

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 strategi (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 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 (Hill, 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.



Secara lebih spesifik, dibutuhkan konsep-konsep kepemimpinan baru yang lebih strategik untuk membawa organisasi mampu bergerak menyongsong era persaingan barang. 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 Rotter (1995). Repemimpinan

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 santai atau setengah hati. Hal utama yang harus muncul adalah adanya kebutuhan untuk berubah dengan mengacu kepada kebutuhan pasar dan persaingan yang ada. Rotter (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 pelebagaan (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

Satu

Penetapan *Sense of Urgency*

Pengujian realita pasar dan persaingan melalui proses identifikasi dan pengkajian krisis, potensi krisis, atau pun peluang utama.

Dua

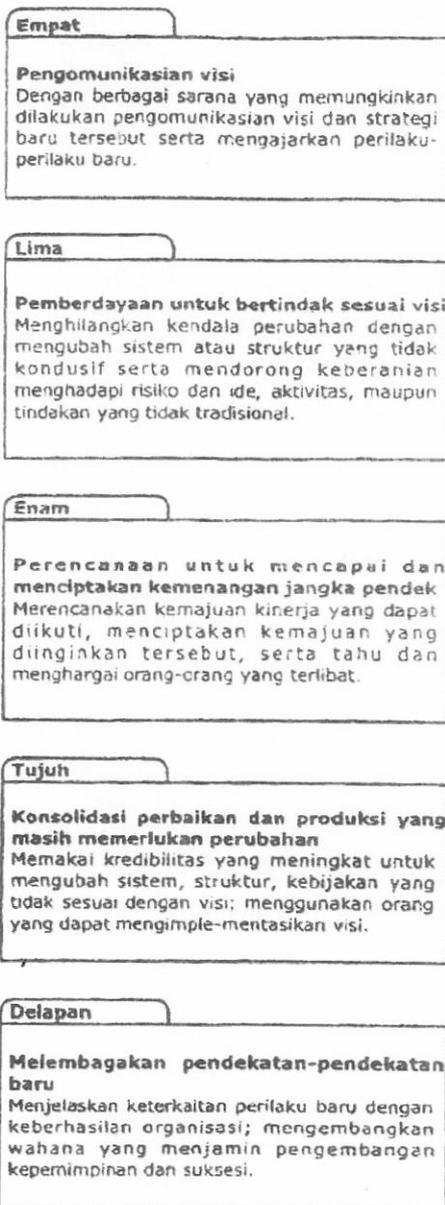
Pembentukan *Powerful Guiding Coalition*

Membentuk satu kelompok yang memiliki kekuatan (*power*) cukup untuk melakukan upaya perubahan dan mendorong timbulnya *team work*.

Tiga

Penetapan visi

Menetapkan visi yang akan membantu mengarahkan upaya-upaya perubahan serta mengembangkan strategi untuk mewujudkan visi tersebut.



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 strategik global. Petrick, et al. (1999) meyakini bahwa reputasi dan kepemimpinan strategik global akan merijadi 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 berimbangna pembuatan keputusan-keputusan strategi dengan pengurangan risiko-risiko kesalahan strategik.
- Pengembangan kapabilitas pengetahuan/pembelajaran kolektif di sernua tingkatan organisasi.
- Mengembangkan kapabilitas dan sensitivitas di semua tingkatan.

V. KESIMPULAN DAN IMPUKASI

Proses untuk membangun kepemimpinan yang mampu bersaing di era millennium baru, perlu dibangun secara bertahap. Hal ini penting dhlakukan, untuk menghindari keterkejutanketerkejutan yang diakibatkan oleh berubahan-perubahan yang terjadi sebagai konsekuensi penerapan konsep dan pendekatan baru. Tidak kalah pentingnya adalah pengomuni-kasian 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.

Hilt, 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), 2242.

Kotter, J. R. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*. March-April, 59-67.

Mitroff, I. L., Mason, P. 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, P. F., Rrodzinski, J. D. Quinn, J. F. & Ainina, 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, R. 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), 3642.