

PERAN KEPEMIMPINAN MANAJER STRATEGIK DALAM MEMBANGUN ORGANISASI YANG ADAPTIF PADA PT PEGADAIAN (PERSERO)

Edo Rumanto¹, Erry Wibisono², Indah Ayu Bolivia PS³, Khoirul Suhadak⁴

Universitas Pamulang

Email: rumanto.edo94@gmail.com, arsip.pustekbang@gmail.com, indahbolivia@gmail.com, khoirulsuhadak@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan strategik dalam membangun organisasi yang adaptif di PT Pegadaian (Persero). Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, menggali proses manajemen strategik, model kepemimpinan, dan kemampuan adaptasi perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa PT Pegadaian menerapkan manajemen strategik berbasis kerangka G-STAR+, kepemimpinan transformasional, dan prinsip adaptasi perubahan untuk menghadapi dinamika bisnis. Tantangan seperti resistensi digital dan persaingan fintech berhasil diatasi melalui inovasi produk dan penguatan budaya organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi akademisi dan praktisi dalam memahami integrasi kepemimpinan strategik dan adaptabilitas organisasi.

Kata Kunci: kepemimpinan strategik, organisasi adaptif, manajemen strategik

Abstract

This study aims to analyze the role of strategic leadership in building an adaptive organization at PT Pegadaian (Persero). The research employs a qualitative case study approach, examining strategic management processes, leadership models, and the company's adaptive capabilities. The findings reveal that PT Pegadaian implements strategic management based on the G-STAR+ framework, transformational leadership, and change adaptation principles to address business dynamics. Challenges such as digital resistance and fintech competition were overcome through product innovation and organizational culture strengthening. This research contributes to academia and practitioners in understanding the integration of strategic leadership and organizational adaptability.

Keywords: strategic leadership, adaptive organization, strategic management

Article history

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juli 2025

Plagiarism checker no 886

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

A Latar Belakang Masalah

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, manajemen strategik menjadi landasan penting bagi keberhasilan organisasi. Manajemen strategik bukan sekadar serangkaian keputusan, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan perencanaan matang, pelaksanaan terkoordinasi, dan evaluasi cermat.

Namun, implementasi strategi tidak selalu berjalan mulus. Perusahaan sering kali menghadapi tantangan dalam mewujudkan visi dan misi mereka. Di sinilah peran kepemimpinan strategis menjadi krusial. Konsep kepemimpinan Level 5, yang menekankan kerendahan hati dan kemauan profesional, menawarkan perspektif baru tentang bagaimana membangun tim yang solid dan mencapai tujuan organisasi. Selain itu, kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, atau yang dikenal sebagai kemampuan dinamis, menjadi faktor penentu keberlanjutan organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih dalam konsep teoritis manajer strategik, proses manajemen strategik, model kepemimpinan, dan strategi sebagai adaptasi perubahan, serta bagaimana konsep-konsep ini dapat diterapkan dalam konteks organisasi modern.

B Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana konsep teoritis manajer strategik, termasuk teori manajemen strategik, proses manajemen strategik, model kepemimpinan dan strategi sebagai adaptasi perubahan, dapat diterapkan dalam organisasi modern?
2. Bagaimana organisasi dapat membangun tim yang solid dan mengembangkan kemampuan dinamis untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis?
3. Bagaimana peran kepemimpinan strategis dalam merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi organisasi?

C Tujuan Pembahasan

Pembahasan ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis konsep teoritis manajer strategik, termasuk teori manajemen strategik, proses manajemen strategik, model kepemimpinan, dan strategi sebagai adaptasi perubahan.
2. Mengeksplorasi strategi untuk membangun tim yang solid dan mengembangkan kemampuan dinamis dalam organisasi.
3. Menganalisis peran kepemimpinan strategis dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi organisasi.

D Manfaat Penelitian

Pembahasan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi: Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan model manajemen strategik yang relevan dengan konteks organisasi modern.
2. Bagi Praktisi: Memberikan wawasan praktis tentang bagaimana menerapkan konsep-konsep manajemen strategik, kepemimpinan, dan adaptasi perubahan dalam organisasi mereka.
3. Bagi Organisasi: Memberikan panduan dalam membangun tim yang solid, mengembangkan kemampuan dinamis, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

A Konsep Teoritis Manajer Strategik

Secara umum, Manajemen Strategi merupakan proses atau rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan menyeluruh, termasuk cara pelaksanaannya, untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Pengertian Strategi itu sendiri yaitu proses penentuan

rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut bisa tercapai (Sumarsid 2023).

Manajemen strategik adalah sebuah proses yang berkelanjutan, melibatkan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang terkoordinasi, dan evaluasi yang cermat terhadap tindakan-tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Teori-teori klasik seperti "Porter's Five Forces" dan analisis SWOT memberikan kerangka kerja yang solid untuk memahami lanskap kompetitif dan merumuskan strategi yang efektif. "Competitive Strategy" (Porter, 1980) menjelaskan bagaimana perusahaan dapat menganalisis industri dan pesaing untuk menemukan posisi yang menguntungkan.

Manajemen strategik adalah proses yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Teori-teori seperti Porter's Five Forces, analisis SWOT, dan Resource-Based View (RBV) memberikan kerangka kerja untuk memahami lingkungan kompetitif dan merumuskan strategi yang efektif. RBV menekankan pentingnya sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif (Barney, 1991).

B Proses manajemen strategis

Proses manajemen strategis adalah metode di mana manajer memahami dan menerapkan strategi yang dapat mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proses perencanaan strategis adalah cara yang sistematis dan atau yang timbul untuk melakukan perencanaan yang sangat strategis dalam organisasi melalui penilaian awal, analisis menyeluruh, perumusan strategi, implementasi dan evaluasi.

Proses manajemen strategis terbagi menjadi tiga tahap, sesuai pengertiannya yang disebutkan sebelumnya. Prosesnya terdiri dari perumusan (formulation), implementasi (implementation) dan evaluasi. Berikut adalah uraian proses manajemen strategis Perusahaan:

1. Perumusan Strategi (Strategy Formulation) Tahap awal manajemen strategi yaitu berpusat pada penetapan fondasi dan kemudian arah bisnis. Pimpinan merumuskan strategi seperti: pengembangan visi dan misi, analisis SWOT (kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman), merumuskan tujuan jangka panjang, menciptakan alternatif strategi, dan memilih strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Strategi yang dirumuskan tidak berputar pada fondasi, tetapi juga rencana yang dilakukan saat menjalankan bisnis. Jenis usaha yang ingin dijalankan, alokasi sumber daya, rencana merger, ekspansi, dan sebagainya pun dibahas dalam tahap perumusan
2. Implementasi Strategi (Strategy Implementation) Berikutnya, pimpinan dan serta anggota perusahaan melakukan penerapan strategi yang telah dirumuskan. Tahap ini membutuhkan keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menciptakan kebijakan, motivasi karyawan, serta mengalokasikan sumber daya. Semua keputusan tersebut membantu implementasi strategi agar berjalan lancar. Ada pula pengembangan strategi dalam tahap implementasi ini. Langkah yang dilakukan berputar mempersiapkan anggaran, pengembangan sumber daya, peningkatan strategi, dan sebagainya. Keberhasilan atau kegagalan implementasi dipengaruhi oleh kompetensi pemimpin perusahaan atau instansi dalam memotivasi karyawannya.
3. Semua penerapan strategi akan dinilai di tahap akhir ini. Evaluasi menjadi alat bantu pimpinan mengenai keberhasilan atau kegagalan implementasi yang telah dilakukan. Ada tiga aktivitas utama dalam tahap ini, yakni: melakukan review faktor internal dan eksternal sebagai dasar strategi, mengukur prestasi atau capaian, serta mengambil tindakan untuk perbaikan pada masa datang. Evaluasi bertujuan untuk melihat kesesuaian antara implementasi dan formulasi strategi. Metode analisis yang kemudian digunakan bersifat komparasi, yakni perbandingan dua tahap awal manajemen strategis tadi. Hasil evaluasi dipresentasikan dalam laporan agar dipahami oleh semua anggota sebagai refleksi atas pekerjaannya (Cepi Pahlevi, 2023).

C Model Kepemimpinan

Jim Collins melalui penelitiannya yang mendalam, menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil melakukan lompatan dari "baik menjadi hebat" dipimpin oleh individu-individu dengan karakteristik yang sangat berbeda dari pemimpin pada umumnya. Mereka bukanlah sosok yang karismatik dan penuh sorotan, melainkan individu yang rendah hati, tenang, dan bahkan cenderung pemalu. Namun, di balik kerendahan hati mereka, terdapat kemauan profesional yang sangat kuat, sebuah tekad yang tak tergoyahkan untuk mencapai tujuan organisasi.



Konsep kepemimpinan Level 5 yang dikembangkan oleh Jim Collins menggambarkan lima jenjang pengembangan kepemimpinan, dimulai dari individu yang sangat mampu (Level 1), anggota tim yang berkontribusi (Level 2), manajer yang kompeten (Level 3), pemimpin yang efektif (Level 4), hingga eksekutif Level 5 yang memadukan kerendahan hati pribadi dengan tekad profesional yang kuat. Setiap jenjang mencerminkan peningkatan kapasitas dalam kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Pemimpin Level 5 ditandai oleh orientasi kolektif dan ketidaktergantungan pada pengakuan pribadi. Mereka berfokus pada pembangunan tim yang solid dan memastikan penempatan sumber daya manusia yang tepat sebelum merumuskan strategi atau visi jangka panjang. Keberhasilan organisasi dipandang sebagai hasil kolaborasi tim, bukan capaian individu, sehingga prinsip "siapa sebelum apa" menjadi elemen utama dalam pengambilan keputusan strategis.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan Level 5 memiliki relevansi tinggi dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Organisasi didorong untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin yang memiliki keseimbangan antara kerendahan hati dan determinasi, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung etos kerja tim, pembelajaran berkelanjutan, dan orientasi pada tujuan bersama.

D Strategi Sebagai Adaptasi Perubahan

Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, kemampuan dinamis menjadi sangat penting bagi organisasi. Kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dengan cepat. Mereka mampu "merasakan" perubahan lingkungan, "merebut" peluang baru, dan "mengubah" diri mereka sendiri sesuai kebutuhan. David Teece (2007) menjelaskan bagaimana kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pada tahun 1990, Richard Pascale menulis bahwa perubahan tanpa henti mengharuskan bisnis terus-menerus mengubah diri. Pepatahnya yang terkenal adalah "Tidak ada yang gagal seperti kesuksesan" yang ia maksudkan bahwa apa yang kemarin menjadi kekuatan menjadi akar kelemahan hari ini. Kita cenderung bergantung pada apa yang berhasil kemarin dan menolak melepaskan apa yang berhasil dengan baik untuk kita di masa lalu. Strategi yang berlaku menjadi konfirmasi diri. Untuk menghindari jebakan ini, bisnis harus merangsang semangat penyelidikan

dan debat yang sehat. Mereka harus mendorong proses kreatif pembaruan diri berdasarkan konflik konstruktif.

E Struktur Organisasi Modern

Struktur organisasi modern harus fleksibel dan adaptif, seperti struktur jaringan atau organisasi virtual. Desentralisasi dan pemberdayaan penting untuk mendorong inovasi dan responsif terhadap perubahan. Teori organisasi kontinjensi menekankan pentingnya keselarasan antara struktur organisasi dan lingkungan eksternal (Lawrence & Lorsch, 1967).

Teori struktural modern tidak lepas kaitannya dengan struktur organisasi. Struktur organisasi adalah tata hubungan yang relatif stabil antara jabatan dan kelompok jabatan yang ada dalam suatu organisasi. Teori organisasi struktural modern membahas mengenai diferensiasi vertikal yaitu tata jenjang organisasi, otoritas, dan koordinasi, serta diferensiasi horizontal antar-unit dalam suatu organisasi.

Ajaran pokok teori organisasi struktural modern adalah: Organisasi merupakan suatu institusi yang rasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku organisasi yang rasional dapat dicapai dengan baik melalui suatu sistem aturan yang jelas dan otoritas formal. Koordinasi dan pengendalian merupakan kunci tercapainya rasionalitas dalam organisasi.

Struktur organisasi dikatakan baik bagi organisasi apabila struktur tersebut dirancang berdasarkan:

- Tujuan yang hendak dicapai.
- Kondisi lingkungan yang mengelilingi organisasi.
- Sifat produksi atau pelayanan yang dihasilkan atau diberikan.
- Teknologi yang digunakan dalam proses produksi atau pelayanan tersebut.

Spesialisasi dan pembagian kerja akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi atau pelayanan. Hampir semua persoalan dalam organisasi diakibatkan oleh struktur organisasi. Oleh karena itu, dapat diatasi dengan menyempurnakan atau mengganti struktur tersebut.

F Fungsi Pimpinan sebagai Manajer Strategik

Kepemimpinan dan manajemen strategik merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Salah satu fungsi yang harus dijalankan pemimpin dalam kepemimpinan adalah melakukan perencanaan. Strategi merupakan salah satu bentuk dari perencanaan. Namun, seorang pemimpin jangan sampai terjebak hanya memikirkan masalah oprational e ectiveness saja. Pemimpin harus memikirkan masalah strategi organisasi. Strategi berada di titik perencanaan yang lebih pada area untuk melihat kondisibaik lingkungan internal maupun eksternal. Pemimpinan merupakan tokoh sentral dalam perencanaan strategi organisasi. Pemimpin pula yang melakukan monitoring apakah strategi yang dijalankan sesuai dengan yang direncanakan. Dalam menjalankan peran sebagai perumus dan evaluator strategi, pemimpin membutuhkan alat untuk melihat keberhasilan strategi yang diterapkan. Salah satu alat yang banyak digunakan untuk menerjemahkan dan mengukur keberhasilan strategi adalah balanced scorecard.

Salah satu fungsi balanced scorecard adalah translating strategy into action. Di sisi lain, balanced scorecard juga memberikan gambaran kepada pemimpin tentang kinerja organisasi dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan. Balanced scorecard digunakan oleh pemimpin sebagai monitor untuk melihat keberhasilan strategi yang telah ditetapkan. Di sisi lain, alat tersebut juga digunakan untuk mengevaluasi dan merumuskan strategi yang akan diterapkan pada periode selanjutnya (Rahajeng Widya, 2020).

Pimpinan organisasi, sebagai manajer strategik, memiliki peran yang sangat luas. Mereka harus mampu menetapkan visi dan misi yang jelas, menganalisis lingkungan bisnis, merumuskan dan mengimplementasikan strategi, mengalokasikan sumber daya dengan bijak, mengevaluasi kinerja organisasi, dan membangun budaya organisasi yang positif. Fred R. David dan Forest R. David (2017).

METODELOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam peran kepemimpinan strategis di PT Pegadaian (Persero). Pendekatan deskriptif analitis digunakan untuk menganalisis pola, praktik, serta dampak kepemimpinan strategis terhadap adaptabilitas dan kinerja organisasi.

Penelitian dilaksanakan pada April 2025 di kantor pusat dan beberapa cabang PT Pegadaian yang representatif. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pimpinan dan staf terkait, serta observasi partisipatif (jika memungkinkan). Studi dokumen terhadap visi, misi, strategi, dan evaluasi perusahaan juga dilakukan.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi terhadap interaksi strategis, dan analisis dokumen internal. Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui proses reduksi data, penyajian naratif, dan penarikan kesimpulan berbasis triangulasi sumber dan metode untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Mengenai Konsep Teoritis Manajer Strategik:

1. Bagaimana proses manajemen strategik (perumusan, implementasi, dan evaluasi) dijalankan di perusahaan Anda? Apa saja tantangan dan keberhasilan yang dialami dalam setiap tahapannya?
2. Model kepemimpinan seperti apa yang dominan atau dianggap paling efektif dalam mendorong tercapainya tujuan strategis perusahaan Anda?
3. Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, bagaimana Anda merumuskan strategi perusahaan untuk perubahan tersebut? Apakah ada mekanisme khusus untuk memantau perubahan dan menyesuaikan strategi tersebut?
4. Sejauh mana konsep "strategi sebagai adaptasi perubahan" menjadi landasan dalam pengambilan keputusan strategis di perusahaan Anda? Bisakah Anda berikan contoh bagaimana perubahan eksternal memengaruhi arah strategi perusahaan?

1. Proses Manajemen Strategik di PT Pegadaian

a. Perumusan Strategi:

PT Pegadaian menggunakan pendekatan *top-down* berbasis visi jangka panjang dan analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) serta internal (kekuatan dan kelemahan). Perusahaan merancang strategi melalui *G-STAR+ framework* yang mencakup:

- Governance & Leadership
- Strategy
- Talent
- Analytics
- Resilience

Perumusan Strategi: Perumusan strategi di Pegadaian dilakukan secara *top-down* dan berbasis pada visi jangka panjang perusahaan. Proses ini didukung oleh analisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT) yang komprehensif, dengan mengadopsi kerangka *G-STAR+ (Governance & Leadership, Strategy, Talent, Analytics, Resilience)*. Kerangka ini memastikan bahwa strategi yang dirumuskan tidak hanya ambisius tetapi juga realistis dan adaptif terhadap dinamika pasar.

b. Implementasi Strategi:

Strategi diterjemahkan ke dalam inisiatif kunci seperti:

- Transformasi digital (pengembangan aplikasi Pegadaian Digital)
- Diversifikasi produk (Tabungan Emas, Digital Lending)

- Penguatan budaya kerja berbasis nilai AKHLAK
- Pengembangan SDM melalui pelatihan berbasis pengalaman dan teknologi

Implementasi Strategi: Strategi yang telah dirumuskan kemudian diterjemahkan ke dalam inisiatif kunci yang terukur. Ini termasuk program transformasi digital masif, pengembangan aplikasi Pegadaian Digital, serta diversifikasi produk dan layanan (misalnya Tabungan Emas dan Digital Lending) untuk menjangkau segmen pasar yang lebih luas dan relevan dengan tren digital. Implementasi juga mencakup penguatan budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagai fondasi perilaku dan pengembangan sumber daya manusia yang relevan.

Dalam implementasi strategi, PT Pegadaian menghadapi berbagai tantangan, termasuk resistensi terhadap perubahan, khususnya transisi menuju digitalisasi yang menyeluruh. Persaingan ketat dari lembaga keuangan non-bank, *fintech*, dan perbankan syariah juga menjadi hambatan. Namun, perusahaan berhasil mengatasi tantangan ini dengan keberhasilan yang signifikan, terbukti dari berbagai penghargaan yang diterima, peningkatan adopsi produk dan layanan digital, serta pertumbuhan jumlah nasabah milenial.

c. Evaluasi Strategi:

Evaluasi dilakukan melalui:

- Pengukuran Key Performance Indicators (KPI) pada semua level organisasi
- Audit internal dan eksternal
- Survei kepuasan nasabah dan karyawan
- Monitoring efektivitas strategi melalui *Innovation Center*

PT Pegadaian (Persero) secara konsisten menerapkan proses manajemen strategik yang terstruktur, mulai dari perumusan, implementasi, hingga evaluasi.

Evaluasi Strategi: Proses evaluasi dilakukan secara berkala dan sistematis menggunakan Key Performance Indicators (KPIs) yang jelas. Selain itu, audit internal dan eksternal, serta survei kepuasan pelanggan, menjadi alat penting untuk memantau keberhasilan implementasi. PT Pegadaian juga memanfaatkan *Innovation Center* dan analitik *big data* untuk memantau efektivitas strategi dan mengidentifikasi area perbaikan.

Tantangan:

- Resistensi terhadap perubahan digital
- Persaingan dengan fintech dan bank syariah
- Perubahan regulasi dan dinamika pasar

Keberhasilan:

- Penghargaan atas tata kelola SDM dan inovasi
- Digitalisasi produk dan layanan yang meningkatkan inklusi keuangan
- Peningkatan jumlah nasabah milenial melalui inovasi produk.

2. Model Kepemimpinan yang Dominan dan Efektif

PT Pegadaian menerapkan **gaya kepemimpinan transformasional**, yang ditandai dengan:

- Visi dan inspirasi dari pimpinan
- Mendorong inovasi dan eksperimen
- Pemberdayaan psikologis karyawan untuk mengambil inisiatif
- Fokus pada *coaching* dan mentoring melalui *leadership development programs*

Gaya ini terbukti meningkatkan komitmen organisasi, adaptabilitas, dan kesiapan terhadap perubahan. Selain itu, gaya **partisipatif** juga digunakan di level cabang untuk meningkatkan kepercayaan tim dan efektivitas kerja operasional.

Dari hasil penelitian, PT Pegadaian menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan yang dominan dan efektif. Kepemimpinan transformasional sangat menonjol, di mana pimpinan berfokus pada:

- **Visi dan Inspirasi:** Menginspirasi karyawan dengan visi yang jelas untuk masa depan perusahaan.
- **Inovasi dan Pemberdayaan:** Mendorong inovasi di semua lini dan memberikan otonomi kepada tim untuk bereksperimen.
- **Pembinaan dan Pengembangan:** Berinvestasi dalam pengembangan karyawan melalui program *coaching* dan *mentoring*. Gaya kepemimpinan ini terbukti efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi, adaptabilitas, dan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, gaya kepemimpinan partisipatif juga diterapkan, terutama di level manajerial dan operasional, di mana karyawan diajak terlibat dalam pengambilan keputusan.

3. Strategi dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis

a. Perumusan Strategi Adaptif:

Strategi Pegadaian selalu disesuaikan melalui:

- *Environmental scanning* (analisis tren pasar, teknologi, dan regulasi)
- Riset pasar dan survei pelanggan rutin
- Benchmarking dengan perusahaan fintech dan lembaga keuangan lainnya

b. Mekanisme Pemantauan Perubahan:

- Pusat inovasi (*Innovation Center*) sebagai unit pemantau tren dan pemicu eksperimen internal
- Analitik big data untuk memahami pola transaksi dan perilaku nasabah
- Kemitraan strategis untuk menjangkau ekosistem digital (e-commerce, fintech, dll.)

PT Pegadaian secara aktif merumuskan strategi adaptif untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Proses ini melibatkan:

- ***Environmental Scanning*:** Pemantauan berkelanjutan terhadap tren ekonomi, sosial, teknologi, dan politik yang dapat memengaruhi bisnis.
- **Riset Pasar:** Melakukan riset pasar mendalam untuk memahami perubahan preferensi dan kebutuhan konsumen.
- ***Benchmarking*:** Membandingkan kinerja dan praktik bisnis dengan pesaing terbaik di industri untuk mengidentifikasi area perbaikan. Mekanisme pemantauan perubahan ini didukung oleh *Innovation Center* dan kapabilitas analitik *big data* yang memungkinkan perusahaan untuk merespons dinamika pasar dengan cepat dan tepat.

4. Strategi Sebagai Adaptasi Perubahan

PT Pegadaian menerapkan prinsip **strategi sebagai respons adaptif terhadap perubahan**, di mana setiap perubahan eksternal dijadikan momentum untuk berinovasi.

Contoh Kasus:

- **Pandemi COVID-19:** Memicu akselerasi digitalisasi layanan dan transaksi, serta mendorong percepatan integrasi sistem online-offline.
- **Persaingan Fintech:** Mendorong Pegadaian mengembangkan produk-produk seperti *Digital Financing* dan memperkuat branding lewat kanal digital.
- **Perubahan perilaku konsumen milenial:** Menghadirkan produk seperti *Tabungan Emas* yang lebih sesuai dengan tren investasi masa kini.

Konsep "strategi sebagai adaptasi perubahan" menjadi landasan dalam pengambilan keputusan strategis di PT Pegadaian. Contohnya, selama pandemi COVID-19, perusahaan mempercepat transformasi digital dan mengembangkan produk baru seperti Digital Lending dan KUR Syariah untuk memenuhi kebutuhan nasabah.

Perubahan eksternal seperti persaingan dengan fintech dan bank syariah mendorong Pegadaian untuk terus berinovasi dan memperluas layanan, termasuk melalui kerjasama dengan berbagai mitra strategis.

B. Mengenai Pembangunan Tim Solid dan Kemampuan Dinamis:

1. Langkah-langkah konkret apa yang telah atau sedang dilakukan perusahaan Anda untuk membangun tim yang solid dan memiliki pemahaman yang kuat terhadap tujuan strategis?
2. Bagaimana perusahaan Anda mengembangkan kemampuan dinamis (dynamic capabilities) seperti kemampuan menyerap pengetahuan baru, membangun kembali kompetensi, dan mengintegrasikan sumber daya untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis?
3. Strategi apa yang diterapkan perusahaan Anda untuk meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar tim dalam merespons perubahan pasar atau tantangan bisnis baru?
4. Bagaimana perusahaan Anda mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tren industri?
5. Apakah perusahaan Anda memiliki mekanisme atau budaya yang mendorong inovasi dan eksperimentasi sebagai bagian dari kemampuan dinamis untuk menghadapi perubahan?

1. Langkah-Langkah Membangun Tim yang Solid dan Memahami Tujuan Strategis

a. Penerapan Budaya Perusahaan:

PT Pegadaian menetapkan budaya perusahaan yang harus dipelajari, dipahami, dan dihayati oleh seluruh karyawan untuk mendukung visi dan misi perusahaan.

b. Program Pelatihan dan Pengembangan:

Perusahaan bekerja sama dengan BINAR untuk meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan talenta digital.

c. Kolaborasi dan Pembelajaran Bersama:

Melalui pendekatan Collaborative Learning, PT Pegadaian mampu memecahkan tantangan multi-generasi, meningkatkan keterampilan tim, serta membangun layanan digital yang konsisten dan responsif.

2. Pengembangan Kemampuan Dinamis (Dynamic Capabilities)

a. Kemitraan Strategis:

PT Pegadaian menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, seperti BINAR, untuk memperkuat kapabilitas digital dan adaptasi terhadap perubahan teknologi.

b. Transformasi Digital:

Perusahaan mengembangkan layanan digital yang konsisten dan responsif untuk menghadapi dinamika pasar dan kebutuhan nasabah.

c. Inovasi Produk:

PT Pegadaian terus melakukan inovasi produk, seperti Tabungan Emas, untuk menarik minat generasi milenial dan meningkatkan minat investasi.

3. Strategi Meningkatkan Kolaborasi dan Komunikasi Antar Tim

a. Penggunaan Teknologi Informasi:

Pegadaian memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan kolaborasi antar tim, integrasi sistem, dan pertukaran informasi yang efisien

b. Strategi Komunikasi Pemasaran:

Perusahaan menerapkan strategi komunikasi pemasaran yang terdiri dari produk, harga, promosi, dan tempat untuk menarik minat calon nasabah.

4. Pembelajaran Berkelanjutan dan Pengembangan Keterampilan Karyawan

a. Program Pelatihan Berkelanjutan:

PT Pegadaian menyelenggarakan program pelatihan yang mencakup pelatihan teknis, pengembangan keterampilan lunak, dan peningkatan motivasi karyawan.

b. Akses ke Informasi:

Perusahaan menyediakan akses mudah ke sumber daya pendidikan seperti literatur, pelatihan, dan teknologi untuk membantu karyawan memperdalam pemahaman mereka.

5. Mekanisme dan Budaya yang Mendorong Inovasi dan Eksperimentasi

a. Budaya Inovasi:

PT Pegadaian menetapkan budaya perusahaan yang mendukung inovasi dan eksperimen sebagai bagian dari kemampuan dinamis untuk menghadapi perubahan.

b. Pengembangan Produk Baru:

Perusahaan terus melakukan inovasi produk untuk menarik konsumen dan meningkatkan laba perusahaan.

Pengembangan kemampuan dinamis di PT Pegadaian diwujudkan melalui:

- **Kemitraan Strategis:** Kerjasama dengan BINAR dan penyedia teknologi lainnya memperkuat kapabilitas digital perusahaan.
- **Transformasi Digital dan Inovasi Produk:** Digitalisasi proses bisnis dan peluncuran produk inovatif seperti Tabungan Emas menjadi bukti nyata kemampuan perusahaan untuk merespons dan membentuk pasar.
- **Meningkatkan Kolaborasi dan Komunikasi:** Pemanfaatan teknologi informasi untuk integrasi sistem dan platform komunikasi yang efisien, serta strategi komunikasi pemasaran yang terpadu.
- **Pembelajaran Berkelanjutan:** Penyediaan akses mudah ke sumber daya pendidikan dan program pelatihan berkelanjutan untuk memastikan karyawan tetap relevan dengan perkembangan industri.
- **Mendorong Inovasi dan Eksperimentasi:** Menciptakan budaya yang mendukung *prototyping*, *piloting*, dan eksperimen untuk mengembangkan produk dan layanan baru.

C. Mengenai Peran Kepemimpinan Strategis:

1. Bagaimana peran kepemimpinan strategis di perusahaan Anda dalam merumuskan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang menjadi landasan strategi?
2. Bagaimana kepemimpinan strategis memastikan bahwa strategi organisasi diimplementasikan secara efektif di seluruh tingkatan perusahaan? Mekanisme apa yang digunakan untuk memantau dan mengelola implementasi strategi?
3. Bagaimana kepemimpinan strategis mengevaluasi efektivitas strategi yang telah diimplementasikan? Indikator kinerja utama (KPI) apa yang digunakan, dan bagaimana hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan atau penyesuaian strategi di masa depan?
4. Bagaimana kepemimpinan strategis mengkomunikasikan arah strategis perusahaan kepada seluruh karyawan dan pemangku kepentingan lainnya untuk mendapatkan dukungan dan pemahaman yang sama?
5. Dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan bisnis, bagaimana kepemimpinan strategis di perusahaan Anda mengambil keputusan strategis yang tepat dan berani?

1. **Peran Kepemimpinan Strategis dalam Merumuskan Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Organisasi**
Kepemimpinan strategis di PT Pegadaian berperan sebagai *vision creator* dan *value driver*. Peran ini diwujudkan melalui:

a. Penyusunan Visi dan Misi yang Relevan:

Visi PT Pegadaian “Menjadi The Most Valuable Financial Company dan Agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat” dirumuskan oleh pimpinan puncak melalui pendekatan partisipatif dengan melibatkan stakeholders internal dan eksternal.

b. Integrasi Nilai AKHLAK:

Nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagai budaya kerja nasional di BUMN diinternalisasi oleh pimpinan untuk menjadi dasar perilaku organisasi dan strategi bisnis.

c. Responsif terhadap Lingkungan Strategis:

Kepemimpinan menyelaraskan visi dan misi dengan perubahan regulasi, tren digital, dan kebutuhan masyarakat, sehingga tetap relevan dan kompetitif.

Kepemimpinan strategis di PT Pegadaian berperan sebagai *vision creator* dan *value driver*. Visi perusahaan “Menjadi The Most Valuable Financial Company dan Agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat” dirumuskan dengan melibatkan berbagai pihak dan diselaraskan dengan nilai-nilai AKHLAK. Pimpinan memastikan visi dan nilai-nilai ini diinternalisasi sebagai panduan perilaku dan pengambilan keputusan strategis, serta responsif terhadap perubahan regulasi dan tren digital.

2. Implementasi Strategi secara Efektif dan Mekanisme Pemantauan

Kepemimpinan strategis memastikan bahwa strategi perusahaan tidak hanya dirumuskan, tetapi juga dijalankan dan diawasi secara menyeluruh melalui:

a. Cascading Strategy:

Strategi diturunkan ke seluruh level organisasi dengan menggunakan kerangka kerja seperti **Balanced Scorecard (BSC)** yang menghubungkan visi-misi dengan indikator kinerja tiap unit dan individu.

b. Rencana Kerja Tahunan (RKAP):

RKAP disusun berdasarkan strategi jangka menengah dan dikawal langsung oleh Direksi melalui *Project Management Office (PMO)*.

c. Monitoring Strategis:

- Sistem e-performance dan dashboard manajemen kinerja digital digunakan untuk pemantauan real-time.
- Rapat koordinasi strategis (bulanan dan kuartalan) dilakukan untuk mengevaluasi progres dan menindaklanjuti kendala implementasi.

3. Evaluasi Strategi dan Penggunaan KPI

a. Evaluasi Efektivitas Strategi:

Dilakukan secara berkala melalui laporan internal, audit, serta rapat manajemen strategis.

b. KPI Utama yang Digunakan:

- **Keuangan:** ROE (Return on Equity), laba bersih, pertumbuhan aset.
- **Operasional:** Jumlah transaksi digital, jumlah nasabah, rasio NPL (Non-Performing Loan).
- **SDM:** Employee Engagement Index, pelatihan per karyawan, kompetensi berbasis AKHLAK.
- **Kepuasan Pelanggan:** Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Index.

c. Penggunaan Hasil Evaluasi:

- Menjadi dasar revisi strategi, penyesuaian program kerja, serta reorientasi pada proyek prioritas.
- Contoh: Jika penggunaan layanan digital menurun, maka strategi customer journey dan pemasaran akan dikaji ulang.

4. Komunikasi Strategi kepada Karyawan dan Stakeholder

Kepemimpinan strategis menggunakan berbagai saluran untuk memastikan seluruh pihak memahami dan mendukung arah strategis, antara lain:

a. **Internal:**

- *Town Hall Meetings* yang dipimpin langsung oleh Direksi.
- Portal Intranet Pegadaian sebagai pusat informasi strategis dan kebijakan.
- Sosialisasi melalui pelatihan, video internal, dan roadshow strategi.

b. **Eksternal:**

- Laporan tahunan dan laporan keberlanjutan (sustainability report).
- Press release, media sosial, dan forum diskusi dengan regulator serta mitra usaha.
- Program edukasi publik yang menyampaikan peran strategis Pegadaian dalam inklusi keuangan.

5. Pengambilan Keputusan Strategis dalam Ketidakpastian

Menghadapi lingkungan yang tidak pasti dan kompleks, kepemimpinan strategis di PT Pegadaian menggunakan pendekatan yang **berani namun terukur**, yaitu:

a. **Scenario Planning dan Risk Management:**

Menyusun beberapa skenario (optimis, moderat, pesimis) untuk setiap keputusan strategis, lalu menilai risiko dan peluangnya.

b. **Fleksibilitas Strategi (Agile Strategy):**

Strategi tidak bersifat kaku; pimpinan mampu melakukan pivot berdasarkan data dan perkembangan pasar.

c. **Keberanian Berinovasi:**

Contohnya saat pandemi COVID-19, perusahaan mempercepat transformasi digital seperti digital lending dan transaksi melalui aplikasi Pegadaian Digital.

d. **Kepemimpinan Adaptif:**

Mendorong pengambilan keputusan kolektif dengan prinsip *collaborative leadership* dan penguatan literasi digital pimpinan.

KESIMPULAN

PT Pegadaian telah menerapkan manajemen strategik yang komprehensif melalui perumusan strategi berbasis analisis internal dan eksternal dengan kerangka G-STAR+, implementasi digitalisasi dan diversifikasi produk, serta evaluasi melalui KPI, audit, dan survei. Meskipun dihadapkan pada tantangan seperti resistensi digital dan persaingan fintech, keberhasilan Pegadaian dalam inovasi layanan dan tata kelola SDM menunjukkan efektivitas strategi yang diterapkan.

Gaya kepemimpinan transformasional yang dominan mendorong visi, inovasi, dan pemberdayaan karyawan, sementara gaya partisipatif di tingkat cabang meningkatkan kepercayaan dan efektivitas tim. Kemampuan adaptif perusahaan ditunjukkan melalui environmental scanning, riset pasar, serta penggunaan Innovation Center dan big data untuk merespons perubahan pasar secara cepat dan tepat.

Prinsip “strategi sebagai adaptasi perubahan” menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis, terutama dalam merespons pandemi COVID-19, persaingan fintech, dan perubahan perilaku konsumen. Kepemimpinan strategis di PT Pegadaian berperan penting dalam merumuskan visi dan misi, mengelola implementasi strategi, serta mengambil keputusan adaptif melalui scenario planning dan inovasi berkelanjutan. Hal ini menjadi fondasi keberhasilan Pegadaian dalam menjaga relevansi dan meraih kinerja positif di industri keuangan yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul "Teori Organisasi Struktural Modern", Diakses pada 12 Maret 2025 dari <https://nasional.kompas.com/read/2022/03/31/02000091/teori-organisasi-struktural-modern>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free press.
- Cepi Pahlevi, Muhammad Ichwan Musa. (2023). *Manajemen Strategi*. Intelektual Karya Nusantara.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. HarperBusiness.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson Education Limited.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard business press.
- Manajemen Seni 2022 Diakses pada 12 Maret 2025 dari <https://spada.uns.ac.id/mod/assign/view.php?id=185431>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Rahajeng Widya. (2020). *Manajemen Strategik 4.0*. Adya Berkah Mulia.
- Sumarsid, dkk.(2023). *Manajemen Strategi; Pendekatan secara Teori dan Kajian Kasus*, Mitra Wacana Media.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.