

## Memahami Kepemimpinan Stratejik dan Kebudayaan Organisasi

Oleh  
Rina Nuraini Selly

### Abstrak

Pemikiran strategik seyogyanya merupakan perspektif yang terintegrasi, dimana langkah perumusan strategi bukanlah suatu proses yang terisolasi. Artinya, langkah perumusan strategi adalah proses yang terjalin dengan semua hal yang dibutuhkan dalam pengelolaan suatu organisasi. Kepemimpinan strategis dapat dikatakan sebagai kunci meraih keberhasilan masa depan organisasi. Sebagai faktor kunci keberhasilan untuk setiap perubahan terutama pada pengembangan modal manusia (human capital) dan membentuk kebudayaan organisasi agar "selaras" dengan strategi organisasi. Human capital berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan orang-orang dalam organisasi. Untuk mengembangkan dan membuatnya sejajar dengan strategi organisasi dan budaya, seorang pemimpin membutuhkan kerangka yang bisa diterapkan dalam praktek. Dalam mengkaji Kebudayaan Organisasi terdapat lapisan-lapisan budaya organisasi dimana menelaah setiap konsep dari budaya organisasi. Dalam perkembangan waktu menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat sangat membantu suksesnya jangka panjang organisasi dengan menuntun perilaku dan memberi makna pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Stratejik, Kebudayaan Organisasi

### A. PENDAHULUAN

Guna meningkatkan gerak dan kerumitan kegiatan akan terus memaksa organisasi untuk mendorong wewenang ke bawah melalui struktur manajemen yang semakin horizontal dan rata. Hal ini lebih memberi penekanan pada kepemimpinan yang stratejik dan suatu budaya yang kuat untuk mengambil keputusan yang harus dibuat secara cepat, walau risiko besar. Perubahan diperlukan agar dapat bertahan dan bersaing secara efektif dalam lingkungan baru. Perubahan yang semakin kompleks ini menuntut adanya kepemimpinan yang stratejik, karenanya, kepemimpinan organisasi ini meliputi: **Pertama**, mengarahkan organisasi untuk menghadapi perubahan yang terus-menerus. **Kedua**, menyediakan keahlian untuk menghadapi dampak perubahan yang terus-menerus terhadap manajemen.

Kepemimpinan stratejik mengarahkan dan menuntut suatu visi sepanjang waktu serta mengembangkan kepemimpinan masa depan dan budaya organisasional. Tantangan pemimpin stratejik adalah mendorong komitmen di antara orang-orang dalam suatu organisasi serta para pemangku kepentingan (stakeholders) di luar organisasi untuk menerima perubahan dan melaksanakan strategi yang ditujukan untuk memposisikan organisasi agar tetap sukses di masa depan.

### B. PEMBAHASAN

#### 1. Kepemimpinan Stratejik

Kepemimpinan stratejik dapat diartikan sebagai pengaruh positif atas perilaku stratejik yang dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan dan kelanjutan hidup organisasi. Pengaruh positif ialah pengaruh yang tidak bersumber pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, tetapi lebih merupakan daya pendorong untuk membangkitkan semangat menciptakan profil stratejik organisasi. Perilaku pemimpin yang didorong oleh pengaruh yang seperti itu merupakan suatu perilaku stratejik. Di dalam suatu organisasi ada pihak-pihak terkait yang mempunyai keinginan dan harapan. Keinginan dan harapan ini perlu dipenuhi oleh pihak manajemen. Itulah tanggung jawab dari suatu kepemimpinan stratejik.

a. Falsafah Kepemimpinan stratejik

Untuk memahami hakikat kepemimpinan stratejik, Summer dalam (Salusu, 1980) mengisyaratkan agar kelompok stratejik dalam hal ini para ahli strategi, menghayati empat falsafah umum yang berkaitan dengan hubungan antara mereka sebagai kelompok stratejik, sebagai berikut: Pertama, pertanggungjawabannya para ahli strategi di dalam masyarakat, yaitu bagaimana mereka mengintegrasikan organisasi dengan berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Peranan ahli strategi di sini sebagai integrator role.

Kedua, the competence role, yaitu pertanggungjawaban ahli strategi di dalam tubuh organisasi. Mereka tidak hanya melihat ke luar, tetapi perlu juga memberi perhatian terhadap organisasinya sendiri, terutama dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi internalnya. sedangkan integrator role memperlihatkan bahwa organisasi itu adalah instrument untuk menciptakan masyarakat yang lebih baik. Competence role mengisyaratkan bahwa kepemimpinan stratejik adalah instrument utama untuk membangun organisasi.

Ketiga, pertanggungjawaban sosial yaitu the pluralistic role. Di sini kelompok stratejik didorong untuk menghilangkan pernyataan dan tuduhan bahwa produk dan pelayanan organisasinya kurang baik atau kurang cocok dengan masyarakat, bahwa operasi internal tidak cocok atau tidak baik bagi karyawannya.

Keempat, the judgement role, etika stratejik, yaitu suatu sikap bijaksana yang perlu ditempuh oleh para ahli strategi dalam organisasi untuk mengadakan evaluasi terhadap semua tingkah laku orang dan apabila menemukan perilaku yang kontradiktif, berusaha untuk mendamaikannya. Dengan demikian, mereka berperan sebagai juru damai etik bagi pihak-pihak yang bertentangan.

b. Mengembangkan Kepemimpinan Stratejik

Salah satu peran kunci kepemimpinan organisasi yang baik, yaitu membangun organisasi dengan cara mendidik dan mengembangkan calon pemimpin baru. Masing-masing calon nantinya akan menjadi manajer global, agen perubahan, penyusun strategi, motivator, pembuat keputusan stratejik, inovator, dan kolaborator jika kegiatan tersebut tetap bertahan dan berkembang. Hal ini akan tampak bila melihat kompetensi kunci yang dimiliki dan dikembangkan manajer masa depan.

Menurut **David Golomen** dalam (Sedarmayanti, 2010:221-223) jenis karakteristik kepribadian menghasilkan jenis kompetensi. Satu kelompok yang terdiri

dari empat karakteristik umumnya disebut kecerdasan emosional memainkan peran yang penting untuk mewujudkan kompetensi yang dibutuhkan manajer yang diinginkan pada masa kini yaitu:

- 1) Kesadaran diri; dalam hal kemampuan membaca dan mengerti emosi seseorang serta menilai kekuatan dan kelemahan seseorang, didasarkan kepercayaan berasal dari penghargaan diri sendiri yang positif.
- 2) Pengelolaan diri; dalam hal kendali, integritas, kejujuran, inisiatif, dan berorientasi pencapaian.
- 3) Kesadaran sosial; berkaitan merasakan emosi lain (empati) mempelajari organisasi (kesadaran organisasi), dan mengenali kebutuhan pelanggan (berorientasi layanan).
- 4) Keahlian sosial; mempengaruhi dan menginspirasi orang lain, berkomunikasi, berkolaborasi, dan membangun hubungan dengan orang lain, serta mengelola perubahan dan konflik.

Pemimpin yang strategik berusaha mengembangkan manajer yang mengerti bahwa mereka memiliki banyak sumber kekuasaan dan pengaruh, dalam mengendalikan kekuasaan terkait dengan posisi dalam organisasi sering merupakan cara paling tidak efektif untuk mempengaruhi orang agar melakukan apa yang diperlukan.

Manajer memiliki tujuh sumber kekuasaan dan pengaruh. Sumber kekuasaan organisasi berasal dari peran manajer dalam organisasi, adalah sebagai berikut:

- 1) Kekuasaan posisi; kemampuan dan hak mempengaruhi dan mengarahkan orang lain berdasarkan kekuasaan yang dikaitkan dengan kedudukan formal dalam organisasi.
- 2) Kekuasaan penghargaan; kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain yang berasal dari kemampuan memberi penghargaan sebagai balasan untuk tindakan dan hasil yang diharapkan.
- 3) Kekuasaan informasi; kemampuan mempengaruhi orang lain berdasarkan akses terhadap informasi dan kendali terhadap pendistribusian informasi yang penting kepada bawahan dan orang lain yang tidak diperoleh secara mudah.
- 4) Kekuasaan disiplin; kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi orang lain berdasarkan kemampuan untuk memaksa dan memberi hukuman atas kesalahan/tindakan yang tidak diingatkan orang lain, khususnya bawahan.

Selain mengandalkan kekuasaan organisasi yang harus dimiliki oleh pemimpin masa kini, pengaruh pribadi juga diperlukan diantara:

- 1) Pengaruh ahli; kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi orang lain mereka patuh kepada anda berdasarkan keahlian/pengetahuan khusus yang berhubungan dengan tugas, tanggung jawab/penugasan di mana mereka terlibat.
- 2) Pengaruh referensi; kemampuan mempengaruhi orang lain yang berasal dari hasrat kuat mereka untuk berhubungan dengan pimpinan, biasanya karena

mereka mengagumi pimpinan, memperoleh reputasi atau beberapa tujuan yang terkait, atau percaya kepada motivasi pimpinan.

- 3) Pengaruh teman sekelompok; kemampuan mempengaruhi perilaku individu di antara anggota suatu kelompok berdasarkan norma kelompok, kesadaran kelompok atas apa yang merupakan hal/cara benar untuk melakukan hal, serta kebutuhan untuk dinilai dan diterima kelompok.

## 2. Kebudayaan Organisasi

Kebudayaan organisasi sama cirri-cirinya dengan definisi antropologis mengenai kebudayaan masyarakat. Keduanya menekankan pentingnya nilai dan kepercayaan yang sama dan pengaruhnya terhadap perilaku.

Kebudayaan organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku, yang melaksanakan beberapa fungsi penting dengan:

- 1) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi
- 2) Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri
- 3) Meningkatkan stabilitas system social
- 4) Menyediakan premises (pokok pendapat) yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa kebudayaan itu melaksanakan fungsi-fungsi penting dalam organisasi.

Sebuah perspektif lain menekankan cara kebudayaan mempengaruhi perilaku: kebudayaan organisasi adalah sistem nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi, dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita mengerjakan hal-hal di sini).

Pengertian ini menunjukkan bahwa semua yang kita ketahui dari pengalaman pribadi; organisasi-organisasi itu mempunyai kebudayaan yang berbeda-beda – sasaran dan nilai, gaya manajemen, dan norma-norma untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mereka.

### a. Pentingnya Kebudayaan

Pengusaha asli (original entrepreneur) yang mendirikan suatu organisasi, seringkali memberikan bentuk pribadi kepada kebudayaan inisial organisasi itu dan kemudian melanggengkan kebudayaan itu dengan mendapatkan para pengikut yang sesuai dan memasyarakatkannya ke dalam sistemnya. Pendiri atau kelompok pendiri suatu organisasi memulainya dengan nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma tertentu yang telah dibentuknya dengan kebudayaan yang lebih luas dan dengan pengalaman kehidupan mereka.

Dalam perkembangan waktu banyak bermunculan berbagai studi baru yang menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat sangat membantu suksesnya jangka panjang organisasi dengan menuntun perilaku dan member makna kepada kegiatan-kegiatannya.

Organisasi yang sukses tampak mempunyai kebudayaan yang kuat, yang menarik, mengimbali (reward), dan mempertahankan kesetiaan para pegawai yang melaksanakan berbagai peranan dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Salah satu peranan terpenting dari manajemen adalah membentuk nilai-nilai kebudayaan. Pentingnya kebudayaan itu menjadi sangat jelas bila suatu organisasi mengalami perubahan penting dalam sasaran, strategi dan cara-cara operasinya. Seluruh kebudayaannya ditujukan untuk operasi yang efisien dengan misi yang tegas untuk memberikan pelayanan bermutu tinggi. Hal ini akan mengarah pada kebudayaan yang kuat, kebudayaan yang kuat itu bergantung pada kesesuaian antara kebudayaan dengan kebutuhan organisasi.

Kebudayaan adalah aktiva dan juga passiva. Dikatakan aktiva karena kepercayaan bersama mengurangi dan menghemat (economize) komunikasi dan memudahkan pengambilan keputusan. Nilai-nilai bersama juga membangkitkan motivasi, kerjasama, dan komitmen. Hal demikian dapat membawa pada prestasi organisasi yang efektif dan efisien. Akan tetapi, suatu kebudayaan yang kuat mungkin memberikan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya, namun masih belum efektif.

Kebudayaan merupakan passiva, apabila kepercayaan dan nilai bersama tidak lagi sesuai dengan kebutuhan organisasi, kebutuhan anggotanya, dan para pemilih (constituencies) lainnya.

### 3. Kepemimpinan Strategik Dalam Membangun Kebudayaan Organisasi

Gaya/tipe kepemimpinan tidak dapat diterapkan secara terus-menerus, melainkan bergantung pada: situasi, tugas yang diemban, dan karakteristik dari para bawahan yang dipimpinnya. Salah satu contoh situasi yang berbeda-beda di mana seorang pemimpin menjalankan perannya, adalah fase/tahap-tahap sebuah organisasi dalam siklusnya. Peran seorang pemimpin pada saat organisasi baru dibentuk dan pada saat organisasi sudah mulai "menua", sangatlah berbeda.

#### a. Fase Pendirian: Pemimpin sebagai Penggerak Organisasi

Fungsi seorang pemimpin adalah memberikan pasokan energi yang dibutuhkan agar sebuah organisasi dapat "lepas landas". Peran yang sering kali dianggap paling penting adalah memberikan visi; arah dan tujuan kemana organisasi menuju. Yang tidak kalah penting adalah sebagai pusat dan pemberi energi bagi seluruh karyawan di kala mencoba berbagai strategi, menghadapi berbagai kegagalan, dalam upaya membangun sebuah organisasi yang tangguh. Energi yang kuat datang dari seorang pemimpin yang dapat memberi keyakinan, membangkitkan motivasi yang pada dasarnya memberi napas bagi seluruh organisasi. Sebagai pusat penggerak seluruh organisasi.

#### b. Fase Pembentukan: Pemimpin sebagai Pencipta Budaya

Setelah sebuah organisasi berhasil memiliki SDM yang potensial untuk hidup dan tetap bertahan hidup, maka seorang pemimpin "menularkan" semangat kewirausahaan, kepercayaan diri dan nilai-nilai yang dianutnya kepada para bawahannya. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga cara:

- a. Ia hanya merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, memiliki visi, dan pola tingkah laku yang sama dengannya;
- b. Ia mengkomunikasikan, mensosialisasikan, serta melakukan indoktrinasi kepada para bawahannya tentang nilai-nilai dan cara berpikir dan bertingkah laku yang ia inginkan;
- c. Ia memberikan contoh kepada para bawahannya bagaimana seharusnya berpikir dan bertingkah laku, sehingga para bawahannya akan menjadikannya tokoh panutan dan menginternalisasi nilai-nilai yang dianut pemimpinnya. Di sini terlihat jelas peran seorang pemimpin dalam menciptakan budaya kerja yang diinginkan. Sifat, kepribadian, dan tingkah laku seorang pemimpin menjadi embrio sebuah budaya dalam organisasinya. Karenanya, konsistensi antara apa yang dikatakan dan diharapkan dengan apa yang dilakukan menjadi faktor krusial.

c. Fase Pemeliharaan: Pemimpin sebagai Pemelihara Budaya

Sering kali sebuah organisasi mengalami kegagalan karena lalai mempertahankan competitive edge-nya. Produk yang cepat usang, nilai tambah yang tidak terus ditingkatkan adalah sebagian contoh penyebab runtuhnya sebuah organisasi. Budaya organisasi memegang peranan penting di sini. Sebuah contoh, budaya "inovasi" dan "mengutamakan kebutuhan pelanggan" yang telah berhasil dibentuk pada masa pembentukan dan pemeliharaan, gagal dipelihara keberadaannya. Apa yang tercipta dengan baik pada masa muda sebuah organisasi-energi yang besar dan visi yang kuat dari sang pemimpin-meluntur pada saat organisasi tersebut bertambah usianya. Kegagalan seorang pemimpin pendiri sering kali terjadi pada masa ini, di mana ia tidak berhasil menciptakan para pemimpin penerus, yang mampu memelihara budaya organisasi yang telah terbentuk.

d. Fase Perubahan: Pemimpin sebagai Agen Perubahan

Kegagalan sering kali juga terjadi karena para pemimpin tidak dapat beradaptasi dan mengikuti cepatnya perubahan yang terjadi di sekelilingnya. Prinsip dan nilai-nilai yang secara kaku diterapkan, budaya yang solid terbentuk, sering kali justru membawa malapetaka pada saat prinsip, nilai dan budaya yang dianut sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan zaman. Pemimpin pada sebuah organisasi harus terus-menerus mengevaluasi, apakah nilai dan budaya yang dianut masih mendukung pada saat perubahan terjadi. Perubahan nilai dan budaya justru harus dimulai dari sang pemimpin. Pemimpin menjadi orang pertama dan yang paling ingin untuk berubah. Ia adalah orang yang berdiri di garis paling depan upaya perubahan.

Dalam memahami interaksi sosial dalam perspektif organisasional, maka dapat diperoleh suatu gambaran yang lebih jelas tentang apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam konteks berfikir strategik tersebut. Telah lama diasumsikan bahwa tugas perencanaan atau berfikir strategik merupakan fungsi, wewenang dan tanggung jawab kepemimpinan. Terutama kaitannya dengan tugas pemimpin dalam hal melakukan pengendalian, membimbing, dan membentuk lingkungan organisasional. Dalam perspektif pendekatan sistem, berfikir strategik sama artinya dengan berpikir tentang hasil dari suatu organisasi dalam kaitannya dengan berbagai

unit yang melekat pada organisasi. Ada juga yang mengatakan bahwa perencanaan strategik bekerja pada lapisan kulit dan tulang, sementara pemikiran strategik bekerja pada lapisan jiwa organisasi.

Pemimpin strategik mendorong komitmen untuk dapat menerima perubahan melalui:

- 1) Menjelaskan tujuan strategis; para pemimpin harus sadar ke mana mereka akan memimpin organisasi dan hasil yang diharapkan akan dicapai.
- 2) Membangun organisasi; pemimpin berpikir untuk meningkatkan struktur organisasi dan membuatnya berfungsi secara efektif untuk mencapai tujuan strategis, berusaha menerima perubahan, pendidikan dan pengembangan kepemimpinan guna membiasakan pemimpin masa depan memiliki keahlian penting bagi organisasi, menjalin hubungan dengan lingkungan eksternal organisasi.
- 3) Membentuk budaya organisasi; elemen kepemimpinan yang baik, visi, kinerja, prinsip, dan ketekunan, adalah cara penting membentuk budaya organisasi.

Ketika pemimpin memperjelas tujuan strategik, membangun organisasi dan membentuk budaya organisasi, mereka berharap satu elemen kunci. Pemimpin harus dapat melaksanakan strategi kepemimpinan untuk menerima risiko dan menghadapi kerumitan yang dibawa oleh perubahan.

### C. PENUTUP

Antara kepemimpinan strategik dan kebudayaan organisasi terdapat hubungan yang penting. Kesesuaian antara faktor-faktor ini dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan suatu organisasi. Untuk mencapai suatu keberhasilan dibutuhkan waktu untuk berproses yang lama dan kontinyu.

Kunci kepemimpinan organisasi yang baik, yaitu membangun organisasi dengan cara mendidik dan mengembangkan calon pemimpin baru.

Peranan terpenting dari manajemen adalah membentuk nilai-nilai kebudayaan. Kebudayaan organisasi merupakan sistem nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi, dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita mengerjakan hal-hal di sini).

Pentingnya kebudayaan itu menjadi sangat jelas bila suatu organisasi mengalami perubahan penting dalam sasaran, strategi dan cara-cara operasinya. Seluruh kebudayaannya ditujukan untuk operasi yang efisien dengan misi yang tegas untuk memberikan pelayanan bermutu tinggi. Hal ini akan mengarah pada kebudayaan yang kuat, kebudayaan yang kuat itu bergantung pada kesesuaian antara kebudayaan dengan kebutuhan organisasi.

Tugas perencanaan atau berfikir strategik merupakan fungsi, wewenang dan tanggung jawab kepemimpinan. Terutama kaitannya dengan tugas pemimpin dalam hal melakukan pengendalian, membimbing, dan membentuk lingkungan organisasional. Pemimpin harus dapat melaksanakan strategi kepemimpinan untuk menerima risiko dan menghadapi kerumitan yang dibawa oleh perubahan.

### DAFTAR PUSTAKA

- E. Kast, Fremont & E. Rosenzweig, James, 2002, *Organisasi & Manajemen 2*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Salusu, J, 2005, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit*, Grasindo, Jakarta.
- Sedarmayanti, Hj, 2010, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik)*, Refika Aditama, Bandung.
- Lingkar LSM, *Peran Pemimpin Dalam Membangun Budaya Organisasi*, 28 November 2012.
- Affif, H. faisal, *Kepemimpinan Strategik Dalam Organisasi (Bagian 2)*, Article, Business, Management, 2013. [sbm.binus.ac.id/2013/11/9/kepemimpinan-strategik-dalam-organisasi-2/](http://sbm.binus.ac.id/2013/11/9/kepemimpinan-strategik-dalam-organisasi-2/)
- Satriyani, 2012, *Kebudayaan Organisasi Sosiologi Organisasi*. [satriyani.blog.fisip.unc.ac.id/2012/12/01/kebudayaan-organisasi-sosiologi-organisasi/](http://satriyani.blog.fisip.unc.ac.id/2012/12/01/kebudayaan-organisasi-sosiologi-organisasi/)