building-interpersonal-communication-skills/oclc/905385437>.
- Gregory, A. and Willis, P. (2023) *Strategic Public Relations Leadership*. 2nd edn. New York: Routledge. Available at:
<https://doi.org/10.4324/9781003185253>.

- Guffey, M.E. and Loewy, D. (2019) *Essentials of Business Communication*. 11th edn. Boston: Cengage Learning. Available at: www.cengage.com.
- Kang, M.J. and Moon, B. (2023) 'Developing Organizational Employee Communication Competency Diagnostics: Breaking Employee Silence via Organizational Climate of Listening for Dialogic Employee', in *Listening for Strategic Communication*. New York: Routledge.
- Quintanilla, K.M. and Wahl, S.T. (2020) *Business and Professional Communication: Keys for Workplace Excellence*. 4th edn. Los Angeles: Sage Publication. Available at: https://www.google.co.id/books/edition/Interpersonal_Communication/L71kDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Circumscribing+stage&pg=PT301&printsec=frontcover.
- Rogala, A. and Bialowas, S. (2016) *Communication in organizational environments: Functions, determinants and areas of influence*. London: Palgrave Macmillan. Available at: <https://doi.org/10.1057/978-1-137-54703-3>.
- Suarta, I.M. and Suwintana, I.K. (2021) 'The new framework of employability skills for digital business', *Journal of Physics: Conference Series*, 1833(1), pp. 0–9. Available at: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1833/1/012034>.

BAB 11

PENDEKATAN PARTISIPATIF UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS

Oleh Maria Advenita Gita Elmada

11.1 Pendahuluan

Pada bagian ini, kita akan membahas tentang tiga aspek penting dalam dunia kepemimpinan strategis, yakni motivasi, produktivitas, serta pendekatan partisipatif dalam sebuah organisasi. Kinerja dan keberhasilan suatu organisasi tentu tidak lepas dari pemahaman terkait bagaimana memotivasi anggota organisasi, meningkatkan produktivitas organisasi, dengan menerapkan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan di organisasi tersebut. Ketiga aspek ini saling berhubungan dan perlu menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin organisasi guna mencapai kesuksesan dalam organisasi tersebut. Pemahaman terkait hal tersebut diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, serta membawa dampak positif bagi seluruh organisasi.

Laporan *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) menyatakan bahwa anggota organisasi yang termotivasi menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi (Stothart, 2023). Anggota organisasi yang memiliki pekerjaan dengan kualitas baik serta dikelola dengan cara yang baik pula, tidak hanya akan lebih bahagia, puas, dan merasa sehat, tetapi juga lebih mungkin memiliki produktivitas yang meningkat, dan dapat

menghasilkan luaran yang lebih baik, serta mampu untuk berinovasi.

Saat ini, diperlukan pemimpin yang juga dapat menjadi motor penggerak perubahan, memiliki karisma, dapat menempatkan dirinya pada isu yang sulit, menekankan kepercayaan, dan mampu menumbuhkan optimisme dan antusiasme dari seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasinya (Handayani, 2017). Stothart (2023) menambahkan bahwa era manajemen *command and control* atau *perintah dan kendalikan* sudah lama berlalu. Organisasi kini lebih kompleks dan masyarakat pun lebih canggih. Orang-orang mengharapkan lebih dari apa yang mereka lakukan daripada hanya melakukan apa yang diperintahkan oleh atasannya. Orang-orang semakin membawa diri mereka secara utuh ke organisasi tempat mereka berada, memberikan kontribusi yang lebih, dan merasa lebih puas akan hal itu. Hal ini membuat peran pemimpin organisasi tidak lagi sekedar memecahkan masalah dan mengambil keputusan, tetapi juga untuk mengelola perilaku dan hubungan manusia, serta bagaimana pemikiran serta perasaan orang-orang yang ada di organisasi tersebut.

Keberhasilan setiap organisasi juga bergantung pada semangat anggota organisasinya untuk berkembang, melalui usaha, komitmen, keterlibatan, praktik, serta ketekunan mereka. Lussier mengatakan bahwa motivasi menjadi topik penting dalam kepemimpinan karena kompetensi kepemimpinan mencakup juga kemampuan untuk memotivasi karyawannya. Kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi dan produktivitas mereka (Naile & Selesho, 2014).

Selain itu, seiring dengan dunia yang semakin kompetitif, semakin sulit bagi para pemimpin untuk membuat keputusan efektif secara independen (Wang, Hou, & Li, 2022). Hal ini membuat kepemimpinan dengan pendekatan partisipatif menjadi elemen penting yang perlu dibahas dalam kaitannya dengan bahasan tentang kepemimpinan.

11.2 Motivasi

Pertama kita akan membahas apa itu motivasi. Secara sederhana, motivasi adalah mengapa kita melakukan apapun yang kita lakukan (Stothart, 2023). Memiliki tujuan, alasan untuk melakukan sesuatu, adalah bagian dari motivasi. Hal ini bisa berasal dari dalam diri kita, dan bisa juga berasal dari dorongan eksternal untuk bertindak seperti tuntutan pekerjaan, tuntutan atasan, kehidupan kita, perasaan bahwa kita harus melakukan hal tersebut, dan lainnya. Semua hal tersebut dapat menjadi motivasi, akan tetapi menurut Stothart, dorongan internal atau biasa disebut sebagai motivasi intrinsik, adalah hal yang paling memotivasi, karena hal tersebut terhubung langsung dengan diri kita. Ketika kita bisa memenuhi dorongan internal tersebut, kita akan merasa bahagia.

Motivasi menurut Robbins & Judge (2016) adalah sebuah proses yang bertanggung jawab atas intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai tujuan. Intensitas mendeskripsikan seberapa keras seseorang mencoba. Elemen ini menurut Robbins & Judge menjadi fokus kebanyakan orang ketika berbicara tentang motivasi. Meski begitu, intensitas tinggi tidak selalu mengarah pada luaran yang diinginkan jika tidak diarahkan pada arah yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, Robbins & Judge tidak hanya melihat intensitas tetapi juga kualitas dari upaya yang dilakukan seseorang. Dimensi terakhir adalah dimensi ketekunan, yakni bagaimana seseorang dapat mempertahankan upayanya. Orang yang termotivasi akan bertahan dalam sebuah tugas hingga akhirnya mereka mencapai tujuannya.

Motivasi mengarahkan seseorang untuk berperilaku dengan cara yang spesifik serta menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu (Rothwell, Bakhshandeh, & Zaballero, 2023). Meski begitu, Rothwell, Bakhshandeh, & Zaballero mengatakan bahwa motivasi bukanlah sesuatu yang dilatih. Ada banyak faktor yang memengaruhi motivasi, termasuk lingkungan organisasi dan kekuatan pengaruh di sana. Motivasi mengatur keinginan untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, pemimpin harus belajar dan

memahami prinsip-prinsip motivasi untuk menciptakan lingkungan organisasi yang optimal dan menginspirasi anggota organisasi tersebut untuk menghasilkan luaran yang diinginkan. Terlepas dari pengetahuan dan kemampuan, Rothwell, Bakhshandeh, & Zaballero mengemukakan bahwa efektivitas pemimpin secara langsung tergantung pada kemampuan untuk memotivasi orang lain.

Berbagai Teori tentang Motivasi

Motivasi adalah sesuatu hal yang rumit. Untuk itu, pemimpin harus memahami terlebih dahulu teori tentang motivasi. Berikut adalah beberapa teori populer tentang motivasi yang masih menjadi landasan berbagai pembicaraan terkait dengan motivasi.

Teori Hierarki Kebutuhan – Abraham Maslow

Salah satu teori yang paling banyak dibahas ketika berbicara tentang motivasi adalah Teori Hierarki Kebutuhan yang dicetuskan oleh Abraham Maslow. Hipotesis awal dari teori tersebut adalah di dalam diri setiap manusia terdapat lima hierarki kebutuhan. Belakangan, muncul usulan dari kebutuhan keenam untuk tingkat yang paling tinggi, yakni nilai intrinsik, yang banyak dikatakan juga berasal dari pemikiran Maslow, tapi belum banyak mendapat persetujuan secara luas (Robbins & Judge, 2016).

Menurut Maslow, seseorang memiliki lima tingkat kebutuhan, yakni fisiologis, keamanan, sosial, ego, dan aktualisasi diri. Kebutuhan yang ada di tingkat lebih rendah menurut Maslow adalah yang pertama kali dipenuhi, sebelum kebutuhan tingkat lebih tinggi selanjutnya dapat memotivasi seseorang (Lee & Raschke, 2016).

Hierarki kebutuhan tersebut biasa diabstraksikan sebagai sebuah piramida dengan kebutuhan fisiologis sebagai kebutuhan yang berada di tingkat paling dasar. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling dasar yang diperlukan untuk bertahan hidup seperti makanan, air, udara, kehangatan, istirahat, kesehatan, dan lain sebagainya. Tingkatan kedua adalah keamanan dan

perlindungan, yang meliputi keamanan fisik, keuangan, dan juga emosional. Dalam tingkatan ini, tempat tinggal, keamanan, dan pekerjaan sering menjadi hal yang disebut-sebut perlu dipenuhi. Selanjutnya adalah kebutuhan sosial terkait dengan kasih sayang, penerimaan, serta rasa memiliki. Dalam tingkat ini, adanya keterikatan dengan keluarga, adanya teman atau sahabat, atau bergabungnya seseorang dalam komunitas menjadi cara kebutuhan ini dapat terpenuhi. Tingkatan selanjutnya adalah harga diri, di mana setiap manusia perlu merasa dihargai, perlu merasa mencapai sesuatu, adanya pengakuan, serta memiliki kemandirian. Dan tingkatan paling tinggi adalah aktualisasi diri. Maslow menggambarkan aktualisasi diri sebagai keinginan untuk mencapai diri, untuk menjadi aktual dalam apa yang menjadi potensinya, dan menjadi sesuatu yang seseorang mampu untuk menjadi (Rothwell, Bakhshandeh, & Zaballero, 2023; Robbins & Judge, 2016).

Logika dari hierarki kebutuhan Maslow adalah bahwa kebutuhan yang berada di tingkat bawah memiliki kekuatan yang lebih besar. Hal ini dikarenakan adanya rasa mendesak yang lebih tinggi untuk dipenuhi dibandingkan dengan kebutuhan di tingkat berikutnya. Semakin tinggi tingkat kebutuhannya, maka semakin dekat pula manusia pada pencapaian aktualisasi diri. Ketika seseorang mulai memenuhi kebutuhan dalam satu kategori dengan cara yang konsisten dan memuaskan, maka usaha akan mulai dilakukan untuk mulai memenuhi kategori lain yang lebih tinggi dalam hierarki kebutuhan (Carducci, 2020).

Dengan kata lain, menurut Maslow, ketika seseorang telah cukup puas dengan satu kebutuhan, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi lebih dominan untuk dikejar. Oleh karena itu, jika kita ingin memotivasi seseorang, kita perlu untuk memahami di mana tingkat hierarki kebutuhan orang tersebut berada saat itu. Lewat pemahaman tersebut, kita jadi bisa mengetahui fokus kebutuhan yang perlu kita penuhi ada di tingkat tersebut atau tingkat di atasnya (Robbins & Judge, 2016).

Teori Dua Faktor – Fredrick Herzberg

Teori Dua Faktor atau juga dikenal sebagai Teori Motivasi Higienis dicetuskan oleh Fredrick Herzberg pada tahun 1959. Herzberg membagi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ke dalam dua kategori, yakni faktor higienis dan faktor motivasi. Faktor higienis dianggap kurang penting untuk kepuasan kerja dibandingkan dengan faktor motivasi (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017).

Faktor higienis atau sering juga disebut faktor ekstrinsik, di mana faktor ini berada di luar pekerjaan itu sendiri. Sedangkan faktor motivasi sering juga disebut faktor intrinsik, adalah faktor yang melekat pada pekerjaan itu sendiri. Faktor higienis berfungsi mengurangi ketidakpuasan kerja, sedangkan faktor motivasi berfungsi meningkatkan kepuasan kerja (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017).

Faktor higienis adalah kondisi di mana pekerjaan dilakukan, dan dikaitkan dengan perasaan negatif. Hal-hal yang termasuk dalam faktor higienis adalah:

- Gaji
- Status
- Kondisi kerja
- Manfaat atau keuntungan tambahan
- Kebijakan dan praktik administrasi
- Hubungan antarpribadi

Ketika faktor higienis tersebut kurang memadai, maka ketidakpuasan akan meningkat. Meski begitu, Herzberg menemukan bahwa meski faktor negatif tersebut dikurangi, ketidakpuasan memang akan berkurang, tapi hal tersebut tidak meningkatkan motivasi atau kepuasan seseorang (Rothwell, Bakhshandeh, & Zaballero, 2023). Sebagai contoh, jika seseorang merasa tidak puas dengan gaji yang diterimanya, lalu kemudian perusahaan menaikkan gajinya, hal tersebut tidak akan meningkatkan motivasi atau kepuasan orang tersebut pada

lingkungan kerjanya, meskipun hal tersebut mengurangi ketidakpuasan yang terjadi pada dirinya.

Faktor motivasi atau motivator adalah kondisi pekerjaan yang dapat menyebabkan perasaan positif dalam pekerjaan. Herzberg mengatakan bahwa faktor ini terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, beberapa di antaranya adalah:

- Pekerjaan yang bermakna
- Pekerjaan yang menantang
- Pengakuan atas pencapaian dalam pekerjaan
- Perasaan bahwa diri berprestasi
- Adanya tanggung jawab yang meningkat
- Adanya peluang untuk berkembang

Ketika faktor motivasi kurang memadai, maka menurut Herzberg, kepuasan kerja dapat menurun. Sebagai seorang pemimpin, kita mungkin tidak memiliki kendali atas semua faktor, tapi kita perlu fokus pada hal-hal yang dapat kita ubah dan tingkatkan di dalam lingkungan kerja kita (Rothwell, Bakhshandeh, & Zaballero, 2023).

Teori dua faktor ini ternyata masih belum mendapat dukungan yang kuat dalam penelitian. Kritik utama terkait teori ini adalah metodologi Herzberg serta asumsi-asumsinya, seperti pernyataan bahwa kepuasan erat kaitannya dengan produktivitas (Robbins & Judge, 2016). Terkait teori ini, Robbins & Judge juga menyebutkan ada temuan lain bahwa faktor higienis dan motivasi ini memiliki tingkat kepentingan yang sama bagi seseorang dan keduanya memiliki kemampuan untuk memotivasi. Meski begitu, teori ini telah banyak berpengaruh dan masih banyak digunakan dalam penelitian dan praktik terkait motivasi (Robbins & Judge, 2016).

Teori Kebutuhan - David McClelland

David McClelland mengembangkan teori kebutuhan yang berfokus pada faktor-faktor motivasi (Robbins & Judge, 2016). Menurut McClelland, terdapat tiga kebutuhan yakni:

- Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), yakni dorongan untuk sukses serta unggul dalam suatu hal.
- Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), yakni kebutuhan untuk mengatur serta mempengaruhi orang lain.
- Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), yakni keinginan untuk dapat terhubung dengan orang lain, untuk memiliki hubungan antarpribadi yang ramah dengan orang lain.

Seorang pemimpin dapat belajar untuk mengenali dan memahami kebutuhan yang disebutkan di atas tadi dari anggota kelompoknya, serta menggunakannya untuk memotivasi mereka (Rothwell, Bakhshandeh, & Zaballero, 2023). McClelland menemukan bahwa seseorang akan cenderung mencari situasi di mana:

- Mereka dapat bertanggungjawab secara pribadi dalam menemukan solusi untuk masalah yang ada.
- Mereka dapat segera menerima umpan balik terkait bagaimana kinerja mereka dalam apa yang mereka lakukan.
- Mereka dapat menetapkan tujuan tertentu.
- Mereka dapat merasa puas ketika menyelesaikan suatu tugas.

McClelland menyadari bahwa setiap orang memiliki peringkat kebutuhan yang berbeda-beda. Meskipun ketiga kebutuhan tersebut ada pada setiap individu, tingkat kebutuhan tersebut pada masing-masing individu dapat bervariasi (de Andrade Baptista, Formigoni, da Silva, Stettiner, & de Novais, 2021).

Teori Harapan – Victor Vroom

Victor Vroom mencetuskan Teori Harapan yang berusaha menjelaskan perilaku yang memiliki motivasi sebagai sebuah orientasi pada tujuan. Argumen Vroom adalah bahwa orang cenderung bertindak secara hedonis, dengan lebih menyukai tindakan-tindakan yang akan memberikan kegunaan subjektif yang paling tinggi (Suciu, Mortan, & Lazăr, 2013).

Teori ini berargumen bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk melakukan sesuatu bergantung pada kekuatan harapan kita akan hasil dan daya tarik tertentu (Robbins & Judge, 2016). Sebagai contoh, seseorang termotivasi untuk berusaha lebih keras ketika mereka percaya bahwa hal tersebut akan menghasilkan penilaian kerja yang baik, dan bahwa penilaian kerja yang baik akan mengarah pada penghargaan dari organisasi tersebut seperti misalnya kenaikan upah atau adanya keuntungan lain yang diberikan, dan bahwa penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan pribadi mereka.

Gagasan utama Vroom adalah perilaku seseorang tergantung pada harapan untuk melakukan tugas tertentu, mendapatkan imbalan tertentu, dan dipengaruhi oleh tiga variabel yakni harapan, instrumentalitas, dan valensi (Rothwell, Bakhshandeh, & Zaballero, 2023). Berikut penjelasan dari ketiga variabel tersebut:

- Harapan, hal ini merujuk pada pertemuan antara tindakan atau usaha yang dilakukan oleh seseorang dan hasil yang diharapkan dari apa yang dilakukannya tersebut. Seseorang memiliki harapan tentang kemungkinan bahwa apa yang mereka lakukan akan mengarah pada kinerja yang diinginkan.
- Instrumentalitas, hal ini mengacu pada hubungan antara kinerja dan imbalan, sejauh mana hasil tingkat pertama misalnya kinerja yang baik akan mengarah pada hasil tingkat kedua yang diinginkan misalnya promosi. Jika seseorang menganggap bahwa kinerja mereka dihargai secara baik, maka instrumentalitas yang dirasakan akan positif. Namun, jika seseorang merasa bahwa kinerja yang mereka lakukan tidak memengaruhi apa yang mereka dapatkan, maka instrumentalitas akan rendah.
- Valensi, yakni kekuatan preferensi individu terhadap hasil tertentu. Valensi nol terjadi jika individu bersikap netral terhadap hasil yang mereka capai. Valensi negatif terjadi ketika individu memilih untuk tidak mencapai hasil tersebut daripada mencapainya.

Teori Harapan Vroom berdasarkan pada kepercayaan bahwa upaya seseorang akan membawa orang tersebut pada performa yang baik, dan performa yang baik akan membawa mereka pada imbalan tertentu. Imbalan bisa bersifat positif maupun negatif. Semakin positif imbalannya, maka semakin tinggi seseorang akan termotivasi (Lee & Raschke, 2016).

Menurut Vroom, orang akan termotivasi ketika mereka percaya bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, mereka bisa melihat hubungan yang jelas antara kinerja dan hasil tertentu, dan hasil tersebut penting bagi mereka (Suciu, Mortan, & Lazăr, 2013).

11.3 Produktivitas

Untuk mendefinisikan produktivitas, kita perlu mundur jauh ke belakang, ke saat di mana keilmuan tentang manajemen sedang berkembang pesat. Solomon Fabricant di tahun 1962 secara luas mendefinisikan produktivitas sebagai ukuran dari kekuatan kita dalam menghasilkan luaran seperti produksi barang dan jasa yang kita inginkan dan butuhkan. Menurut Fabricant, ketika kita mendapatkan lebih banyak luaran dari sumber daya yang sama seperti yang kita gunakan sebelumnya, maka kita dapat mengatakan bahwa produktivitas kita meningkat. Produktivitas juga dikatakan meningkat ketika luaran yang diperoleh sama akan tetapi sumber daya yang digunakan lebih sedikit (Fabricant, 1962).

Konsep kedua yang ditawarkan Fabricant tentang produktivitas adalah luaran dibandingkan dengan jumlah jam kerja yang telah diberi bobot, artinya bahwa jam kerja dengan upah yang lebih tinggi dihitung lebih banyak secara proporsional dibandingkan dengan jam kerja dengan upah yang lebih rendah (Fabricant, 1962). Definisi ini dirasa melengkapi pernyataan sebelumnya karena ada proporsionalitas yang dipertimbangkan di sini. Beberapa pertimbangan dapat diambil berdasarkan perbedaan keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja, dan juga faktor lain yang menentukan kualitas tenaga kerja.

Tidak berhenti di situ, Fabricant juga menawarkan konsep ketiga di mana luaran dibandingkan dengan semua sumber daya yang digunakan dalam produksi, masing-masing dengan bobot yang sesuai. Penyempurnaan ini mempertimbangkan bahwa tidak hanya tenaga atau modal yang terlihat saja yang penting untuk diperhatikan, tapi juga bentuk-bentuk modal lain yang mengiringi berjalannya sebuah proses produksi tadi (Fabricant, 1962).

Definisi lain yang ditawarkan terkait produktivitas adalah rasio, yang seringkali dinyatakan dalam bentuk presentase, di mana hubungan antara total luaran dan total masukan diukur (Watson Jr, 2023). Berbicara tentang produktivitas biasanya merujuk pada proses manufaktur, akan tetapi dapat juga disesuaikan dengan aktivitas apapun yang memiliki luaran, dan menggunakan masukan untuk mencapai hasil tersebut. Luaran atau *output* dapat berupa bahan, produk, barang, atau jasa. Sedangkan masukan atau *input* dapat berupa karyawan, peralatan, bahan, unit, energi, informasi, dan sumber daya finansial. Watson Jr. menambahkan, produktivitas juga berbicara tentang seberapa baik sumber daya dikelola dalam periode waktu tertentu. Penting untuk menentukan dalam jangka waktu berapa produktivitas diukur, sehingga hasilnya pun dapat dibandingkan dari waktu ke waktu.

11.4 Pendekatan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai sebuah proses pembuatan keputusan secara bersama-sama atau setidaknya ada pembagian pengaruh antara pemimpin dan anggota organisasinya dalam membuat keputusan. Organisasi saat ini mengakui bahwa produktivitas yang tinggi memerlukan jenis hubungan baru antara pemimpin dan anggotanya dalam mengorganisasi pekerjaan, yakni hubungan yang lebih memperhatikan pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi dari anggota organisasinya (Akpoviroro, Kadiri, & Owotutu, 2018).

Kepemimpinan dengan pendekatan partisipatif adalah kepemimpinan demokratis yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan manajemen organisasi (Wang, Hou, & Li, 2022). Tujuan pendekatan partisipatif adalah meningkatkan rasa kepemilikan seluruh anggota organisasi dan secara aktif mengintegrasikan tujuan pribadi mereka ke dalam tujuan organisasi. Masih menurut Wang, Hou, & Li, kepemimpinan partisipatif dikarakterisasikan oleh praktik dari beberapa hal. Pertama, dalam proses partisipasi anggota organisasi, pemimpin dan anggota memiliki porsi yang sama dan saling percaya satu sama lain, serta permasalahan organisasi diselesaikan melalui konsultasi demokratis. Kedua, secara umum, meski manajemen dengan pendekatan partisipatif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, tapi keputusan akhir masih dibuat oleh pemimpinnya.

Hal ini juga dikatakan oleh Fincham, bahwa kepemimpinan dengan pendekatan partisipatif mengikutsertakan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan, terkait dengan menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana hal tersebut harus dilakukan. Meski begitu, pemimpin tetap mempertahankan otoritasnya sebagai pengambil keputusan akhir (Akpoviroro, Kadiri, & Owotutu, 2018).

Pelibatan anggota organisasi untuk memberikan kontribusi mereka kepada organisasi menjadi penting untuk diperhatikan mengingat hal ini memiliki pengaruh yang baik pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya (Handayani, 2018). Pelibatan anggota organisasi tersebut dapat menghasilkan keterikatan mereka pada kegiatan organisasi serta antusiasme dalam melakukan tugas mereka.

Menurut Schein, pemimpin yang menggunakan pendekatan partisipatif bertugas untuk memastikan anggota organisasinya berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk dilakukan dan juga tidak dilakukan oleh pemimpin (Akpoviroro, Kadiri, & Owotutu, 2018).

Hal yang perlu dilakukan adalah:

- Mengomunikasikan gambaran besar serta hasil dari kinerja organisasi kepada anggota.
- Melibatkan anggota dalam mengembangkan tujuan realistis, ukuran kinerja yang masuk akal, serta imbalan yang tepat.
- Mendelegasikan tanggung jawab dengan tepat dan mengembangkan bakat anggota.
- Mendukung anggota dengan arahan yang jelas serta sumber daya yang diperlukan.
- Memfasilitasi kerja tim dengan fokus pada proses dan tugas.

Ada pula hal-hal yang sebaiknya tidak dilakukan oleh pemimpin yang menggunakan pendekatan partisipatif, yakni:

- Menyembunyikan informasi dan bertindak seolah-olah kelompok adalah unit yang terisolasi.
- Memerintahkan anggota terkait apa yang harus dilakukan tanpa adanya diskusi.
- Mengelola pekerjaan secara detail dan langsung melakukan pekerjaan tersebut tanpa melibatkan anggota.
- Menciptakan persaingan dan hanya berfokus pada tugas.

Pemimpin saat ini diharapkan untuk berubah dari seseorang yang hanya memerintah dan memberikan pekerjaan menjadi seseorang yang visioner, dapat menjadi pelatih, serta menjadi fasilitator (Akpoviroro, Kadiri, & Owotutu, 2018). Hal ini tentu tidak mudah, tetapi pemimpin perlu untuk beradaptasi mengingat saat ini dunia telah berubah. Selain itu, menurut Akpoviroro dkk., rantai perintah di mana atasan memberikan perintah kepada bawahan kemudian mengharapkan mereka melapor lagi ke atas melalui rantai komando yang hierarkis, tidak lagi berfungsi baik di organisasi yang pengelolaan tugasnya bergantung pada pengetahuan. Jumlah organisasi berbasis pengetahuan kini makin banyak, sehingga kebutuhan akan logika manajemen baru yang menggunakan pendekatan partisipatif jadi makin dibutuhkan.

11.5 Penutup

Penelitian Akpoviroro dkk. membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan pendekatan partisipatif dan produktivitas anggota organisasinya. Selain itu, ditemukan bahwa kepemimpinan dengan pendekatan partisipatif juga dapat digunakan sebagai alat motivasi untuk meningkatkan semangat kerja anggota organisasi (Akpoviroro, Kadiri, & Owotutu, 2018). Partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki hubungan positif dengan produktivitas anggota organisasi, dan semangat mereka dapat ditingkatkan melalui penerapan gaya manajemen partisipatif. Menurut Akpoviroro dkk., lingkungan kerja, di mana anggota organisasi terlibat dalam keputusan terkait masalah yang memengaruhi pekerjaan dan kinerja mereka, akan menjadi lingkungan kerja yang kondusif dan damai.

Pendekatan partisipatif juga direkomendasikan untuk digunakan oleh manajer supaya mereka menjadi lebih adaptif kepada budaya organisasi, tetapi juga tetap konsisten dan mempromosikan keterlibatan yang tinggi. Hal tersebut tentu saja tetap perlu memperhatikan perasaan bahwa organisasi memiliki tujuan yang sama. Pemimpin dapat mempertahankan keseimbangan antara kebutuhan setiap anggota organisasi sambil tetap memperhatikan tujuan dari organisasi (Bell, Chan, & Nel, 2014).

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan dalam tulisan ini, kita dapat menyimpulkan bahwa penting bagi pemimpin organisasi untuk menerapkan pendekatan partisipatif dalam kepemimpinannya, guna meningkatkan motivasi dan produktivitas dari anggota organisasi. Kepemimpinan dengan pendekatan partisipatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Anggota organisasi juga dapat memiliki kesempatan untuk merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi, dan membuat mereka merasa terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pengambilan keputusan dengan pendekatan partisipatif juga memungkinkan adanya identifikasi kebutuhan individu dan membuat pemimpin dapat memberikan dukungan yang sesuai, sehingga semangat kerja dan rasa percaya diri dari anggota organisasi dapat ditingkatkan. Selain itu, anggota organisasi jadi merasa dihargai dan berperan aktif dalam mencapai kesuksesan bersama. Kepemimpinan partisipatif tidak hanya dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas, tetapi juga memiliki dampak positif pada tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, S. P., & Judge, T. (2016). *Essentials of organizational behavior*. New York: Pearson.
- Rothwell, W. J., Bakhshandeh, B., & Zaballero, A. G. (2023). *Successful Supervisory Leadership*. New York: Routledge.
- Stothart, C. (2023). *Motivation: the ultimate guide to leading your team*. New York: Routledge.
- Lee, M. T., & Raschkeb, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 162-169.
- Carducci, B. J. (2020). Maslow's hierarchy of needs. . In *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories* (pp. 269-273).
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 12-16.
- Suciu, L. E., Mortan, M., & Lazăr, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 180-200.
- de Andrade Baptista, J. A., Formigoni, A., da Silva, S. A., Stettiner, C. F., & de Novais, R. A. (2021). Analysis of the Theory of Acquired Needs from McClelland as a Means of Work Satisfaction. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 54-59.
- Fabricant, S. (1962). Productivity: Its Meaning and Trend. *Challenge*, 35-39.
- Watson Jr, G. J. (2023). *Principled Productivity: Why Ethical Treatment of Everyone in an Organization Will Result in Increased Productivity*. CRC Press.

- Sharif, O., Hasan, M., Kurniasari, F., Hermawan, A., & Gunardi, A. (2019). Productivity and efficiency analysis using DEA: Evidence from financial companies listed in bursa Malaysia. *Management Science Letters*, 301-312.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: a literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*.
- Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
- Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior*.
- Handayani, N. P. (2018). Transformational leadership and employee engagement as a determinant of organizational citizenship behavior: Case study on youth non-profit organization. *International Journal of Social Science and Humanity*, 59-64.
- Handayani, N. P. (2017). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement: Telaah Pada Organisasi Non Profit Area Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi dan Bali. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 39-54.
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.

BIODATA PENULIS



Kevin Sanly Putera, M.I.Kom.

Dosen Program Pembelajaran Jarak Jauh
Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara

Kevin Sanly Putera merupakan alumni dari Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara (UMN). Setelah lulus S1 Ilmu Komunikasi (S.I.Kom.), Kevin beraktivitas sebagai jurnalis dan *digital content trainer* di lebih dari 50 kota Indonesia selama lima tahun. Sejumlah mitra nasional yang pernah bekerja sama dengan Kevin: Konferensi Waligereja Indonesia, Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, Kementerian Pemuda dan Olahraga RI, Kantor Staf Presiden RI, PT Pelabuhan Indonesia III, Persatuan Guru Republik Indonesia, Pemuda Katolik, Pradita University, dan PT Galleon Cahaya Investama.

Pada 2019, ia melanjutkan studi S2 di LSPR Communication & Business Institute dengan jurusan *Marketing Communication* (M.I.Kom.). Ia menyelesaikan studinya dengan proyek akhir berupa kampanye komunikasi kesehatan untuk masyarakat Asmat, Papua, setelah tinggal hampir setahun di sana. Selama dan setelah studi S2, ia bekerja sama dengan berbagai mitra internasional di Singapore, Australia, Tiongkok, Rusia, Peru, dan Amerika Serikat. Pada 2022, Kevin bekerja sebagai *Director of Digital Solutions* untuk Ribbeck Law Chartered, firma hukum internasional litigasi kecelakaan pesawat berbasis di Chicago,

Illinois, AS. Ia terlibat aktif dalam litigasi insiden Lion Air JT610 (2018) dan Ethiopian Airlines ET302 (2019).

Dari pengalamannya bersama lebih dari 100 mitra di berbagai negara dan kota, Kevin memutuskan untuk kembali mengabdikan pada almamaternya sebagai dosen Program Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) Ilmu Komunikasi di UMN. Dalam empat semester terakhir, Kevin mengampu mata kuliah *Social Media & Mobile Marketing Strategy*, *Digital Strategic Communication & Data Analytics*, *Personal & Relationship Selling*, *Communication & Personal Relationships*, dan *Communication for Sustainable Developments*. Secara berkala, Kevin juga memenuhi kolaborasi membawakan pelatihan dan seminar untuk kampus lain, organisasi, yayasan, dan komunitas.

Selain menjadi akademisi, Kevin mengelola media sosial nonprofit yang diikuti lebih dari 75.000 akun untuk pewartaan iman Katolik digital.

Pada Juli 2023, Kevin melanjutkan studi S3 (Ph.D.) di The University of Queensland, Australia setelah menerima *earmarked scholarship* untuk proyek kategori 1 dari Pemerintah Australia. Topik yang diteliti Kevin adalah integrasi komunitas dan perawatan keluarga untuk imigran lanjut usia dengan latar belakang budaya dan bahasa yang beragam (*Integrating community and family care for older immigrants with culturally and linguistically diversified [CALD] backgrounds*).

ORCID : <https://orcid.org/0000-0003-0541-5523>

E-mail : k.putera@uq.edu.au

Instagram : @jfxksp

BIODATA PENULIS



Theresia LV Lolita, M.I.Kom.

Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara

Penulis adalah dosen tetap di Program Studi Ilmu Komunikasi di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara. Penulis menyelesaikan pendidikan D3 Sekretari di Akademi Sekretari/Lembaga Pendidikan Kejuruan Tarakanita (sekarang bernama STARKI—Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari), S1 pada Jurusan Hubungan Masyarakat kemudian melanjutkan S2 pada Jurusan Komunikasi Politik di Universitas Mercubuana, Jakarta.

Sebelum mulai menjadi dosen di tahun 2020, penulis telah berpengalaman bekerja untuk sekretaris perusahaan BUMN serta bidang komunikasi pemasaran digital setelah 10 tahun berkecimpung sebagai dan praktisi di beberapa biro iklan digital untuk beberapa proyek kampanye pemasaran merek maupun politik di Jakarta.

Penulis dapat dihubungi melalui email theresia.lolita@umn.ac.id.

BIODATA PENULIS



Irwan Fakhruddin, S.Sn., M. I. Kom.

Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Komunikasi
Universitas Multimedia Nusantara

Penulis lahir di Purbalingga, 31 Juli 1975. Penulis merupakan dosen tetap di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara. Penulis memiliki ketertarikan dalam bidang riset tentang Komunikasi Risiko, Komunikasi Kebencanaan, Komunikasi Lingkungan, Ekonomi Kreatif, Marketing Communication, dan Advertising.

BIODATA PENULIS



Dr Indiwanto Wahjuwibowo, MSI , CMT

Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Komunikasi UMN

Penulis merupakan dosen, penulis buku, dan peneliti kelahiran Tangerang 8 Maret 1966. Masa-masa mudanya diwarnai dengan tugas jurnalistik sebagai wartawan (1993-2012) setelah lulus sarjana Ilmu Komunikasi dari Universitas Gadjah Mada Jogjakarta. Sekarang menjadi instruktur dan lecturer Ilmu Komunikasi di Universitas Multimedia Nusantara Jalan Boulevard Gading Serpong Tangerang Banten . Selain sebagai dosen untuk mata ajar Metode penelitian Komunikasi , ayah tiga putri ini merupakan Asesor Kompetensi BNSP dan merupakan Master Trainer Bersertifikat BNSP. Di pemerintahan, Indiwanto juga menjadi widyaiswara luar biasa untuk peatihan pembentukan jenjang Pranata Humas Kementerian Kominfo untuk mata ajar Manajemen Media Kehumasan Pemerintah. Bisa dikontak melalui Hp 082112297660 atau email: indiwan@umn.ac.id

BIODATA PENULIS



Cendera Rizky Anugrah Bangun, S.Sos, M.Si

Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara

Setelah lulus dari Universitas Indonesia, karier penulis sebagai praktisi dengan berbagai fokus pada bagian Corporate Communication di berbagai perusahaan. Karier sebagai akademisi dimulai pada tahun 2012 di London School Public Relations (LSPR) menjabat sebagai Thesis Coordinator di Thesis Department sampai tahun 2018. Di tahun yang sama saat bergabung menjadi dosen di UMN di tahun 2018, ia dipercaya menjadi Sekretaris Prodi Ilmu Komunikasi, merangkap dosen untuk mata kuliah Media Relations and Publicity Effectiveness, Mass Communication and Popular Culture, Seminar Research Proposal, Introduction to Corporate Communication, dan lainnya. Tahun 2022 dipercaya menjabat Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara. Riset-riset yang dilakukan oleh penulis di seputar fans studies, disabilitas, dan juga corporate communication. Untuk korespondensi atau informasi lebih lanjut dapat menghubungi cendera.anugrah@umn.ac.id

BIODATA PENULIS



Selvi Amalia, M.Si.

Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara

Penulis lahir di Blitar, pada tahun 1980. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara. Lulus S1 dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2003, dan kemudian bekerja di bidang komunikasi perusahaan sejak tahun 2004. Pada tahun 2010 mendapatkan beasiswa dari tempatnya bekerja untuk melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia. Penulis aktif memberikan training dan konsultasi komunikasi strategis di berbagai perusahaan dan lembaga.

BIODATA PENULIS



Nathaniel Antonio Parulian, S.Psi., M.I.Kom.

Dosen Tetap Program Studi *Strategic Communication*
Fakultas Ilmu Komunikasi
Universitas Multimedia Nusantara

Nathaniel Antonio Parulian merupakan salah satu anggota tim dosen tetap pada Program Studi Strategic Communication Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara. Ia menyelesaikan pendidikan S1-nya pada Program Studi Psikologi dengan minor Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta dan melanjutkan pendidikan S2-nya pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi di Universitas Pelita Harapan, Jakarta dengan minor Studi Media.

Berbekal bidang Ilmu Psikologi yang ia tekuni sekaligus memiliki minat dalam berorganisasi oleh karena itu ia memutuskan untuk bergabung ke dalam wadah organisasi gerejawi. Setelah dua tahun ia bergabung didalamnya, pada tahun 2007 hingga tahun 2011 yang lalu ia daulat untuk memimpin organisasi kepemudaan gereja ditempat ia terdaftar sebagai jemaat yakni GPIB Surya Kasih, Jakarta Timur sebagai Wakil Ketua Pelayanan Kategorial Gerakan Pemuda dan dilanjutkan dengan menjadi Ketua Pelayanan Kategorial Gerakan Pemuda dijemaat yang sama pada periode tahun 2011 hingga tahun 2013 sekaligus ia menyelesaikan studi magisternya

ditahun yang sama. Tidak hanya itu, ia juga ditunjuk untuk memimpin Pelayanan Kategorial Gerakan Pemuda GPIB Musyawarah Pelayanan Jakarta Timur sebagai Bendahara Umum ditahun 2013-2015.

Berbekal pengalamannya memimpin organisasi gerejawi itulah yang menghantarkannya untuk menduduki posisi pejabat struktural sebagai Sekretaris Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Pembangunan Jaya di tahun 2019-2022 yang lalu yang semakin memperkuat kemampuan dan keterampilannya dalam memimpin kelompok dan organisasi.

Penulis dapat dihubungi melalui surat elektronik:
nathaniel.antonio@umn.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Arsa Widityarsa Utoyo, M.Sn

Dosen Program Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia
Nusantara
Fakultas Strategi Komunikasi

Arsa Widityarsa Utoyo lahir pada tanggal 13 Juni 1982 di Jakarta. Ia mengajar di jurusan komunikasi di Universitas Multimedia Nusantara di Tangerang. Dia mengajar selama empat tahun di sekolah swasta sebelum beralih ke karir sebagai profesor profesional dengan pengalaman mengajar di perguruan tinggi negeri dan swasta. Selain menjadi dosen, Arsa adalah spesialis komunikasi visual dan multimedia. Sejumlah proyek telah ia kerjakan, antara lain film animasi, company profile, desain logo, buku, foto produk, manajemen media sosial, dan berbagai proyek multimedia baik untuk swasta maupun pemerintah.

BIODATA PENULIS



Chininta Rizka Angelia, S.I.Kom., M.Si.

Dosen Program Studi PJJ Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara

Penulis yang akrab disapa Chininta menyelesaikan pendidikan Sarjana Ilmu Komunikasi di Universitas Multimedia Nusantara (UMN) dan Magister Ilmu Komunikasi di Universitas Indonesia (UI). Pada kuartal I tahun 2023, Chininta telah mempublikasikan hasil penelitiannya dalam bentuk buku dengan judul *“Endorser, Influencer, Instagram: Imaji Konsumsi di Era Digital”*.

Memiliki pengalaman di bidang Public Relations baik di Kementerian maupun Perguruan Tinggi selama 6 tahun, pada 2020 Chininta memilih berkarier sebagai dosen. Ia pernah menjadi Mentor wilayah Bali untuk mendukung program vaksinasi nasional khususnya kelompok lansia dan disabilitas, dalam Nusantara Health Security Project, program Kemitraan UMN dengan AIHSP (Australia Indonesia Health Security Partnership) tahun 2022.

Chininta juga memiliki Sertifikasi Digital Marketing dari BNSP dan Sertifikasi sebagai *trainer* “Konteks Makro Kehumasan” untuk Pelatihan Pembentukan Jabatan Fungsional Pranata Humas (JFPH) di Pusdiklat Kementerian Komunikasi dan Informatika Tahun 2023. Informasi lebih lanjut dapat menghubungi *email* **chininta@umn.ac.id** atau Instagram **@chininta**.

BIODATA PENULIS



Dr. Nuria Astagini, S.Sos, M.Si

Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara

Penulis lahir di Jakarta pada tanggal 4 Maret 1982. Saat ini penulis merupakan Dosen pada Program Studi *Strategic Communication* Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara. Setelah menyelesaikan pendidikan S1 di program studi Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia, penulis melanjutkan studi hingga jenjang S3 dan mendapatkan gelar Doktor dalam bidang Ilmu Komunikasi di Universitas Indonesia.

BIODATA PENULIS



Maria Advenita Gita Elmada

Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara

Penulis adalah dosen tetap di Program Studi Ilmu Komunikasi di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara.

Studi S1 di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara diselesaikan pada 2016 lalu. Penulis kemudian melanjutkan studi di Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia dan selesai pada 2020 silam.

Saat ini penulis fokus pada bidang Komunikasi untuk Pembangunan Berkelanjutan, yang mencakup pemberdayaan ekonomi, masyarakat, dan lingkungan ke arah keberlanjutan.

Penulis dapat dihubungi melalui email maria.advenita@umn.ac.id