

PERANAN PEMIMPIN DALAM PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK

LAPORAN HASIL PENELITIAN

OLEH

TUKIRIN

**SEKOLAH TINGGU ILMU EKONOMI
TAMANSISWA JAKARTA**

2011

KATA PENGANTAR

Berkat rahmat Allah yang maha kuasa laporan penelitian dengan judul: "Peranan Pemimpin dalam Penerapan Manajemen Strategik" ini dapat diselesaikan dengan baik. Laporan penelitian ini merupakan hasil kajian literatur dari berbagai sumber yaitu jurnal internasional, buku teks, dan hasil observasi pengalaman penulis bertahun-tahun. Karya ini dibuat dengan upaya optimal dan bebas dari plagiat.

Dalam menyusun laporan penelitian ini banyak bantuan baik langsung maupun tidak langsung yang saya peroleh terutama dari Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tamansiswa Jakarta, Bapak Ir. Riyanto Susilo, M.Si., untuk itu pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih.

Akhir kata semoga laporan penelitian ini bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Jakarta, Januari 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Tukirin', enclosed within a large, stylized oval or circular loop.

T u k i r i n

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penulisan.....	2
1.4 Kontribusi Penulisan.....	2
1.5 Metodologi Penulisan.....	3
 BAB II LANDASAN TEORI DAN PEMBAHASAN.....	 4
2.1 Penerapan Manajemen Strategi.....	4
2.2 Penentuan Visi, Misi, Batasan Bisnis, Tujuan dan Filosofi.....	5
2.3 Hubungan Misi dan Kinerja.....	9
2.4 Aliansi Global untuk Memperkuat Strategi.....	10
2.5 Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Strategi.....	12
2.6 Pembelajaran Organisasi dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia.....	 17
2.7 Struktur Organisasi.....	23
2.8 Strategi Kontrol.....	25
2.9 Peranan Pemimpin dalam Manajemen Strategi.....	25
2.10 Pembahasan Umum.....	28
 BAB III PENUTUP.....	 30
3.1 Kesimpulan.....	30
3.2 Saran-saran.....	30
DAFTAR PUSTAKA.....	31

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era modern tantangan organisasi semakin besar, hal ini disebabkan tuntutan dari pemangku kepentingan dan faktor eksternal organisasi. Organisasi yang berorientasi bisnis akan berhadapan dengan organisasi lain yang sejenis atau yang berhubungan kepentingannya. Untuk organisasi yang sejenis akan timbul persaingan dalam rangka mempertahankan eksistensinya masing-masing atau dalam rangka mengembangkan diri. Sedangkan bagi organisasi yang saling membutuhkan timbul tuntutan untuk saling melengkapi dan saling mendukung agar terjadi sinergi dalam pengelolaan organisasi.

Dalam perkembangannya pengelolaan organisasi tidak semudah yang dibayangkan. Banyak pihak lain yang memiliki kepentingan baik yang sejalan dengan keinginan perusahaan maupun yang berlawanan. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan yang terintegrasi yang menyatukan segala potensi yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan pengelolaan strategis perjalanan perusahaan diharapkan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Namun demikian hasil yang optimal baru dapat tercapai, jika diikuti oleh pelaksanaan, pengalokasian sumber daya, evaluasi, dan sistem pengendalian yang baik. Be

Penerapan manajemen strategi merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pengelola perusahaan. Semakin majunya jaman telah mendorong banyak pihak untuk melakukan berbagai kegiatan usaha. Kegiatan usaha tersebut dapat saling melengkapi, namun tidak sedikit yang saling bersaing untuk memperebutkan sumberdaya yang terbatas serta memperebutkan pasar dalam rangka meningkatkan omzet penjualan dan laba. Perencanaan yang sepotong-sepotong tidak mampu lagi menjawab tantangan yang ada. Perencanaan yang terpadu disertai dengan pengorganisasian, pengalokasian sumberdaya, pelaksanaan, evaluasi dan pengendalian menjadi kebutuhan yang tidak dapat

ditawar lagi. Hal yang ini yang disebut dengan penerapan manajemen strategi. Penerapan manajemen strategi tidak dapat berjalan dengan sendirinya, dibutuhkan pemimpin yang mampu menggerakkannya. Sejauh mana keberhasilan penerapan manajemen strategi dalam mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung pada pemimpinnya.

1.2 Perumusan Masalah

Persaingan yang semakin ketat antar perusahaan telah mendorong penerapan manajemen strategi. Keberhasilan penerapan manajemen strategi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan membaca keberadaan diri dan lingkungan, memilih kebijakan yang tepat dan melaksanakannya dengan baik. Dalam hirarki organisasi pemimpin menduduki tempat yang paling strategis yang akan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan. Oleh karena itu keberhasilan perusahaan sebagian besar tertumpu pada pundaknya. Atas dasar pemikiran tersebut dalam paper ini dirumuskan masalah sebagai berikut : *“Bagaimanakah peranan pemimpin dalam menerapkan manajemen strategis dalam perusahaan”*

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan paper ini adalah untuk mengetahui peranan sentral pemimpin dalam penerapan manajemen strategi.

1.4 Kontribusi Penulisan

Dengan mengkaji peranan pemimpin dalam penerapan manajemen strategis diharapkan dapat menambah wawasan bagi setiap orang yang terkait dengan organisasi dan atau perusahaan .

1.5 Metodologi Penulisan

Penyajian paper ini dilakukan dengan mendeskripsikan secara sistematis kajian literatur yang berkaitan dengan manajemen strategis dan pemimpin dilengkapi dengan inspirasi dari kajian realistis melalui pengamatan dan pengalaman.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PEMBAHASAN

2.1 Penerapan Manajemen Strategi

Mengacu pada artikel Prescott (1986) penerapan manajemen strategi di lapangan adalah konsep lingkungan yang merupakan salah satu konstruk kunci untuk memahami perilaku organisasi dan performance (Hofer & Schendel, 1978). Berdasarkan penelitian mereka atas kajian yang luas dengan lebih dari 80 artikel, Lenz dan Engledow (1986) mengidentifikasi lima pendekatan untuk model lingkungan: model struktur industri (porter, 1980), model kognitif (Weick, 1979), model bidang organisasi (Dill, 1958), model ketergantungan ekologis dan sumber daya (Aldrich, 1979; Pfeffer & Salancik, 1978), dan model era (Naisbitt, 1982). Semua pendekatan untuk pemodelan lingkungan bervariasi dalam hal asumsi tentang struktur lingkungan, asumsi tentang proses dan penyebab perubahan lingkungan, dan asumsi tentang bagaimana manajer atau peneliti mengetahui dan memahami lingkungan (Lenz & Engledow, 1986).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan mempengaruhi keputusan melalui persepsi manajerial dan dimensi tujuan struktur industri. Model dasar untuk organisasi industri ekonomi adalah paradigma struktur-perilaku-kinerja. Menurut paradigma ini, kinerja dari suatu perusahaan tergantung pada tingkah laku seperti kebijakan harga, penekanan R & D, dan kebijakan investasi. Pada gilirannya tergantung pada struktur industri, yang meliputi hambatan masuk, tingkat konsentrasi, dan derajat diferensiasi produk (Scherer, 1980).

Selanjutnya temuan penelitian Prescott (1986) adalah sebagai berikut: lingkungan, yang diukur dengan karakteristik struktur pasar, kekuatan moderat tetapi tidak bentuk hubungan antara strategi dan performance memiliki implikasi penting bagi masa depan teori dan penelitian, publik, kebijakan, dan manajer. Salah satu implikasi dari kebutuhan studi kontingensi untuk mengidentifikasi sub

kelompok lingkungan dan untuk menguji hubungan antara strategi dan performance dalam dan lintas sub-kelompok. Pengembangan dan identifikasi subkelompok telah menjadi topik penting dalam penelitian strategi (Hambrick, 1983, 1984; Miller & Friesen, 1984)

2.2 Penentuan Visi, Misi, Batasan Bisnis, Tujuan dan Filosofi

Berdasarkan artikel Rampersad (2001) Proses manajemen visioner terdiri dari siklus fase yang berurutan, yang dapat dibedakan menjadi misi pribadi / visi pengembangan misi, pengembangan organisasi / visi, analisis situasi, strategi pembentukan, dan perencanaan dan pelaksanaan (Rampersad, 1997).

Misi Organisasi / pengembangan visi tahap kedua dalam visioner proses manajemen, pertanyaan penting di sini adalah: mengapa? dan dimana? Misi Organisasi meliputi identitas dan kompetensi inti perusahaan Sebuah model manajemen visioner dan mengindikasikan alasan untuk keberadaan, untuk yang itu ada, mengapa itu ada, apa tujuan utamanya, dan yang stakeholder yang paling penting adalah Misi ini karena itu tidak terikat pada waktu. Sebuah misi dirumuskan efektif menciptakan perilaku ambigu karyawan, memperkuat satu pikiran, dan meningkatkan komunikasi internal dan suasana dalam organisasi (Rampersad, 1997). Berikut dua pernyataan efektif misi organisasi. (1) Misi Hamilton-Wentworth Regional Polisi - misi kami adalah untuk melayani dan melindungi dalam kemitraan dengan kami masyarakat. (2) Misi Imperial Minyak Esso - yang misi perusahaan adalah untuk menciptakan nilai pemegang saham melalui pengembangan dan penjualan hidrokarbon energi dan produk-produk terkait. Organisasi visi, di sisi lain, mencakup mimpi jangka panjang perusahaan dan menunjukkan jalur transformasi diperlukan untuk mencapai hal ini. Visi adalah citra masa depan yang diinginkan. Yang efektif visi organisasi dirumuskan memberikan arah ambisi pribadi dan kreativitas, menciptakan iklim melalui perubahan drastis, memperkuat kepercayaan di masa depan, dan melepaskan energi pada manusia. Visi organisasi, bertentangan dengan misi organisasi, terikat

wawasan waktu dan tujuan beton terkait. Efektif dirumuskan organisasi pernyataan visi dan misi memenuhi kriteria berikut: Pendek, global, dan abstrak, melainkan dimengerti, menular, dan yang jelas untuk semua orang dalam organisasi untuk berfungsi sebagai pedoman beton untuk keputusan. . Organisasi spesifik; penekanannya pada elemen berbeda dengan rasa, saling menghormati organisasi.

Pada saat yang sama, batas secara luas dirumuskan untuk memungkinkan pengembangan inisiatif baru. Ambisius, menantang, memotivasi, dan idealis; mengilhami karyawan dan memberikan arah inisiatif dan kreativitas.

. Menjelaskan tujuan dan arah dan memberikan arti terhadap perubahan yang diharapkan

orang.

. Realistik; itu dikenali semua orang. kelayakan ini tidak terbuka untuk diskusi.

. Semua orang dalam organisasi terlibat dalam proses pembangunan; ini mencakup

panitera, pelayan, dan pesuruh kantor.

Misi adalah abadi dan visi terkait dengan waktu.

. Sejalan dengan nilai-nilai inti perusahaan dan terkait dengan kebutuhan pelanggan.

. Ini mencakup titik awal etis dan budaya komponen, seperti menghargai individu, memberikan kontribusi untuk masyarakat, membantu orang untuk mengembangkan mereka peluang, dll

Misi dan visi organisasi bersama-sama membentuk suatu manajemen penting instrumen yang mengekspresikan jiwa perusahaan dan menunjukkan apa organisasi berdiri untuk, yang tujuan itu ada di bumi, apa yang Tujuan utamanya adalah, di mana ia ingin pergi ke mana, bagaimana rencana untuk mencapai sana (berdasarkan nya / nya nilai-nilai), dan pada yang poin penting seharusnya semua orang berkonsentrasi. Mereka membentuk ambisi kolektif organisasi, dan memiliki dampak penting pada ikatan karyawan untuk organisasi dan mereka kinerja. Sebuah berhasil dirumuskan ambisi kolektif menunjukkan orang-orang

bagaimana mereka kegiatan berkontribusi keseluruhan, dimana mereka bekerja bersama pada tujuan dari organisasi, yang akan mengakibatkan lebih tinggi pertunjukan.

Sebagai hasilnya, mereka mendapatkan perasaan bangga bahwa mereka membuat yang bermanfaat kontribusi terhadap sesuatu yang bernilai itu. Ini hanya bekerja jika mereka percaya bahwa manajemen memiliki lama komitmen untuk itu (Hamel dan Prahalad, 1994). Misi dan visi organisasi memberikan arah ke perusahaan dan fungsi sebagai kompas dan peta jalan. Meyakinkan propagasi dari, aktif inspirasi, dikenali, menantang, dan mempesona misi dan visi orang yang menyentuh dan menciptakan perasaan solidaritas biasanya menyebabkan lebih banyak usaha, kepuasan, dan komitmen. Setelah semua, seperti ambisi umum menginspirasi kreativitas, memotivasi dan memobilisasi orang, memberi mereka energi, dan mengarah ke lebih baik pertunjukan. Sebuah organisasi akan berhasil jika berhasil menciptakan rasa, sebuah yang berarti bahwa melepaskan energi pada orang, menimbulkan keterlibatan dan menempatkan orang-orang dalam gerakan.

Misi dan visi sebagai instrumen manajemen juga menawarkan kemungkinan menciptakan kesatuan dalam perilaku karyawan, untuk membuat karyawan merasa bangga dengan mereka organisasi, untuk membiarkan mereka berfokus pada yang relevan kegiatan yang menciptakan nilai bagi pelanggan, dan untuk menghilangkan kegiatan non-produktif.

Lagi pula, ketika seseorang melakukan sesuatu yang ia menemukan pekerjaan yang bermakna, dari apa yang dia tidak akan menarik baginya. Ini menghasilkan kemampuan lebih untuk menjadi dinamis, kreatif, dan tugas-oriented. Yang efektif misi dan visi organisasi juga memberikan berpegang pada pengambilan keputusan dan membantu manajer dengan keputusan tentang penggunaan yang tersedia sumber daya.

Setiap karyawan harus merumuskan jati dirinya sendiri pribadi misi, visi, dan peran kunci. Merumuskan elemen-elemen ini secara positif dan saat ini dengan cara, seakan semuanya terjadi di saat ini. Anda pribadi misi pernyataan meliputi filosofi hidup Anda dan mengatakan siapa Anda, apa tujuan hidup Anda,

mengapa Anda hidup, dan apa yang Anda terdalam aspirasi. Pernyataan visi pribadi Anda adalah gambaran dari mana Anda akan pergi, yang nilai-nilai dan prinsip-prinsip memandu Anda untuk mencapai titik, apa yang ingin Anda membantu mewujudkan dalam Anda hidup, apa ideal karakteristik Anda ingin untuk memiliki, dan apa profesi ideal Anda, hidup dan kondisi kesehatan. Anda kunci peran menganggap cara Anda memenuhi atau ingin memenuhi beberapa peran dalam hidup Anda untuk menyadari Anda misi pribadi, seperti peran seorang ayah, ibu, teman, manajer, tetangga, dll .

Dengan kata lain, hubungan Anda ingin memiliki dengan teman, keluarga, tetangga, dan lain-lain. Menurut Covey (1993), yang keseluruhan dari ketiga elemen ini semacam konstitusi, yang memandu hidup Anda, dan membentuk dasar untuk mengevaluasi keputusan, apa yang Anda inginkan, dan apa yang ingin Anda lakukan. Cara ini diformulasikan merangsang Anda untuk berpikir mendalam tentang kehidupan Anda, dan memberi makna pada semua yang Anda lakukan. Ini membantu Anda untuk menemukan perasaan terdalam Anda dan menjelaskan apa yang penting bagi Anda. Pada akhirnya, Anda dapat menulis ulang dalam kasus ini kondisi hidup Anda atau pola berpikir perubahan dalam perjalanan beberapa tahun. Anda bisa mendapatkan ide dari Anda pribadi misi, visi, dan peran kunci jika Anda menjawab dua pertanyaan berikut: Apa Anda ingin menulis di blog Anda batu nisan? Kenangan yang ingin Anda meninggalkan di belakang ketika Anda meneruskan? Berikut adalah contoh dari efektif dirumuskan visi misi, dan kunci pribadi peran seorang manajer.

Contoh ini berasal dari buku yang direkomendasikan Tujuh Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif, oleh Covey (1993). (1) misi Pribadi: misi saya adalah untuk hidup dengan integritas dan membuat perbedaan dalam kehidupan orang lain. (2) visi Pribadi: untuk memenuhi misi ini: . Aku punya amal: Aku mencari dan cinta satu - masing-masing - tanpa-nya situasi. . Saya pengorbanan: Aku mencurahkan waktu saya, bakat, dan sumber daya untuk misi saya. . Aku menginspirasi: saya mengajar dengan contoh yang kita semua anak-anak dari mencintai Surgawi Bapa dan bahwa setiap Goliath dapat diatasi. . Saya berdampak: apa yang saya lakukan membuat perbedaan dalam kehidupan orang lain. (3) peran

kunci: peran ini mengambil prioritas dalam mencapai misi saya: . Suami: pasangan saya adalah yang paling orang penting dalam hidup saya. Bersama kita berkontribusi buah dari harmoni, industri, amal, dan penghematan. . Ayah: Saya membantu anak-anak saya pengalaman semakin besar sukacita dalam hidup mereka. . Anak / saudara: Saya sering "ada" untuk dukungan dan cinta. . Kristen: Tuhan bisa mengandalkan saya untuk mematuhi perjanjian-perjanjian saya dan untuk melayani-Nya anak-anak lain. . Tetangga: kasih Kristus yang terlihat melalui tindakan saya terhadap orang lain. . Agent perubahan: Saya seorang katalis untuk mengembangkan kinerja tinggi dalam jumlah besar organisasi. . Scholar: saya belajar hal-hal baru yang penting setiap hari.

2.3 Hubungan Misi dan Kinerja

Menurut artikel Bart, Bontis, dan Taggar (2001) penelitiannya adalah usaha pertama untuk melihat bagaimana berbagai elemen primer dan perantara mungkin akan diintegrasikan ke dalam misi holistik- kinerja model. Dengan demikian, kita memiliki telah mampu menunjukkan misi yang Laporan materi dan telah mengidentifikasi elemen penting yang dibutuhkan untuk misi ke memberikan kontribusi positif terhadap kinerja. Secara khusus, hasil penelitian kami menunjukkan: 1 kepentingan relatif model kami konstruksi pada kinerja perusahaan; 2 pentingnya analisis jalur dalam memberikan wawasan baru ke dalam peran dan ``"Pengaruh berbagai arah misi pernyataan komponen; dan 3 kecukupan diperlukan untuk melakukan misi yang akan sukses. Kegagalan di salah satu elemen pada Gambar 1 (Mis-alignment misi organisasi, perilaku, kepuasan, komitmen, dll) dapat membahayakan kesuksesan suatu misi keseluruhan. Budidaya setiap elemen, di sisi lain tangan, meningkatkan kemungkinan positif hasil. Kami hasil titik, terutama, ke kekritisian menggunakan pendekatan holistik untuk pelaksanaan misi (lih. Stajkovic dan Luthans, 1997). Misi pemikiran dan isi misi (H1 dan H2) Itu menyenangkan untuk menemukan bahwa membangun untuk alasan-alasan misi (yang termasuk baik memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya dalam organisasi) memainkan peran

yang signifikan dalam model kami. Karena kedua hipotesis (H1 dan H2) telah dikonfirmasi,

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar anekdot komentar tentang pentingnya misi alasan-alasan yang didasarkan pada kenyataan, yakni bahwa semakin kuat niat misi adalah a priori, lebih jelas isi sebuah misi adalah ditentukan. Atau, sebagai salah satu manajer dalam studi kami letakkan: Mengetahui mengapa anda ingin melakukan sesuatu membawa kejelasan tujuan dan gairah untuk Anda upaya. Ini membantu mempengaruhi dan memandu apa yang Anda dilakukan selanjutnya, serta bagaimana Anda melakukannya.

Temuan kami juga memperpanjang karya terbaru Bart (1996b, 1997 dan 1998) secara empiris menunjukkan sambungan antara pemikiran misi dan konten misi.

2.4 Aliansi Global untuk Memperkuat Strategi

Menurut artikel Pett dan Dibrell (2001) organisasi sering membentuk aliansi untuk sejumlah alasan dan memiliki berbagai pilihan dan alternatif yang mereka miliki dalam membentuk aliansi. Yang paling penting jenis aliansi termasuk berbagai jenis usaha patungan, produk swap, perjanjian lisensi, serta pengaturan pemasok dan pembeli (Bleeke dan Ernst, 1993; Borys dan Jemison, 1989). Koperasi hubungan atau organisasi jenis hibrida merupakan media yang berguna untuk mengevaluasi aliansi strategis pengaturan. Hal ini terjadi ketika dua atau lebih organisasi mencoba untuk bersaing sebagai unit tunggal (Borys dan Jemison, 1989; Oliver, 1990; Ring dan Van de Ven, 1992).

Kemampuan untuk menggabungkan dua organisasi independen dengan berbagai keunggulan kompetitif dan / atau komparatif dapat menghasilkan lebih besar secara keseluruhan keuntungan dan sering kali memungkinkan organisasi baru kemampuan untuk mengakses pasar global (Prahalad dan Hamel, 1990). Proses ini memiliki potensi untuk memberikan keuntungan organisasi baru dalam kedua skala ekonomi dan ruang lingkup, sebagai serta mengurangi jumlah risiko yang dihadapi oleh organisasi baik secara terpisah (Borys dan Jemison, 1989).

Ring dan Van de Ven (1992) menyatakan bahwa teori biaya transaksi, dan bahkan beberapa instansi tingkat teori, terlalu luas dari teori dasar untuk digunakan dalam menganalisis aliansi strategis.

Singkatnya, aliansi strategis dapat dilihat sebagai bentuk organisasi hibrida. Meskipun transaksi biaya dan pendekatan teori game telah dikaitkan dengan aliansi (Parkhe, 1993b; Thorelli, 1986), aliansi sebenarnya berbeda dari bentuk-bentuk transaksi (Borys dan Jemison, 1989; Hagedorn, 1993). Perspektif organisasi hibrida dapat dilengkapi melalui pertimbangan budaya nasional dalam proses. Budaya nasional tercermin dalam desain suatu organisasi sebagai budaya mempengaruhi hubungan dengan otoritas, konsepsi diri, dan cara-cara menangani konflik (Inkeles dan Levinson, 1969).

Organisasi adalah refleksi dari budaya nasional (Clarke, 1979). Jadi, jika organisasi tersebut dibentuk dan dibatasi oleh kebudayaan nasional, maka tim manajemen puncak juga dapat dipengaruhi oleh budaya nasional. Salah satu keterkaitan tersebut dapat ditemukan melalui teori eselon atas (Hambrick dan Mason, 1984). Upper eselon teori mengusulkan bahwa demografi anggota tim manajemen puncak mempengaruhi proses pengambilan keputusan mereka dalam bentuk rasionalitas dibatasi. rasionalitas Terbatas menyiratkan tim manajemen puncak akan membuat keputusan berdasarkan kriteria pribadi mereka (Hambrick dan Mason, 1984).

Budaya sangat berkaitan dengan persepsi organisasi dari lingkungannya dan karena itu akan tercermin dalam strategi perusahaan (Franke et al, 1991; Inkeles dan Levinson, 1969; Katz et al, 2000).. Perbedaan budaya antar bangsa telah terdokumentasi dengan baik (misalnya Franke et al, 1991; Hofstede, 1980; Grosse dan Trevino, 1996).

Menggunakan dua pengaturan hibrida disarankan oleh Ring dan Van de Ven (1992), kerangka dikembangkan memeriksa komponen yang tidak terpisahkan dari aliansi. Kerangka juga akan menguraikan proses kerjasama, koordinasi, dan bukti yg menguatkan. Tahap kontrak berulang, jika dilihat sebagai saling berhasil jangka pendek, meletakkan dasar dan pondasi untuk jangka panjang relasional kontrak panggung.

Setiap tahap memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi proses diadopsi oleh manajer organisasi karena memutuskan apakah akan terus aliansi. Kerangka kerja ini adalah unik, menunjukkan aliansi yang strategis benar-benar mengikuti serangkaian tahap sebelum memasukkan sembarang komitmen jangka panjang, dengan dimasukkannya kebudayaan nasional sebagai faktor yang harus dipertimbangkan dalam aliansi proses perencanaan. Meskipun penelitian telah menyelidiki berbeda aspek dari kerangka yang diusulkan, model ini dapat menjadi lebih ditingkatkan melalui penelitian tambahan. Karena aliansi strategis tampaknya menjadi tren terus, peneliti harus memahami mereka dari kedua praktisi dan peneliti 'perspektif. Ini pekerjaan telah mengambil langkah penting untuk menjembatani dimensi ini diad, tetapi penting untuk melanjutkan baris ini penelitian untuk meningkatkan pemahaman ini fenomena. Selanjutnya, generalisasi kerangka kerja yang dikembangkan dalam kertas harus ditetapkan melalui penelitian empiris.

2.5 Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Strategi

Berdasarkan artikel Harrison (1996) pengambilan keputusan adalah aktivitas yang paling signifikan para manajer di semua jenis organisasi dan di tingkat manapun. Ini adalah salah satu kegiatan yang paling hampir melambangkan perilaku manajer, dan salah satu yang jelas membedakan pekerjaan manajer dari yang lain di masyarakat. Menurut catatan Drucker, misalnya, bahwa "untuk membuat keputusan penting adalah tugas eksekutif tertentu. Hanya eksekutif membuat keputusan. Dari semua manajerial fungsi eksekutif ... melakukan tindakan pengambilan keputusan. Yang pasti, manajer dan eksekutif melakukan banyak hal selain membuat keputusan. Meskipun demikian, saat ini dan dampak abadi manajerial kinerja berpusat di kemandirian eksekutif pilihan. Fokus utama dalam hal ini artikel ada di keputusan strategis yang dibuat oleh manajer di bagian atas organisasi. Ini keputusan memicu puluhan atau ratusan bahkan lain keputusan besarnya lebih kecil di turun tingkatan manajemen. Strategis keputusan, oleh karena itu, mengatur nada dan tempo pengambilan

keputusan manajerial untuk setiap individu dan unit di seluruh organisasi. Jika pengambilan keputusan di bagian atas organisasi tidak efektif, maka pilihan dilakukan di tingkat bawah manajemen akan sama. Demikian pula, jika manajemen puncak pilihan strategis cenderung berhasil, mencerminkan baik pada pilihan yang dibuat di lain bagian organisasi. keputusan strategis sangat kompleks dan melibatkan sejumlah variabel dinamis. karakteristik mereka unggulan adalah penting; "Keputusan strategis berhubungan dengan kesehatan jangka-panjang perusahaan. "Keputusan strategis adalah mereka yang biasanya jatuh dalam bidang manajemen puncak. keputusan strategis merupakan variabel penting dalam manajemen strategis. Mereka adalah sarana yang terus-menerus sumber daya yang langka secara rasional komitmen untuk manajerial memenuhi harapan untuk sukses.

Berikut adalah lima kriteria untuk digunakan dalam mengidentifikasi dan membuat keputusan strategis: 1 Keputusan harus diarahkan menentukan hubungan organisasi untuk nya lingkungan. 2 Keputusan harus mengambil organisasi sebagai keseluruhan sebagai unit analisis. 3 Keputusan harus mencakup semua fungsi utama yang dilakukan dalam organisasi. 4 Keputusan harus memberikan dibatasi pedoman bagi semua administrasi dan operasional kegiatan organisasi. 5 Keputusan harus kritis penting untuk keberhasilan jangka panjang dari (total organisasi).

Sukses keputusan strategis adalah salah satu yang menghasilkan pencapaian yang dari tujuan yang memunculkan keputusan dalam kendala-kendala yang harus diamati untuk membawa tentang pencapaian tersebut. Itu juga mengemukakan bahwa pengambilan keputusan formal kondusif untuk proses strategis keputusan keberhasilan. Sebuah profil dari keputusan strategis sukses dengan enam karakteristik utama itu maju sebagai dasar untuk mengevaluasi dunia nyata pilihan strategis.

Proses pengambilan keputusan strategis adalah komposit konsep kesenjangan strategis dan pengambilan keputusan manajerial proses. Varietas proses arus ada tiga jenis arus proses yang masing-masing memberikan kontribusi kepada hasil akhir dari proses total. Aliran utama mencakup fungsi utama proses

pengambilan keputusan strategis. Fungsi-fungsi ini tidak dapat dielakkan tanpa serius mengorbankan integritas proses total. Informasi diterima dari lingkungan eksternal digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan organisasi bersama dengan peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternal.

Analisis kesenjangan dilakukan untuk memastikan ukuran dan sifat positif atau negatif resultan strategis kesenjangan. Hasil dari kesenjangan analisis yang digunakan oleh manajemen untuk mengatur atau reset tujuan manajerial yang memicu proses pengambilan keputusan manajerial.

Menurut artikel Baum dan Wally (2003) berdasarkan penelitian di Amerika Serikat aspek penting dari makalah ini adalah bahwa (1) menawarkan dukungan sampel besar teori dimulai oleh Hardt »Eisen (1989) dan Hakim dan Miller (1991) bahwa kecepatan keputusan mempengaruhi kinerja Hrrn, dan (2) itu meluas temuan positif di perusahaan yang mewakili semua 10 GSICs. Kami juga memperluas penelitian kecepatan pengambilan keputusan strategis dengan mengidentifikasi satu set lebih rumit dari faktor-faktor yang mempengaruhi kecepatan keputusan. Kami menemukan bahwa kecepatan mempengaruhi keputusan penjualan dan pertumbuhan lapangan kerja 'berikutnya 4 tahun dan' % keuntungan aset dan dinamisme, kemurahan hati, sentralisasi, dan formalisasi kecepatan pengambilan keputusan.

Namun demikian, hubungan sebab akibat antara kecepatan pengambilan keputusan dan kinerja selanjutnya tidak terjamin. Ini mungkin bahwa CEO yang memimpin proses pengambilan keputusan strategis cepat cenderung energik, cerdas, para pemimpin proaktif yang juga mendapatkan pertumbuhan yang tinggi dari perusahaan mereka melalui proses lainnya.

Selanjutnya, kecepatan keputusan strategis menengahi hubungan faktor organisasional dan lingkungan dengan kinerja perusahaan, yang juga mendukung argumen kausal untuk kecepatan keputusan. Artinya, hubungan antara dinamisme, sentralisasi munilicence, strategi dan operasi. dan formalisasi rutinitas dan non-rutinitas dan performzmce perusahaan telah berkurang ketika hubungan mereka dengan kecepatan keputusan dimasukkan, dan 'perbedaan dijelaskan' total meningkat pada model efek tidak langsung.

Temuan kami juga dapat diartikan sebagai indikasi bahwa CEO yang melaporkan keputusan perusahaan berjalan lebih lambat proses yang lebih lambat pertumbuhan dan tidak berubah (tetapi tidak negatif) profitabilitas.

Temuan bahwa pembuatan keputusan yang cepat tidak mendahului keuntungan membaik dalam model efek langsung dan bahwa hubungan dengan laba dalam model tidak langsung adalah batas yang menarik. Orang mungkin mengharapkan bahwa keputusan awal akan meningkatkan efisiensi aud. demikian. keuntungan.

Environmental dan faktor kecepatan kinerja organizatorial dan keputusan Kami menemukan bahwa dinamika berdampak keuntungan sampel heterogen negatif. Hal ini mendukung pandangan kami bahwa keseluruhan lebih sulit untuk mengelola sukses dalam lingkungan yang tidak terduga. Kami juga menemukan koefisien negatif antara dinamisme dan pertumbuhan, namun ini tidak significantly berbeda from nol. Dinamika Akhir yang signifikan berhubungan dengan kecepatan keputusan cepat, yang pada gilirannya berhubungan dengan pertumbuhan membaik, mendukung akhiran dari Eisenhardt (1989) dan Hakim dan Miller (1991) bahwa pengambilan keputusan yang cepat meningkatkan kinerja pasar dalam 'high-kecepatan'.

Kami menemukan efek moderasi lemah ($p < 0,11$) untuk dinamika lingkungan dalam hubungan antara kecepatan keputusan dan pertumbuhan perusahaan. Itulah. pengaruh kecepatan terhadap pertumbuhan kuat dalam lingkungan yang dinamis. (Kami tidak menemukan efek moderasi pada laba.) Temuan ini menawarkan dukungan untuk Hakim and (1991) kesimpulan Miller bahwa efek kecepatan keputusan tergantung pada konteks, namun hasilnya tidak mengurangi ujung kami yang cepat pengambilan keputusan memiliki efek positif di lingkungan dan dinamisme yang merupakan pendahuluan kecepatan keputusan.

Secara keseluruhan, temuan kami menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang cepat bermanfaat, bahkan diberi kekuatan negatif dari dynamism lingkungan terhadap kinerja. Itu mungkin bahwa pengambilan keputusan yang cepat dan adopsi cepat berikutnya yang lebih berguna di pasar yang dinamis karena (1) lebih banyak pilihan ada (Hambrick dan Abramhamson, 1995) dan (2)

'trial and error' awal tindakan dapat memberikan informasi yang berguna untuk efektif sekunder tindakan. Hasil penelitian kami untuk munihcence tidak memberikan kejutan. Dalam pendek. kemurahan hati meningkatkan pertumbuhan dan keuntungan, dan positif berkaitan dengan kecepatan keputusan.

Kami mengadopsi dehnition sentralisasi yang membedakan proses strategis dan operasional karena kita berpikir bahwa kedua alam mempengaruhi kecepatan keputusan strategis. Studi kami conhirms resep Adler dan Borys (1996) bahwa kombinasi sentralisasi proses strategis dan desentralisasi operasional menghasilkan hasil yang terbaik. Para peneliti yang mempelajari efek sentralisasi di alam dalam beberapa organisasi dapat menemukan resep desain orgzmization menarik bagi para praktisi.

Kami menemukan bahwa pengambilan keputusan strategis terpusat dengan desentralisasi pengambilan keputusan operasional berkontribusi terhadap kinerja Mm lebih tinggi juga dapat menumpahkan cahaya pada coniiict antara teori kontingensi tradisional dan (1989) Eisenhardt's akhiran. teori kontingensi menunjukkan bahwa perusahaan dalam lingkungan yang tidak pasti lebih harus desentralisasi dalam rangka untuk membuat keputusan lebih cepat dan lebih responsif terhadap pasar (Lawrence dan Lorsch 1967;. Scott, 1992).

Kami menemukan bahwa sentralisasi keputusan strategis meningkatkan kecepatan juga konsisten dengan Scott (1992). yang menyarankan bahwa CEO di perusahaan terpusat menjalankan keputusan-keputusan strategis cepat karena mereka melakukan pengolahan informasi lebih lanjut efhcient, ini mungkin juga karena aktivitas politik berkurang (Bourgeois dan Eisenhardt, 1988).

Kami mempelajari dan diukur formalisasi dalam dua bidang organisasi: rutinitas dan non-rutinitas. Seperti dengan definisi dunia ganda kita tentang 'centraliza-tion,' kami menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang rutin struktur formal dan sistem sementara meninggalkan non-rutinitas terstruktur yang berperforma terbaik dalam hal pertumbuhan dan keuntungan.

Penelitian Mazany, Francis dan Sum ich (1997) di New Zealand menyatakan perbaikan yang signifikan di semua dimensi "proses" dari kinerja tim yang dihasilkan dari lokakarya. Tim menemukan bahwa proses pengambilan

keputusan mereka lebih ditentukan, orientasi konsensus dan tidak didominasi oleh individu. Anggota menemukan bahwa mereka lebih siap untuk memberi dan menerima ide dari orang lain, dan bahwa ada lebih aktif, partisipasi yang setara. Anggota lebih puas dengan hasil tim, dan menemukan bahwa diskusi secara umum lebih relevan dan waktu yang digunakan lebih efisien. Para anggota juga lebih berkomitmen untuk hasil kelompok, mereka menikmati pengalaman kelompok, dan menemukan pengalaman keseluruhan lebih menyenangkan. Tidak ada perubahan dilihat dalam isi dari apa yang dihasilkan. Dan, pada kenyataannya, tes sejati perbaikan dalam konten akan melibatkan ukuran kualitas strategi bahwa tim berkembang. Namun pengukuran yang sesuai ini biasanya akan memakan waktu beberapa tahun.

2.6 Pembelajaran Organisasi dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia

Berdasarkan artikel Khandekar dan Sharma (2005) dari penelitian di India, mayoritas organisasi sepakat bahwa masalah pembelajaran dalam proses HRM strategis sangat penting untuk kinerja organisasi yang efektif dan kompetitif. Secara keseluruhan, 79 persen dari organisasi menyepakati peran pembelajaran organisasi dalam perencanaan SDM, 72 persen dalam perekrutan dan seleksi, 78 persen dalam pelatihan dan pengembangan, 83 persen pada penilaian kinerja, 70 persen di kompensasi dan penghargaan dan 65 persen di organisasi keluar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM dan organisasi belajar yang positif terkait satu sama lain dalam organisasi global asing ($r = 0.81$) dan organisasi global India ($r = 0.68$, $p < 0.05$). Belajar dalam proses rekrutmen dan seleksi ini dianggap proses yang sangat penting bagi organisasi (p $r = 0.63$ dan 0.49 , < 0.01). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan dan pembelajaran organisasi berhubungan positif satu sama lain ($r = 0.82$ dan 0.63 , $p < 0.05$). Penilaian Kinerja membantu dalam mengevaluasi kinerja masyarakat dan pembelajaran terus menerus membantu dalam improvisasi

keterampilan untuk memperoleh dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ($r = 0.82$ dan 0.65 , $p < 0.01$). Kompensasi dan bermanfaat orang bijaksana membantu organisasi tidak hanya dalam mencapai tujuannya, tetapi juga dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dan meningkatkan pembelajaran dalam organisasi ($r = 0.72$ dan 0.63 , $p < 0.05$). Hubungan antara keluar organisasi dan pembelajaran organisasi ditemukan positif ($r = 0.85$ dan 0.68 , $p < 0.01$). Konsisten dengan proposisi teoritis, hasil menunjukkan bahwa perencanaan SDM dapat memainkan peran penting dalam menciptakan struktur dan budaya yang sengaja akan memfasilitasi kemajuan luar biasa adaptif, alam belajar untuk mengembangkan dan mengkoordinir "generatif" (Senge, 1990; Bhargava, 1994 dikutip dalam Pattanayak, 2004).

Gupta (1994, dikutip dalam Pattanayak, 2004) merasa bahwa kesenjangan pengetahuan dan void perlu ditangani dengan program pelatihan readymade oleh pelatih nyata. paket kompensasi yang mendorong upaya tim juga dapat berguna untuk perusahaan yang perlu untuk mempertahankan sumber daya pengetahuan. Tetapi pada saat yang sama, telah diamati bahwa paket kompensasi yang berbeda untuk manajer dapat berkembang biak kecemburuan dan menghambat proses belajar dalam organisasi. Penilaian kinerja sistem dan manajemen dapat dirancang untuk mendorong karyawan untuk belajar dan berbagi pengetahuan dengan orang lain.

Dari ANOVA satu arah pembelajaran organisasi dalam organisasi global asing dan India. Kami menemukan bahwa satu-way ANOVA pembelajaran organisasi dalam organisasi global asing dan India yang signifikan ($F = 36.92$, $df = 299$, $F\text{Probability} = 0.000$). Perbedaan empiris ditemukan pada organisasi global India dan asing dapat dihubungkan dengan praktek-praktek SDM, penilaian terus-menerus kekuatan, inovasi yang berkelanjutan dan lain-lain komunikasi yang terbuka ini akan memerlukan perubahan besar pada sikap, sistem kerja, strategi dan keterampilan sumber daya manusia dari organisasi-organisasi Indian (Sparrow dan Budhwar, 1997).

Untuk menguji H2, tabulasi silang dan satu-way ANOVA dilakukan. Mayoritas organisasi merasa bahwa modal manusia mungkin yang paling penting

dan kritis untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif karena langka, berharga dan ini adalah yang paling sulit untuk ditiru. Tabulasi silang menunjukkan bahwa 68 persen dari para manajer dari asing dan 65 persen dari para manajer dari organisasi global India setuju atau sangat setuju ketika ditanya tentang SDM sebagai sumber daya yang berharga. Sebanyak 26 persen dan 20 persen dari para manajer dari kedua kelompok tetap netral dan 6 persen dan 15 persen dari masing-masing manajer tidak setuju dengan pernyataan itu. Hal ini cukup mengejutkan bahwa hanya dalam organisasi-organisasi Indian yang 4 persen dari manajer sangat tidak setuju pada isu.

Sebesar 68 persen dan 32 persen dari para manajer dari masing-masing perusahaan global asing setuju atau sangat setuju dengan pernyataan. Dalam organisasi-organisasi Indian, mayoritas manajer, yaitu 60 persen dan 40 persen setuju atau sangat setuju dengan masalah tersebut. Dari manajer dari organisasi global asing, 83,5 persen tanggapan positif ketika ditanya tentang SDM sebagai sumber daya non-imitable sedangkan di organisasi-organisasi Indian 69 persen dari manajer setuju atau sangat setuju dengan pernyataan (Tabel VI). Sebanyak 16 persen dan 23 persen dari manajer memberikan respon netral pada isu-isu. Hal ini cukup mengejutkan bahwa 0,5 persen dari para manajer dalam kategori asing tidak setuju pada isu, dimana 8 persen dari para manajer dari organisasi-organisasi Indian tidak setuju.

Sebanyak 75 persen dari para manajer dalam organisasi global asing menyetujui isu-isu modal manusia sebagai sumber daya non-disubstitusikan dalam memperoleh keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dibandingkan dengan 64 persen dari manajer India. Temuan kami tambahkan ke karya-karya sebelumnya yang telah menyarankan bahwa HRM strategis merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hasil empiris penelitian menunjukkan cara organisasi mengelola SDM nya memiliki dampak yang signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Menurut RBV, sistem SDM dapat berkontribusi untuk keuntungan kompetitif yang berkelanjutan melalui memfasilitasi pengembangan kemampuan lain yang teguh tertentu, menghasilkan hubungan sosial yang kompleks, yang

tertanam dalam sejarah perusahaan dan budaya dan menghasilkan pengetahuan organisasi diam-diam (Wright et al, 1994; Barney dan Wright, 1998). Boxall (1996) berargumen bahwa dengan mempekerjakan dan mengembangkan staf berbakat dan mensinergikan kontribusi mereka dalam bundel sumber daya perusahaan, HRM dapat meletakkan dasar untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. DeSaa-Pe'rez dan Garcí'a-Falco'n (2002) menunjukkan bahwa SDM yang berharga karena mereka berbeda dalam kapasitas dan kemampuan, dan, karenanya, dalam kontribusi mereka terhadap perusahaan. Mereka jarang karena sulit untuk menemukan orang-orang yang menjamin tingkat kinerja yang tinggi. ditiru mereka muncul bentuk kesulitan dalam duplikasi pengetahuan masyarakat, kemampuan, pengalaman dll Terakhir, mereka sulit untuk mengganti karena tidak semua orang memiliki kapasitas yang sama untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda dan teknologi. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh hanya jika organisasi memilih dan mengembangkan tugas-tugas kerja HR dan struktur dan sistem imbalan di mana cara-cara yang kemudian memotivasi tim untuk tampil baik dan dengan demikian berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (lihat dkk Jackson, 2004.). Oleh karena itu kita dapat menyimpulkan bahwa strategi yang dibangun di sekitar kompetensi SDM dengan fokus strategis ketat dipelihara dan fleksibilitas jangka panjang bisa menghasilkan keuntungan kompetitif (Fulmer et al, 1998;. Sharma, 2001).

Arti penting dari sektor SSI di India baik ditunjukkan oleh pertumbuhan kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB), penciptaan lapangan kerja dalam ekonomi yang sangat surplus tenaga kerja dan pendapatan devisa melalui ekspor. Pangsa sektor ini adalah sekitar 40 persen dalam output total industri negara dan 35 persen ekspor langsung (Departemen Keuangan, 2001). UKM telah muncul sebagai mesin pertumbuhan bagi ekonomi India. Menurut statistik terbaru (Departemen Keuangan, 2002-2003), ada sekitar 3,2 juta SSI unit di India dan ini mempekerjakan sekitar 18 juta orang. Dalam studi mengenai UKM di India, temuan penelitian kami menunjukkan bahwa hampir sepertiga responden telah menghadapi masalah mengenai "peningkatan produktivitas dan budaya kerja" diikuti dengan "penolakan dan kontrol pemborosan" dan "proses reduksi waktu".

"Kompetisi Mengelola", "manajemen diri", "kinerja-imbalan-motivasi" dan "keterampilan negosiasi yang efektif" telah ditemukan sebagai sangat berguna oleh lebih dari sepertiga dari responden. Semua jenis pelatihan bagi pekerja telah ditemukan sangat diinginkan, walaupun hampir 60 persen responden tidak pernah dikirim untuk pelatihan apapun. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang sesuai dan keterampilan Facebook gradasi yang tidak tersedia di daerah ini. Efektif manajemen penjualan dianggap sebagai daerah yang paling penting untuk pelatihan dalam pemasaran.

Pengendalian biaya dan analisis biaya untuk perencanaan laba dianggap wilayah yang sangat berguna untuk pelatihan di bidang keuangan (Dewan, 2001). Menurut Sharma dan Khandekar (2001), pembelajaran telah muncul secara internasional sebagai mekanisme penting untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dari manajer serta pekerja. Namun, konsep belajar sebagai mekanisme untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi belum saring ke UKM di India

Berbagai penelitian pada masalah organisasi belajar dan HRM strategis dalam UKM di India, menunjukkan bahwa kompetensi dan kesiapan manajemen untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan di UKM bermain setidaknya seperti, jika tidak lebih sebagai peran sentral dalam mengembangkan sikap belajar di antara karyawan untuk belajar organisasi (Bhaduri, 2000; Pattanayak, 2001). Pengamatan penting lainnya, sejauh fungsi UKM di India yang bersangkutan, bahwa saat mereka tumbuh dalam ukuran, mereka mungkin memiliki kesempatan peningkatan untuk mengakses dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal, tapi motivasi mereka dan kemampuan untuk belajar dari lebih berkurang sumber-sumber informal. Berdasarkan penelitian, kita mengusulkan suatu model pembelajaran organisasi dan HRM strategis bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi-organisasi Indian.

Hasil penelitian menyediakan beberapa bukti untuk mendukung kedua hipotesis. Perbedaan yang ditemukan dalam pembelajaran organisasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan antara organisasi India dan asing dapat dijelaskan oleh gaya belajar dan proses MSDM strategis yang diikuti oleh organisasi-organisasi. Organisasi-organisasi ini India telah mengupgrade

teknologi dan sekarang bersaing dengan perusahaan-perusahaan global dan multinasional dan sedang mempertimbangkan kebutuhan untuk mengembangkan tenaga kerja yang sangat beragam menjadi karyawan yang terlatih, bermotivasi dan efisien. Mereka diorganisir sekitar belajar dan pada budidaya terus menerus dan penyebaran pengetahuan (Sharma dan Khandekar, 2004). Respon dari sembilan organisasi yang diteliti disukai pembelajaran organisasi dan hubungan yang dekat HRM strategis. Semua korelasi sangat signifikan, mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif antara keduanya. Tabel V telah menunjukkan rasio-f sebagai sangat signifikan ketika satu-way ANOVA dihitung antara organisasi global India dan asing. Fakta menarik terungkap ketika kita melihat analisis Duncan 'dari perusahaan-perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi 1 dan 9 berbeda dari sisa perusahaan yang termasuk dalam studi ini.

Kedua perusahaan ditemukan paternalistik di alam. tabulasi silang menunjukkan dampak signifikan dari variabel MSDM strategis pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa organisasi berbasis strategi belajar HR lakukan membantu dalam mempromosikan individu, tim, dan pembelajaran organisasi yang luas dalam menghasilkan kinerja tinggi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. MSDM Strategis praktek seperti perencanaan SDM perekrutan strategis, dan seleksi, peningkatan sistem reward dan menambahkan fleksibilitas kepada mereka, mengembangkan manajemen karyawan keterampilan para manajer lini, meningkatkan kemampuan organisasi dengan mengembangkan keterampilan karyawan, pembedaan pelatihan dan pengembangan untuk memberikan pembelajaran dan kepercayaan bahwa transformasi SDM adalah kunci untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi. Semakin banyak praktik-praktik ini dalam organisasi, semakin kuat kemampuan pembelajaran organisasi. UKM pada umumnya, harus memperhatikan sistematis untuk belajar, pengembangan kompetensi dan kebijakan pengembangan SDM yang sesuai. Kedua, penelitian pengembangan berorientasi aksi dan penelitian-dimulai belajar intervensi dalam UKM dapat memberikan kontribusi pengembangan pembelajaran organisasi dan

"ekonomi baru". Penelitian ini membantu mendirikan sebuah studi kasus untuk belajar di India, khususnya di UKM, dan merupakan dasar bagi penelitian selanjutnya. Pada akhirnya, kami ingin menyimpulkan penelitian kami dengan pengamatan bahwa pembelajaran berbasis kerja sukses dan pelatihan intervensi yang melibatkan orang memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi mereka untuk belajar, untuk memperkuat rasa percaya diri dan komitmen organisasi, dan untuk memperbaiki iklim sosial dalam kelompok dengan umur campuran. Beberapa pertanyaan dan agenda untuk masa depan untuk masalah pembelajaran organisasi untuk India masih perlu ditangani. Beberapa ini adalah apa mekanisme yang pusat-pusat keunggulan diciptakan? Bagaimana organisasi-organisasi belajar memastikan kesuksesan, dalam hal kompetitif, keunggulan kelangsungan hidup dan pertumbuhan? Terakhir, bagaimana seseorang menilai kinerja dan dampak ini pada arsitektur organisasi?

2.7 Struktur Organisasi

Menurut Lin dan Germain (2003) berdasarkan penelitian di Cina, korelasi squared untuk persamaan struktural individu: turbulensi teknologi, 0,182; routineness teknologi produksi, 0,027; formal kontrol, 0,158; desentralisasi, 0,117; kontrol > formal <desentralisasi interaksi, 0,055; pelanggan produk pemanfaatan pengetahuan, 0,456, dan kinerja pertumbuhan relatif terhadap industri, 0,331. Penjelasan dari sepertiga dari varians dalam kinerja melebihi banyak upaya Barat yang biasanya menjelaskan sekitar 10 persen.

Hipotesis 1-3 yang bersangkutan efek struktur organisasi terhadap kinerja pertumbuhan relatif terhadap industri. Pertumbuhan kinerja relatif terhadap industri ini positif diprediksikan oleh kontrol formal ($57,3 = 0,542$; $p < 0,01$) dan inversely diprediksi oleh desentralisasi ($\beta 7.4: -0,209$, $p < 0,05$), mendukung Hipotesis 1 dan 2. Temuan mendukung proposisi bahwa formalisasi meningkatkan kinerja BUMN, sedangkan desentralisasi kontraproduktif.

Hipotesis 4-6 didukung. Namun, pelanggan produk pemanfaatan pengetahuan tidak memprediksi pertumbuhan kinerja relatif terhadap industri

(57,6 = -0,037; $p > 0,05$). Meskipun putaran konseptual yang solid dalam mendukung Barat empiris literature and baru-baru ini antara HRMS Cina (Deshpande dan Farley. 2000), hasil kami tidak mendukung Hipotesis 7. Sebelum penelitian tentang pengaruh orientasi pelanggan di perusahaan Cina tidak kontrol struktur organisasi, kelemahan yang menunjukkan hubungan palsu antara orientasi pelanggan dan kinerja.

Daya saing industri asing diinduksi memprediksi turbulensi teknologi (y_1 , $t = 0,426$; $p < 0,01$) dan produksi routineness teknologi (y_2 , $t = 0,166$; $p < 0,05$), mendukung Hipotesis 8a dan Sb. persaingan asing sehingga memiliki dampak signifikan pada konteks operasi BUMN: prediktabilitas dalam lingkungan eksternal teknologi menurun dan ketergantungan pada massa perakitan teknologi produksi meningkat.

Hipotesis 9-12. terhubung konteks struktur organisasi. Asing yang disebabkan daya saing industri memprediksi decentrmization (Y_4 , $t = 0,351$; $p < 0,01$). Kendali formal berbanding terbalik diprediksi oleh turbulensi teknologi (r_{93} , $t = -0,211$, $p < 0,05$) dan secara positif oleh routineness teknologi produksi ($r_{153,2} = 0,335$; $p < 0,01$). Hipotesis 9b, H10a, dan H11a didukung. Bukti tidak mendukung hipotesis yang tersisa.

Empat model regresi diperiksa, masing-masing dengan kinerja pertumbuhan relatif terhadap industri sebagai variabel dependen. Semua empat model mengandung kontrol formal, desentralisasi, interaksi mereka. dan pelanggan produk pemanfaatan pengetahuan sebagai efek utama. Interaksi struktur organisasi dan konsumen produk pemanfaatan pengetahuan dengan konteks (bersama dengan efek utama dari konteks) diperiksa secara terpisah untuk masing-masing dari empat variabel konteks. Konsisten dengan LISREL, tiga variabel struktur, tetapi tidak pelanggan produk pemanfaatan pengetahuan, adalah signifikan di keempat model. Hanya dua dari 16 efek interaksi signifikan: interaksi pemanfaatan pengetahuan pelanggan dengan daya saing produk industri asing diinduksi ($\beta_1 = -0,164$; $p < 0,05$) dan dengan turbulensi teknologi ($\beta_2 = 0,163$; $p < 0,05$). ukuran BUMN, turbulensi teknologi, dan routineness teknologi produksi

tidak berinteraksi dengan struktur organisasi dalam memperkirakan kinerja pertumbuhan relatif terhadap industri.

2.8 Strategi Kontrol

Menurut artikel Schreyog dan Steinmann (1987) sebagian pemikiran manajemen tentang kontrol adalah orientasi feedback. Ia fokus pada perbandingan performance aktual dan perbedaan dengan standar. Aksi koreksi menjadi perbedaan dari titik standar dan performance yang sesungguhnya.

Dua karakteristik pusat model feedback adalah pertanyaan yang utama untuk kontrol pada manajemen strategis 1) Feedback control is post-action control, dan 2) Standards are taken for granted.

Aksi kontrol terakhir berdasarkan gambaran fundamental. Feedback tentang aksi strategis selalu terlambat untuk mengoreksi rencana strategis. Kasus ini jika jika feedback tidak mendukung strategi sampai implementasi total dari strategi. Manajer harus memiliki konsep realistik dari kontrol strategis dengan menghitung untuk kedua kompleksitas dari perubahan seperti basic features dari pembuat keputusan strategis (Ruefli & Sarrazin, 1981).

2.9 Peranan Pemimpin dalam Manajemen Strategi

Berdasarkan artikel Collins dan Clark (2003) penelitian ini mendukung gagasan bahwa jaringan sosial top manajer penting bagi kinerja perusahaan. Sedangkan top management team (TMT) kuat dan beragam jaringan eksternal meningkat baik pada pertumbuhan penjualan dan harga saham. Dengan demikian, aktor eksternal mungkin bersedia untuk berbagi informasi penting hanya bila hubungan yang dekat dan bisa dipercaya. Secara keseluruhan, TMT mungkin ingin selektif membangun kuat, hubungan saling percaya dengan berbagai aktor eksternal, daripada membangun besar jaringan.

Besar dan beragam jaringan TMT internal adalah terkait dengan kinerja perusahaan, namun ikatan yang kuat yang tidak. Data menunjukkan bahwa

tingkat tinggi keterhubungan TMT internal memungkinkan untuk menjadi sadar informasi dan kebutuhan informasi dari berbagai organisasi lokal. TMT bisa kemudian memfasilitasi pertukaran informasi dalam perusahaan dan menjadi lebih mampu mencari yang relevan informasi dari kontak eksternal.

Meskipun hasil kami penting, ada beberapa keterbatasan generalizability mereka. Pertama, hipotesis yang diuji pada sampel perusahaan yang relatif kecil, dengan demikian, kekuatan untuk mendeteksi efek yang lebih kecil terbatas.

Kedua, sementara mungkin hubungan prediktif untuk jenis perusahaan yang sama, dan lingkungan turbulensi tampaknya meningkat di kebanyakan sektor, tidak jelas apakah model yang sama akan prediktif dengan sampel teknologi rendah atau perusahaan diatur, lingkungan yang kurang dinamis. Dalam kondisi ketidakpastian dan turbulensi, perusahaan mungkin mendapatkan keuntungan yang besar dengan bertindak awal dan sering atas dasar keunggulan informasi. Namun, perusahaan menghadapi lingkungan yang dinamis mungkin kurang menggunakan jaringan yang berbeda. Sebagai contoh, pertahanan kontraktor beroperasi di lingkungan yang diatur dapat menggunakan kemampuan mempengaruhi jaringan TMT, seperti lobi, untuk mendapatkan keuntungan ketika penawaran kontrak pemerintah. Akibatnya, penelitian masa depan harus memeriksa lebih luas organisasi untuk mengidentifikasi potensi moderator hubungan antara jaringan dan perusahaan kinerja.

Ketiga, penelitian ini adalah tes lengkap dari peran praktek SDM dalam membangun keunggulan kompetitif. Secara khusus, kami hanya memeriksa praktek HR untuk satu set yang relatif istimewa dari organisasi karyawan. Ada banyak berbeda kelompok karyawan di dalam organisasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Lepak & Snell, 1999), dengan demikian, penelitian masa depan harus mengkaji bagaimana praktek-praktek SDM mempengaruhi perusahaan sumber daya yang dikembangkan sekitar karyawan lain selain manajer puncak.

Kami juga mencatat beberapa keterbatasan yang mungkin menyebabkan terlalu tinggi ukuran yang berlaku untuk hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Sebagai contoh, penelitian ini adalah studi lapangan di yang

mengukur survei SDM dan praktik modal sosial dikumpulkan secara bersamaan, oleh karena itu tidak mungkin untuk membuktikan kausalitas antara konstruks. Penelitian di masa mendatang harus fokus pada pengumpulan data longitudinal untuk menguji hubungan prediktif antara variabel independen dan mediasi. Hasil kami juga berpotensi bias karena kami memiliki laporan responden tunggal dari praktek-praktek SDM setiap perusahaan (Gerhart, Wright, McMahan, & Snell, 2000).

Selain itu, meskipun penelitian ini berlangsung lebih lanjut dibandingkan penelitian lain dalam memeriksa potensi mediator dari link antara praktik HR dan perusahaan kinerja, variabel penting tetap terukur dalam penelitian kami. Secara khusus, penelitian masa depan harus memeriksa para mediator potensial antara praktek-praktek SDM dan jaringan (seperti tinggi tingkat orientasi tujuan kolektif dan akses) dan antara jaringan dan kinerja perusahaan (akses untuk informasi berharga dan transfer informasi, misalnya). Temuan untuk praktik jaringan tertentu mungkin dibesar-besarkan. Penelitian masa depan diperlukan untuk menentukan sejauh praktek-praktek SDM tertentu yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan mediator atas dan di luar efek praktek performa tinggi umum.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi kepada literatur pengelolaan sumber daya strategis manusia dan jaringan sosial dalam beberapa cara. Pertama, kita mulai melihat ke dalam kotak hitam melampirkan antarmuka antara praktik HR dan kinerja perusahaan dengan memberikan bukti bahwa serangkaian pembangunan jaringan praktek-praktek SDM secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan melalui jaringan TMT. Penelitian ini juga memberikan bukti bahwa beberapa set praktek-praktek SDM mungkin ada di dalam perusahaan untuk set karyawan yang sama. Yang penting, temuan menunjukkan bahwa praktek-praktek SDM khusus dan umum mempengaruhi kinerja perusahaan dalam cara-praktek spesifik yang berbeda tampaknya mempengaruhi kinerja dengan membangun dan memperkuat kemampuan karyawan berbasis spesifik, sedangkan praktek umum dapat mempengaruhi kinerja lebih luas melalui faktor-faktor lain seperti sebagai keterampilan karyawan atau motivasi.

2.10 Pembahasan Umum

Dalam suatu organisasi pemimpin memegang posisi sentral, karena semua unsur dalam organisasi dapat bergerak sesuai perannya jika ada perintah dan atau persetujuan dari pimpinan. Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi, misi, batasan, tujuan, dan filosofi organisasi kepada semua pemangku kepentingan. Kegagalan dalam komunikasi dapat berakibat organisasi berjalan tidak pada posisinya dan ini dikhawatirkan akan menyebabkan kegagalan. Sementara itu keberhasilan dalam mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visi, misi, batasan, tujuan, dan filosofi organisasi kepada semua pemangku kepentingan akan mendorong keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah suatu konsep manajemen yang menunjukkan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk berpikir, bertindak, dan bekerja sesuai keinginannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam mempengaruhi orang lain ini peranan pemimpin berbeda-beda, dan menurut teori leadership continuum yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt *dalam* Wahjosumidjo (1987: 83 -84) adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin membuat dan mengumumkan keputusan terhadap bawahan (telling)
2. Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan (selling)
3. Pemimpin menyampaikan ide dan mengundang pertanyaan.
4. Pemimpin memberikan keputusan tentatif dan keputusan masih dapat diubah.
5. Pemimpin memberikan problem dan meminta saran pemecahannya kepada bawahan (consulting).
6. Pemimpin menentukan batasan dan meminta kelompok untuk membuat keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditentukan (joining).

Dari teori di atas perilaku pemimpin dapat cenderung berorientasi pada pemimpin atau berorientasi kepada bawahan. Beberapa Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Otoriter atau Otokratik

2. Gaya kepemimpinan Demokratik
3. Gaya kepemimpinan Paternalistik
4. Gaya kepemimpinan Laisser Faire

Pemimpin harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan perkembangan organisasi/perusahaan, situasi internal dan eksternal yang dihadapi, dan kesiapan seluruh pemangku kepentingan dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Secara umum tujuan organisasi/perusahaan adalah mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan memberikan dampak kesejahteraan bagi seluruh pemangku kepentingan.

BAB III

PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain:

1. Perusahaan harus memiliki visi, misi, batasan bisnis, dan filosofi yang jelas agar dapat dikelola sesuai dengan kaidah yang benar dengan melibatkan seluruh karyawan dari tingkatan yang paling tinggi sampai dengan tingkatan yang paling rendah.
2. Pengelolaan perusahaan harus berorientasi pada kebutuhan seluruh pemangku kepentingan agar keberadaan perusahaan dapat memberikan manfaat untuk kesejahteraan bersama
3. Dalam pengelolaan perusahaan sumberdaya manusia memegang posisi sentral sehingga keberadaannya harus dikelola secara optimal tidak sekadar sebagai faktor produksi atau input biasa.
4. Dalam keadaan tertentu perusahaan dapat melakukan aliansi sebagai salah bentuk strategi yang diterapkan untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan.
5. Pemimpin sebagai eksekutif memiliki peranan yang sangat strategis dalam membawa perusahaan menuju keberhasilan dan kegagalan.

3.2 Saran-saran

Untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya, maka disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Keberhasilan suatu perusahaan harus diikuti niat baik dari seluruh pemangku kepentingan agar dapat tercapai secara berkelanjutan sehingga memberikan manfaat yang lebih besar bagi kesejahteraan bersama.
2. Pengelolaan suatu perusahaan sebaiknya dilakukan secara komprehensif dan holistik agar kinerjanya juga optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Bart , Christopher K. , Nick Bontis, and Simon Taggar.” A model of the impact of mission statements on firm Performance”. *Management Decision* 39(1), 2001: 19-35.
- Baum, J. Robert, and Stefan Wally.”Strategic Decision Speed and Firm Performance” *Strategic Management Journal*, 24, 2003: 1107-1129.
- Collins, Christopher J, and Kevin D. Clark.” Strategic Human Resource Practices, TOP Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage”. *Academy of Management Journal* 46 (6), 2003: 740–751.
- Harrison, E. Frank.” A process perspective on strategic decision making”. *Management Decision*,34(1) 1996: 46–53
- Khandekar, Aradhana and Anuradha Sharma.” Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective”. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12 (2), 2005: 211-226
- Lin, Xiaohua and Richard Germain.”Organizational structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lesson from Chinese State-Owned Enterprises”. *Strategic management Journal*, 24, 2003: 1131-1151.
- Mazany, P., S. Francis and P. Sumich,” Evaluating the effectiveness of an experiential “hybrid” workshop” *Team Performance Management* 3 (2) 1997: 76-88.
- Pett , Timothy L. and C. Clay Dibrell.” A process model of global strategic alliance formation”. *Business Process Management Journal*, 7 (4): 2001: 349-364.
- Prescott. John E.”Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance” *Academy of Management Journal*, 29(2), 1986: 329-346.
- Rampersad, Hubert K. “A visionary management model”. *The TQM Magazine* 13 (4), 2001: 211-223
- Schreyog, Georg, and horst Steinman. “Strategic Control: A New Perspective”. *Academy of Management Review*, 12(1), 1987: 91-103.
- Wahjosumidjo. “*Kepemimpinan dan Motivasi*”.Ghalia Indonesia. Jakarta. 1987.

LAMPIRAN



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TAMANSISWA JAKARTA

Terakreditasi : No. 019/BAN-PT/AK-IV/VIII/2000

Jl. Garuda No. 25 Kemayoran - Jakarta Pusat Telp. (021) 4265630 Fax. (021) 42884122

SURAT TUGAS

No:STIE/056a/K/X/2010

Sehubungan dengan permintaan salah seorang dosen STIE Tamansiswa Jakarta bernama Ir. Tukirin, MM untuk memenuhi salah satu tugas dan kewajiban dalam rangka pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, maka dengan ini kami selaku pimpinan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tamansiswa Jakarta menyetujui dan sekaligus memberikan tugas kepada yang bersangkutan untuk melakukan penelitian dengan judul: "Peranan Pemimpin dalam Penerapan Manajemen Strategik pada Organisasi". Setelah penelitian tersebut selesai, maka kepada yang bersangkutan diwajibkan untuk membuat laporan hasil penelitian dalam waktu selambat-lambatnya akhir semester gasal tahun akademik 2010/2011.

Demikianlah surat tugas ini dibuat untuk dapat diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 4 Oktober 2010
STIE Tamansiswa Jakarta
Ketua,



Ir. Riyanto Susilo, MSi



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TAMANSISWA JAKARTA

Terakreditasi : No. 019/BAN-PT/AK-IV/VIII/2000

Jl. Garuda No. 25 Kemayoran - Jakarta Pusat Telp. (021) 4265630 Fax. (021) 4288412

SURAT KETERANGAN

No:STIE/002a/K/I/2011

Dengan surat keterangan ini dijelaskan bahwa kami selaku pimpinan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tamansiswa Jakarta sekaligus merangkap sebagai Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM) telah menerima dengan baik satu berkas laporan hasil penelitian dengan judul: "Peranan Pemimpin dalam Penerapan Manajemen Strategik pada Organisasi" yang diteliti secara mandiri oleh seorang dosen bernama Ir. Tukirin, MM sesuai dengan surat tugas No:STIE/056a/K/X/2010, tanggal 4 Oktober 2010.

Hasil penelitian tersebut selanjutnya disimpan di perpustakaan STIE Tamansiswa Jakarta sebagai bahan kajian penelitian lebih lanjut dan sebagai sumber bahan bacaan mahasiswa dan sivitas akademika STIE Tamansiswa Jakarta serta masyarakat luas lainnya.

Demikianlah surat keterangan ini dibuat untuk dapat diketahui dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 10 Januari 2011

Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada
Masyarakat (LPPM) STIE Tamansiswa Jakarta

Kepala,



Ir. Riyanto Susilo, MSi