

# BAB 12

## KEPEMIMPINAN ORGANISASIONAL

# KEPEMIMPINAN ORGANISASIONAL

## *(Organizational Leadership)*

Menurut Pearce II & Robinson, Jr. (2002)  
Kepemimpinan organisasi berdiri di atas  
dua landasan

1. Kepemimpinan strategik yang berasal dari CEO, dan
2. Ketrampilan manajemen yang amat komplek

Secara bagan kepemimpinan tersebut dapat dilukiskan sebagai berikut :



## **Dalam hal membangun organisasi, diperlukan beberapa tahapan yaitu:**

- 1. Menentukan pengertian yang lazim tentang prioritas organisasional.**
- 2. Menegaskan tanggung jawab diantara manajer dan unit-unit organisasional**
- 3. Memberdayakan manajer baru dan mendorong kewenangan ditingkat bawah dalam suatu organisasi.**
- 4. Tidak menutup dan mengatasi masalah dalam koordinasi dan komunikasi silang organisasi.**
- 5. Menghargai komitmen personal dalam membagi visi dari manajer melalui organisasi**
- 6. Menyelesaikan secara hati-hati masalah yang terjadi dalam organisasi dan memperhatikan apa yang menjadi kehendak pelanggan.**

# MANFAAT MANAJEMEN STRATEGIK (USAHA KECIL DAN MENENGAH)

Menurut *Small Business Administration* perusahaan kecil adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola dan dikelola secara mandiri, serta tidak dominan dalam bidang operasinya (Hunger & Wheelen, 2001).

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategik berkaitan erat dengan kinerja keuangan perusahaan kecil.

Secara skematis beberapa sebab dan hambatan tidak dimanfaatkannya manajemen strategik pada usaha kecil dan menengah, dapat dijelaskans ebagaimana berikut:

**Usaha kecil  
& manfaat  
manajemen  
strategik**

**Tidak cukup waktu**

**Waktu yang digunakan untuk mengurus usaha dari pagi hingga sore/malam**

**Tidak mengenal dengan baik perenc. stratejik**

**Tidak ada pengetahuan dasar ttg hal itu, karena kurangnya komunikasi**

**Kurangnya keahlian**

**Relatif kurang berpendidikan (SD-SLTP) sedikit SLTA**

**Kurangnya rasa percaya dan keterbukaan**

**Terbatasnya akses informasi yang diterima, tidak tahu jalur komunikasi**

**Manajemen Strategik tidak dimanfaatkan**

Pearce II & Robinson, Jr. (2002), menyusun hirarki pola pandang dan strategi sebagai berikut.

## HIRARKI POLA PANDANG DAN STRATEJI

Hasil Akhir (apa yang harus diperoleh)	Tujuan (Bagaimana cara memperoleh)	Pembuat Keputusan Strategik			
		Dewan Direksi	Manajer Korporate	Manajer Bisnis	Manajer Fungsional
Misi termasuk sasaran dan filosofi		<b>VV</b>	<b>VV</b>	<b>V</b>	
Pola pandang jangka panjang	Strategi Utama	<b>V</b>	<b>VV</b>	<b>VV</b>	
Pola pandang setiap tahun	Strategi & Kebijakan jangka pendek		<b>V</b>	<b>VV</b>	<b>VV</b>

Catatan : vv = tanggungjawab pertama (yang paling bertanggungjawab)  
V = tanggungjawab kedua

# MULTINATIONAL CORPORATION (MNC)

**MNC**

```
graph LR; MNC[MNC] --- B1[Pembuat keputusan perusahaan selalu mempertimbangkan semua kesempatan yang ada secara global]; MNC --- B2[Sejumlah asets MN diinvestasikan secara internasional]; MNC --- B3[Perusahaan bergerak dalam produksi internasional dan mengoperasikan beberapa pabriknya di beberapa negara]; MNC --- B4[Pengambilan keputusan manajerial didasarkan pada perspekif yang meliputi seluruh dunia.]; B1 --- T1[Walaupun tidak melakukan bisnis di seluruh dunia]; B2 --- T2[Jika 20% aset berada di negara lain kontribusi laba paling sedikit 35%]; B3 --- T3[Dapat berupa perakitan & fasilitas yang berintegrasi penuh]; B4 --- T4[Bisnis Internasional bukan lagi lini produk sampingan yang terpisah];
```

**Pembuat keputusan perusahaan selalu mempertimbangkan semua kesempatan yang ada secara global**

**Walaupun tidak melakukan bisnis di seluruh dunia**

**Sejumlah asets MN diinvestasikan secara internasional**

**Jika 20% aset berada di negara lain kontribusi laba paling sedikit 35%**

**Perusahaan bergerak dalam produksi internasional dan mengoperasikan beberapa pabriknya di beberapa negara**

**Dapat berupa perakitan & fasilitas yang berintegrasi penuh**

**Pengambilan keputusan manajerial didasarkan pada perspekif yang meliputi seluruh dunia.**

**Bisnis Internasional bukan lagi lini produk sampingan yang terpisah**



- Usaha Eceran
- Asuransi
- Perbankan

Industri perusahaan tempat mendesain produk yang sesuai dengan kebutuhan khusus para konsumennya di suatu negara tertentu

- Otomotif
- Ban Kendaraan
- Perangkat TV

Industri perusahaan dimana memuat dan menjual produk yang sama dengan hanya melakukan penyesuaian kecil pada negara tertentu di seluruh dunia

**Multidomestik**



**Global**

**Multidomestik ataukah Global ?**

1. Tekanan untuk melakukan koordinasi pada perusahaan multi domestik
2. Tekanan untuk kepekaan lokal dari pasar individu negara tujuan

# KARAKTERISTIK KHAS PADA ORGANISASI NIRLABA

## Pengaruh berbagai kendala

1. Jasa layanan sering tidak berwujud, sulit diukur
2. Pengaruh klien thd organisasi mungkin lemah
3. Kuatnya komitmen karyawan pada profesi atau suatu perkara
4. Sumber daya para kontributor dapat mengganggu manajemen internal organisasi
5. Banyak batasan dalam menggunakan sistem penghargaan dan pemberian hukum

Lima karakter kendala di atas menurut NEWMAN & WALLENDER (dlm Hinger & Wheeslen, 2001) mempengaruhi strategik

## Pengendalian thd implementasi strategi

1. Desentralisasi adalah hal yang sulit. Misi jasa sulit diatur
2. Terkait kepedulian yang sama terhadap integrasi eksternal-internal menjadi hal yang penting
3. Job enlargement dan pengembangan eksekutif dapat terhambat dengan adanya profesionalisme

## MANAJEMEN STRATEGI

## Pengaruh terhadap Perumusan strategi

1. Konflik tujuan mengganggu perencanaan yang rasional
2. Fokus perencanaan yang terintegrasi cenderung bergeser dari hasil dari hasil yang akan dicapai kepada sumber daya yang tersedia.
3. Sasaran proses operasi memiliki arti ganda menciptakan kesempatan terjadinya politik internal dan perubahan tujuan.
4. Profesionalisasi menyederhanakan yang rinci tetapi menambah kekakuan

## Pengaruh thd. Eval & pengendalian

1. Pemberian penghargaan dan hukuman hanya sedikit atau bahkan tidak memiliki hubungan dengan kinerja
2. Pengawasan hanya sepenuhnya memperlihatkan input yang digunakan dibandingkan output yang dihasilkan

# STRATEGI POLPULER DALAM ORGANISASI NIRLABA

