

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM MENCIPTAKAN ORGANISASI BELAJAR**

**Hesti Kusumaningrum<sup>1</sup>, Aziza Sulistyawati<sup>2</sup>, Cinta Kirani<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

<sup>2</sup> UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

<sup>3</sup> UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Corresponding E-mail: [Hesti.kusumaningrum@uinjkt.ac.id](mailto:Hesti.kusumaningrum@uinjkt.ac.id)

### **Abstrak**

Kepemimpinan, sebagai topik yang selalu menjadi pembahasan menarik, tetap relevan untuk diselidiki karena memiliki peran krusial dalam keberhasilan suatu organisasi. Esensinya, kepemimpinan adalah suatu bentuk tanggung jawab yang kuat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan proses memengaruhi orang lain agar melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan strategis lebih bersifat upaya untuk mempengaruhi orang-orang tidak hanya agar melakukan apa yang diinginkan oleh atasan, tetapi juga untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi definisi dan konsep kepemimpinan strategis serta memahami dampaknya pada organisasi belajar. Kesimpulan menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis adalah suatu proses yang melibatkan pengaturan dan pencapaian kinerja, dengan fokus pada pengambilan keputusan yang sesuai dengan tujuan, dan pencapaian kualitas sumber daya manusia pada suatu organisasi.

**Kata Kunci:** *Leadership, Organization, Human Resources*

### **Abstract**

Leadership, as a topic that is always an interesting discussion, remains relevant to investigate because it has a crucial role in the success of an organization. In essence, leadership is a form of strong responsibility needed to achieve organizational goals. This involves the process of influencing other people to carry out tasks in accordance with the expected goals. Strategic leadership is more about efforts to influence people not only to do what superiors want, but also to achieve organizational goals. This research aims to explore the definition and concept of strategic leadership and understand its impact on learning organizations. The

conclusion shows that strategic leadership is a process that involves managing and achieving performance, with a focus on making decisions that are in line with goals, and achieving the quality of human resources in an organization.

**Keywords:** Leadership, Organization, Human Resources

## **PENDAHULUAN**

Organisasi belajar sangat diperlukan terutama dalam menghadapi perubahan zaman. Pada dasarnya organisasi belajar ini merupakan suatu konsep dimana organisasi harus melewati proses belajar yang terus menerus berkembang untuk menghadapi tantangan baik dari dalam maupun dari luar organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Agar dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif serta dapat bertahan, tumbuh, dan berkembang maka organisasi perlu membenahi dirinya melalui belajar. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi belajar, suatu organisasi harus memiliki kapasitas pemimpin yang baik dan strategis. Karena pada dasarnya sumber daya manusia merupakan peran penting dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin bertanggung jawab atas terjadinya proses belajar dalam organisasi. Dengan demikian, pemimpin berfungsi lebih sebagai perancang dan pembimbing.

Mengapa kepemimpinan strategis menjadi semakin vital saat ini? Karena lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis mempengaruhi berbagai organisasi dengan arus perubahan yang tak terduga. Pada era yang lebih stabil seperti pertengahan abad ke-20

dan sebelumnya, administrasi dan manajemen yang efisien sudah cukup untuk kelangsungan hidup organisasi. Namun, dalam era abad ke-21 yang ditandai oleh tingkat perubahan yang tinggi dan sering, kepemimpinan strategis menjadi lebih krusial selain manajemen yang efektif. Menurut Stephen Covey, seorang ahli manajemen, pemimpin yang berhasil pada abad ke-21 adalah mereka yang memiliki visi, keberanian, kerendahan hati untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan serta kepekaan emosional mereka, dan mampu menjadi agen perubahan.

Berdasarkan uraian diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menjelaskan, dan menganalisis pengaruh dari kepemimpinan yang strategis dalam terciptanya organisasi belajar sebagai langkah dalam meningkatkan kualitas organisasi. Kemudian, penelitian ini diharapkan lebih lanjut dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lain terkait permasalahan tersebut.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kepemimpinan**

Menurut Kadarusman (2012) kepemimpinan (Leadership) dibagi Leadership diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah team leader (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya

untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Menurut Crainer ada lebih dari 400 definisi tentang *leadership* (Mullins, 2005). Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya. Walaupun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk

suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang memengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin.

### **Manajemen dan Kepemimpinan**

Istilah manajemen dan kepemimpinan memang sering dipertukarkan. Hal ini terjadi karena aktivitas manajemen, yang mencakup perencanaan (planning), pengarahan (leading), pengorganisasian (organizing), dan pengendalian (controlling), dianggap tidak berbeda dengan aktivitas kepemimpinan. Namun John Kotter, dari Harvard Business School mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen berkenaan dengan mengatasi kerumitan, sedangkan kepemimpinan berkenaan dengan mengatasi perubahan (Robbins, 2003). Hal tersebut dapat dipertegas lagi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan visi terhadap masa depan, sedangkan manajemen berkaitan dengan mengimplementasikan visi dan strategi yang disajikan oleh para pemimpin. Perbedaan kedua istilah tersebut dikemukakan juga oleh Robert House dari Wharton School pada University of Pennsylvania (Robbins, 2003).

Hal senada juga dikemukakan oleh Mullins (2005) yang menyatakan bahwa manajemen berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh bawahannya. Sedangkan kepemimpinan lebih menekankan pada komunikasi, memotivasi dan mendorong semangat bawahan agar bertindak secara maksimal untuk suatu tujuan.

Hollingsworth mengemukakan perbedaan mendasar antara manajemen dan kepemimpinan (Mullins, 2005), yaitu:

1. Seorang manajer melakukan administrasi, sedangkan seorang pemimpin melakukan inovasi
2. Seorang manajer memelihara apa yang ada, sedangkan seorang pemimpin membangun apa yang diperlukan
3. Seorang manajer fokus pada sistem dan struktur, sedangkan seorang pemimpin fokus pada pelakunya
4. Seorang manajer melakukan pengawasan, sedangkan pemimpin membangun kepercayaan
5. Seorang manajer melihat hal-hal yang detail, sedangkan pemimpin melihat hal-hal yang umum atau menyeluruh
6. Seorang manajer melakukan segala sesuatunya dengan benar, sedangkan pemimpin memilih apa yang semestinya dilakukan.

## **METODE**

Metode yang digunakan pada penulisan artikel ini adalah studi literatur atau kepustakaan. Metode ini merupakan serangkaian kegiatan pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengelola bahan penelitian (Zed, 2008: 3). Penulis mengumpulkan data berdasarkan rumusan masalah yang dikaji kemudian dianalisis serta disimpulkan. Berdasarkan metode penelitian yang dipakai, penulisan artikel ini menggunakan metode studi literatur dengan mengkaji dan menganalisis jurnal yang memiliki hubungan dengan kepemimpinan strategis dalam organisasi belajar. Jurnal yang dikaji

yaitu jurnal dari Google Scholar dengan kata kunci kepemimpinan strategis dan organisasi belajar. Selain itu penelitian ini juga menggunakan buku internasional yang berjudul Strategic Management sebagai rujukan penulisan artikel ini. Semua sumber berkaitan dengan peranan kepemimpinan strategis dalam organisasi belajar.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Menimbulkan Sikap Ketergantungan dalam Organisasi Belajar**

Kepemimpinan melibatkan proses mengubah organisasi dari keadaan semula menjadi sesuai dengan harapan pemimpin. Tiga faktor utama yang mempengaruhi ini adalah sifat proaktif, orientasi pada tujuan, dan fokus pada pembuatan serta penerapan visi kreatif. Pemimpin dianggap sebagai agen perubahan, keberhasilannya terukur dari seberapa baik mereka merumuskan serta menerapkan visi dan misi strategis. Banyak penulis berpendapat bahwa pemimpin sukses harus mengakui tiga aspek penting yang saling terkait, yang perlu terus dievaluasi untuk mencapai kesuksesan organisasi, yaitu:

1. Menetapkan Arah, Terkadang kepemimpinan dianggap sebagai kemampuan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang lain, menggunakan berbagai faktor seperti ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan. Ancaman dapat memotivasi dengan menciptakan ketakutan dan ketaatan

terhadap perintah atasan. Namun, kepemimpinan melampaui sekadar kekuasaan, karena tujuannya bukan hanya memastikan kepatuhan terhadap keinginan atasan, tetapi juga mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2. Merancang Organisasi, Sebagian besar pemimpin menghadapi kesulitan dalam menerapkan visi dan strategi mereka, yang dapat berasal dari berbagai faktor seperti kurangnya pemahaman tentang tanggung jawab dan akuntabilitas di antara manajer. Sistem penghargaan yang tidak memberikan motivasi kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi juga dapat menjadi sumber masalah. Begitu pula dengan sistem penganggaran dan pengendalian yang tidak memadai, serta kurangnya mekanisme untuk mengintegrasikan kegiatan di seluruh organisasi. Pemimpin yang berhasil secara aktif terlibat dalam membangun struktur, tim, sistem, dan proses organisasi yang mendukung implementasi visi dan strategi mereka. Tanpa pengaturan aktivitas organisasi yang tepat, kepemimpinan tidak mampu menciptakan sistem yang mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Memelihara Budaya, Ketergantungan yang erat antara ketiga aktivitas ini sudah jelas. Bayangkan sebuah organisasi dengan misi yang luar biasa dan struktur organisasi yang hebat, namun memiliki budaya yang secara tersirat mendorong perilaku yang kurang peduli dan tidak etis. Pemimpin harus mengakui tanggung jawab pribadi mereka dalam membangun dan memperkuat perilaku etis di seluruh organisasi. Mereka harus secara konsisten menunjukkan bahwa perilaku etis adalah inti dari visi dan misi organisasi. Beberapa elemen penting harus ada dan diperkuat untuk membuat organisasi sangat beretika,

termasuk peran model, kode etik organisasi, sistem penghargaan dan evaluasi, serta kebijakan dan prosedur.

### **Kepemimpinan Organisasi Belajar dalam Mengatasi Hambatan Menggunakan Kekuatan**

Pemimpin dalam konteks organisasi saat ini dihadapkan pada berbagai tugas yang harus diemban. Keberhasilan organisasi seringkali bergantung pada kemampuan individu pemimpin dalam menghadapi tantangan dan memenuhi komitmen. Ciri kepemimpinan yang berhasil mencakup kemampuan mengatasi rintangan terhadap perubahan dan penggunaan kekuasaan dengan efektif ialah:

1. Mengidentifikasi rintangan dengan mencari kendala- kendala yang umumnya dihadapi oleh pemimpin, serta strategi terbaik untuk mengimplementasikan perubahan dalam organisasi. Namun, secara umum, individu memiliki berbagai pilihan dalam mendukung atau menolak inisiatif perubahan yang diambil oleh pemimpin. Mengapa terjadi penolakan yang seringkali begitu banyak? Organisasi di semua tingkatan cenderung mengalami keterlambatan dalam proses pembelajaran, adaptasi, dan perubahan karena:
  - a. Hambatan sistemik dalam desain struktur organisasi, pemrosesan informasi, serta hubungan pelaporan, dan sebagainya, menghambat aliran dan penilaian informasi. Struktur birokrasi yang kompleks, persyaratan dokumentasi yang berat, dan aturan serta prosedur yang kaku seringkali membuat organisasi sulit untuk beradaptasi terhadap perubahan.

- b. Hambatan perilaku mengakibatkan pemimpin memiliki keterbatasan perspektif dalam melihat masalah, yang bisa disebabkan oleh faktor-faktor seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan lain sebagainya.
  - c. Hambatan politik merujuk pada pertentangan yang timbul dari dinamika kekuasaan. Situasi ini bisa muncul karena sejumlah gejala, seperti kepentingan pribadi, resistensi berbagi informasi, persaingan atas sumber daya, konflik antara departemen dan divisi, serta perbedaan interpersonal yang kecil.
2. Penggunaan kekuasaan yang efektif, diperlukan penerapan kekuasaan secara efektif untuk mengatasi rintangan perubahan. Seperti yang diungkapkan dengan jenaka oleh Mark Twain, "Saya mendukung kemajuan, perubahkanlah yang saya tolak." Kekuasaan dalam konteks ini merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan sesuai keinginannya. Ini melibatkan kemampuan memengaruhi perilaku orang lain, membujuk mereka untuk melakukan tindakan yang mungkin tidak mereka lakukan, dan mengatasi perlawanan serta konflik. Pemimpin yang sukses memerlukan penggunaan kekuasaan yang efektif, yang dapat berasal dari berbagai sumber atau dasar. Untuk memahami dasar-dasar kekuasaan, dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis: organisasi dan pribadi.

### **Sifat Kepemimpinan yang Mengutamakan Kecerdasan Emosional**

Sifat-sifat kepemimpinan apa yang paling penting para pemimpin yang sukses memiliki sifat-sifat berharga untuk

menciptakan nilai bagi organisasi mereka. sifat-sifat ini termasuk integritas, kedewasaan, energi, penilaian, motivasi, kecerdasan, keahlian, dan sebagainya. Untuk mempermudah, sifat-sifat ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok kemampuan yang luas, Keterampilan teknis murni (seperti akuntansi atau riset operasi), Kemampuan kognitif (seperti penalaran analitis atau analisis kuantitatif), Kecerdasan emosional (seperti manajemen diri dan mengelola hubungan). Kecerdasan emosional meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, keterampilan sosial. Beberapa kelemahan potensial dalam kecerdasan emosional yaitu pemimpin yang efektif memiliki empati terhadap orang lain namun, mereka juga harus mampu membuat membuat "keputusan yang sulit". Pemimpin yang efektif adalah penilai yang cermat terhadap orang lain

### **Kepemimpinan dalam Mengembangkan Kompetensi Organisasi Pembelajaran**

Para pemimpin di semua tingkat organisasi perlu merefleksikan keterampilan yang mereka miliki dan bagaimana mereka dapat membangun dan memperluas keahlian mereka. Terlalu sering para pemimpin terjebak dalam memperluas kompetensi yang sudah mereka miliki. Namun, jalan yang paling menjanjikan bagi seseorang untuk belajar dan bertumbuh adalah dengan mengembangkan kompetensi baru yang melengkapi keterampilan

dan kemampuan yang sudah mereka miliki. Dengan meningkatkan keterampilan komunikasi, pemimpin yang sangat inovatif ini pemimpin yang sangat inovatif ini lebih mungkin untuk dapat mengkomunikasikan nilai dari kedua ide inovatif yang dikembangkannya dan juga perlunya mendorong pembelajaran dan pengembangan inovatif di seluruh organisasi. memberikan wawasan yang berguna tentang manfaat mengembangkan kompetensi pendamping dan bagaimana cara melakukannya. Setelah para pemimpin merefleksikan dan meningkatkan kompetensi mereka sendiri, mereka dapat mengalihkan perhatian mereka untuk membangun organisasi pembelajaran. Organisasi seperti ini mampu beradaptasi dengan perubahan, menumbuhkan kreativitas, dan berhasil dalam organisasi yang sangat kompetitif.

### **Menciptakan Organisasi yang Beretika dalam Kepemimpinan**

Etika adalah sistem yang mengatur penilaian atas benar dan salah. Ini membantu individu menentukan apakah suatu tindakan bersifat moral atau tidak, serta apakah itu dianggap sosial diinginkan atau tidak. Sumber etika individu meliputi keyakinan agama, warisan budaya, praktik keluarga, standar komunitas, pengalaman pendidikan, dan interaksi sosial. Etika bisnis mengacu pada penerapan prinsip-prinsip etika dalam konteks kegiatan komersial. Banyak pemimpin menganggap etika sebagai masalah pribadi yang harus ditangani oleh individu secara rahasia. Mereka

cenderung memandang pelanggaran etika sebagai kejadian terisolasi, bukan sebagai tanggung jawab perusahaan secara keseluruhan. Namun, etika secara intrinsik terkait dengan kepemimpinan, karena keputusan dan perilaku seorang pemimpin memengaruhi budaya dan praktik organisasi secara keseluruhan. Orientasi etika seorang pemimpin memainkan peran penting dalam mempromosikan perilaku etis di organisasi. Pemimpin yang menetapkan standar etika yang tinggi menjadi contoh bagi karyawan lainnya dan membentuk budaya organisasi yang etis. Namun, tanpa sistem dan kontrol yang mendukung, serta tanpa komitmen yang kuat dari pimpinan, perilaku etis sulit diwujudkan dalam sebuah organisasi. Organisasi yang etis memandang nilai-nilai etika dan integritas sebagai pendorong utama dalam mengarahkan aktivitas perusahaan. Meskipun manfaat dari budaya organisasi yang etis seringkali tidak langsung, penelitian menunjukkan bahwa hubungan positif umumnya terjadi antara kinerja etika dan budaya organisasi yang kuat, termasuk peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, dan tanggung jawab sosial yang ditingkatkan.

## **SIMPULAN**

Dari hasil penelitian, disimpulkan bahwa kepemimpinan strategis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap suatu organisasi, ditunjukkan dengan pengarahannya yang positif. Ini berarti bahwa ketika seorang pemimpin mampu mengatasi

hambatan, memiliki visi masa depan, menjaga fleksibilitas, dan memberikan tanggung jawab kepada bawahannya untuk melakukan perubahan strategis, hal tersebut akan berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia pada organisasi. Kepemimpinan strategis sangat penting dalam hal ini memastikan bahwa strategi dirumuskan dan dilaksanakan secara efektif tata krama. Pemimpin harus berperan dalam melakukan tiga kritis dan kegiatan yang saling bergantung yaitu pengaturan arah, merancang organisasi, dan memupuk budaya yang berkomitmen pada keunggulan dan etika perilaku. Jika pemimpin mengabaikan atau tidak efektif dalam melaksanakannya salah satu dari ketiganya, organisasinya tidak akan berhasil. Kami juga mengidentifikasi dua elemen kepemimpinan yang berkontribusi terhadap kesuksesan untuk mengatasi hambatan terhadap perubahan dan penggunaan kekuasaan secara efektif. Bagi para pemimpin untuk secara efektif memenuhi kegiatan mereka, emosional kecerdasan (EI) sangat penting. Lima elemen itu berkontribusi terhadap EI adalah kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Tiga elemen berkaitan dengan keterampilan manajemen diri, sedangkan dua yang terakhir saling terkait dengan kemampuan seseorang dalam mengelola hubungan dengan orang lain. Kami juga mengatasi beberapa potensi kelemahan dari penggunaan EI yang tidak efektif. Ini termasuk penggunaan yang tidak berfungsi kekuatan serta kecenderungan untuk menjadi terlalu berempati yang dapat mengakibatkan penurunan kinerja yang tidak wajar.

Pemimpin perlu mengembangkan kompetensi pendamping dalam menciptakan organisasi pembelajaran. Dengan berubah dengan cepat, tidak dapat diprediksi, dan persaingan yang kompleks lingkungan, pemimpin harus melibatkan semua orang dalam idenya dan energi orang-orang di seluruh organisasi. Lima elemen sebagai inti dari suatu pembelajaran organisasi menginspirasi dan memotivasi orang-orang dengan misi atau tujuan, memberdayakan masyarakat di semua tingkatan seluruh organisasi, terakumulasi dan berbagi pengetahuan internal, mengumpulkan informasi eksternal, dan menantang status quo untuk merangsang kreativitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Irvan, Khairul Amri. Pengaruh Kepemimpinan dan Strategis Manajemen Perguruan Tinggi. Sumatera: Jurnal Pendidikan Tambusai
- Dess, Gregory G. Strategic Management : University of Texas at Dallas
- Sherly, Desi. Pengaruh Kepemimpinan Strategis dan Work Life Balance. : Jurnal Kewarganegaraan
- Zed, M. (2008). Metode Penelitian Kepustakaan. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia