

## BAB I PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang.

Kompleksitas dan dinamika perkembangan lingkungan strategis, pada tataran nasional ditandai oleh permasalahan dan tantangan yang multi dimensional, di bidang sosial, ekonomi, politik, kelembagaan, serta pertahanan dan keamanan, yang di awal Abad 21 ini ditandai antara lain oleh lemahnya struktur dan daya saing perekonomian, penegakan hukum, pelaksanaan otonomi dan desentralisasi, besarnya hutang luar negeri, tingkat kemiskinan dan pengangguran, tuntutan demokratisasi, dan ancaman disintegrasi. Pada tataran internasional, terdapat perkiraan bahwa perkembangan lingkungan global ditandai situasi, kondisi, tantangan dan tuntutan, yang makin kompleks, selalu berubah, penuh ketidakpastian, dan bahkan sering tidak ramah. Perkembangan lingkungan strategis tersebut menuntut pemimpin dan kepemimpinan yang solid, mampu mengantisipasi perkembangan ke depan, membangun visi, misi, dan strategi serta mengembangkan langkah-langkah kebijakan, sistem kelembagaan dan manajemen pemerintahan yang relevan dengan kompleksitas perkembangan, permasalahan, dan tantangan yang dihadapi, baik pada tataran nasional maupun internasional.

Kepemimpinan Strategik selain memiliki kemampuan mengantisipasi, memiliki visi, juga mampu mempertahankan fleksibilitas, memberi kuasa kepada orang-orang lain untuk menciptakan perubahan strategis. Strategi ini mempunyai efek penting terhadap upaya organisasi mendapatkan daya saing strategis dan mencapai target di atas rata-rata. Kepemimpinan strategik efektif diperlukan untuk merumuskan dan menerapkan strategi dengan sukses.

Kepemimpinan strategik mencakup penentuan arah strategis, pemanfaatan dan pemeliharaan kompetensi inti, pengembangan modal manusia, pemeliharaan budaya korporat yang efektif, penekanan praktik-praktik

etis, dan pembangunan pengendalian strategis. Penentuan arah strategis menuntut visi dan kemampuan menanamkannya ke seluruh organisasi. Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan yang berguna sebagai sumber keunggulan bersaing. Untuk mencapai pemilikan sumber daya yang lebih besar dan skala ekonomis dalam pemanfaatan sumber daya, pengembangan, eksploitasi, dan pemeliharaan kompetensi inti oleh pemimpin-pemimpin strategi menjadi penting dalam pengembangan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Unsur terpenting kepemimpinan strategik ialah kemampuan mengembangkan modal manusia.

Mengapa kepemimpinan strategis menjadi begitu penting pada akhir-akhir ini. Karena perkembangan semakin kompetitif dan mudah terombang-ambingnya berbagai organisasi oleh arus perubahan. Pada masa stabil/mapan seperti pertengahan Abad 20 dan sebelumnya, dengan adanya administrasi serta manajemen yang baik setiap organisasi bisa bertahan hidup. Namun pada masa yang intensitas dan frekuensi perubahan yang sangat tinggi seperti pada Abad 21 ini di samping manajemen yang baik juga diperlukan kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan yang handal. *Stephen Covey* seorang "guru" di bidang manajemen menyatakan bahwa pemimpin yang berhasil di abad 21 adalah yang mempunyai visi, keberanian serta kerendahan hati untuk terus menerus belajar dan mengasah kecakapan dan emosinya serta mampu menjadi agen perubahan (*Agent Of Change*).

## 2. Deskripsi Singkat.

Modul ini membahas pengertian tentang langkah-langkah menentukan arah strategis intensif organisasi, mengembangkan dan membentuk budaya organisasi, memanfaatkan dan mempertahankan kompetensi inti, mempertahankan budaya organisasi yang efektif, mengubah budaya dan pembaharuan teknik, menekankan praktik etika, serta menciptakan keseimbangan kontrol dalam organisasi. Selanjutnya diskusi pemecahan kasus, sehingga diharapkan sanggup memberikan waktu yang cukup pada Peserta diklat untuk mengembangkannya.

## 3. Manfaat Hanjar...

### 3. Manfaat Hanjar.

Manfaat hasil belajar pada modul Kepemimpinan Strategis ini, adalah untuk mendapatkan wawasan baru dalam manajemen perubahan, mengimplementasikan beberapa hal yang anda pelajari selama kursus ke dalam gaya kepemimpinan sehari-hari pada organisasi yang anda pimpin, memungkinkan anda untuk membuat visi, misi dan tujuan organisasi kearah yang lebih strategis.

### 4. Tujuan Pembelajaran.

#### a. Kompetensi Dasar.

Manfaat Hanjar ini, untuk membantu dan pegangan Widyaiswara dalam mentransfer pelajaran kepada serdik, sedangkan bagi serdik untuk membekali dan menambah ilmu pengetahuan yang diarahkan mempunyai kemampuan dalam menganalisis, mengimplementasikan sampai dengan mengevaluasi lingkungan tugasnya sesuai teori kepemimpinan strategik guna kepentingan pelaksanaan tugas.

#### b. Indikator Keberhasilan.

Indikator-indikator hasil belajar adalah peserta akan memahami dan memiliki kemampuan dalam menerapkan kepemimpinan strategis, yaitu:

- 1) Mampu memahami dan menjelaskan tentang langkah-langkah menentukan arah strategis intensif organisasi.
- 2) Mampu mengembangkan dan membentuk budaya organisasi.
- 3) Mampu memanfaatkan dan mempertahankan budaya organisasi yang efektif.
- 4) Mampu mengubah budaya dan pembaharuan teknik.
- 5) Mampu menekankan praktik etika serta menciptakan keseimbangan kontrol dalam organisasi.
- 6) Mampu melaksanakan studi kasus guna pemecahan suatu masalah.

#### c. Pokok Bahasan ...

c. Pokok Bahasan.

Materi pokok yang dibahas dalam hanjar ini adalah:

- 1) Langkah-langkah menentukan arah strategis intensif organisasi.
- 2) Mengembangkan dan membentuk budaya organisasi.
- 3) Memanfaatkan dan mempertahankan kompetensi inti.
- 4) Mempertahankan budaya organisasi yang efektif.
- 5) Mengubah budaya dan pembaharuan teknik.
- 6) Menekankan praktik etika.
- 7) Menciptakan keseimbangan kontrol dalam organisasi.

d. Petunjuk Belajar.

Hanjar Mata Diklat Kursus Kepemimpinan dan Manajemen Pertahanan ini bersifat teori yang dilengkapi dengan contoh soal (kasus), sebagai salah satu upaya untuk mempermudah peserta diklat dalam memahami dan mendalami materi kepemimpinan strategis, maka peserta dapat mendiskusikan di kelas dengan Widyaiswara yang mengampu Mata Diklat ini serta mencari referensi materi lain yang terkait guna memperdalam wawasan pengetahuan peserta tentang Kepemimpinan Strategis.

## BAB II

### ARAH STRATEGIS INTENSIF ORGANISASI

Indikator keberhasilan yang akan dicapai pada bab II ini adalah peserta mampu memahami dan menerapkan tentang langkah-langkah menentukan arah strategis intensif organisasi.

#### 5. Umum.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam organisasi pada posisi yang terpenting, sehingga diperlukan adanya strategi-strategi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan Strategis meliputi kemampuan mengantisipasi, memiliki visi, dan mempertahankan fleksibilitas, memberi kuasa kepada orang-orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang perlu. Strategi ini mempunyai efek penting terhadap upaya organisasi untuk mendapatkan daya saing strategis dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata. Kepemimpinan strategis efektif diperlukan untuk merumuskan dan menerapkan strategi dengan sukses.

#### 6. Hakikat Strategi dan Kepemimpinan.

##### a. Strategi.

Dalam kegiatan sehari-hari masalah strategi merupakan masalah yang sangat urgen, yang akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, setelah dijabarkan tujuan yang hendak dicapai. Hal demikian terjadi dalam setiap organisasi atau lembaga, dimana tidak terlepas dari penetapan strategi, yang berbeda hanyalah apakah strategi itu tepat, berjalan dengan baik, efisien, dan efektif atau memenuhi semua unsur yang perlu diperhatikan dalam hal penerapannya.

Cravens (2001:6) strategi adalah rencana yang disatukan dan terintegrasi, menghubungkan keunggulan strategi organisasi dan dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi dimulai dengan konsep menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah.

Kotler (2004:31) mengemukakan bahwa strategi adalah penempatan misi suatu organisasi, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama dari organisasi akan tercapai.

Aliminsyah dan Pandji (2004:81) mengartikan bahwa strategi adalah wujud rencana yang terarah untuk memperoleh hasil yang maksimal. Dalam hal ini strategi dalam setiap organisasi merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan. Jadi organisasi tidak hanya memilih kombinasi yang terbaik, tetapi juga harus mengkoordinir berbagai macam elemen untuk melaksanakan kegiatannya secara efisien dan efektif. Dengan adanya strategi, maka suatu organisasi akan dapat memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat dalam wilayah kerjanya. Hal ini disebabkan karena organisasi tersebut mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang lebih baik dalam melakukan pendekatan bagi pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam wilayah kerja yang dilayaninya.

Dengan demikian strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir dari suatu organisasi, namun strategi bukanlah sekedar suatu rencana, melainkan adalah rencana yang menyatukan. Strategi mengikat semua bagian yang ada dalam organisasi menjadi satu, sehingga strategi meliputi semua aspek penting dalam suatu organisasi, strategi itu terpadu dari semua bagian rencana yang harus serasi satu sama lain dan berkesesuaian. Oleh karena itu penentuan strategi membutuhkan tingkatan komitmen dari suatu organisasi, dimana tim organisasi tersebut bertanggung jawab dalam

memajukan strategi yang mengacu pada hasil atau tujuan akhir. Pada kenyataannya, teknik dan kerangka dalam suatu organisasi merupakan rumusan strategi yang telah direncanakan, untuk itu sejumlah informasi yang berkaitan dengan strategi yang telah direncanakan tersebut harus dilakukan guna mengembangkan organisasi atau instansi tanpa mengabaikan kemungkinan resiko, karena manajemen strategi merupakan rangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja suatu organisasi atau instansi dalam jangka panjang yang meliputi, pengamatan lingkungan, rumusan strategi atau biasa disebut dengan perencanaan strategi jangka panjang, implelementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Dalam hal ini manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan suatu organisasi, namun demikian manajemen strategi tidak selalu membutuhkan proses.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengetahuan tentang manajemen strategi bagi kinerja suatu organisasi atau instansi adalah efektif dalam lingkungan yang berubah, dengan kata lain penggunaan perencanaan strategi dan pemilihan alternatif dari tindakan berdasarkan penilaian faktor-faktor internal yang merupakan bagian terpenting dari pekerjaan pimpinan organisasi. Aliran dari strategi menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan suatu organisasi secara keseluruhan yang merupakan kebijakan untuk menghubungkan perumusan strategi dan implementasinya. Dalam implementasi strategi diharapkan dapat mewujudkan strategi kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur, sehingga proses tersebut meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan sistem manajemen dari suatu organisasi secara keseluruhan, serta diharapkan proses tersebut akan menghasilkan informasi hasil kerja yang perlu dievaluasi dan dikendalikan sebagai tindakan perbaikan dan tahapan pemecahan masalah. Untuk mengembangkan budaya kualitas dari suatu sistem organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus

menerus yang terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai tradisi, prosedur dan harapan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penerapan strategi dalam suatu organisasi atau instansi adalah sebagai sarana untuk mencapai hasil akhir dengan merumuskan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran tersebut dan memastikan implementasinya secara tepat.

b. Kepemimpinan.

Kepemimpinan menyentuh berbagai segi kehidupan manusia seperti cara hidup, kesempatan berkarya, bertetangga, bermasyarakat bahkan bernegara. Oleh karena itu usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif perlu dilakukan secara terus menerus. Hal ini disebabkan keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Kepemimpinan yang dibahas dalam bahan ajar ini adalah kepemimpinan dalam organisasi. Pertanyaannya adalah mengapa dalam organisasi perlu seorang pemimpin? Siapakah pemimpin? Apakah Kepemimpinan? Serta apakah tugas dan peran seorang pemimpin? Berikut ini akan dikutipkan beberapa pengertian-pengertian tentang pemimpin, yaitu:

- 1) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu (TANNENBAUM, Weschler dan Nassarik, 1961 halaman 24).
- 2) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Shared Goal) (Hemhiel and Coons, 1957 halaman 7).
- 3) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan (Rauch and Behling, 1984 halaman 46).

4) Kepemimpinan ...



- 4) Kepemimpinan adalah suatu seni (*art*) kesanggupan (*ability*) atau teknik untuk membuat sekelompok orang-orang mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya dan membuat mereka antusias mengikutinya.
- 5) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs and Jacques, 1990 halaman 281).

Kepemimpinan akan berjalan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Lalu siapakah pemimpin tersebut? Menurut Hamhiel dan Coons, pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Menurut Panji Anoraga yang disebut pemimpin adalah seseorang yang aktif dalam membuat terlaksana, bertugas sebagai koordinator, mengusahakan dan melaksanakan suatu kerja untuk mencapai tujuan bersama (Panji Anoraga, Psikologi Kepemimpinan, halaman 23).

DR. Winardi, SE dalam bukunya Pengantar Ilmu Manajemen ( suatu pendekatan sistem) mengatakan bahwa "seorang pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin pada dasarnya adalah seseorang yang mampu memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lain dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Robbins (2002:47) mengemukakan terdapat tiga dimensi kemungkinan situasi yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yaitu:

- 1) Hubungan pemimpin dengan anggota meliputi tingkat keyakinan, kepercayaan dan aspek bawahan terhadap pemimpin.

2) Struktur ...

- 2) Struktur tugas meliputi tingkat di mana tugas pekerjaan terstruktur atau tidak berstruktur.
- 3) Kekuasaan jabatan meliputi tingkat di mana seorang pemimpin mempunyai variabel seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, serta menaikkan gaji.

Dalam era persaingan global ini peranan pemimpin sangat dominan untuk dapat menjembatani masalah-masalah kronis yang dihadapi oleh organisasinya.

## 7. Konsep Strategis.

Strategi merupakan suatu kegiatan komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahannya yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi. Dalam prakteknya pilihan strategi merupakan sesuatu yang kompleks dan tugas yang berisiko. Beberapa strategi organisasi diharapkan dapat menghadapi lingkungan yang kompetitif. Disini manajer merencanakan bujukan kekuatan dan kelemahan organisasi dengan kesempatan dan ancaman di lingkungannya.

Strategi dirumuskan dalam dua perspektif berbeda, yang pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Pengertian ini lebih mengarahkan pada peranan aktif organisasi untuk melaksanakan program sebagai strategi organisasi menghadapi perubahan lingkungan. Strategi ini dikenal sebagai perencanaan strategi.

Perspektif kedua strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungan sepanjang waktu. Pengertian ini lebih mengarahkan organisasi untuk bersikap pasif, yang artinya para manajer akan menganggapi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan hanya jika mereka merasa perlu untuk melakukannya. Strategi ini dikenal sebagai strategi adaptif. Pembahasan pada materi ini akan lebih di tekankan pada peranan aktif manajer yang dikenal sebagai perencanaan strategis yang fokusnya luas dan berjangka panjang.

Disamping ke dua perspektif tersebut dikenal strategi *entrepreneur* yaitu strategi yang dirancang pemimpin usaha berdasarkan inisiatif untuk pertumbuhan yang konstan dengan mencari peluang baru secara aktif. Pengertian ini juga mengarahkan peranan aktif seseorang dalam hal ini adalah seorang *entrepreneur* atau wirausahawan.

a. Ciri-ciri strategi meliputi:

- 1) Wawasan waktu, strategi menggambarkan kegiatan dengan cakrawala jangka panjang atau pandangan yang jauh ke depan, yaitu waktu untuk melaksanakan dan melihat hasilnya.
- 2) Dampak, pengaruh strategi akan sangat berarti pada hasil akhirnya.
- 3) Pemusatan upaya, dengan memfokuskan pada kegiatan yang terpilih mengharuskan pemusatan pemanfaatan sumber daya yang ada.
- 4) Pola keputusan, strategi mensyaratkan sederetan keputusan tertentu perlu diambil sepanjang waktu mengikuti suatu pola yang konsisten.
- 5) Peresapan, strategi mencakup kegiatan yang luas mulai alokasi sumber daya sampai kegiatan operasional perusahaan.

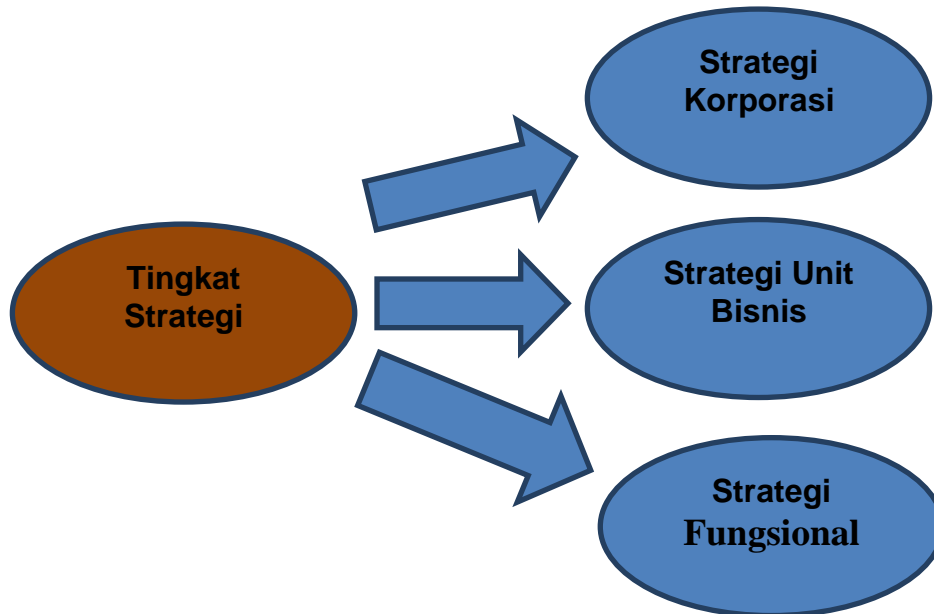
b. Tingkat strategi dalam organisasi.

Strategi seharusnya dapat mendukung pencapaian misi dan tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya mereka harus mengaplikasikannya pada berbagai tingkatan dalam organisasi dan memilih variasi strategi dengan baik.

Berikut...

Berikut ini tiga tingkatan strategi yang dapat ditemukan dalam organisasi:

Strategi Korporasi, Strategi Bisnis dan Strategi Fungsional.



1) Strategi Korporasi.

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengendalikan kepentingan dan operasi perusahaan yang memiliki lebih dari satu lini usaha. Pertanyaan strategi yang dirumuskan adalah “bisnis apa yang akan kita tekuni?” dan “bagaimana sumber daya akan dialokasikan diantara jenis-jenis usaha?”. Tujuan strategi korporasi mengarahkan pengaplikasian sumber daya untuk perusahaan secara total. Keputusan strategi berhubungan dengan penggunaan sumber daya untuk melakukan akuisisi, pengembangan bisnis baru, kemitraan, operasi global atau pelepasan.

2) Strategi unit bisnis.

Strategi unit menyangkut kepentingan dan operasi bisnis unit tertentu. Strategi menjawab pertanyaan seperti “Bagaimana usaha ini akan bersaing?” “Produk apa yang akan ditawarkan?” “Pelanggan mana yang akan dilayani?”. Secara khusus keputusan strategi unit bisnis meliputi pemilihan bauran produk,

fasilitas ...

fasilitas lokasi atau teknologi baru dan sebagainya. Strategi ini berupaya menentukan pendekatan apa yang sebaiknya diambil unit bisnis itu untuk pasarnya dan bagaimana sebaiknya bisnis dilakukan dengan sumber daya dan kondisi pasarnya.

3) Strategi tingkat fungsional

Strategi tingkat fungsional mengarahkan kegiatan dalam bidang fungsional (keuangan, pemasaran, penelitian dan pengembangan, SDM, produksi) untuk beroperasi yang mendukung setiap unit bisnis. Strategi menjawab pertanyaan seperti “Bagaimana dapat mengaplikasikan keahlian fungsional untuk mendukung strategi terbaik dari tingkatan unit bisnis?”.

c. Tipe Strategi

Ada empat tipe strategi yang dapat digunakan pada berbagai tingkatan perusahaan dan bisnis yaitu:

1) Strategi Pertumbuhan.

Strategi ini berusaha meningkatkan ukuran perusahaan dan ekspansi operasi perusahaan. Strategi ini sangat dikenal karena hampir semua industri atau perusahaan yang menginginkan adanya pertumbuhan dalam kehidupan usahanya dalam jangka panjang. Pertumbuhan usaha dapat terjadi dengan beberapa cara seperti:

- a) Berkembang secara internal melalui konsentrasi, yaitu menggunakan kekuatan yang ada untuk memperbaharui dan meningkatkan produktifitas, tanpa menanggung resiko yang besar. (pengembangan pasar, pengembangan produk dan inovasi).
- b) Diversifikasi, melakukan akuisisi bisnis baru yang berhubungan atau tidak dengan bisnisnya atau melakukan investasi spekulasi yang baru.(integrasi vertikal, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat dan kemitraan).

b) Strategi ...

## 2) Strategi Pengurangan.

Dapat disebut sebagai strategi pertahanan, dengan mengurangi skala operasi untuk kepentingan efisiensi dan meningkatkan kinerja. Strategi pertahanan dapat dilakukan dengan cara seperti:

- a) Kembali pada bisnis inti dengan menjual unit bisnis lain yang tidak berhubungan dengan bisnis intinya pada awal program diversifikasi, Menurunkan ukuran dengan mengurangi biaya dan restrukturisasi untuk mengembangkan operasi yang efisien.
- b) Pelepasan dengan menjual bagian organisasi untuk memotong biaya. Likuidasi, menutup operasi dengan menjual asset operasi yang sudah bangkrut.

## 3) Strategi Stabilitas.

Strategi dengan tetap menjalankan kegiatan pada saat ini dengan mengurangi tekanan untuk pertumbuhan dan tanpa komitmen pada beberapa perubahan operasi utama. Strategi untuk organisasi yang dapat melakukan kegiatan dengan sangat baik dalam menghadapi lingkungan, resiko rendah yang dapat dihadapi dan melakukan konsolidasi yang diperlukan dengan strategi-strategi yang terlibat.

## 4) Strategi Kombinasi

Dalam waktu yang sama melakukan kombinasi dari beberapa strategi, untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dengan tingkat persaingan tinggi, dimana kondisi perusahaan beroperasi secara kompleks.

## 8. Merumuskan Strategi Organisasi.

Dijelaskan oleh Bateman T.S. dan Snell S.A. (2008:172), analisis *SWOT* membantu manajer meringkas fakta-fakta yang relevan dan penting dari analisis eksternal dan internal yang dilakukannya. Mereka kemudian dapat

mengenal ...

mengenali isu-isu strategis yang utama dan sekunder yang dihadapi oleh organisasi. Strategi yang kemudian dirumuskan oleh manajer itu didasarkan pada analisis *SWOT* untuk memanfaatkan kesempatan yang tersedia dengan cara mengeksploitasi kekuatan organisasi, menetralkan kelemahannya, dan menghadapi ancaman-ancaman potensialnya. Strategi adalah rumusan arah tindakan yang koheren.

Strategi menurut Pearce, J.A. dan Robinson R.B. (2008:6) ialah rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Griffin R.W., (2004:226) mengemukakan strategi ialah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi menurut Suyanto M. (2007:16-18) meliputi strategi korporasi, bisnis serta fungsional. Strategi korporasi menggambarkan sebuah arah perusahaan secara keseluruhan, mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis di lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Strategi bisnis atau strategi bersaing biasanya dikembangkan dalam level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia, strategi operasi, dan strategi penelitian dan pengembangan.

- a. Strategi korporasi menurut Bateman T.S. dan Snell S.A. (2008:173) adalah mengidentifikasi sekumpulan bisnis, pasar atau industri di mana suatu organisasi bersaing, dan distribusi sumber daya antara badan-badan usaha tersebut.
- b. Strategi konsentrasi (*concentration*) berfokus pada suatu bisnis tunggal yang bersaing di industri tunggal.
- c. Strategi vertikal (*vertical integration*) mencakup perluasan wewenang organisasi ke dalam saluran pasokan atau ke distributor. Integrasi ini biasanya digunakan untuk mengurangi ketidakpastian dan mengurangi biaya terkait dengan pemasok dan distributor.

d. Strategi ...

- d. Strategi diversifikasi konsentris (*concentric diversification*) mencakup perpindahan ke dalam suatu bisnis baru yang berhubungan dengan bisnis inti dari perusahaan. Strategi ini dipilih untuk memanfaatkan kekuatan mereka dalam satu bisnis untuk menghasilkan keuntungan dalam bisnis lainnya. Karena bisnis-bisnis ini saling berhubungan maka produk, pasar, teknologi, atau kapabilitas yang digunakan pada satu bisnis dapat ditransfer ke bisnis lainnya.
- e. Strategi diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*) merupakan strategi korporasi yang meliputi perluasan ke dalam bisnis-bisnis yang tidak berhubungan. Strategi ini dipilih untuk meminimalkan resiko akibat adanya fluktuasi dalam satu industri.

Bateman T.S. dan Snell S.A. (2008:175-1976), menjelaskan strategi bisnis dibuat setelah tim manajemen tingkat atas dan dewan membuat keputusan stratejik korporasi, para eksekutif harus menentukan cara mereka akan bersaing pada masing-masing area bisnis. Strategi bisnis (*business strategy*) menjelaskan aksi-aksi utama yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk memperkuat posisi kompetitifnya di pasar. Strategi bisnis terdiri atas strategi biaya rendah (*low-cost strategies*) dan strategi diferensiasi (*differentiation strategy*). Bisnis yang menggunakan biaya rendah mencoba menjadi lebih efisien dan menawarkan sebuah produk standar, tanpa embel-embel kemewahan apapun. Bisnis yang menggunakan strategi diferensiasi perusahaan mencoba untuk menjadi unik dalam industri atau segmen pasar pada beberapa dimensi yang bernilai bagi konsumen. Posisi berbeda atau unik ini dalam industri seringkali didasarkan pada kualitas produk yang tinggi, pemasaran serta distribusi yang baik, atau pelayanan yang unggul.

Dijelaskan Bateman T.S. dan Snell S.A. (2008:1976), strategi fungsional (*functional strategies*) diterapkan oleh masing-masing area fungsional dalam organisasi untuk mendukung strategi bisnisnya. Area-area fungsional pada umumnya meliputi produksi, sumber daya manusia, pemasaran, penelitian dan pengembangan, keuangan, dan distribusi.



## 9. Kepemimpinan Dalam Organisasi.

Kepemimpinan adalah keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam kelompok, dalam proses mengontrol gejala-gejala sosial *Brown* (1936) berpendapat bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, akan tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Dalam hal sama, *Krech* dan *Crutchfield* memandang bahwa dengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam kelompok ia berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan aktivitas kelompok.

Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan menhandel orang lain untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan friksi sesedikit mungkin dan kerja sama yang besar, kepemimpinan merupakan kekuatan semangat/moral yang kreatif dan terarah.

Pemimpin adalah individu yang memiliki program/rencana dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti. Muncul dua pertanyaan yang menjadi perdebatan mengenai pemimpin. Apakah seorang pemimpin dilahirkan atau ditempat? Apakah efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dialihkan dari satu organisasi ke organisasi yang lain oleh seorang pemimpin yang sama?

Untuk menjawab pertanyaan pertama tersebut kita lihat beberapa pendapat berikut:

- a. Pihak yang berpendapat bahwa “pemimpin itu dilahirkan” melihat bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinannya. Kubu yang menyatakan bahwa “pemimpin dibentuk dan ditempa” berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa. Caranya adalah dengan memberikan kesempatan luas kepada yang bersangkutan untuk menumbuhkan dan mengembangkan efektivitas kepemimpinannya melalui berbagai kegiatan pendidikan dan latihan kepemimpinan.

Sondang (1994) menyimpulkan bahwa seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila: seseorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

- b. Untuk menjawab pertanyaan kedua dapat dirumuskan dua kategori yang sudah barang tentu harus dikaji lebih jauh lagi: Keberhasilan seseorang memimpin satu organisasi dengan sendirinya dapat dialihkan kepada kepemimpinan oleh orang yang sama di organisasi lain. Keberhasilan seseorang memimpin satu organisasi tidak merupakan jaminan keberhasilannya memimpin organisasi lain.

#### 10. Hubungan antara Kepemimpinan, Manajemen dan Organisasi.

Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan, yang mana untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan manajemen untuk mengatur orang-orang tersebut, yang mana manajemen tidak akan berhasil apabila tidak ada pemimpin di dalamnya dan seorang pemimpin pun harus memiliki ilmu kepemimpinan, jadi antara kepemimpinan, manajemen dan organisasi merupakan suatu sistem yang tidak dapat berdiri sendiri dan tidak dapat terpisahkan

#### 11. Faktor-Faktor Pengembangan Organisasi.

Meskipun banyak sekali konsep-konsep mengenai pengembangan organisasi sekarang ini, yang mungkin akan saling tumpang tindih, barangkali definisi yang dikemukakan oleh *Cummings* (1996) akan membantu kita untuk dapat lebih memahami konsep pengembangan organisasi. Menurut *Cummings* (1989), pengembangan organisasi adalah suatu aplikasi konsep atau teori dengan menggunakan suatu sistem di mana konsep-konsep ilmu pengetahuan digunakan untuk mengembangkan organisasi secara terencana dan dengan menggunakan semua strategi yang dimiliki organisasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Selanjutnya, *Cummings* (1989)

juga menyatakan bahwa konsep (ilmu pengetahuan) di dalam pengembangan organisasi itu pada dasarnya merupakan faktor-faktor yang membedakan pengembangan organisasi dengan pendekatan lain dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain menyatakan bahwa:

- a. Pengembangan organisasi dapat diaplikasikan pada semua sistem, juga dapat diterapkan pada satu bagian dari sebuah kelompok usaha. Hal ini berbeda dengan berbagai pendekatan yang umumnya memfokuskan pada satu atau sebagian kecil aspek saja dari sebuah sistem, seperti sistem informasi manajemen/MIS (*Management Information System/SIM*) atau bagian konsultasi pegawai misalnya.
- b. Pengembangan organisasi juga didasarkan pada praktik-praktik dan ilmu pengetahuan (mengenai perilaku) seperti kepemimpinan, dinamika kelompok, desain pekerjaan, serta berkaitan juga dengan berbagai pendekatan yang sifatnya makro seperti strategi organisasi, struktur organisasi, dan hubungan lingkungan dengan organisasi. Jadi, pada kenyataannya, pengembangan organisasi berbeda dengan pendekatan yang menekankan pada penerapan riset operasi (seperti pada bidang keinsinyuran) yang memfokuskan pada hal-hal yang sifatnya teknis/rasional dan mengabaikan aspek-aspek personal dan sosial (dari anggota organisasi).
- c. Meskipun pengembangan organisasi itu terfokus pada perubahan yang direncanakan, namun sebenarnya pengembangan organisasi bukanlah sesuatu yang sifatnya kaku (*rigid*), formal, yang biasanya dikaitkan dengan perencanaan kegiatan. Di sini, strategi pengembangan organisasi cenderung lebih adaptif dalam hal perencanaan dan dalam hal aplikasinya. Oleh karenanya, pengembangan organisasi bukanlah sekedar sebuah rancang bangun (*blue-print*) belaka yang menyangkut bagaimana agar sesuatu itu dapat dikerjakan. Jadi, pengembangan organisasi pada dasarnya melibatkan perencanaan mengenai bagaimana mendiagnosa masalah-masalah yang dihadapi organisasi dan bagaimana memberikan solusinya. Hanya saja, di dalam

pengembangan ...

pengembangan organisasi, perencanaan semacam itu sifatnya fleksibel dan mudah direvisi, diubah sesuai kebutuhan, berkaitan dengan informasi baru yang berisi mengenai bagaimana program-program perubahan dilaksanakan. Namun demikian, apabila, ini misalnya saja, yang menjadi pusat perhatian itu adalah motivasi kerja para pegawai, mungkin berbagai program pengayaan kerja (*job enrichment programs*) boleh saja direncanakan untuk diterapkan atau dilaksanakan di awal-awal kegiatan. Hal ini dimaksudkan agar dapat mengakses, mengidentifikasi dan mengetahui motivasi-motivasi potensial dari para pegawai atas pekerjaan-pekerjaan yang sudah ada. Selain itu, juga dapat digunakan untuk merancang ulang pekerjaan-pekerjaan tersebut. Rancangan atau rancang ulang dapat saja dimodifikasi bila dari hasil penilaian atau evaluasi ditemukan bahwa ternyata yang menjadi masalah bukanlah mengenai perencanaannya, melainkan misalnya mengenai '*reward system*', atau mengenai kehadiran pegawai saja sehingga hal itulah yang dianggap penyebab motivasi para pegawai merosot.

- d. Pengembangan organisasi juga diawali dari implementasi program-program perubahan untuk jangka panjang yang fokusnya menyangkut stabilisasi dan pelebagaan perubahan di dalam organisasi. Contohnya, implementasi mengenai program-program peningkatan kualifikasi pegawai dapat difokuskan pada bagaimana cara-cara yang telah dilakukan para supervisor (pengawas/mandor) untuk dapat memotivasi para pegawai atau pekerja agar mereka dapat melakukan kontrol secara lebih ketat atas cara-cara kerja para pegawai itu. Setelah aspek pengawasan itu berhasil, maka fokus berikutnya dapat saja mengenai faktor-faktor yang dapat menjamin bahwa organisasi itu tetap dapat memberikan kebebasan kepada para pengawas untuk melakukan kontrol terhadap para pegawai. Jaminan ini termasuk juga memberikan hadiah (*reward*) bagi para pengawas bila mereka melakukan pekerjaannya secara partisipatif.

e. Pengembangan...

- e. Pengembangan organisasi sangat memperhatikan strategi, struktur, dan proses perubahan. Program perubahan bertujuan untuk memodifikasi strategi organisasi. Contohnya, program perubahan yang difokuskan pada bagaimana organisasi itu berhubungan dengan lingkungan yang lebih luas; bagaimana hubungan itu dapat dipelihara dan ditingkatkan. Hal ini juga termasuk perubahan baik pada kelompok orang di dalam mengerjakan tugas-tugas (aspek struktur); juga dalam metode-metode komunikasi dan cara-cara memecahkan masalah (aspek proses), yang kesemuanya diterapkan untuk mendukung perubahan strategi secara keseluruhan. Sejalan dengan tersebut, program-program pengembangan organisasi juga ditujukan untuk membantu tim manajemen agar kinerjanya menjadi lebih efektif dalam memfokuskan pada berbagai interaksi dan proses-proses pemecahan masalah di dalam kelompok. Harapannya adalah bahwa dengan upaya tersebut kemampuan tim manajemen untuk memecahkan masalah-masalah atau kendala-kendala yang muncul di dalam organisasi dapat ditingkatkan secara optimal.
- f. Pengembangan organisasi berorientasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Atas hal ini ada dua asumsi dasar yang dikemukakan, pertama, organisasi yang efektif akan mampu untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya. Jadi pengembangan organisasi sebenarnya menolong (para) anggota organisasi untuk mendapatkan kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memecahkan masalah-masalah dimaksud. Hal ini agak berbeda dengan bentuk-bentuk lain dari perubahan yang direncanakan di mana seorang konsultan (yang disewa dari luar), misalnya, selain akan secara langsung memecahkan masalah yang dihadapi organisasi, ia juga akan merekomendasi solusi-solusi dari masalah-masalah yang dihadapi organisasi di mana atas hal ini kemampuan (para) anggota untuk memecahkan masalah-masalah yang muncul menjadi tidak terasa dengan baik. Kedua, organisasi yang efektif memiliki kualitas kerja dan produktivitas yang sangat tinggi. Hal ini akan menarik minat sekaligus akan memotivasi para pegawai untuk bekerja secara efektif.

Organisasi akan sangat responsif, akan lebih tanggap, atas berbagai kebutuhan dari kelompok-kelompok eksternal (*stakeholder*) yang menyediakan berbagai kemudahan atau fasilitas serta sumber daya bagi organisasi.

Oleh karenanya, konsep-konsep beserta penjelasannya yang telah dipaparkan di atas itu akan membantu kita membedakan pengembangan organisasi dengan berbagai bidang studi terapan lainnya, seperti misalnya dengan manajemen konsultasi ataupun dengan manajemen operasi. Batasan itu juga semakin memperjelas konsep perubahan organisasi/*organization change* (yang banyak disinggung dalam buku '*Organization Development and Change*). '*Organization change*' atau perubahan organisasi ini sebenarnya merupakan fenomena yang memperlihatkan keragaman berbagai aplikasi dan pendekatan yang di dalamnya mencakup perspektif teknis, sosial, politik, dan ekonomi. Sedikit catatan awal mengenai '*organization change*' bahwa yang dimaksudkan dengan perubahan di sini adalah perubahan di dalam organisasi dalam upaya merespon kekuatan-kekuatan eksternal yang sangat mempengaruhi (kinerja) organisasi, misalnya adanya perubahan pasar atau perubahan segmen pasar, adanya tekanan (dari luar) karena persaingan, adanya berbagai inovasi teknologi. Tetapi, hal ini juga dapat merupakan motivasi internal, yaitu dorongan yang timbul dari, seperti berbagai upaya yang dilakukan para manajer yang mencoba teknik tertentu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan para bawahan dalam praktek-praktek pekerjaan di dalam organisasi.

Namun, tanpa melihat itu semua, suatu perubahan pada dasarnya memang memberikan pengaruh terhadap orang-orang dan terhadap hubungan mereka di dalam organisasi. Oleh karena itu, perubahan tersebut akan membawa konsekuensi sosial yang signifikan. Dapat saja, misalnya, perubahan itu ditolak, atau diimplementasikan dengan semaunya, atau bahkan disabotase oleh para anggota organisasi. Di balik itu semua, sesungguhnya, berbagai ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan perilaku (organisasi) telah

mengembangkan ...

mengembangkan konsep-konsep dan metode-metode yang sangat berguna untuk membantu organisasi dalam mengatasi masalah-masalah yang muncul, seperti yang telah disebutkan di atas.

Pengembangan organisasi memang dapat diterapkan untuk mengelola perubahan organisasi, hanya saja fokus utamanya, sekali lagi, adalah pada perubahan yang orientasinya berkaitan erat dengan peningkatan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah-masalah organisasi itu sendiri. Pengembangan organisasi juga bertujuan untuk mengubah organisasi secara khusus berkaitan dengan peningkatan kemampuan (kinerja) organisasi dalam memecahkan masalah, sehingga organisasi itu menjadi responsif (tanggap), dan kinerjanya menjadi semakin berkualitas, efektif, efisien. Sebaliknya, '*organization change*' atau perubahan organisasi fokusnya lebih luas daripada pengembangan organisasi dan dapat diimplementasikan pada setiap jenis perubahan, termasuk di dalamnya perubahan teknis, perubahan manajerial, dan berbagai inovasi yang menyangkut masalah-masalah sosial. Meskipun perubahan itu mungkin saja dapat atau mungkin tidak dapat diarahkan pada bagaimana membuat organisasi itu lebih berkembang seperti yang tersirat di dalam konsep pengembangan organisasi.

Pengembangan Organisasi/PO (*Organizational Development/OD*) pada prinsipnya merupakan suatu proses di mana pengetahuan, konsep-konsep, dan praktek-praktek yang berkaitan dengan (perilaku) organisasi digunakan secara efektif untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses ini juga termasuk bagaimana meningkatkan kualitas kinerja organisasi dan sekaligus meningkatkan produktivitas (anggota) organisasi.

## 12. Rangkuman.

- a. Dalam memimpin unit organisasi seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Berbicara tentang gaya kepemimpinan tidak lepas dari pendekatan teori kepemimpinan. Pendekatan tersebut antara lain *Traits Theory*,

*Behavioral Theory*, Kepemimpinan Situasional dan Gaya Kepemimpinan Visioner.

- b. Gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh atasan, teman sejawat, bawahan, visi dan misi organisasi, sifat pekerjaan, teknologi, budaya dan lain sebagainya.
- c. Pemimpin adalah individu yang memiliki program/rencana dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti. Muncul dua pertanyaan yang menjadi perdebatan mengenai pemimpin.
- e. Strategi merupakan suatu kegiatan komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahannya yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi.
- f. Ada empat tipe strategi yang dapat digunakan pada berbagai tingkatan perusahaan dan bisnis yaitu: Strategi Pertumbuhan, Strategi Pengurangan, Strategi Stabilitas, dan Strategi Kombinasi.

### 13. Latihan

Untuk memperdalam pengertian saudara tentang gaya kepemimpinan dan aplikasinya, maka perlu dilakukan diskusi-diskusi kelompok dengan panduan sebagai berikut: Buatlah kelompok yang maksimal anggotanya adalah 7 (tujuh) orang dengan anggota kelompok yang memiliki latar belakang yang berbeda, baik menyangkut umur, jenis kelamin, pengalaman, pendidikan dan lain sebagainya.

- a. Pilihlah seorang ketua kelompok yang mampu berperan sebagai seorang pemimpin yang demokratis.
- b. Adapun topik-topik pilihan diskusi adalah sebagai berikut:
  - 1) Masih relevankah pendekatan gaya kepemimpinan pendekatan teori sifat dan perilaku di lingkungan birokrasi kita? Jelaskan argumentasi kelompok Saudara (Kelompok 1).

2) Dalam ...



- 2) Dalam kelompok Anda diskusikan relevansi gaya kepemimpinan situasional dengan gaya kepemimpinan visioner! (Kelompok 2).
- 3) Bagaimanakah bentuk aplikasi kepemimpinan visioner di lingkungan instansi pemerintah? Adakah hambatan dalam aplikasinya? (Kelompok 3).

### BAB III

## MENGEMBANGKAN DAN MEMBENTUK BUDAYA ORGANISASI

Indikator keberhasilan yang akan dicapai pada BAB III ini adalah peserta mampu menjelaskan tentang budaya organisasi serta bagaimana menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi.

#### 14. Umum.

Pada masa sekarang ini istilah budaya organisasi (*organizational culture*) banyak dijumpai di berbagai media, para ahli, praktisi maupun akademisi telah banyak melakukan analisis dan kajian berkaitan dengan budaya organisasi. Diskusi maupun seminar telah banyak diselenggarakan untuk mengungkapkan berbagai substansi yang berkaitan dengan pengembangan budaya organisasi, fungsi dan pengaruh serta manfaatnya untuk sebuah organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memang dirasakan sangat penting dan memiliki manfaat baik langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan organisasi, terutama dalam kancah persaingan yang semakin ketat.

#### 15. Definisi Budaya Organisasi.

Pemaknaan budaya organisasional demikian luas sehingga istilah budaya dalam suatu perusahaan atau organisasi pernah menjadi suatu "*fashion*" baik di kalangan manajer, konsultan dan bahkan juga di kalangan akademisi. Namun demikian dalam perkembangannya, budaya organisasional mendapat "tempat" penting dalam khasanah akademis, khususnya teori organisasi seperti halnya struktur, strategi dan pengendalian. Dalam terminologi akademis, "Budaya organisasional" merupakan suatu konstruk, yang merupakan abstraksi dari fenomena yang dapat diamati dari banyak dimensi. Sehingga banyak ahli ilmu-ilmu sosial dan manajemen belum memiliki "*communal opinio*" mengenai definisi budaya organisasional. Mereka mendefinisikan terminologi tersebut dari beragam perspektif dan dimensi. Menurut *Davis* budaya organisasional merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang difahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan

berperilaku ...

berperilaku dalam organisasi. Schein mendefinisikan budaya organisasional sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Peranan budaya didalam sebuah organisasi budaya memiliki pengaruh yang besar dalam menjalankan sebuah fungsi organisasi. Adapun fungsi budaya di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi. Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat

memastikan ...

memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

Keefektifan dan kinerja organisasional konsep keefektifan seperti juga konsep budaya organisasional, juga memiliki pemaknaan yang beragam yang berimplikasi pada kesulitan dalam pemahaman konsep dan metoda. Hal tersebut disebabkan belum adanya kesepakatan tentang dimensi-dimensi dari konsep keefektifan, kriteria yang digunakan dalam pengukuran, tingkat analisis yang *appropriate* dan kelompok kegiatan organisasional mana yang mencerminkan pusat perhatian untuk studi keefektifan. Kondisi “*chaos*” tentang konsep tersebut tidak membuat konsep keefektifan “hengkang” dari topik organisasi. Dalam pandangan Cameron dan Whetten, ada tiga alasan meliputi teoritis, empiris dan praktis. Pertama secara teoritis konsep keefektifan organisasional secara teoritis terletak pada pusat semua model organisasional. Kedua, keefektifan secara empiris berfungsi sebagai variabel penting dalam kegiatan riset dan konsep penting dalam penafsiran fenomena organisasional.

Dan ketiga, adanya kebutuhan untuk membuat *judgements* tentang kinerja (*performance*) berbagai organisasi. Namun demikian, paling tidak ada dua pandangan yang paling banyak digunakan dalam mengevaluasi keefektifan kepemimpinan, yaitu dalam kaitannya dengan konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikutnya dan para *stakeholder* organisasi lainnya. Pandangan lainnya dengan melihat berbagai jenis hasil yang telah digunakan, termasuk di dalamnya kinerja dan pertumbuhan kelompok atau organisasi dari pemimpin tersebut, kesediaannya untuk menanggapi tantangan-tantangan atau krisis-krisis, kepuasan pengikut dengan pemimpinnya, komitmen pengikut terhadap sasaran-sasaran kelompok, kesejahteraan psikologis dan pengembangan para pengikut dan kemajuan pemimpin ke posisi kekuasaan yang lebih tinggi di dalam organisasi. Beberapa model keefektifan organisasional yang berkembang dalam khasanah akademik dapat dilihat pada Tabel berikut ini: Tabel 1. Model-model keefektifan organisasional model definisi kapan bermanfaat?

Model tujuan (*Goal Model*) mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan tujuan-tujuan jelas, konsesual, berjangka waktu dan terukur Model Sumber Daya Sistem (*System resource Model*) mampu memperoleh sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan ada kaitan jelas antara input dan kinerja model proses internal fungsi-fungsi internal berjalan lancar ada kaitan jelas antara berbagai proses organisasional dan kinerja *Multiple Constituency Model*. Semua pihak terkait terpuaskan pihak-pihak terkait mempunyai pengaruh kuat terhadap organisasi *Competing Values Model*. Memenuhi preferensi pihak-pihak terkait dalam hal empat kuadran yang berbeda organisasi tidak jelas kriterianya atau sering berubah kriteria model legitimasi kelangsungan hidup terjamin sebagai hasil pelaksanaan kegiatan legitimate kelangsungan hidup organisasi penting model ketidakefektifan Tidak mempunyai kelemahan-kelemahan atau sifat-sifat sumber ketidakefektifan Kriteria keefektifan tidak jelas atau berbagai strategi perbaikan diperlukan. Salah satu hal yang menyebabkan kurangnya pengembangan konseptual mengenai keefektifan adalah kesulitan dalam mengintegrasikan berbagai konseptualisasi organisasi yang berbeda. Oleh karena itu setiap upaya pengembangan konsep keefektifan harus dimulai dengan suatu analisis teori organisasi yang menjadi dasarnya.

Para ahli berpendapat bahwa definisi budaya organisasi memiliki tiga hal yang merupakan ciri khas dari budaya organisasi tersebut, antara lain:

- a. Dipelajari;
- b. Dimiliki bersama; dan
- c. Diwariskan dari generasi ke generasi.

Faktor yang paling penting bagi organisasi adalah bagaimana seorang pemimpin, ketua ataupun manajer sebuah organisasi dapat menciptakan dan memelihara suatu budaya organisasi yang kuat dan jelas. Seorang ahli perilaku organisasi *Elliott Jaques* menyebutkan bahwa perilaku organisasi adalah: *“the customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new numbers must learn and least partially accept in order to be accept into the sevice of the firm”* artinya budaya organisasi adalah cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota

organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian dari organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah merupakan perwakilan dari norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarkhi organisasi. Bagi organisasi yang masih didominasi oleh pendiri, maka budaya organisasi akan menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada anggota organisasi yang lain, sedangkan bagi organisasi yang dikelola oleh seorang manajer atau pimpinan yang bersifat otokratis yang menerapkan gaya kepemimpinan "*top down*", maka budaya organisasi juga akan berperan untuk mengkomunikasikan harapan-harapan mereka. Kepemimpinan yang efektif merupakan orang-orang dengan motivasi tinggi dalam memimpin dan mengendalikan organisasi, para pemimpin yang efektif dengan sukarela akan berusaha mencapai sasaran dan target yang tinggi dengan menetapkan standar-standar prestasi yang tinggi bagi mereka sendiri. Pemimpin efektif mempunyai sifat energik, menyukai segala sesuatu yang sifatnya menantang dan menyukai permasalahan-permasalahan sulit dan tidak terpecahkan yang muncul di lingkungan organisasi. Seorang pemimpin efektif akan berusaha mengubah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu hal dengan menunjukkan arah yang harus ditempuh dan membina anggota kelompok kearah penyelesaian hasil pekerjaan kelompok.

Di dalam suatu organisasi terdapat dua pengaruh yang timbul dari hubungan antara pimpinan dan anggota organisasi, maksudnya terdapat interaksi dan reaksi timbal balik dari orang-orang yang ada dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin mempunyai misi atau tujuan yang ingin dicapainya, pemimpin akan berusaha menterjemahkan misi tersebut dengan mendorong para pengikutnya hingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan (misi organisasi). Efektif jika dikaitkan dengan kepemimpinan (*leadership*) berkaitan dengan hal-hal apa yang harus dilakukan (*what are the things to be accomplished*), sedang efisien dikaitkan dengan manajemen, yang mengukur bagaimana sesuatu dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya (*how can certain things be best accomplished*).

Kepemimpinan efektif dalam pengembangan SDM kepemimpinan yang efektif dalam dunia kependidikan memberikan pengaruh terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan cara:

- a. *Offering intellectual stimulation*; pemimpin efektif mendorong refleksi dan tantangan bawahannya untuk menguji asumsi tentang pekerjaannya, dan berpikir kembali bagaimana dapat ditampilkan dengan baik.
- b. *Providing individualized support*; sebagian besar perbaikan memerlukan tingkat keterlibatan individual yang signifikan, pemimpin yang efektif menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan. Pemimpin menyediakan insentif dan promosi kenaikan jabatan, baik itu kesepakatan mengikuti pendidikan dan pengawasan yang tepat ke arah perbaikan.
- c. *Providing an appropriate model*; kepemimpinan efektif dalam institusi pendidikan dapat dijadikan sebagai contoh yang konsisten sesuai dengan nilai dan tujuan untuk staf dan lainnya untuk diikuti.

Kepemimpinan efektif dalam pengembangan organisasi kepemimpinan dalam organisasi pendidikan menaruh perhatian pada aspek institusi sebagaimana organisasi dan masyarakat, dengan menaruh perhatian pada proses internal dan hubungan eksternal. Pemimpin yang efektif memungkinkan institusi pendidikan untuk berfungsi sebagai masyarakat pembelajar profesional untuk mendukung dan menopang kinerja seluruh karyawan, termasuk di dalamnya guru (dosen) dan juga mahasiswa.

Dalam mengembangkan organisasi, seorang pemimpin efektif dapat berfungsi sebagai:

- a. *Strengthening school culture*; pemimpin efektif membantu dalam mengembangkan budaya sekolah (institusi pendidikan) yang mewujudkan norma, nilai, kepercayaan, dan sikap bersama yang menggambarkan kepedulian bersama dan kepercayaan diantara pada anggota.

*b. Modifying ...*

- b. *Modifying organizational structure*; pemimpin dalam institusi pendidikan melakukan pengawasan dan penyesuaian mengenai struktur organisasi dalam institusinya, termasuk bagaimana tugas dilaksanakan, penggunaan waktu untuk menyelesaikannya, pengalokasian perlengkapan, penawaran dan sumber-sumber lainnya, dan segala prosedur operasional rutin yang ada di dalam institusi. Pemimpin efektif dalam institusi pendidikan membuat perubahan struktural langsung yang dapat menghasilkan kondisi positif bagi proses belajar dan membelajarkan.
- c. *Building collaborative processes*; pemimpin dalam institusi pendidikan mempertinggi kinerja dari institusi yang dipimpinnya dengan menyediakan kesempatan seluruh staf untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan berkaitan dengan isu yang mempengaruhi mereka dimana pengetahuan mereka sangat penting. Dengan cara ini, pemimpin membantu yang lain untuk membentuk institusi pendidikan dengan cara menyempurnakan tujuan bersama.
- d. *Managing the environment*; pemimpin efektif bekerja dengan perwakilan yang berasal dari lingkungan disekitarnya, termasuk orang tua, anggota masyarakat, pemerintah dan industri, dan lainnya.

Kepemimpinan efektif dalam membangun budaya organisasi seorang pemimpin efektif dalam membangun budaya organisasi yang dipimpinnya harus berperan menjadi sosok dari budaya yang akan dibangunnya, pemimpin harus mampu membantu bawahan untuk menciptakan rasa memiliki jati diri bagi para pekerjanya, seorang pemimpin harus mampu mengembangkan keikatan pribadi antara karyawan dengan institusi dimana mereka bekerja, rasa memiliki merupakan modal dasar bagi seorang pemimpin dalam mendorong karyawan untuk mencapai misi dan tujuan dari organisasi, tanpa adanya ikatan pribadi (rasa memiliki) karyawan terhadap organisasi, seorang pemimpin akan kesulitan untuk menterjemahkan visi, misi dan tujuannya dalam memimpin organisasi. Pemimpin juga harus dapat membantu menciptakan stabilisasi organisasi sebagai suatu sistim sosial, dimana orang-orang yang ada didalam organisasi merupakan satu kesatuan sosial yang utuh dan tidak dapat



dipisahkan satu sama lain. Seorang pemimpin juga harus mampu menjadi pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap, boleh jadi dalam perjalanannya akan mengalami pasang surut yang berbeda dari waktu ke waktu. Budaya organisasi yang kuat memiliki beberapa tujuan, salah satunya adalah mendapatkan usaha-usaha produktif karyawan dan membantu setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang sama.

#### 16. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi.

Filsafat pendiri organisasi merupakan sumber utama sebuah budaya organisasi. Artinya para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi. Mereka memiliki visi & misi mengenai bagaimana bentuk organisasi tersebut seharusnya. (*Robbins, 1990: 486*).

Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

- a. Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan organisasi.
- b. Ia menggali dan mengarahkan sumber-sumber baik orang yang sepaham dan setuju dengan dia (SDM), biaya dan teknologi.
- c. Mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan tata kerja.

Contoh:

*Ray Kroc* dengan *McDonald*-nya. Sejak dirintis pada tahun 1955 sampai dengan abad 21 ini, pegawai *McDonald* seolah masih “diawasi” *Kroc* dengan prinsip-prinsip dasar organisasinya. Misalkan komitmen terhadap kualitas pelayanan, kebersihan & nilai. Juga penggunaan bumbu & peralatan yang baik, kebersihan kamar mandi, dan jangan kompromi. Inilah filosofi pendiri penjual *hamburger, fries & shakes* yang masih diikuti sebagai pedoman manajemen.

Sekali ...

Sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai. Ketiga kekuatan yang mempertahankan budaya organisasi ialah sebagai berikut:

- a. Seleksi untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi. Ini merupakan kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasi. Tujuan utama dari proses seleksi adalah menemukan & mempekerjakan individu yg memiliki pengetahuan, kepandaian & kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan di dalam organisasi. Dalam proses seleksi ini, ketika terdapat banyak calon yang memenuhi Kriteria, maka pengambil keputusan akan menentukan siapakah yang nantinya akan dipekerjakan berdasarkan pertimbangan tentang sejauh mana calon-calon tersebut akan cocok dengan organisasinya. Selain itu, proses seleksi ini juga memberi informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu, dan jika mereka merasakan adanya konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi tersebut, maka mereka dapat mengundurkan diri dari pencalonannya. Sehingga, proses seleksi tersebut, menyaring individu yang mungkin akan menyerang atau mengacaukan nilai-nilai intinya.
- b. Manajemen puncak menunjukkan pada perilaku & tindakan dari manajemen puncak akan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Para pegawai memperhatikan perilaku manajemen dimana kejadian-kejadian yang diamati oleh para pegawai dalam kurun waktu tertentu dapat menetapkan norma-norma yang kemudian meresap ke bawah melalui organisasi. Adanya sosok *Leadership* sebagai panutan dalam bertindak merupakan cara untuk mempertahankan budaya organisasi yang telah ada.
- c. Proses sosialisasi merupakan langkah yang tepat untuk mempertahankan budaya organisasi, terutama sosialisasi yang ditujukan bagi anggota baru untuk menyesuaikan diri dengan budayanya. Seluruh anggota organisasi seharusnya mengetahui & memahami mengenai terbentuknya budaya organisasi, pentingnya bagi kemajuan organisasi,

termasuk bagi pengembangan dirinya. Sebuah organisasi akan selalu mensosialisasi setiap pegawai selama kariernya. Namun sosialisasi yang paling eksplisit ialah ketika organisasi mencoba membentuk orang luar/orang baru untuk menjadi seorang pegawai “yang berkedudukan baik”. Dalam proses tersebut, mereka diberitahu mengenai bagaimana hal tersebut dilakukan disini.

17. Manfaat Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi.

Tujuan seorang manajer dalam setiap organisasi secara logis menghendaki peningkatan kinerja organisasional. Namun demikian banyak problem organisasional dan ketidakpastian (*uncertainty*) baik internal maupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian kinerja organisasional. Bahkan banyak penelitian menunjukkan kegagalan organisasi lebih sering disebabkan oleh permasalahan manajerial organisasi secara internal. Permasalahan tersebut mendorong mengagas pentingnya kebudayaan organisasional untuk meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasional. Setiap organisasi mempunyai kebudayaannya masing-masing. Tiap kebudayaan tersebut dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai kinerja organisasional.

Dalam berbagai penelitian dan kajian manajemen organisasi banyak para ahli telah meyakini keeratan hubungan antara budaya organisasional (*organizational culture*) dan keefektifan organisasional, sehingga hubungan keduanya hampir tidak diperdebatkan lagi. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu perusahaan terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Peningkatan kinerja organisasional juga ditentukan oleh aktiva tidak berwujud, antara lain:

- a. Budaya organisasional;
- b. Hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) dan

c. Citra ...

c. Citra perusahaan (*brand equity*). Budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut ini, yaitu:

- 1) Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen, dan karyawan) untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompoknya dengan tujuan organisasi, serta mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan (*goals*), sasaran (*objectives*), persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama sehingga setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut mampu bekerja dan mengekspresikan potensi yang dimilikinya ke arah dan tujuan yang sama.
- 2) Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks. Suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/perusahaan itu.

## 18. Rangkuman.

Perkembangan dan kesuksesan sebuah organisasi/perusahaan ditentukan oleh berbagai faktor pendukung yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Tidak hanya sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi canggih, fasilitas memadai, dan modal, tetapi budaya organisasi yang dimiliki sebuah organisasi juga memiliki peran penting dalam perkembangan dan kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi.

a. Budaya ...

- a. Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan kebiasaan atau ritual yang diyakini dan dilakukan oleh semua anggota organisasi. Budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku.
- b. Budaya di dalam sebuah organisasi bukan sekedar kebiasaan atau ritual yang seringkali dilakukan oleh perusahaan. Lebih dari itu, kebiasaan atau ritual tersebut tentunya dilakukan untuk suatu tujuan, yaitu mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.
- c. Budaya organisasi menjadi wahana bagi pendiri atau pemimpin perusahaan dalam mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada seluruh karyawan. Peran dan keberadaan budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan tidak dapat disepelekan. Penerapan budaya organisasi yang sesuai bagi perusahaan akan membawa dampak positif bagi karyawan dan kesuksesan bagi perusahaan.
- d. Budaya organisasi dapat sangat stabil sepanjang waktu, tetapi juga tidak pernah statis. Budaya organisasi perlu disesuaikan dengan perkembangan yang ada di masyarakat, namun tetap disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat sekarang ini.

19. Latihan.

- a. Apa saja fungsi dan manfaat budaya organisasi.
- b. Sebutkan unsur-unsur pembentuk budaya organisasi.
- c. Jelaskan hubungan antara budaya organisasional dan keefektifan organisasional.
- d. Buat kelompok, dan masing-masing kelompok membahas sebuah organisasi/perusahaan baik dalam negeri maupun luar negeri yang memiliki budaya organisasi yang baik sehingga membawa dampak kemajuan bagi perusahaan tersebut, dilihat dari segi kepemimpinan, strategi dan manajemen. Hasil Kesimpulan dari pembahasan tersebut dipaparkan.

## BAB IV

### MEMANFAATKAN DAN MEMPERTAHANKAN KOMPETENSI INTI

Indikator Keberhasilan. Setelah mempelajari bab ini, peserta diklat dapat memahami tentang bagaimana memanfaatkan dan mempertahankan kompetensi inti yang merupakan pembelajaran kolektif di dalam organisasi.

#### 20. Umum.

Kepemimpinan strategis mencakup penentuan arah strategis, pemanfaatan dan pemeliharaan kompetensi inti, pengembangan modal manusia, pemeliharaan budaya korporat yang efektif, penekanan praktik-praktik etis, dan pembangunan pengendalian strategis. Penentuan arah strategis menuntut visi dan kemampuan menanamkannya ke seluruh organisasi.

Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan yang berguna sebagai sumber keunggulan berorganisasi. Untuk mencapai kepemilikan sumber daya yang lebih besar dan skala ekonomis dalam pemanfaatan sumber daya, pengembangan, eksploitasi, dan pemeliharaan kompetensi inti oleh pemimpin-pemimpin strategi menjadi penting dalam pengembangan keunggulan yang berkesinambungan.

#### 21. Penentuan Arah Strategis.

Dari perspektif kepemimpinan, pemikiran strategik adalah kompetensi kepemimpinan yang lebih dilandasi oleh filosofi organisasi daripada keterampilan teknis organisasi. Dari sudut perspektif pemikiran strategik, perubahan dunia tidak selalu berjalan secara *linear*, sehingga organisasi beserta para pelaku yang terlibat di dalamnya harus bertindak dengan lebih gesit, fleksibel, cerdas dan bijaksana, karena para pemimpin perlu menyesuaikan rencana mereka dengan permasalahan yang muncul, bahkan ketika menghadapi situasi yang ambigue. Oleh karena itu *Mintzberg* telah mengidentifikasi berbagai kompetensi kepemimpinan yang berbeda yang perlu menjadi bagian dari aktivitas organisasi yang sukses, diantaranya adalah

kemampuan ...

kemampuan berpikir sintesis yang melibatkan faktor intuisi dan kreativitas. Dengan demikian, hasil dari pemikiran strategik seyogyanya merupakan perspektif yang terintegrasi, dimana langkah perumusan strategi bukanlah suatu proses yang terisolasi. Artinya, langkah perumusan strategi adalah proses yang terjalin dengan semua hal yang dibutuhkan dalam pengelolaan suatu organisasi. Sehingga tepat jika *Stacey* ( 1992) memaknai pemikiran strategik sebagai “penggunaan analogi dan kesamaan kualitatif untuk mengembangkan ide-ide baru yang kreatif, sekaligus merancang suatu rangkaian tindakan atas dasar pembelajaran baru”, dalam perspektif holistik dan sirkuler (*non-linier*) dalam rangka menjawab tentang apa, mengapa dan bagaimana pendekatan strategik perlu dilakukan. Dalam perspektif holistik, artinya juga melibatkan pemahaman tentang motivasi manusia, nilai-nilai organisasi formal dan informal, budaya organisasi, serta hubungan intra dan antar organisasi. Dengan memahami interaksi sosial dalam perspektif organisasional, maka dapat diperoleh suatu gambaran yang lebih jelas tentang apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam konteks berpikir strategik tersebut. Telah lama diasumsikan bahwa tugas perencanaan atau berpikir strategik merupakan fungsi, wewenang dan tanggung jawab kepemimpinan. Terutama kaitannya dengan tugas pemimpin dalam hal melakukan pengendalian, membimbing, dan membentuk lingkungan organisasional. Dalam perspektif pendekatan sistem, berpikir strategik sama artinya dengan berpikir tentang hasil dari suatu organisasi dalam kaitannya dengan berbagai unit yang melekat pada organisasi. Ada juga yang mengatakan bahwa perencanaan strategik bekerja pada lapisan kulit dan tulang, sementara pemikiran strategik bekerja pada lapisan jiwa organisasi. Berikut adalah lima pernyataan sebagai landasan berpikir strategik yang bertumpu pada pengalaman dan hasil penelitian saat ini, yakni:

- a. Memahami perencanaan strategik dan berpikir strategik perencanaan strategik merupakan istilah umum yang digunakan untuk memayungi dan meringkas kegiatan seperti perencanaan, pengukuran kinerja, penganggaran program dan sejenisnya, sebuah konsep yang telah

Terbukti ...

terbukti sangat berguna namun harus diakui juga memiliki keterbatasan. Gagasan pemikiran strategik muncul untuk memperkecil kesenjangan dan mengatasi keterbatasan faktor pengalaman. Oleh karena itu diperlukan integrasi ide-ide kepemimpinan, pemikiran strategik dan kegiatan perencanaan dengan membuat hubungan dan perbedaan penting diantara ketiganya, yang disebut sebagai garis besar dasar-dasar pemikiran strategik. Berpikir strategik merupakan upaya merumuskan strategi yang paling efektif dengan memperhitungkan pengaruh faktor eksternal pada suatu organisasi dalam perspektif nasional dan global. Isu-isu yang dibahas adalah tentang perencanaan strategik dan kebijakan dalam perspektif jangka panjang yang dirumuskan ke dalam visi dan misi organisasi. Dengan demikian akan menjadi jelas tentang apa yang perlu kita lakukan dalam konteks internal dan eksternal organisasi saat ini dengan menyusun rencana dan sistem pemantauan yang tepat guna memastikan bahwa organisasi telah melakukan hal-hal yang benar. Fokus adalah faktor utama yang sangat penting dalam membuat perencanaan strategik, disamping memberikan penghargaan terhadap orang-orang terbaik dalam organisasi, melakukan proses pengelolaan yang cermat, sekaligus mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang pasar. Berbagai instrumen telah dikembangkan bagi kepentingan tersebut, diantara yang sangat populer adalah analisis *SWOT* untuk memetakan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam perspektif politik, ekonomi, sosial-budaya, iptek, hukum, dan lingkungan, sebagai instrumen untuk menganalisis faktor *blindspots*, asumsi, kepuasan diri, kebiasaan, dan sikap. Dengan berbekal informasi tersebut, organisasi dapat menentukan keunggulan komparatif, sehingga dapat menyusun laporan yang jelas tentang apa yang diperlukan organisasi untuk memelihara dan meningkatkan posturnya. Untuk itu organisasi dapat menentukan langkah yang paling tepat guna mencapai tujuan yang telah dirancang secara metodis. Pemikiran strategik juga terkait dengan perumusan tentang visi dan misi, penyusunan skenario, dan peramalan.



Dalam hal ini, pemikiran strategik juga berarti tentang penyimpulan apa yang akan terjadi di masa depan, tentang mengapa sesuatu menjadi mungkin atau tidak mungkin terjadi, serta bagaimana merancang rencana untuk menangani berbagai kemungkinan potensial tersebut. Dengan demikian perumusan visi dan misi perlu didasarkan pada asumsi yang benar, analisis pakar, dan bagaimana hal tersebut dikomunikasikan ke seluruh organisasi dan dilaksanakan melalui manajemen dan proses pemantauan yang baik. Pemikiran strategik juga mengandung arti bagaimana meramalkan atau memperkirakan berbagai potensi dalam rentang jangka panjang, dan bagaimana memilih potensi yang paling sesuai dalam rangka mengantisipasi tujuan tertentu yang sejalan dengan visi dan misi suatu organisasi.

- b. Mengenali nilai-nilai, dan bukan hanya tujuan organisasi semata. Perencanaan strategik akan mengarah pada tugas-tugas manajerial tertentu. Pendeknya, terdapat ketergantungan pada prioritas dan nilai-nilai, tujuan, dan identitas sebagai hal utama yang mendorong pemikiran strategik, adapun pencapaian tujuan dan pengendalian adalah peristiwa yang mendorong perencanaan strategik. Setiap organisasi adalah unik dan jelas dibatasi oleh lingkup dan tujuan, namun pada saat yang sama berada dalam interaksi yang terus-menerus dengan kekuatan luar. Dengan adanya pemikiran strategik, suatu organisasi sebagai entitas dapat diidentifikasi dari waktu ke waktu, disamping melakukan perubahan dan beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan masa depan. Dewasa ini informasi adalah sumber kehidupan bagi suatu organisasi, sekaligus adalah kunci keberhasilan dalam kegiatan pemikiran strategik. Para pemimpin tidak perlu lagi terlalu membatasi dan mengontrol informasi yang datang, baik dari dalam maupun dari luar organisasi sebagaimana lazim dilakukan dalam perencanaan strategik akan tetapi para pemimpin perlu menyadari pentingnya akses gratis dan mudah terhadap informasi. Dengan demikian, tujuan pemikiran strategik perlu dilandasi oleh suatu gagasan bahwa para pemimpin harus berbagi

informasi sekaligus menerima informasi dari pihak lain. Jika informasi adalah darah kehidupan organisasi, maka arteri dan vena adalah penghubung arus informasi tersebut. Para pemikir strategik memahami bahwa suatu organisasi merupakan hal yang berbeda dengan sekumpulan individu yang masing-masing bagiannya memiliki pengaruh satu dengan lainnya. Para pemikir strategik memahami bahwa manusia adalah “bagian” dari organisasi dan hubungan antara para pelaku didalamnya merupakan blok bangunan penting dari organisasi yang fleksibel dan berkelanjutan. Jika informasi tersedia secara bebas, maka penilaian yang jujur dapat dilakukan dan ketertiban dapat dipertahankan. Bagi para pemimpin yang benar-benar berpikir secara strategik, mereka sangat membutuhkan suatu lingkungan yang ditandai oleh adanya saling kepercayaan, dimana kualitas hubungan dan interaksi antarpribadi berjalan kompak dan bersatu. Tersedianya budaya demikian, baik bagi pemimpin maupun pengikut, masing-masing dengan bebas akan mempercayai maksud, tujuan dan tindakan mereka dan pada gilirannya adalah mempercayai tujuan organisasi. Budaya sebagai katalis alami sekaligus juga sebagai hasil pemikiran strategik, merupakan kunci untuk memecahkan masalah organisasi dan menciptakan organisasi baru yang dapat mengatasi kompleksitas organisasi saat ini.

Suatu cara sederhana untuk memahami aspek kepemimpinan adalah dengan menggunakan konsepsi 4 V, yang masing-masing V mewakili sebuah konsep penting dalam aspek kepemimpinan strategik, yakni:

- a. *Values*: mencerminkan makna, tujuan, dan komitmen dari kedua belah pihak, baik sang pemimpin maupun pengikut.
- b. *Visi*: tentang bagaimana mengoperasionalkan seperangkat nilai, sehingga masuk akal dan bermakna bagi orang lain, sebagai nilai-nilai yang benar-benar berarti dan menjadi pedoman bagi apa yang dapat mereka lakukan, di saat sekarang dan di masa depan.

c. *Vektor*...

- c. Vektor: merupakan arah tindakan dari visi, sebagai gerak terarah yang didorong oleh gagasan misi kelompok; dan
- d. *Voice*: merupakan istilah yang menggambarkan hubungan kerja kepemimpinan sifat dan pola interaksi antara pemimpin dengan yang dipimpin yang menekankan suatu gagasan, bahwa hubungan kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu hubungan sukarela yang dilandasi oleh tingkat keselarasan antara nilai-nilai, visi, dan vektor (4 V).

## 22. Pengembangan Modal Manusia.

Unsur terpenting kepemimpinan strategis ialah kemampuan mengembangkan modal manusia. Sementara organisasi sering menekankan investasi dalam peralatan modal, kesempatan utama untuk mengembangkan produktifitas berasal dari investasi dalam modal manusia. Banyak organisasi sekarang tidak menekankan otomatisasi dan robotisasi dan sebaliknya menekankan kemampuan dan pemecahan masalah.

Pimpinan atas menjadi sumber daya penting untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Kemampuan manajerial yang lebih tinggi menjadi prasyarat untuk mendapatkan keunggulan seperti itu. Seorang pemimpin melakukan pertimbangan matang dalam mengambil keputusan strategis yang sangat penting (misalnya menentukan inisiatif strategis baru). Selain itu, pimpinan mengembangkan struktur keorganisasian dan menghargai tinggi system yang dirancang untuk membantu menerapkan strategi organisasi.

## 23. Pemeliharaan Budaya Korporat yang Efektif.

Budaya Korporat bisa jadi penting untuk mengembangkan dan mengelola perilaku manusia dalam organisasi. Pimpinan tertinggi dapat menanamkan organisasi dengan visi mereka dan dengan demikian mempengaruhi nilai inti yang ditekankan di seluruh organisasi itu. Budaya korporat yang tepat dapat menanamkan semangat kerja.

Memang benar bahwa organisasi tidak pernah statik dan tidak pula bergerak pada kondisi kekosongan. Tuntutan mewujudkan perubahan dapat timbul dari dua sumber, yaitu dari dalam organisasi sendiri dan dari lingkungannya (Siagian, 1995:1). Keadaan itu menunjukkan bahwa setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Berbagai kelompok itu dikenal dengan istilah pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), yaitu para pemimpin (manajer), para anggota dan pemerintah.

Para pemimpin sebagai salah satu pihak yang berkepentingan berada pada garis terdepan dalam mewujudkan perubahan karena dituntut dan diberi tanggung jawab oleh berbagai pihak yang berkepentingan lainnya untuk mampu menjalankan roda organisasi sedemikian rupa. Keberhasilan para pemimpin menanggapi perubahan yang terjadi memerlukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perubahan tersebut. Dalam hal ini, faktor budaya organisasi (*culture organization*) menjadi penting artinya bagi seorang pemimpin. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang sangat menentukan terhadap berhasil tidaknya organisasi tersebut. Untuk itu, peranan pemimpin dalam upaya membentuk dan membangun budaya organisasi yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi sangatlah menentukan. Di sini pulalah peran pemimpin menjadi penting dalam proses pemberdayaan (*empowerment*) karyawan. Mengikuti konsep pemberdayaan yang dikemukakan Pranarka dan Moelijarto (dalam Prijono dan Pranarka, 1996:56-57), maka dituntut kesiapan dan kerelaan pemimpin untuk memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada pimpinan bawahan agar mereka menjadi lebih berdaya. Keadaan tersebut sangat ditentukan oleh budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

#### 24. Pemanfaatan dan Pemeliharaan Kompetensi Inti.

##### a. Pengertian Kompetensi dan Kapabilitas

Mengembangkan kapabilitas/kemampuan inti adalah proses penentuan tindakan yang tepat bagi organisasi untuk merumuskan strategi dalam

rangka ...

rangka menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Kemampuan inti sebuah organisasi meliputi konsep kompetensi inti, dan sebagaimana pendapat *Ansoff* dan *Mc Donnel*, bahwa kemampuan organisasi untuk pindah ke wilayah baru tergantung pada kemampuan untuk tampil sukses di bidang ini. Selain itu, strategi dan kemampuan memiliki hubungan seperti "ayam dan telur" dan harus mendukung satu sama lain (*Lin dan Hsu, 2007*).

*Metz* (1998), menyatakan bahwa untuk mendesain suatu sistem yang sukses untuk keunggulan bersaing setidaknya ada lima kunci perubahan desain yang penting, yaitu:

- 1) Kapabilitas inti/kompetensi.
- 2) Kandidat pilihan.
- 3) Kompetensi berfokus pembangunan (*Competency-focused development*).
- 4) Komunikasi yang lebih terbuka
- 5) Tinjauan berkelanjutan.

Selanjutnya, manajemen strategis fokus menyoroti pada pemahaman sumber daya saing yang berkelanjutan. Pembuat kebijakan organisasi selalu mencari faktor-faktor keunggulan kompetitif dalam proses perencanaan strategis. Faktor kritis daya saing yang berkelanjutan meliputi pengembangan kemampuan relatif suatu organisasi dan kemampuan organisasi untuk membedakan produknya. Dengan demikian dapat dilihat bahwa kemampuan inti tidak hanya memandu arah strategis organisasi, tetapi juga sangat mempengaruhi pertumbuhan organisasi dan keunggulan kompetitif. Ada beberapa studi yang mengeksplorasi pentingnya kemampuan dalam organisasi, yaitu kemampuan manajemen pengetahuan, kemampuan teknologi, kemampuan inovatif, kemampuan dinamis, dan kemampuan inti (*Lin dan Hsu, 2007*).

Ketika suatu kemampuan berharga, langka, tidak dapat ditiru dengan sempurna, dan tanpa strategis setara substitusi, dikatakan

memiliki potensi strategis, sehingga menjadi kemampuan inti dengan potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, kemampuan inti organisasi melampaui kemampuan lain dan memiliki peran penting dalam manajemen strategis. Bagaimana sebuah organisasi memanfaatkan sumber daya tergantung pada kemampuan organisasi yang memungkinkan untuk mengeksploitasi sumber daya. Namun, dalam kenyataannya, tidak setiap organisasi dapat membuat penggunaan terbaik dari sumber daya. Meskipun organisasi mungkin memiliki tingkat sumber daya yang sangat baik, kelemahan dalam kemampuan organisasi akan mengurangi kemampuannya untuk mengeksploitasi sumber daya tersebut. Dengan demikian, efek dari kemampuan inti memiliki tingkat komprehensif dan faktor penentu pada kinerja organisasi.

Sebuah strategi diferensiasi organisasi biasanya terfokus pada pengembangan kemampuan inti. Kemampuan inti adalah "kemampuan yang membedakan organisasi strategis, mendorong keuntungan yang lebih besar di organisasi kompetitif". Selain itu, merujuk pada keterampilan organisasi mengkoordinasikan sumber daya dan menempatkan mereka untuk digunakan secara produktif. *Ansoff* dan *Mc Donnell* dalam *Lin* dan *Hsu* (2007) lebih jauh mengemukakan teori bahwa ada dua jenis kemampuan: fungsional (pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, dan lain-lain) dan kemampuan manajemen umum (manajemen pertumbuhan, diversifikasi, dan akuisisi). Tiga atribut kemampuan manajemen umum adalah iklim, kompetensi, dan kapasitas. Singkatnya, dibutuhkan kemampuan untuk mengelola sebuah organisasi dan kemampuan inti yang digunakan secara luas oleh setiap departemen fungsional organisasi. Dengan demikian, para manajer biasanya dihadapkan dengan tantangan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, melindungi, dan menyebarkan sumber daya dan kemampuan dalam cara-cara yang menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kapabilitas dapat diartikan sebagai kapasitas organisasi untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kapabilitas “memampukan” organisasi untuk menciptakan dan mengeksploitasi peluang-peluang eksternal serta mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan. Kapabilitas inti dapat didefinisikan juga sebagai faktor penentu keberhasilan jangka panjang, atau sebagai rantai nilai, termasuk primer dan mendukung kegiatan yang menciptakan nilai pelanggan.

Perkembangan selanjutnya dari konsep kapabilitas ini berkembang dengan apa yang disebut sebagai kapabilitas dinamik (Teece, et.al., 1997). Kapabilitas dinamik adalah sekumpulan kegiatan yang teratur yang dilakukan sehari-hari yang memungkinkan organisasi mampu merespon terhadap perubahan lingkungan melalui *value-creating strategies* (strategi penciptaan nilai) (Winter, 2003). Kapabilitas dinamik ini sangat disadari dan diinginkan oleh semua organisasi, sayangnya mereka yang berada di dalam organisasi tidak memahami dengan baik, mereka beranggapan bahwa kapabilitas dinamik ini semata-mata dibangun hanya dari sisi *human capital resources* dan proses penciptaannya sangat rumit. (Boxall & Steeneveld, 1999).

b. Konsep Kompetensi Inti

Konsep "kompetensi inti" dipopulerkan oleh Prahalad dan Hamel (1990), didasarkan pada serangkaian tes yang mengidentifikasi sumber daya organisasi yang menawarkan nilai strategis terbesar. Kompetensi inti adalah suatu kumpulan yang terintegrasi dari serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi pembelajaran, yang memberikan manfaat bagi keberhasilan bersaing suatu bisnis (Prahalad dan Hamel, 1990). Markides dan Williamson (1994) mendefinisikan kompetensi inti sebagai kolam pengalaman (*pool of experience*), pengetahuan, dan sistem yang dapat bertindak bersama-sama sebagai katalis untuk menciptakan dan mengumpulkan asset strategis baru. Sementara itu, Teece et al. (1997) menyimpulkan bahwa kompetensi inti harus berasal dari memeriksa produk dan jasa berbagai organisasi (dan pesaingnya). Nilai kompetensi inti dapat ditingkatkan dengan menggabungkan produk dan jasa dengan asset komplementer yang sesuai.

Hafeez ...

*Hafeez et al.* (2002) mendefinisikan kompetensi inti sebagai sumber bisnis yang terdiri dari fisik, intelektual, dan aset budaya. Selain itu, kompetensi inti dapat digambarkan sebagai sesuatu yang “unik”, “khusus”, "sulit untuk meniru," dan "lebih unggul dalam kompetisi". Sebuah kompetensi inti sangat tepat disebut sebagai "pengerahan sumber daya" atau "keterampilan". Pada bagian lain, *Shieh dan Wang* (2007) berpendapat bahwa kompetensi inti merupakan kegiatan yang dilakukan organisasi lebih berhasil dari para pesaingnya dan yang dibutuhkan oleh pasar. Secara khusus, kompetensi dari suatu organisasi adalah kombinasi sumber daya yang unggul dalam persaingan di seluruh strategi korporasi.

Lebih jauh *Prahalad dan Hamel* (1990) berpendapat bahwa untuk dianggap sebagai kompetensi inti, harus memiliki karakteristik:

- 1) Menawarkan manfaat nyata bagi pelanggan;
- 2) Sulit bagi pesaing untuk meniru;
- 3) Menyediakan akses ke berbagai pasar.

Ketiganya adalah kumpulan aset yang bernilai strategis, atau paling relevan untuk masa depan dan keputusan dari organisasi. Diskusi baru-baru ini telah bergeser fokus dari kompetensi ke kemampuan organisasi. Kompetensi, sebagaimana telah dibahas, memiliki teknologi atau pengetahuan berbasis komponen. Pada khususnya, kompetensi seringkali hasil dari perpaduan teknologi dan keterampilan.

Kompetensi inti dibangun atas individu atau kelompok aset tidak berwujud yang membentuk dan mewujudkan kemampuan organisasi, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, orang-orang, sumber daya dan kekayaan intelektual. Kompetensi inti tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing. Hal-hal tersebut di atas adalah sumber dari kemampuan organisasi untuk memberikan nilai unik kepada para pelanggannya. Mereka tidak keliru dengan "teknologi yang paling unggul", "proses kelas dunia", atau definisi yang lain "pendorong produksi". Mereka cukup fleksibel untuk mengungguli berbagai fungsi bisnis, atau produk teknologi dan mereka tidak terikat dengan cara

melakukan ...



melakukan bisnis yang telah ada tetapi merupakan *platform* dan rangsangan untuk pertumbuhan (*Harvey dan Lusch, 1997*).

Kompetensi inti adalah kekuatan pendorong di belakang beberapa organisasi yang memiliki kemampuan menantang, mengelakkan dan bersaing dalam domain pasar. Penulis manajemen telah memberikan beragam makna untuk kata "kompetensi inti", yang tidak perlu selalu konsisten. Tiga contoh definisi yang disajikan untuk kompetensi inti adalah (*Gilgeuos dan Parveen, 2001*):

- 1) Pembelajaran bersama dalam organisasi, terutama bagaimana untuk berkoordinasi dengan beragam keterampilan dan berbagai aliran teknologi.
- 2) *Intangible* atau aset tak berwujud, yang tidak dapat dengan mudah ditiru pesaing, namun mereka juga akan sulit untuk mengganti jika sebuah organisasi menemukan mereka hancur atau rusak.
- 3) Sebuah kombinasi unik dari teknologi, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh satu organisasi. Sebuah kompetensi inti biasanya merupakan dasar bagi berbagai produk akhir dan jasa, baik sekarang maupun di masa depan. Kompetensi inti memiliki berbagai atribut seperti kompleksitas, tak dapat dilihat (*invisibility*), tak dapat ditiru (*inimitability*), daya tahan, kelayakan (*appropriability*) dan non-substitusi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh *CK Prahalad* dan *Gary Hamel* dalam artikelnya "*The core competence of corporation*", maka menurutnya kompetensi inti merupakan faktor spesifik yang berkaitan dengan cara perusahaan dalam mengelola bisnisnya.

Untuk mengetahui apakah keahlian tersebut adalah kompetensi inti, menurut mereka dapat diuji atas tiga kriteria berikut:

- 1) Tidak mudah ditiru oleh para pesaing. Keahlian
- 2) Keahlian tersebut berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk dapat memasuki pasar yang potensial.

3) Keahlian ...

- 3) Keahlian tersebut berkontribusi pada dimilikinya produk yang bernilai bagi pelanggan.

Kompetensi inti perusahaan sangat luas antara lain dapat berupa:

- a) Keahlian teknis.
- b) Keandalan proses.
- c) Hubungan erat antara perusahaan dengan pelanggan.
- d) Karyawan yang penuh dedikasi.
- e) Pangsa pasar yang luas.
- f) Cakupan layanan yang luas, dan lain-lain.

## 25. Rangkuman.

- a. Kompetensi inti mengacu pada keahlian yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan.
- b. Kompetensi inti adalah kemampuan perusahaan yang memiliki nilai strategis dan menjadi pusat keahlian untuk mewujudkan misi perusahaan atau yang berkontribusi memberikan keuntungan bagi perusahaan.
- c. Kompetensi inti seringkali mengundang minat pesaing atau pemasok atau mitra kerja untuk menirunya.
- d. Kompetensi inti juga akan memberikan keunggulan daya saing yang berkelanjutan bagi perusahaan.
- e. Hilangnya kompetensi inti dapat berakibat sebagai tantangan strategis yang signifikan atau kerugian bagi organisasi/perusahaan.
- f. Kompetensi inti antara lain: keahlian teknologi, penawaran layanan yang unik, keahlian perusahaan dalam mengelola ceruk pasar atau keahlian perusahaan dalam mengelola bisnis di daerah tertentu, keahlian perusahaan untuk mengakuisisi bisnis.

g. Strategi ...

- g. Strategi bersaing dengan konsep kompetensi yang bertumpu pada sumberdaya perusahaan, merupakan strategi yang dapat membuat perusahaan tetap unggul. Ini semua disebabkan karena strategi ini sulit ditiru pesaing akibat sumber keunggulannya berasal dari dalam perusahaan yang tidak dimiliki pesaing.

26. Latihan.

Munculnya persaingan dalam berwirausaha merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka wirausahawan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman.

- a. Sebutkan contoh peluang dan ancaman pada sebuah perusahaan baik yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan yang akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kelangsungan hidup usaha.
- b. Diskusikan dengan kelompok, konsep strategi apa yang dapat diterapkan pada sebuah perusahaan agar memiliki kompetensi inti yang unggul.

## BAB V

### MENEKANKAN PRAKTIK ETIKA DALAM ORGANISASI

Indikator Keberhasilan. Setelah mempelajari bab ini, peserta diklat mampu memahami pentingnya etika dan bagaimana memadukan kepemimpinan strategik dengan perilaku etika dalam suatu organisasi.

#### 27. Umum.

Etika organisasi menekankan perlunya seperangkat nilai yang dilaksanakan setiap orang anggota. Nilai tersebut berkaitan dengan pengaturan bagaimana seharusnya bersikap dan berperilaku dengan baik seperti sikap hormat, kejujuran, keadilan dan bertanggung jawab. Seperangkat nilai tersebut biasanya dijadikan sebagai acuan dan dianggap sebagai prinsip-prinsip etis atau moral. Dalam kehidupan organisasi terdapat berbagai permasalahan yang pemecahannya mengandung implikasi moral dan etika, ada cara pemecahan yang secara moral dan etika diterima tetapi ada juga yang tidak dapat dipertanggungjawabkan.

Memadukan kepemimpinan strategik dengan perilaku etika dalam organisasi bisnis maupun publik tidak lagi bisa diabaikan. Para pimpinan harus mulai menerima kenyataan bahwa dampak moral kehadiran kepemimpinan strategik serta perilakunya tidak lagi bersifat netral terhadap organisasi dan lingkungannya. Dalam kapasitas kepemimpinannya, para pemimpin memiliki kekuatan besar untuk mendorong kesadaran etika anggota organisasinya baik ke arah positif maupun ke arah negatif. Bahkan terbuka lebar kesempatan, dengan kekuatan kekuasaannya seorang pemimpin strategik dapat membangun konteks etika sosial dalam organisasi melalui regulasi positif tentang perilaku etika sebagai norma organisasi yang jelas dan menarik, di mana para pekerja secara suka-rela berperilaku etika sebagai suatu kebiasaan rutin.

#### 28. Tanggung jawab ...

28. Tanggung jawab kepemimpinan strategik.

Tanggung jawab kepemimpinan strategik terhadap perilaku etika terkait dengan tiga prioritas tindakan utama:

- (1) Melakukan analisis *stakeholder* tentang biaya kegagalan penerapan etika, sehingga mendorong urgensi untuk dilakukannya perubahan etika.
- (2) Memberi kesempatan pada para pekerja dalam organisasi untuk membuat pilihan etika.
- (3) Melakukan langkah tindak lanjut dengan membangun integritas kolektif para pekerja dan memperkuat budaya organisasi di mana tindakan berprinsip dan mengindahkan norma beretika lebih mendominasi.

Kegagalan etika menjadi fakta dari abad baru, bukan semata-mata perkiraan atau rekaan di atas kertas. Laporan penelitian tentang hal ini sering dianggap remeh, dan ditanggapi dengan skeptis serta sinis, bahkan sampai ke tingkat pesimis, seolah tak berdaya menghadapi situasi kepemimpinan organisasi dalam masyarakat dewasa ini. Padahal kita bisa menimba pengalaman dari *Nancy Higgins*, pejabat wakil pimpinan pada organisasi MCI, yang yakin bahwa dari situasi yang sulit akan muncul inovasi dan ketahanan. MCI muncul sebagai salah satu pelopor dalam membangun etika kepemimpinan strategik, dimana para pekerja di semua tingkatan memahami dan berkomitmen untuk memegang perilaku etika dengan standar tinggi. Tujuan MCI adalah menciptakan budaya di mana etika mampu menembus organisasi dan mempengaruhi setiap keputusan organisasi yang dibuat.

Dewasa ini, para pimpinan harus menerima tanggung jawab kepemimpinan mereka dalam menentukan perilaku etika yang jelas ke dalam sistem nilai organisasi sebagai salah satu prioritas utama yang juga harus dikejar. Membangun kembali karakter etika dalam organisasi, dapat meraih kembali kepercayaan publik, dan ini akan berjalan dengan baik jika inisiatif untuk perubahan etika muncul dari dalam organisasi dan dari para pemimpin strategiknya.

*Michael Hitt* dan *Duane Ireland* mendefinisikan kepemimpinan strategik sebagai "kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, memimpikan, menjaga fleksibilitas, berpikir dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Menurutnyanya perubahan harus mencakup tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan iklim etika di mana para pekerja mampu bertindak secara etika dalam kegiatan rutin mereka. Harus diakui bahwa dalam mengemban wewenang dan tanggung jawab ini, para pimpinan menghadapi tantangan kepemimpinan yang sama pentingnya sebagaimana mengubah program pada skala prioritas besar lainnya.

Meminjam pendapat *John Kotter* tentang perubahan transformasional, bahwa inisiatif perubahan tentang etika mengharuskan pemimpin untuk:

- (1) Senantiasa meletakkan etika sebagai prioritas yang urgen.
- (2) Mengambil tindakan yang tepat dalam momentum perubahan organisasional.
- (3) Menanamkan jangkar perubahan budaya organisasi untuk membuat agar perilaku etika berjalan sinambung. Dalam hal ini kepemimpinan strategik dapat memulai perubahan dengan menyertakan iklim etika sebagai tujuan yang harus diciptakan dan dipertahankan, sehingga kesadaran para pekerja berperilaku etika merupakan kegiatan yang sepatutnya dilakukan dalam kegiatan mereka sehari-hari. Dengan kata lain, bagaimana para pimpinan dapat memanfaatkan kerangka kotter tersebut agar lebih percaya diri mengejar perubahan strategik organisasional untuk membangun perilaku etika kolektif secara berkelanjutan.

Masyarakat mendesak agar terbentuk komitmen yang kuat dari kepemimpinan strategik untuk membangun dan mempertahankan iklim etika dalam organisasi mereka. Sementara dari mereka yang masih skeptis mungkin beranggapan bahwa semuanya itu hanya bisa berjalan secara teoritis saja, dan akan sulit berhasil dalam praktek. Contoh yang dilakukan *Paul O'Neill* ketika baru menjabat CEO di Alcoa, patut menyemangati kita semua dalam menegakkan perilaku etika dalam bisnis. Katanya: "Saya datang di Alcoa dengan api yang menyala". Untuk menunjukkan bahwa sangat mungkin

menciptakan sebuah organisasi yang benar-benar besar yang berbasis nilai-nilai etika”.

Maka prioritas utama yang ia lakukan adalah pengutamaan pada keselamatan kerja. Ini mengkait dengan nilai esensial tentang martabat manusia, dan ia percaya bahwa semua para pekerja di *Alcoa* memiliki hak untuk suatu tempat kerja yang aman. *O'Neill* melihat bahwa banyak jam dan hari kerja hilang setiap tahunnya di *Alcoa* jauh di bawah rata-rata industri. *O'Neill* membayangkan di balik angka-angka tersebut tersirat orang-orang dengan nama dan wajah yang tewas atau terluka, serta keluarga, kerabat dan teman yang juga menderita.

Bagi *O'Neill*, tidak menjadi persoalan apakah masalah keselamatan kerja ini diamanatkan atau tidak dalam peraturan dan undang-undang negara. Panggilan hatinya adalah tanggung jawab dan kewajiban etis, suatu nilai yang universal. Mungkin untuk kasus di Indonesia, tidak jadi persoalan apakah suatu kasus yang banyak merugikan masyarakat akibat kecerobohan suatu organisasi, pengadilan memenangkannya atau mengalahkannya, namun prinsipil tanggung jawab dan kewajiban etis perlu dikedepankan. *O'Neill* berhasil menekan kehilangan jam dan hari kerja ke titik zero, dengan program keselamatan kerja ini.

*O'Neill* menghimpun kesadaran semua pihak terkait untuk menempatkan etika sebagai masalah yang substansial dan serius. *O'Neill* mengejar tujuan etika ini dan menggunakan beberapa teknik kepemimpinan yang mungkin dianggap kuno namun terbukti sangat efektif. Dia mengumpulkan para anggota tim pimpinan dan mengkomunikasikan dengan jelas tujuannya. Dia mengatakan kepada mereka bahwa keselamatan kerja adalah tentang nilai-nilai, bukan tentang menyimpan uang. Ia bahkan mengatakan dengan tandas jika ada orang yang menghitung berapa banyak uang yang akan dihemat melalui penyelamatan organisasi dengan cara ini, orang yang mencoba menghitung ini akan dipecat! Ia mengunjungi para pekerja di *Alcoa*, berbicara dengan manajer dan para pekerja untuk berkomunikasi pesannya tentang esensi keselamatan kerja.

Dia mengatakan ...

Dia mengatakan kepada mereka bahwa setiap kali orang menghadapi masalah keamanan dan keselamatan segera harus diperbaiki, tidak peduli berapa biayanya. Dan program ini dikaitkan dengan evaluasi dan promosi karir jabatan. Dan hasilnya sangat mengesankan bagi kinerja organisasi, dan di akhir jabatannya di Alcoa ia telah menorehkan babak baru dengan tinta emas.

29. Membangun etika dengan kesadaran penuh.

Membangun tingkat keandalan tinggi organisasi seolah sama dengan membangun tegangan pembangkit listrik tenaga nuklir dan menyiapkan pusat-pusat kontrol lalu lintas udara. Begitulah yang dirasakan *Karl E. Weick*, *Kathleen M. Sutcliff*, dan *David Obstfeld* ketika membahas konsep tentang "kesadaran." Mereka tengah mengembangkan konsep "kesadaran yang diperkaya" untuk anggota di dalam organisasi, mengingat betapa potensialnya bencana yang akan selalu mengancam, jika tidak ada kesadaran penuh akan rasa tanggung jawab pribadi dari masing-masing anggota tim kerja untuk mencegah terjadinya bencana itu. Dalam konteks kampanye *O'Neill* untuk meningkatkan keselamatan kerja di *Alcoa*, para pimpinan harus mulai mempertimbangkan dengan serius bahwa kepemimpinan etika harus diarahkan untuk meningkatkan kesadaran etika di kalangan keanggotaan organisasi.

Dalam diskusi-diskusi manajemen akhir-akhir ini semakin terdengar gencar bahwa etika perlu tertanam menjadi "perilaku reflektif" di mana pemikiran etika menjadi dasar bagi tindakan spontan yang bersifat etika. Bahkan kesadaran etika adalah bagian dari seperti yang para psikolog sering katakan pembentukan identitas dan integritas diri individu, dimana pengaruh faktor moral terhadap individu selalu merupakan pengaruh yang bersifat positif dan abadi bagi perilaku manusia. Kesadaran etika membentuk pengendalian diri yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan kesadaran etika dalam melakukan suatu keputusan atau perilaku terhadap orang lain.

Implikasi bagi kepemimpinan strategik hal ini cukup mendalam. Psikolog Albert Bandura dalam karya klasiknya tentang teori pembelajaran sosial menunjukkan bahwa *self-regulatory* sangat responsif dalam konteks belajar. Dalam konteks interaksi sosial, seseorang yang menampilkan model peran dengan pengendalian perilakunya, maka yang lain akan belajar dan kemudian



menampilkan perilaku tersebut. Dengan alasan ini, suatu kepemimpinan haruslah kepemimpinan strategik yang efektif membantu mengaktifkan kesadaran etika pada orang lain. Proses ini, bagaimanapun, dimulai hanya ketika para pemimpin mengembangkan dan menampilkan kesadaran etika pribadi, sehingga menjadi model untuk pembelajaran positif oleh orang lain.

Kesadaran penuh akan etika menjadi suatu bentuk pengaturan diri yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan kesadaran etis dan dalam melakukan suatu keputusan penting untuk suatu peristiwa yang menyangkut nurani orang lain. Untuk membentuk pengendalian diri secara umum, kesadaran etika dalam keanggotaan organisasi akan sangat tergantung pada dukungan dan aktivasi kepemimpinan strategik.

Atas dukungan dan aktivasi tersebut, orang-orang akan terbantu dan mendapat manfaat dalam memenuhi pembentukan pengendalian dirinya, seperti kemampuan menolak godaan, menunda kepuasan, bertahan pada tujuan, dan secara umum adalah mempertahankan kemauan dan tekad yang cukup kuat untuk melakukan apa yang terbaik.

Dewasa ini memberikan bantuan untuk mengaktifkan dan mempertahankan regulasi diri yang positif berbasis perilaku etis adalah sudah menjadi tanggung jawab kepemimpinan. Tujuan dari hal ini bukan hanya untuk mempengaruhi secara terpisah bagi setiap pengambilan keputusan sich, terlebih adalah untuk mengaktifkan *self-regulation* kolektif yang mempengaruhi semua keputusan manajemen, administrasi atau organisasional.

Kita mengapresiasi kesuksesan *O'Neill* dengan kampanye keselamatan kerjanya di *Alcoa*, sebagai bagian penting dari kepemimpinannya yang mengubah budaya etika dari suatu organisasi dengan cara yang membuat setiap orang lebih sadar tentang keselamatan kerja. Budaya baru akan mendorong para pekerja, manajer, administrator atau organisator untuk mengambil tindakan etika dengan tidak ditunda-tunda lagi, khususnya dalam mendukung *self-regulation* yang positif. Ketika dihadapkan dengan masalah keamanan dan keselamatan, secara serempak para pekerja di *Alcoa* sadar penuh untuk "mengatasinya," tanpa perlu seseorang memerintahkan secara *eksplisit* untuk melakukannya. Maka menanamkan kesadaran etika kedalam budaya

organisasi harus menjadi tujuan kepemimpinan strategik. Kita yakin, dengan berbagai keberhasilan yang sudah dibuktikan, bahwa kesadaran etika dalam perilaku organisasi merupakan tujuan yang dapat dicapai.

30. Kepemimpinan dan konteks sosial dari perilaku etika.

Tugas para pimpinan dewasa ini adalah bagaimana memiliki komitmen terhadap kesadaran diri beretika melalui model regulasi positif dan menghargai bagaimana tujuan bisnis yang akan dicapai sepadan dengan tujuan etika itu sendiri. Tugas besar kepemimpinan strategik saat ini adalah membantu membangun karya aktivasi positif berupa kesadaran etika internal atau *self-regulation* kedalam tatanan budaya korporasi. Berpikir etika harus melihat dari berbagai sudut kepentingan, diantaranya institusi negara sebagai perpanjangan tangan masyarakat. Pimpinan itu menyadari meskipun tindakannya tersebut tidak melawan hukum, namun nuraninya lebih memilih untuk mengorbankan manfaat pajak. Hal ini juga menunjukkan bagaimana tindakan kepemimpinan yang signifikan telah memperkuat kesadaran etika dengan memberikan model keputusan dalam memperkuat nilai-nilai etika ke seluruh organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perhatian pimpinan terhadap iklim etika organisasi dapat memiliki dampak positif pada keputusan dan perilaku orang-orang di dalamnya. Daripada berfokus langsung pada individu, para pemimpin strategik dapat menemukan momentum penting bagi percepatan perubahan etika dalam konteks organisasional maupun non-organisasional (individual dan kelompok).

31. Pentingnya program berkelanjutan.

Dengan tidak adanya kesadaran swaregulasi dan ketidakmampuan mengatasi kekuatan yang saling bertentangan, akan mudah bagi pimpinan untuk merebut peluang. Para pimpinan tidak boleh mudah tersanjung dalam keberhasilannya menerapkan perilaku etika tersebut dalam budaya organisasi, khususnya jika ia ingin menempatkan nilai tertinggi tentang etika dalam suatu keberlanjutan. Banyak pengaturan etika terbatas hanya sampai dokumen organisasi saja serta berbagai pidato dukungan para pimpinan tentang tema etika, namun model kepemimpinan strategik yang berkesadaran etika dengan

*self-regulation* positif sangat lemah bahkan tidak ada sama sekali. Sementara hampir semua organisasi memiliki slogan hampa yang memuji kebaikan etika.

Etika akan menjadi inspirasional sebagai kode standar dan memiliki pengaruh yang besar pada orang lain jika perilaku kepemimpinan sesuai dengan pesan etika organisasi. Para pegawai dalam organisasi mungkin malah menjadi tertarik terhadap perilaku kepemimpinan strategik, dan mereka akan dengan cepat mencatat tentang setiap perbedaan antara apa yang pemimpin katakan dengan apa yang pemimpin lakukan. Suatu saat mereka akan pergi, mencari pekerjaan alternatif di mana etika dan nilai-nilai yang mengatur lebih kompatibel dengan prinsip mereka sendiri. Sebagian lagi akan menyesuaikan perilaku mereka dengan menurunkan standar etika pribadi agar sesuai dengan budaya yang dirasakan. Sebenarnya *Enron* memiliki kode etika yang inspirasional. Yang mendokumentasikan Pusat Gravitasi Etika dalam tulisan "*In Search of Manager Moral*," namun mereka gagal mengadopsi pertimbangan etika ke dalam pengambilan keputusan sistem dan prosedur akuntansi mereka. Banyak orang yang memiliki tujuan baik akan tetapi amoral, kecenderungan etika mereka mungkin lebih bergantung pada apa yang dipercayai oleh kebanyakan dari kelompok mereka ketimbang dari apa yang secara pribadi mereka percayai. Pemimpin yang baik mengakui dan konsisten menampilkan nilai-nilai moral positif dan dapat memindahkan pusat gravitasi dalam suatu "pergeseran perilaku berbudi pekerti" tentang kesadaran etika untuk tetap dipertahankan.

Dengan demikian, pemimpin strategik dapat memindahkan pusat gravitasi etika dalam organisasi. Akan tetapi mereka harus berjuang bahwa dalam perilaku merekalah terletak teladan dan kemampuan untuk melakukan hal ini dengan baik atau sebaliknya jika tidak akan sangat merugikan. Hal ini dimaksudkan sebagai pesan bahwa kesemuanya memerlukan komitmen pribadi dan organisasi yang besar dan disiplin yang kuat untuk sepenuhnya memberlakukannya. Pemimpin organisasi yang fokus pada kesadaran etika harus menemukan momentum perubahan, mereka harus yakin bahwa pergeseran dalam kecenderungan etika bukan hanya konsep belaka, akan tetapi merupakan tujuan yang harus dicapai dengan penuh perjuangan.

Dibutuhkan lebih banyak pengorbanan untuk benar-benar menggeser keadaan kritikal dari anggota organisasi terhadap kesadaran etika, pada saat

pemimpin strategik berupaya memindahkan pusat gravitasi etika dalam organisasi.

Sebuah studi dari sekitar sepuluh ribu pekerja pada semua tingkatan di enam organisasi berbagai industri di Amerika Serikat ditemukan bukti kuat bahwa program integritas mengungguli program kepatuhan pada beberapa dimensi dari etika. Laporan dari program integritas telah menunjukkan, bahwa:

- a. Kejadian perilaku yang tidak etis atau ilegal menurun dan rendah;
- b. Unggul dalam kesadaran masalah etika atau hukum di tempat kerja;
- c. Unggul dalam mencari saran atau kepatuhan dalam hal etika;
- d. Lebih bersedia menyampaikan berita buruk kepada tim manajemen;
- e. Lebih berani melaporkan pelanggaran etika dan ketidak-kepatuhan;
- f. Lebih melaksanakan etika dan kepatuhan dalam pengambilan keputusan sehari-hari; dan
- g. Memiliki keunggulan komitmen para pekerja terhadap organisasi.

Dua penelitian lebih lanjut tentang iklim etika dan perilaku pekerja dalam studi di organisasi multi nasional telah menunjukkan bahwa para pekerja lebih peduli dengan integritas organisasi dibandingkan dengan aturan dan sanksi. Dalam studi di organisasi multi nasional, para pekerja senang mengikuti aturan dengan sukarela daripada di bawah ancaman hukuman. Kekuatan program integritas yang dibangun dari internal organisasi membentuk kesadaran yang lebih sukarela dalam mematuhi aturan. Banyak bukti yang menunjukkan bahwa program-program integritas tidak hanya bekerja dengan baik dalam mempertahankan kesadaran etika, tetapi berdampak lebih baik ketimbang program kepatuhan yang dipaksakan dari luar. Dengan demikian pola penanaman etika kepemimpinan strategik perlu berfokus pada integritas, dengan tidak mengabaikan pentingnya kepatuhan. Sebaliknya, kepatuhan haruslah dipandang sebagai landasan penting dari suatu budaya etika, sebanyak tangki air yang membutuhkan dasar yang kuat untuk menopang tingkat ketinggian atau volume air.

32. Etika “*bottom line*”

Sebuah pesan kontekstual dari Hanjar ini, bahwa kita sama-sama membutuhkan penegakkan nilai-nilai etika, baik dalam dunia bisnis maupun dalam dunia kehidupan dalam arti luas. Dari uraian diatas dapat kita simpulkan bahwa kesuksesan yang berkelanjutan dapat dicapai hanya melalui perilaku etis yang solid terintegrasi. Etika *bottom line* dalam pengertian disini terutama bersumber dari perilaku pemimpin. Seorang pimpinan bisnis harus berperan sebagai model etika publik yang vokal, sebagai pilar bangunan dasar yang berdampak pada kepemimpinan positif bagi perilaku etika strategikal orang lain. Disamping itu, dalam hal berperilaku etis, pimpinan yang bertindak secara etis bukan karena takut tertangkap ketika melakukan kesalahan atau pelanggaran, seperti pergi umroh karena takut tertangkap KPK.

Sebaliknya, mereka berperilaku etis dalam beorganisasi karena memiliki nafas kebebasan, penegasan diri, dan rasa integritas. Masa depan yang cerah dalam rentang jangka panjang terkait dengan perilaku bisnis yang etis. Adanya kesadaran tentang fakta ini dan memiliki komitmen untuk bertindak dengan landasan tersebut merupakan keunggulan penting dari kepemimpinan strategik yang nyata. Pimpinan dengan visi etika dapat bergerak sendiri dengan organisasi mereka ke depan, langkah demi langkah akan sangat penting. Pilar utama untuk sukses dalam kepemimpinan strategik dengan perilaku etis dalam bisnis telah dijelaskan pada uraian sebelumnya, yakni:

- a. Membuat dan mempertahankan urgensi perubahan melalui analisis lengkap dari semua biaya kegagalan etika.
- b. Menyusun undang-undang untuk memperkuat kesadaran etika dalam diri seseorang dan orang lain dan untuk mendukung pergeseran pusat gravitasi etika organisasi sebagai perubahan jangkar; dan
- c. Menciptakan budaya organisasi dengan melibatkan program integritas yang muncul dari dalam organisasi itu sendiri yang menggerakkan orang pada kesadaran etika melampaui yang berbasis hanya pada kepatuhan saja.

Akhirnya, para pimpinan organisasi harus menyadari bahwa garis dasar kesuksesan ke depan selalu akan melibatkan dan mencakup komponen etika.

Para pimpinan harus menyuarakan dengan jelas dan konsisten pesan nilai etika dari atas. Komitmen terhadap kesadaran etika harus dinyatakan sesering mungkin dan jelas, pesan etika harus didukung oleh contoh-contoh positif dari pimpinan senior, terutama ketika dihadapkan pada kasus yang membuat pilihan etika menjadi sulit dan harus dimenangkan sebagai nilai-nilai organisasi. Para pimpinan harus pandai mengambil setiap kesempatan dalam organisasi untuk mengkomunikasikan dan mempraktekkan nilai-nilai positif etika.

Setiap pegawai boleh menyuarakan budaya etika, perlu dorongan untuk mengekspresikan keprihatinan dan preferensi, serta mereka harus memiliki akses yang mudah dan aman untuk menyuarakannya, termasuk jalur saran dan garis pelaporan. Maka kinerja etis harus diakui dan dihargai, dan hadir secara nyata serta teratur, sementara perilaku yang tidak etis harus berhadapan dengan sanksi termasuk pemutusan hubungan kerja, tanpa pengecualian bagi para pimpinan senior. Kepemimpinan strategik berbasis perilaku etika dalam organisasi bukanlah konsep abstrak.

Hal tersebut merupakan tujuan yang dapat dicapai, dan kinerja yang dapat terukur. Ketika nilai-nilai etika inspirasional didukung dengan contoh pribadi dengan landasan integritas dan kepatuhan, adalah sangat mungkin untuk mencapai tujuan etika "Sebuah budaya di mana etika menembus organisasi dan membentuk sebagian dari setiap keputusan yang kita buat". Howard Gardner telah memberi isyarat dalam bukunya *Five Mind for The Future*, bahwa dua dari lima kemampuan terpenting ke depan adalah dimilikinya kemampuan berpikir respektual dan berpikir etika, yang harus ditanamkan dalam pendidikan anak sejak dini, karena orang yang tidak memiliki respek tidak layak untuk di respek, dan ia akan tersingkir dengan sendirinya dari pergaulan global.

### 33. Rangkuman

- a. Etika dalam dunia usaha merupakan cara untuk melakukan kegiatan bisnis, yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan dan juga masyarakat. Etika Bisnis dalam suatu perusahaan dapat membentuk nilai, norma dan perilaku karyawan serta pimpinan dalam membangun hubungan yang adil dan sehat dengan pelanggan/mitra kerja, pemegang saham, masyarakat.

b. Tugas...

- b. Tugas besar kepemimpinan strategik saat ini adalah membantu membangun karya aktivasi positif berupa kesadaran etika internal atau *self-regulation* kedalam tatanan budaya korporasi. Berpikir etika harus melihat dari berbagai sudut kepentingan, diantaranya institusi negara sebagai perpanjangan tangan masyarakat.
- c. Etika perlu tertanam menjadi "perilaku reflektif" di mana pemikiran etika menjadi dasar bagi tindakan spontan yang bersifat etika. Bahkan kesadaran etika adalah bagian dari seperti yang para psikolog sering katakan pembentukan identitas dan integritas diri individu, dimana pengaruh faktor moral terhadap individu selalu merupakan pengaruh yang bersifat positif dan abadi bagi perilaku manusia. Kesadaran etika membentuk pengendalian diri yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan kesadaran etika dalam melakukan suatu keputusan atau perilaku terhadap orang lain.

#### 34. Latihan.

- a. Pada kasus Ajinomoto. Kehalalan Ajinomoto dipersoalkan Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada akhir Desember 2000 setelah ditemukan bahwa pengembangan bakteri untuk proses fermentasi tetes tebu (*molase*), mengandung *bactosoytone* (nutrisi untuk pertumbuhan bakteri), yang merupakan hasil *hidrolisa enzim* kedelai terhadap *biokatalisator porcine* yang berasal dari pankreas babi,”.
- b. Kasus pada produk minuman berenergi Kratingdeng yang sebagian produknya diduga mengandung nikotin lebih dari batas yang diizinkan oleh Badan Pengawas Obat dan Minuman.

Dari Persoalan di atas diskusikan dengan kelompok, kemudian paparkan bagaimana menyikapi dan mengatasi pelanggaran masalah etika tersebut sehingga konsumen tidak selalu dirugikan.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 35. Rangkuman.

- a. Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk mengantisipasi melihat ke depan, mempertahankan fleksibilitas dan memperdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategi yang diperlukan.
- b. Kualitas kepemimpinan seseorang tercermin melalui visinya. Pemimpin bervisi disebut juga pemimpin yang “berpandangan ke depan”. *Visioner* adalah seorang/pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan. Untuk mendekati dan mendapatkan apa yang kita “lihat” di depan, tidak ada cara lain kecuali maju melangkah, lalu meraihnya. Kemungkinan adanya beragam resiko diperjalanan adalah tantangannya.
- c. Strategi merupakan suatu kegiatan komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahannya yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi. Dalam prakteknya pilihan strategi merupakan sesuatu yang kompleks dan tugas yang berisiko. Beberapa strategi organisasi diharapkan dapat menghadapi lingkungan yang kompetitif. tingkatan strategi yang dapat ditemukan dalam organisasi: strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.
- d. Budaya organisasi adalah merupakan perwakilan dari norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarkhi organisasi.
- e. Para ahli berpendapat bahwa definisi budaya organisasi memiliki tiga hal yang merupakan ciri khas dari budaya organisasi tersebut, antara lain:
  - 1) Dipelajari.
  - 2) Dimiliki bersama.
  - 3) Diwariskan dari generasi ke generasi.

f. Kompetensi ...



- f. Kompetensi inti menurut (*Gilgeuos dan Parveen, 2001*):
- 1) Pembelajaran bersama dalam organisasi, terutama bagaimana untuk berkoordinasi dengan beragam keterampilan dan berbagai aliran teknologi.
  - 2) *Intangible* atau aset tak berwujud, yang tidak dapat dengan mudah ditiru pesaing, namun mereka juga akan sulit untuk mengganti jika sebuah organisasi menemukan mereka hancur atau rusak.
  - 3) Sebuah kombinasi unik dari teknologi, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh satu organisasi. Sebuah kompetensi inti biasanya merupakan dasar bagi berbagai produk akhir dan jasa, baik sekarang maupun di masa depan. Kompetensi inti memiliki berbagai atribut seperti kompleksitas, tak dapat dilihat (*invisibility*), tak dapat ditiru (*inimitability*), daya tahan, kelayakan (*appropriability*) dan non-substitusi.
- g. Untuk meningkatkan keselamatan kerja, para pimpinan harus mulai mempertimbangkan dengan serius bahwa kepemimpinan etika harus diarahkan untuk meningkatkan kesadaran etika di kalangan keanggotaan organisasi.
- h. Etika perlu tertanam menjadi "perilaku reflektif" di mana pemikiran etika menjadi dasar bagi tindakan spontan yang bersifat etika. Kesadaran etika membentuk pengendalian diri yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan kesadaran etika dalam melakukan suatu keputusan atau perilaku terhadap orang lain.
- i. Implikasi bagi kepemimpinan strategik hal ini menunjukkan bahwa *self-regulatory* sangat responsif dalam konteks belajar. Dalam konteks interaksi sosial, seseorang yang menampilkan model peran dengan pengendalian perilakunya, maka yang lain akan belajar dan kemudian menampilkan perilaku tersebut. Dengan alasan ini, suatu kepemimpinan haruslah kepemimpinan strategik yang efektif membantu mengaktifkan kesadaran etika pada orang lain. Proses ini, bagaimanapun, dimulai hanya ketika para pemimpin mengembangkan dan menampilkan

kesadaran etika pribadi, sehingga menjadi model untuk pembelajaran positif oleh orang lain.

36. Latihan.

Buat resume dari salah satu bab dalam hanjar ini diskusikan dengan kelompoknya, bagaimana relevansi teori-teori dengan tugas anda di satuan kerja dan perkirakan hambatan-hambatan maupun tantangan yang mungkin ada baik dari internal maupun eksternal dan bagaimana anda mengatasinya strategi apa yang digunakan pada saat anda menjadi pimpinan pada organisasi tersebut.

37. Tindak Lanjut

- a. Widyaiswara *mereview* dari pokok bahasan yang disajikan sebelumnya untuk mengantisipasi jika ada peserta diklat yang belum memahami materi.
- b. Mengaplikasikan teori-teori kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi inti dan etika dalam organisasi pada saat pelaksanaan tugas di satuan kerja masing-masing dimana peserta menjadi pimpinan dalam organisasi tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

Agustini fauzia,2010," Manajemen Sumber Manusia". Medan.

Aliminsyah & Pandji, 2004, Kamus Istilah Manajemen, Bandung: CV. Yrama Widya

Anoraga Pandji. 2001. Psikologi Kepemimpinan. Jakarta : Rineka Cipta

Bachtiar Harsya, *Manusia Indonesia dan Manajemen Pembangunan Masalah Keanekaragaman Budaya*. Penerbit Sinar baru Bandung, 2005.

Cravens David, 2001, Pemasaran Strategis, Jakarta : Erlangga

Davis Keith dan John W Newstrom, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*. Penerbit Erlangga Jakarta, 2005.

Indrajaya I Adam, *Perilaku Organisasi*. Penerbit Sinar Baru bandung, 2002.

Kreitner Robert dan Angelo Kinichi, Diterjemahkan oleh Erly Suandy. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat Jakarta, 2003.

Kusnadi dkk. 2005. Pengantar Manajemen (Konseptual & Perilaku). Malang : Univeritas Brawijaya

Rebecca 2007. Kepemimpinan Yang Efektif. Online : <http://vianney-jkt.sch.id/a185m23s/kepemimpinan-yang-efektif.html>. Diakses : 20 Februari 2009

Santi Dharmayanti, *Kepemimpinan Strategis*, Grand Slipi Tower lantai 33 Jl. Jend. S. Parman Kav 22-24 Jakarta 11480, Email : [info@magnatransforma.com](mailto:info@magnatransforma.com)

Saparudin, *Perencanaan Strategis*, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia, 2010, [https://www.google.co.id/?gws\\_rd=cr,ssl&ei=lwjNVufONYGK0wTsqJRQ#q=bab+l+perencanaan+strategis+saparudin+FT+UI](https://www.google.co.id/?gws_rd=cr,ssl&ei=lwjNVufONYGK0wTsqJRQ#q=bab+l+perencanaan+strategis+saparudin+FT+UI)

Vakola. M., et. all., 2007. *Competency managemen ini support of organizational change*, *International Journal of Manpower*, Vol. 28. No.3/4, pp. 260-275. [www.emeraldinsight.co/0143-77220.htm](http://www.emeraldinsight.co/0143-77220.htm),

Winardi. 2000. Kepemimipinan dalam Manajemen. Jakarta : Rineka Cipta

## Kata Pengantar

Dengan mengucapkan Puji Syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, maka tersusunlah Bahan Pembelajaran (Hanjar) "Kepemimpinan Strategis". Bahan pembelajaran ini berisi antara lain langkah-langkah menentukan arah strategik intensif organisasi, mengembangkan dan membentuk budaya organisasi, memanfaatkan dan mempertahankan kompetensi inti, mempertahankan budaya organisasi yang efektif, mengubah budaya dan pembaharuan teknik, menekankan praktik etika, serta menciptakan keseimbangan kontrol organisasi.

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diinginkan. Tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengarahkan komitmen semua orang dalam suatu organisasi dan para *stakeholder* di luar organisasi untuk meraih perubahan dan mengimplementasikan strategi yang dirumuskan.

Kepemimpinan strategis perlu dikembangkan karena:

- a. Kepemimpinan strategis merupakan syarat bagi sukses tidaknya strategi yang tentunya akan mempengaruhi kelangsungan suatu organisasi.
- b. Banyak organisasi yang kinerjanya buruk akibat tidak dipimpin dengan baik atau terlalu banyak diatur.
- c. Upaya organisasi mendapatkan daya saing yang strategis dan memperoleh *income* yang positif.

Meskipun sasaran tahunan, strategi fungsional dan kebijakan-kebijakan spesifik menyediakan sarana penting yang diperlukan untuk mengkomunikasikan apa yang dilakukan guna mengimplementasikan strategi organisasi, masih ada hal lain yang diperlukan untuk dapat mengimplementasikan strategi dengan berhasil, yakni strategi harus merasuk ke dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Sarana ...

Sarana fundamental, agar strategi dapat merasuk dalam kehidupan sehari-hari organisasi ada 4 element yang diperhatikan, yaitu: Struktur, cara berbagai kegiatan diorganisasikan, Kepemimpinan, yaitu kebutuhan untuk menentukan gaya yang efektif disamping staf dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi, Budaya/kultur nilai bersama, yang menciptakan norma-norma perilaku individu dan warna organisasi serta Imbalan, yang merupakan sistem penghargaan atas kinerja pegawai.

Hanjar ini dimaksudkan untuk mempermudah peserta Kursus Kepemimpinan Manajemen Pertahanan untuk bisa memahami tentang kepemimpinan strategi yang merupakan salah satu peran kunci kepemimpinan organisasi yang baik dalam membangun organisasi dengan cara mendidik dan mengembangkan calon pemimpin baru. Masing-masing calon nantinya akan menjadi manajer global, agen perubahan, penyusun strategi, motivator, pembuat keputusan stratejik, inovator dan kolaborator. Hal ini akan tampak bila melihat kompetisi kunci yang perlu dimiliki dan dikembangkan oleh pemimpin masa depan.

Semoga Hanjar ini bermanfaat bagi peserta diklat selama mengikuti proses pembelajaran di lembaga ini dan menambah wawasan ilmu pengetahuan sehingga mampu mengembangkan dan mengimplementasikan dengan baik.

Jakarta, 2016  
Kepala  
Pusdiklat Manajemen Pertahanan,

Aris Martanto  
Brigadir Jenderal TNI

## TIM PERUMUS PENYUSUNAN HANJAR KEPEMIMPINAN STRATEGIK

### 1. PENGARAH

- Kabadiklat Kemhan, Mayjen TNI Hartind Asrin

### 2. PENANGGUNG JAWAB

- Ses Badiklat Kemhan, Marsma TNI Taufik Hidayat, S.E.

### 3. NARA SUMBER

- Kapusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Pembina Utama Madya IV/D Ir. Bennyta Suryo. S., M.T.
- Kabag Proglap Set Badiklat Kemhan, Kolonel Adm Drs. Eddy Firmansjah, M.M.
- Kabag Rendiklat Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Kolonel Inf Yuswandi.
- Widyaiswara Madya Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Kolonel Caj (K) Mardiana, S.M.

### 4. KETUA

- Kabag Komdiklat Set Badiklat Kemhan, Kolonel Inf Sammy Ferrijana, S.Sos., M.Si.

### 5. WAKIL KETUA

- Kabid Opsdiklat Pusdiklat Jemenhan Badiklat, Kolonel Arh Sugandi Agus Heryanto, S.Sos.

### 6. SEKRETARIS

- Widyaiswara Madya Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Kolonel Sus Ir. Eddy Hartono, M.Si.

### 7. ANGGOTA

- Kasubbag Kur Bag Komdiklat Badiklat Kemhan, Letkol Caj (K) Meizya Silawati.
- Kasubbag TU Bag Um Set Badiklat Kemhan, Letkol Caj (K) R. Dharwaty Sinuraya, S.Sos.
- Kasubbag Sarpras Bag Komdiklat Set Badiklat Kemhan, Pembina IV/a. Dwi Widodo, S.Kom., M.M.
- Kasubbag Evlap Bag Proglap Set Badiklat Kemhan, Penata Tk.I III/d Rochman, S.E., M.M.
- Widyaiswara Madya Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Penata Tk.I III/d Suhendra, S.I.P., M.M.

f. Kasubbid

- f. Kasubbid Evlap Diklat Bid Evkat Mutu Diklat Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Penata Tk.I. III/d Suko A, S.Pd.
- g. Penyusun Sarpras Subbag Sarpras Bag Komdiklat Set Badiklat Kemhan, Penata Tk.I III/d Hermiyati Kahar, S.E.
- h. KasubbidOpsdik Bid Opsdiklat Pudiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Penata III/c Kunto Setiadji, S.Pd., M.M.
- i. Penyusun Akuntansi Uang Subbag Rumga Bag Um Set Badiklat Kemhan, Kapten Caj Hardoyo.
- j. Penyusun Bahan Opsdiklat Subbid Opsdiklat Bid Opsdiklat Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Penata III/c Ratna Hutahayan. S.Sos.
- k. Pengolah Bahan Opsdiklat Subbid Opsdiklat Bid Opsdiklat Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Penda Tk. I III/b Tjatur W.
- l. Pengolah Sarpras Subbag Sarpras Bag Komdiklat Set Badiklat Kemhan, Penda Tk.I III/b Harto, A.Md.
- l. Pengadministrasi Ketatausahaan Subbag TU Bag Um Set Badiklat Kemhan, Penda Tk.I III/b Purwesti. K.A.
- m. Pengadministrasi Subbag Sarpras Bag Komdiklat Set Badiklat Kemhan, Penda Tk.I III/b Joko Suyitno.
- n. Tehnisi Listrik, Air dan Randis Subbag TU Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Penda Tk. I III/b Suparman.

Kepala  
Badan Pendidikan dan Pelatihan,

Hartind Asrin  
Mayor Jenderal TNI

Paraf:

- 1. Ses Badiklat : .....
- 2. Kabag Um : .....
- 3. Kabag Komdiklat : .....



KEMENTERIAN PERTAHANAN RI  
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
NOMOR: KEP/56/II/2016

TENTANG

BAHAN PEMBELAJARAN KEPEMIMPINAN STRATEGIK

KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN,

- Menimbang : bahwa dalam rangka terselenggaranya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Kemhan;
- Mengingat : 1. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 58 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1591);
2. Keputusan Kabadiklat Kemhan Nomor: KEP/354/XII/2015 tanggal 28 Desember 2015 tentang Program Kerja dan Anggaran Badiklat Kemhan TA. 2016;
- Memperhatikan : Keputusan Kabadiklat Kemhan Nomor: KEP/1171/X/2010 tanggal 29 Oktober 2010 tentang Pedoman Penyusunan Bahan Pembelajaran Diklat/Kursus di Lingkungan Badiklat Kemhan.

**MEMUTUSKAN:**

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN PERTAHANAN TENTANG BAHAN PEMBELAJARAN KEPEMIMPINAN STRATEGIK.
- KESATU : Mengesahkan Bahan Pembelajaran sebagaimana terlampir dalam lampiran Keputusan ini.
- KEDUA : Bahan Pembelajaran Kepemimpinan Strategik digunakan dalam Kursus Kepemimpinan Manajemen Pertahanan.
- KETIGA : Hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan yang memerlukan pengaturan lebih lanjut, akan diatur dengan Keputusan tersendiri.

/ KEEMPAT ...



- KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan.
- KELIMA : Keputusan ini disampaikan kepada Kapusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan.
- KEENAM : Tembusan keputusan ini disampaikan kepada:
1. Sekjen Kemhan
  2. Irjen Kemhan
  3. Karopeg Setjen Kemhan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 26 Februari 2016

Kepala  
Badan Pendidikan dan Pelatihan,

Hartind Asrin  
Mayor Jenderal TNI



KEMENTERIAN PERTAHANAN RI  
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

**KEPUTUSAN**  
**KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**  
**NOMOR: KEP/56/II/2016**

**TENTANG**

**BAHAN PEMBELAJARAN**  
**KEPEMIMPINAN STRATEGIK**

**DITETAPKAN DI JAKARTA**  
**PADA TANGGAL 26 FEBRUARI 2016**