



MANFA'AH
Journal of Islamic Business and Management

journal homepage: www.manfaah.tazkia.ac.id

Research paper

Proses Strategi, Upper Echelon Theory & Kepemimpinan Strategis: Studi Kasus Pada Southwest Airlines

Erwin Tenggono dan Yaser Taufik Syamlan*

*Institut Agama Islam Tazkia, Sentul City, Bogor

ARTICLE INFO

Keywords:

Proses Strategi,
Upper Echelon
Theory,
Kepemimpinan
strategis

ABSTRACT

This study aims to link and analyze the three concepts, namely strategic process, Upper Echelon Theory, and strategic leadership in a case study at a Low Cost Carrier in Southwest Airlines. And using a qualitative approach with journal and literature reviews. The results of the analysis and study provide a conclusion that in the decision-making process of a company, a close integration is needed in the strategic process of the decisions themselves, the parties who make decisions and the role of leaders in shaping values and culture. And in this case study, it proves that the three concepts above are applicable and relevant for companies in dynamic business environments.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menghubungkan dan menganalisa ketiga konsep yaitu Proses strategi, *Upper Echelon Theory*, dan Kepemimpinan strategis pada studi kasus di perusahaan *Low Cost Carrier* di Southwest Airlines. Dan menggunakan pendekatan kualitatif dengan kajian jurnal dan literatur. Hasil analisa dan kajian memberikan satu kesimpulan bahwa dalam proses pengambilan keputusan pada suatu perusahaan, dibutuhkan satu integrasi yang erat dalam proses strategi dari keputusan itu sendiri, pihak yang mengambil keputusan dan peran pemimpin dalam membentuk nilai dan budaya. Dan dalam studi kasus ini, membuktikan bahwa ketiga konsep diatas dapat diterapkan dan relevan untuk perusahaan pada lingkungan bisnis yang dinamis

1. Introduction

Pada dunia bisnis, setiap perusahaan ataupun organisasi akan mencari upaya untuk mencapai pertumbuhan melalui penciptaan nilai yang menjadi keunggulan bersaing (Teece, 1997; Eisenhart et al., 2000; Hitt et al., 2019). Untuk itu, peran seorang dalam pengambilan keputusan menjadi hal yang sangat menentukan. Peran tersebut bisa tercipta dari pimpinan di posisi menengah hingga ke posisi tertinggi, yakni pemimpin strategis di posisi atas baik jabatan pimpinan utama ataupun lainnya. Bagi beberapa perusahaan, kemampuan pemimpin strategis pada level atas atau pimpinan merupakan keunggulan bersaing perusahaan (Hitt et al. (2019)). Pada saat kita melihat kedalam proses pengambilan keputusan, dan mencermati interaksi yang timbul dalam proses tersebut. Tidak dapat dihindari, kualitas keputusan akan dipengaruhi dengan kelengkapan informasi dalam pengambilan keputusan itu sendiri dan juga tempo waktu dalam pengambilan keputusan itu. (Ismail, Zhao, (2017)).

Proses pengambilan keputusan terbagi dalam dua model yakni rasional dan tambahan (*rational and incremental model*) (Fredrickson, 1984; Fredrickson & Mitchell, 1984; Miller, 1987). Selain dua proses tersebut tersebut, ada proses menyeluruh yang lebih dikenal dengan *comprehensiveness model*. Proses yang lebih mengarah ke *rational model* dimana melalui perencanaan yang lengkap dengan alternatif yang ada, dibandingkan dengan *incremental process* yang lebih mengandalkan intuisi dan kecepatan dalam pengambilan keputusan itu sendiri. Pada akhirnya keputusan harus diimplementasikan dalam satu keputusan praktis yang strategik (*strategic practices*). Pada proses implementasi, umumnya dibutuhkan suatu alat ukur untuk menilai dan mengevaluasi hasil dari strategi itu baik bersifat informasi yang dapat membantu melalui teknologi ataupun model strategi lainnya yang dapat menilai dan mengkaji satu strategi dengan baik. (Jarzabkowski and Kaplan, 2015; Kaplan, 2011; Vaara and Whittington, 2012).

Dengan adanya aspek implementasi strategi praktis ini semakin melengkapi bahwa satu strategi proses tidak dapat dipisahkan dari strategi praktis pada saat strategi itu dijalankan dan keduanya harus berjalan bersamaan dan selaras dalam satu keputusan (Bulgerman et al (2018) Kesemua dinamika diatas, memberikan satu korelasi yang kuat yang tidak dapat terpisahkan antara peran pengambil keputusan , proses keputusan itu diambil dan implementasi dari keputusan strategi itu. Selain dinamika proses yang ada dan pendekatan yang dilakukan serta aspek implementasi praktis yang membutuhkan satu alat evaluasi. Carpenter et al (2014) menyampaikan pandangannya bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan perusahaan selalu dipengaruhi ataupun dibantu oleh sekelompok orang yang menjadi kesatuan anggota pemimpin. Dan hal ini tentunya mempengaruhi dan menentukan kualitas keputusan itu. . Dan ini melengkapi pendapat Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984) dalam teori *Upper Echelons* yang menjelaskan bahwa organisasi ataupun perusahaan adalah refleksi dari para pemimpin puncak di perusahaan itu.

Profil pemimpin dan tim, mekanisme dalam pengambilan keputusan, proses yang dilalui dan implementasi tindakan beserta alat kendali yang akan ditetapkan merupakan satu kesatuan utuh dari tujuan jurnal ini. Jurnal ini akan melakukan kajian literatur terhadap kasus bisnis yang ada. Beberapa jurnal yang akan dipakai yakni jurnal Bulgerman et al (2018) mengenai proses pengambilan keputusan dan implementasi strateginya, Ismail dan Zhao (2017) yang membahas proses pengambilan keputusan strategis serta, Carpenter et al (2004) yang membahas teori *upper echelons*, serta buku Hitt et al (2015) yang membahas hal mengenai kepemimpinan strategis dan mekanisme evaluasi atas keputusan. Dengan semua keterbatasan yang ada, kajian kami memakai kasus dari Southwest Airlines pada buku Hitt et al edisi 12e. Kami akan melihat korelasi dari teori yang ada dan implementasinya serta melihat adanya kemungkinan menemukan pendekatan lain yang dapat bermanfaat dipergunakan untuk pembelajaran di kemudian hari.

2. Literature Review

2.1 Proses manajemen strategis dan teori eselon atas dalam pengambilan keputusan Perkembangan perusahaan tidak dapat terlepas dari keputusan strategis yang ada.

Penelitian pada area ini terus berkembang, pada awal tahun 1990-an terjadi pemisahan peran dalam melihat posisi strategis (*strategic position*) seorang pimpinan sebagai bagian dari keunggulan bersaing dan proses strategis (*strategic process*) dalam pengambilan keputusan (Chakravarthy and Doz, 1992). Namun beberapa penelitian kemudian yang dilakukan Bower (1970), Mintzberg (1978) and Burgelman (1983) justru mengkaji kedua sisi bersamaan dan beranggapan tidak boleh terjadinya pemisahan antara proses pengambilan keputusan dan keputusan itu sendiri. Keduanya harus menjadi satu kesatuan dalam dinamika satu perusahaan. (Burgelman et al (2018)). Proses pengambilan keputusan ini menjadi satu penelitian yang terus berkembang. Bahkan, tidak hanya meneliti bagaimana proses itu diambil (Brown and Duguid, 2000). Namun bergerak lebih jauh lagi ke area bagaimana proses yang terjadi (*inside the process*) sebelum keputusan itu diambil oleh para pemimpin di level atas yang berada didalam ruang direksi . (Hendry and Seidl, 2003).

Proses pengambilan keputusan pada awalnya terbagi dalam dua model yakni rasional dan peningkatann (*rational and incremental model*) (Fredrickson, 1984; Fredrickson & Mitchell, 1984; Miller, 1987). *Rational model* berfokus pada kehati hatian, kelengkapan informasi, perencanaan dan analisa yang baik, dengan berbagai alternatif dan memilih satu alternatif terbaik. (Andrews 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Hofer & Schendel, 1978; Janis & Mann, 1977; Selznick, 1957). Pada sisi lain *Incremental model* lebih mengandalkan pada intuisi, kecepatan, spontanitas dan tidak dalam lingkungan formal karena disadarinya adanya keterbatasan dalam hal rasional ataupun anggaran. (Ismail and Zhao, 2017). Pada pendekatan *rational model*, peran seorang pemimpin (Selznick, 1957), juga faktor lingkungan (Andrews (1971) dan model bagaimana strategi disusun (Ansoff, 1965) memberikan dampak pada kualitas pengambilan keputusan itu sendiri. Pada sisi pendekatan *incremental model*, formulasi strategis bagaimana keputusan diambil merupakan satu dinamika yang terus akan bergerak (Mintzberg, 1978). Proses *rational model* ini kemudian dijadikan titik awal untuk mengembangkan model yang lebih menyeluruh dan lengkap (*Comprehensiveness model*), yang melakukan kajian dengan secara lengkap dan menyeluruh (Fredrickson & Mitchell, 1984). Pendekatan menyeluruh ini dianggap lebih memberikan ketajaman dalam melihat peluang dan memberikan kemantapan pada saat eksekusi dilakukan dengan kehati-hatian, sehingga mengurangi resiko kegagalan (Ansoff, 1988; Eisenhart, 1989). Pendekatan menyeluruh (*comprehensiveness*) ini mempunyai kelemahan pada saat

berhadapan dengan lingkungan yang dinamis. Karena lingkungan bisnis yang dinamis membutuhkan kecepatan pengambilan keputusan (Eisenhart, 1989).

Namun, beberapa peneliti justru menekankan bahwa pada lingkungan bisnis yang bergerak dinamis dibutuhkan satu data analisa yang mendalam dan kehati-hatian yang tidak dapat dilakukan dengan cepat, kesemuanya itu perlu dilakukan dengan kajian mendalam agar bisa terciptanya suatu inovasi (Miller and Friesen, 1983). Argumentasi ini terjadi juga dari sisi yang berbeda, sebagian peneliti berpendapat bahwa pada lingkungan yang dinamis justru dibutuhkan satu kecepatan, karena lingkungan yang berubah cepat dan juga sangat berbahaya kalau proses pengambilan keputusan berjalan lamban. (Fredrickson, 1984; Fredrickson & Mitchell, 1984; Mintzberg, & Waters 1985; Mintzberg, 1990). Ismail dan Zhao menyatakan bahwa adanya perbedaan antara kelengkapan ataupun keutuhan proses analisa yang secara menyeluruh dalam satu proses pengambilan keputusan dengan konsep waktu. Sehingga keduanya tidak dapat dikaitkan satu sama lain pada saat terjadi proses pengambilan keputusan. Karena adanya faktor daya pikir kognitif (*cognitive*) dan prosedur dalam proses (*procedural*) yang keduanya memberikan dampak berbeda pada perusahaan, khususnya dalam lingkungan bisnis yang dinamis.. (Ismail and Zhao, 2017).

Proses pengambilan keputusan sendiri membutuhkan banyak faktor yang terlibat, Burgelman dan teman melakukan kajian jurnal dari tahun 1992 -2016 dan melakukan penelitian bahwa adanya tujuh hal yang harus diperhatikan dalam proses yang ada. Yakni pertama proses dari keputusan itu diambil dan mekanismenya, lalu faktor kedua adalah siapakah aktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan itu, apakah pimpinan sendiri atukah ada tim yang mempengaruhi. Ketiga adalah keadaan emosi, lingkungan dan kognitif serta perilaku yang ada saat mengambil keputusan itu sendiri dan, keempat bagaimana evolusi dari kompetensi dan kemampuan organisasi saat keputusan itu diambil. Karena kompetensi dan kapabilitas terus berubah dengan dinamikanya. Faktor kelima, adalah konfigurasi dari proses strategik dan sistim yang dijalankan perusahaan serta keenam adalah organisasi sebagai satu ekologi yang tidak terlepas dari tekanan dan skala prioritas yang mempengaruhi. Lalu, faktor ketujuh adalah hal strategik yang dihadapi manajemen saat keputusan itu diambil (Burgelman et al 2018). Ketujuh variabel ini mempunyai dampak dan pengaruh pada keputusan yang diambil (*strategic decisions*) dan juga bagaimana implementasi tindakan strategi yang dilakukan (*strategic practices*).

Organisasi adalah reflektif dari siapa pemimpinya (Hambrick and Mason, 1984) dan orang disekeliling pemimpinya dan juga metodologi dan proses yang dipengaruhi oleh daya pikir kognitif, perilaku serta profil demografis dari para pemimpinya (Carpenter et al, 2004). Berdasarkan definisi ini, jelas bahwasannya kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi dipengaruhi oleh lingkungan baik orang ataupun sistim dan mekanisme saat keputusan itu diambil. Keputusan dalam suatu organisasi, pada akhirnya akan berhubungan dengan kinerja perusahaan baik secara pertumbuhan, kemampu-labaan dan juga keberlangsungan perusahaan itu sendiri (Carpenter et al, 2004). Pada perspektif ini, organisasi yang melibatkan eselon atas (*upper echelons*) dalam proses pengambilan keputusan akan memakai suatu kerangka teori yang bermula dari arus informasi yang merupakan analisa situasi objektif dari perusahaan, baik faktor eksternal maupun internal. yang kemudian informasi tersebut akan diolah oleh pemimpin level atas. Pemimpin level atas ini mempunyai kemampuan kognitif, nilai nilai yang dikategorikan sebagai aspek psikologis dan juga faktor yang dapat dicermati secara langsung secara demografis yakni usia, pendidikan, latar belakang sosial, keuangan dll . Kedua faktor ini yakni psikologis (*psychological*) dan yang dapat diamati (*observable*) dan keduanya mempengaruhi pilihan keputusan strategis (*strategic choice*) yang awalnya bermula dari kajian informasi berdasarkan pendekatan eksternal dan internal yang ada (Hambrick and Mason ,1984).

Pada akhirnya kita diingatkan bahwa kesemua faktor dalam proses pengambilan keputusan yang strategik, bermula dari pemimpin pada level atas dan timnya, metodologi dan sistim serta juga aspek kognitif dan perilaku dari pemimpin. Kesemuanya itu akan mempengaruhi kualitas dari sebuah keputusan. Dan harus disadari bahwa para pemimpin dalam mengambil keputusan mempunyai kecenderungan tidak mengacu kepada pola masa lalu. Tetapi, lebih cenderung berfokus pada pertumbuhan masa depan organisasi dan aspirasi yang ingin mereka raih kedepannya didalam kepemimpinan mereka (Carpenter et al, 2004).

2.2 Kepemimpinan Strategis dan Kontrol Strategis; Pendekatan Balance Score Card

Kepemimpinan Strategis adalah bagian yang tak terpisahkan dari proses penyusunan strategy dalam sebuah perusahaan. Peran pemimpin dalam hal ini, menurut *Upper Echelon Theory*, adalah untuk memutuskan, melaksanakan, dan memastikan strategi berjalan dengan baik. Selanjutnya, Carpenter (2004), mengatakan bahwa sebuah organisasi adalah cerminan dari pemimpinya. Dalam hal ini, ketika pemimpin mempunyai pemahaman tentang kepemimpinan strategis, akan mendorong perusahaan untuk mendapatkan performa terbaik dan melanggengkan keunggulan bersaing. Menurut Hitt et.al (2017), Kepemimpinan Strategis adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memberdayakan timnya agar bisa lincah dalam mengantisipasi keadaan yang terjadi di lingkungan bisnis. Kepimpinan strategis sangat erat dikaitkan dengan Perubahan strategis. Hubungan keduanya jelas terlihat karena antisipasi atas perubahan dunia luar akan direspon oleh para pemimpin perusahaan dengan melakukan perubahan strategi untuk mencapai keberlanjutan dari keunggulan bersaing.

Hitt. et al (2017) memberikan gambaran yang jelas terkait dengan kepemimpinanstrategis dimana hal tersebut adalah fungsi dari (1) penetapan strategi perusahaan, (2) kemampuan mengelola sumber daya, (3) mendorong budaya perusahaan, (4) pelaksanaan etika bisnis dan (5) kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan kontrol dalam internal perusahaan mereka. Sub bab penulisan ini akan membahas kelima elemen kunci diatas sehingga konsep kepemimpinan strategis dapat dijalankan dengan baik dengan juga mengaitkan dengan proses penyusunan strategi serta teori *upper echelon*. Elemen pertama, yaitu penetapan strategi perusahaan. Hitt et. al(2017), memberikan 2 kunci utama untuk membuat strategi jangka panjang yang baik. Kedua hal tersebut adalah menetapkan ideologi utama perusahaan dan orientasi masa depan. Ideologi perusahaan menurut Hitt et. al (2017) dapat mendorong motivasi

karyawan dengan melanggengkan nilai luhur yang coba di tumbuhkan oleh para pendiri perusahaan. Ketika hal tersebut sudah mendarah daging, pemimpin kemudian memberikan dorongan lebih baik itu berupa semangat ataupun sistem reward agar karyawan dari perusahaan tersebut bekerja lebih keras untuk melampaui target yang ditetapkan. Lebih lanjut, pendapat Hitt. et. al (2017) di halaman 397 yang mengatakan bahwa untuk melampaui visi yang telah ditetapkan, strategi yang disusun oleh CEO harus berdasarkan analisa yang mendalam serta menyesuaikan dengan lingkungan luar. Hal tersebut senada dengan Fredrickson & Mitchell (1984) yang mengusulkan *comprehensive model* dalam menyusun strategi. Dilihat dari kaca mata *Upper Echelon Theory*, Carpenter (2004) dalam lingkungan yang dinamis, keputusan dari top level management terkait strategi perusahaan harus menyeluruh baik itu dari sisi ekonomi, sosial, serta internal perusahaan.

Elemen kedua dari kepemimpinan strategis adalah kemampuan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan. Para pakar RBV seperti Eisenhart & Martin (2000), dan Teece (1997), menyebutkan 2 sumber daya utama bagi perusahaan yaitu *intangible resources* dan *tangible resources*. *Tangible resource* dalam hal ini adalah sumber daya keuangan dan SDM dan *intangible resources* disini dapat dikaitkan dengan social capital dan organisasi itu sendiri termasuk budaya organisasi. Pemimpin yang berorientasi strategis dan mempunyai visi kedepan akan mengintegrasikan sumber daya diatas seperti contoh menggunakan sumber daya finansial untuk menaikkan kapabilitas SDM agar organisasi mereka lebih kuat dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Pada elemen kedua ini, seorang pemimpin harus melakukan 2 hal menurut Hitt. et. al (2017) yaitu mempertahankan/mengeksploitasi kompetensi inti perusahaan serta membangun sumber daya manusia plus modal sosial dalam sebuah organisasi. Merujuk kepada kerangka penyusunan kerangka strategi, sebelum para pemimpin mampu menyusun strategi menggunakan *comprehensive model*, mereka harus jeli dalam mengidentifikasi apa kompetensi inti dari perusahaan tersebut. Hitt et. al (2017; 398), memberikan tips bagaimana melihat kompetensi inti disebuah perusahaan dengan cara melihat bagaimana organisasi merespon strategi yang dibuat oleh pesaing. Ketika merespon strategi pesaing, kapabilitas organisasi akan terbentuk dan secara otomatis akan membentuk kompetensi inti. Hitt et. al (2017; 398) juga memberikan penekanan kepada usaha pemimpin untuk mengalokasi sumber daya yang perusahaan punya untuk membentuk kapabilitas sumber daya manusia dan membangun modal sosial di dalam organisasi. Perusahaan sejak awal harus merekrut sumber daya manusia bertalenta karena di dunia modern ini, pengetahuan dan keterampilan SDM menjadi akan melanggengkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Beberapa cara dapat ditempuh untuk mewujudkan 2 hal tersebut seperti program pengembangan karyawan secara efektif dan berkala. Program tersebut pada akhirnya akan mendorong kesempurnaan kompetensi inti dan keunggulan bersaing. Untuk membangun modal sosial yang dalam hal ini hubungan talenta perusahaan baik dengan sesama kolega ataupun dengan pihak eksternal, perusahaan dapat menempuh jalan aliansi strategis. Aliansi strategis pada akhirnya akan membantu perusahaan melampaui visi yang dibuat karena mempercepat knowledge transfer dari pihak luar yang akan memperkuat core competencies.

Elemen ketiga adalah kemampuan pemimpin membangun budaya perusahaan dan mendorong nya untuk melampaui target yang sudah ditetapkan. Disini, teori *Upper Echelon* sangat relevan karena kemampuan pemimpin dari psikologis yaitu kognitif dan karir dalam pekerjaan dapat menjadi penentu. Elemen ketiga ini bertumpu pada 2 hal agar kepemimpinan strategis membawa dampak bagi efektifitas perusahaan yaitu entrepreneurial mindset dan mengubah struktur dan budaya organisasi. Dalam hal ini, dengan kemampuan kognitif yang dipunya oleh pemimpin, mereka harus mendorong lahirnya ide inovatif dengan memberikan kebebasan kepada para manajer, keberanian mengambil risiko yang terukur, proaktif dan selalu agresif untuk berkompetisi sehingga dapat mengalahkan rival. Untuk mencapai hal diatas, dengan keberanian dan visinya, pemimpin harus melaksanakan salah satu proses manajemen strategic yaitu dengan merubah struktur dan budaya dari organisasi melalui *comprehensive model*. Perubahan ini semata-mata untuk menyesuaikan dengan strategi yang diputuskan oleh leader. Tentunya, beberapa hal yang perlu diperhatikan agar transformasi ini sukses yaitu membangun komunikasi yang bagus untuk menyelesaikan masalah, memilih orang yang tepat untuk mendukung transformasi, mengembangkan sistem KPI yang adil serta memberikan renumerasi tambahan bagi mereka yang bekerja dengan sangat baik (Hitt et.al, 2017; 399).

Elemen keempat yaitu penerapan etika bisnis dengan standar yang tinggi. Pada elemen ini, nilai ataupun prinsip yang dimiliki leader dan juga menjadi bagian dari *Upper Echelon Theory* akan menentukan ketercapain visi perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin perusahaan harus menjadi contoh penerapan etika bisnis yang baik agar dicontoh oleh karyawan yang ada di organisasi. Seorang pemimpin yang berorientasi strategis pada akhirnya akan mendorong penyusunan kode etik serta memberikan apresiasi berupa renumerasi tambahan bagi mereka yang menerapkan kode etik tersebut. Organisasi yang menjunjung tinggi etika akan mencapai social capital lebih cepat sedemikian sehingga dapat mendorong proses pencapaian visi lebih cepat. Etika juga harus menjadi dasar bagi para pemimpin sebelum membuat keputusan strategis. Hal ini menjadi penting karena keputusan yang tidak dilandaskan oleh etika akan memperlambat kinerja organisasi dalam mencapai visi yang telah ditetapkan (Hitt et.al, 2017; 402).

Elemen terakhir dalam konsep kepemimpinan strategis adalah menyeimbangkan strategi yang telah dibuat diawal, implemementasi dan hasil yang dalam hal ini adalah performa perusahaan. Hitt et. al (2017; 404) menekankan pentingnya mengontrol dua hal yang sangat berkaitan yaitu strategi perusahaan dan keuangan melalui pendekatan *Balance Score Card*. Konsep *balance score card* pada akhirnya mengakomodir kepentingan stakeholder. Aspek pertama dari pendekatan ini adalah aspek keuangan yang berfokus tanggung jawab perusahaan kepada pemegang saham. Aspek kedua yaitu aspek pasar dimana perusahaan berusaha keras untuk membuat produk/jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen. Aspek ketiga adalah aspek proses bisnis yang berfokus pada peningkatan pelayanan kepada konsumen dan maksimalisasi kepuasan pemegang saham. Aspek terakhir adalah pembelajaran dan pertumbuhan yang memerlukan kepemimpinan strategis dalam memastikan bahwa perusahaan mendukung inovasi, perubahan dan pertumbuhan bisnis ditengah ketidakpastian lingkungan bisnis.

3. Pembahasan

3.1 Proses Strategik Manajemen dan Teori Eselon di Southwest Airlines

Organisasi adalah reflektif dari siapa pemimpinnya (Hambrick and Mason, 1984), kalimat ini seakan begitu mewakili satu sosok yang dikenal dalam industri penerbangan yaitu Herbert D Keller, seorang pemimpin yang berhasil membawa perusahaan penerbangan Southwest Airlines (Southwest) dari maskapai penerbangan yang tidak diunggulkan, pada tahun 2013 telah menjadi terbesar dan konsisten dalam pertumbuhan kinerja termasuk profitabilitas. Bahkan pada saat resesi ekonomi terjadi di Amerika Serikat dan paska serangan teroris September 11th. (Hitt et al. 2015), kinerja Southwest menunjukkan angka yang signifikan baik dibandingkan para pesaingnya dalam industri penerbangan. Southwest adalah ekspresi dan cerminan bagaimana dedikasi, daya juang nilai nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*) seorang pemimpin seperti Herbert Keller yang diterjemahkan menjadi budaya dan pembeda pada Southwest dan menjadi inspirasi bagi karyawannya (Murrow, 2004). Pada teori eselon atas (*upper echelons*), suatu organisasi dalam satu proses pengambilan keputusannya sangat dipengaruhi oleh pimpinan dan timnya. (Carpenter et al, 2004). Herbert Keller merefleksikan itu dalam karir dia selama hampir tiga puluh tahun dalam membangun Southwest menjadi satu penerbangan terbesar yang disegani di Amerika dengan keunggulan pembeda dan budaya yang unik (Hitt et al, 2015).

Filosofi seorang pemimpin yang menanamkan kita memanjani semua harus dengan baik pada saat situasi baik, sehingga pada saat situasi tidak baik. Karyawan kita tetap tidak perlu khawatir dan dapat tenang untuk terus berkarya. Demikianlah filosofi ini dipegang oleh semua pemimpin di southwest selama beberapa decade (Hitt et al, 2015). Dikala tahun 2010. Southwest melakukan akuisisi besar pada Air Tran Airways, banyak orang khawatir apa yang akan terjadi. Akuisisi itu secara strategik memberikan kekuatan penguasaan pasar baru bagi Southwest secara dominan, namun juga tentunya adanya kekuatiran apakah akuisisi ini dapat berjalan baik. *'Tantangan terbesar kami dalam akuisisi ini dan menjadi titik yang menentukan adalah bagaimana kami dapat menjaga budaya Southwest tidak pudar dan mempertahankannya tetap hidup hingga empat puluh tahun kemudian*. Itulah pernyataan presiden asosiasi penerbangan pilot Southwest (Hitt et al, 2015). Hal ini merefleksikan bagaimana dalam suatu proses pengambilan keputusan strategis, tim dan orang disekeliling pimpinan memberikan warna dan menentukan bagaimana kualitas keputusan karena di pengaruhi daya pikir dan juga aspek perilaku dari karyawan dan tim yang ada (Hambrick and Mason, 1984, Carpenter et al. 2004).

Proses pengambilan keputusan yang terjadi di Southwest melalui seorang pemimpinnya Herbert dan juga bagaimana nilai, keyakinan dan terpenting budaya dari seorang pemimpin telah menjadi satu kesatuan antara proses dalam mengambil keputusan itu dan keputusan itu sendiri. Tantangan dalam akuisi Tran Airways, dimana perusahaan berfokus pada budaya yang akan dibentuk. Yang merupakan nilai dan filosofi yang dianut oleh Hubert di refleksikan oleh timnya. Hal ini menggambarkan bahwa tidak dapat terjadinya pemisahan antara proses pengambilan keputusan pemimpin dan kualitas eksekusi dari keputusan itu (Burgelman et al, 2018). Kesatuan dalam proses strategik dan juga implementasi strategik menjadi satu kesatuan untuk terciptanya kualitas keputusan yang baik dan mempengaruhi kinerja keuangan secara keseluruhan dan kinerja pendukung lainnya (Carpenter et al, 2004).

Teori proses pengambilan keputusan, terbagi dalam dua model yakni rasional dan tambahan (*rational and incremental model*) (Fredrickson, 1984; Fredrickson & Mitchell, 1984; Miller, 1987). Berdasarkan jurnal yang dibaca tidak ditemukan banyak pembahasan bagaimana proses pengambilan keputusan diambil, kecuali satu pernyataan yang disampaikan Hubert. Bahwa kami percaya kepada orang kami dan kami memberikan keleluasaan pada mereka untuk melakukan *"maverick"* dalam mengambil peluang dan tidak perlu membentuk satu cetakan yang harus tepat dalam organisasi. Dan juga adanya beberapa contoh yang diberikan dalam buku Hitt, bagaimana bagian pelayanan pelanggan dapat memberikan respon yang luar biasa dalam konteks karyawan gerbang bergantian menjaga anjing selama 2 minggu yang ditinggal pemiliknya karena lupa membawa kandang tempat terburu buru. Kemudian pilot yang menerbangkan pesawat pribadi untuk membawa pasien yang ingin melakukan operasi gagal ginjal. (Hitt et al 2004). Kami cenderung melihat proses model penambahan (*incremental model*) lebih dipilih Southwest yang mengambil keputusan berdasarkan intuitif, kecepatan dan respon. (Carpenter et al, 2004) dibanding dengan *rational* dan *comprehensiveness model*.

Dan dalam perspektif organisasi *upper echelons* (Hambrick and Mason's 1984). Yang menggambarkan adanya karakteristik pembeda yang dipengaruhi oleh karakteristik eselon atas yakni meliputi aspek psikologis dalam hal ini kognitif dan pengamatan. Dari semua pembahasan dan jurnal kasus mengenai Southwest yang kamu pakai, ternyata terbukti memberikan pengaruh yang besar pada alternatif pilihan untuk suatu keputusan strategis dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Pembahasan yang menggambarkan dinamika persaingan perusahaan seperti value jet, shuttle yang berusaha meniru apa yang dilakukan Southwest ternyata tidak dapat berkompetisi, bahkan beberapa diantara mereka mengalami kebangkrutan. (Hitt et al, 2015). Pembeda yang kami dapat temukan dari kajian jurnal yang ada karena karakteristik eselon atas (*upper echelons characteristics*) (Hambrick and Mason's, 1984) tidak dimiliki oleh para pesaing Southwest, tentunya Hubert sebagai pemimpin dan team yang ada dalam proses pengambilan keputusan implementasi praktis keputusan itu dilakukan. Dimana proses pengambilan keputusan dan keputusan itu sendiri serta implementasi praktis dalam keputusan adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan (Burgelman et al, 2018).

Pada kajian tulisan melalui pendekatan proses manajemen strategik dalam pengambilan keputusan dan teori eselon atas di Southwest Airlines. Kami dapat menemukan beberapa hal bahwa Southwest memilih *incremental model* (Ismail and Zhao, 2017) dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan Hubert beserta timnya serta budaya yang dibentuk menjadi pembeda dan keunggulan bersaing. Hal ini sejalan dengan teori eselon atas (*upper echelons model theory*) (Carpenter et al, 2004), begitu juga keputusan yang diambil Hubert yakni fokus pada orang dan kultur. Filosofi ini berjalan baik hingga terlihat juga dengan adanya award Heroes Heart

Award memberikan gambaran yang utuh bagaimana satu posisi strategis saat mengambil keputusan harus memasatkan bahwa proses pengambilan keputusan berjalan secara utuh dari keputusan diambil hingga implementasi strategi praktis yang dilakukan perusahaan. (Langley et al, 2013; Langley and Tsoukas, 2010).

3.2 Kepemimpinan dan Kontrol Strategis: Southwest Airlines

Kami merujuk pada paper dari Murrow (2004) dan Raynor (2011) untuk membahas hal yang berhubungan dengan kepemimpinan strategis. Seperti yang telah dibahas di bagian sebelumnya, elemen pertama dari kepemimpinan strategis adalah disaat pemimpin menetapkan strategi yang jelas untuk menatap masa depan. Dalam Raynor (2011) strategi *Southwest* sangat jelas yaitu menggunakan konsep *Low Cost Carrier (LCC)*. Konsep LCC pada dasarnya menggantikan konsep konvensional dari industri penerbangan yang berfokus ke *full service* dengan memberikan makanan dalam pesawat. Konsep LCC mendistrupsi inkumben dengan tidak menawarkan makanan dan menggunakan skema point to point. Konsep LCC menjadi pembuktian bahwa Herbert Keller mempunyai visi kepemimpinan strategis. Beliau menerapkan apa yang disebut oleh Hitt et. al (2015) sebagai “*envisioned leader*” yaitu seorang leader yang berpikiran maju.

Berlanjut kepada elemen kedua dari kepemimpinan strategis yaitu pengelolaan sumber daya, sekali lagi ini menunjukkan bagaimana kematangan dari Keller dalam membuat keputusan. Pada saat beliau menjabat sebagai CEO *Southwest* pertama kali, mayoritas pesawat perusahaan adalah model usang dari boeing 737-200 yang berkapasitas kecil dan boros (Raynor, 2011). Dengan tetap focus di pesawat seri 737, pada akhirnya *Southwest* menemukan jenis pesawat ideal di seri 737-500 yang sangat efisien dan mempunyai teknologi. Dengan pemilihan pesawat yang tepat ini, mereka bisa menekan biaya sehingga rasio *direct cost to revenue*nya adalah 0.5 sen dollar per PAX per kilometer. Nilai tersebut jauh lebih murah dari airbus A320 sekalipun dimasa itu. Pesawat yang seragam ini membuat biaya maintenance lebih murah karena mereka hanya perlu menyediakan tenaga ahli khusus untuk 737-500 dan pengadaan sparepart lebih terkontrol. Dengan penghematan ini, mereka dapat menambah rute penerbangan lainnya yang pada akhirnya menaikkan pendapatan perusahaan.

Elemen ketiga dari kepemimpinan strategis adalah juga tercermin dalam kasus *Southwest*. Keller mempunyai entrepreneurial mindset yang sangat kuat. Hal ini dibuktikan dengan kemampuannya untuk melakukan sensing atas keinginan konsumen. Rata-rata penerbangan dari *Southwest* adalah dibawah 55 menit sedemikian sehingga, konsumen merasa tidak memerlukan *inflight meal*. Selain mendorong inovasi, Sigh (2002) menyatakan bahwa struktur renumerasi yang baik membuat suasana kerja di *Southwest* lebih nyaman sehingga demonstrasi karyawan tidak pernah terjadi. Keberhasilan dari CEO untuk membangun budaya kerja juga patut diapresiasi. Di *Southwest*, siapapun dapat bertemu CEO karena mereka mempunyai jargon “*Employee is the Customer No.1*”. Jargon ini sangat relevan dengan apa yang diutarakan oleh Hitt et.al (2017) dihalaman 400 yang menekankan pentingnya skill, kompetensi dan kapabilitas SDM dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Dari segi etika bisnis, pendekatan yang dilakukan Keller sangat unik. Jangankan menggunakan kode etik yang ketat, dalam Murrow (2004) dijelaskan bahwa siapa pun dapat bertemu CEO. Selain itu, *Southwest* membebaskan karyawan untuk menggunakan piyama dalam bekerja. Prinsip dari CEO *Southwest* sangat jelas, ia ingin para karyawan dapat bekerja dengan senang sehingga dapat memberikan energy positif kepada perusahaan. Terakhir, dari sisi *strategic control*, perusahaan telah mengembangkan balance scorecard agar strategi yang diambil dapat di seimbangkan dengan tanggung jawab kepada stakeholders. Secara finansial, target utama mereka kepada para pemegang saham adalah memberikan profit yang signifikan melalui strategi *Cost Leadership* yang didunia penerbangan dikenal sebagai *Low Cost Carrier (LCC)*. Dengan menekan biaya melalui strategi point to point service dan penggunaan satu jenis pesawat saja, mereka dapat menambah jumlah rute untuk menaikkan pendapatan. Dari sisi konsumen, dua *value proposition* yang *Southwest* coba posisikan yaitu kinerja ketepatan waktu (*on time performance*) dan harga tiket yang murah. Kedua *value proposition* tersebut di inteprestasikan dengan sistem “*fast ground turnaround*” yang membatasi pengurusan pesawat di bandar dari mulai menurunkan penumpang sampai menaikkan penumpang ke tujuan yang baru maksimal 40 menit. *Southwest* juga memberikan ruang kepada karyawannya untuk berkembang dengan memberikan *stock option* kepada para pegawai dan program training secara berkala.

4. Kesimpulan

Pada pengkajian tulisan dengan studi kasus *Southwest Airlines* ini, kami mendapatkan beberapa kesimpulan yakni: pada proses pengambilan keputusan dalam lingkungan yang dinamis, terbukti bahwa peran dan profil seorang pemimpin dan lingkungan sekitarnya sangat memegang peranan penting. Ini memberikan konfirmasi bahwa budaya dan peran pemimpin dalam *Upper Echellon Theory* memegang peranan penting pada pengambilan keputusan strategis perusahaan. Lalu, pada proses pengambilan keputusan ditemukan bahwa *incremental model* menjadi pilihan yang lebih tepat. Karena memberikan satu percepatan dan juga pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih luas.

Dari sisi kepemimpinan, dengan jelas dijabarkan bahwa kepemimpinan model strategis (*Strategic leadership*) menjadi pilihan yang tepat untuk lingkungan yang dinamis. Visi yang kuat disertai kemampuan untuk mengelola sumber daya dengan tepat tanpa mengobarkan etika serta kemampuan membangun budaya kerja yang baik. Dan ditemukan bahwa hal terpenting yakni, daya pikir seorang pengusaha (*Entrepreneurialship mindset*) sangat memegang faktor dominan, khususnya dalam mensinergikan semua sistim pengendalian kerja perusahaan secara utuh. Karena terbukti bahwa peran seorang pemimpin bisa menjadi pembeda dan keunggulan

saing bagi perusahaan itu sendiri.

Kami menyadari adanya keterbatasan dalam melakukan pendalaman studi kasus ini. Karena dilakukan berdasarkan kajian dan jurnal yang terbatas. Apabila tulisan ini diperdalam dengan pendekatan riset yang lebih terinci. Tentunya akan memberikan perspektif baru yang akan memperkaya pengetahuan dalam ilmu manajemen strategik.

References

- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of corporate strategy*. Homewood, III: Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: MacMillan.
- Ansoff, H. I. (1988). Concept of strategy. In Quinn, J. B., Mintzberg, H. and James, R. M. (Eds.), *The strategy process: Concepts, Contexts and Cases* (pp. 9-13). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bower, J.L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brown J, Duguid P. (2000). *The Social Life of Information*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Burgelman RA. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review* 8(1): 61-70
- Burgelman R., Floyd S., Laamanen T., Mantere, S., Vaara, E., Whittington R.,(2018), *Strategy Processes and Practices : Dialogues and Intersections*
- Carpenter A, Mason., Geletkanycz A, Marta., Sanders Wm, Gerard (2004). *Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition*. Elsevier Inc.
- Chakravarthy BS, Doz Y. (1992). Strategy Process Research - Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*. 13: 5-14.
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31: 737-770.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, and future directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445-466
- Hendry J, Seidl D. 2003. The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies* 40(1): 175-196
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management; Competitiveness & Globalization; Concepts and Cases*. In Cengage Learning. <https://doi.org/10.2307/1004421>
- Kiran M Ismail, Xia Zhao, (2017)"Comprehensiveness in Strategic Decision Making: Toward Clarifying the Construct," *American Journal of Management*, Vol. 17, Iss. 4, pp.133-142
- Kaplan S, Orlikowski W. 2013. Temporal Work in Strategy Making. *Organization Science*. 24(4): 965-995.
- Kaplan S. 2008. Framing Contests: Strategy Making under Uncertainty. *Organization Science* 19(5): 729-752.
- Kaplan S. 2011. Strategy and Powerpoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. *Organization Science* 22(2): 320-346.
- Langley A, Smallman C, Tsoukas H, Van de Ven AH. 2013. Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal* 56(1): 1-13.
- Michael E. Raynor, (2011), "Disruptive innovation: the Southwest Airlines case revisited", *Strategy & Leadership*, Vol. 39 Iss 4 pp. 31 – 34
- Miller CC, Cardinal LB. 1994. Strategic Planning and Firm Performance: a Synthesis of More than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal* 37(6): 1649-1665.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mintzberg H. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24: 934-948. Mintzberg H, McHugh A. 1985. Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly* 30(2): 160-197.
- Mintzberg H, Waters JA. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6: 257- 272.
- Murrow, R (2004) Herbert D. Kelleher, Southwest Airlines, 2003 Bower Award for Business Leadership laureate, The Franklin Institute
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Teece DJ. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* 28(13): 1319-1350.
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T.R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Hendry J, Seidl D. 2003. The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies* 40(1): 175-196
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management; Competitiveness & Globalization; Concepts and Cases*. In Cengage Learning. <https://doi.org/10.2307/1004421>
- Kiran M Ismail, Xia Zhao, (2017)"Comprehensiveness in Strategic Decision Making: Toward Clarifying the Construct," *American Journal of Management*, Vol. 17, Iss. 4, pp.133-142
- Kaplan S, Orlikowski W. 2013. Temporal Work in Strategy Making. *Organization Science*. 24(4): 965-995.
- Kaplan S. 2008. Framing Contests: Strategy Making under Uncertainty. *Organization Science* 19(5): 729-752.
- Kaplan S. 2011. Strategy and Powerpoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. *Organization Science* 22(2): 320-346.
- Langley A, Smallman C, Tsoukas H, Van de Ven AH. 2013. Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal* 56(1): 1-13.
- Michael E. Raynor, (2011), "Disruptive innovation: the Southwest Airlines case revisited", *Strategy & Leadership*, Vol. 39 Iss 4 pp. 31 - 34
- Miller CC, Cardinal LB. 1994. Strategic Planning and Firm Performance: a Synthesis of More than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal* 37(6): 1649-1665.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mintzberg H. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24: 934-948. Mintzberg H, McHugh A. 1985. Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly* 30(2): 160-197.
- Mintzberg H, Waters JA. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6: 257- 272.
- Murrow, R (2004) Herbert D. Kelleher, Southwest Airlines, 2003 Bower Award for Business Leadership laureate, The Franklin Institute
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Teece DJ. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* 28(13): 1319-1350.