



# *STRATEGIC LEADERSHIP* PADA ORGANISASI DAKWAH

**Shofyan Affandy**

STID Al-Hadid, Surabaya

[shofyanaffandy@gmail.com](mailto:shofyanaffandy@gmail.com)

**Abstrak:** Organisasi yang menghadapi lingkungan dinamis, berubah dengan cepat, melibatkan kompleksitas variabel dan sulit diprediksi, pasti memerlukan kepemimpinan yang adaptif. Strategic Leadership adalah kompetensi yang mampu menyeimbangkan antara visi strategis jangka panjang dengan tuntutan dinamika jangka pendek. Dalam dunia bisnis, strategic leadership diterapkan untuk menjaga keunggulan kompetitif di tengah arus perubahan. Dalam organisasi nirlaba, strategic leadership perlu diadaptasikan dengan visi dan karakter lingkungannya. Tulisan ini mencoba memberikan model kerangka kerja strategic leadership bagi organisasi nirlaba atau dakwah. Dengan melakukan analisis sintesa terhadap konsep dasar strategic leadership dan studi empiris penerapannya pada organisasi nirlaba, maka bisa dirumuskan suatu model kerangka kerja strategic leadership secara umum. Kerangka kerja strategic leadership harus mencakup beberapa elemen fundamental, yaitu visi yang jelas, pengambilan keputusan yang terukur, kemampuan beradaptasi serta menjaga keberlanjutan organisasi melalui inovasi. Kerangka kerja strategic leadership ini bisa diadaptasikan dengan karakter organisasi dakwah, dan diterapkan dalam konteks jangka panjang maupun jangka pendek. Dalam penerapannya menuntut berbagai prasyarat yang harus dimiliki oleh organisasi dakwah, yaitu visi yang jelas, kepemimpinan yang visioner, pengambilan keputusan yang terukur, kemampuan adaptasi, budaya inovasi, serta jaringan kemitraan dan kolaborasi. Keterbatasan kapasitas bagi organisasi dakwah di Indonesia, akan menjadi tantangan yang harus dihadapi demi efektivitas dan keberkelanjutan pencapaian visinya.

**Kata Kunci:** strategic leadership, kerangka kerja (framework), organisasi nirlaba (dakwah)

**Abstract:** STRATEGIC LEADERSHIP IN DA'WAH ORGANIZATION. Organizations facing dynamic, rapidly changing environments, involving variable complexity and difficult to predict, definitely require adaptive leadership. Strategic Leadership is a competency that is able to balance long-term strategic vision with short-term dynamic demands. In the business world, strategic leadership is applied to maintain competitive advantage amidst the flow of change. In non-profit organizations, strategic leadership needs to be adapted to the vision and character of its environment. This paper attempts to provide a strategic leadership framework model for non-profit or da'wah organizations. By conducting a synthesis analysis of the basic concept of strategic leadership and empirical studies of its application in non-profit organizations, a general strategic leadership framework model can be formulated. The strategic leadership framework must include several fundamental elements, namely a clear vision, measurable decision making, adaptability and maintaining organizational sustainability through innovation. This strategic leadership framework can be adapted to the character of da'wah organizations, and applied in both long-term and short-term contexts. In its application, it requires various prerequisites that must be possessed by da'wah organizations, namely a clear vision, visionary leadership, measurable decision making, adaptability, innovation culture, and partnership and collaboration networks. Capacity limitations for Islamic missionary organizations in Indonesia will be a challenge that must be faced for the sake of effectiveness and sustainability in achieving their vision.

**Keywords:** strategic leadership, framework, non-profit organizations (da'wah)



## Pendahuluan

Dalam konteks dinamika lingkungan yang selalu mengalami perubahan secara drastis dan cepat, baik dari aspek teknologi, sosial, ekonomi, dan politik, maka peran kepemimpinan strategis menjadi sangat penting. *Strategic leadership* sangat diperlukan agar organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis. Kepemimpinan strategis (*strategic leadership*) adalah serangkaian kompetensi-kompetensi kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan antara visi strategis jangka panjang dengan tuntutan perubahan jangka pendek. Dalam dunia bisnis, *strategic leadership* ini diterapkan untuk menjaga keunggulan kompetitif di tengah arus perubahan.

Urgensi dari kompetensi *strategic leadership* bagi organisasi ini setidaknya didasarkan pada lima alasan strategis. *Pertama*, perlu adanya visi jangka panjang yang jelas. Visi merupakan peta arah yang memandu anggota organisasi untuk memahami tujuan dalam jangka panjang. Visi yang jelas akan bisa membangun sinergi (kolektivitas) antar anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Karena itu, pemimpin strategis harus bisa mengkomunikasikan visi ini dengan jelas dan terukur sehingga dapat memotivasi gerak semua anggota untuk berkontribusi dalam pencapaian visi tersebut.

*Kedua*, perlu upaya adaptasi terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah. Lingkungan organisasi sosial senantiasa mengalami dinamika yang terkadang sangat cepat, drastis, dan tidak terduga. Kepemimpinan strategis sangat dibutuhkan untuk menghadapi dan mengelola dinamika lingkungan ini. Pemimpin strategis harus mampu mengidentifikasi tren perubahan dan tantangan yang mungkin akan muncul, kemudian berani mengambil keputusan yang tepat dan cepat. Pemimpin strategis juga harus membudayakan sikap yang adaptif pada semua unsur di organisasi, sehingga mampu merespon situasi dengan kreatif dan inovatif sesuai kebutuhan.

*Ketiga*, perlunya proses pengambilan keputusan yang berbasis data dan informasi. *Strategic leadership* juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan secara efektif di tengah situasi lingkungan yang serba kompleks, bahkan sulit diprediksi. *Strategic leadership* harus mampu menganalisis berbagai informasi dan data lingkungan untuk diolah menjadi sebuah keputusan yang tepat. Apalagi jika proses pengambilan keputusan tersebut melibatkan berbagai pihak di dalam organisasi yang memiliki kepentingan yang beragam, maka *strategic leadership* harus mampu berkolaborasi secara sinergis, demi membangun komitmen semua unsur terhadap keputusan tersebut.

*Keempat*, perlu membangun tim kerja yang solid. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kemampuan dan komitmen dari sumber daya manusianya. *Strategic leadership* harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu, memberikan pembelajaran dan pelatihan yang relevan, serta memotivasi bawahan untuk berkontribusi secara maksimal demi mencapai hasil yang lebih baik. Dan *kelima*, perlu menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam lingkungan dunia yang sangat kompetitif, organisasi harus terus berinovasi untuk meningkatkan value yang ditawarkan kepada konsumen. *Strategic leadership* harus mampu mengidentifikasi keunggulan yang dimiliki organisasi dan memanfaatkan secara optimal untuk memenangkan persaingan. Karena itu, *strategic leadership* harus selalu mengikuti dan beradaptasi dengan perkembangan pasar serta memantau strategi pesaing untuk merebut pangsa pasar.

Organisasi nirlaba adalah organisasi yang berfokus pada tujuan sosial tertentu, melayani anggotanya atau masyarakat umum. Pendapatan yang diperoleh organisasi ini sering kali berasal dari sumbangan, kegiatan penggalangan dana, atau iuran keanggotaan. Beberapa organisasi nirlaba juga menjual produk dan layanan untuk mendapatkan dana guna mendukung tujuan mereka. Sedangkan organisasi dakwah adalah bagian dari organisasi nirlaba yang berkhidmat pada tujuan-tujuan dakwah secara luas.

Organisasi sosial dan dakwah juga menghadapi situasi lingkungan yang sangat dinamis dengan perubahan yang cepat, drastis dan terkadang tidak terduga. Karena itu, sama halnya dengan organisasi komersial, organisasi dakwah juga harus berhadapan dengan tantangan yang beragam dan serba kompleks. Sehingga, kebutuhan akan *strategic leadership* juga sangat relevan bagi organisasi sosial dan dakwah. Lima alasan yang dijelaskan diatas, tentu saja akan berlaku sama bagi organisasi sosial atau dakwah. Namun perlu ada adaptasi makna dalam hal perlunya menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Mengingat, tidak semua organisasi dakwah menghadapi situasi persaingan yang keras sebagaimana organisasi bisnis. Apalagi dalam konteks lingkungan masyarakat yang moderat, yang memiliki karakter inklusif untuk menerima berbagai tradisi multikultural dalam beragama. Sesama organisasi dakwah akan hidup berdampingan secara harmonis, tanpa ada pretensi untuk saling mengalahkan demi merebut dominasi atas medan dakwah tertentu. Maka konsep persaingan dan keunggulan kompetitif akan memiliki makna yang berbeda.

Kompetisi yang tercipta tidak bersifat *win-lose competition*. Artinya keunggulan dan kemajuan satu organisasi dakwah tidak selalu berimplikasi pada kejatuhan dan kerugian organisasi dakwah yang lain. Tidak ada upaya satu organisasi dakwah untuk merebut dan mempertahankan dominasinya dengan cara menghancurkan organisasi dakwah yang lain sebagai konsekuensinya. Setiap organisasi dakwah hanya fokus pada upaya untuk merancang penawaran dakwah yang mampu memberikan jawaban atas kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh sasaran dakwahnya. Bahkan untuk mencapai tujuan itu, beberapa organisasi dakwah bisa melakukan kolaborasi yang saling menguntungkan, sehingga memberikan manfaat yang lebih besar bagi sasaran dakwah bersama.

Meskipun nampaknya seperti tidak ada kepentingan untuk berkompetisi atau mencapai keunggulan kompetitif, sebagaimana dalam organisasi komersial, bukan berarti iklim kompetisi dakwah tidak ada sama sekali. Ketika setiap organisasi dakwah berupaya untuk menarik minat dan komitmen masyarakat pada program dakwah yang ditawarkannya, maka masyarakat akan dihadapkan pada berbagai pilihan. Program dan layanan dakwah yang paling menarik dan mampu memberikan solusi bagi masalah masyarakat, tentu saja akan menjadi pilihan yang paling diminati. Sebaliknya, program dan layanan dakwah yang kurang relevan dengan selera dan kebutuhan masyarakat, secara alamiah akan kehilangan pasar dakwah. Sehingga program dakwah yang memiliki keunggulan kompetitif adalah program dakwah yang paling sesuai dengan minat, kebutuhan dan masalah masyarakat. Masyarakat sebagai sasaran dakwah (*mad'u*) yang memiliki kebebasan memilih, akan menjadi penentu bagi keberlangsungan program-program dakwah yang ditawarkan ke pasar dakwah. Dalam konteks inilah, model kompetisi dakwah dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Dengan karakter lingkungan dakwah tersebut, maka urgensi *strategic leadership* masih tetap relevan bagi organisasi dakwah. Lingkungan dakwah yang dinamis, dengan selera pasar dakwah yang terus berubah, serta perkembangan teknologi yang mengiringinya, maka kepemimpinan

strategis dakwah adalah sebuah keharusan mutlak. Kemampuan dalam merancang visi-misi yang jelas, beradaptasi dengan tantangan perubahan, mengambil keputusan yang efektif, membangun soliditas tim dakwah, serta mengembangkan inovasi dan kreativitas adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh para pemimpin dakwah saat ini. Tanpa kompetensi strategis tersebut, organisasi dakwah beserta nilai-nilai yang didakwahnya akan secara alamiah menjadi obsolet, kehilangan relevansi, dan ditinggalkan pasar.

Oleh karena itu, tulisan tidak hanya bertujuan untuk membangun kesadaran tentang urgensi *strategic leadership* bagi organisasi nirlaba dan dakwah, melainkan juga menghasilkan insight sebuah kerangka kerja kepemimpinan sosial-dakwah yang strategis. Sehingga semua organisasi nirlaba akan mampu terus eksis berkontribusi dalam lingkungan yang serba kompleks dan dinamis.

## Metode

Tulisan ini berkontribusi dalam mengadaptasikan kerangka kerja (*framework*) *strategic leadership* dalam konteks organisasi nirlaba atau dakwah, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Pendekatan yang dilakukan adalah melalui analisis sintesa kualitatif dari konsep dasar dan elemen fundamental *strategic leadership* dengan karakter visi dan lingkungan organisasi nirlaba. Hasil analisis sintesa kualitatif ini juga akan dikorespondensikan dengan beberapa studi kasus empiris tentang penerapan *strategic leadership* pada organisasi nirlaba di manca negara dan di Indonesia. Sehingga akan menghasilkan suatu *outcome* berupa rumusan kerangka kerja (*framework*) *strategic leadership* secara umum untuk diterapkan pada organisasi dakwah, dengan berbasis pada deduksi teori dan induksi empiris secara simultan. Sumber data yang digunakan berbasis pada literatur konseptual tentang *strategic leadership* dan berbagai hasil studi empiris tentang penerapan *strategic leadership* pada konteks organisasi nirlaba dan dakwah, baik di Indonesia maupun di manca negara. Dari studi-studi empiris tersebut, dapat diambil pola-pola yang konsisten bagi sebuah kerangka kerja penerapan *strategic leadership* pada organisasi nirlaba atau dakwah secara umum.

## Hasil dan Pembahasan

### ***Strategic Leadership* dan Perbandingannya dengan Model kepemimpinan Lain**

*Strategic leadership* adalah model atau gaya kepemimpinan yang berbasis pada kompetensi dalam memengaruhi dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian visi-misi dan tujuan jangka panjang melalui pengambilan keputusan yang strategis, pengelolaan sumber daya, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Michael Guillot menjelaskan *strategic leadership* sebagai *the ability of an experienced, senior leader who has the wisdom and vision to create and execute plans and make consequential decisions in the volatile, uncertain, complex, and ambiguous strategic environment.*<sup>1</sup> Bagi Guillot, fokusnya adalah sebuah kemampuan yang dimiliki seorang pimpinan senior yang bijak dan visioner dalam mengambil keputusan ditengah situasi yang sangat dinamis, kompleks dan penuh ketidakpastian. Abdulrazak Yuguda Madu, Usman Abbo & Shehu Jafaru Salisu juga memberikan definisi yang senada, bahwa: *Strategic leadership refers*

---

<sup>1</sup> Col W. Michael Guillot, *Strategic Leadership: Defining the Challenge*, Introduction to Strategic Leadership, Chapter 12, 10.

*to a manager's potential to express a strategic vision for the organisation or a part of the organisation and to motivate and persuade others to acquire that vision*<sup>2</sup>.

Secara lebih komprehensif, Alex A. Jaleha & Vincent N. Machuki<sup>3</sup> telah merangkum beberapa pandangan tentang *strategic leadership* dalam sebuah kutipan berikut: *Ireland & Hitt (1999) conceptualize it as a set of unique capabilities of anticipating, envisioning, maintaining flexibility, thinking in a strategic way, and empowering employees to generate innovative ideas that lead to high performance. House & Aditya (1997) define it as an activity that is directed towards giving purpose to organizations. Boal & Hooijberg (2001) views it as the ability to create and maintain absorptive and adaptive capacities and the ability to discern environmental opportunities through their managerial wisdom. Rowe & Nejad (2009) define it as an activity of communicating the shared values and a clear vision to employees, and the ability to make decisions with minimum organizational controls. Carter & Greer (2013) view of strategic leadership is anchored on the thinking and visionary capabilities of strategic leadership whose aim is to create an organization that is transformative. Shoemaker & Krupp (2015) argue that strategic leadership is not only concerned with the possession of unique abilities that allows for the absorption and learning of new information and ideas, but having the adaptive capacity to appropriately respond to the dynamism and complexity of the external environment.*

Dari berbagai definisi yang telah dirangkum tersebut, dapat ditegaskan dua karakter yang dominan dari *strategic leadership*, yaitu kemampuan berpikir visioner dan beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks dan dinamis. Sehingga, seorang pemimpin strategis tidak hanya berfokus pada upaya pencapaian tujuan operasional jangka pendek, melainkan harus mampu membangun fondasi untuk keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi dalam jangka panjang.

*Strategic leadership* ini menjadi sangat urgen bagi organisasi modern ketika harus menghadapi situasi-situasi yang sangat menantang. Richard Lee Hughes & Katherine Colarelli Beatty menunjukkan empat konteks situasi yang dihadapi seorang *strategic Leader*<sup>4</sup>, yaitu: *Pace of change* (situasi yang berubah atau dinamis), *Increasing uncertainty* (peningkatan kondisi ketidakpastian), *Growing ambiguity* (berkembangnya situasi yang bersifat ambigu atau tidak jelas maknanya), dan *Increasing complexity* (peningkatan tingkat kompleksitas dari kondisi lingkungan). Empat situasi yang menantang tersebut, tidak cukup dihadapi dengan model kepemimpinan yang bekerja dalam situasi yang normal, landai dan relatif tetap.

Berdasarkan penelitian di *Wharton School* dan hasil konsultasi dengan lebih dari 20.000 eksekutif, Paul J.H. Schoemaker, Steve Krupp & Samantha Howland<sup>5</sup> telah berhasil mengidentifikasi enam skill yang harus dimiliki oleh pemimpin strategis, yaitu: (1) *Anticipate*: kemampuan mengantisipasi dengan menganalisa lingkungan untuk menangkap gejala perubahan; (2) *Challenge*: menantang status quo dari berbagai asumsi dan berani memberikan pandangan

<sup>2</sup> Abdulrazak Yuguda Madu, Usman Abbo & Shehu Jafaru Salisu, *Strategic Leadership: A Key to Organizational Effectiveness and Improvement*, Paper Presented at International Research and Development Conference by Kampala International University, 2023,5.

<sup>3</sup> Alex A. Jaleha & Vincent N. Machuki, *Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature*, European Scientific Journal edition Vol.14, No.35, December 2018. 127-128.

<sup>4</sup> Richard Lee Hughes & Katherine Colarelli Beatty, *Becoming Strategic Leader: Your Role In Your Organizations Enduring Success*, Jossey-Bass Business & Management Series, 2005, 1-2.

<sup>5</sup> Paul J.H. Schoemaker, Steve Krupp & Samantha Howland, *Strategic Leadership: The Essential Skills*. Harvard Business Review, Januari-February, 2023, 2.

yang berbeda; (3) *Interpret*: mampu memahami situasi yang kompleks dan berbagai informasi yang saling bertentangan; (4) *Decide*: berani mengambil keputusan yang tepat dan cepat di tengah informasi yang tidak lengkap dengan mempertimbangkan berbagai pilihan; (5) *Align*: mampu berkomunikasi dan bekerjasama secara pro-aktif dengan semua stakeholder yang memiliki perbedaan pandangan dan tujuan; (6) *Learn*: mampu membangun budaya untuk selalu belajar dan memahami hasil-hasil yang telah dicapai, baik kegagalan ataupun keberhasilan.

Dari berbagai definisi dan hasil penelitian tentang *strategic leadership* tersebut, maka secara garis besar bisa dirumuskan bahwa *strategic leadership* memiliki lima karakter utama, yaitu: (1) Berorientasi pada visi: Pemimpin strategis memiliki kemampuan untuk merumuskan dan mengkomunikasikan visi yang jelas serta menarik bagi masa depan organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah dasar bagi kepemimpinan strategis; (2) Kemampuan beradaptasi: Pemimpin strategis mampu merespons perubahan lingkungan internal dan eksternal dengan cepat dan efektif. Fleksibilitas dan adaptasi adalah elemen penting dari kepemimpinan dalam konteks strategis; (3) Berpikir sistemik: Pemimpin strategis mampu berpikir sistemik, yaitu memahami bagaimana berbagai elemen organisasi saling terkait dan bagaimana keputusan tertentu dapat berdampak pada sistem secara keseluruhan. Kemampuan berpikir sistemik adalah salah satu esensi dari kepemimpinan strategis; (4) Pembuatan keputusan yang kompleks: Pemimpin strategis mampu membuat keputusan berdasarkan analisis mendalam, intuisi strategis, dan pengalaman, dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang. Dalam hal ini menunjukkan pentingnya kombinasi antara kemampuan analisis yang tajam dan intuisi untuk merancang strategi; dan (5) Fokus keunggulan kompetitif melalui inovasi: Pemimpin strategis harus mampu mendorong inovasi dan pembelajaran dalam organisasi untuk tetap menjaga keunggulan kompetitif. Inovasi strategis adalah syarat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Kompetensi kepemimpinan strategis tersebut sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan dinamika kompleksitas dan ketidakpastian pada lingkungan organisasi modern. Karena itu, pemimpin strategis tidak hanya harus mampu memahami situasi yang dihadapi saat ini, tetapi juga dituntut untuk mampu merancang langkah-langkah strategis demi menjaga keberlanjutan di masa depan.

*Strategic leadership* memiliki fokus yang unik jika dibandingkan dengan model kepemimpinan lainnya. Karena esensi dari strategi yang berorientasi pada pencapaian visi dan tujuan jangka panjang, serta kemampuan beradaptasi dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi. Jika dilakukan perbandingan antara model kepemimpinan strategis dengan model kepemimpinan yang lain, maka bisa ditinjau dari beberapa aspek, yaitu fokus utama, pengambilan keputusan, adaptasi lingkungan, pendekatan emosional (individual), dan tingkat kompleksitas yang dihadapi. Perbandingan pada lima aspek tersebut dapat digambarkan melalui tabel berikut:

*Tabel 1 – Perbandingan Model Kepemimpinan*

Aspek	Strategic Leadership	Transformational Leadership	Transactional Leadership	Servant Leadership
<b>Fokus Utama</b>	Jangka panjang, visi, dan keberlanjutan	Inspirasi dan perubahan budaya	Target operasional harian	Pelayanan dan pemberdayaan tim
<b>Pengambilan Keputusan</b>	Berbasis data dan analisis strategis	Berbasis intuisi dan motivasi	Berbasis insentif dan aturan	Berbasis kebutuhan individu

Aspek	Strategic Leadership	Transformational Leadership	Transactional Leadership	Servant Leadership
Adaptasi Lingkungan	Sangat adaptif	Cukup adaptif	Rendah	Fokus internal
Pendekatan Emosional	Moderat	Tinggi	Rendah	Tinggi
Tingkat Kompleksitas	Tinggi	Sedang	Rendah	Sedang

Karakter utama dari *strategic leadership* yang telah dijelaskan sebelumnya bisa menjadi batas pembeda yang unik jika dibandingkan dengan model kepemimpinan yang lain. Setidaknya ada empat karakter unik dalam *strategic leadership* yang menegaskan perbedaan tersebut, yaitu orientasi pada visi jangka panjang, adaptif pada perubahan lingkungan, pengambilan keputusan berbasis analisis data sistemik, dan menjaga keunggulan kompetitif melalui inovasi.

*Pertama*, berorientasi pada visi dan tujuan jangka panjang. Pemimpin strategis lebih fokus pada keberlanjutan organisasi dan kemampuannya dalam menghadapi tantangan di masa depan. Sedangkan model kepemimpinan yang lain lebih banyak fokus pada masalah-masalah operasional yang berjangka pendek. *Kedua*, adaptif terhadap perubahan lingkungan. Pemimpin strategis harus mampu merespon dengan baik dinamika lingkungan eksternal, misalnya tren perubahan teknologi, selera dan perilaku pasar, atau regulasi pemerintah. Sedangkan model kepemimpinan yang lain lebih fokus pada masalah internal dan kurang memperhatikan dinamika lingkungan eksternal yang mengalami perubahan yang cepat.

*Ketiga*, pengambilan keputusan berbasis data dan analisis sistemik. Dalam proses pengambilan keputusan, *strategic leadership* pasti menghadapi situasi lingkungan yang sangat kompleks dengan melibatkan berbagai kepentingan yang beragam dari stakeholder. Karena itu, setiap keputusan strategis harus dirancang berdasarkan seperangkat data, analisis risiko, dan pemahaman mendalam tentang sistem organisasi secara holistik. Sedangkan model kepemimpinan yang lain lebih banyak mengandalkan pada intuisi dan inspirasi untuk pengambilan keputusan pada ruang lingkup yang terbatas. *Keempat*, menciptakan dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dengan cara mendorong pada inovasi dan kreativitas. Sedangkan model kepemimpinan yang lain tidak fokus pada upaya meningkatkan daya saing organisasi menghadapi lingkungan yang sangat kompetitif.

Dari empat karakter pembeda antara *strategic leadership* dengan model kepemimpinan yang lain tersebut, maka bisa disimpulkan bahwa *strategic leadership* memiliki beberapa keunggulan, sekaligus memiliki beberapa kelemahan. Semua keunggulan *strategic leadership* bisa dipahami dari keunikan karakternya yang telah diuraikan diatas. Sedangkan beberapa kesulitan atau kendala yang mungkin akan dialami oleh organisasi dalam menerapkan *strategic leadership* adalah sebagai berikut: (1) *Strategic leadership* sangat membutuhkan kompetensi analisis situasi yang kompleks. Proses pengambilan keputusan dalam *strategic leadership* melibatkan banyak faktor yang harus dipertimbangkan, seperti data analisis, evaluasi risiko, dan kebutuhan jangka panjang. Sehingga sangat membutuhkan kompetensi tinggi dan sumber daya yang besar. Sedangkan model kepemimpinan yang lain hanya fokus menghadapi ruang lingkup masalah yang lebih spesifik, operasional, dan lebih sederhana. (2) *Strategic leadership* kurang memperhatikan aspek emosional: Kepemimpinan strategis sangat fokus pada analisis dan strategi jangka panjang, sehingga kurang memperhatikan aspek emosional atau motivasi individual pada bawahan. (3)

Dalam analisis pengambilan keputusan, kepemimpinan strategis sangat rentan pada risiko ketidakpastian dari lingkungan eksternal yang serba kompleks. Sehingga analisis dari pemimpin strategis memiliki risiko kegagalan jika prediksi atas dinamika lingkungan eksternal meleset. Dan (4) Kepemimpinan strategis sangat fokus pada visi dan strategi jangka panjang sehingga kurang memperhatikan masalah operasional harian.

### **Perkembangan Studi *Strategic Leadership***

Sejak awal millenium ke 21, telah banyak penelitian-penelitian ilmiah yang mengkaji dan mengembangkan ide tentang *strategic leadership* dari berbagai perspektif. Hal ini seiring dengan arus perubahan teknologi yang semakin kuat dan memberikan efek disrupsi ke berbagai sektor. Perubahan di bidang teknologi yang sangat masif telah memaksa dunia usaha untuk bersikap lebih lincah (*agile*) dalam beradaptasi dengan lingkungan, sehingga mendorong munculnya studi-studi di bidang manajemen, pemasaran, dan kepemimpinan yang berwawasan disruptif. Mindset manajemen bergerak menjadi semakin strategis, kompetitif, adaptif dan inovatif. Sehingga model kepemimpinan yang dibutuhkan oleh setiap organisasi juga menuntut lebih strategis. Karena itu, *strategic leadership* muncul sebagai jawaban atas kebutuhan tersebut.

Beberapa studi tentang konsep dan praktek *kepemimpinan strategis* telah banyak dilakukan di berbagai universitas ternama dan lembaga konsultan manajemen di manca negara. Khusus untuk studi tentang penerapan *strategic leadership* pada organisasi nirlaba juga sudah banyak dilakukan. Beberapa diantaranya bisa dirujuk pada beberapa paper seperti *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership* karya W. G. Rowe (2001),<sup>6</sup> *Private Sector Strategies for Social Sector Success: The Guide to Strategy and Planning for Public and Nonprofit Organizations* karya K. P. Kearns (2000),<sup>7</sup> *Organizational Leadership in Nonprofit Human Services Organizations: A Case Study of Strategic Management* karya J. Wang dan R. F. Ashcraft (2014),<sup>8</sup> *Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research and Practice*. Karya K. A. Phipps dan M. E. Burbach (2010),<sup>9</sup> dan *Strategic Decision Making in Nonprofit Organizations* karya C. Moxham (2014).<sup>10</sup>

Di Indonesia, studi yang secara khusus mengulas tentang *strategic leadership* belum banyak dilakukan. Tapi ada beberapa penelitian tentang penerapan *strategic management* pada organisasi dakwah yang patut dicatat, yaitu tentang *Strategic Management in Zakat Institution: Dompot Dhuafa's Case*. *Journal of Islamic Philanthropy and Social Finance* karya D. Purbasari & A. Fauzi (2020),<sup>11</sup> *Digital Transformation in Philanthropy: The Case of Dompot Dhuafa*. *International Journal of Islamic*

---

<sup>6</sup> W. G. Rowe. *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*. *The Academy of Management Executive*, 2021. 81–94.

<sup>7</sup> K. P. Kearns. *Private Sector Strategies for Social Sector Success: The Guide to Strategy and Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass. 2000.

<sup>8</sup> J. Wang & R. F. Ashcraft. *Organizational Leadership in Nonprofit Human Services Organizations: A Case Study of Strategic Management*. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(2), 2014. 162–177.

<sup>9</sup> K. A. Phipps & M. E. Burbach. *Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research and Practice*. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 2010. 116–132.

<sup>10</sup> C. Moxham. *Strategic Decision Making in Nonprofit Organizations*. *The British Accounting Review*, 46(3), 2014. 259–274.

<sup>11</sup> D. Purbasari & A. Fauzi. *Strategic Management in Zakat Institution: Dompot Dhuafa's Case*. *Journal of Islamic Philanthropy and Social Finance*, 2(3), 2020. 45–56.

*Economics and Finance* karya M. Ali & H. Haryanto (2019),<sup>12</sup> M. Syarif (2018),<sup>13</sup> A.N. Burhani (2018),<sup>14</sup> H. Nashir (2015),<sup>15</sup> A. Aziz (2016),<sup>16</sup> dan R. Bush (2009).<sup>17</sup>

Di Indonesia, studi-studi tentang *strategic leadership* dan perannya bagi organisasi nirlaba, khususnya pada organisasi massa, organisasi filantropis, organisasi pendidikan dan dakwah, juga sudah banyak dilakukan. Studi berjudul Peran kepemimpinan strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi nirlaba telah dilakukan oleh Hidayat, M. A., & Ramdhani, M. A. (2018).<sup>18</sup> Penelitian ini membahas bagaimana Dompot Dhuafa menggunakan pendekatan kepemimpinan strategis untuk mengelola zakat dan filantropi secara efektif. Penelitian menunjukkan bagaimana Dompot Dhuafa mengimplementasikan kepemimpinan strategis untuk memaksimalkan distribusi zakat, infaq, dan sedekah dengan cara yang lebih terorganisir dan berkelanjutan. Kepemimpinan strategis di Dompot Dhuafa difokuskan pada penguatan visi misi, pembentukan kerangka kerja operasional yang lebih efisien, serta pemanfaatan teknologi untuk memperluas jangkauan sosial.

Studi sejenis dilakukan juga oleh S. Suyatno (2020)<sup>19</sup> berjudul “Kepemimpinan Strategis dalam Lembaga Filantropi Islam: Studi pada Lazismu Muhammadiyah.” Penelitian ini mengulas strategi kepemimpinan dalam mengelola lembaga zakat berbasis Muhammadiyah untuk mencapai dampak sosial yang lebih besar. Penelitian ini mengungkap bagaimana Lazismu mengaplikasikan kepemimpinan strategis dalam pengelolaan zakat dan filantropi. Fokus utama dari penelitian ini adalah penggunaan pendekatan berbasis data untuk menyusun rencana strategis dalam pengelolaan dana zakat, serta pentingnya penguatan struktur organisasi dalam mendukung keberlanjutan program-program sosial yang mereka jalankan. Tentang Kepemimpinan Strategis di Organisasi Berbasis Keagamaan

Studi tentang kepemimpinan strategis di lembaga pendidikan juga telah dilakukan oleh S. Hadi dan N. Fauziah (2019),<sup>20</sup> dengan artikel berjudul “Strategi Kepemimpinan Pesantren dalam Meningkatkan Pendidikan Karakter: Studi pada Pesantren Modern Daarut Tauhiid.” Studi ini tentang bagaimana Daarut Tauhiid menerapkan kepemimpinan strategis untuk mengintegrasikan nilai-nilai agama dan inovasi pendidikan. Artikel ini membahas bagaimana pesantren Daarut Tauhiid memanfaatkan kepemimpinan strategis untuk mengintegrasikan pendidikan karakter dengan nilai-nilai agama. Penelitian ini menunjukkan peran penting kepemimpinan pesantren dalam merancang dan melaksanakan kurikulum yang menggabungkan pendidikan akademik dan karakter, serta pengembangan berbagai program sosial dan dakwah yang berkelanjutan. Kesimpulannya, kepemimpinan strategis pesantren tidak hanya pada aspek pendidikan formal, tetapi juga dalam

<sup>12</sup> M. Ali & H. Haryanto. *Digital Transformation in Philanthropy: The Case of Dompot Dhuafa*. *International Journal of Islamic Economics and Finance*. 2019.

<sup>13</sup> M. Syarif. *Model Pesantren Produktif di Daarut Tauhiid*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 2018. 112–125.

<sup>14</sup> A.N. Burhani. *Muhammadiyah's Position in the Indonesian Public Sphere: A Social Movement Theory Perspective*. *Journal of Indonesian Islam*, 12(1). 2018. 1–20..

<sup>15</sup> H. Nashir. *Muhammadiyah a Reform Movement*. Yogyakarta: Suara Muhammadiyah. 2015.

<sup>16</sup> A. Aziz. *Strategi Dakwah Nahdlatul Ulama dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi*. *Jurnal Dakwah*, 20(2), 2016. 131–145..

<sup>17</sup> R. Bush. *Nahdlatul Ulama and the Struggle for Power Within Islam and Politics in Indonesia*. Singapore. ISEAS Publishing. 2009.

<sup>18</sup> M. A. Hidayat & M. A. Ramdhani. *Peran Kepemimpinan Strategis dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi Nirlaba di Indonesia: Studi Kasus pada Dompot Dhuafa*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islami*, 5(3), 2018. 120–133.

<sup>19</sup> S. Suyatno. *Kepemimpinan Strategis dalam Lembaga Filantropi Islam: Studi pada Lazismu Muhammadiyah*. *Jurnal Al-Muzara'ah*, 8(1), 2020. 75–91.

<sup>20</sup> S. Hadi & N. Fauziah. *Strategi Kepemimpinan Pesantren dalam Meningkatkan Pendidikan Karakter: Studi pada Pesantren Modern Daarut Tauhiid*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 2019. 102–118.

membangun hubungan dengan masyarakat dan mendukung pengembangan ekonomi melalui wirausaha sosial.

Studi sejenis juga dilakukan oleh M. Siregar dan F. Lubis (2021)<sup>21</sup> berjudul “Kepemimpinan Strategis di Lembaga Pendidikan Islam: Studi pada Yayasan Al-Azhar.” Penelitian ini membahas bagaimana Yayasan Al-Azhar memadukan visi strategis dan pengelolaan modern dalam pengelolaan pendidikan Islam. Artikel ini menilai bagaimana Yayasan Al-Azhar menerapkan kepemimpinan strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, dengan fokus pada pengelolaan sumber daya manusia dan pendanaan. Yayasan Al-Azhar dikenal sebagai lembaga pendidikan yang sangat berpengaruh, dan artikel ini menunjukkan bagaimana kepemimpinan strategis memungkinkan lembaga tersebut untuk terus berkembang dan menyediakan pendidikan berkualitas. Kesimpulannya, Kepemimpinan strategis di Yayasan Al-Azhar menekankan pada perencanaan jangka panjang, pengelolaan SDM yang efektif, serta penguatan kolaborasi dengan berbagai pihak untuk mendukung program pendidikan.

Studi tentang penerapan kepemimpinan strategis pada organisasi massa di Indonesia dilakukan oleh Hasanah, N. dan Karim, A. (2020) dengan judul “Peran Kepemimpinan Strategis dalam Mengelola Dakwah Digital: Studi Kasus pada Nahdlatul Ulama yang diterbitkan pada Jurnal Komunikasi Islam.” Fokus penelitian ini adalah tentang strategi NU dalam memanfaatkan media digital untuk menyebarkan dakwah Islam moderat. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh M. Munir (2017)<sup>22</sup> dengan judul “*Strategic Leadership* dalam Organisasi Dakwah: Studi pada Hidayatullah.” Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana strategi kepemimpinan mendukung pengembangan dakwah dan pemberdayaan masyarakat melalui program kaderisasi. Penelitian ini menganalisis peran kepemimpinan strategis dalam organisasi dakwah Hidayatullah, dengan fokus pada pengembangan dakwah yang melibatkan berbagai sektor masyarakat. Artikel ini menunjukkan bagaimana pemimpin Hidayatullah mengelola program dakwah dengan pendekatan yang strategis, termasuk dalam kaderisasi dai (penceramah), pembangunan pesantren, dan pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan keterampilan. Kesimpulannya, Kepemimpinan strategis dalam organisasi dakwah Hidayatullah sangat bergantung pada penguatan jaringan dan kemitraan, serta penggunaan pendekatan berbasis komunitas dalam menyampaikan pesan dakwah.

### ***Strategic Leadership* dalam Islam**

Model *strategic leadership* sebenarnya bukan fenomena yang baru dalam Islam, karena Nabi Muhammad Saw juga seorang figur pemimpin yang memiliki mindset strategis. Hampir seluruh elemen kunci dalam konsep *strategic leadership* bisa dirujuk pada perilaku kepemimpinan Muhammad Saw sejak beliau menerima mandat sebagai rasul. Memiliki visi jangka panjang untuk mewujudkan masyarakat thoyyibah yang penuh rahmatan lil alamin baik di dunia hingga di akherat sebagai tujuan dakwahnya. Visi ini senantiasa dikomunikasikan dan dicontohkan dalam perilaku, sehingga tertanam sebagai nilai ideologis dan kesadaran kolektif para sahabat. Senantiasa mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dakwah yang sangat dinamis, baik saat berdakwah di Mekkah maupun di Madinah. Strategi dakwah Nabi Muhammad yang berubah-ubah disebabkan karena senantiasa beradaptasi dengan situasi lingkungan terus berubah. Mulai dari dakwah

---

<sup>21</sup> M. Siregar & F. Lubis. *Kepemimpinan Strategis di Lembaga Pendidikan Islam: Studi pada Yayasan Al-Azhar*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 10(1), 2021. 45–60.

<sup>22</sup> M. Munir. *Strategic Leadership dalam Organisasi Dakwah: Studi pada Hidayatullah*. Jurnal Dakwah dan Pengembangan Masyarakat Islam, 6(2), 2017. 89–107.

tertutup, dakwah terbuka, hijrah ke Madinah, dakwah melalui sistem ekonomi, perjuangan militer bersenjata, hingga misi penaklukan wilayah. Membuat keputusan-keputusan strategis untuk mengamankan keberlanjutan dakwah dalam jangka panjang melalui pertimbangan sosial, budaya, ekonomi, politik dan militer yang sangat kompleks. Membentuk soliditas umat berbasis pada komitmen persaudaraan dan saling tolong-menolong antar suku dan agama yang berbeda. Membangun daya saing umat Islam dihadapan bangsa lain melalui berbagai inovasi di bidang pendidikan atau dakwah, perdagangan, keuangan, perpajakan, pertanian dan militer. Semua itu, mencerminkan secara akurat karakter utama dari *strategic leadership*.

Konsep *strategic leadership* ini tentu saja juga sejalan dengan nilai-nilai Al-Quran. Setidaknya ada beberapa ayat Al-Quran yang memberikan motivasi dan inspirasi tentang kepemimpinan strategis ini. Khususnya terkait dengan perlunya visi yang jelas, perencanaan yang matang, serta adaptasi pada situasi lingkungan.

Visi masa depan yang jelas dalam surah Al-Hasyr (59:18): *Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok. Bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.*

Ayat tersebut menekankan pentingnya memiliki visi ke depan, yaitu memikirkan "hari esok" (baik masa depan dunia maupun akhirat). Apa yang dilakukan saat ini harus dihubungkan dengan tujuan di masa mendatang. Karena semua tindakan saat ini akan memiliki konsekuensi pada masa depan.

Perencanaan yang matang untuk jangka panjang, dalam surah Yusuf (12:47-49): *(Yusuf) berkata, 'Supaya kamu bercocok tanam selama tujuh tahun sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai, hendaklah kamu biarkan di bulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian setelah itu akan datang tujuh tahun yang sangat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit itu), kecuali sedikit dari (benih gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun di mana manusia diberi hujan (dengan cukup) dan pada masa itu mereka memeras anggur.*

Konteks dalam ayat ini adalah ketika Nabi Yusuf memberikan nasihat kepada raja Mesir untuk membuat perencanaan ekonomi yang matang. Nabi Yusuf menyarankan agar hasil panen selama tujuh tahun selama masa subur disimpan untuk mengantisipasi tujuh tahun selama masa paceklik yang akan datang. Perencanaan strategis yang disarankan oleh Nabi Yusuf ini telah terbukti mampu menyelamatkan Mesir dari bahaya kelaparan selama tujuh tahun.

Adaptasi dengan lingkungan dakwah dalam surah An-Nahl (16:125): *Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik, dan bantahlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk.*

Makna dari kata *bil-hikmah* adalah kebijaksanaan, artinya dalam berdakwah harus menggunakan kebijaksanaan, yaitu cara yang terbaik dan paling efektif sesuai dengan kondisi dan pemahaman orang yang didakwahi. Karena itu, cara terbaik ini diiringi dengan memberikan nasehat yang baik (*mau'izatil hasanah*) dan melakukan perdebatan atau diskusi yang baik pula (*billatii hiya ahsan*).

### **Penerapan *Strategic Leadership* pada Organisasi Dakwah (Nirlaba)**

Berdasarkan pada studi-studi empiris yang telah diuraikan sebelumnya, bisa disimpulkan bahwa *strategic leadership* telah berhasil diterapkan pada beberapa organisasi nirlaba seperti Dompot Dhuafa, Lazismu Muhammadiyah, Pesantren Modern Daarut Tauhiid, Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Al-Azhar, dan ormas Nahdlatul Ulama. Di dunia internasional, *strategic leadership* juga sudah berhasil diterapkan pada beberapa organisasi sosial nirlaba seperti Teach For America, World Wildlife Fund (WWF),<sup>23</sup> Médecins Sans Frontières (*Doctors Without Borders*), organisasi Pemberdayaan Perempuan dan Anak (BRAC) di Bangladesh,<sup>24</sup> dan lembaga Advokasi Sosial dan Kampanye Hak Asasi Manusia (Amnesty International).

Dari berbagai hasil studi tersebut, bisa disimpulkan bahwa penerapan *strategic leadership* pada organisasi nirlaba bisa membantu meningkatkan efisiensi, menciptakan keberlanjutan, dan memperbesar dampak sosial. Organisasi nirlaba yang sukses menerapkan *strategic leadership* ini memiliki kemampuan dalam merumuskan visi yang jelas dan berorientasi pada masa depan, mengelola sumber daya yang terbatas secara efektif, serta menjalin kemitraan strategis untuk mendukung misi mereka.

Organisasi dakwah di Indonesia, seperti Dompot Dhuafa, Daarut Tauhiid, Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama, dan Hidayatullah, berhasil menerapkan prinsip-prinsip *strategic leadership* dengan berfokus pada perumusan visi strategis yang berorientasi jangka panjang, sinergi dakwah dengan inovasi teknologi untuk menjangkau audiens yang lebih luas, menciptakan keberlanjutan finansial melalui integrasi ekonomi berbasis syariah, pemberdayaan masyarakat melalui program berbasis komunitas dan kaderisasi, serta perencanaan strategis yang berkelanjutan, dengan penekanan pada kolaborasi lintas sektor.

Dalam konteks dakwah, kompetensi-kompetensi kepemimpinan strategis sangat diperlukan dalam mengelola organisasi dakwah yang visioner, adaptif, kreatif dan inovatif, demi memastikan kelangsungan misi dakwah dalam jangka panjang. Kepemimpinan dalam organisasi dakwah juga harus memiliki kemampuan strategis dalam menghadapi tantangan dinamika lingkungan yang serba kompleks, terus berubah, dan sulit diprediksi. Berdasarkan pada pengertian dan ruang lingkup *strategic leadership* yang telah diuraikan sebelumnya, maka kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepemimpinan strategis dalam organisasi dakwah meliputi: (1) Mampu merancang visi dakwah yang strategis, jelas dan inspiratif berdasarkan pada nilai-nilai Islam yang didakwahkan demi mencapai tujuan dakwahnya; (2) Mampu membaca dan menganalisis konteks lingkungan dakwah serta beradaptasi sesuai tuntutan situasi, agar strategi dakwahnya selalu relevan dengan tantangan jaman yang terus berubah; (3) Mampu membangun kolaborasi dan memberdayakan tim dakwah yang solid dalam menjalankan program-program dakwah yang inovatif; (4) Mampu berpikir dalam jangka panjang dan berorientasi pada keberlanjutan dakwah dalam sebuah road map yang terencana dan sistematis; (5) Mampu mengelola perubahan dan merespon tantangan modernitas secara aktif seperti perkembangan teknologi digitalisasi, *artificial intelligence*, media sosial, isu radikalisme, moderasi dan sekularisasi.

Penerapan kompetensi-kompetensi kepemimpinan strategis ini pasti akan menyesuaikan dengan karakter organisasinya. Penerapan pada organisasi bisnis pasti akan memiliki perbedaan dengan penerapannya pada organisasi sosial nirlaba. Karena kedua organisasi tersebut memiliki visi, misi, dan strategi pencapaian visi yang berbeda. Stakeholder yang dihadapi dalam lingkungan kedua organisasi tersebut juga berbeda, sehingga akan mempengaruhi kompleksitasnya dalam pengambilan keputusan pemimpin strategis. Sehingga indikator keberhasilan serta fokus strategi yang akan dijalankan juga akan berbeda. Perbedaan penerapan *strategic leadership* pada organisasi bisnis dan organisasi sosial nirlaba dapat dibandingkan melalui tabel berikut:

---

<sup>23</sup> Leape, J., & Bower, E. *Strategic Approaches to Conservation: Lessons from WWF. Conservation Science and Practice*, 3(2). 2014.

<sup>24</sup> Chowdhury, F., & Roy, R. *Strategic Leadership in Poverty Alleviation: Lessons from BRAC. Journal of Social Entrepreneurship*, 4(3). 2021.

Tabel 2 – Perbandingan Penerapan *Strategic Leadership* Organisasi Bisnis dan Organisasi Nirlaba

Aspek	Organisasi Bisnis	Organisasi Nirlaba
Tujuan dan Misi Organisasi	Tujuan utama organisasi bisnis adalah keuntungan finansial dan pertumbuhan ekonomi, sehingga penerapan <i>strategic leadership</i> diarahkan pada peningkatan laba, ekspansi pasar, serta pengembangan produk atau layanan.	Organisasi nirlaba memiliki tujuan sosial, lingkungan, atau kemanusiaan, untuk memberikan manfaat sosial dan mengatasi masalah sosial tertentu. Sehingga pemimpin strategis akan lebih fokus pada pengaruh sosial dan keberlanjutan program daripada keuntungan finansial.
Sumber Daya dan Pembiayaan	Organisasi bisnis pada umumnya memiliki sumber daya finansial yang lebih baik dari pendapatan produk dan layanan atau modal ventura. Penerapan <i>strategic leadership</i> akan melibatkan pengelolaan dan alokasi sumber daya finansial untuk memaksimalkan keuntungan dan memastikan efisiensi operasional.	Organisasi nirlaba masih bergantung pada donasi, sponsor, hibah, atau pendanaan publik untuk menjalankan program mereka. Pemimpin strategis perlu mengelola hubungan dengan donatur dan pemangku kepentingan eksternal untuk memastikan pendanaan yang cukup, serta fokus pada keberlanjutan program jangka panjang dengan pendanaan yang terbatas.
Indikator Keberhasilan	Keberhasilan diukur berdasarkan pertumbuhan laba, pangsa pasar, kinerja saham, atau return on investment (ROI). Pemimpin strategis akan sangat fokus pada pencapaian angka-angka finansial tersebut sebagai tolok ukur keberhasilan.	Keberhasilan diukur berdasarkan dampak sosial, jumlah orang yang dilayani, pencapaian tujuan kemanusiaan, atau keberlanjutan program. Meskipun pendanaan dan efisiensi operasional penting, fokus utamanya adalah pada hasil sosial dan manfaat yang diberikan kepada masyarakat.
Pendekatan Pengambilan Keputusan	Pemimpin bisnis mengutamakan keputusan berbasis data yang berorientasi pada profitabilitas dan efisiensi operasional. Pemimpin akan cenderung membuat keputusan cepat yang langsung berdampak pada keuntungan dan kinerja pasar.	Di organisasi nirlaba, pengambilan keputusan lebih kompleks karena melibatkan banyak pemangku kepentingan (donor, relawan, penerima manfaat, pemerintah). Pemimpin perlu mempertimbangkan dampak sosial dan keberlanjutan jangka panjang, serta menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan dana dan sumber daya.
Strategi dan Implementasi	Strategi berfokus pada pertumbuhan pasar, diferensiasi produk, dan inovasi teknologi. Pemimpin strategis akan membuat keputusan berdasarkan analisis pasar dan keuntungan finansial.	Strategi berfokus pada pengaruh sosial dan kelangsungan misi organisasi. Implementasi strategi melibatkan kolaborasi dengan komunitas lokal, pemerintah, dan donatur untuk menciptakan perubahan sosial yang signifikan. Fokus pada kemitraan dan koordinasi dengan pihak eksternal sangat penting untuk mencapai tujuan.
Motivasi dan Kepemimpinan	Pemimpin memotivasi tim dengan memberi insentif berbasis kinerja, seperti bonus atau pembagian keuntungan, yang berfokus pada pencapaian tujuan finansial.	Motivasi lebih berfokus pada misi sosial dan kepuasan intrinsik. Pemimpin strategis harus mampu menginspirasi karyawan dan relawan dengan nilai-nilai sosial dan komitmen terhadap perubahan sosial, bukan hanya insentif finansial.

Aspek	Organisasi Bisnis	Organisasi Nirlaba
Pendekatan Stakeholder	Stakeholder utama adalah pemegang saham, pelanggan, dan karyawan. Penerapan <i>strategic leadership</i> berfokus pada menciptakan nilai bagi pemegang saham dan pelanggan, serta menjaga hubungan baik dengan karyawan.	Stakeholder di organisasi nirlaba lebih beragam, seperti donatur, relawan, penerima manfaat, serta pemerintah atau lembaga filantropi. Pemimpin strategis perlu mengelola berbagai kepentingan ini dengan baik, dengan komunikasi yang baik, dan memastikan bahwa dana digunakan sesuai dengan tujuan sosial yang dijanjikan.
Sustainability dan Pertumbuhan	Keberlanjutan bisnis berkaitan dengan keuntungan finansial yang konsisten, inovasi produk, dan pertumbuhan pasar.	Keberlanjutan pada program pendanaan dampak sosial yang berkesinambungan. Pemimpin harus mengelola sumber daya untuk memastikan program dapat berjalan dalam jangka panjang meskipun sumber daya yang dimiliki terbatas.

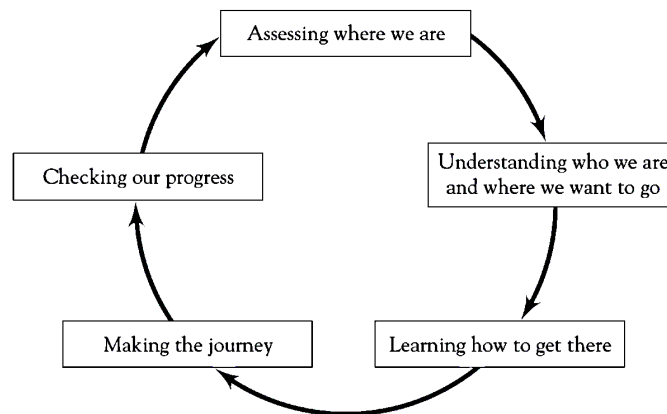
Martha Golensky & Mark A. Hager mengambil kutipan penting tentang peran kepemimpinan strategis atau *Chief Executive Officer* (CEO) bagi organisasi nirlaba serta peran yang harus dilakukannya sebagai berikut: *In the typical nonprofit, the heaviest responsibility for addressing these challenges falls on the chief executive officer. Also commonly called the "executive director," this leader must be skilled in the art of boundary spanning, securing financial and in-kind resources, establishing and maintaining the organization's legitimacy, negotiating formal and informal agreements with other organizations, participating in advocacy coalitions, and positioning the organization to take advantage of new opportunities* (Herman, 2016; Edwards & Yankey, 2006).<sup>25</sup>

### **Kerangka Kerja (Framework) Strategic Leadership**

Dalam merancang sebuah kerangka kerja manajerial, hal paling fundamental yang perlu dijadikan pijakan adalah menentukan unsur-unsur proses yang paling utama dalam pemecahan masalah yang dihadapi. Dalam konteks kepemimpinan strategis, maka perlu juga mengidentifikasi unsur-unsur proses yang fundamental dalam sebuah perencanaan strategis. Richard Lee Hughes & Katherine Colarelli Beatty telah mengidentifikasi lima unsur dari proses pemecahan masalah strategis, yaitu:<sup>26</sup> (1) *assessing where we are*: pengumpulan informasi tentang lingkungan organisasi; (2) *understanding who we are and where we want to go*: memahami visi, misi dan tujuan utama organisasi; (3) *learning how to get there*: melakukan formulasi strategi dan menentukan prioritasnya; (4) *making the journey*: Menerjemahkan strategi pada rencana aksi berupa taktik implementasi; dan (5) *checking our progress*: assesmen terhadap efektivitas kinerja organisasi. Kelima langkah strategis tersebut adalah kerangka kerja yang menjadi siklus bagi organisasi yang berpikir strategis. Kerangka kerja strategis dalam berupa siklus tersebut digambarkan dalam grafis berikut:

<sup>25</sup> Martha Golensky & Mark A. Hager, *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice*, New York : Oxford University Press, 2020, 28.

<sup>26</sup> Richard Lee Hughes & Katherine Colarelli Beatty, *Becoming Strategic Leader: Your Role In Your Organizations Enduring Success*, Jossey-Bass Business & Management Series, 2005, 3.



Grafis 1 – Kerangka Kerja Strategis

Berdasarkan pada pengalaman penerapan *strategic leadership* pada berbagai organisasi, baik organisasi bisnis dan organisasi sosial nirlaba, maka secara umum bisa ditarik garis merah tentang kerangka kerja (*framework*) dari *strategic leadership* yang berlaku secara universal. Kerangka kerja ini mengacu pada peran pemimpin dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai visi jangka panjangnya, merumuskan strategi, serta mengelola perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan. Karena itu, setidaknya harus ada enam elemen pokok di dalam *framework strategic leadership* tersebut, yaitu: (1) Visi dan misi yang jelas. Pemimpin strategis harus memiliki pemahaman yang mendalam dalam merancang visi dan misi organisasi, serta mampu mengkomunikasikannya secara jelas kepada seluruh pemangku kepentingan organisasi. Karena visi ini akan menjadi panduan arah yang jelas dalam jangka panjang, sedangkan misi akan memberikan landasan bagi bentuk kegiatan operasional untuk mencapai visinya; (2) Pemahaman konteks dan lingkungan eksternal. Pemimpin strategis harus memahami kondisi lingkungan eksternal yang dapat berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi, seperti tren selera pasar, kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, perubahan sosial dan teknologi. Kemampuan ini sangat dibutuhkan bagi pemimpin strategis untuk merumuskan strategi organisasi yang relevan dan adaptif; (3) Pengambilan keputusan strategis. Pemimpin strategis harus mampu membuat keputusan strategis yang berorientasi jangka panjang, dengan mempertimbangkan hasil analisis terhadap berbagai data dan informasi dari lingkungan yang valid. Pemimpin strategis harus mampu menerapkan metode analitis berbasis bukti ilmiah dalam menentukan arah dan kebijakan organisasi, serta memprediksi dampak jangka panjang dari setiap keputusan yang diambil; (4) Kemampuan adaptasi dan inovasi. Pemimpin strategis harus mampu beradaptasi dengan situasi lingkungan yang terus berubah secara cepat dan drastis, dengan cara mengembangkan inovasi-inovasi yang agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi; (5) Kolaborasi dan kemitraan. Pemimpin strategis harus melakukan inisiatif untuk melakukan kerja sama mitra dan pemangku kepentingan, atau bahkan dengan pesaing. Kemitraan ini ditujukan untuk menciptakan dan memperkuat posisi daya saing atau keunggulan kompetitif organisasi; (6) Manajemen perubahan. Pemimpin strategis harus memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan dan segala risikonya secara efektif. Hal ini dilakukan dengan cara merencanakan dan melaksanakan transisi atau inovasi yang melibatkan dan memotivasi anggota tim.

Keenam elemen tersebut secara simultan adalah dimensi-dimensi yang menjadi karakter bagi penerapan *strategic leadership*. Setiap elemennya akan saling terkait dengan elemen lainnya, sehingga tidak bersifat opsional atau alternatif yang boleh dipilih atau boleh diabaikan. Karena

reduksi pada elemen-elemen tersebut tentu akan mengurangi keutuhan dari karakter fundamental *strategic leadership*. Sydney Finkelstein, Donald C. Hambrick dan Albert C. Cannella (2008)<sup>27</sup> juga menawarkan sebuah kerangka kerja *strategic leadership* yang meliputi lima tahapan, yaitu penciptaan visi jangka panjang, perencanaan dan pengambilan keputusan yang terinformasi, pemimpin sebagai pengubah dan inovator, mengelola organisasi dengan kompetensi, dan meningkatkan kinerja organisasi melalui pemberdayaan.

Meskipun *strategic leadership* pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian tujuan jangka panjang, prinsip-prinsip dasar dari kepemimpinan strategis sebenarnya juga dapat diterapkan untuk mencapai tujuan jangka pendek. Mengingat tujuan jangka pendek akan menjadi langkah-langkah taktis yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Pemimpin yang strategis harus mampu mengelola kedua tujuan secara seimbang, agar keberhasilan tujuan jangka pendek tidak mengorbankan visi jangka panjangnya. Pemimpin strategis tetap harus fokus pada tujuan besar, meskipun menghadapi tujuan jangka pendek, dengan memastikan bahwa semua langkah diambil dengan efisiensi dan efektivitas yang tinggi.

Namun, penerapan kerangka kerja *strategic leadership* dalam konteks jangka pendek membutuhkan beberapa penyesuaian, terutama dalam hal fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan yang cepat. Karena kepemimpinan jangka pendek sering kali lebih bersifat reaktif dan fokus pada hasil yang segera terlihat. Sebaliknya, *strategic leadership* meskipun bisa diterapkan pada tujuan jangka pendek, tetap harus mempertimbangkan komitmen terhadap tujuan jangka panjang. Sehingga, untuk konteks jangka pendek, kerangka kerja *strategic leadership* tetap harus menekankan pada elemen: (1) perencanaan yang sistematis meskipun bersifat jangka pendek, (2) Keberlanjutan dari hasil yang dicapai dalam jangka pendek tidak akan merugikan visi jangka panjangnya, dan (3) Konsistensi dalam visi dan misi organisasi meski harus tertuntut merespon tantangan jangka pendek yang sangat mendesak.

Penerapan *strategic leadership* untuk mencapai tujuan jangka pendek, meskipun prosesnya lebih cepat dan dinamis dibandingkan dengan tujuan jangka panjang, tetap memerlukan perencanaan yang matang, pengelolaan sumber daya yang efisien, serta pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Karena itu, kerangka kerja penerapan *strategic leadership* pada konteks jangka pendek akan meliputi tahap-tahap prosedur sebagai berikut: *pertama*, mendefinisikan tujuan jangka pendek secara jelas dan terukur dan harus sejalan dengan visi jangka panjang. *Kedua*, menganalisa lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihadapi. Analisis ini akan memberikan gambaran yang jelas tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan jangka pendek. *Ketiga*, merencanakan strategi dengan merumuskan rencana aksi yang melibatkan langkah-langkah taktis untuk mencapai tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan. Rencana tersebut harus efisien dan fokus pada pencapaian tujuan dalam waktu yang terbatas. *Keempat*, mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk memastikan memastikan bahwa seluruh sumber daya yang dimiliki, baik manusia, finansial, maupun waktu, telah dialokasikan dengan fokus pada pencapaian tujuan prioritas.

*Kelima*, implementasi rencana untuk memastikan bahwa rencana yang telah disusun bisa dieksekusi dengan cepat dan tepat. Pemimpin harus mengarahkan seluruh tim untuk fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan bergerak cepat untuk melaksanakan setiap langkah yang telah diprioritaskan. Semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan tugas harus memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawabnya. Pemimpin harus melakukan

---

<sup>27</sup> Sydney Finkelstein, Donald C. Hambrick dan Albert C. Cannella, *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams & Boards*. Oxford University Press, 2008.

komunikasi yang efektif untuk memastikan eksekusi berjalan sesuai rencana. *Keenam*, pengendalian dan evaluasi seluruh progres kerja secara real-time dan terus-menerus, mengevaluasi hasil-hasil sementara dan memastikan bahwa pencapaian tujuan jangka pendek tetap berada di jalur yang benar. Perlu menyusun indikator kinerja utama (KPI) untuk memantau pencapaian tujuan. Melakukan evaluasi rutin untuk mengidentifikasi potensi hambatan dan peluang perbaikan, serta penyesuaian strategi jika diperlukan. *Ketujuh*, evaluasi hasil jangka pendek. Setelah tujuan jangka pendek telah tercapai, pemimpin strategis perlu melakukan evaluasi menyeluruh mengenai seluruh proses dan hasilnya. Evaluasi untuk mengetahui apakah hasil yang telah dicapai bisa menjadi modal bagi upaya pencapaian tujuan berikutnya atau tujuan jangka panjang. Jika ada hasil yang belum dicapai, maka bagaimana melakukan penyesuaian strategi pada langkah berikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih besar. *Kedelapan*, melakukan penyesuaian pada tujuan selanjutnya atau tujuan jangka panjang berdasarkan hasil evaluasi pada pencapaian tujuan jangka pendek. Mengingat tujuan jangka pendek adalah transisi atau batu loncatan untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Kegagalan dalam mencapai tujuan jangka pendek akan mempengaruhi upaya untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Dari kerangka kerja *strategic leadership* dalam jangka pendek tersebut, maka setidaknya ada tiga poin penting yang harus diperhatikan oleh pemimpin organisasi nirlaba yang ingin menerapkannya dalam konteks jangka pendek. *Pertama*, pemimpin strategis dapat menerapkan prinsip-prinsip perencanaan untuk tujuan jangka pendek dengan memastikan bahwa tindakan yang diambil selaras dengan visi dan misi organisasi. Pemimpin harus dapat menyesuaikan tujuan jangka pendek agar tidak mengabaikan arah jangka panjangnya. *Kedua*, pemimpin strategis harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan situasi sambil tetap mempertahankan fokus pada hasil akhir yang lebih besar. *Ketiga*, pemimpin strategis harus memonitor dan menilai kinerja secara berkala meskipun bekerja dalam jangka pendek. Pemimpin harus mampu mengukur pencapaian hasil jangka pendek dan kemudian memberikan umpan balik yang cepat atas hasil tersebut sebagai landasan bagi upaya pencapaian tujuan-tujuan berikutnya.

### **Prasyarat dan Tantangan Penerapan Strategic Leadership Pada Organisasi Nirlaba**

Untuk dapat menerapkan *strategic leadership* pada organisasi nirlaba harus dipenuhi beberapa syarat dan kriteria tertentu yang memungkinkan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan strategis secara efektif, yaitu: (1) Visi dan Misi yang Jelas: Organisasi nirlaba harus memiliki visi dan misi yang jelas agar dapat memandu keputusan strategis dan upaya pencapaian tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya. Tanpa arah yang jelas, pemimpin akan sulit untuk merumuskan strategi yang dapat menggerakkan seluruh sumber daya organisasi pada arah yang diinginkan. (2) Kepemimpinan yang Visioner: Pemimpin yang strategis di organisasi nirlaba harus memiliki kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi seluruh tim dan pemangku kepentingan pada visi bersama. Kepemimpinan yang visioner akan memberikan arah dan energi kepada seluruh organisasi untuk bekerja ke arah tujuan bersama. Pemimpin strategis harus memainkan peran dalam membentuk dan mengkomunikasikan visi, mengelola perubahan, serta menjaga semangat tim, relawan, dan seluruh stakeholder. (3) Kemampuan Beradaptasi dan Berinovasi: Organisasi nirlaba harus memiliki budaya yang mendukung adaptasi dan inovasi. Pemimpin strategis harus mampu memimpin perubahan dalam menghadapi tantangan baru atau situasi yang berkembang. (4) Fleksibilitas dan Kemampuan Pengambilan Keputusan yang Bijak: Organisasi nirlaba harus mampu mengambil keputusan yang fleksibel dan responsif. Pemimpin harus dapat membuat keputusan yang cepat dan tepat untuk merespon situasi yang berubah, serta

tantangan dan peluang dengan bijak. Mengingat keterbatasan sumber daya dan situasi ketidakpastian yang dihadapi, organisasi nirlaba membutuhkan pemimpin yang mampu bertindak cepat dan melakukan penyesuaian strategi bila diperlukan. (5) Kemampuan membangun Kemitraan dan Kolaborasi: Organisasi nirlaba perlu memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan dengan berbagai pihak, baik dengan masyarakat, organisasi yang sejenis maupun dengan swasta atau pemerintah. Pemimpin strategis harus dapat menciptakan ekosistem kemitraan yang saling menguntungkan untuk meningkatkan dampak sosial. Kemitraan ini memungkinkan berbagi sumber daya, pengetahuan, dan akses ke jaringan yang lebih luas, yang dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan program dalam jangka panjang. (6) Budaya Organisasi yang Mendukung Inovasi: Organisasi nirlaba perlu membangun budaya yang mendukung kreativitas dan inovasi. Pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana setiap anggota organisasi merasa termotivasi untuk berkontribusi pada perubahan sosial yang sedang dijalankan. Budaya organisasi yang memungkinkan ide-ide kreatif untuk berkembang akan sangat penting dalam menghadapi masalah sosial yang dinamis dan kompleks.

Keberhasilan penerapan *strategic leadership* di organisasi nirlaba tidak hanya ditentukan oleh satu figur pemimpin saja, melainkan sangat bergantung pada dukungan seluruh elemen organisasi, termasuk pemangku kepentingan dan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Penerapan *strategic leadership* pada organisasi nirlaba akan dapat menghadapi berbagai kesulitan dan tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas implementasi strategi dan pencapaian tujuan organisasi. Tapi, dalam penerapannya, akan ada beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi nirlaba. Mengingat, pada umumnya, organisasi nirlaba tidak memiliki kapasitas dan kapabilitas sebagaimana organisasi bisnis korporat. Khususnya di Indonesia, organisasi nirlaba harus berhadapan dengan beberapa tantangan laten dalam upaya menerapkan *strategic leadership*. Secara umum ada beberapa tantangan yang telah menjadi masalah klasik bagi organisasi nirlaba di Indonesia.

*Pertama*, keterbatasan sumber daya. Salah satu tantangan terbesar bagi organisasi nirlaba di Indonesia adalah keterbatasan sumber daya, baik finansial, manusia, atau teknologi. Pendanaan masih bergantung pada donasi, hibah, atau sponsor yang tidak selalu stabil, sehingga menjadi tantangan besar bagi pemimpin untuk merencanakan dan mengelola strategi dalam jangka panjang. Keterbatasan sumber daya ini akan membatasi kapasitas organisasi untuk mengembangkan program baru atau melakukan inovasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

*Kedua*, tantangan dalam mengelola *stakeholder* yang beragam. Organisasi nirlaba biasanya melibatkan berbagai pemangku kepentingan (stakeholders), termasuk donor, relawan, penerima manfaat, pemerintah, dan masyarakat yang menjadi mitranya. Mengelola kepentingan yang beragam dan terkadang saling bertentangan ini bisa menjadi tantangan yang harus dipecahkan. Tanpa pendekatan yang tepat dalam mengelola hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, pelaksanaan strategi organisasi akan menghadapi resistensi yang bisa menghambat pencapaian tujuannya.

*Ketiga*, keterbatasan kompetensi dalam pengambilan keputusan berbasis data. Pada umumnya organisasi nirlaba yang tidak memiliki akses yang cukup atau kompetensi analitis untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara efektif. Ini dapat membatasi kemampuan pemimpin untuk membuat keputusan strategis yang tepat berbasis pada bukti dan data yang akurat. Keputusan yang tidak didasarkan pada analisis yang tepat akan dapat menghasilkan perencanaan dan implementasi yang salah, alokasi penggunaan sumber daya yang tidak efisien, atau mengabaikan peluang yang potensial.

*Keempat*, hambatan dalam inovasi dan adaptasi. Organisasi nirlaba sering kali memiliki struktur dan budaya yang lebih kaku dibandingkan dengan organisasi bisnis. Sehingga membuat mereka lebih sulit beradaptasi dengan perubahan yang sangat cepat. Keterbatasan pada pendanaan dan sumber daya manusia juga menjadi penghambat bagi kemauan untuk berinovasi. Tanpa inovasi yang berkelanjutan, organisasi nirlaba mungkin kesulitan untuk tetap menjadi relevan dalam menjawab perubahan kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

*Kelima*, resistensi terhadap perubahan. Sebagaimana terjadi pada organisasi bisnis, resistensi terhadap perubahan juga bisa muncul dalam organisasi nirlaba. Perubahan dalam hal struktur organisasi, strategi, atau cara kerja bisa menimbulkan ketidaknyamanan dan ketidakpastian. Jika resistensi terhadap perubahan tidak dikelola dengan baik, akan bisa menghambat strategi inovasi dan menyebabkan kegagalan dalam melaksanakan strategi secara efektif.

Menghadapi tantangan dalam penerapan *strategic leadership* pada organisasi nirlaba adalah hal yang wajar, mengingat organisasi ini menghadapi dinamika lingkungan yang penuh ketidakpastian serta keterbatasan sumber daya. Meskipun begitu, tantangan tersebut tidak boleh menjadi hambatan yang menghalangi organisasi nirlaba untuk mencapai tujuan sosial yang menjadi visinya.

## Simpulan

Dunia yang terus mengalami perubahan yang dinamis, drastis, cepat dan sulit diprediksi, akan menuntut semua organisasi tertantang dalam menjaga eksistensi perannya, baik dalam bidang bisnis maupun sosial dan dakwah. Untuk itu diperlukan model kepemimpinan yang tangguh sekaligus lentur beradaptasi dengan dinamika perubahan. *Strategic leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang hadir untuk menjawab tantangan tersebut.

*Strategic leadership* memiliki dimensi-dimensi yang unik dibandingkan dengan model kepemimpinan lainnya yang lebih statis. Dimensi utama *strategic leadership* meliputi visi yang jelas, pengambilan keputusan yang berbasis pada analisis data yang kompleks, adaptasi pada dinamika perubahan lingkungan, budaya inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang, dan prinsip kemitraan dan kolaborasi dengan berbagai elemen stakeholder organisasi. Dimensi-dimensi ini adalah karakter yang harus dimiliki seorang pemimpin dan dimotivasi pada seluruh anggota organisasi, demi mempertahankan keunggulan kompetitif dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Dimensi-dimensi *strategic leadership* tersebut tidak hanya dibutuhkan oleh organisasi bisnis, melainkan juga harus bisa diadaptasikan pada organisasi nirlaba dan dakwah yang juga menghadapi konteks lingkungan yang kompleks dan dinamis. Karena itu, kerangka kerja *strategic leadership* harus bisa diadaptasikan pada situasi organisasi nirlaba atau dakwah, baik dalam konteks jangka panjang maupun jangka pendek.

Kerangka kerja (*framework*) *strategic leadership* untuk organisasi nirlaba atau dakwah meliputi: (1). Menciptakan serta mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas, (2) Memahami konteks situasi dan lingkungan eksternal, (3) Pengambilan keputusan strategis secara tepat, (4) Kemampuan adaptasi dan inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, dan (5) Membangun kolaborasi dan kemitraan. Penerapan kerangka kerja *strategic leadership* ini pada organisasi nirlaba atau dakwah menuntut berbagai prasyarat yang harus dipenuhi melalui perubahan mindset dan budaya organisasi.

## Bibliografi

- Abdulrazak Yuguda Madu, Usman Abbo & Shehu Jafaru Salisu, *Strategic Leadership: A Key to Organizational Effectiveness and Improvement*, Paper Presented at International Research and Development Conference by Kampala International University, 2023.
- Alex A. Jaleha & Vincent N. Machuki, *Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature*, European Scientific Journal edition Vol.14, No.35, 2018.
- Chowdhury, F., & Roy, R. *Strategic Leadership in Poverty Alleviation: Lessons from BRAC*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(3). 2021.
- Col W. Michael Guillot, *Strategic Leadership: Defining the Challenge*, Introduction to Strategic Leadership, Chapter 12.
- Hadi, S., & Fauziah, N. *Strategi Kepemimpinan Pesantren dalam Meningkatkan Pendidikan Karakter: Studi pada Pesantren Modern Daarut Tauhiid*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2). 2019.
- Hasanah, N., & Karim, A. *Peran Kepemimpinan Strategis dalam Mengelola Dakwah Digital: Studi Kasus pada Nahdlatul Ulama*. *Jurnal Komunikasi Islam*, 12(3). 2020.
- Hidayat, M. A., & Ramdhani, M. A. *Peran Kepemimpinan Strategis dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi Nirlaba di Indonesia: Studi Kasus pada Dompot Dhuafa*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islami*, 5(3). 2018.
- Kearns, K. P. *Private Sector Strategies for Social Sector Success: The Guide to Strategy and Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass. 2000.
- Leape, J., & Bower, E. *Strategic Approaches to Conservation: Lessons from WWF*. *Conservation Science and Practice*, 3(2). 2014.
- M. Ali & H. Haryanto. *Digital Transformation in Philanthropy: The Case of Dompot Dhuafa*. *International Journal of Islamic Economics and Finance*. 2019.
- Martha Golensky & Mark A. Hager, *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice*, New York : Oxford University Press, 2020.
- Moxham, C. *Strategic Decision Making in Nonprofit Organizations*. *The British Accounting Review*, 46(3). 2014.
- Munir, M. *Strategic Leadership dalam Organisasi Dakwah: Studi pada Hidayatullah*. *Jurnal Dakwah dan Pengembangan Masyarakat Islam*, 6(2). 2017.
- Paul J.H. Schoemaker, Steve Krupp & Samantha Howland, *Strategic Leadership: The Essential Skills*. Harvard Business Review, Januari-February, 2023.
- Phipps, K. A., & Burbach, M. E. *Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research and Practice*. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2). 2010.
- Purbasari, D., & Fauzi, A. *Strategic Management in Zakat Institution: Dompot Dhuafa's Case*. *Journal of Islamic Philanthropy and Social Finance*, 2(3). 2020.
- Richard Lee Hughes & Katherine Colarelli Beatty, *Becoming Strategic Leader: Your Role In Your Organizations Enduring Success*, Jossey-Bass Business & Management Series, 2005.
- Rowe, W. G. *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*. *The Academy of Management Executive*, 15(1). 2001.
- Siregar, M., & Lubis, F. *Kepemimpinan Strategis di Lembaga Pendidikan Islam: Studi pada Yayasan Al-Azhar*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1). 2021.

- Suyatno, S. *Kepemimpinan Strategis dalam Lembaga Filantropi Islam: Studi pada Lazismu Muhammadiyah*. Jurnal Al-Muzara'ah, 8(1). 2020.
- Sydney Finkelstein, Donald C. Hambrick dan Albert C. Cannella, *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams & Boards*. Oxford University Press, 2008.
- Wang, J., & Ashcraft, R. F. *Organizational Leadership in Nonprofit Human Services Organizations: A Case Study of Strategic Management*. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(2). 2014.

