

EVALUASI KRITIS TERHADAP PERAN PEMIMPIN DALAM PERENCANAAN ORGANISASI: ANTARA VISI DAN REALITAS

Manda Patricya^{1*}, Salito².

^{1,2} MPI, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STITDAR), Indonesia

*Corresponding Author; mandapatricya@gmail.com; smilesalito@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci:

Kepemimpinan,
Perencanaan Organisasi,
Visi Strategis,
Implementasi,
Kesenjangan Visi-Realitas.

Received : 28 Mei

Revised : 30 Mei

Accepted : 11 Juni

ABSTRAK

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam perencanaan organisasi, terutama dalam merumuskan visi strategis dan memastikan pelaksanaannya berjalan efektif. Namun, sering terjadi kesenjangan antara visi pemimpin dan realitas implementasi di lapangan. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi peran pemimpin dalam proses perencanaan organisasi serta mengidentifikasi faktor penyebab ketidaksesuaian antara visi dan implementasi. Menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus pada organisasi publik dan swasta, penelitian ini mengacu pada teori kepemimpinan transformasional, situasional, serta perencanaan strategis. Hasil menunjukkan bahwa meskipun pemimpin memiliki visi kuat, implementasi sering terhambat oleh resistensi perubahan, keterbatasan sumber daya, serta lemahnya komunikasi antar lini. Selain itu, faktor eksternal seperti regulasi dan dinamika pasar turut memengaruhi keberhasilan perencanaan. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan adaptif, pelibatan stakeholder, dan sistem evaluasi yang fleksibel menjadi kunci untuk menjembatani kesenjangan tersebut.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan bukan sekadar soal jabatan, status, atau posisi dalam hierarki formal suatu organisasi. Lebih dari itu, kepemimpinan merupakan suatu proses dinamis yang melibatkan kemampuan untuk mempengaruhi, membimbing, dan mendorong individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Carly Fiorina, kepemimpinan sejati adalah tentang membangun koneksi dan keterlibatan yang bermakna dengan orang lain, bukan sekadar mengandalkan konsep atau strategi abstrak. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus memiliki sensitivitas terhadap dinamika manusia, memahami kebutuhan dan aspirasi bawahannya, serta mampu menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan mendukung.

Dalam kajian manajemen kontemporer, kepemimpinan dilihat sebagai salah satu komponen kunci dalam pencapaian efektivitas organisasi. Ummah (2019) menekankan bahwa kepemimpinan memainkan peran sentral dalam menetapkan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin bukan hanya bertugas untuk memberikan instruksi, tetapi lebih kepada membimbing dan menginspirasi orang lain untuk bergerak menuju sasaran yang telah dirumuskan. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan bersifat strategis dan menentukan, khususnya dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi secara dinamis di lingkungan kerja.

Di lingkungan kerja modern yang kompleks, posisi kepemimpinan didesain untuk membantu subunit-subunit organisasi bekerja secara sinergis dalam kerangka sistem yang lebih luas. Sebagaimana dijelaskan oleh Latifah (2021), proses kepemimpinan mencakup perumusan visi, interpretasi misi, serta penetapan tujuan yang harus dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Tanpa kepemimpinan yang jelas, tujuan kolektif organisasi akan kehilangan arah, dan sinergi antar unit kerja dapat terganggu. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif mampu memberikan orientasi dan makna terhadap setiap aktivitas organisasi.

Pemimpin juga memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi jalannya proses organisasi. Ini termasuk mendukung para anggotanya dalam pelaksanaan tugas, mengatasi hambatan, serta memberikan sumber daya dan motivasi yang dibutuhkan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Empati dan komunikasi menjadi keterampilan kunci yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam konteks ini. Studi oleh Yukl (2013) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengomunikasikan visi secara jelas dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi akan lebih berhasil dalam memobilisasi tim dan mendorong kinerja yang tinggi.

Secara teoritis, kepemimpinan sering kali dianggap sebagai inti dari fungsi manajemen. Menurut Daswati (2012), kepemimpinan bertindak sebagai penggerak utama bagi sumber daya dan elemen manajerial lainnya. Hal ini sangat krusial karena sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam keberhasilan organisasi. Tanpa arahan dan motivasi yang tepat dari pemimpin, potensi individu tidak akan teraktualisasi secara maksimal. Pemimpin yang kompeten mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan timnya, serta mengarahkan mereka untuk terus berkembang.

Pemimpin yang efektif juga harus mampu bertindak sebagai agen perubahan. Dalam era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), organisasi dihadapkan pada perubahan yang cepat dan tidak terduga. Dalam konteks ini, pemimpin dituntut untuk menjadi sosok yang proaktif, inovatif, dan adaptif. Mereka harus mampu membaca tren, mengantisipasi risiko, serta menginisiasi perubahan yang relevan dan strategis. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada perubahan dan pengembangan visi jangka panjang, terbukti lebih efektif dalam menghadapi lingkungan kerja yang dinamis.

Di sisi lain, kepemimpinan yang sukses tidak bisa dilepaskan dari hubungan interpersonal yang sehat antara pemimpin dan pengikut. Teori Leader-Member Exchange (LMX) menekankan pentingnya hubungan yang berkualitas tinggi antara pemimpin dan anggota tim dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Hubungan yang dilandasi kepercayaan, rasa hormat, dan komitmen timbal balik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memperkuat kohesi tim. Hal ini menunjukkan bahwa aspek manusiawi dalam kepemimpinan tidak boleh diabaikan.

Organisasi berperan sebagai arena tempat berjalannya berbagai interaksi sosial, ide, serta dinamika kekuasaan. Oleh karena itu, pemimpin memiliki tugas untuk mengelola ekspektasi peran dan menghindari konflik peran yang dapat merusak harmoni organisasi. Siregar dan Wardi (2023) menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan yang mampu memahami kontrak psikologis antara individu dan organisasi. Ketika ekspektasi tidak terpenuhi, dapat timbul kekecewaan yang berujung pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki kepekaan sosial dan kemampuan negosiasi yang baik.

Kepemimpinan juga memiliki dimensi moral dan etika. Seorang pemimpin sejati tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada cara mencapai hasil tersebut. Kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial akan menciptakan kepercayaan dan loyalitas yang tinggi dari para pengikutnya. Greenleaf (1977) memperkenalkan konsep servant leadership yang menekankan bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang menempatkan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi atau organisasi semata.

Tidak kalah penting, kepemimpinan juga berfungsi sebagai instrumen untuk membentuk budaya organisasi. Pemimpin memiliki kekuatan untuk membentuk norma, nilai, dan perilaku yang berlaku di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif akan mendorong produktivitas, inovasi, serta keberlanjutan organisasi. Schein (2010) menjelaskan bahwa pemimpin sebagai "agen budaya" bertanggung jawab dalam menciptakan, mengelola, dan mengubah budaya organisasi sesuai dengan tantangan zaman.

Sebagai pelatih, pemimpin juga memiliki peran penting dalam pengembangan kapasitas anggota tim. Melalui mentoring, coaching, dan feedback yang konstruktif, pemimpin dapat meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri para pengikutnya. Penelitian oleh Goleman (2000) menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya coaching secara konsisten mampu menciptakan tim yang lebih tangguh dan inovatif dalam jangka panjang. Ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan hanya soal otoritas, tetapi juga tentang pemberdayaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seni dan ilmu dalam memengaruhi orang lain untuk bersama-sama mencapai tujuan. Ia bukan sekadar jabatan formal atau status administratif, melainkan peran yang membutuhkan kecakapan emosional, intelektual, dan moral. Dalam menghadapi tantangan globalisasi, transformasi digital, dan dinamika tenaga kerja, organisasi semakin membutuhkan sosok pemimpin yang tidak hanya tangguh secara strategis, tetapi juga bijaksana secara sosial dan etis. Keberhasilan sebuah organisasi, pada akhirnya, sangat ditentukan oleh kualitas dan integritas para pemimpinnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada beberapa organisasi di sektor publik dan swasta. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemimpin organisasi, manajer, dan anggota tim yang terlibat dalam perencanaan dan implementasi. Selain itu, observasi partisipatif dan analisis dokumen terkait perencanaan strategis digunakan untuk memahami konteks dan dinamika organisasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan analisis tematik, di mana peneliti mengidentifikasi tema utama terkait peran pemimpin dan tantangan implementasi perencanaan. Untuk memastikan validitas temuan, dilakukan triangulasi data dari berbagai sumber (wawancara, observasi, dan dokumen).

HASIL PENELITIAN

1. Evaluasi Peran Dalam Organisasi

Peran pemimpin dalam organisasi sangat menentukan arah dan keberlangsungan jalannya perencanaan strategis. Pemimpin bertanggung jawab untuk merumuskan visi yang realistis namun inspiratif, menetapkan arah organisasi, dan membangun konsensus di antara anggota tim. Dalam konteks ini, kepemimpinan bukan hanya soal memberikan instruksi, tetapi juga soal kemampuan menyatukan gagasan dan merancang strategi jangka panjang yang sesuai dengan identitas organisasi. Studi oleh Bass dan Avolio (1994) mengenai kepemimpinan transformasional menegaskan bahwa pemimpin yang mampu membangkitkan semangat dan motivasi karyawan melalui visi yang kuat akan lebih berhasil dalam memengaruhi arah organisasi secara positif.

Hasil wawancara dalam studi kasus menunjukkan bahwa mayoritas pemimpin memiliki kemampuan untuk mengarahkan tim dan menetapkan tujuan secara jelas. Hal ini membuktikan bahwa perumusan visi tidak sekadar tugas simbolik, melainkan menjadi dasar penting dari keseluruhan perencanaan organisasi. Namun demikian, pemimpin yang efektif tidak berhenti pada penyusunan visi saja. Mereka juga aktif dalam memastikan bahwa strategi yang dirumuskan benar-benar diimplementasikan, dengan cara melakukan pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan. Dalam hal ini, proses kepemimpinan bersifat dinamis, mencakup perencanaan, pelaksanaan, hingga peninjauan ulang terhadap capaian.

Kepemimpinan transformasional dan situasional menjadi dua pendekatan dominan yang sering digunakan dalam proses perencanaan organisasi. Pemimpin transformasional, menurut penelitian oleh Judge & Piccolo (2004), memiliki karakteristik seperti karisma, inspirasi, dan perhatian individual, yang sangat penting dalam merumuskan visi dan memotivasi tim. Di sisi lain, pendekatan situasional memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi dan kemampuan individu yang dipimpinnya. Dalam konteks tertentu, gaya otoriter mungkin dibutuhkan untuk situasi krisis, sementara gaya delegatif lebih sesuai ketika anggota tim sudah berpengalaman dan mandiri.

Dengan demikian, evaluasi terhadap peran pemimpin dalam organisasi tidak hanya dilihat dari kemampuan merumuskan visi dan strategi, tetapi juga dari cara mereka menjembatani antara perencanaan dan implementasi, mengelola hambatan internal dan eksternal, serta membangun tim yang solid dan siap melaksanakan perubahan. Peran kepemimpinan adalah peran multi-dimensional yang menuntut ketangguhan intelektual, emosional, dan moral. Evaluasi yang kritis terhadap dimensi-dimensi ini menjadi penting untuk memastikan bahwa perencanaan organisasi bukan hanya dokumen formal, tetapi benar-benar menjadi panduan strategis yang dihidupi dan dijalankan secara kolektif.

2. Kesenjangan antara Visi dan Realitas dalam Implementasi

Visi organisasi merupakan komponen strategis yang dirancang untuk memberikan arah jangka panjang dan inspirasi bagi seluruh elemen organisasi. Seorang pemimpin memegang peran penting dalam merumuskan visi ini, karena ia bertindak sebagai arsitek masa depan organisasi. Namun, meskipun visi tersebut telah dirumuskan secara jelas dan ideal, realitas di lapangan sering kali menunjukkan adanya kesenjangan antara visi yang dicanangkan dan implementasi aktualnya. Rahmat & Rahmat (2023) menekankan bahwa kesenjangan ini bukan hanya soal teknis, tetapi juga menyangkut kompleksitas hubungan antar elemen organisasi serta dinamika sosial-politik internal.

Kekakuan struktural juga berdampak pada alur informasi dan komunikasi internal. Ketika struktur tidak mendukung aliran komunikasi yang terbuka dan lintas fungsi, maka terjadi keterputusan antara tingkatan manajerial dan operasional. Studi oleh Mintzberg (1979) menunjukkan bahwa efektivitas organisasi sangat tergantung pada sejauh mana strukturnya mampu mengakomodasi kebutuhan koordinasi lintas departemen. Pemimpin yang visioner perlu menyadari bahwa restrukturisasi organisasi kadang menjadi langkah strategis untuk memastikan visi bisa terimplementasi lebih cepat dan tepat.

Selain hambatan struktural, resistensi terhadap perubahan merupakan tantangan signifikan yang sering dihadapi pemimpin. Penolakan ini kerap kali datang dari manajer tingkat menengah yang merasa terancam posisinya akibat strategi baru yang mungkin mengguncang status quo. Argyris (1990) menjelaskan bahwa resistensi ini sering kali bersumber dari ancaman psikologis terhadap identitas profesional dan rasa aman individu dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin tidak hanya dituntut menyampaikan visi secara persuasif, tetapi juga harus mengelola perubahan secara humanistik dan empatik.

Pendekatan transformasional dalam kepemimpinan terbukti efektif untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Bass dan Avolio (1994) menemukan bahwa pemimpin transformasional, yang menginspirasi dan memberi makna terhadap pekerjaan, mampu mengubah sikap dan perilaku bawahannya lebih efektif dibandingkan pemimpin transaksional yang hanya fokus pada imbalan dan hukuman. Oleh sebab itu, dalam konteks implementasi visi strategis, pendekatan kepemimpinan yang menekankan nilai dan tujuan bersama dapat menjadi kunci keberhasilan.

Keterbatasan sumber daya juga menjadi hambatan nyata dalam merealisasikan visi organisasi. Ketersediaan anggaran, tenaga kerja yang kompeten, serta infrastruktur teknologi yang memadai sering kali menjadi syarat mutlak bagi implementasi strategi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (2004) terkait Balanced Scorecard, ditemukan bahwa organisasi yang gagal menyelaraskan sumber daya dengan strategi sering mengalami kegagalan dalam tahap eksekusi. Dengan kata lain, perencanaan strategis yang tidak didukung oleh alokasi sumber daya yang memadai akan berujung pada visi yang tinggal sebagai dokumen formal belaka.

Sebagai kesimpulan, kesenjangan antara visi dan realitas implementasi dalam organisasi adalah fenomena kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural, kultural, dan sumber daya. Pemimpin tidak cukup hanya memiliki visi yang baik; ia harus mampu mengelola struktur organisasi secara adaptif, mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan pendekatan transformatif, menjamin ketersediaan sumber daya, serta membangun sistem komunikasi yang efektif. Evaluasi kritis terhadap peran pemimpin dalam perencanaan organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kombinasi antara kemampuan strategis dan kepekaan sosial yang tinggi. Organisasi yang berhasil menjembatani visi dan realitas adalah mereka yang memiliki pemimpin dengan kompetensi holistik dalam mengelola tantangan-tantangan tersebut.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi

Perencanaan organisasi yang efektif menuntut keselarasan antara visi strategis pemimpin dengan kondisi nyata organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Namun dalam praktiknya, kesenjangan antara apa yang dirumuskan dalam visi dan kenyataan operasional kerap menjadi hambatan besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Salah satu pemicunya adalah faktor

eksternal yang sering kali tidak dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti perubahan regulasi pemerintah, fluktuasi pasar, dan ketidakpastian ekonomi global. Ketika pemimpin merancang visi dalam kondisi yang stabil, dan kemudian terjadi perubahan kebijakan yang mendadak, strategi yang telah dirumuskan pun harus disesuaikan, terkadang secara drastis, untuk tetap relevan dan adaptif terhadap lingkungan.

Kajian Hidayat et al. (2019) menunjukkan bahwa banyak organisasi di Indonesia menghadapi kendala serius dalam menerapkan rencana strategis akibat dinamika lingkungan eksternal. Misalnya, sektor industri manufaktur harus beradaptasi cepat terhadap kebijakan ekspor-impor dan perubahan pajak yang diterapkan pemerintah. Di sektor lain seperti pendidikan atau layanan publik, perubahan regulasi birokratis sering kali menyebabkan keterlambatan atau kegagalan dalam menjalankan visi yang sudah disepakati di awal periode kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa visi saja tidak cukup; pemimpin perlu mempertimbangkan kemungkinan terjadinya perubahan eksternal yang dapat memengaruhi arah strategi.

Penting juga dicatat bahwa kepemimpinan dalam konteks perencanaan organisasi bukan hanya menyusun strategi di atas kertas, tetapi juga mengawal implementasinya secara terus-menerus. Banyak organisasi terjebak pada rutinitas perencanaan tanpa mekanisme evaluasi dan penyesuaian strategi yang berkelanjutan. Di sinilah peran kepemimpinan adaptif menjadi signifikan. Pemimpin harus memiliki keberanian untuk mengoreksi arah bila ternyata visi awal tidak sesuai dengan kenyataan, dan secara aktif melakukan pembelajaran dari proses yang sedang berjalan.

Sebagai kesimpulan, kesenjangan antara visi pemimpin dan realitas organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti perubahan regulasi atau kondisi pasar, tetapi juga oleh faktor internal seperti budaya organisasi, keterlibatan stakeholder, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Evaluasi kritis terhadap peran pemimpin dalam konteks ini perlu melihat secara holistik bagaimana pemimpin dapat menjembatani idealisme visi dengan realitas yang kompleks. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu memadukan kemampuan strategis, kecerdasan emosional, serta kepekaan terhadap dinamika lingkungan, baik internal maupun eksternal.

4. Strategi Pemimpin dalam Menjembatani Kesenjangan Visi dan Realitas

Peran pemimpin dalam menjembatani visi organisasi dengan realitas implementatif bukan hanya krusial, tetapi juga menentukan arah keberlangsungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak dapat bergantung hanya pada formulasi visi yang idealistis, melainkan juga harus mampu mengelola kompleksitas situasi aktual, baik dari faktor internal seperti

keterbatasan sumber daya, maupun eksternal seperti dinamika pasar atau perubahan kebijakan. Dalam konteks ini, pendekatan kepemimpinan adaptif menjadi sangat relevan. Heifetz dan Linsky (2002) mengemukakan bahwa pemimpin adaptif mampu mengidentifikasi tantangan yang tidak memiliki solusi teknis langsung, dan kemudian mendorong organisasi untuk belajar serta beradaptasi secara kolektif. Hal ini menuntut pemimpin untuk tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membuka ruang dialog dan refleksi terhadap kondisi nyata di lapangan.

Dalam penerapannya, kepemimpinan adaptif memberi ruang bagi pemimpin untuk menyesuaikan strategi perencanaan berdasarkan dinamika situasional. Ketika visi yang telah dirumuskan tidak selaras dengan kondisi aktual, pemimpin adaptif dapat melakukan recalibrasi perencanaan tanpa kehilangan arah tujuan. Rahmat & Rahmat (2023) menegaskan bahwa organisasi yang mengadopsi gaya kepemimpinan fleksibel menunjukkan ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi disrupsi. Artinya, fleksibilitas dalam proses berpikir dan bertindak menjadi modal penting untuk menjaga kesinambungan antara rencana strategis dan realitas operasional.

Salah satu strategi penting yang digunakan oleh pemimpin adaptif adalah peningkatan keterlibatan stakeholder. Dalam berbagai studi, partisipasi stakeholder terbukti memperkecil kesenjangan antara perencanaan strategis dan pelaksanaan program. Menurut Freeman (1984), keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi, memahami, dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, investor, dan komunitas sekitar. Proses pelibatan ini menciptakan rasa memiliki dan memperkuat dukungan terhadap kebijakan yang diambil. Dalam praktiknya, pemimpin yang memfasilitasi dialog terbuka dan mendengarkan aspirasi stakeholder cenderung menghadapi resistensi perubahan yang lebih rendah.

Pemimpin yang efektif memahami bahwa proses evaluasi bukanlah sekadar pengukuran hasil, melainkan juga sarana untuk pembelajaran organisasi. Dengan menerima umpan balik dari berbagai level, termasuk dari bawahan langsung, pemimpin dapat mengidentifikasi titik-titik kritis yang memerlukan perbaikan. Ini mendukung pandangan Senge (2006) dalam bukunya *The Fifth Discipline*, bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu mengubah informasi menjadi tindakan. Pemimpin dalam kerangka ini bertindak sebagai fasilitator pembelajaran dan bukan semata-mata pengendali proses.

Implementasi strategi juga menuntut pemimpin untuk mampu membaca dan mengelola dinamika kekuatan politik internal dalam organisasi. Visi yang

kuat bisa saja tidak terwujud jika pemimpin gagal mengonsolidasikan dukungan dari aktor-aktor kunci dalam organisasi. Dalam hal ini, pendekatan adaptif memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi peta kekuasaan dan mengelola aliansi strategis. Mintzberg (1979) menyebutkan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh "coalition-building" di antara para pemangku kebijakan internal. Pemimpin yang mampu merajut konsensus akan memiliki legitimasi yang lebih kuat dalam mendorong perubahan.

Secara keseluruhan, pemimpin yang ingin berhasil dalam menyelaraskan visi dengan realitas harus mengembangkan sensitivitas kontekstual, kemampuan komunikasi strategis, serta sistem monitoring yang adaptif. Kepemimpinan adaptif bukan hanya tentang respons terhadap krisis, tetapi juga mencerminkan kapabilitas jangka panjang untuk mengelola kompleksitas dan ketidakpastian. Oleh karena itu, organisasi harus berinvestasi dalam mengembangkan kapasitas adaptif pemimpin, melalui pelatihan, coaching, serta pembentukan budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran dan perubahan. Dengan pendekatan ini, kesenjangan antara idealisme visi dan realitas operasional dapat dijembatani secara lebih efektif.

5. Implikasi bagi organisasi

Penelitian ini menegaskan bahwa peran pemimpin sangat vital dalam menjembatani kesenjangan antara visi ideal dan realitas aktual dalam proses perencanaan organisasi. Visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan, sementara realitas mencerminkan kondisi riil yang sering kali penuh ketidakpastian dan keterbatasan. Dalam konteks ini, pemimpin berfungsi sebagai jembatan strategis yang menghubungkan antara ide besar yang dicita-citakan organisasi dan kondisi praktis yang harus dihadapi. Agus (2016) menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran sentral dalam menyelaraskan kedua aspek ini agar perencanaan tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi juga dapat diimplementasikan secara nyata.

Keterlibatan stakeholder juga menjadi aspek penting yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan organisasi. Pemimpin tidak bisa bekerja sendiri dalam mewujudkan visi; ia harus mampu membangun koalisi yang kuat dengan para stakeholder internal dan eksternal. Dalam konteks ini, keterlibatan berarti memberikan ruang partisipasi aktif bagi semua pihak yang terdampak oleh kebijakan organisasi. Burns (1978) melalui konsep "transformational leadership"-nya menekankan pentingnya kolaborasi dalam

proses transformasi organisasi, karena perubahan yang berkelanjutan hanya dapat terjadi ketika semua elemen merasa memiliki tanggung jawab yang sama.

Keterbatasan sumber daya sering kali menjadi realitas yang menghambat implementasi visi. Oleh karena itu, pemimpin dituntut tidak hanya sebagai visioner, tetapi juga sebagai manajer sumber daya yang cerdas. Dalam hal ini, kemampuan untuk memprioritaskan, mengalokasikan, dan mengoptimalkan sumber daya menjadi aspek penting dari kepemimpinan strategis. Kaplan dan Norton (2001) melalui pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan bagaimana pemimpin dapat mengintegrasikan visi strategis dengan indikator kinerja yang realistis dan terukur, sehingga perencanaan dapat dikawal secara sistematis hingga tahap implementasi.

Pengembangan kualitas kepemimpinan menjadi langkah strategis yang tidak dapat ditawar dalam upaya memperkuat peran pemimpin dalam perencanaan organisasi. Organisasi harus berinvestasi pada program pelatihan, coaching, dan pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan. Goleman (2000) menekankan pentingnya kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dalam membentuk pemimpin yang tangguh dan mampu menghadapi tekanan realitas. Pemimpin yang memiliki empati, kesadaran diri, dan kemampuan mengelola hubungan akan lebih mudah membangun kepercayaan dan menggerakkan organisasi ke arah yang diinginkan.

Dengan demikian, peran pemimpin dalam mengatasi kesenjangan antara visi dan realitas tidak hanya bersifat normatif, tetapi sangat praktis dan strategis. Pemimpin yang efektif mampu menjadi katalisator perubahan, komunikator yang andal, serta manajer sumber daya yang efisien. Penelitian ini menguatkan bahwa kualitas kepemimpinan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan perencanaan organisasi. Oleh karena itu, organisasi modern harus memberikan perhatian besar terhadap penguatan kapasitas kepemimpinan dan reformasi sistem manajerial agar mampu menjawab tantangan zaman secara adaptif dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam perencanaan dan implementasi strategi organisasi. Meskipun pemimpin memiliki visi yang kuat, terdapat kesenjangan signifikan antara visi dan realitas yang seringkali mempengaruhi keberhasilan perencanaan organisasi. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kesenjangan ini meliputi hambatan dalam struktur organisasi, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, serta komunikasi dan koordinasi yang tidak efektif antara lini manajemen.

Pemimpin yang efektif harus dapat mengatasi tantangan ini dengan mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan transformasional, meningkatkan keterlibatan stakeholder, serta mengimplementasikan sistem pemantauan dan evaluasi yang lebih fleksibel. Dengan strategi-strategi ini, pemimpin dapat menjembatani kesenjangan antara visi dan realitas serta meningkatkan efektivitas implementasi strategi.

Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya pengembangan kualitas kepemimpinan yang adaptif dan sistem manajerial yang lebih responsif terhadap dinamika internal dan eksternal organisasi. Selain itu, perlu ada upaya lebih untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan dan keterlibatan aktif semua pihak dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mengatasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, M. (2016). *Manajemen Strategis dalam Dinamika Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Agus, H. (2016). Peran Pemimpin dalam Perencanaan Strategis Organisasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 3(2), 45-59.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Barrett, D. J. (2006). *Leadership communication*. New York: McGraw-Hill.
- Daswati, H. (2012). *Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fiorina, C. (n.d.). Kutipan kepemimpinan. Dalam berbagai publikasi motivasi dan kepemimpinan. (Catatan: Jika Anda memiliki sumber spesifik atau buku dari Carly Fiorina, mohon diinformasikan agar bisa dicantumkan secara akurat).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hidayat, R., Subekti, T., & Priyanto, D. (2019). *Dinamika Perencanaan Strategis di Organisasi Sektor Publik Indonesia*. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 101–115.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Latifah, N. (2021). *Peran Pemimpin dalam Perumusan Strategi Organisasi*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 112–125.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Rahmat, A., & Rahmat, R. (2023). *Kepemimpinan dan Implementasi Strategi: Studi Kasus pada Organisasi Publik*. *Jurnal Manajemen Strategis*, 12(1), 34–47.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Siregar, M., & Wardi, Y. (2023). *Kepemimpinan Organisasi: Dinamika Peran, Ekspektasi, dan Konflik*. Bandung: Alfabeta.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Quinn, R. E. (2006). *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ummah, N. (2019). *Manajemen dan Kepemimpinan Strategis dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.