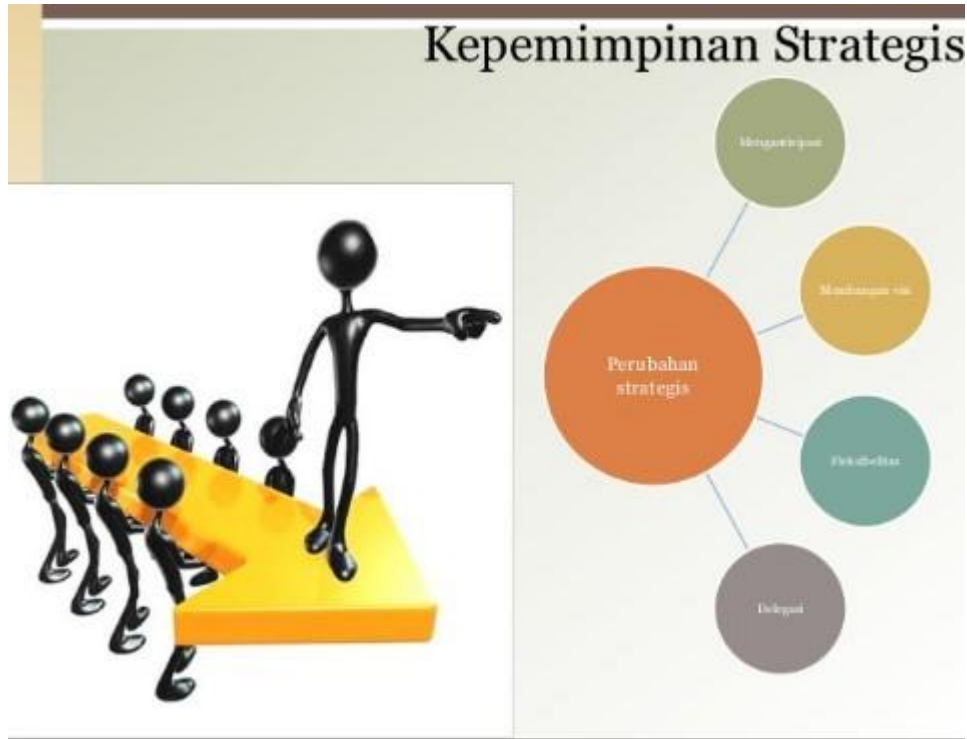


## PERTEMUAN 13

# KEPEMIMPINAN STRATEGI

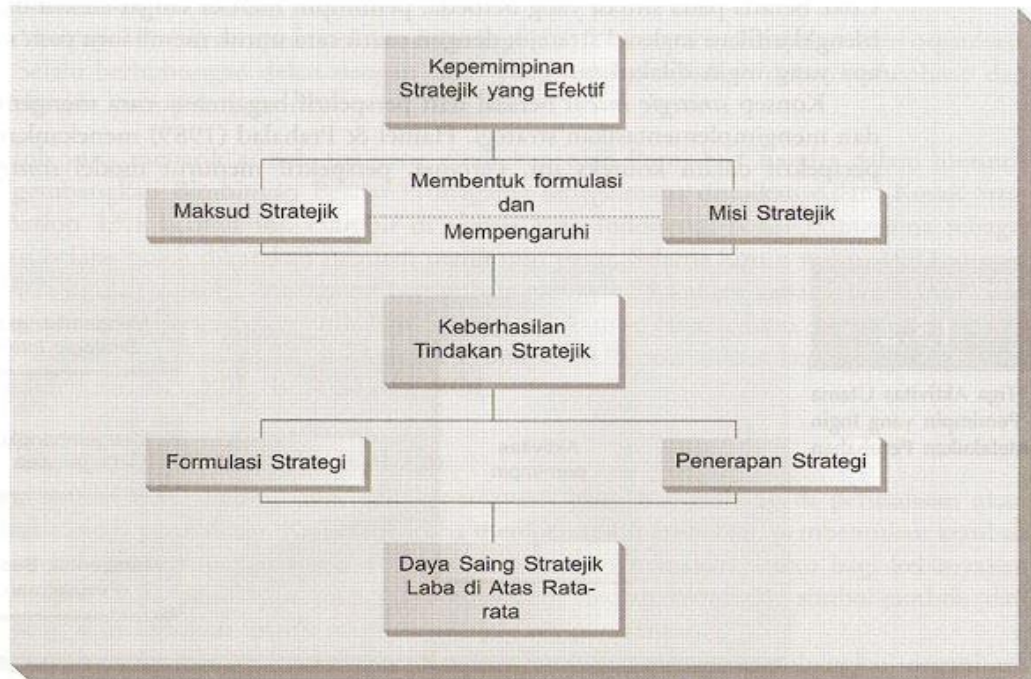
---



### KEPEMIMPINAN STRATEGI

Kepemimpinan stratejik adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan stratejik yang diinginkan. Kepemimpinan stratejik perlu dikembangkan karena :

- Kepemimpinan stratejik merupakan syarat bagi sukses tidaknya strategi
- Banyak organisasi yang kinerjanya buruk akibat tidak dipimpin dengan baik atau terlalu banyak diatur



Sumber: Hitt, *et al.* (2001:488)

## KEPEMIMPINAN STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN

Tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengarahkan komitmen semua orang dalam suatu perusahaan dan para stakeholder di luar perusahaan untuk meraih perubahan dan mengimplementasikan strategi yang dirumuskan. Pemimpin mengarahkan komitmen untuk mencapai perubahan dengan tiga aktivitas utama yang saling berkaitan: klarifikasi maksud strategik (*strategic intent*), mengembangkan organisasi, dan membentuk budaya perusahaan.

Contoh klarifikasi maksud strategik dari Roberto Goizueta, CEO dan pendiri Coca-Cola : “Perusahaan kami adalah sebuah sistem bisnis global yang untuknya kami meningkatkan modal untuk mencapai inti dan menjualnya pada laba berjalan. Kemudian kami yang membayar biaya modal tersebut. Pemegang saham yang mengantongi selisihnya”. *Konsep strategic intent* berasal dari perspektif bagaimana cara mengembangkan perusahaan dan mengimplementasikan strategi. Dua macam perspektif:

1. Perspektif menurut model *strategic fit*
2. Perspektif *leveraging resources*

Untuk dapat meraih perubahan, maka para pemimpin perlu membangun kembali hal-hal seperti :

- Memastikan pemahaman umum mengenai prioritas organisasi
- Klarifikasi tanggung jawab di antara para manajer dan unit-unit perusahaan
- Memberdayakan para manajer yang lebih baru dan mendorong kewenangan yang lebih rendah di perusahaan
- Menemukan dan mengobati permasalahan dalam hal koordinasi dan komunikasi dalam perusahaan
- Mencapai komitmen personal untuk berbagi visi dengan para manajer melalui organisasi
- Selalu berhubungan dekat dengan “apa” yang sedang terjadi di dalam perusahaan dan dengan para pelanggannya

Empat macam karakter paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin :

- *Honest* (jujur)
- *Forward-looking* (selalu memandang ke depan)
- *Inspiring* (mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya)
- *Competent* (mampu menjalankan semua tugas)



Sumber: Hitt *et. al* (2001: 500)

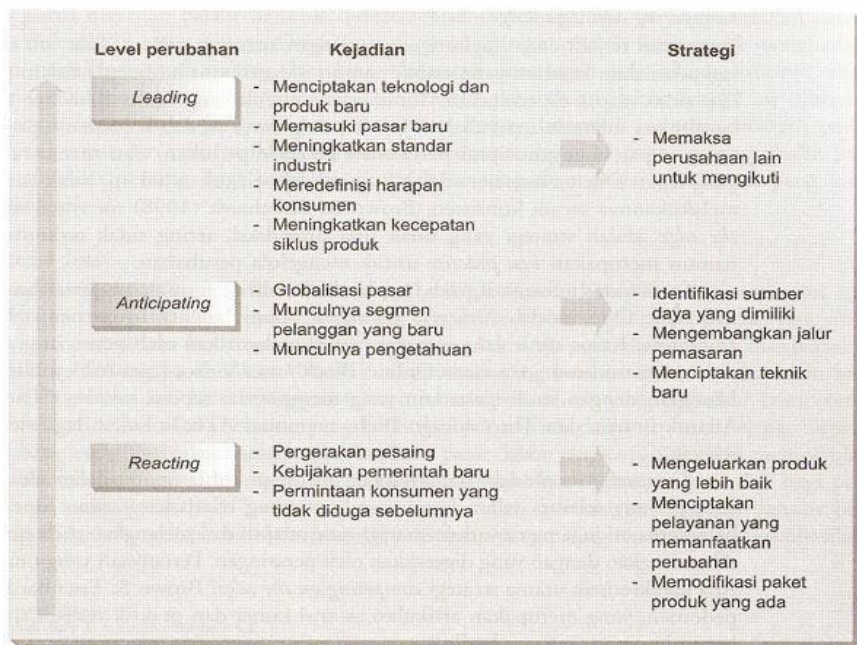
Karakteristik utama strategi competing on the edge :

- *Keunggulan* bersifat temporer
- *Strategi* beragam, muncul begitu saja, dan kompleks

- *Reinventing* tujuan utama
- *Hidup* untuk saat ini
- *Belajarlal* dari masa lalu
- *Raihlah* masa depan
- *Kecepatan* waktu perubahan terus berganti
- *Kembangkan* strategi
- *Kendalikan* strategi dari tingkat bisnis
- *Sesuaikan* bisnis dengan pasar dan artikulasikan semuanya

Tiga tingkatan perubahan dalam strategi competing on the edge :

1. *Reacting*, Perusahaan hanya sekedar bereaksi terhadap perubahan
2. *Anticipating*, Perusahaan harus mengantisipasi perubahan akibat globalisasi pasar, munculnya segmen pelanggan yang baru, dan munculnya pengetahuan
3. *Leading*, perusahaan harus berupaya mengungguli para pesaingnya



## **PIONER PASAR**

Ajaran pertama dari The Law of Leadership mengatakan: “it is better to be first than it is to be better”. Pionir pasar mampu membuat hambatan masuk (barrier to entry) bagi pendatang baru dan menikmati keuntungan yang berlebih sebagai yang pertama (first mover) dibandingkan dengan pengikut yang masuk kemudian (later entrant).



## **NON PIONER PASAR**

Porter (1983) nonpionir bisa juga mencapai keunggulan kompetitif dan memperoleh pangsa pasar yang superior, apabila: (1) nonpionir bisa mempelajari kesalahan yang telah dibuat oleh pionir, (2) mengubah teknologi yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan konsumen, dan (3) melakukan diferensiasi produk ataupun keunggulan biaya.

Lieberman dan Montgomery (1988) keuntungan bagi nonpionir: kemampuan untuk menjadi “penumpang gratis” dan mengatasi ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian pasar, diskontinuitas teknologi yang membuka peluang masuknya pendatang baru, serta bermacam keengganan pemain lama yang menyulitkannya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Nonpionir dapat merebut pasar dengan kondisi :

1. Perubahan yang sangat cepat dimana belum ada standardisasi produk
2. Loncatan teknologi yang lebih baik dibanding pionir pasar
3. Menggunakan strategi produk “aku juga bisa” (me-too products) dengan biaya produksi rendah atau diferensiasi produk
4. Strategi sesuai dengan kapabilitas dan tantangan

## SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan mengenai kepemimpinan strategik dalam proses manajemen strategik!
2. Jelaskan fungsi kepemimpinan strategik dalam menghadapi perubahan!
3. Jelaskan mengenai karakteristik kepemimpinan strategik yang baik dan efektif!
4. Jelaskan menurut anda diantara Pemimpin yang ada di Indonesia baik pemimpin negara maupun daerah, manakah yang dapat anda jadikan sebagai salah satu kepemimpinan strategik!

## DAFTAR PUSTAKA

Kuncoro, Mudrajad. 2008. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga

