

MEDIA  
**K**ampus  
STKIP PGRI JOMBANG

Jurnal Ilmiah bidang Pendidikan, Sosial, Sastra, Hukum, Politik, dan Budaya

URBANISASI DAN MASYARAKAT KOTA  
(PERUBAHAN SOSIAL DALAM MASYARAKAT KOTA DI INDONESIA)  
**Dra. Diah Puji Nallbrata, M.Si.**

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
SEBAGAI UPAYA PELESTARIAN LINGKUNGA  
DAN KEANEKARAGAMAN HAYATI  
**Drs. Asmuni Syukir, M.Si.**

UPAYA PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA  
MELALUI LEMBAGA PENGAJIAN  
(Kasus Pengajian Padhang mBulan Di Menturo Sumobito Jombang)  
**Dr. Agus Prianto, M.Pd**

PEMBELAJARAN KOOPERATIF TIPE STAD DENGAN LABORATORIUM MINI  
UNTUK POKOK BAHASAN KUBUS DAN BALOK  
DI KELAS VII SMP MUHAMMADIYAH 1 JOMBANG  
**Ama Noor Fikrati, S.Pd M.Pd**

PENGGUNAAN METODE FAKTORISASI LU DALAM MENENTUKAN  
DETERMINAN MATRIKS KUADRAT DAN FAKTOR-FAKTOR QR MATRIKS SEBARANG  
**Achmad Badrun Kurnia, S.Pd & Dra. Nurwani, M.Si**

PEMBELAJARAN BAHASA IBU dalam WACANA GLOBALISASI  
**Dra. Heny Sullstyowati, M.Hum**

PROFIL IBU DALAM DRAMA MEGA-MEGA, Karya Arifin C. Noer  
**Dra. Siti Malsaroh, M.Pd.**

KEPEMIMPINAN STRATEGIK:  
SEBUAH ALTERNATIF MENGHADAPI PERUBAHAN  
PERAN DALAM PERSAINGAN GLOBAL  
**Dra. Munawaroh, M.Kes.**





Jurnal Ilmiah bidang Pendidikan, Sosial, Sastra, Hukum, Politik, dan Budaya

Dari Redaksi:

**VALIDITAS TES UAN**

**2**

URBANISASI DAN MASYARAKAT KOTA  
(PERUBAHAN SOSIAL DALAM MASYARAKAT KOTA  
DI INDONESIA)

**Dra. Diah Puji Nalibrata, M.Si.**

**4**

PENGGUNAAN METODE FAKTORISASI LU  
DALAM MENENTUKAN DETERMINAN MATRIKS KUADRAT  
DAN FAKTOR-FAKTOR QR MATRIKS SEBARANG  
**Achmad Badrun Kurnia, S.Pd & Dra. Nurwiani, M.Si**

**71**

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
SEBAGAI UPAYA PELESTARIAN LINGKUNGAN  
DAN KEANEKARAGAMAN HAYATI  
**Drs. Asmuni Syukir, M.Si.**

**13**

PEMBELAJARAN BAHASA IBU dalam  
VACANA GLOBALISASI  
**Dra. Heny Sulistyowati, M.Hum**

**87**

UPAYA PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA  
MELALUI LEMBAGA PENGAJIAN  
(Kasus Pengajian Padhang mBulan  
Di Menturo Sumobito Jombang)

**Dr. Agus Prianto, M.Pd**

**26**

Profil Ibu dalam Drama Mega-Mega  
Karya Arifin C. Noer  
**Dra. Siti Maisaroh, M.Pd.**

**95**

PEMBELAJARAN KOOPERATIF TIPE STAD DENGAN  
LABORATORIUM MINI UNTUK POKOK BAHASAN  
KUBUS DAN BALOK DI KELAS VII  
SMP MUHAMMADIYAH 1 JOMBANG

**Ama Noor Fikrati, S.Pd M.Pd**

**61**

KEPEMIMPINAN STRATEGIK:  
SEBUAH ALTERNATIF MENGHADAPI PERUBAHAN  
PERAN DALAM PERSAINGAN GLOBAL

**Dra. Munawaroh, M.Kes.**

**105**

**Penanggung Jawab  
Pengarah**

: Drs. Siyono, M.Pd.  
: Dra. Agung KM, M.Kes.,  
Winardi, SH. M. Hum.,  
Drs. Asmuni Syukir, M.Si.

**Pemimpin Umum  
Pemimpin Redaksi  
Sekretaris Redaksi  
Dewan Penyunting**

: Dra. Agung KM, M.Kes.  
: Drs. Muslimin, Msi  
: Dr. Agus Prianto, M.Pd.  
: Dra. Nurwiani, M.Si, Dra. Siti Maisaroh, M.Pd.,  
Drs. Adib Darmawan, MA, Dra. Munawaroh, M.Kes., Drs. Suminto  
: Diah Dinaloni, S.Pd.

**Keuangan**

# KEPEMIMPINAN STRATEGIK: SEBUAH ALTERNATIF MENGHADAPI PERUBAHAN PERAN DALAM PERSAINGAN GLOBAL

Munawaroh\*

## Abstract

As a new paradigm in the field of human resource management, the effectiveness of strategic human resource management is in question. This paper examines an application of strategic management concepts in human resource practices and their implication in leadership. This also discusses some prerequisite conditions and changes in organization in order to assure new leadership concepts fitting the new environment.

**Kata kunci:** manajemen strategik, sumber daya manusia strategik, kepemimpinan strategik

## I. PENDAHULUAN

Pada dekade terakhir ini, telah lahir konsep manajemen sumber daya manusia yang inkonvensional, yakni manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM Strategik). Konsep ini berkembang seiring dengan meningkatnya minat terhadap bidang manajemen strategik (strategic management). Berkembangnya minat tersebut pada akhirnya membawa implikasi bagi semua fungsi-fungsi organisasi, seperti keuangan, pemasaran, produksi dan operasi, dan tidak terkecuali sumber daya manusia. Sehubungan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM),

berkembang satu "disiplin" baru yang disebut MSDM Strategik. Kata disiplin perlu diberi tanda kutip mengingat masih dalam perdebatan.

## II. MSDM DAN KEPEMIMPINAN STRATEGIK

MSDM Strategik merupakan pola penyebaran sumber daya manusia yang terencana dan merupakan aktivitas yang diharapkan membuat organisasi mampu mencapai tujuannya (Wright & McMahan, 1992). Implikasinya, MSDM harus terlibat secara aktif di dalam keseluruhan proses yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Hal ini tentunya

\* Dra. Munawaroh, M. Kes adalah Kandidat Doktor Pendidikan Ekonomi PPS Universitas Negeri Malang, Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi STKIP PGRI Jombang

merupakan paradigma baru MSDM, karena selama ini, MSDM dianggap sebagai "pelengkap penderita" dalam proses perencanaan tujuan organisasi (strategic planning process). Pertanyaannya sekarang adalah, "Apakah telah terjadi suatu reposisi (repositioning) peran MSDM?" Jawaban atas pertanyaan ini menjadi tidak sederhana manakala kita melihat bahwa penambahan kata sifat strategik di belakang MSDM akan membawa konsekuensi dibuangnya konsep-konsep ataupun pemahaman-pemahaman konvensional atas peran MSDM di dalam pengambilan keputusan. MSDM Strategik bukan sekedar mencangkokkan jargon-jargon manajemen strategik di manajemen sumber daya manusia. MSDM Strategik haruslah dipandang sebagai keinginan untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai salah satu basis keunggulan bersaing yang lestari (sustainable competitive advantage).

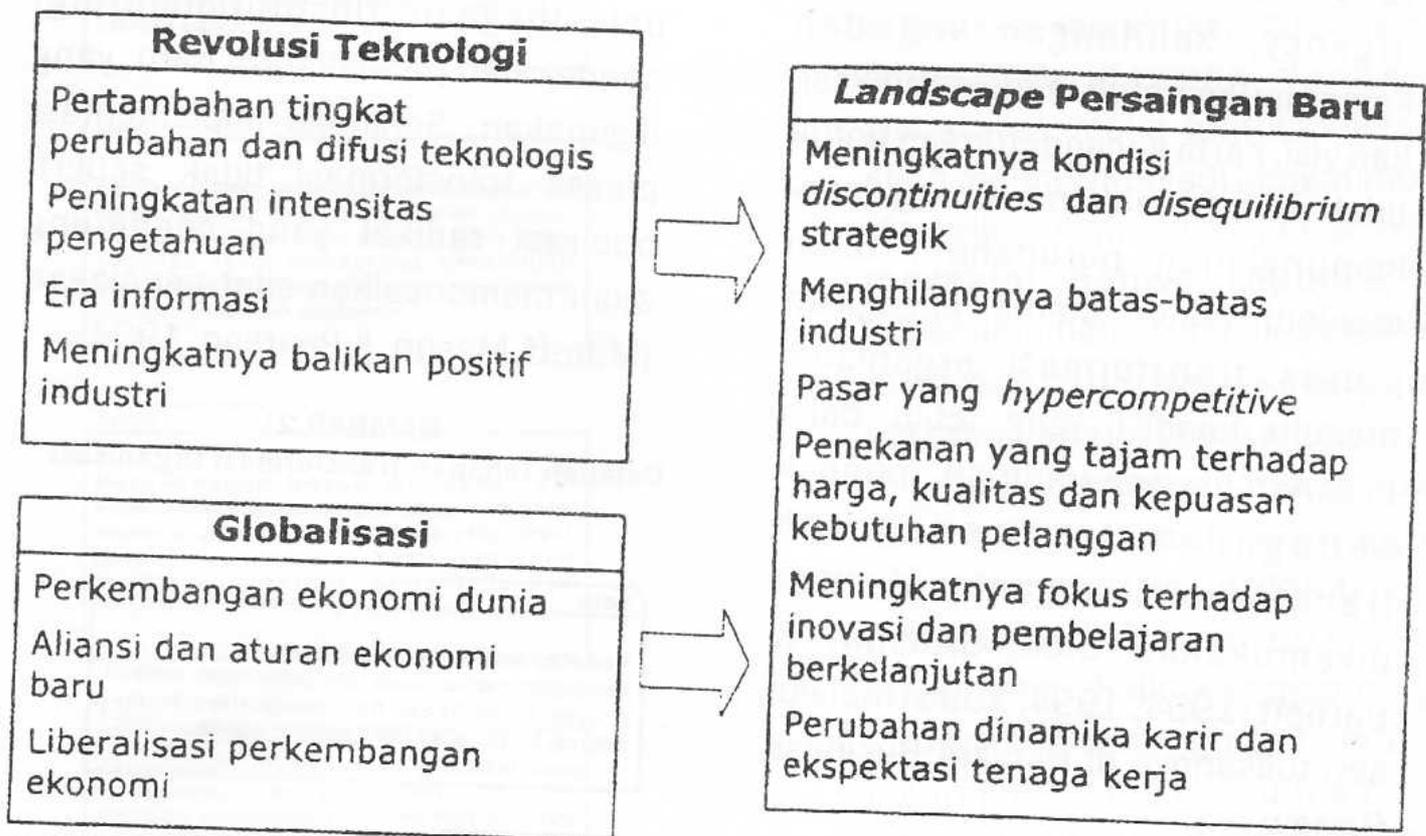
Penerapan atau keinginan untuk mempertahankan konsep-konsep lama, akan membuat organisasi kehilangan daya saing. Fenomena mutakhir telah memunculkan tantangan-tantangan baru-seperti manajemen krisis, issues management, persaingan global, total quality management, perekonomian berbasis

kewirausahaan, perhatian kepada pengembangan sumber daya manusia, kepedulian terhadap lingkungan hidup, dan sebagainya yang tidak akan dapat diantisipasi oleh fungsi-fungsi tradisional (Mitroff, Mason, & Pearson, 1994; Zahra, 1998). Dibutuhkan suatu kemampuan me-manage berbagai sumber daya dan aset yang bersifat intangible untuk mencapai pertumbuhan.

### **III. FORMAT KEPEMIMPINAN DAN PERSAINGAN DI MILLENNIUM BARU**

Setting persaingan baru di abad 21, pada dasarnya merupakan perpaduan revolusi di bidang teknologi dengan fenomena globalisasi (Hitt, Keats & DeMarie, 1998) seperti terlihat pada Gambar 1. Setting persaingan baru tersebut lebih bersifat strategik dan, oleh karenanya, membutuhkan respon strategik pula untuk dapat mengantisipasinya secara proaktif. Ketiadaan keterlibatan manajemen puncak di dalam upaya menyongsong abad baru, akan menyebabkan penyesuaian-penyesuaian strategik tidak dapat dilakukan. Di sisi lain, penyesuaian-penyesuaian strategik tersebut telah menjadi keharusan.

**GAMBAR 1**  
**Landscape Persaingan Baru**



Sumber: Hitt, Keats & DeMarie (1998).

Secara lebih spesifik, dibutuhkan konsep-konsep kepemimpinan baru yang lebih strategik untuk membawa organisasi mampu bergerak menyongsong era persaingan baru. Mengapa kepemimpinan strategik? Di dalam konsep manajemen strategik, kemampuan untuk menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi merupakan critical points bagi keberhasilan organisasi. Akan tetapi, implementasi rencana-rencana strategik juga tidak kalah pentingnya. Untuk itu dibutuhkan kepemimpinan yang kuat agar mampu menjaga pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Dan tingkatan manajeriallah yang memiliki kemampuan dan kewenangan melakukan perubahan, bukan di tingkatan operasional. Jadi dalam hal ini, kepemimpinan strategik adalah konsep kepemimpinan yang secara kental diwarnai oleh pemikiran-pemikiran dan visi yang strategik.

#### IV. TRANSFORMASI ORGANISASI

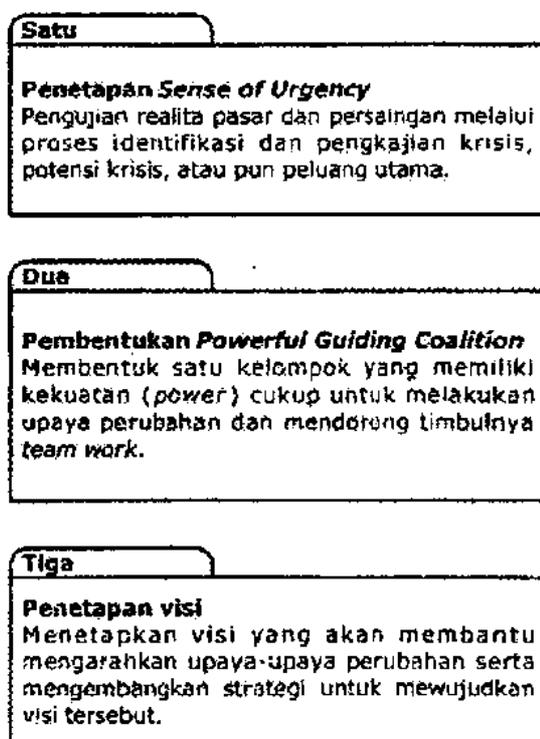
Format kepemimpinan yang tidak sesuai dengan perubahan lingkungan akan gagal membawa organisasi mencapai tujuannya, seperti telah diwaspadai

oleh Kotter (1995). Kepemimpinan yang tidak memiliki sense of urgency, kehilangan visi dan kemampuan untuk mengomunikasikan visi, serta kecenderungan untuk tidak mengindahkan kemungkinan-kemungkinan perubahan, telah menjadi faktor utama kegagalan proses transformasi organisasi menuju kondisi yang lebih baik. Peranan kepemimpinan puncak sebagai motor penggerak transformasi organisasi juga dikemukakan oleh Ghoshal & Bartlett (1994, 1994, 1995) melalui seri tulisannya di Harvard Business Review.

Proses transformasi organisasi menuju format yang lebih kondusif, tidak dapat dilakukan dengan sambil lalu atau setengah hati. Hal utama yang harus muncul adalah adanya kebutuhan untuk berubah dengan mengacu kepada kebutuhan pasar dan persaingan yang ada. Kotter (1995) mengusulkan delapan tahapan transformasi. Dengan adanya penahapan tersebut, maka proses transformasi diharapkan tidak menjadi "momok yang menakutkan" terutama bagi jajaran manajemen puncak. Kecemasan jajaran di bawahnya (lower management) dan jajaran operasional juga dapat

diminimalkan, karena di dalam penahapan tersebut terdapat proses pelembagaan (institutionalizing) pendekatan-pendekatan baru yang digunakan. Sehingga implementasi proses transformasi tidak seperti operasi radikal yang cenderung akan memunculkan sifat penolakan (Mitroff, Mason, & Pearson, 1994)

**GAMBAR 2**  
**Delapan Tahapan Transformasi Organisasi**



#### Empat

##### **Pengomunikasian visi**

Dengan berbagai sarana yang memungkinkan dilakukan pengomunikasian visi dan strategi baru tersebut serta mengajarkan perilaku-perilaku baru.

#### Lima

##### **Pemberdayaan untuk bertindak sesuai visi**

Menghilangkan kendala perubahan dengan mengubah sistem atau struktur yang tidak kondusif serta mendorong keberanian menghadapi risiko dan ide, aktivitas, maupun tindakan yang tidak tradisional.

#### Enam

**Perencanaan untuk mencapai dan menciptakan kemenangan jangka pendek**  
Merencanakan kemajuan kinerja yang dapat diikuti, menciptakan kemajuan yang diinginkan tersebut, serta tahu dan menghargai orang-orang yang terlibat.

#### Tujuh

##### **Konsolidasi perbaikan dan produksi yang masih memerlukan perubahan**

Memakai kredibilitas yang meningkat untuk mengubah sistem, struktur, kebijakan yang tidak sesuai dengan visi; menggunakan orang yang dapat mengimple-mentasikan visi.

#### Delapan

##### **Melembagakan pendekatan-pendekatan baru**

Menjelaskan keterkaitan perilaku baru dengan keberhasilan organisasi; mengembangkan wahana yang menjamin pengembangan kepemimpinan dan suksesi.

Sumber: Kotter (1995)

Keberhasilan proses transformasi, mengacu kepada tahapantahapan tersebut, akan sangat bergantung kepada kualitas kepemimpinan organisasi. Kebutuhan terhadap penetapan visi, akses kepada seluruh tingkatan organisasi, memerlukan power yang melekat pada pemimpin organisasi. Oleh karena itu, harapan dan

tuntutan bagi dimilikinya kepemimpinan strategik tidak dapat dipisahkan dengan kebutuhan organisasi melakukan transformasi. Dikaitkan dengan fenomena globalisasi, maka tuntutan tersebut akan meluas menjadi kepemimpinan staregik global. Petrick, et al. (1999) meyakini bahwa reputasi dan kepemimpinan strategik global akan menjadi sumber keunggulan bersaing yang lestari di era baru.

Kepemimpinan yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing harus didasari oleh berbagai kompetensi yang menunjang, baik kompetensi gaya kepemimpinan global maupun kompetensi substansi kepemimpinan global. Dengan dimilikinya kompetensi-kompetensi tersebut, akan menjamin organisasi memperoleh keunggulan bersaing melalui:

- Makin berimbangnya pembuatan keputusan-keputusan strategik dengan pengurangan risiko-risiko kesalahan strategik.
- Pengembangan kapabilitas pengetahuan/pembelajaran kolektif di semua tingkatan organisasi.
- Mengembangkan kapabilitas dan sensitivitas di semua tingkatan.

## V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Proses untuk membangun kepemimpinan yang mampu

bersaing di era millennium baru, perlu dibangun secara bertahap. Hal ini penting dilakukan, untuk menghindari keterkejutan-keterkejutan yang diakibatkan oleh perubahan-perubahan yang terjadi sebagai konsekuensi penerapan konsep dan pendekatan baru. Tidak kalah pentingnya adalah pengomunikasi-an visi dan pendekatan baru yang melembaga untuk mendapatkan dukungan dan keterlibatan seluruh tingkatan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1994). "Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose." *Harvard Business Review*, November-December, 79-88.
- \_\_\_\_\_ (1995). "Changing the Role of Top Management: Beyond System to People." *Harvard Business Review*. May-June, 132-142.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1995). "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes." *Harvard Business Review*. January-February, 86-96.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st century." *Academy of Management Executive*. Vol. 12 (4), 22-42.
- Kotter, J. P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*. March-April, 59-67.
- Mitroff, I. L., Mason, R. O., & Pearson, C. M. (1994). "Radical Surgery: What will Tomorrow's Organizations Look Like?." *Academy of Management Executive*. Vol. 8(2), 11-21.
- Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., Quinn, J. F. & Ainsina, M. F. (1999). "Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage." *Academy of Management Executive*. Vol. 13 (1), 58-69.
- Wright, P. M & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management." *Journal of Management*. Vol. 18 (2), 295-320.
- Zahra, S. A. (1998). "The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century." *Academy of Management Executive*. Vol. 13 (1), 36-42.