

MANAJEMEN STRATEGIK SEBAGAI PROSES MANAJEMEN KETERDESAKAN

Sammy Kristamuljana

Prasetiya Mulya Business School, Jakarta
sammy@pmbs.ac.id

Nowadays firms are being confronted with a very different kind of urgency situation than they have ever encountered before. The demand to maximize profit now comes along with a call for social responsibility and the effort to minimize the effect of the climate change. Still, there is not a single text-book on Strategic Management that mentions that the “urgency” management process is more appropriate than the “strategy” management process. Most of the textbook still identify Strategic Management with the strategy management process based on the uniformed steps: “Strategic Analysis, Strategy Formulation, Strategy Implementation, and Strategy Evaluation”. However, in reality, the number of firms that have failed to implement strategy keeps rising. To overcome the limitation of the strategy management process we need the urgency management process. Literature study has identified that there is urgency behind every strategy. The conducted case study research has succeeded in revealing the abovementioned urgency management process. The theory of urgency management process suggests that by managing the seven forces that generate the urgency the strategic leaders can generate the proven strategies to overcome the urgency.

Situasi keterdesakan yang sedang dihadapi perusahaan-perusahaan dewasa ini sangat berbeda dengan sebelumnya. Tuntutan memaksimalkan laba kini dibarengi dengan permintaan memenuhi tanggung jawab sosial dan upaya mengurangi dampak perubahan iklim. Tetapi, belum satu pun buku ajar Manajemen Strategik mengatakan bahwa proses manajemen “keterdesakan” lebih sesuai daripada proses manajemen “strategi”. Sebagian besar masih mengidentikkan Manajemen Strategik dengan proses manajemen strategi berdasarkan langkah-langkah seragam: “Analisis Strategik, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Strategi”. Padahal, kenyataan memperlihatkan terus bertambahnya jumlah perusahaan yang gagal mengimplementasikan strategi. Untuk mengatasi kekurangan proses manajemen strategi dibutuhkan proses manajemen keterdesakan. Dari penelaahan literatur teridentifikasi bahwa keterdesakan ada di balik setiap strategi. Riset studi kasus yang dilakukan berhasil mengungkap proses manajemen keterdesakan dimaksud. Teori proses manajemen keterdesakan menyarankan bahwa dengan memanajementi tujuh kekuatan yang melahirkan keterdesakan para pemimpin strategik dapat dimunculkan strategi-strategi yang teruji untuk mengatasi keterdesakan itu.

Abstract



Keywords: strategi, keterdesakan, tujuh elemen, transformasi, konfigurasi, para pemimpin strategik.

Bila mengamati daftar isi sebagian besar buku ajar (*textbook*) Manajemen Strategik kesan seragam terasa sangat dominan. Apa yang disebut “strategik” atau “bersifat menentukan kelangsungan hidup perusahaan”, oleh buku-buku itu ditunjukkan sebagai proses manajemen “strategi” dalam bentuk langkah-langkah yang seragam. Buku ajar karangan Miller (1998) untuk jenjang Strata 2 misalnya, menyatakan proses itu dalam langkah-langkah: “Analisis Strategik, Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi”. Buku David (2009) untuk jenjang Strata 1, dalam langkah-langkah: “Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Strategi”.

Sudah hampir lima dekade sejak terbitnya dua buku ajar pertama Manajemen Strategik pada tahun 1965 (Learned, *et al.*, dan Ansoff) proses manajemen strategi berdasarkan langkah-langkah seragam di atas disamakan dengan Manajemen Strategik itu sendiri. Harus diakui bahwa dapat dihasilkannya dokumen “rencana strategik” melalui proses manajemen strategi sangat berguna bagi pimpinan puncak untuk memajemen keseluruhan perusahaan.

Tetapi, zaman berubah. Dewasa ini, yang harus diutamakan adalah membangun dan menjaga “reputasi perusahaan” (Barnett, *et al.*, 2006; Kristamuljana, 2005). Pergeseran ke arah reputasi perusahaan terjadi akibat berkembangnya tuntutan bahwa selain menghasilkan laba perusahaan juga harus mampu memenuhi tanggung jawab sosial dan berkontribusi dalam pengurangan dampak perubahan iklim. Ketiga tuntutan ini dikenal dengan istilah Triple Bottom Line (Elkington, 1998), kadang disingkat 3P: Profit, People dan Planet. Dalam hubungan dengan pemenuhan Triple Bottom Line,

pendapat “pemangku kepentingan” (stakeholders) menjadi sangat berpengaruh. Pemangku kepentingan adalah pihak-pihak yang mewakili minimal salah satu dari Triple Bottom Line tersebut: pemegang saham, masyarakat termasuk LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) dan badan-badan dunia.

Semakin banyak pemangku kepentingan yang harus mendapat perhatian mengakibatkan semakin meningkatnya kerumitan dan ketidakpastian hasil manajemen keseluruhan perusahaan. Dampaknya, semakin banyak kekurangan yang terlihat pada proses manajemen strategi berdasarkan langkah-langkah: “Analisis Strategik, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Strategi”. Indikasinya nampak dari terus bertambahnya jumlah kegagalan mengeksekusi strategi (Bossidy & Charan, 2002; Hrebiniak, 2005; Lafley & Charan, 2008; Thompson, *et al.*, 2009; dan Speculand, 2005, 2009). Penyebabnya bersifat “bawaan”, mulai dari tidak mungkin mengurangi lagi jumlah waktu minimal untuk menjalani setiap langkah, waktu tunda ketika beralih dari langkah satu ke yang lain, perbedaan dari moda kerja “pemikir” ke “pelaksana” atau fungsi kerja “staf perencanaan” ke “eksekutor” strategi, hingga rutinitas yang membuat tidak dirasakannya lagi insentif dalam menjalankan langkah-langkah itu.

Seluruh perkembangan di atas membawa kepada kesimpulan bahwa diperlukan “proses lain” yang dapat mengatasi kekurangan proses manajemen strategi berdasarkan langkah-langkah seragam. Proses lain ini harus memiliki “akar” alasan yang lebih dalam dibandingkan proses manajemen strategi. Akar alasan itu dapat

ditemukan dengan menanyakan ulang: "Mengapa perusahaan masih bersedia menjalankan proses manajemen strategi meskipun sangat mahal biayanya?". Mahalnya biaya terjadi karena terlibatnya seluruh sumber daya perusahaan.

Jawaban terbaik sejauh ini atas pertanyaan itu adalah: "Keterdesakan". Definisi dari "keterdesakan" (*urgency*) itu adalah: "Munculnya suatu keadaan yang menentukan kelangsungan hidup perusahaan sehingga membangkitkan dorongan dalam diri anggota organisasi untuk menggunakan strategi guna mengatasinya". Arti "strategi" adalah: "Tujuan bertahan hidup dan cara yang paling berdaya saing dalam mewujudkan tujuan itu". "Berdaya saing" artinya, belum ada tujuan dan cara semacamnya yang lebih baik.

Pemeriksaan di bidang strategi militer menunjukkan bahwa keterdesakan ada di balik setiap strategi. Mulai dari strategi tertulis tertua "Tujuh ajaran rahasia T'ai Kung" yang diajarkan kepada Raja pertama dinasti Chou (abad 11 S.M.) untuk melakukan revolusi atas penindasan dinasti Shang (Sawyer, 1993); hingga doktrin strategi militer perang berskala besar yang ditulis oleh Carl von Clausewitz berdasarkan pengalaman keterdesakan Prussia, negaranya, menghadapi ekspansi Napoleon (Paret & Moran, ed. 1992). Ataupun yang belakangan ini, mulai dari perang terhadap "terorisme" oleh Amerika Serikat dan sekutunya yang menginvasi Afghanistan pada 7 Oktober 2001 sebagai balasan atas serangan teroris 11 September 2001, perang terhadap "senjata pemusnah massal" Irak pada tahun 2003, hingga perang untuk "melindungi masyarakat sipil Libya

dari rezim Khadafi" yang dimulai pada 20 Maret 2011.

Dalam khazanah Manajemen Strategik, buku "Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management" (Mintzberg, *et al.*, 1998) memperlihatkan ekspresi keterdesakan akademisi dan praktisi dalam bentuk bertumbuh suburnya ide-ide "liar" Manajemen Strategik. Begitu banyak dan beragamnya ide-ide ini sehingga bisa dikelompokkan menjadi sepuluh aliran-pemikiran (School), yaitu: (1) Design School, (2) Planning School, (3) Positioning School, (4) Entrepreneurial School, (5) Cognitive School, (6) Learning School, (7) Power School, (8) Cultural School, (9) Environmental School, dan (10) Configuration School.

Bila keterdesakan ada di balik setiap strategi dan strategi adalah produk dari proses manajemen strategi, nama yang sesuai bagi proses lain itu adalah proses manajemen "keterdesakan". Sampai sejauh ini belum ada riset tentang proses manajemen keterdesakan. Lima pertanyaan riset yang diperlukan untuk sampai pada pemahaman tentang itu adalah: "Mengapa strategi lahir dari keterdesakan?", "Dapatkah strategi mengatasi keterdesakan yang melahirkannya?", "Siapa yang menjalankan proses manajemen keterdesakan?", "Bagaimana mereka menjalankan proses manajemen keterdesakan yang berhasil?", dan "Mengapa mereka bisa berhasil?".

Mendirikan Bangunan Proses Manajemen Keterdesakan

Riset literatur membawa kepada teori Penguatan-ulang (Reinforcement) dari ilmu Psikologi (Montana & Charnov, 2005) untuk menjawab pertanyaan pertama: "Mengapa strategi lahir dari keterdesakan?". Menurut

teori ini, dengan memberikan Stimuli (S) yang tertentu atas tindakan seseorang (O) maka Respons (R)-nya dalam bentuk perilaku tertentu akan diperkuat sehingga kembali akan diulangi pada waktu yang akan datang. Teori Penguatan-ulang lazim disebut secara singkat sebagai model S-O-R. Berdasarkan teori Penguatan-ulang dapat dikatakan bahwa karena dengan melahirkan strategi ketika mengalami keterdesakan perusahaan menerima stimulus positif, ke depan bisa diharapkan bahwa ketika mengalami keterdesakan perusahaan akan kembali melahirkan strategi.

Jawaban atas pertanyaan kedua: "Dapatkah strategi mengatasi keterdesakan yang melahirkannya?" bisa memakai penjelasan teori Pemecahan Masalah menurut Karl Popper dalam ilmu Epistemologi atau kajian atas asal-usul pengetahuan manusia (Taryadi, 1989). Dengan mengacu kepada rumus: $PS1 \rightarrow TT1 \rightarrow EE1 \rightarrow PS2$, Popper menjelaskan bahwa sebagai respons atas adanya sebuah Problem Situation saat ini ($PS1$), sejumlah Tentative Theories ($TT1$) diajukan, diuji secara kritis dalam proses Error Elimination ($EE1$) seperti halnya proses seleksi alam yang berlaku pada evolusi biologik, teori-teori yang lulus pengujian akan menjadi yang paling sesuai untuk mengatasi Problem Situation saat ini ($PS1$), dan pada waktunya teori-teori itu akan berhadapan dengan Problem Situation baru ($PS2$). Penjelasan ini menyarankan bahwa hanya strategi-strategi yang teruji yang akan mampu mengatasi keterdesakan, atau bila menggunakan istilah Hamel & Prahalad (1994) yang memiliki *intellectual leadership*. Untuk menjawab pertanyaan ketiga: "Siapa yang menjalankan proses manajemen keterdesakan?", dapat menggunakan saran

Berns (2008), pakar Neurosains, tentang "Iconoclast". Sebutan ini ditujukan bagi: "orang-orang yang mampu melakukan hal-hal yang menurut orang lain tidak mungkin dilakukan". Contoh Iconoclast adalah orang-orang seperti Warren Buffet, Walt Disney, Steve Jobs, dan Martin Luther King, Jr. Kemampuan Iconoclast terjadi karena mereka (1) memiliki persepsi yang berbeda atas sesuatu, (2) dapat mengatasi perasaan takut gagal atau dianggap aneh oleh khalayak, dan (3) mampu mengkomunikasikan ide-idenya kepada banyak orang yang pada umumnya bukan Iconoclast.

Penjelasan Berns membawa kepada "para pemimpin strategik" (strategic leaders) sebagai pilihan yang sesuai untuk memanageri proses manajemen keterdesakan. Mereka adalah: "Kumpulan pemimpin di dalam perusahaan yang berbagi keprihatinan tentang keterdesakan yang dialami perusahaan, berasal dari jenjang manajemen tertinggi hingga terendah dan unit-unit organisasi yang berbeda, dan berkomitmen untuk bersama-sama menjalankan proses manajemen keterdesakan". Manfaat dari sebuah kumpulan yang sehat adalah meningkatnya peluang untuk menemukan, menguji dan menyepakati persepsi yang berbeda, keberanian dalam mengatasi perasaan takut gagal, dan dapat mengkomunikasikan berbagai ide dan informasi dengan lebih cepat ke lebih banyak orang di dalam dan di luar perusahaan guna menggali dukungan. Dalam pengertian yang berbeda istilah para pemimpin strategik digunakan oleh Ireland, *et al.*, (2009).

Jawaban atas ketiga pertanyaan di atas memberi landasan untuk melangkah ke

pertanyaan keempat dan kelima. "Memberi landasan" di sini artinya menyediakan fondasi bagi bangunan proses manajemen keterdesakan yang akan didirikan di atasnya. Fondasi itu meliputi teori yang mendasari hubungan antara keterdesakan dan strategi dan sebaliknya (jawaban pertanyaan satu dan dua), dan asumsi tentang sudut pandang yang digunakan dalam melihat "bekerja"-nya proses itu (jawaban pertanyaan ketiga). Dengan adanya fondasi ini maka pendirian bangunan proses manajemen keterdesakan akan bisa lebih lancar, terhindar dari gangguan pertanyaan mengenai dasar-dasar teori dan asumsinya. Untuk menjawab pertanyaan keempat: "Bagaimana para pemimpin strategik menjalankan proses manajemen keterdesakan yang berhasil?" dan kelima: "Mengapa para pemimpin strategik itu bisa berhasil?", dilakukan riset dengan metode "studi kasus" (Yin, 1994; 1989). Ada tiga alasan yang mendasari dipilihnya metode studi kasus di sini. Pertama, pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" yang diajukan bertujuan meminta deskripsi sehubungan dengan kejadian terkini (yaitu dialaminya keterdesakan), di mana peneliti hanya memiliki sangat sedikit atau bahkan tidak memiliki kendali samasekali atas kejadian itu (1989:20). Kedua, esensi studi kasus adalah mencoba menerangkan dengan sejelas-jelasnya sebuah atau serangkaian keputusan: mengapa itu diambil, bagaimana itu dijalankan dan apa hasilnya (22, 23). Ketiga, tersedianya kasus deskriptif (*descriptive case*) atau bersifat menjelaskan, yang siap dianalisis.

Tiga proposisi teoritis yang digunakan untuk mendapatkan kesahihan intern (*internal validity*) dari riset studi kasus ini adalah: (1) Keterdesakan yang melahirkan

strategi berasal dari penggabungan minimal dua kekuatan, (2) Strategi yang mampu mengatasi keterdesakan berasal dari penggabungan minimal dua kekuatan, dan (3) Keterdesakan teratasi oleh strategi ketika keterdesakan lenyap sehingga strategi itu tidak diperlukan lagi.

Pemakaian kata-kata "minimal dua kekuatan" adalah konsekuensi dari digunakannya kata "penggabungan". Penggabungan hanya bisa terjadi bila minimal ada dua unsur. Adanya dua kekuatan teridentifikasi dengan mudah ketika mempraktekkan pengajaran dengan metode kasus. Kekuatan pertama adalah situasi manajerial dalam kasus dan kekuatan kedua adalah problem yang muncul. Kata "kekuatan" (*force*) digunakan di sini mengingat itu adalah *unit of analysis* dari "keterdesakan". Sebagai suatu kekuatan, keterdesakan meliputi kekuatan yang membentuk, terpancar atau terwujud dari keterdesakan itu.

Riset ini menggunakan dua kasus deskriptif. Pertama, cuplikan pengalaman Sun-tzu ketika menjalani ujian seleksi calon panglima balatentara negaranya, Kerajaan Wu. Ketika itu negaranya sedang mengalami keterdesakan akibat gangguan keamanan yang ditimbulkan oleh negara tetangganya, Kerajaan Ch'u. Sun-tzu adalah ahli strategi Tiongkok kuno (abad ke-3 S.M.) yang terkenal dan dipercayai menulis sendiri kitab strateginya yang berjudul: "The Art of War". Cuplikan ini terdapat di bagian awal kitab itu. Sumber cuplikan adalah dari buku Sawyer (1993:151-153). Kisah yang sama juga terdapat pada sumber-sumber lain, misalnya Griffith (1980:57-59) dan Clavell (1983:3-6). Sumber Sawyer dipilih karena penggambaran setting situasinya dianggap lebih lengkap.

Kasus kedua adalah cuplikan pengalaman A.G. Lafley ketika baru diangkat menjadi CEO P&G (Proctor & Gamble) pada awal Juni 2000. Kala itu P&G sedang mengalami keterdesakan akibat CEO sebelumnya secara tiba-tiba mengundurkan diri dan harga sahamnya sedang mengalami kejatuhan hingga lebih dari 50% sejak enam bulan terakhir. Cuplikan ini adalah pengalaman pribadi Lafley, diambil dari buku yang ditulisnya bersama Charan (2008:2-4). Judul buku itu: "The Game Changer: How you can drive Revenue and Profit Growth with Innovation".

Sehubungan dengan proposisi pertama: "Keterdesakan yang melahirkan strategi berasal dari penggabungan minimal dua kekuatan", analisis kasus Sun-tzu dan Lafley menunjukkan:

- Keterdesakan yang relatif bisa teridentifikasi adalah "Eskalasi Keterdesakan", yang berasal dari penggabungan kekuatan "Organisasi Saat Ini" dan "Isu Strategik".
 - Organisasi Saat Ini: "Pengetahuan organisasi, perasaan keinstitusian dan keinginan bertindak para pemimpin strategik sehubungan dengan adanya Isu Strategik.
 - Isu Strategik: "Persoalan yang oleh para pemimpin strategik disepakati

berpengaruh bagi kelangsungan hidup perusahaan. Persoalan ini bisa berupa ancaman terhadap atau peluang bagi dan/atau kekuatan atau kelemahan dari perusahaan". (Penjelasan yang lebih rinci tentang Organisasi Saat Ini dan Isu Strategik bisa dilihat pada sumber Kristamuljana (2002, 2003)).

- Eskalasi Keterdesakan: "Suasana tertekan yang memaksa setiap anggota pemimpin strategik memikirkan dan/atau mencoba menawarkan usulan jalan keluar".
- Tabel 1 menunjukkan hasil analisis identifikasi ketiga kekuatan di atas pada masing-masing kasus. Kasus Sun-tzu diawali dengan para pemimpin strategik yang terlibat: Raja Ho-lü yang berkuasa memutuskan perang, dua menteri – Wu Tzu-hsü dan Po Hsi – yang sudah mempersiapkan rencana perang, dan Sun-tzu sebagai calon panglima yang diusulkan Wu Tzu-hsü kepada Raja. Kasus Lafley dimulai dengan diterimanya telepon dari John Pepper, mantan CEO dan Presiden Komisaris P&G, yang menanyakan apakah Lafley siap menjadi CEO P&G. Deskripsi atas masing-masing kekuatan – Organisasi Saat Ini, Isu Strategik dan Eskalasi Keterdesakan – disajikan dalam Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1

KASUS	1. ORGANISASI SAAT INI	2. ISU STRATEGIK	3. ESKALASI KETERDESAKAN
Sun-tzu	• Sedang dilanda kebingungan karena balatentara dan rencana strategik penyerbuan terhadap Kerajaan Ch'u telah disiapkan.	• Raja Ho-lü tak kunjung mengeluarkan perintah penyerbuan.	• Gangguan keamanan menjadi-mengjadi. Dua jenderal membelot ke pihak Kerajaan Ch'u (musuh). • Setelah tujuh kali nama Sun-tzu diajukan sebagai calon panglima, baru Raja setuju untuk mengujinya.
Lafley	• Terancam tidak bisa mencapai target kinerja tahun 2000 karena tidak siap menghadapi perubahan struktur dan target-target yang semakin tinggi.	• Menjawab "siap" atas pertanyaan tiba-tiba lewat telepon dari Ketua Dewan Komisaris P&G tentang kesiapannya menjadi CEO.	• Pengecekan cepat atas pencapaian kinerja terkini memperlihatkan kenyataan yang lebih buruk dari dugaan. • Akhir minggu sejak Lafley diumumkan sebagai CEO harga saham semakin anjlok.

Sehubungan dengan proposisi kedua: "Strategi yang mampu mengatasi keterdesakan berasal dari penggabungan minimal dua kekuatan", analisis kasus Sun-tzu dan Lafley menunjukkan:

- Strategi yang relatif bisa teridentifikasi bersifat umum, yaitu "Inisiatif Prospektif", yang berasal dari penggabungan kekuatan "Reputasi Organisasi" dan "Situasi Kritis".
 - Reputasi Organisasi: "Pernyataan pendapat secara kolektif dari para pemangku kepentingan (*stakeholders*) tentang nilai organisasi saat ini, berdasarkan penilaian atas kapasitas manajemen memberdayakan Tuas-tuas Organisasi, konsistensi perilaku manajemen dalam merefleksikan

identitas perusahaan sesuai Definisi Bisnis-nya, dan integritas dalam menjalankan bisnis seperti ditunjukkan oleh Posisi Perusahaan di tengah-tengah lingkungannya".

- Situasi Kritis: "Kesepakatan di antara para pemimpin strategik tentang pokok persoalan yang bila itu teratasi akan menyelamatkan reputasi organisasi".
- Inisiatif Prospektif: "Prakarsa yang paling berdaya saing secara intelektual, berdasarkan dukungan yang diperoleh dan kemampuan untuk selalu dapat mengatasi hambatan yang muncul ketika dijalankan".
- Tabel 2 di bawah ini memperlihatkan hasil analisis identifikasi ketiga kekuatan di atas. Pada kedua kasus terlihat

KASUS	4. REPUTASI ORGANISASI	5. SITUASI KRITIS	6. INISIATIF PROSPEKTIF
Sun-tzu	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menunjukkan kemampuannya memimpin pasukan Sun-tzu melatih secara "kilat" 300 selir raja untuk berparade seperti layaknya pasukan yang berdisiplin dan terlatih baik. Dalam latihan dijelaskan berbagai peraturan militer, termasuk wewenang panglima menjatuhkan hukuman mati atas bawahan yang tidak mentaati perintah. • Sesuai peraturan kerajaan: "Seorang panglima yang sedang memimpin bala tentara tidak di bawah wewenang Raja". • Sun-tzu melanjutkan demonstrasinya. Hasilnya, kini pasukan selir mentaati semua perintahnya dan berparade seperti layaknya pasukan yang berdisiplin dan terlatih baik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kedua selir pemimpin pasukan tidak berusaha membuat anak buahnya mentaati perintah Sun-tzu. • Raja meminta agar pelanggaran kedua selir pemimpin pasukan dimaafkan. • Ketika diminta menginspeksi pasukan selir yang telah menunjukkan hasil luar biasa itu, Raja menolak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sun-tzu menjatuhkan hukuman mati pada kedua pemimpin pasukan, sekali pun keduanya yang paling disayangi Raja. • Sun-tzu tetap pada keputusannya, kedua pemimpin harus dihukum mati. • Sun-tzu mengingatkan Raja tentang tujuan ujian itu. Wu Tzu-hsi mendukung bahwa Sun-tzu adalah calon Panglima yang sesuai. • Raja memerintahkan untuk membuka Sidang Dewan Perang.
Lafley	<ul style="list-style-type: none"> • P&G adalah salah satu perusahaan terkemuka di dunia, terkenal akan inovasinya seperti sabun cuci cair (Tide) dan sabun cuci cair dengan pemutih (Tide with Bleach). • Lafley, manajer cemerlang yang telah berkarir 23 tahun di P&G, dan kini memegang jabatan CEO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dibutuhkan waktu 3-6 bulan untuk mengetahui bahwa P&G tidak turun lebih lanjut. • Selama jangka waktu itu para manajer kunci pertumbuhan P&G harus dijaga agar tidak meninggalkan perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berbicara dari hati-ke-hati dengan setiap manajer kunci tentang panggilan bersama menyelamatkan P&G. • Membangun landasan bersama yang sejelas-jelasnya tentang tantangan dan peluang untuk menjadikan P&G kembali bersinar. • Mendorong untuk berkompetisi sekeras-kerasnya di luar tetapi berkolaborasi seperti keluarga di dalam.

adanya “transformasi” dari Eskalasi Keterdesakan ke Inisiatif Prospektif dan bahwa Inisiatif Prospektif selalu mengalami pengujian.

Sehubungan dengan proposisi ketiga: “Keterdesakan teratasi oleh strategi ketika keterdesakan lenyap sehingga strategi itu tidak diperlukan lagi”, analisis atas kasus Sun-tzu dan Lafley menunjukkan:

- Lenyapnya keterdesakan teridentifikasi melalui terwujudnya “Organisasi Baru”, yang merupakan buah dari Inisiatif Prospektif. Dari sudut pandang Organisasi Baru keterdesakan yang dihadapi tidak relevan lagi, demikian pula Inisiatif Prospektif yang telah mewujudkannya. Pada saatnya Organisasi Baru akan menghadapi keterdesakannya sendiri dan proses manajemen keterdesakan-pun di mulai kembali.
- Organisasi Baru: “Munculnya sebuah organisasi yang sebelumnya tidak ada, dibangun serta diberi kepercayaan untuk menjalankan misi baru, dan dilengkapi dengan aparatus dan aparat yang sesuai. Dalam pemenuhan misinya Organisasi Baru akan menghadapi keterdesakan, dan untuk

mengatasinya akan menjalankan proses manajemen keterdesakan”.

- Tabel 3 di bawah ini memperlihatkan bahwa para pemimpin strategik yang adalah bukan Iconoclast ternyata mampu membuat terobosan – yaitu: memecah kebuntuan keputusan dan mengkreasi strategi yang teruji oleh hasilnya – seperti Iconoclast.

Seluruh hasil analisis studi kasus di atas menjawab pertanyaan riset keempat: “Bagaimana pemimpin strategik menjalankan proses manajemen keterdesakan yang berhasil?”. “Dengan memanajementi tujuh kekuatan keterdesakan – yaitu: (1) Organisasi Saat Ini, (2) Isu Strategik, (3) Eskalasi Keterdesakan, (4) Reputasi Organisasi, (5) Situasi Kritis, (6) Inisiatif Prospektif, dan (7) Organisasi Baru – para pemimpin strategik di atas dapat menjalankan proses manajemen keterdesakan yang berhasil”, adalah jawabannya.

Untuk menjawab pertanyaan riset kelima: “Mengapa para pemimpin strategik itu bisa berhasil?”, hasil survei konsultan strategi McKinsey&Company (2011) baru-baru ini dapat menjadi sumber inspirasi. Hasil survei itu menunjukkan bahwa tidak sampai

Tabel 3.

KASUS	7. ORGANISASI BARU
Sun-tzu	<ul style="list-style-type: none"> • Sun-tzu diangkat menjadi Panglima balatentara Kerajaan Wu, membawahi seluruh organisasi perang kerajaan termasuk sumberdayanya. • Berhasil menaklukkan Kerajaan Ch’u dan membinasakan kedua jenderal yang membelot ke pihak Kerajaan Ch’u.
Lafley	<ul style="list-style-type: none"> • Berhasil membangun tim pemimpin strategik baru berdasarkan kesepakatan untuk bersama-sama berjuang bagi P&G. • Organisasi dibangun di atas nilai-nilai: Stretch, Innovation dan Speed. • Saat akhir kasus (2007), P&G kembali menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan paling bernilai di Amerika Serikat dan satu dari lima belas di dunia, tetap konsisten sebagai salah satu perusahaan yang paling dikagumi di dunia, dan terdepan dalam pengembangan pemimpin-pemimpin bisnis.

separuh dari 2.135 strategis (penanggung jawab keberhasilan strategi perusahaan) yang menguji kestrategikan strategi mereka hingga tingkatan 50% dari ukuran yang dapat dikatakan cukup. Selain itu, hanya 53 persen dari keseluruhan responden yang berpandangan bahwa strategi-strategi perusahaan menekankan pada penciptaan keunggulan daya saing relatif terhadap pesaing. Sisanya, mengatakan bahwa strategi-strategi mereka lebih dimaksudkan untuk menyamai level praktek terbaik dalam industrinya dan memperoleh laba dari operasi yang dijalankan. "Hanya ikut sebagai pemain bersama yang lain", sebut saja demikian (Kristamuljana, 2011).

Apa yang dilakukan oleh Sun-tzu dan Lafley sebagai pemimpin strategik dalam kedua kasus di atas sangat berbeda dengan para strategis dalam survei McKinsey&Company. Alih-alih merasa nyaman sehingga tidak lagi berkeinginan untuk menguji kestrategikan strategi mereka, keterdesakan membuat Sun-tzu dan Lafley terus menerus menguji Inisiatif Prospektif mereka dengan memakai indikator kinerja sebagai tolok ukur hingga akhirnya muncul Organisasi Baru.

MEMODELKAN KONFIGURASI DAN TRANSFORMASI

Hasil analisis atas kasus Sun-tzu yang diperkuat dengan kasus Lafley memperlihatkan terbukanya peluang untuk menggeneralisasi teori hipotetis proses manajemen keterdesakan yang terbentuk dari tujuh kekuatan tersebut. Rentang waktu sekitar 2500 tahun yang memisahkan kedua kejadian juga menambah keyakinan bahwa teori hipotetis ini bukan kebetulan semata tetapi memiliki dasar empiris, bahkan ke masa beberapa ribu tahun yang lalu. Yang dimaksud dengan generalisasi di sini adalah

pada sisi teori atau *analytical generalization* dan bukan populasi atau *statistical generalization* (Yin, 1994; 1989:43), di mana dengan menunjukkan terjadinya kesamaan pola (*pattern-matching*) antara kasus yang satu dan yang lain maka kesahihan intern (*internal validity*) teori ini akan meningkat.

Secara spesifik, riset berdasarkan studi kasus ini telah memberi kontribusi dalam mengisi celah di antara teori Penguatan-ulang dari Psikologi, teori Pemecahan Masalah dari Epistemologi dan perilaku Iconoclast dari Neurosains. Tepatnya, proses manajemen keterdesakan menyarankan bahwa ketika berada di dalam keterdesakan para pemimpin strategik dapat berbuat seperti Iconoclast, melihat keterdesakan sebagai "kekuatan" untuk melahirkan strategi yang teruji, yang dapat mengatasi keterdesakan yang melahirkannya dengan mewujudkan organisasi baru. Keterkaitan dengan teori-teori tersebut melalui kekuatan sebagai *unit of analysis* meningkatkan kesahihan bangunan (*construct validity*) teori hipotetis proses manajemen keterdesakan.

Secara keseluruhan temuan hasil riset berdasarkan studi kasus di atas memperlihatkan bahwa proses manajemen keterdesakan adalah "konfigurasi" dari dan "transformasi" yang melibatkan tujuh kekuatan keterdesakan – yaitu: (1) Organisasi Saat Ini, (2) Isu Strategik, (3) Eskalasi Keterdesakan, (4) Reputasi Organisasi, (5) Situasi Kritis, (6) Inisiatif Prospektif, dan (7) Organisasi Baru. Konfigurasi artinya: "Wujud proses manajemen keterdesakan yang terbentuk dari tujuh kekuatan keterdesakan". Transformasi adalah: "Perubahan wujud dari kekuatan Eskalasi Keterdesakan menjadi Inisiatif Prospektif, dan dari Inisiatif Prospektif menjadi Organisasi Baru".

Tampilnya ciri-ciri konfigurasi dan transformasi ini menyarankan bahwa proses manajemen keterdesakan tergolong kepada Configuration School, salah satu dari sepuluh aliran pemikiran Manajemen Strategik (Mintzberg, *et al.*, 1998: 301-347). Dengan tergolong pada Configuration School, perbedaan antara proses manajemen keterdesakan dan proses manajemen strategi menjadi semakin jelas. Proses manajemen strategi adalah gabungan dari Design School, Planning School dan Positioning School. Ketiganya memiliki kesamaan yaitu memakai pendekatan *prescriptive* atau bersifat resep (Mintzberg, *et al.*, 1998) dengan penekanan pada analisis. Arti "analisis" di sini: "Penguraian strategi atas proses pembuatan, yang meliputi analisis dan formulasi, dan proses implementasinya". Pengertian ini sekaligus menunjukkan bahwa *unit of analysis* proses manajemen strategi adalah "strategi". Proses manajemen keterdesakan menggunakan pendekatan gabungan *prescriptive* dan *descriptive* dengan penekanan pada sintesis. Arti "sintesis" di sini: "Paduan tujuh kekuatan keterdesakan yang memperlihatkan lahirnya keterdesakan dan di atasnya keterdesakan itu".

Tetapi, temuan tentang proses manajemen keterdesakan dalam riset ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan proses manajemen strategi yang didasarkan pada langkah-langkah seragam: Analisis

Strategik, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Strategi. Proses manajemen strategi akan tetap menjadi proses penyusunan strategi yang baku bagi perusahaan. Proses manajemen keterdesakan adalah proses untuk mengakomodasi perkembangan strategik terkini, yang akan menjadi pengkoreksi dan/atau perevisi bagi strategi-strategi yang dihasilkan dari proses manajemen strategi. Dengan perkataan lain, sekaligus berfungsi untuk menguji kestrategikan strategi-strategi tersebut.

Akhirnya, agenda untuk riset selanjutnya yang harus segera ditindak-lanjuti adalah mereplikasikan riset ini kepada lebih banyak lagi kasus untuk meningkatkan keyakinan atas teori hipotesis proses manajemen keterdesakan. Tetapi, untuk mempermudah replikasi tersebut sangat dibutuhkan sebuah "model" praktis yang menggambarkan konfigurasi dan transformasi ketujuh kekuatan yang membentuk proses manajemen keterdesakan. Adanya model ini akan memudahkan akademisi yang lain mereplikasi riset ini, yang berarti akan meningkatkan keterandalan (*reliability*)nya. Di samping itu, terbuka juga kemungkinan bahwa model ini dapat digunakan oleh praktisi di perusahaan untuk menguji kestrategikan strategi-strategi yang dihasilkan dari proses manajemen strategi, yang berarti juga meningkatkan kesahihan ekstern (*external validity*) teori hipotesis ini. ■

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Berns, G. (2008). *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bossidy, L., R. Charan, and C. Burk. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
- Clavell, J. (1983). *The art of War: Sun Tzu*. New York: Dell Publishing.
- David, F.R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Griffith, S.B. Reprint, (1980). *Sun Tzu: the Art of War*. Oxford University Press.
- Hamel, G. and C.K. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hrebiniak, L.G. (2005). *Making Strategy Work: A Guide to Effective Execution and Change*. Wharton School Publishing.
- Ireland, R.D., R.E. Hoskisson and M.A. Hitt. (2009). *The Management of Strategy. Concepts and Cases. 8th edition*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Kristamuljana, S. (2011). "Keep It Strategic, Stupid!", *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, Vol. XXV, No.02, Maret-April, h....
- _____. (2005). "Manajemen Strategik Model Resultan bagi Fenomena Perusahaan sebagai Sosok Pribadi", *Karya Ilmiah: Pengangkatan Guru Besar Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya*, 26 November 2005. *Tidak diterbitkan*.
- _____. (2003). "Penerapan Model Resultan Manajemen Strategik Organisasi Pembelajaran", *Jurnal Manajemen Prasetiya Mulya*, 8 (2), November, h.86-101.
- _____. (2002). "Delapan Komponen Model Resultan: Manajemen Strategik Organisasi Pembelajaran", *Prasetiya Mulya Management Journal*, VII (13), December, h.72-85.
- Lafley, A.G. and R. Charan. (2008). *The Game Changer. How you can drive revenue and profit growth with innovation*. New York: Crown Business.
- Learned, E.P., C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. 1965. *Business Policy: Texts and Cases*. Homewood, IL: Irwin.
- McKinsey&Company. (2011). "Putting strategies to the test: McKinsey Global Survey results", https://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic_Thinking/Putti...
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Miller, A. (1998). *Strategic Management. 3rd edition*. International Edition. Irwin/McGraw-Hill.
- Montana, P.J. and B.H. Charnov. (2008). *Management, 4th Edition*. Barron's Educational Series, pp.247.
- Paret, P. and D. Moran. ed. (1992). *Carl von Clausewitz: Historical and Political Writings*. Princeton.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- _____. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Speculand, R. (2005). *Bricks to Bridges: Make your strategy come alive*. Singapore: Bridges Business Consultancy Int.
- _____. (2009). *Beyond Strategy: The leader's role in successful implementation*. John Wiley & Sons.
- Sawyer, R.D. (1993). *The Seven Military Classics of Ancient China*. Colorado and Oxford: Westview Press.
- Thompson, Jr, A.A., A.J. Strickland, and J.E. Gamble. (2010). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage:*

Concepts and Cases. 17th edition. New York: McGraw-Hill International Edition.

Taryadi, A. (1989). *Epistemologi Pemecahan Masalah menurut Karl R. Popper*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods, 2nd edition*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.

_____. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.