

2

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, Bsc., MBA.

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Pemimpin masa depan harus bisa mengembangkan keterampilannya sebagai kunci keberhasilan sebuah organisasi. Pemimpin masa depan harus memenuhi kriteria pemimpin yang unggul, antara lain mampu menginspirasi anggotanya, bertanggung jawab, memiliki integritas moral yang kokoh, pengetahuan yang relevan, serta mampu mengolah informasi untuk mengambil keputusan yang tepat.

Buku ini adalah buku lanjutan tentang Kepemimpinan Transformasional. Buku ini disarankan dibaca masyarakat umum atau siapa pun yang saat ini memegang peranan sebagai pemimpin di organisasi/grupnya. Pembaca bisa mempelajari lebih dalam tentang pendelegasian kekuasaan pemimpin; kepemimpinan kontingensi; kepemimpinan karismatik; memimpin perubahan organisasi; kepemimpinan dalam tim; kepemimpinan strategis; serta cara mengembangkan keterampilan kepemimpinan masa depan.

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, Bsc., MBA.



# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

**2**

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

2

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin-tertulis dari penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan.

Ketentuan pidana pasal 72 UU No. 19 tahun 2002

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



Kepemimpinan Transformasional 2

Karya Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Copyright ©2021 by Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Penyunting: Tim Editor Imatif Media

Penata aksara: hedotzdedy

Perancang sampul: hedotzdedy

Cetakan Pertama, April 2021

ISBN: 978-623-8244-03-4

#### PENERBIT

Bypass

PT Jawa Mediasindo Lestari

Bukit Cimanggu City Blok HH 6/10

Tanah Sareal Bogor 16165

Telp. (0251) 7563603

redaksi@penerbitbypass.com

www.penerbitbypass.com

#### PEMASARAN

PT Niaga Swadaya

Jl Gunung Sahari III/7 Jakarta, 10610

Telp. (021) 4204402, 4255354

Fax. (021) 4214821

## KATA PENGANTAR

Pemimpin masa depan harus bisa mengembangkan keterampilannya sebagai kunci keberhasilan sebuah organisasi. Pemimpin masa depan harus memenuhi kriteria pemimpin yang unggul, antara lain mampu menginspirasi anggotanya, bertanggung jawab, memiliki integritas moral yang kokoh, pengetahuan yang relevan, serta mampu mengolah informasi untuk mengambil keputusan yang tepat.

Buku ini adalah buku lanjutan tentang Kepemimpinan Transformasional secara lebih dalam. Buku ini membahas: Pendelegasian Kekuasaan Pemimpin; Kepemimpinan Kontingensi; Kepemimpinan Karismatik; Memimpin Perubahan Organisasi; Kepemimpinan dalam Tim; Kepemimpinan Strategis; Mengembangkan Keterampilan Kepemimpinan Masa Depan.

Penyusun berharap buku ini dapat memperkaya khazanah ilmu dan pengetahuan pembaca, khususnya yang sedang dalam proses mencari, mendalami, dan memahami tentang kepemimpinan.

Akhir kata, penyusun ucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak atas bantuan, dukungan, dan apresiasinya dalam penyelesaian buku ajar ini.

Selamat membaca!

**Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.**

## Daftar isi

|                      |    |
|----------------------|----|
| Kata Pengantar ..... | v  |
| Daftar Tabel .....   | ix |
| Daftar Gambar .....  | x  |

### **BAB I PENDELEGASIAN KEKUASAAN PEMIMPIN**

|  |    |
|--|----|
| A. Kekuasaan ( <i>Power</i> ) .....      | 1  |
| B. Kewenangan ( <i>Authority</i> ) ..... | 2  |
| C. Struktur Lini dan Staf .....          | 6  |
| D. Delegasi Wewenang .....               | 9  |
| E. Sentralisasi dan Desentralisasi ..... | 13 |

### **BAB II KEPEMIMPINAN KONTINGENSI**

|   |    |
|---|----|
| A. Pendekatan Perilaku ( <i>Behaviour Aproach</i> ) ..... | 19 |
| B. Berbagai Pendapat Tentang Teori Kontingensi .....      | 20 |
| C. Dimensi-dimensi Teori Kepemimpinan Kontingensi .....   | 25 |

### **BAB III KEPEMIMPINAN KARISMATIK**

|  |    |
|--|----|
| A. Pemimpin Karismatik .....               | 29 |
| B. Ciri-ciri Kepemimpinan Karismatik ..... | 32 |
| C. Menjadi Pemimpin Karismatik .....       | 35 |

**BAB IV MEMIMPIN PERUBAHAN ORGANISASI**

A. Perubahan Organisasi (*Organization Change*) ..... 39  
 B. Mengelola Perubahan ..... 47  
 C. Mengorganisasi Perubahan Lingkungan ..... 50  
 D. Jenis-jenis Perubahan Organisasi ..... 54

**BAB V KEPEMIMPINAN DALAM TIM**

A. Keberadaan Tim ..... 61  
 B. Membangun Tim ..... 62  
 C. Teori Sistem ..... 67  
 D. Organisasi Sebagai Sistem Terbuka ..... 70

**BAB VI KEPEMIMPINAN STRATEGIS**

A. Membangun Kepemimpinan Strategis ..... 79  
 B. Menuju Kepemimpinan Strategis ..... 80  
 C. Implementasi Kepemimpinan Strategis ..... 83  
 D. Mengembangkan Kepemimpinan Strategis ..... 84  
 E. Kepemimpinan Strategis Masa Depan ..... 87

**BAB VII MENGEMBANGKAN KETERAMPILAN**

**KEPEMIMPINAN MASA DEPAN**

A. Mutu Kepemimpinan ..... 100  
 B. Cara Mengembangkan Keterampilan Kepemimpinan ..... 101  
 C. Cara Mengembangkan Keterampilan Diri Sendiri ..... 103  
 D. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan ..... 105  
 E. Memimpin Perubahan dalam Organisasi ..... 108

Daftar Pustaka ..... 119  
 Glosarium ..... 123  
 Tentang Penulis ..... 125

**Daftar Tabel**

15. 1 Instrumen dan Azas Kepemimpinan ..... 85

# BAB I

## Pendelegasian Kekuasaan Pemimpin

Semua anggota organisasi yang berada dalam posisi otoritas pasti mengetahui bahwa melepaskan kendali dan mendelegasikan tugas kepada orang lain merupakan hal yang sulit. Hal inilah yang membuat para pemimpin Organisasi bisnis/perusahaan lebih memilih untuk melakukan pekerjaan sendiri dan tidak mendelegasikan pekerjaan kepada karyawan lain. Padahal mendelegasikan tugas merupakan salah satu cara terbaik untuk mengoptimalkan produktivitas.

Desain organisasi melahirkan empat konsep yang juga penting dalam struktur organisasi, yaitu kekuasaan (*power*), kewenangan (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), dan pelimpahan wewenang (*delegation*). Setiap bagian dalam suatu organisasi memiliki kekuasaan, kewenangan, serta tanggung jawab. Ketika kekuasaan, kewenangan, serta tanggung jawab tidak dapat sepenuhnya dipegang oleh seseorang, maka dapat dilakukan apa yang dinamakan sebagai pelimpahan kekuasaan dan kewenangan sekaligus juga tanggung jawab atau apa yang dinamakan sebagai *delegation*.

### A. KEKUASAAN (POWER)

Kekuasaan sering kali dikonotasikan negatif jika dikaitkan dengan isu politik. Padahal dalam pengertian yang paling sederhana, kekuasaan atau *power* berarti suatu kemampuan untuk memengaruhi orang atau mengubah orang atau situasi. Jika perubahan pada orang atau situasi adalah perubahan

yang baik, tentunya *power* tersebut memberikan konotasi yang positif bahkan sangat diperlukan. Konotasi negatif dari kekuasaan sering kali muncul dikarenakan terdapat berbagai kasus di mana seseorang atau sebuah organisasi yang diberi kekuasaan tidak menggunakannya untuk hal yang positif. Kekuasaan sesungguhnya merupakan konsekuensi logis yang muncul dari setiap organisasi yang di dalamnya terdapat pimpinan dan bawahan, atau manajemen puncak dan manajemen tingkat bawah. Karena organisasi merupakan kumpulan orang dalam pencapaian tujuan, maka organisasi ditujukan untuk mengubah situasi melalui orang-orang agar perubahan terjadi. Agar perubahan ini dapat terjadi, maka kekuasaan diperlukan.

#### **Faktor yang mendasari adanya kekuasaan**

menurut French dan Raven, sebagaimana dikutip oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (1995), terdapat lima faktor yang mendasari lahirnya sebuah kekuasaan (*sources of power*). Kelima faktor tersebut adalah *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *referent power* (lihat bab sebelumnya).

Setiap bagian dari struktur organisasi memiliki jenis kekuasaannya masing-masing, terutama di bagian yang berada pada hierarki yang paling tinggi dalam suatu organisasi, seperti direktur, presiden direktur, dan sejenisnya. Pada umumnya, kekuasaan tersebut lebih disebabkan oleh legitimasi/legal yang ditentukan oleh mekanisme dalam organisasi. Kekuasaan tersebut meliputi kekuasaan untuk memerintah, mengoreksi, atau pun mengoordinasikan bagian yang berada di bawahnya. Namun, karena kekuasaan pengertiannya sangat luas dan lebih banyak digunakan dalam istilah politik, maka dalam organisasi, lebih sering menggunakan istilah **kewenangan** atau *authority*.

## **B. KEWENANGAN (AUTHORITY)**

Kewenangan atau *authority* pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali digunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan

merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Dalam sebuah organisasi, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk memimpin suatu organisasi, bagian, atau departemen memiliki kewenangan atau kekuasaan yang terlegitimasi.

Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi manajer personalia dengan sendirinya terlegitimasi untuk memiliki kewenangan dalam mengatur berbagai hal yang terkait dengan sumber daya manusia atau orang-orang yang terdapat di dalam organisasi. Ada dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik (*classical view*) dan pandangan berdasarkan penerimaan (*acceptance view*).

#### **a. Pandangan Klasik**

Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Misalnya saja, seorang manajer mendapatkan kewenangan formal akibat adanya pemberian kewenangan dari pihak yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi, misalnya saja direktur utama. Seorang kapten dalam tradisi militer memiliki kewenangan formal untuk memerintah para prajurit dikarenakan kewenangan tersebut diterimanya dari seseorang yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi darinya, misalnya dari jenderal. Dengan demikian, kewenangan formal menurut pandangan klasik bersifat pendekatan *top-down*, atau dari hierarki yang atas ke hierarki yang lebih bawah.

#### **b. Pandangan Berdasarkan Penerimaan**

Pandangan kedua cenderung berbeda dengan pandangan yang pertama. Tidak setiap kewenangan yang bersifat *top-down* serta merta akan dijalankan oleh bawahan. Pada praktiknya, kadang kala apa yang diperintahkan oleh atasan tidak dijalankan oleh bawahan. Hal tersebut bukan karena sang atasan tidak memiliki kewenangan, akan tetapi apa yang kemudian dilakukan oleh atasan tidak dapat diterima oleh bawahan. Pandangan berdasar penerimaan (*acceptance view*)

memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung oleh beberapa persyaratan. Persyaratan tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Chester Barnard terdiri atas empat hal, yaitu:

1. Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan;
2. Pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten atau tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi;
3. Pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi, maupun motif pribadi atau kelompoknya; dan
4. Bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkannya.

Berdasarkan pandangan tersebut, bisa dikatakan bahwa tidak setiap kewenangan dapat mengubah situasi ke arah yang diinginkan. Berbagai jenis organisasi tentunya memiliki kekhasannya sendiri, apakah cenderung mengikuti pandangan klasik atau pandangan yang berdasarkan penerimaan. Hal tersebut sangat bergantung pada berbagai faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh organisasi David McClelland mengemukakan ada *dua muka dari kewenangan*: yaitu sisi negatif dan sisi positif.

**Sisi negatif** mengandung arti bahwa memiliki kewenangan berarti menguasai orang lain yang lebih lemah. Kepemimpinan yang didasarkan atas sisi negatif kewenangan memperlakukan orang sebagai tidak lebih dari “bidak” yang digunakan atau dikorbankan bila perlu. Hal ini jelas merugikan, karena orang-orang yang merasa hanya sebagai “bidak” akan cenderung menentang kepemimpinan atau menjadi pasif.

**Sisi positif** kewenangan ditandai dengan perhatian pada pencapaian tujuan kelompok. Ini meliputi penggunaan pengaruh atas nama, dan bukan

kewenangan di atas orang lain. Manajer yang menggunakan kewenangan positif mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan kekuatan dan kecakapan yang mereka butuhkan untuk meraih sukses sebagai perseorangan atau suatu organisasi. Penggunaan kewenangan secara tepat merupakan **motivator** besar bagi anggota organisasi.

#### **Keluasan wewenang dan kekuasaan**

Semua anggota organisasi mempunyai peraturan, kode etik, atau batasan-batasan tertentu pada wewenangnya. Lingkup wewenang dan kekuasaan manajerial ini akan semakin luas pada manajemen puncak suatu organisasi dan semakin menyempit pada tingkatan yang lebih rendah dari rantai komando, seperti terlihat pada gambar di atas.

#### **Tanggung jawab dan akuntabilitas**

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu. Istilah lain yang sering digunakan adalah akuntabilitas (*accountability*) yang berkenaan dengan kenyataan bahwa bawahan akan selalu diminta pertanggungjawabannya atas pemenuhan-pemenuhan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya. Jadi, tidak seperti tanggung jawab, akuntabilitas adalah faktor di luar individu dan perasaan pribadinya. Pemegang akuntabilitas berarti bahwa seseorang atasan dapat memberlakukan hukuman atau balas jasa kepadanya tergantung bagaimana dia sebagai bawahan telah menjalankan tanggung jawabnya.

#### **Persamaan wewenang dan tanggung jawab**

Salah satu prinsip organisasi penting adalah bahwa individu-individu seharusnya diberi wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Sebagai contoh, bila tanggung jawab seorang manajer adalah mempertahankan kapasitas produksi tertentu, maka dia harus diberi kebebasan secukupnya untuk membuat keputusan-keputusan yang memengaruhi kapasitas produksi/kinerjanya. Persamaan tanggung jawab dan wewenang tersebut adalah baik dalam teori, tetapi sukar dicapai. Terjadi banyak

pertentangan pendapat dalam masalah ini. Secara ringkas dapat disimpulkan, wewenang, dan tanggung jawab adalah sama dalam jangka panjang (*in the long run*). Dalam jangka pendek (*in the short run*), bagaimana pun juga, tanggung jawab seorang manajer hampir selalu lebih besar dari wewenangnya, karena ini merupakan **ciri delegasi**.

Pengaruh (*influence*) adalah suatu transaksi sosial di mana seseorang atau kelompok dibujuk oleh seseorang atau kelompok lain untuk melakukan kegiatan sesuai dengan harapan mereka yang memengaruhi. Pengaruh tercermin pada perubahan perilaku atau sikap yang diakibatkan secara langsung dari tindakan atau keteladanan orang atau kelompok lain. Pengaruh dapat timbul karena status jabatan, kekuasaan mengawasi dan menghukum, pemilikan informasi lebih lengkap, ataupun penguasaan saluran komunikasi yang lebih baik.

### C. STRUKTUR LINI DAN STAF

Organisasi dengan konsep struktur lini dan staf sering membingungkan sehingga dalam sub bab ini perlu dibahas bentuk organisasi lini dan staf; wewenang lini, staf dan fungsional; serta sumber konflik lini-staf.

#### 1. Organisasi Lini

Semua organisasi mempunyai sejumlah fungsi-fungsi dasar yang harus dilaksanakan. Sebagai contoh, organisasi perusahaan biasanya paling sedikit mempunyai tiga fungsi dasar: produksi (*manufacturing* atau operasi), pemasaran (atau penjualan), dan keuangan. Fungsi-fungsi dasar tersebut dilaksanakan oleh semua organisasi, baik *manufacturer*, pedagang eceran, perusahaan jasa, ataupun organisasi “nonprofit”. Fungsi-fungsi ini biasanya disusun dalam suatu organisasi lini di mana rantai perintah adalah jelas dan mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajerial.

#### 2. Organisasi Lini dan Staf

Staf merupakan individu atau kelompok (terdiri atas para ahli) dalam struktur organisasi yang fungsi utamanya memberikan saran dan pelayanan kepada fungsi lini. Karyawan staf atau staf departemen tidak secara langsung terlibat dalam kegiatan utama organisasi atau departemen. Sebagai contoh, staf spesialis pemeliharaan tidak menciptakan produk, menjual, dan mengelola keuangan.

Beberapa alasan mengapa organisasi perlu membedakan antara kegiatan-kegiatan lini dan staf. **Pertama**, karena kegiatan-kegiatan lini mencerminkan pekerjaan pokok organisasi; manajemen puncak harus secara khusus memperhatikan kebutuhan integritas dan pengaruh departemen-departemen tersebut. Pembatasan pelaksanaan departemen lini dengan melimpahkan terlalu banyak wewenang kepada staf dapat mengurangi moral dan efisiensi departemen bersangkutan.

**Kedua**, pengetatan yang harus dibuat organisasi dalam waktu krisis sangat ditentukan oleh pilihan terhadap departemen lini atau staf. Sebagai contoh, saat ini suatu perusahaan yang sedang menghadapi penurunan permintaan produknya (karena kondisi ekonomi yang tidak menguntungkan), maka organisasi/perusahaan tersebut akan cenderung melakukan pengetatan terutama pada **departemen lini**. Tetapi bila permintaan tetap kuat tetapi organisasi perlu *menekan biaya*, maka pengetatan lebih cenderung dilakukan pada **departemen staf**.

#### 3. Wewenang Lini, Staf, dan Fungsional

##### a. **Wewenang Lini**

*Wewenang Lini (line authority)* adalah wewenang di mana atasan melakukannya kepada bawahannya langsung. Ini diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah, serta diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi.

##### b. **Wewenang Staf**

*Wewenang staf (staff authority)* adalah hak yang diperoleh satuan-satuan staf. Para spesialis menyarankan, memberi rekomendasi, atau konsultasi kepada personalia lini. Ini tidak memberikan

wewenang kepada anggota staf untuk memerintah lini mengerjakan kegiatan tertentu.

**c. Wewenang Staf Fungsional**

Wewenang staf fungsional (*functional staff authority*) adalah hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini. Bila dilimpahi wewenang fungsional oleh manajemen puncak.

**4. Sumber Konflik Lini-Staf**

Beberapa faktor dapat menimbulkan berbagai konflik di antara departemen dan orang-orang lini dan staf. Faktor-faktor tersebut meliputi:

- a. Perbedaan umur dan pendidikan, orang-orang staf biasanya lebih muda dan lebih berpendidikan daripada orang-orang lini, sehingga menimbulkan generation gap.
- b. Perbedaan tugas, di mana orang lini lebih teknis dan generalis, sedang staf spesialis. Hal ini menimbulkan kejadian-kejadian sebagai berikut:
  1. Karena staf sangat spesialis, mungkin menggunakan istilah-istilah dan bahasa yang tidak dapat dipahami orang lini,
  2. Orang lini mungkin merasa bahwa staf spesialis tidak sepenuhnya mengerti masalah-masalah lini dan menganggap saran mereka tidak dapat diterapkan atau dikerjakan.
  3. Perbedaan sikap, ini tercermin pada:
    - a. Orang staf cenderung memperluas wewenangnya dan cenderung memberikan perintah-perintah kepada orang lini untuk membuktikan eksistensinya.
    - b. Orang staf cenderung merasa yang paling berjasa untuk gagasan-gagasan yang diimplementasikan oleh lini; sebaliknya, orang lini mungkin tidak menghargai peranan staf dalam membantu pemecahan masalah-masalahnya.
    - c. Orang staf selalu merasa di bawah perintah orang lini; di lain pihak orang lini selalu curiga bahwa orang staf ingin memperluas kekuasaannya.

4. Perbedaan posisi. Manajemen puncak mungkin tidak mengomunikasikan secara jelas luasnya wewenang staf dalam hubungannya dengan lini. Padahal organisasi departemen staf ditempatkan relatif pada posisi tinggi dekat manajemen puncak. Departemen lini dengan tingkatan lebih rendah cenderung tidak senang dengan hal tersebut.

Ada dua tipe staf, yaitu staf pribadi dan staf spesialis.

- a. **Staf pribadi** (*personal staff*) dibentuk untuk memberikan saran, bantuan dan jasa kepada seseorang manajer (individual). Staf pribadi kadang-kadang disebut sebagai “asisten” atau “asisten staf”, yang mempunyai tugas bermacam-macam untuk atasan dan biasanya generalis.
- b. **Staf spesialis** memberikan saran, konsultasi, bantuan, dan melayani seluruh lini dan unsur organisasi. Disebut staf “spesialis” karena fungsinya sempit dan membutuhkan keahlian khusus. Staf spesialis mencakup spesialis pembelian, personalia, hukum, pemeliharaan, dan sebagainya. Staf spesialis mungkin bertanggung jawab ke tingkatan-tingkatan organisasi yang bermacam-macam, seperti tingkatan divisi, tingkatan bagian, ataupun tingkatan cabang yang berdiri-sendiri.

## D. DELEGASI WEWENANG

*Delegasi* dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. *Delegasi wewenang* adalah proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika pendelegasian dilakukan:

- a. Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.

- b. Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- c. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
- d. Pendelegasi menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Efektivitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan manajer sukses dan manajer tidak sukses.

### 1. Alasan-alasan Pendelegasian

Ada beberapa alasan mengapa perlu pendelegasian. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting. Di lain pihak, delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan. Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Mereka mungkin menguasai "the big picture" tetapi tidak cukup mengerti tentang masalah lebih terperinci. Agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin di mana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

### 2. Pedoman Klasik untuk Delegasi Efektif

Ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi. Begitu juga, tingkat pertumbuhan yang

semakin cepat akan memaksa manajemen meningkatkan delegasi wewenangnya.

Prinsip-prinsip klasik yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah:

#### a. *Prinsip Skalar*

Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui: (1) kepada siapa dia dapat mendelegasikan, (2) dari siapa dia akan menerima delegasi, dan (3) kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

Dalam proses pembuatan garis wewenang dibutuhkan delegasi penuh, yang berarti bahwa semua tugas organisasi yang diperlukan harus dibagi habis. Proses ini untuk menghindari terjadinya: (1) *gaps*, yaitu tugas-tugas yang tidak ada penanggung jawabnya, (2) *overlaps*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu orang individu, dan (3) *splits*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu satuan organisasi.

#### b. *Prinsip kesatuan perintah*

Prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti. Di samping itu, bawahan dapat menghindari tanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan lain.

**c. Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas**

Seperti telah banyak dibahas di muka, prinsip ini menyatakan bahwa (a) agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah di mana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya; (b) konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif, dia harus diberi wewenang secukupnya; dan (c) bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas-penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas. Bagi manajer, selain harus mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya sendiri, juga harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas bawahannya.

Pengembangan *komunikasi* antara manajer dan bawahan akan meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif yang mengetahui kemampuan bawahannya dapat lebih realistis menentukan tugas-tugas mana dapat didelegasikan kepada bawahan tertentu. Bawahan yang didorong untuk menggunakan kemampuannya dan merasa manajer mereka akan memberikan “dukungan” akan lebih bersemangat dalam menerima tanggung jawab.

Louis Allen telah mengemukakan beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi dengan efektif.

1. Tetapkan tujuan. Bawahan harus diberitahu maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka.
2. Tegaskan tanggung jawab dan wewenang. Bawahan harus diberi informasi dengan jelas tentang apa yang mereka harus pertanggung jawabkan dan bagian dari sumber daya-

sumber daya organisasi mana yang ditempatkan di bawah wewenangnya.

3. Berikan motivasi kepada bawahan. Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.
4. Meminta penyelesaian kerja. Manajer memberikan pedoman, bantuan dan informasi kepada bawahan, sedangkan para bawahan harus melaksanakan pekerjaan sesungguhnya yang telah didelegasikan.
5. Berikan latihan. Manajer perlu mengarahkan bawahan untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya.
6. Adakan pengawasan yang memadai. Sistem pengawasan yang terpercaya (seperti laporan mingguan) dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus-menerus.

## E. SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI

Faktor penting lainnya yang menentukan efektivitas organisasi adalah derajat sentralisasi atau desentralisasi wewenang. Konsep sentralisasi, seperti konsep delegasi, berhubungan dengan derajat di mana wewenang dipusatkan atau disebar. Bila *delegasi* biasanya berhubungan dengan seberapa jauh manajer mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan yang secara langsung melapor kepadanya, *desentralisasi* adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya.

**Sentralisasi** adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan atas suatu organisasi.

**Desentralisasi** adalah penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah.

Keuntungan-keuntungan desentralisasi adalah sama dengan keuntungan-keuntungan delegasi, yaitu mengurangi beban manajer puncak, memperbaiki pembuatan keputusan karena dilakukan dekat dengan permasalahan, meningkatkan latihan, moral dan inisiatif manajemen bawah, dan membuat lebih fleksibel dan lebih cepat dalam pembuatan keputusan. Keuntungan-keuntungan ini tidak berarti bahwa desentralisasi “baik” dan sentralisasi “jelek”, karena tidak ada organisasi yang sepenuhnya dapat desentralisasi atau didesentralisasi. Oleh sebab itu, pertanyaannya adalah bukan apakah organisasi harus didesentralisasi, tetapi sampai seberapa jauh desentralisasi perlu dilakukan.

### **Faktor-faktor yang Memengaruhi Derajat Desentralisasi**

Desentralisasi mempunyai nilai hanya bila dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Filsafat manajemen. Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan memengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.
2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi. Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan
3. Strategi dan lingkungan organisasi. Strategi organisasi akan memengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya. Faktor-faktor ini selanjutnya akan memengaruhi derajat desentralisasi.
4. Penyebaran geografis organisasi. Pada umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.
5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif. Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.

6. Kualitas manajer. Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.
7. Keanekaragaman produk dan jasa. Makin beraneka ragam produk atau jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi, dan sebaliknya semakin tidak beraneka ragam, lebih cenderung sentralisasi.
8. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti biaya dan risiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang memengaruhi derajat sentralisasi dan desentralisasi dalam suatu organisasi, mungkin berbeda dengan berbedanya divisi atau departemen organisasi atau perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Jadi, pendekatan paling logis yang dapat digunakan organisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi (*contingency approach*).

Seorang manajer atau seorang pimpinan perusahaan sebagai manusia mempunyai waktu, kemampuan dan perhatian yang sangat terbatas maka tidaklah mungkin seorang pimpinan itu dapat melaksanakan tugasnya sendiri, sungguhpun pimpinan itu harus bertanggung jawab akan pelaksanaan tugasnya dengan sebaik mungkin. Karena hal tersebut, maka seorang manajer perlu mendelegasikan sebagian tugas kepada bawahannya. Pendelegasian wewenang adalah suatu pelimpahan hak atau kekuasaan pimpinan terhadap bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan sekaligus meminta pertanggung jawaban atas penyelesaian tugas-tugas tersebut.

Ada 5 teknik delegasi yang bisa dilakukan oleh seorang pemimpin Organisasi bisnis/perusahaan sebagai berikut:

### **1. Berikan tugas dan kepercayaan sepenuhnya**

Agar bisa berhasil mendelegasikan tugas, maka pemimpin harus mengambil risiko besar, yaitu melepaskan kendali kepada karyawan. Pemimpin harus berhenti berpikir bahwa hanya Anda yang mempunyai

ide bagus dan mulailah memberikan kepercayaan kepada anggota tim. Mendelegasikan tugas bukan berarti membuat keputusan untuk anggota tim Anda. Berikan mereka ruang untuk mengembangkan keterampilan berpikir kritis, sehingga mereka bisa menghasilkan ide dan solusi terbaik. Mulailah mendelegasikan tugas dengan melepaskan tugas-tugas ringan kepada para karyawan. Jika mereka sudah bisa melakukan pekerjaan tersebut dengan baik, maka berikan pekerjaan dengan prioritas yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan menggunakan pendekatan di atas secara bertahap, maka Anda bisa meningkatkan kompetensi karyawan dan meningkatkan kepercayaan diri mereka.

## 2. **Delegasikan tugas kepada orang yang tepat**

Saat akan mendelegasikan tugas, Anda membutuhkan pertimbangan yang matang. Artinya, jangan sampai Anda mendelegasikan tugas kepada orang yang salah. Sebelum mendelegasikan sebuah tugas, Anda harus benar-benar mengamati kekuatan, kelemahan, dan keterampilan yang dimiliki oleh anggota tim. Pengetahuan ini memungkinkan Anda untuk menyesuaikan orang yang tepat dengan pekerjaan yang akan diberikan.

## 3. **Sampaikan instruksi dengan jelas**

Tidak bisa menyampaikan instruksi dengan benar akan berperan terhadap kegagalan tugas atau pekerjaan yang dilakukan karyawan. Agar meningkatkan peluang tugas dilakukan dengan baik, Anda harus memberikan instruksi dengan jelas kepada mereka. Jangan sampai anggota tim Anda menebak apa yang harus mereka lakukan, karena merasa bingung dengan instruksi yang diberikan. Sebagai tahap awal Anda bisa memberikan panduan kepada karyawan untuk melakukan tugas, jika mereka bisa melakukannya dengan benar, silakan melepaskan kendali untuk mereka.

## 4. **Delegasikan pekerjaan berdasarkan minat dan ketertarikan**

Selain menyesuaikan keterampilan dengan tugas yang akan diberikan, Anda harus mampu mendorong anggota tim untuk melakukan tugas

yang menarik minat mereka. Anda harus membangun alasan apa yang membuat karyawan bersedia untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Minat dan ketertarikan akan sesuatu hal merupakan salah satu alasan yang bisa Anda gunakan untuk memotivasi karyawan melakukan apa yang menjadi tugas mereka.

## 5. **Tetapkan tenggat waktu dan lakukan evaluasi**

Saat Anda mendelegasikan tugas kepada karyawan, pastikan untuk menyampaikan kapan tenggat waktu pekerjaan tersebut harus selesai. Anda juga harus melakukan evaluasi atas pekerjaan dan tugas agar sasaran yang diinginkan berjalan sesuai dengan tujuan. Jadwalkan evaluasi pekerjaan setiap minggu sekali atau Anda bisa memeriksa hasil pekerjaan setelah mereka menjalankan setengah dari tugas yang diberikan. Jangan sampai Anda tidak peduli dengan pekerjaan dan tugas yang sudah diberikan kepada karyawan. Tujuan utamanya adalah memastikan setiap pekerjaan yang didelegasikan berjalan dengan benar dan tidak ada penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan Anda.

Dengan menerapkan 5 hal di atas, dimungkinkan bisa meningkatkan keterampilan mendelegasikan tugas dan pekerjaan dengan lebih baik. Anggota organisasi juga bisa menjadi seorang pemimpin atau manajer yang lebih efektif dan bisa melakukan pekerjaan lain yang bermanfaat untuk kemajuan perusahaannya.

Kemampuan mendelegasikan tugas sangat erat berhubungan dengan kemampuan *leadership* yang baik. Jika memungkinkan, pemimpin bisa mengikuti pendidikan non-formal untuk mempelajari keterampilan *leadership*. Sisihkan sebagian waktu dalam seminggu untuk belajar dan meningkatkan keterampilan *leadership* agar bisa menjadi pemimpin yang lebih efektif.

## BAB II

### Kepemimpinan Kontingensi

#### A. PENDEKATAN PERILAKU (*BEHAVIOUR APPROACH*)

Pendekatan perilaku menunjukkan perilaku kepemimpinan menjadi lebih efektif. Para peneliti di Ohio State University memberikan kuesioner untuk mengukur berbagai kemungkinan perilaku pemimpin dalam berbagai konteks organisasi. Hasilnya adalah dua jenis perilaku pemimpin yang terbukti efektif adalah:

1. Pertimbangan Perilaku Pemimpin (*leader behaviors consideration*), yaitu pemimpin yang berperilaku membangun hubungan baik secara interpersonal akan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan,
2. Perilaku pemimpin struktural (*initiating structure leader behaviors*) di mana seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi (misalnya, tugas peran, perencanaan, penjadwalan) untuk memastikan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan.

Selain itu, peneliti dari University of Michigan's Survey Research Center menyarankan bahwa bahwa teori-teori sebelumnya seperti birokrasi **Weber** dan manajemen **ilmiah Taylor** telah gagal karena mereka mengabaikan bahwa gaya manajemen dan struktur organisasi sangat dipengaruhi oleh

berbagai aspek lingkungan: faktor kontingensi. **Tidak mungkin ada “satu cara terbaik”** untuk model kepemimpinan atau struktur organisasi.

Gareth Morgan dalam bukunya *Images of Organization* menggambarkan gagasan utama yang mendasari teori kontingensi, yaitu:

1. Organisasi adalah **sistem** terbuka yang memerlukan **manajemen** yang cermat untuk memuaskan dan menyeimbangkan kebutuhan internal dan untuk beradaptasi dengan keadaan lingkungan.
2. Tidak ada satu cara pengorganisasian yang terbaik. Bentuk yang paling sesuai sangat tergantung pada jenis tugas atau lingkungan yang sedang dihadapi.
3. Di atas segalanya, manajemen harus peduli untuk mencapai arah dan kesesuaian yang terbaik.
4. Berbagai jenis atau spesies organisasi diperlukan dalam berbagai jenis lingkungan.

## B. BERBAGAI PENDAPAT TENTANG TEORI KONTINGENSI

Menurut Robbins (2001) Teori Kontingensi merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Teori ini mengatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan.

Adapun lima teori yang termasuk ke dalam Teori Kontingensi adalah: **Model Kontingensi Fiedler** (*Fiedler Contingency Model*), **Teori Situasional Hersey dan Blanchard**, **Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota**, **Teori Jalur-Tujuan** (*House's Path Goal Theory*), **Teori Model Partisipasi-Pemimpin Vroom dan Yetton**.

Teori Kontingensi dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh pendekatan sistem. Teori Kontingensi melihat teori organisasi sudah seharusnya berlandaskan pada konsep sistem yang terbuka (*open system concept*). Ini merupakan pandangan yang berbeda dari pandangan para ahli teori klasik yang melihat organisasi merupakan suatu sistem yang tertutup.

Inti dari Teori Kontingensi ini pada dasarnya terletak pada pandangannya dalam melihat hubungan antar organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, hubungan antara satu organisasi dengan lainnya maupun dengan lingkungannya secara keseluruhan, sangat tergantung pada situasi (*depends on the situations*). Pandangan yang demikian menuntut baik para ahli teori organisasi maupun para praktisi atau manajer untuk lebih mengembangkan kemampuan beradaptasi, lebih luwes dan lebih sederhana dalam proses pengambilan keputusan yang dibuatnya. Teori Kontingensi ini menolak prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh para ahli teori klasik dan menggantinya dengan pandangan yang lebih adaptif dalam memahami organisasi.

Tokoh utama yang memberikan dorongan besar bagi perkembangan teori organisasi pada pendekatan atau Teori Kontingensi adalah Joan Woodward, terutama melalui studinya mengenai efek atau dampak dari teknologi terhadap organisasi. Hasil studi yang dilakukan Woodward menunjukkan bahwa berbagai organisasi perusahaan atau firma yang dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori organisasi klasik, tidak selalu mengalami keberhasilan dari sudut pandang komersial. Woodward menyatakan bahwa variasi dalam hal struktur organisasi berkaitan erat dengan perbedaan-perbedaan teknis dalam proses produksi. Menurut Woodward, penggunaan teknologi menuntut adanya kesesuaian baik pada tingkat individu maupun organisasi, di mana kesesuaian ini hanya dapat dilakukan melalui penyusunan struktur organisasi. Menurut Woodward, suatu organisasi perusahaan atau firma secara komersial berhasil jika antara fungsi dan bentuk dari organisasi itu bersifat saling melengkapi.

Dalam studi yang dilakukannya, Woodward melihat bahwa dalam praktiknya, prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori organisasi klasik tidak selalu bisa dilaksanakan. Struktur organisasi merupakan hasil dari berbagai variabel, tidak sesederhana seperti yang dipikirkan para ahli teori organisasi klasik. Menurut Woodward, pengetahuan sudah seharusnya

menggantikan kepercayaan dan hal itu hanya bisa dilakukan melalui penelitian dan penelaahan secara ilmiah. Gagasan Woodward merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi perkembangan teori organisasi sejak masa itu sampai sekarang, terutama pengetahuan mengenai bagaimana suatu organisasi bekerja. Penjelasan mengenai hubungan secara langsung antara teknologi dengan struktur sosial dari organisasi merupakan temuan utama dari studi yang dilakukan oleh Woodward.

Organisasi yang menerapkan teknologi yang makin canggih, cenderung untuk secara langsung mengembangkan sesuai dengan kecanggihan teknologi itu suatu struktur organisasi yang sesuai pula, misalnya dalam bentuk panjangnya rantai perintah, lingkup pengawasan dari pemimpin tertinggi suatu organisasi. Rasio perbandingan antara para manajer dengan pekerja dan sebagainya. Penemuan Woodward itu merupakan sesuatu yang tidak pernah dipikirkan sebelumnya oleh para ahli teori organisasi klasik, dan di sisi yang lain, sumbangannya yang berupa pengujian dan analisis mengenai fenomena organisasi yang berlandaskan pada data-data empiris merupakan sumbangan yang sangat penting dan mendasar bagi perkembangan Teori Kontingensi. Bahkan karena kontribusinya ini, adalah pada tempatnya untuk menetapkan Woodward sebagai salah satu dari sedikit ahli teori organisasi dan peneliti yang telah memberikan dorongan bagi perkembangan teori organisasi secara umum, serta peletak dasar studi organisasi sebagai suatu studi yang bersifat ilmiah.

Terdapat ahli-ahli teori organisasi yang lain yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan Teori Kontingensi. Salah satu di antaranya adalah James D. Thomson, yang memberikan perhatian utamanya pada dampak atau efek dari teknologi terhadap organisasi, yang tidak hanya terbatas pada organisasi bisnis saja, tetapi juga berbagai organisasi lainnya. Thomson melihat bahwa pada organisasi-organisasi yang memiliki masalah-masalah teknologi dan lingkungan yang kurang lebih sama, akan memiliki perilaku yang kurang lebih sama pula.

Menurut Thomson, dalam situasi yang demikian akan ditemukan pola-pola pengorganisasian yang sama di antara organisasi-organisasi yang ada. Ini merupakan sumbangan yang cukup penting bagi studi organisasi, karena ketika organisasi berhadapan dengan dorongan kekuatan teknologi dan lingkungannya, organisasi tersebut akan melakukan adaptasi, terutama dalam bentuk perubahan strukturnya guna mengakomodasi dorongan kekuatan tersebut.

Ahli lain yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan Teori Kontingensi adalah Jay W. Lorsch dan Paul L. Lawrence. Pusat perhatian dari Lorsch dan Lawrence adalah pada hubungan kontingensi antara suatu organisasi dengan lingkungannya. Hasil studi Lorsch dan Lawrence secara jelas menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang sukses selalu disusun strukturnya dalam pola yang konsisten dengan tuntutan lingkungannya. Pola hubungan yang demikian dibuktikan oleh Lorsch dan Lawrence melalui pengujian terhadap komponen atau variabel dasar:

1. Tingkat formalitas dari struktur organisasi.
2. Orientasi waktu.
3. Orientasi hubungan interpersonal.

Dengan komponen dasar atau variabel utama itu, studi dari Lorsch dan Lawrence menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang secara teknologis dapat berjalan dengan baik, pada umumnya memiliki:

1. struktur organisasi yang tingkat formalitasnya minimal,
2. lebih berorientasi pada tujuan yang bersifat ilmiah dari pada berorientasi pada pasar,
3. keberadaan para manajer yang berorientasi pada pemikiran jangka panjang,
4. lebih mengutamakan pelaksanaan tugas pekerjaan dari pada mengutamakan hubungan-hubungan sosial yang bersifat interpersonal.

Kondisi-kondisi yang demikian menurut Lorsch dan Lawrence merupakan kondisi yang terbaik bagi suatu organisasi untuk bergerak dalam lingkungan kerja teknologis yang amat tinggi. Sebaliknya, menurut Lorsch dan Lawrence, suatu organisasi adalah:

1. lebih menyerupai sebuah perkumpulan sosial, yang karenanya mengutamakan formalitas dalam berbagai bentuk ritualnya,
2. tujuannya lebih berorientasi pada pasar dari pada orientasi tujuan-tujuan yang ilmiah,
3. memiliki perspektif jangka pendek,
4. lebih mementingkan hubungan interpersonal daripada pengutamaan pada orientasi pelaksanaan tugas pekerjaan, merupakan kondisi yang tidak mendukung bagi suatu organisasi untuk bergerak dalam lingkungan teknologis yang amat tinggi.

Organisasi yang dapat berjalan dengan baik dan sukses menurut Lorsch dan Lawrence merumuskan tujuannya dengan mempertimbangkan fasilitas lingkungan secara konsisten. Dengan kata lain, dalam pandangan Lorsch dan Lawrence, terdapat hubungan ketergantungan antara suatu organisasi dengan bagaimana struktur organisasi tersebut disusun untuk beraktivitas dalam suatu kondisi lingkungan yang dihadapinya. Sebagai hasil dari hubungan ketergantungan tersebut adalah terjadinya diferensiasi dari berbagai bagian dari organisasi. Jadi, kondisi lingkungan menjadi faktor yang menentukan dalam pengambilan keputusan mengenai bagaimana struktur suatu organisasi akan disusun.

Teori Kontingensi biasa disebut juga sebagai teori situasional. Pandangan teori situasional dalam organisasi, memandang bahwa dalam penyelesaian masalah organisasi dapat dituntaskan dengan menggunakan metode-metode yang sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat itu. Teori situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Keneth H. Blanchard. Teori situasional merupakan perkembangan yang mutakhir dari teori organisasi. Model ini didasarkan pada hubungan garis lengkung atau kurva linier di antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kematangan. Teori ini

mencoba menyiapkan perangkat organisasi dengan beberapa pengertian mengenai hubungan di antara para anggota organisasi yang efektif dan taraf kematangan yang dimiliki anggota organisasi tersebut.

Teori situasional organisasi memiliki beberapa variabel di antaranya manajer, bawahan, atasan, organisasi, tuntutan kerja dan waktu, yang terlibat dalam teori situasional, namun penekanan tetap terletak pada hubungan manajer dengan anggota organisasi. Anggota organisasi merupakan faktor yang paling menentukan dalam suatu peristiwa dalam organisasi. Teori ini berasumsi bahwa manajer yang efektif tergantung pada taraf kematangan anggota organisasi, dan kemampuan manajer untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas ataupun hubungan antar manusia. Makin matang anggota organisasi, manajer harus mengurangi tingkat struktur tugas dan menambah orientasi hubungannya. Pada saat individu atau kelompok bergerak dan mencapai rata-rata kematangan manajer harus mengurangi baik hubungannya maupun orientasi tugasnya. Keadaan ini berlangsung sampai anggota organisasi mencapai kematangan penuh, di mana mereka sudah dapat mandiri baik dilihat dari kematangan kerjanya ataupun kematangan psikologisnya. Jadi, teori situasional ini menekankan pada kesesuaian antara gaya manajer.

### C. DIMENSI-DIMENSI TEORI KEPEMIMPINAN KONTINGENSI

Menurut Teori Kontingensi, organisasi bertindak sesuai dengan kondisi lingkungan. Atas dasar itu, Kasim merumuskan konsep tersebut dalam dimensi dimensi teori organisasi yang terdiri atas dimensi mikro-makro dan perspektif tindakan.

Berikut penjelasan terkait dengan dimensi-dimensi yang ada pada teori kontingensi,

1. Aktor: Organisasi sebagai sistem terbuka yang terdiri atas subsistem yang saling berkaitan.
2. Proses: Mengembangkan antisipasi strategis dalam lingkungan, menyesuaikan subsistem dan interaksinya.
3. Keputusan: Hasil interaksi antarsubsistem. Tujuan mencari “kecocokan terbaik” struktur organisasi dan lingkungan.
4. Power: Struktur otoritas ambigu, tergantung kepada konfigurasi subsistem.
5. Informasi/Nilai-Nilai: Pengumpulan informasi secara strategis (sesuai dengan karakteristik lingkungan). Nilai bersifat ambigu.

“

Tidak ada satu pun cara pengorganisasian yang paling baik. Bentuk yang paling sesuai sangat tergantung tujuan dan lingkungan masing-masing.

”

## BAB III

# Kepemimpinan Karismatik

*(Charismatic Leadership)*

Individu seperti John F. Kennedy, Winston Churchill, Warrant Buffet, dan Soekarno memiliki daya tarik tersendiri sehingga mereka mampu melakukan sesuatu yang berbeda terhadap pengikutnya. Pemimpin seperti ini biasanya disebut sebagai pemimpin karismatik. Max Weber menyebutkan bahwa beberapa pemimpin memiliki anugerah berupa kualitas yang luas biasa atau karisma yang membuat mereka mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang luar biasa.

Di Indonesia, tokoh Soekarno merupakan salah satu contoh pemimpin karismatik yang sulit ditemui lagi di masa sekarang. Kemampuan Soekarno menggerakkan, memengaruhi, dan berdiplomasi telah menyatukan berbagai suku, agama, golongan menjadi satu kesatuan yang bernama Negara Kesatuan Republik Indonesia. Bab ini tidak akan membahas secara spesifik mengenai Soekarno, tapi lebih menguraikan secara umum mengenai pemimpin karismatik.

### A. PEMIMPIN KARISMATIK

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugerah”. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain

mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat (Truskie, 2002). Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka tercermin dalam diri bawahannya (Ivancevich, dkk, 2007).

Pemimpin karismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyanggah kualitas-kualitas pahlawan memiliki karisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin karismatik adalah pahlawan. House (1977) mengusulkan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan karismatik dalam hal sekumpulan usulan yang dapat diuji melibatkan proses yang dapat diamati. Teori itu mengenai bagaimana para pemimpin karismatik berperilaku, ciri, dan keterampilan mereka, dan kondisi di mana mereka paling mungkin muncul. Sebuah keterbatasan teori awal adalah ambiguitas tentang proses pengaruh. Shamir, dkk (1993) telah merevisi dan memperluas teori itu dengan menggabungkan perkembangan baru dalam pemikiran tentang motivasi manusia dan gambaran yang lebih rinci tentang pengaruh pemimpin terhadap pengikut (dalam Yukl, 2005).

Dari definisi tersebut dapat ditarik bahwa pengertian Kepemimpinan Karismatik (*charismatic leadership*) adalah keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Gaya kepemimpinan karismatik dapat terlihat mirip dengan **kepemimpinan transformasional**, di mana pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim, dan sangat energik dalam mendorong untuk maju.

Namun demikian, pemimpin karismatik cenderung lebih percaya diri sendiri daripada timnya. Ini bisa menciptakan risiko sebuah proyek atau bahkan organisasi akan kolaps bila pemimpinnya pergi. Selain itu, kepemimpinan karismatik membawa tanggung jawab yang besar, dan membutuhkan komitmen jangka panjang dari pemimpin. Seorang pemimpin

yang karismatik memiliki karakteristik yang khas, yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Pengikutnya tidak mempersoalkan nilai, sikap, dan perilaku serta gaya yang digunakan pemimpin.

Pemimpin karismatik mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba memengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Seorang pemimpin tanpa pola ciri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba memengaruhi orang. Dan jika berusaha memengaruhi maka lebih kecil kemungkinan untuk berhasil. Kesuksesan memengaruhi bawahan dapat diwujudkan apabila pemimpin mempunyai akhlak dan sifat yang terpuji. Dengan ciri dan sifat tersebut pemimpin akan dikagumi oleh para pengikutnya. Pemimpin karismatik menekankan tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut.

Selain itu, kepemimpinan karismatik juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seseorang sebagai pribadi. Pengertian ini sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah anugerah Tuhan. Karena posisinya yang demikian itulah maka dia dapat dibedakan dari orang kebanyakan, juga karena keunggulan kepribadian itu, dia dianggap (bahkan) diyakini memiliki kekuatan supranatural, manusia serba istimewa, atau setidaknya istimewa dalam pandangan masyarakat.

Tipe kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam memengaruhi pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain, sehingga

dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin di sini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas. Kepemimpinan karismatik menginginkan anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan.

## B. CIRI-CIRI KEPEMIMPINAN KARISMATIK

Banyak orang yang menginginkan menjadi seorang pemimpin. Namun, menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah karena dibutuhkan kemampuan dan kerja keras yang tak henti-henti. Kebanyakan orang menginginkan menjadi seorang pemimpin karena kemewahan dari gaya hidup yang akan didapatkan seorang pemimpin. Mereka kurang mengetahui hakikinya seorang pemimpin. Perlu Anda ketahui pemimpin adalah seseorang yang mampu secara lahir dan batin memimpin rakyatnya. Serta menjadikan kehidupan rakyatnya yang sejahtera di bawah kepemimpinannya. Untuk itu, langkah baiknya jika sebelum menjadi seorang pemimpin perlu terlebih dahulu mengenai ciri-ciri kepemimpinan karismatik yang disegani bukan ditakuti oleh rakyatnya.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan karismatik yaitu:

1. Memiliki visi dan misi yang jelas  
 Langkah kebijakannya apabila semua pemimpin memiliki kepemimpinan karismatik. Memang bukan hal yang mudah untuk menjadi pemimpin seperti itu. Namun, yang penting dilakukan untuk pertama kalinya adalah memiliki visi dan misi yang jelas. Langkah baiknya apabila visi dan misi tersebut tertulis dengan jelas. Oleh karena itu, ketika menjadi pemimpin, tahu apa saja yang harus dilakukan ketika menjabat sebagai seorang pemimpin. Visi dan misi adalah kendaraan yang akan membawa pemimpin menjadi seorang pemimpin yang sukses dalam memimpin anggotanya.
2. Merealisasikan visi dan misi secara efektif dan signifikan. Jika sudah mengetahui visi dan misi yang ingin dijalankan akan lebih jelas ke mana arah memimpin suatu kaum atau bangsa. Langkah yang harus ditempuh, yaitu dengan merealisasikan visi dan misi secara tepat. Akan lebih signifikan apabila visi dan misi yang dibuat direalisasikan dengan meminta bantuan penasihat. Penasihat ini adalah orang luar yang akan mampu melihat masalah yang dihadapi selama memimpin dengan memberikan solusi yang lebih bijak.
3. Mengetahui kemampuan diri, sebagai seorang pemimpin harus mengetahui keadaan situasi dan kondisi yang dipimpinya. Dengan mengetahui keadaan, maka akan mengetahui mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Oleh karena itu, dengan menekankan kekuatan dalam menjalankan kepemimpinannya akan dengan mudah memajukan organisasi yang dipimpinya. Sedangkan mengenai kelemahan akan ditutupi sedemikian rupa dengan kelebihan yang dimilikinya. Dengan kekuatan yang dimiliki maka akan memperkecil kelemahan.
4. Selalu introspeksi diri, sebagai seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang sangat besar. Untuk itu harus mampu untuk mengintrospeksi diri. Dengan introspeksi diri maka akan membuat segala sikap yang diambil akan memberikan keadilan untuk semuanya. Pemimpin yang

dicintai oleh rakyatnya adalah pemimpin yang mau introspeksi diri atas semua hal yang telah dilakukan. Ia juga mampu membawa kemakmuran dan kesejahteraan rakyatnya dalam segala bidang kehidupan. Memang hal ini tak mudah, tetapi pemimpin sejati pasti akan berusaha untuk mewujudkannya.

5. Menjadi pemimpin yang disegani bukan ditakuti. Sebagai pemimpin haruslah menghilangkan sikap mengutamakan diri sendiri. Yang diutamakan adalah rakyatnya yang ada di sini. Bahkan jika pemimpin yang dapat dipercaya maka akan menjadi pemimpin yang disegani bukan ditakuti. Pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang lebih dicintai rakyat karena karisma dan kepemimpinannya.
6. Menjadi panutan setiap tindak tanduknya. Menjadi pemimpin yang memiliki kepemimpinan karismatik memiliki salah satu ciri lagi, yaitu menjadi panutan dalam setiap tindak-tanduknya. Untuk itu alangkah baiknya jika semua ini perlu berhati-hati dalam bertindak karena selalu menjadi pusat perhatian

Max Weber mengambil istilah *charisma* dari perbendaharaan kata yang dipakai pada permulaan pengembangan agama Kristen guna menunjuk satu dari tiga jenis kekuasaan (*authority*) dengan pengklarifikasian klasik mengenai kekuasaan atas dasar suatu tuntutan yang sah. Weber membedakan antara:

1. Kekuasaan tradisional atas dasar suatu kepercayaan yang telah ada (*established*) pada kesucian tradisi kuno.
2. Kekuasaan yang rasional atau berdasarkan hukum (*legal*) yang didasarkan atas kepercayaan terhadap legalitas peraturan-peraturan dan hak bagi mereka yang memegang kedudukan, yang berkuasa berdasarkan peraturan-peraturan untuk mengeluarkan perintah.
3. Kekuasaan karismatik yang didapatkan atas pengabdian diri atas kesucian, sifat kepahlawanan atau yang patut dicontoh dari ketertiban atas kekuasaannya.

Lebih lanjut menurut Weber, istilah karismatik pada masa kini berbeda dengan ketiga hal lainnya, tetapi tetap mempertahankan aspek loyalitas (pengabdian). Karismatik diyakini memiliki sesuatu yang luar biasa. Memimpin dengan cara yang tidak lazim dari sesuatu yang telah dikenal. Serta mampu mematahkan asumsi klasik, untuk kemudian menciptakan hal-hal baru yang bersifat revolusioner. Secara hakiki Weber menyatakan bahwa karismatik adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mendapatkan kehormatan, ketaatan serta kehebatan sebagai sumber dari kekuasaan. Dengan kata lain, adanya kesadaran pengikut untuk bersatu pada satu tujuan, satu keinginan, satu cita-cita, satu harapan, dan satu perjuangan. Tentu saja, pemimpin karismatik adalah pemimpin nasional yang mampu menggandeng semua kelompok, golongan, etnis, suku, agama dan siapa pun.

### C. MENJADI PEMIMPIN KARISMATIK

Bagaimana menemukan pemimpin yang begitu memukau para anggota organisasinya, pemimpin tersebut jika berbicara, semua terpesona oleh kata-kata mereka dan tertarik oleh argumentasi mereka, pengikut tidak mampu membantahnya. Pemimpin seperti ini memiliki energi yang sulit menjelaskannya tetapi pemimpin tersebut mampu memberikan inspirasi dan motivasi pada pengikutnya. Mereka mampu menyentuh getar emosi orang lain melebihi pikiran rasionalnya. Banyak hal terjadi di pada organisasinya, tiba-tiba ada perubahan. Tiba-tiba mau melaksanakan yang mereka anjurkan tanpa terlalu banyak tentangan.

Dari berbagai hasil riset yang intensif, 'rahasia' pemimpin karismatik telah terungkap tuntas. Ternyata siapa pun bisa menjadi orang karismatik, asal tahu caranya. yaitu dengan **banyak berlatih**, Anda akan menemukan taktik, dan strategi yang bisa Anda terapkan sehingga Anda bisa menjadi seorang yang karismatik atau menjadi pemimpin karismatik. Dengan kharisma yang dimiliki maka bawahan akan merasa nyaman Anda pimpin dan menuruti arahan Anda. Dalam teori kepemimpinan ada 3 jenis pendekatan/pendekatan, yaitu:

### 1. *Modern Choice Approach to Participation (Vroom & Yetton)*

Model ini mengarah kepada pemberian suatu rekomendasi tentang gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan dalam situasi tertentu. Menurut teori ini, gaya kepemimpinan yang tepat ditentukan oleh corak persoalan yang dihadapi, keputusan yang harus diambil. Ada tiga perangkat parameter yang penting dalam gaya kepemimpinan pada teori ini, yaitu klasifikasi gaya kepemimpinan, kriteria efektivitas keputusan, kriteria pemecahan masalah.

### 2. *Contingency of Leadership (Fiedler)*

Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada situasi yang dihadapi, dan perubahan gaya bukan merupakan suatu hal yang sulit. Konsepsi kepemimpinan situasional ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan bawahannya. Perilaku bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan gaya situasional. Model ini menyatakan bahwa keefektifan suatu kelompok bergantung pada hubungan dan interaksi pemimpin dengan bawahannya, dan sejauh mana pemimpin mengendalikan situasi.

### 3. *Path-Goal Theory*

Dasar dari teori ini adalah pemimpin bertugas untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan, menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Model ini menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri atas dua fungsi dasar, yaitu memberi kejelasan alur dan meningkatkan jumlah hasil (*reward*) bawahannya.

“

Soekarno merupakan salah satu contoh pemimpin karismatik yang sulit ditemui lagi di masa sekarang. Beliau mampu menggerakkan, memengaruhi, dan menyatukan berbagai suku, agama, dan golongan menjadi NKRI.

”

## BAB IV

# Memimpin Perubahan Organisasi

### A. PERUBAHAN ORGANISASI (*ORGANIZATION CHANGE*)

Perubahan sebuah organisasi hendaklah disponsori oleh pemimpin organisasi, sedangkan bawahan dipersiapkan untuk agen perubahan itu sendiri, karena pemimpin organisasi menerapkan strategi, mau belajar dari pengalaman sehingga memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk sebuah perubahan. Perubahan membutuhkan pemimpin yang kompeten. Dalam manajemen perubahan pemberdayaan seluruh sumber daya dalam sebuah organisasi, sehingga semua komponen organisasi dihargai karena keterlibatannya.

#### 1. Strategi

Menurut Black dan Gregersan hampir semua perubahan dilakukan dengan pendekatan "*Organization in*" yang dilakukan oleh organisasi bisnis dengan rencana perubahan organisasi, kemudian diikuti dengan perubahan individu sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, pengalaman juga menunjukkan keberhasilan perubahan yang dimulai dari perubahan individu kemudian diikuti oleh organisasi "*individual out*". Perubahan individu dimulai dari kesadaran individu, karena setiap individu memiliki peta mental. Fokus seorang pemimpin yaitu dengan mengubah peta mental individu anggota organisasi. Memimpin perubahan strategis

menghadapi kelemahan dan ancaman. Berangkat dari hal ini, maka akan mampu melahirkan sebuah inovasi menggagas sebuah pertumbuhan dan menemukan taktik dalam menentukan perubahan.

## 2. Tantangan

Manusia pada dasarnya tidak mudah percaya dengan hal-hal yang baru sampai dia mengalami permasalahan tersebut, sehingga perubahan strategi akan tetap sulit sebelum menemukan hal yang paling mendasar. Pemimpin perubahan menghadapi suatu tantangan yang ada dalam otak seseorang yang terbentuk dari peta mental yang telah ada sebelumnya. Peta mental yang kuat menunjukkan bagaimana orang melihat dunia kerja, pembuat peta mental perubahan harus mengetahui tiap individu dalam organisasi, oleh karena itu pemimpin perubahan sangatlah berat dan memerlukan perhatian khusus.

## 3. Hambatan

Adanya tantangan untuk memetakan kembali mental individu membawa pada sebuah rintangan kritis yang menghalangi perubahan strategis secara berkelanjutan. Salah satu perbedaan paling penting tentang memimpin perubahan strategi adalah dengan menjaga konsep tetap sederhana dan memfokuskan pada yang mendasar. Terobosan perubahan memerlukan penguasaan lengkap tentang fundamental perubahan.

## 4. Inovasi dan Pertumbuhan

Suatu keberhasilan selalu diawali dengan kegagalan. Perubahan tahap pertama adalah pergeseran lingkungan, ini terjadi karena adanya persaingan harga antar produk, teknologi baru, bahkan peraturan pemerintah. misal, produk yang lama tidak diizinkan lagi. Perubahan tahap kedua dimulai dengan sesuatu yang baru. Setelah menguasai sesuatu yang baru kehidupan bisnis menjadi baik dengan tumbuhnya pendapatan dan keuntungan.

## 5. Taktik Menentukan Perubahan

Ada tiga macam taktik untuk menentukan perubahan yakni, *Anticipatory Change* merupakan antisipasi terhadap kebutuhan perubahan, *Reactive Change* merupakan reaksi pada tanda yang jelas dan memberikan tanda bahwa perubahan diperlukan, *Crisis Change* yang dihadapi perusahaan apabila tanda-tanda untuk perubahan sudah demikian besar dan intensif.

### a. Perubahan Fundamental

Perubahan fundamental merupakan perubahan mendasar, perubahan yang menyangkut prinsip-prinsip sehingga akan mempunyai dampak yang sangat besar dan luas terhadap organisasi. Untuk memimpin sebuah perubahan secara efektif, Husey menyarankan 5 langkah pendekatan agar perubahan dapat berhasil yakni, memimpikan, mengaktifkan, mendukung, melaksanakan, memastikan, dan memahami. Perubahan fundamental juga perlu aspek negatif tertentu, seperti berpindahnya orang berharga, yang menolak perubahan pada suatu peran yang tidak memungkinkan.

### b. Pendekatan Transformasi

Pendekatan transformasi menunjukkan kepedulian pemimpin melakukan transformasi dan memengaruhi tindakan yang mereka lakukan. Secara sederhana, pendekatan transformasi dapat bersifat *expanded awareness* atau *limited awareness* dan *Reactive Approach* atau pendekatan reaktif untuk memimpin transformasi. Pemimpin merespons dengan sengaja secara efektif, pendekatan selanjutnya *The Conscious Approach*, yakni kepedulian terhadap keunikan dinamika transformasi termasuk manusia dan proses. Mereka menggunakan kepedulian mereka untuk mengembangkan kompetensi maju guna menciptakan strategi perubahan dan inovatif.

### c. Memimpin Perubahan Besar

Melakukan perubahan organisasi dengan kandungan tujuan yang berbeda-beda, pada perubahan eksternal perlu berpikir

lebih imajinatif tentang masa depan. Kapasitas kepemimpinan membentuk masa depan, dan secara spesifik melanjutkan proses perubahan penting. Tiga tipe pemimpin perubahan yakni, **Pertama**, *Tipe Local Line Leader* yakni orang yang mempunyai akuntabilitas untuk mendapatkan hasil dan mempunyai kewenangan cukup untuk melakukan perubahan. **Kedua**, *Network Leader* yang merupakan mitra *Local Line Leader* yang saling melengkapi, perannya sulit dispesifikasi karena bagian dari jejaring informasi sosial perusahaan daripada hierarki. **Ketiga**, *Executive Leader*. Perubahan dimotori oleh eksekutif.

#### d. **Memimpin Berbasis Kultural**

Pemimpin organisasi dituntut mempunyai keberanian dalam mengubah kebiasaan atau mengubah budaya organisasi. **Cultural leader** adalah pemimpin yang berani memberi contoh, menyeimbangkan nilai kemanusiaan atau *human value* terhadap tugas pekerjaan. *Cultural leader membuat bagaimana masalah manusia dan masalah operasional dapat disatukan*, yaitu dengan:

##### 1. **Memimpin Pekerja**

Pekerja sekarang ini lebih banyak melihat apa yang terjadi di sekitarnya mereka ingin dilibatkan dalam setiap keputusan organisasi sehingga mereka merasa terikat berperan aktif dalam setiap keputusan.

##### 2. **Memimpin Produktivitas**

Logika konvensional menyatakan bahwa jika ingin meningkatkan produktivitas, maka perlu fokus pada proses produksi. Tetapi, hal ini jarang terjadi karena orang mengetahui apabila ingin meningkatkan produktivitas, maka harus melakukan pelatihan/*training*, setiap orang merasa diperhatikan sehingga terbentuk ikatan kemanusiaan yang akan berdampak produktivitas. (Namun, harus diikuti dengan kesiapan anggaran/biaya pelatihan-pelatihan).

#### e. **Memimpin Berdasarkan Hubungan (*Connective leader*)**

Memimpin berdasarkan hubungan dilakukan dengan mengintegrasikan semua kemungkinan hubungan yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut **Lipman-Blumen**, pemimpin harus belajar *interdependence atau saling ketergantungan dengan diversity atau keberagaman*. *Interdependence* menyangkut kegiatan yang bersifat saling melengkapi antara visi, masalah bersama, dan tujuan bersama. Sementara itu *diversity mencerminkan karakter individu kelompok dan organisasi yang berbeda dan memajukan prioritas yang berbeda*. *Interdependence* dan *diversity* membedakan era konektif saat ini, di mana antara setiap orang dan segala sesuatu saling terjalin. Pentingnya keberagaman dan saling melengkapi yang tidak dapat dihindari. Untuk mendapatkan hasil terbaik, *connective leader harus mengembangkan kekuatan kepemimpinan*.

##### 1. **Kecerdasan beretika**

*Connective leader meningkatkan kemampuan pendukung dan memastikan loyalitas mereka dengan cara memberikan kepercayaan seperti memberikan tugas menantang*.

##### 2. **Kebenaran akuntabilitas**

Akuntabilitas menyangkut dua kewajiban, yaitu **pertama menjelaskan keputusan dan tindakan**; **kedua bertanggung jawab terhadap stakeholder**. Akuntabilitas berarti pemimpin siap diperiksa dengan teliti.

##### 3. **Kebijakan kebersamaan**

Dihubungkan dengan teknologi, tetapi terfragmentasi oleh kekuatan keberagaman, *connective leader* memperkuat dengan mempraktikkan kebijakan kebersamaan, yang menawarkan keanggotaan pada konstituen paling tidak mencapai sebagian agenda mereka.

#### 4. Berpikir jangka panjang bertindak cepat

Untuk dapat menghargai masa depan, diperlukan pemimpin yang menyingkirkan egonya untuk memastikan bahwa orang yang berbakat menyukseskan organisasi. Membangun masyarakat memerlukan apresiasi kemungkinan jangka panjang yang penuh ketidakpastian.

#### f. Kepemimpinan Harapan (Expectation Leadership)

*Connective Leader* menentukan harapan yang tinggi kemudian mempercayakan sebagian tugasnya kepada orang lain.

##### 1. Pencarian makna

Pemimpin efektif tahu bahwa mereka diukur oleh kemampuan memengaruhi orang lain. Dalam mempersatukan kekuatan saling ketergantungan dan keberagaman mereka mengundang orang di sekitarnya untuk turut bersama mereka mencari arti yang lebih besar.

#### g. Gaya Kepemimpinan Perubahan

Gaya kepemimpinan perubahan dicerminkan oleh tiga aktivitas kepemimpinan, yaitu *Controlling*, *facilitating* dan *self-organizing*.

##### 1. *Controlling change leader*

*Controlling change leader* cenderung menggunakan perangkat manajemen proyek untuk mendesain proses perubahan menurut metodologi yang berurutan, kemudian melaksanakan rencana dengan sedikit atau tanpa variasi.

##### 2. *Facilitating Change Leadership Style*

*Facilitating Change Leadership Style* menggunakan model proses perubahannya lebih dahulu, kemudian selama proses difasilitasi, mereka secara sadar mengubah implementasi berdasar kebutuhan dinamis dari desain.

#### 3. *Self-organizing Change Leadership Style*

*Self-organizing Change Leadership Style* tidak menggunakan metodologi terstruktur, tetapi membiarkan proses transformasi mengorganisasi diri sesuai perkembangan.

#### h. Tantangan Kepemimpinan Perubahan

Tantangan Terbesar dalam dunia bisnis, yaitu membuat pemimpin itu sendiri berubah. Sering kali pemimpin menghadapi organisasinya berubah. Dalam memengaruhi transformasi organisasi melalui perubahan budaya, mengubah pola pikir pemimpin terlebih dahulu. Hal-hal penting harus diperhatikan oleh pemimpin, yaitu:

##### 1. Mendengarkan

Tantangan kepemimpinan yang terbesar adalah ketika pemimpin menolak untuk mendengarkan. Terdapat pemimpin yang menolak nasihat yang baik, mereka menutup orang lain untuk memberi saran atau gagasan yang baik.

##### 2. Mempraktikkan/menjalankan

Kesalahan terbesar pemimpin adalah **munafik**, dia menyampaikan pada orang lain tetapi dia sendiri tidak melaksanakannya. Dia menyatakan A tetapi yang dia laksanakan adalah B.

##### 3. Praktikkan (*Favoritisme*)

Salah satu masalah seorang pemimpin adalah memperlakukan setiap stafnya secara berbeda. Hal ini berdampak pada kecemburuan, karena pengikut tidak senang mempraktikkan favoritisme pada mereka yang sepaham.

##### 4. Mengintimidasi

Banyak pemimpin yang setelah berkuasa, tetapi malah menyalahgunakan kekuasaannya, yaitu dengan cara mengintimidasi bawahannya.

##### 5. Mendemoralisasi

Penyakit terbesar seorang pemimpin adalah dengan cara menjatuhkan orang pada setiap kesempatan. Pemimpin tidak mudah memuji akan tetapi cepat mengkritik/mencela.

#### 6. **Gagal menciptakan arah**

Pemimpin yang besar melahirkan sebuah arah yang jelas dalam memajukan organisasinya dan mempunyai tujuan yang nyata di masa depan. Jika seorang pemimpin hanya mempertahankan egonya dan cuma mengikuti kebiasaan lama, baik produk maupun pelanggan tetap sama dari tahun ke tahun maka hasilnya adalah **bencana**.

#### 7. **Tidak mengembangkan SDM**

Pemimpin yang tidak mengembangkan SDM, dia hanya memberi tugas bawahannya apa yang telah dia ketahui, tanpa mau mengajarkan ilmunya yang mampu membuat bawahannya berkembang dan merencanakan kariernya.

#### 8. **Puas dengan dirinya**

Kesalahan terbesar dalam kepemimpinan di samping kurangnya kompetensi adalah *complacency* atau *merasa puas dengan dirinya sendiri*. *Dunia usaha dipenuhi dengan pemimpin yang kompeten, tetapi menjadi puas dengan dirinya sendiri*.

#### i. **Kesalahan yang Harus Dihindari**

Dengan menghindari kesalahan yang biasa terjadi sebenarnya sudah menjalankan setengah dari keberhasilan. Kesalahan yang harus dihindari, yaitu:

1. Jangan memaksakan solusi yang berlaku dikembangkan di tempat lain. Sebaiknya mengembangkan solusi dalam unit yang memerlukan perubahan,
2. Jangan mempertaruhkan solusi yang berlaku di seluruh organisasi didorong dari atas,
3. Jangan menempatkan tanggung jawab perubahan hanya pada Unit Human Resources,
4. Jangan mengandalkan pada masalah keterampilan teknis saja, tetapi perbesar porsi perkembangan pada keterampilan konseptual.

## **B. MENGELOLA PERUBAHAN**

Dari sekian banyak tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin dan manajer, mengelola perubahan adalah **salah satu yang paling sulit**. Salah satu alasan kepemimpinan menjadi begitu penting dalam beberapa tahun terakhir adalah bahwa dunia bisnis telah semakin penuh persaingan, dan perubahan dalam desain organisasi, struktur organisasi, maupun kepemimpinan sangat diperlukan untuk bertahan hidup dalam lingkungan baru. Perusahaan-perusahaan harus diorganisasi kembali untuk menghilangkan kegiatan-kegiatan operasi yang tidak diperlukan. Selain itu, juga menyerap perusahaan-perusahaan kecil melalui merger dan akuisisi, menuju perubahan dalam organisasi yang menjadi berkembang.

Di saat perubahan organisasi dilaksanakan, ketegangan yang dihasilkan oleh hubungan baru tidak terelakkan, maka sebelum bisa menilai bagaimana perubahan dalam organisasi dapat dilakukan, terlebih dahulu harus mempertimbangkan beberapa pertanyaan berikut: *Apa faktor yang memengaruhi perubahan dalam organisasi? Apa saja jenis-jenis perubahan dalam*

suatu organisasi? Apa strategi yang dipakai untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi? Bagaimana pemimpin dan manajer berbeda dalam menangani perubahan?

### 1. **Kepemimpinan dan Perubahan**

Kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah. Selanjutnya, hasil penelitian dari Charles H Bishop Jr yang tertuang dalam bukunya berjudul *“Making Change Happen one person at a time: assessing change within your organization.”* (Penerbit AMACOM, New York, 2001) menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan. Oleh karena itu:

- a. Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar dia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang.
- b. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru.
- c. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang telah tertinggal dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban zaman dan peradaban.
- d. Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk dapat mengenali perubahan-perubahan penting, serta mampu mengambil tempat di dalam hati setiap orang, agar semua orang dalam organisasi bisa saling menyatu dan saling berempati, untuk membawa perubahan

itu ke arah yang lebih memberi manfaat positif buat organisasi dan buat setiap manusianya.

- e. Pemimpin harus bisa membangkitkan semangat dan gairah perubahan dari setiap orang di dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lebih cepat, serta berjuang dan bekerja keras untuk mendapatkan hasil perubahan yang lebih baik dari rencana yang ada. Pemimpin harus menyadarkan setiap orang, agar selalu menggunakan cara-cara profesionalisme dalam merespons setiap perubahan. Untuk itu, pemimpin harus duduk bersama dengan semua kekuatan sumber daya manusianya, untuk berbicara tentang perubahan-perubahan itu dengan cara-cara penuh inspirasi dan profesional.
- f. Pemimpin harus cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya, sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif bisnis usahanya. Pemimpin harus bisa menggambarkan perubahan itu secara nyata di pikiran setiap orang, dan memberikan cermin perubahan untuk dapat dilihat setiap orang tentang wujud asli dari perubahan tersebut.
- g. Pemimpin harus memberi inspirasi kepada setiap orang, untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan, untuk menghadapi perubahan dalam keluarga, untuk menghadapi perubahan dalam hidup. Dan dalam semua aspek yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan kepercayaan diri organisasi, untuk memenangkan persaingan dalam kompetisi bisnis yang ketat.
- h. Pemimpin harus mengajak dan menggandeng setiap hati dan setiap pikiran, untuk berpikir dan bertindak dalam semangat meningkatkan semua potensi organisasi, agar mampu menangani semua potensi hebat secara lebih baik, dengan cara mengubah hal-hal yang menghambat gerak sukses organisasi.
- i. Pemimpin harus cerdas membimbing setiap orang untuk berhenti berselisih pendapat, dan mengajak setiap orang untuk

melakukan tindakan-tindakan yang membantu organisasi. Tindakan yang terfokus pada upaya meningkatkan kinerja, dalam kemampuan manajemen menghadapi perubahan yang tak pasti.

- j. Pemimpin harus selalu menggunakan pola atau model berpikir yang sederhana dan jelas, agar setiap orang di dalam organisasi tidak terjebak dalam cara berpikir yang merumitkan, sehingga makna perubahan itu tidak menjadi kabur. Pola berpikir yang lebih sederhana akan mendekatkan semua solusi terbaik melalui logika dan akal sehat, yang dapat diukur kebenarannya. Oleh karena itu, berpikir sederhana akan menuntun pemimpin dan pengikutnya dalam jalur yang tidak rumit untuk menemukan segala macam solusi terbaik, di mana semua solusi itu masih bisa diukur kebenarannya dengan pikiran jernih yang berlogika cerdas; semua solusi terbaik pada dasarnya telah ada, hanya saja diperlukan keandalan kepemimpinan yang solid dan kuat, untuk menjadi lebih sederhana, jernih, dan sabar dalam menyusuri jalur sederhana menuju puncak penghasil solusi andal buat sebuah perubahan yang hebat dan bermanfaat.

### C. MENGORGANISASI PERUBAHAN LINGKUNGAN

Organisasi bisnis selalu menghadapi lingkungan yang berubah, sedang berubah, dan akan berubah. Persaingan global, pasar dunia, teknologi baru, dan tenaga kerja global yang berbeda secara signifikan telah memaksa organisasi bisnis untuk menjadi lebih sadar siapa mereka, di mana mereka sehubungan dengan kompetisi mereka, di pasaran mana mereka ingin menuju, dan bagaimana mereka akan ke sana, misal: merger, akuisisi, persaingan global, tenaga kerja asing, dan tuntutan untuk imbalan pekerja baru semua sangat terlihat dalam isu-isu terkini yang semakin sulit terdeteksi.

Dalam pandangan ekonomi global yang berkembang dan baru, cara agresif perusahaan dalam melakukan bisnis, yaitu terus beroperasi dengan antisipasi perubahan, lingkungan. Organisasi bisnisnya harus selalu mendeteksi perubahan untuk tetap kompetitif dengan organisasi lain yang

telah disesuaikan dengan kondisi global. Perusahaan yang dulunya dianggap terkalahkan tidak lagi ada, karena telah dibeli oleh perusahaan lain hanya untuk digabung atau diakuisisi oleh perusahaan lain. Bentuk perubahan yang berkelanjutan selalu dilakukan atas nama **peningkatan efisiensi**, untuk “merampingkan”; “meningkatkan” organisasi, atau hanya untuk menghilangkan operasi yang tidak diperlukan dan tidak diinginkan.

Patrick J. Montana dan Bruce H. Charnov dalam buku karyanya berjudul “*Management*” (Penerbit Barron’s Management Series, New York, 2000) menyarankan bahwa semakin banyak hal yang berubah, semakin mereka tetap sama, hal ini berarti tidak ada perubahan yang final dan perlakuan yang statis akan hampir tidak mungkin untuk didapatkan. Montana menguraikan perubahan dalam organisasi sebagai proses transformasi cara di mana sebuah organisasi bertindak dari serangkaian perilaku ke perilaku yang lain, yang apakah itu sudah direncanakan atau yang dilaksanakan secara acak. Jennifer M. George dan Gareth Jones dalam buku karyanya berjudul “*Understanding and Managing Organizational Behaviour*” (Penerbit Prentice Hall, New Jersey, 2005) menggambarkan perubahan organisasi sebagai pergerakan suatu organisasi jauh dari keadaan sekarang ke beberapa kondisi masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly dalam buku karyanya berjudul “*Organizations: Behaviour, Structure, Processes*” (Penerbit Irwin McGraw Hill, Boston, 2000) berteori bahwa tempat kerja akan berubah secara dramatis dalam beberapa tahun mendatang. Menurut penelitian mereka, rata-rata perusahaan bertambah besar sampai 1990-an, dan beberapa perusahaan terus tumbuh bahkan sampai hari ini, namun, banyak perusahaan telah menjadi lebih kecil, terutama di pabrik atau produksi industri melalui merger, akuisisi, perampingan, rekayasa ulang dan proses perampingan lainnya.

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka berada dalam sebuah lingkungan. Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi memerlukan perhatian dari manajer karena bisa memberikan dampak yang

besar bagi perkembangan organisasi. Kegiatan organisasi akan mengubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi. Oleh karena itu, manajer harus memiliki pemahaman yang mendalam terhadap lingkungan tempat mereka dan organisasi mereka berkiprah. Menurut **Winardi**, perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sedangkan menurut **Anne Maria**, perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat, sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, karena penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Alasan untuk perubahan dalam organisasi, beberapa di antaranya adalah alasan **eksternal** organisasi dan alasan **internal** organisasi.

#### **Alasan Eksternal**

Faktor-faktor eksternal organisasi yang membawa kebutuhan untuk berubah. Faktor-faktor tersebut termasuk kebutuhan akan barang dan jasa yang berbeda, perubahan hukum atau peraturan yang berkaitan dengan bisnis, kebutuhan pelanggan yang berbeda; perubahan dalam struktur harga, kompetisi baru sebagai hasil merger atau akuisisi, peluang bisnis baru, atau perubahan di pasar. Faktor-faktor eksternal juga mencakup kekuatan-kekuatan ekonomi yang bermain di seluruh dunia, seperti Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara (NAFTA), munculnya Uni Eropa, dan kekuatan politik yang senantiasa berkembang baik di dalam negeri ini maupun di dunia global.

#### **Kekuatan Internal**

Perubahan dalam sebuah organisasi termasuk kebutuhan untuk struktur organisasi yang berbeda untuk mengakomodasi perubahan dalam bisnis; penataan kembali garis kontrol, dan kebutuhan sumber daya manusia yang

berbeda. Faktor internal juga mencakup kekuatan seperti meningkatnya tenaga kerja asing dan tenaga kerja wanita, menciptakan permintaan akan manfaat dan tunjangan yang tidak terlihat sebelumnya, dan perubahan dalam standar etika sebagai konsekuensi dari skandal bisnis.

Peneliti Kurt Lewin mengembangkan Teori Kekuatan Lapangan tentang perubahan organisasi, yang ***secara hipotesis bahwa perubahan organisasi terjadi ketika kekuatan untuk perubahan semakin menguat, resistensi terhadap perubahan berkurang, atau keduanya terjadi secara bersamaan.*** Menurut Teori Kekuatan Lapangan, selalu ada dua set kekuatan dalam sebuah organisasi: kekuatan untuk mengubah, dan kekuatan untuk selalu tetap. Jika kedua kekuatan itu seimbang, maka organisasi ini akan ada dalam keadaan *inersia*, sehingga manajer harus menemukan cara untuk mengatasi inersia ini jika organisasi ini akan berubah. Ketika berbicara tentang perubahan dalam suatu organisasi, maka berbicara tentang perubahan yang mempengaruhi orang-orang, dan bagaimana manajer dan pemimpin mengelola perubahan tersebut. *Beberapa organisasi menolak kebutuhan perubahan dan tidak pernah bisa keluar dari keadaan inersia, namun beberapa organisasi melakukan perubahan hampir terus-menerus, tidak pernah beranjak dari keadaan inersia.* Dalam beberapa kasus, untuk mengompensasi perubahan dramatis di pasar, dan dalam beberapa kasus reaksi spontan, maka beberapa organisasi melakukan **modifikasi struktur organisasi**; beberapa berhemat tenaga kerja mereka, dan beberapa melakukan alih daya pada beberapa fungsi rutin dalam upaya untuk menjadi lebih kompetitif. Beberapa perubahan yang signifikan di tempat kerja meliputi: ***merevisi atau menghilangkan struktur organisasi tradisional, mengurangi atau menghilangkan lapisan tengah manajemen, konsolidasi tenaga kerja; meningkatkan minat dalam aliansi, merger, dan akuisisi; menggloalkan kegiatan organisasi; dan meningkatkan penekanan pada pengurangan biaya operasi melalui pengurangan manfaat dan fasilitas karyawan.***

Dalam menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal yang cepat ini, para pemimpin dan manajer dari organisasi yang sukses memahami beberapa faktor: **Pertama**, perubahan dalam organisasi ini diperlukan

untuk mengimbangi persaingan, untuk mempersingkat operasional dan mengurangi biaya operasi; **Kedua**, pasar menjadi lebih global dan organisasi harus beradaptasi dengan perubahan kondisi; **Ketiga**, tenaga kerja memiliki kebutuhan dan keinginan tertentu yang harus dipertimbangkan dalam setiap perubahan struktur organisasi; dan **Keempat**, perubahan di dalam organisasi membutuhkan perencanaan yang hati-hati dan tegas, komunikasi, dan implementasi. Lebih dari itu, pemimpin dan manajer pada perusahaan yang sukses memiliki kesadaran yang tajam tentang pentingnya mengelola perubahan dalam tempat kerjanya.

Perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti empat langkah, yakni:

- (1). Keinginan untuk berubah (*desire of change*), di mana sebelum perubahan terjadi setiap individu harus merasakan suatu kebutuhan, dapat berupa kekurangan-kekurangan maupun ketidakpuasan selama ini, serta adanya keinginan untuk meningkatkan diri;
- (2). Pencairan (*unfreezing*) yang mencakup pemberian dorongan, bujukan, melalui pendekatan-pendekatan dengan mengurangi ancaman-ancaman maupun penolakan, sehingga setiap individu siap untuk berubah;
- (3). Mengubah (*changing*) yang meliputi pemberian perubahan pada setiap individu melalui pembelajaran baru pada sikap mereka, dengan cara para pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, dan cara baru dalam melihat sesuatu, sehingga pekerja belajar dengan sikap baru;
- (4). Memantapkan (*refreezing*) perubahan baru untuk membuat jadi permanen.

#### D. JENIS-JENIS PERUBAHAN ORGANISASI

Jenis-jenis perubahan organisasi dapat diperbedakan ke dalam dua kategori: perubahan **evolusioner**, dan perubahan **revolusioner**. Perubahan evolusioner berlangsung secara bertahap, inkremental, dan terfokus secara sempit dengan tujuan tertentu dalam pikiran. Perubahan evolusioner fokus pada adaptasi secara hati-hati, penyesuaian atau perubahan akomodasi secara strategis terhadap lingkungan organisasi. Sebaliknya, perubahan revolusioner

yang cepat, dramatis, dan luas fokus pada perubahan yang menghasilkan struktur organisasi baru, tujuan baru, dan cara-cara baru untuk melakukan sesuatu. Ini memiliki dampak di seluruh organisasi. Perubahan revolusioner mengguncangkan beberapa hal naik ke atas dan beberapa hal yang turun ke bawah. Ini adalah langkah yang drastis. Dua contoh perubahan evolusioner adalah teori sistem Sosio-teknis dan Total Quality Manajemen

##### 1. Teori Sistem Sosio-teknis

Teori sistem sosio-teknis meliputi perubahan dalam teknis melakukan bisnis, seperti proses yang sistematis dalam perusahaan; teknis perbaikan yang membuat atau menghilangkan tugas-tugas dalam perusahaan, seperti penggantian pusat pengolahan data dengan sistem komputer baru, dan hubungan tenaga teknis, seperti sekelompok teknisi komputer. Perubahan ini diperlukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, pemimpin harus menyadari bahwa, saat mengganti sistem teknis dalam organisasi, pertimbangan juga harus diberikan ke sistem sosial, sehingga norma kelompok, sistem pendukung, pengaturan kerja yang informal, dan kohesivitas kelompok tidak terganggu.

##### 2. Total Quality Manajemen

Total Quality Manajemen (TQM) adalah sebuah upaya untuk menemukan cara baru untuk meningkatkan kualitas organisasi barang dan jasa. Total Quality Manajemen mencakup proses internal dan eksternal dalam suatu organisasi, dan merupakan proses yang lambat tetapi stabil. Proses perubahan organisasi dengan TQM ini menjadi proses evolusi perlahan-lahan perubahan organisasi ke arah model bisnis yang berbeda sehingga menciptakan kekuatan komparatif.

##### a. Rekayasa Ulang

Rekayasa ulang melibatkan pemikiran ulang secara fundamental dan desain ulang secara radikal atas proses bisnis untuk mencapai ukuran kinerja kontemporer kritis seperti biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan. Rekayasa ulang sebuah organisasi membutuhkan

perencana untuk kembali ke bagian awal dari perusahaan dan pada tingkat terendah perusahaan. Kemudian, membedah setiap langkah dalam proses kerja menuju hasil akhir yang diinginkan dengan membuang yang buruk dan menjaga/mengembangkan kinerja yang baik sehingga mempunyai kekuatan kompetitif. Rekayasa ulang bukanlah konsep baru dan telah ada selama bertahun-tahun, dan terdapat beberapa langkah yang berbeda dalam rekayasa ulang sebuah organisasi:

1. Mengatur hasil daripada tugas. Ini berarti melihat lebih luas pada proses yang sistematis dalam organisasi, bukan semata-mata tinjauan tugas demi tugas atau fungsi demi fungsi, yang tampak mendukung pemimpin yang memiliki visi besar tentang bagaimana seharusnya organisasi itu terlihat dan bagaimana untuk mendapatkannya.
2. Orang yang paling dekat dengan proses harus menjadi bagian dari proses. Sekali lagi, ini tampaknya mendukung pemimpin yang mungkin lebih cenderung untuk menerima gaya yang lebih partisipatif dalam pengambilan keputusan.
3. Memiliki orang-orang yang menghasilkan informasi juga memprosesnya, hal ini merupakan bagian dari proses manajemen partisipatif di mana para pengikut atau tenaga kerja merupakan bagian dari proses perencanaan dan proses perubahan.
4. Pastikan strategi bersaing yang tepat. Dalam hal ini, baik manajer maupun pemimpin harus memiliki gambaran besar, dan manajer tahu apa yang harus dilakukannya.
5. Manajemen puncak harus memimpin upaya tersebut. Pemimpin adalah yang paling cocok untuk mengembangkan visi keseluruhan organisasi, di mana organisasi perlu untuk beranjak, dan bagaimana organisasi akan sampai di sana dalam arti luas. Manajer adalah yang paling cocok untuk benar-benar menerapkan perubahan. Manajer melakukan yang

terbaik dalam perencanaan pengembangan anggaran; dan menugaskan/menempatkan sumber daya.

6. Meningkatkan komunikasi dengan tenaga kerja/SDM, pemimpin dapat memotivasi tenaga kerja dan meningkatkan dukungan bagi perubahan yang diperlukan dalam upaya rekayasa ulang secara drastis.

#### b. Restrukturisasi

Jika rekayasa ulang adalah proses dimulai di dasar, maka restrukturisasi dimulai dari bagian atas dan dipaksa menurun pada organisasi. **Restrukturisasi** adalah mengubah organisasi untuk “menyesuaikan” ke situasi tertentu tanpa proses rekayasa ulang secara drastis. Dalam hal ini, organisasi mencoba untuk merampingkan organisasi dengan menghilangkan kelompok tertentu. Dalam banyak kasus, restrukturisasi disebut perampingan atau *rightsizing*. Perubahan ini bisa drastis dan memiliki dampak yang besar pada tenaga kerja, baik sebagai manajer maupun pemimpin harus berusaha memperkecil dampak perampingan tersebut.

#### c. Inovasi Teknologi

Kemajuan teknologi telah membuat perubahan revolusioner suatu organisasi. Dengan munculnya perbaikan teknologi, kemajuan teknologi juga telah mengizinkan perusahaan untuk merestrukturisasi (atau *downsize*) kantor cabang besar perusahaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi dengan jaringan yang terpecah di beberapa kantor satelit, kemajuan teknologi yang lebih tinggi akan menciptakan lebih banyak perubahan organisasi, dan memerlukan manajer serta pemimpin yang lebih inovatif. Perubahan memang tidak bisa dihindari, tuntutan perubahan harus dilakukan agar perusahaan dapat bersaing dalam dunia bisnis. Perubahan organisasi bisnis akan berdampak positif jika dikelola dengan manajemen yang baik, yaitu dengan menerapkan inovasi teknologi dan menempatkan tenaga kerja yang sesuai dengan keahliannya.

Bagaimana perubahan ini diperkenalkan, dikomunikasikan dan dikelola menjadi tantangan bagi setiap pemimpin atau manajer. Kebanyakan orang dan organisasi menjadi nyaman dengan cara-cara mempertahankan *status quo*. Status quo organisasi biasanya menyiratkan kenyamanan, kemudahan, dan kebiasaan rutinitas. Perubahan organisasi adalah sulit dan membawa kegelisahan bagi para anggotanya. Konsep perubahan pada awalnya selalu diketahui sebagai sesuatu yang berbeda. Dengan demikian, resistensi/penolakan terhadap perubahan biasanya terjadi seperti halnya pada reaksi fisik, di mana apabila terdapat sesuatu yang memaksa maka akan menyebabkan munculnya kekuatan lain.

Perubahan itu dapat membawa sesuatu penolakan yang pada akhirnya akan berkembang menjadi konflik dalam organisasi. Pendekatan untuk perubahan organisasi biasanya ditangani secara berbeda oleh pemimpin dan manajer. Karakteristik para manajer lebih memaknai mekanisme perubahan dengan sebenarnya, seperti perhatian detail, kenyamanan dengan angka-angka, dan proses sistematis organisasi, sedangkan para pemimpin sering lebih memiliki pandangan visioner dan biasanya mereka lebih baik dalam mengomunikasikan tentang perlunya perubahan organisasi. Pemimpin dapat memengaruhi perubahan dalam organisasi. Dengan mengakui, dan mendiagnosis adanya resistensi terhadap perubahan, pemimpin dapat meminimalkan ketakutan para pekerja saat diumumkan organisasi akan mengalami perubahan. Adanya ketakutan dari para pekerja atas pelaksanaan perubahan organisasi, maka hendaknya dikomunikasikan mengenai pentingnya perubahan dalam organisasi. Diharapkan pekerja dapat berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, menciptakan kelancaran transisi perubahan ke struktur organisasi baru, dan mengurangi kekhawatiran mereka. Pemimpin dapat mengelola perubahan dalam organisasi dengan mengomunikasikan visi, pelaksanaan perubahan, dan hasil akhir perubahan kepada orang-orang yang paling terkena dampak perubahan dalam organisasi, yaitu para tenaga kerja.

“

Mengelola perubahan adalah salah satu tantangan yang paling sulit yang dihadapi pemimpin & manajer.

”

## BAB V

### Kepemimpinan dalam Tim

#### A. KEBERADAAN TIM

Kualitas keputusan dan tingkat kreativitas yang dihasilkan oleh sebuah tim, jauh lebih baik daripada kualitas dan kreativitas yang dihasilkan oleh rata-rata individu yang bekerja sendirian. Keuntungan tim adalah adanya kekuatan kerja sama.

1. **Ciri-ciri Tim yang hebat:** menciptakan hasil dengan cepat; kreatif; bijaksana; positif; konsisten. Salah satu faktor yang membuat sebuah tim berfungsi adalah keikutsertaan seluruh anggota tim.
2. **Tujuan Tim**

Tujuan tim dinilai baik apabila hasil yang diharapkan tidak dapat diraih oleh usaha seorang saja. Agar seluruh anggota tim mengetahui tujuan tim maka:

  - a. Rumuskan tujuan singkat, padat, jelas, pasti, dan berorientasi pada tindakan. Contoh tujuan tim adalah *"Menciptakan hubungan yang lebih baik antara pelanggan dan perusahaan."* Tujuan ini terlalu luas dan dapat menciptakan berbagai arti. Seluruh anggota tim harus mengartikan tujuan secara sama. Pernyataan tujuan dapat diperjelas dengan *"Mengurangi keluhan pelanggan" atau "Meningkatkan kualitas kepuasan pelanggan"*.

- b. Seluruh anggota tim harus mengetahui arti dari tujuan tim yang sebenarnya, yaitu dengan menanyakan kepada setiap anggota mengenai tujuan tim. Jawaban setiap anggota tim akan menunjukkan apa yang sebenarnya menjadi hasil pekerjaan tim.
- c. Adanya peluang keberhasilan. Tim harus percaya bahwa tujuan tersebut dapat dicapai dan merupakan hal yang tepat untuk dilakukan.

## B. MEMBANGUN TIM

Dalam berorganisasi, jika sudah masuk dan berkarya dalam suatu organisasi, anggota organisasi harus selalu ingat bahwa organisasi adalah suatu sistem dan sistem adalah keterkaitan sub-sub sistem yang tidak bisa dipisahkan, sehingga kerja dalam organisasi adalah kerja tim, dan tidak bisa jalan sendiri-sendiri. *Tim adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang yang berbeda, yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Meskipun ada perbedaan di antara mereka, namun tujuan bersama merupakan penghubung yang menyatukan mereka sebagai tim. Dalam sebuah organisasi, kerja tim menentukan output kerja yang dihasilkan.* Untuk membangun suatu tim yang tangguh dapat diusahakan:

### 1. Arah dan Gerak Satu Tujuan

Untuk membangun sebuah tim yang baik/tangguh, setiap anggota tim harus mengetahui tujuan tim dan memiliki persepsi yang sama tentang arti dari tujuan tim/organisasinya.

### 2. Kejelasan Job Description

- a. Setiap anggota tim harus memiliki tugas dan tanggung jawab secara personal.
- b. Setiap anggota tim harus mengetahui cara dan melakukan tugas teknis mereka.
- c. Setiap anggota tim harus mengerti dan memahami peraturan dasar yang dibangun berdasarkan tujuan tim.

### 3. Kepanduan Peraturan dan Prosedur

Hal ini akan memberikan perasaan yang stabil dan sebagai acuan dalam menyelesaikan masalah yang telah terjadi.

### 4. Penghindaran Spekulasi

Jangan mengambil risiko dengan tetap melakukan suatu proses probabilitas kegagalannya tinggi.

### 5. Standar Tolok Ukur

Peraturan, Panduan atau Prosedur dapat menjelaskan bagaimana tim ingin bekerja sama. Peraturan tim harus diperhitungkan sebagai konsep yang hidup dan dinamis, perlu standar tolok ukur yang dapat dilakukan dengan meluangkan waktu untuk membicarakannya, mengubah peraturan/panduan jika tidak berfungsi dan mendokumentasi mengenai perubahan yang akan diwujudkan.

### 6. Partisipasi dalam Tim

Anggota baru tim sering membutuhkan: gambaran yang jelas tentang cara kerja, norma dan nilai-nilai tim; Orientasi tentang budaya tim. Untuk itu, maka membantu rekan baru dalam tim fokuskan pada hal dasar terlebih dahulu. Jangan berasumsi bahwa rekan baru akan otomatis mengerti apa yang sedang terjadi.

### 7. Kerja sama

Ketika seseorang bekerja sama untuk memecahkan suatu masalah maka pandangan dan interpretasi masalah yang berbeda ditambah kenyataan dan pengetahuan yang berbeda perlu diperhatikan guna kebersamaan keputusan/solusi yang terbaik.

### 8. Impian dan Kenyataan

Jika salah seorang anggota mengemukakan gagasan/ide, dengarkan dengan baik. Lalu piculah dengan mengajukan pertanyaan, "Bagaimana jika...", hal tersebut akan memacu perkembangan pikiran. Banyak orang yang menjadi kreatif karena tantangan. Kejarlah kuantitas gagasan/

ide bukan pada kualitas gagasan/ide. Untuk memunculkan gagasan/ide seseorang membutuhkan waktu untuk berpikir. Yang perlu dilakukan selanjutnya adalah memperbaiki gagasan/ide apabila kurang sesuai. Hindari kritikan terhadap gagasan/ide ketika gagasan/ide itu terbentuk, tetapi fokuskan perhatian pada cara gagasan/ide tersebut dapat diperbaiki/digunakan.

#### 9. **Pacu Kreativitas**

Pada dasarnya setiap orang dapat menjadi kreatif, hanya saja dibutuhkan latihan. Cara sederhana, yaitu dengan melakukan beberapa latihan kelompok. Para anggota tim diberi masalah kecil dan tugas yang mengembangkan imajinasi dan tidak mempunyai konsekuensi nyata. Hal tersebut dapat memacu pemikiran kreatif tim ketika masalah harus ditangani. Perhatikan perilaku tim yang tidak produktif.

#### 10. **Keputusan yang Solid**

Fungsi dasar tim adalah mengambil keputusan yang akan memengaruhi hasil yang penting. Pengambilan keputusan harus dilakukan secara efektif dan efisien dengan berorientasi pada masa depan. Artinya mengidentifikasi dan mengurangi faktor yang tidak diketahui atau risiko. Tiga informasi yang dibutuhkan untuk mengurangi risiko adalah

- a. Informasi yang menyangkut fakta, data, tren, dan informasi akurat/valid dan dari sumber yang dapat dipercaya/diandalkan.
- b. Informasi data hasil percobaan.
- c. Intuisi atau indra keenam yang dimiliki beberapa orang yang didasarkan pada pengalaman dan persepsi yang tajam, bisa membantu validasi keputusan. Kenali risiko suatu cara untuk meminimalkan risiko dari setiap alternatif dan pilih alternatif terbaik (risiko paling kecil/rendah).

#### 11. **Hindari Kompromi**

Kompromi adalah apa yang terjadi ketika tim mencapai keputusan yang tidak disetujui sebagian anggota atau mereka benar-benar

tidak peduli terhadap keputusan. Contoh pihak X percaya bahwa produk dapat diselesaikan dalam waktu dua hari, sedangkan pihak Z memperhitungkan waktu yang dibutuhkan adalah setengah hari. Setelah diskusi yang panjang dan saling mematahkan argumentasi, maka akhirnya tim berkompromi dan memutuskan bahwa pekerjaan akan diselesaikan satu setengah hari. Apa yang akan dirasakan oleh para anggota tim? Para pihak akan merasa tidak puas dengan keputusan tersebut. Catatan: kompromi dapat dilakukan apabila keputusan harus diambil sesegera mungkin (**tekanan waktu**) dan kompromi merupakan keputusan **sementara**.

Agar keputusan kompromi dapat berguna dan berjalan dengan baik maka ketika mengambil keputusan harus dipertanyakan bagaimana **perasaan tim**. Apabila anggota tim setuju maka keputusan dapat dilaksanakan tetapi apabila tidak setuju maka ada baiknya menimbang kembali keputusan tersebut; perhatikan penerapannya. Pastikan keputusan yang dicapai melalui kompromi diterapkan secara efektif dan efisien; jangan jadikan keputusan kompromi sebagai kebiasaan. Sebagian anggota akan merasa diacuhkan. Semangat dan komitmen akan sirna.

#### 12. **Kesamaan Pandangan dengan Pengambil Keputusan secara Konsensus**

Konsensus mengacu pada pemecahan masalah, menciptakan sudut pandang yang sama terhadap masalah dan hambatan, serta memikirkan tindakan yang paling mungkin dilakukan berdasarkan suatu kondisi aktual. Konsensus merupakan keputusan yang dibuat dalam kelompok dan disetujui sebagai keputusan terbaik yang diambil pada kondisi saat itu. Dalam konsensus diperlukan pengertian yang jelas mengapa keputusan diambil dan didukung.

Konsensus menjadi penting karena penerapan suatu keputusan diperlukan dukungan dan konsensus total dari tim. Dalam konsensus, sudut pandang yang beragam dari setiap anggota tim harus diperhatikan, dipertimbangkan, diselidiki, dibandingkan dan didiskusikan, sampai semua anggota melihat dan memahami semua aspek masalah atau

keputusan. Hasil konsensus jauh lebih baik daripada kompromi, tetapi harus diingat, konsensus memerlukan waktu dan tidak berlaku untuk semua keputusan, konsensus akan menghasilkan keputusan yang tepat untuk saat dan kondisi saat itu. Pengambilan keputusan secara konsensus dapat dilatih. Kata kuncinya adalah setuju bukan kompromi; mendengarkan secara aktif; berpikir terbuka; mengutarakan posisi dan alasan, bukan pungutan suara; partisipasi penuh.

#### 14. **Perangi Virus Konflik**

Meskipun tim dapat menangani konflik dengan efektif tetapi harus sedini mungkin dideteksi/dihindari sejak awal virus-virus potensi terjadinya konflik. Pemicu konflik yang dapat dihindari antara lain: komitmen. Setiap anggota tim harus bertanggung jawab pada pekerjaan dan hasil yang diperoleh tim. Perspektif menang kalah di kalangan para anggota harus dihilangkan dari awal. Ingat bahwa perbedaan dapat memacu kreativitas. Dengarkan dengan seksama apa yang dikatakan orang-orang dan usahakan melihat dari sudut pandang mereka.

#### 15. **Saling Percaya**

Bagaimana tim membangun kepercayaan? Tepati janji Anda tanpa ragu; Pastikan apa yang dikatakan dan informasi merupakan informasi terkini dan akurat; Lakukan tugas Anda dengan sungguh-sungguh. Orang cenderung memercayai orang yang kompeten dan punya disiplin diri; Selesaikan tugas Anda dengan kualitas dan akurasi yang baik; Bergaul dengan orang lain; Kerja sama dengan orang lain dalam mengambil keputusan. Tunjukkan fleksibilitas dan kreativitas; Pada umumnya, orang akan patuh dan bertanggung jawab mengerjakan segala sesuatu dengan baik apabila dia merasa dipercaya.

#### 16. **Manajemen Rapat**

Susun agenda rapat dan lakukanlah rapat secara baik, tindak lanjut keputusan rapat dan capaian tindakan tersebut.

#### 17. **Saling Menghargai**

Hasil penelitian yang telah dilakukan berulang kali menunjukkan bahwa uang adalah salah satu faktor motivasi, tetapi bukan satu-satunya faktor motivasi, Faktor nomor satu yang memotivasi adalah kontribusi terhadap pekerjaan yang menarik. Selain itu, tanggung jawab tambahan juga dapat merupakan bentuk tanda kepercayaan dan keyakinan. Dan jangan lupa untuk mengucapkan, "Terima kasih."

### C. TEORI SISTEM

Teori sistem memiliki dua konsep dasar, yaitu konsep subsistem yang melihat hubungan antarbagian sebagai hubungan sebab akibat. Konsep kedua memandang sebab jamak (*multiple causation*) sebagai hubungan yang saling berkaitan, yakni tiap bagian merupakan kompleks (kumpulan) yang tiap faktornya saling berkaitan. (Owens; 1987). Sistem adalah suatu kebulatan keseluruhan yang kompleks atau terorganisasi; suatu himpunan atau perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan/keseluruhan yang kompleks atau utuh. Organisasi adalah sekelompok individu yang berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu sistem kerja yang mempunyai kejelasan dalam pembagian kerja atau peran. Organisasi memiliki subsistem yang saling berhubungan dan membutuhkan untuk menguatkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja bersama dalam suatu divisi untuk mencapai tujuan bersama (Schermerhorn, dkk., 1997). Tujuan ini tidak saja untuk organisasi itu sendiri melainkan juga untuk kepentingan masyarakat.

#### 1. **Klasifikasi Sistem**

Sistem dapat dilihat dalam beberapa jenis, menurut Kambey (2010), antara lain:

- a. Sistem alamiah (*natural system*) adalah sistem yang terjadi karena proses alamiah, dan tidak terpengaruh campur tangan manusia; seperti sistem tata surya.
- b. Sistem buatan manusia (*human mode system*) adalah sistem yang dirancang dan diciptakan manusia, misalnya sistem tata organisasi.
- c. Sistem terbuka (*open system*) dan sistem tertutup (*closed system*)  
Sistem terbuka (*open system*) adalah sistem yang selalu berhubungan dengan lingkungan luarnya (*interrelation*) dan dipengaruhi oleh lingkungannya, sehingga terjadi memberi dan menerima informasi, energi, dan materi-materi dari lingkungannya.
- d. Sistem tertutup (*closed system*) adalah sistem yang tidak berinteraksi dan tidak dipengaruhi oleh lingkungannya, dan bekerja mengikuti pola yang tetap secara sebab akibat (suatu saat sistem ini pun akan dipengaruhi oleh lingkungannya).
- e. Sistem sederhana (*simple system*) dan sistem kompleks (*sophisticated system*). Pembagian sistem ini didasarkan pada tingkat kerumitannya.
- f. Sistem *deterministic* (*deterministic system*) dan sistem *probabilistic* (*probabilistic system*). Sistem *deterministic* (*deterministic system*) adalah suatu sistem yang operasinya dapat diramalkan secara tepat dan pasti. Sistem *probabilistik* (*probabilistic system*) adalah sistem yang tak adapat diramal dengan tepat dan pasti karena mengandung unsur kemungkinan.

## 2. Pendekatan Sistem

Sistem dapat diartikan sebagai keterkaitan sub-subsistem yang tidak terpisahkan. Organisasi sebagai suatu sistem akan dipandang secara keseluruhan, terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan (sub-sistem), dan sistem/organisasi tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan.

Model sistem sebagaimana digambarkan oleh Bertalanffy yang terkenal dengan *General System Theory* (GST). Karakteristik GTS adalah

- a. Input organisasi; biasanya diperoleh dari lingkungan, seperti bahan mentah, manusia, modal, dan informasi,
- b. Proses transformasi; kegiatan dalam organisasi, seperti sistem produksi, pengendalian, administrasi,
- c. *Output*; keluaran yang dihasilkan ke lingkungan, seperti produk, keuntungan, informasi,
- d. *Feedback*; umpan balik, sehingga setiap organisasi memiliki pendekatan-pendekatan dalam sistemnya yang meliputi penerapan konsep-konsep dan strategi yang cocok dari teori-teori sistem guna mempermudah pemahaman tentang organisasi dan praktik manajerialnya,
- e. Sinergi. Jika sub-sub sistem bekerja sama, maka hasil yang diperoleh akan lebih efektif dibandingkan bekerja secara sendiri-sendiri. Sinergi sering dikaitkan dengan merger di mana dua organisasi yang bersatu akan lebih efisien dibandingkan dengan jika dua organisasi berjalan sendiri-sendiri, terutama pada organisasi-organisasi yang mengelola produk. Konsep sinergi, prinsipnya bahwa di dalam melakukan sesuatu *output* secara sistem akan lebih besar dibanding *output* secara sendiri-sendiri. Kegiatan bersama dari bagian yang terpisah, tetapi saling berhubungan secara bersama-sama akan menghasilkan efek total yang lebih besar daripada jumlah bagian secara individu dan terpisah.

## D. ORGANISASI SEBAGAI SISTEM TERBUKA

Ketika mempelajari perilaku organisasi sering kali kita menemukan istilah organisasi sebagai *open system*. Organisasi bukankah entitas yang berdiri sendiri tetapi pasti ada lingkungan yang menjadi wahana organisasi tersebut hidup tumbuh dan berkembang. Karena organisasi membutuhkan lingkungan maka bisa dikatakan organisasi tersebut merupakan sistem yang terbuka. Untuk menghasilkan barang dan jasa, organisasi mengambil sumber daya dari lingkungan eksternal dan mengonversi atau mengubahnya menjadi barang dan jasa yang siap untuk diolah kembali atau dinikmati oleh *end user* yang dikirim kembali ke lingkungan tersebut, di mana mereka dibeli oleh pelanggan. Siklus tersebut terus-menerus berlangsung sampai organisasi tersebut bubar.

Organisasi sebagai *open system* ini bisa diibaratkan seperti organisme yang hidup dalam media tertentu. Agar dapat bertahan hidup organisme ini perlu terus-menerus berinteraksi dengan lingkungannya, mengambil makanan dari lingkungan, kemudian pengonversikannya menjadi energi dan kemudian energi serta limbahnya dilepaskan kembali ke lingkungan. Bagan berikut ini menggambarkan bagaimana organisasi bekerja sebagai *open system*.

Cantumkan Bagan di sini

Bagan di atas menjelaskan bahwa organisasi dilingkupi oleh lingkungan di mana organisasi mengambil sumber daya yang berupa bahan mentah, uang dan kapital, serta SDM. Proses mengambil sumber daya ini sering kali disebut sebagai tahapan mendapatkan input. Selanjutnya, sumber daya tersebut diubah menggunakan mesin, komputer, dan dikendalikan oleh

keterampilan manusia untuk menambahkan nilai dari sumber daya tersebut. Setelah tahapan konversi, maka kemudian masuk dalam tahapan output di mana sumber daya tadi kemudian berubah bentuk menjadi barang dan jasa yang siap dilepaskan di lingkungan kembali melalui proses penjualan. Proses penjualan pada hakikatnya merupakan proses untuk mendapatkan input kembali untuk diproses menjadi barang dan jasa. Semua itu bertujuan untuk menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

Konsep input-output sering disebut sebagai model linear, yaitu teori yang menjelaskan bagaimana sistem dapat dijelaskan dalam konteks dunia nyata. Suatu teori yang beranjak dari konsep umum ke khusus yang tampak logis, rasional, dan teratur berupaya untuk mencari jawaban terhadap upaya menghubungkan nilai input dan nilai output sehingga menghasilkan efisiensi biaya.

Organisasi sebagai sistem yang menciptakan dan menjaga lingkungan di dalamnya memuat interaksi manusia yang kompleks (baik antar individu maupun dalam kelompok). Organisasi dengan *open system* dapat digambarkan seperti fenomena nyala api lilin, sinar yang dipancarkannya akan memengaruhi kondisi lingkungan di sekelilingnya. Dalam sistem yang terbuka, organisasi dengan sistem yang lebih luas orang akan berinteraksi aktif dengan sistem eksternal yang terdapat pada lingkungannya. Misalnya organisasi sekolah, harus dipandang sebagai hubungan antara perilaku manusia dan konteksnya. Perilaku organisasi difokuskan pada sekolah sebagai suatu sistem.

Organisasi (sistem) berada dalam lingkungan (suprasistem) yang di dalamnya memuat pula sub sistem (perangkat administrasi dalam organisasi). Batasan antarsub sistem dibuat dengan garis putus-putus yang berarti antar bagian dapat saling menembus (*permeable*). Antara sub sistem yang terlibat dapat saling memengaruhi lewat hubungan yang interaktif dan adaptif antar komponen. Masalah yang terjadi pada satu bagian dapat menjadi ancaman terhadap fungsi keseluruhan. (Owens; 1987).

Organisasi sebagai *open system* adalah organisasi yang berinteraksi dengan lingkungan dengan kata lain organisasi yang menerima sesuatu dari suatu sistem dan melepaskannya kepada sistem yang lain. Organisasi merupakan suatu *open system* karena selalu berinteraksi dengan lingkungannya. *Open system* adalah “sistem yang berhubungan dan terpengaruh dengan lingkungan luarnya”. Sistem ini menerima masukan dan menghasilkan keluaran untuk lingkungan luar atau subsistem yang lainnya, sehingga harus memiliki sistem pengendalian yang baik. Lingkungan dapat dilakukan dengan dua arah yaitu organisasi dipenuhi perubahan dan sebaliknya lingkungan dipengaruhi oleh organisasi. Adapun lingkungan organisasi terdiri atas lingkungan mikro dan makro.

*Open system* akan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu atau keseimbangan dinamis. Di sisi lain, sistem ini masih mempunyai kemampuan yang berkelanjutan untuk melangsungkan kerja dan melakukan transformasi ke pihak lain. Sistem ini mempunyai proses putaran yang kontinu yang menyebabkan daya hidupnya berkelanjutan. Organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis yang senantiasa berubah. Masukan yang berasal dari lingkungan, diterima oleh sesuatu organisasi. Kemudian organisasi tersebut memproses sebagai salah satu kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil pemrosesan ini dikirim dan diterima oleh lingkungan baik berupa barang-barang atau jasa pelayanan. Hasil ini dirasakan oleh masyarakat sebagai unsur lingkungan dari organisasi tersebut. Lingkungan akan memberikan umpan balik kepada organisasi yang digunakan sebagai bahan masukan baru untuk diolah dan diproses di dalam organisasi. Dengan cara demikian organisasi mencapai tingkat keseimbangan yang dinamis dengan lingkungannya. Karena dia dirangsang untuk mendapatkan potensi baru guna melanjutkan kelangsungan hidupnya.

*Open system* menekankan hubungan dan ketergantungan antara unsur-unsur organisasi yang bersifat sosial dan teknologi. Organisasi dipertimbangkan sebagai serangkaian variabel yang saling berhubungan, di mana perubahan satu variabel akan menyebabkan berubahnya variabel

lainnya. Sistem organisasi terbuka tidak hanya terbuka bagi lingkungannya saja, akan tetapi terbuka pula bagi dirinya sendiri. *Open system* menyesuaikan pada lingkungannya dengan cara melakukan perubahan-perubahan susunan dan proses dari komponen-komponen di dalam organisasi itu sendiri.

Karakteristik dari *open system* ini menurut Burns dan Stalker (1994) merupakan kebalikan dari 12 butir karakteristik dari sistem tertutup.

1. Tugas-tugas yang tidak rutin berlangsung dalam kondisi-kondisi yang tidak stabil.
2. Pengetahuan spesialisasi menyebar pada tugas-tugas pada umumnya. Berbeda dengan sistem tertutup bahwa pemahaman dari spesialisasi tugas itu pengetahuan spesialisasinya dimiliki oleh masing-masing orang yang barang kali hanya bisa dipergunakan jika menguntungkan orang tersebut untuk mengatasi berbagai tugas organisasi.
3. Hasil (atau apa yang bisa dikerjakan) diutamakan.
4. Konflik di dalam organisasi diselesaikan dengan interaksi di antara teman sejawat.
5. Pencairan pertanggungjawaban ditekankan. Dalam hal ini tugas-tugas yang bersifat formal dikesampingkan untuk melibatkan semua anggota di dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi.
6. Rasa pertanggungjawaban yang loyalitas seseorang adalah pada organisasi secara keseluruhan, tidak hanya pada subunit organisasi yang telah dibebankan kepada seorang pejabat.
7. Organisasi dipandang sebagai struktur *network* yang merembes (*fluiding network structure*) (dalam hal ini organisasi dilihat sebagai *amoeba*).
8. Pengetahuan atau informasi dapat berada di mana saja di dalam organisasi (misalnya, setiap orang mengetahui sesuatu yang bergayutan dengan organisasinya. Tidak semua orang termasuk kepala atau pimpinan dapat mengetahui semua hal).
9. Interaksi di antara orang-orang di dalam organisasi cenderung bergerak secara horizontal, selancar gerak interaksi vertikal.

10. Gaya interaksi yang diarahkan untuk mencapai tujuan lebih bersifat pemberian saran dibandingkan dengan pemberian instruksi, dan disifati dengan mitos setia kawan dengan mengesampingkan hubungan antara atasan-bawahan.
11. Hasil tugas dan pelaksanaan kerja yang baik diutamakan, bukannya menekankan pada loyalitas dan kepatuhan pada seseorang atasan.
12. Prestise ditentukan dari pihak luar (*externalized*) misalnya kedudukan atau status seseorang di dalam organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan profesional dan reputasi seseorang.

#### **Kelemahan Organisasi Terbuka**

Organisasi dengan *open system* merupakan satu sistem yang sudah sangat baik karena menerima masukan tertentu, seperti bahan baku, informasi, tenaga kerja, dan peralatan. Di sisi lain organisasi juga menghasilkan produk yang dilepas, disalurkan dan diterima oleh sistem lain. Proses ini berlangsung terus-menerus tanpa ada hentinya.

Namun, kelemahan pada organisasi *open system* yang perlu diwaspadai adalah jika organisasi gagal memperoleh masukan yang diperlukan dari sistem lain dan keluarannya tidak diserap atau ditolak sistem lain maka, organisasi lama-kelamaan akan hilang eksistensinya. Hal ini yang kemudian membuat suatu organisasi atau industri bubar atau bangkrut.



Kualitas keputusan dan tingkat kreativitas yang dihasilkan oleh sebuah tim, jauh lebih baik daripada yang diputuskan individu yang bekerja sendiri.



## BAB VI

# KEPEMIMPINAN STRATEGIS

(Strategic Leadership)

Menurut Achua dan Lussier (2010) Kepemimpinan strategis adalah seseorang yang berkemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, menjaga fleksibilitas, berpikir secara strategis dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang layak untuk organisasi. Menurut W. Glenn Rowe. (2009), *strategic leader* adalah seseorang yang dapat mengartikulasi visi jangka panjang dan dapat terus melakukan kegiatan operasional sehari-hari dengan detail. Dari kedua definisi di atas, maka *strategic leadership* merupakan suatu perilaku dari seorang pemimpin bisnis yang memiliki *skill* untuk mengomunikasikan visi dari perusahaan kepada setiap karyawan, dalam perusahaan tersebut dan senantiasa memberikan *insight* bagi karyawan agar tetap berjalan dalam garis visi organisasi.

Menurut Kate Beatty (2010) dalam, ada 3 kekuatan/*strength* yang harus dimiliki oleh setiap *strategic leader*, yaitu,

1. **Strategic Thinking**, di mana dibutuhkannya sebuah pengetahuan yang kompleks akan suatu organisasi dengan lingkungannya, guna mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam lingkungan bisnis perusahaan.
2. **Strategic Acting**, merupakan pelaksana dari rencana yang sudah dibuat oleh perusahaan, seorang pemimpin strategis harus dapat membuat

keputusan yang tepat di saat yang tidak tepat sekalipun tanpa mengorbankan visi perusahaan.

3. **Strategic Influencing**, adalah tentang membuat komitmen dalam suatu organisasi sehubungan dengan arah dari strategi perusahaan dengan cara mengikutsertakan orang-orang di dalam dan di luar organisasi seiring dengan proses strategis yang dilakukan perusahaan tersebut.

Paul J. H. (2013) berpendapat lain mengenai *essential skills* yang harus dimiliki oleh para pemimpin bisnis strategis, yaitu:

- a. **Anticipate**, merupakan langkah penting untuk melihat risiko dan kesempatan dalam bisnis. Hal tersebut dapat lebih baik jika dilakukan pendekatan melalui *customer*, *supplier*, dan rekan bisnis lainnya. Hal lainnya adalah melakukan *market research* dan simulasi bisnis dalam memahami kondisi kompetitor serta pasar yang kita masuki.
- b. **Challenge**, lakukan perubahan dalam melakukan keputusan. Jika biasanya dilakukan sendiri, lakukanlah bersama rekan kerja yang lain, walaupun terkesan sulit di awal namun akan ada lebih banyak inovasi yang muncul dalam pemikiran bersama.
- c. **Interpret**, seorang pemimpin bisnis yang baik dapat mengutarakan isi pikirannya, bukan hanya menerima masukan dan melaksanakannya tanpa diolah terlebih dahulu.
- d. **Decide**, terkadang pengambilan keputusan harus dilakukan di saat yang sulit dan tak terduga, pemimpin yang baik harus dapat mengambil keputusan berdasarkan tingkat kepentingan dan dapat membagi sebuah keputusan besar menjadi beberapa bagian sehingga dapat terlihat lebih jelas komponen apa saja yang dapat terpengaruh dari pengambilan keputusan tersebut.
- f. **Align**, dengan banyaknya faktor pendukung dalam suatu proyek seperti *stakeholders*, diperlukan pengertian yang sama akan tujuan proyek untuk setiap orang yang dilibatkan agar adanya dukungan penuh dari setiap yang terlibat.

- g. **Learn**, tentunya akan ada beberapa kesalahan dan hal yang harus diperbaiki ketika akan menjalani proyek selanjutnya. Diperlukan adanya audit dalam dokumen yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan mempelajarinya kembali.

Setelah melihat dua pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang *strategic leader* dibutuhkan kesiapan mental yang cukup dalam terutama dalam hal pengambilan keputusan dalam situasi yang sulit. Hal lainnya yang dirasa penting adalah poin f dari Paul J. H. yaitu *learn*, di mana harus adanya tahap untuk kembali me-review hasil dari pekerjaan dan menerima masukan dari segala pihak terkait untuk memperbaiki hal yang kurang pada pekerjaan sebelumnya.

## A. MEMBANGUN KEPEMIMPINAN STRATEGIS

Dalam suatu usaha pasti memerlukan **strategi** supaya usaha yang dijalankan memiliki hasil yang maksimal. Perlu bentuk **strategi leader efektif**, yaitu bukan sekadar suatu pusat kedudukan atau kekuatan, akan tetapi merupakan suatu interaksi aktif antarkomponen yang efektif. Fungsi dari pemimpin efektif adalah dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi, menggerakkan anggota menuju tujuan tersebut serta mewujudkan interaksi dan keterikatan di antara individu dengan memelihara kekuatan dan kohesivitas para anggotanya. Berikut beberapa strategi kepemimpinan efektif untuk mengembangkan organisasi bisnis, antara lain:

1. **Memiliki visi**, sebuah visi tentang apa yang ingin diciptakan. Kekuatan visi telah dipercaya dapat menjadi sebuah alat kunci dari kepemimpinan,
2. **Menjadi contoh yang baik**, contoh yang baik orang akan cenderung meniru apa yang mereka lihat, pemimpin harus menjadi contoh yang baik tentang perilaku supaya para karyawan dapat meneladani perilakunya,
3. **Menjadi komunikator yang baik**, komunikator yang baik menggunakan sebuah presentasi, rapat, dan situasi lain yang berhadapan secara efektif baik tertulis dan menggunakan media elektronik. Hal ini dapat

digunakan sebagai salah satu **strategi leader efektif**, karena logika dan posisi kekuasaan tidak lagi cukup untuk mempertahankan posisi kepemimpinan,

4. **Mengelola keuangan yang baik, strategi leader efektif** dapat dilakukan dengan mengembangkan sumber-sumber dana secara efektif dan menggunakan dana secara efisien.

## B. MENUJU KEPEMIMPINAN STRATEGIS

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, memimpikan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi bisnisnya. Kepemimpinan strategis merupakan melalui gaya kepemimpinan yang diidolakan oleh setiap orang. Karena kepemimpinan yang strategis mampu memberikan arah dan inspirasi yang diperlukan untuk membuat dan melaksanakan visi organisasi bisnisnya, misi, dan, strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Ada 7 cara menuju kepemimpinan yang strategis.

### 1. Pemimpin yang efektif

Pemimpin strategis yang efektif adalah pemimpin yang memiliki keterampilan untuk:

- a. Mengantisipasi dan meramalkan kejadian dalam lingkungan eksternal organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja organisasi.
- b. Mencari dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan membangun kompetensi inti dan memilih pasar yang tepat untuk bersaing.
- c. Mengevaluasi implementasi strategi dan hasil secara sistematis, dan membuat penyesuaian strategis.
- d. Membangun tim karyawan yang sangat efektif, efisien, dan termotivasi.
- e. Menentukan tujuan dan prioritas yang tepat untuk mencapainya.

- f. Menjadi komunikator yang efektif. Setiap pemimpin harus belajar memenuhi poin-poin tersebut guna tercapainya sebuah kepemimpinan yang efektif.

### 2. Pemimpin yang kredibel

Pemimpin memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar dia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan, Pemimpin membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang telah ketinggalan zaman dengan hal-hal baru.

### 3. Pemimpin yang terampil

Pemimpin memiliki keterampilan untuk dapat mengenali perubahan-perubahan penting, serta mampu mengambil tempat di dalam hati setiap orang, agar semua orang dalam organisasi bisa saling menyatu dan saling berempati, untuk membawa perubahan itu ke arah yang lebih memberi manfaat positif buat organisasi dan buat setiap anggota organisasi.

### 4. Pemimpin yang memotivasi

Pemimpin membangkitkan semangat dan gairah perubahan dari setiap orang di dalam organisasi, dengan menyesuaikan diri dengan lebih cepat, serta bekerja keras untuk mendapatkan hasil perubahan yang lebih baik dari rencana yang ada. Pemimpin harus menyadarkan setiap orang, agar selalu menggunakan cara-cara profesionalisme dalam merespons setiap perubahan. Untuk itu, pemimpin harus duduk bersama dengan semua kekuatan sumber daya manusianya, untuk berbicara tentang perubahan-perubahan itu dengan cara-cara penuh inspirasi dan profesional.

### 5. Pola pikir cerdas

Pemimpin yang cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif organisasinya. Pemimpin memberi inspirasi kepada setiap orang, untuk menghadapi

perubahan dalam pekerjaan, keluarga, dan hidup. Dan dalam semua aspek yang bertujuan untuk meningkatkan organisasi, guna memenangkan persaingan dalam kompetisi organisasi yang semakin ketat.

#### 6. **Pola pikir sederhana**

Pemimpin selalu menggunakan pola atau model sederhana dan jelas, agar setiap orang di dalam organisasi tidak terjebak dalam cara berpikir yang merumitkan, sehingga makna perubahan itu tidak menjadi kabur. Pola berpikir yang lebih sederhana akan mendekatkan semua solusi terbaik melalui logika dan akal sehat, yang dapat diukur kebenarannya. Oleh karena itu, berpikir sederhana akan menuntun pemimpin dan pengikutnya dalam jalur yang tidak rumit untuk menemukan segala macam solusi terbaik. Keandalan kepemimpinan yang solid dan kuat, untuk menjadi lebih sederhana, jernih, dan sabar dalam menyusuri jalur sederhana menuju puncak penghasil solusi andal buat sebuah perubahan yang hebat dan bermanfaat.

#### 7. **Pemimpin solid dan kuat**

Pemimpin solid dan kuat pasti mampu menjadi bintang yang hebat, dalam setiap gerak dan langkah ke perubahan yang lebih baik. Jadilah pemimpin pembawa perubahan, yang membahagiakan hati setiap orang.

Tujuh cara di atas bisa membantu untuk menjadi pemimpin strategis yang efektif, pimpinan organisasi yang sadar bahwa dia adalah simbol organisasi. Dalam kesehariannya, pemimpin menjadi panutan bagi anggotanya. Seluruh pemikiran, sikap dan perilaku yang ditunjukkan pemimpin dinilai pihak luar yang mencerminkan organisasinya. Maka, dalam setiap pengambilan keputusan, pemimpin strategis harus mempertimbangkan secara bijak dengan berpandangan ke depan dampak/risiko terhadap organisasinya.

### C. IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN STRATEGIS

Arah *Strategis* berarti pengembangan visi dengan durasi jangka panjang, misal 10 s/d 15 tahun, untuk membantu pencapaian maksud tersebut, maka diperlukan:

1. **Kompetensi Inti/Core kompetensi**, yaitu sumber daya dan kapabilitas, menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi, sehingga kompetensi organisasi ditekankan dalam usaha penerapan strategi,
2. **Modal Manusia/Human Capital**, pengetahuan dan keterampilan keseluruhan anggota dan pengurus yang menjadi sumber daya kapital/modal insani yang utama bagi suatu organisasi,
3. **Budaya Organisasi/Organizational Culture**, meliputi ideologi, simbol, dan nilai inti/core value yang berlaku dan memengaruhi cara menjalankan organisasi, pemimpin bertugas untuk mempertajam budaya organisasi agar menjadi lebih efektif,
4. **Etika**, proses penerapan strategi organisasi yang etis mendorong dan memungkinkan individu pada seluruh tingkat organisasi untuk melakukan penilaian etika,
5. **Kontrol Organisasi/Organizational Control**, parameter strategi dan tindakan koreksi seperti apa yang akan diterapkan.

### D. MENGEMBANGKAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS

Kata kunci kepemimpinan organisasi yang baik, yaitu membangun organisasi dengan cara mendidik dan mengembangkan calon pemimpin masa depan. Masing-masing akan menjadi manajer global, agen perubahan, penyusun strategi, motivator, pembuat keputusan strategis, inovator dan kolaborator jika kegiatan tersebut tetap bertahan dan berkembang. Kompetisi kunci yang perlu dimiliki dan dikembangkan manajer masa depan.

Kompleksitas dan dinamika perkembangan lingkungan strategis, pada **tataran nasional** ditandai oleh permasalahan dan tantangan yang multidimensional, di bidang sosial, ekonomi, politik, kelembagaan, serta pertahanan dan keamanan. Di awal Abad 21 ditandai antara lain oleh lemahnya struktur dan daya saing perekonomian, penegakan hukum, pelaksanaan otonomi dan desentralisasi, besarnya utang luar negeri, tingkat kemiskinan dan pengangguran, tuntutan demokratisasi, dan ancaman disintegrasi. Pada **tataran internasional**, terdapat perkiraan bahwa perkembangan lingkungan global ditandai dengan situasi, kondisi, tantangan dan tuntutan, yang makin kompleks, selalu berubah, penuh ketidakpastian.

Perkembangan lingkungan strategis tersebut menuntut pemimpin dan kepemimpinan yang solid. Pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan ke depan, membangun visi, misi, dan strategi serta mengembangkan langkah-langkah kebijakan. Pemimpin juga seyogianya menciptakan sistem kelembagaan dan manajemen yang relevan dengan kompleksitas perkembangan, permasalahan, dan tantangan yang dihadapi, baik pada tataran nasional maupun internasional.

Dewasa ini situasi di mana berbagai peristiwa di dunia yang biasanya memengaruhi orang-orang secara perlahan, sekarang menimpa hampir secara serta merta dan sangat kuat. Sistem ekonomi global dewasa ini telah membuat penduduk dunia terintegrasi melalui produk dan pasar. Kapasitas atau kompetensi mengantisipasi perubahan kini menjadi faktor pembeda antara kepemimpinan dengan manajemen. Agar organisasi berhasil, organisasi

harus mampu dan mau melakukan perubahan sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan strategis.

Dengan memperhatikan perbedaan fundamental antara kepemimpinan dan manajemen terdahulu dapat diidentifikasi asas-asas kepemimpinan yang perlu dikaji lebih saksama. Manajemen terkait dengan penanggulangan kompleksitas organisasi, dan kepemimpinan terkait dengan penanggulangan perubahan, maka mengapa kepemimpinan menjadi begitu penting pada akhir-akhir ini. Karena perkembangan semakin kompetitif dan mudah terombang-ambingnya berbagai arus perubahan organisasi.

Pada masa yang stabil dengan adanya administrasi serta manajemen yang baik, maka setiap organisasi bisa bertahan hidup. Namun, pada masa yang intensitas dan frekuensi perubahan yang sangat tinggi di samping manajemen yang baik juga diperlukan kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan yang andal. Saling berhubungan antar kepemimpinan, manajemen dengan instrumen sesuai fungsi dan aktivitasnya, asas kepemimpinan dapat dilihat lebih lanjut pada tabel berikut:

Tabel 15.1. Instrumen dan Azas Kepemimpinan

| Kepemimpinan/Manajemen                              | Instrumen Fungsi Melalui Keputusan   | Azas                                    |
|---|--|---|
| Kepemimpinan dengan fungsi penanggulangan perubahan | 1. Penetapan Arah (Visi).<br>Strategi pencapaian visi                                    | Visioner<br>Motivator                   |
|   | 2. Penggalangan Orang.<br>Mengomunikasikan arah/visi<br>Menciptakan koalisi dan komitmen | Penggalang<br>Empowerment<br>Induktif   |
|   | 3. Memotivasi dan mengamati  | Komunikator<br>Imajiner<br>Craftmanship |

| Kepemimpinan/<br>Manajemen                          | Instrumen Fungsi Melalui<br>Keputusan   | Azas   |
|---|---|--|
|   | Mengupayakan semua orang bekerja di jalur yang benar.   | Organizational Learning<br>Participatory Developer<br>Directive, Persistence,<br>Consistency and Focus<br>Pandangan Luas<br>Risk Taker<br>Team Builder<br>Inspirational<br>Drivenman |
| Manajemen dengan fungsi penanggulangan kompleksitas | 1. Perencanaan dan Penganggaran<br>Target dan sasaran<br>Penetapan langkah terperinci pencapaian target<br>Pengalokasian resource untuk rencana   | Deduktif<br>Planner<br>Budgeter  |
|   | 2. Pengorganisasian dan Staffing<br>Struktur Organisasi<br>Penjabaran tugas-tugas<br>Pengangkatan orang-orang pada tugas/jabatan<br>Mengomunikasikan rencana<br>Mendelegasikan tanggung jawab<br>menetapkan sistem penataan | Analisis Organisasi<br>Evaluation Expertise  |
|   | 3. Pengawasan dan Pemecahan Masalah<br>Penataan formal dan informal<br>Sistem pelaporan<br>Sistem evaluasi<br>Sistem pemecahan masalah  | Using control to Enforce<br>Performance<br>Efisiensi dan Efektif<br>Arsitektural   |

### E. KEPEMIMPINAN STRATEGIS MASA DEPAN

Era globalisasi, perubahan-perubahan besar dan mendasar menuntut penanganan yang berbeda dengan sebelumnya. Peter Senge (1994) menyatakan bahwa di masa depan keadaan berubah dan berkembang dari *detail complexity* menjadi *dynamic complexity*. Interpolasi perkembangan sebagai dasar perkiraan masa depan, menjadi sulit bahkan sering salah, bukan saja karena parameter perubahan menjadi sangat banyak, tetapi juga karena sensitivitas perubahan yang lain dalam lingkup yang luas, dan masing-masing perubahan menjadi sulit diperkirakan.

Pada era ini *Drucker* menyatakan, tantangan manajemen adalah berkaitan dengan “*knowledge worker*”, yang memerlukan paradigma manajemen baru, strategi baru, pemimpin perubahan, tantangan informasi, produktivitas pegawai berbasis pengetahuan, dan kemampuan mengelola diri sendiri (*Drucker, 1999*).

Gelombang globalisasi menghadapi tantangan sekaligus peluang. Dengan kata lain, globalisasi memiliki dampak-dampak positif dan negatif. Salah satu dampak globalisasi dapat berupa bentuk-bentuk *proteksionisme* baru. Dengan demikian bentuk-bentuk *proteksionisme* yang tidak kelihatan akan muncul. Oleh sebab itu, yang dituntut ialah kepemimpinan yang unggul atau “*super*”. *Ulrich (1998)* dalam kaitan ini menawarkan empat agenda utama pengembangan kepemimpinan pada era ini, agar tetap menjadi “*champion*”, adalah:

1. menjadi rekan strategis,
2. menjadi pakar,
3. menjadi pekerja ulung,
4. menjadi “*agent of change*”.

Menurut *Ulrich*, masyarakat pada era ini adalah suatu masyarakat mega-kompetisi, atau tidak ada tempat tanpa kompetisi. Kompetisi telah dan akan menjadi prinsip hidup yang baru, karena dunia terbuka dan bersaing untuk melaksanakan sesuatu yang lebih baik. Di sisi lain, masyarakat

kompetitif dapat melahirkan manusia-manusia yang frustrasi apabila tidak dipersiapkan dengan sebaik-baiknya.

Masyarakat kompetitif menuntut perubahan dan pengembangan secara terus-menerus. Dampak negatif globalisasi atau lebih tegas lagi merupakan ancaman, antara lain ancaman terhadap budaya bangsa; lunturnya identitas bangsa; lunturnya batas-batas negara bangsa; dan ancaman-ancaman organisasional lainnya. Jika tidak segera dilakukan perbaikannya bukan tidak mungkin akan mengancam kelangsungan hidup suatu negara. Kesatuan dan persatuan suatu bangsa dan negara dapat terkoyak dan terpecah belah. Dengan kata lain, dampak globalisasi akan menjadi ancaman yang makin besar dan serius, lebih-lebih apabila organisasi tidak memiliki kepemimpinan yang kuat.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa sangat diperlukan paradigma baru di bidang kepemimpinan, manajemen, dan pembangunan dalam menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan baru. Paradigma baru menuntut proses terobosan pemikiran (*break through thinking process*), jika yang diinginkan adalah *output* berupa manusia, barang, dan jasa yang berdaya saing. Maka pokok-pokok pemikirannya adalah “Kepemimpinan masa depan, dengan tetap memperhatikan berbagai perkembangan paradigma kepemimpinan sebelumnya yang valid dalam menghadapi pokok permasalahan dan tantangan masa depan.” Menurut Chowdury (2000) manajemen tergantung pada tiga faktor yang menopangnya, yakni kepemimpinan, proses, dan organisasi. Aset yang paling berharga bagi pemimpin adalah kemampuan untuk membangun impian seperti dilakukan para *entrepreneurs*, dengan memperhatikan beberapa faktor, yaitu:

### 1. **Faktor pertama**

Pemimpin yang memiliki kompetensi berupa kemampuan mengembangkan *peoplistic communication*, *emotion and belief*, *multiskill*, dan juga memiliki *next mentality*. Pemimpin yang berhasil dalam mengejar dan mengerjakan impian-impian menggunakan komunikasi, dan memberikan inspirasi kepada setiap orang dalam organisasi untuk juga

meyakini impiannya. Sebab itu, kompetensi sang pemimpin ditandai dengan sikap *peoplistic* bukan *individualistic*. Komitmen emosional sangat berharga bagi manajemen. Untuk mendapatkan komitmen terhadap suatu strategi baru, dapat ditempuh dengan melibatkan orang-orang dalam penyusunan strategi tersebut, dan dengan mengurangi jangka waktu antara konseptualisasi strategi dan pelaksanaannya. Bertalian dengan kompetensi *multiskill*, tantangan organisasional sesungguhnya bukanlah jarak geografikal, melainkan diversitas kultural, yang dipandang sebagai kunci keberhasilan organisasi melalui *hard working*. Kompetensi lain menurut Chowdury adalah sentuhan emosional (*emotion*) dan kepercayaan (*belief*).

### 2. **Faktor kedua**

Fokus pada kegiatan inti (*core practices*), meliputi 4 area kritis berupa:

- a. **Grass root education**, yaitu pendidikan dan pelatihan yang melibatkan seluruh staf tanpa diskriminasi, dari pimpinan sampai staf biasa.
- b. **Fire prevention**, yaitu wawasan dan upaya untuk meningkatkan durasi kemanfaatan teknologi dalam produksi dan distribusi produk-produk tertentu.
- c. **Direct interaction**, yaitu organisasi menekankan lebih pada antusiasme pelanggan di samping kepuasannya.
- d. **Effecrive globalization**, globalisasi selalu mengandung risiko yang berbeda antara negara yang satu dengan yang lainnya. Permasalahannya adalah seberapa cepat respons dalam menghadapi perubahan dramatik yang terjadi.

### 3. **Faktor ketiga**

Organisasi komit terhadap kualitas sumber daya manusia. Berbagai kompetensi kepemimpinan yang telah dikemukakan terdahulu, dalam rangka pengembangan pemikiran tersebut perlu dieksplorasi dan

disimak kembali berbagai pandangan mengenai kepemimpinan dan pemimpin.

*Cooper dan Sawaf (1997)*, mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang pemimpin dalam merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi.

*White Hodgson, dan Crainer (1997)*, berpendapat kepemimpinan masa depan adalah pemimpin yang terus belajar, memaksimalkan energi dan menguasai perasaan yang terdalam, kesederhanaan, dan multifokus, dinyatakan bahwa kualitas menjadi penting dan kuantitas tidak lagi menjadi keunggulan bersaing. Mencari pengetahuan dan menggali ilmu harus terus dilakukan bagi pemimpin masa depan, hal ini sangat penting sebab ilmu pengetahuan merupakan energi vital bagi setiap pemimpin organisasi. *Kotter (1998)*, mengemukakan bahwa kemampuan seseorang pemimpin masa depan meliputi kemampuan intelektual dan interpersonal untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

**Pemimpin masa depan** haruslah orang memiliki landasan *value*, misi, visi, dan tujuan yang jelas. Bagi organisasi yang menginginkan kinerja maksimal (*result* ataupun *outcome*) menurut *Willopo (2002)*, tidak cukup hanya memiliki *value*, misi dan tujuan, tetapi diperlukan persenyawaan antara wilayah kewenangan (*authorizing environment*) dan wilayah kapasitas operasional (*operasional capacity*).

Menurut *Mudrajad Kuncoro*, Kompetensi yang dibutuhkan oleh pemimpin antara lain:

|    |                                     |                          |
|----|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. | <i>business literacy</i>            | <i>proactivity</i>       |
| 2. | <i>creativity</i>                   | <i>problem solving</i>   |
| 3. | <i>cross-cultural effectiveness</i> | <i>relation building</i> |
| 4. | <i>empathy</i>                      | <i>teamwork</i>          |
| 5. | <i>flexibility</i>                  | <i>vision</i>            |

*Ronald Heifetz dan Laurie (1998)* berpendapat, **kepemimpinan masa depan** adalah kepemimpinan yang adaptif terhadap tantangan, peraturan yang tidak relevan, pemeliharaan disiplin, memberikan kembali kepada para karyawan, dan menjaga kepemimpinannya yang harus selalu menyiapkan berbagai bentuk solusi dalam pemecahan masalah. Dalam kaitannya dengan adaptasi terhadap perubahan, ditekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia. Untuk itu, perlu dikembangkan peraturan-peraturan baru, hubungan dan kerja sama baru, nilai-nilai baru, perilaku baru, dan pendekatan baru terhadap pekerjaan.

Demikian pula halnya dengan beberapa gaya, tipologi, atau pun model dan teori kepemimpinan yang telah berkembang pada dekade-dekade yang lalu yang relevan dalam menghadapi tantangan dan solusi problematik masa depan, sebagai pertimbangan dalam mengembangkan kepemimpinan masa depan. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional bisa sebagai alternatif model kepemimpinan masa depan.

a. **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

(*Bass,1985*), Kepemimpinan Transformasional didefinisikan transformasional berarti terjadi hubungan kepemimpinan, pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

*Burns (1978)* dari penelitian deskriptif mengenai kepemimpinan transformasional sebagai proses “*para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi*”, seperti

kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian.

Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan, seperti:

**1. *Attributed charisma***

Karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa karisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin karismatik dijadikan suri teladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.

**2. *Idealized influence***

Pemimpin tipe ini berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Di sini memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan oleh perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi risiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

**3. *Inspirational motivation***

Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.

**4. *Intellectual stimulation***

Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruh yang diharapkan adalah bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi hal ini disebut sebagai "*learning organization*".

**5. *Individualized consideration***

Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

**b. Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi

dan memengaruhi bawahan dengan cara menukar *reward* dengan kinerja tertentu. Dalam sebuah transaksi, bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Burns mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang menukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Bass (1985), mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila dia merasa puas dengan kinerjanya.

Dengan demikian, proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni;

**1. *Contingent reward***

Hal ini terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan.

**2. *Active management by exception***

Hal ini terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat dia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya,

**3. *Passive management by exception***

Hal ini memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

Berdasarkan hal di atas, perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat diidentifikasi yakni,

**Teori kepemimpinan transaksional** terutama menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (*exchanges process*) yang bersifat ekonomis, pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional.

**Teori kepemimpinan transformasional** pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Hal ini bermakna, bahwa, teori kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia.

Dengan kata lain, tugas pemimpin transformasional adalah memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata.

Selanjutnya, masih banyak yang harus dikaji tentang kepemimpinan transformasional, tetapi terdapat cukup bukti dari hasil-hasil berbagai jenis penelitian empiris untuk mengusulkan beberapa pedoman sementara bagi para pemimpin yang mencoba untuk mentransformasikan organisasinya serta budayanya, dan bagi para pemimpin yang ingin memperkuat budaya yang ada dari suatu organisasi. Lebih khusus lagi, pedoman-pedoman dimaksud adalah sebagai antisipasi terhadap berbagai hal yang mungkin dihadapi pada masa depan.

Beberapa pedoman sebagai inspirasi, yaitu sebagai berikut:

- (a). Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik;
- (b). Kembangkan sebuah strategi untuk mencapai visi tersebut;
- (c). Artikulasikan dan promosikan visi tersebut;
- (d). Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis;
- (e). Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut;

- (f). Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri;
- (g). Rayakan keberhasilan;
- (h). Gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai utama;
- (i). Memimpin melalui contoh;
- (j). Menciptakan, memodifikasi atau menghapuskan bentuk-bentuk kultural; dan
- (k). Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan.

Masa depan mengisyaratkan diperlukannya *global leadership* dan *mindset* tertentu. Seiring dengan dinamika perkembangan global, berkembang pula pemikiran dan pandangan mengenai kepemimpinan global (*global leadership*), yang akan banyak menghadapi tantangan dan memerlukan berbagai persyaratan untuk suksesnya, seperti dalam membangun visi bersama dalam konteks lintas budaya dalam kemajemukan hidup dan kehidupan berbangsa dan bernegara.

“

Kepemimpinan masa depan adalah kepemimpinan yang adaptif terhadap berbagai tantangan.

”

## BAB VII

### Mengembangkan Keterampilan Kepemimpinan Masa Depan

Keterampilan kepemimpinan atau *leadership skill* perlu dikembangkan sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi. Mengembangkan kinerja individu secara optimal berarti mengembangkan kinerja organisasi secara optimal. Sebaliknya, jika kualitas kepemimpinan para Pemimpin atau supervisor di organisasi bisnis/perusahaan kurang fokus pada pengembangan kinerja secara individu, maka tentu kinerja organisasi/perusahaan akan terpengaruh secara signifikan. Dalam pengembangan Kepemimpinan masa depan, aspek apa saja yang mesti dimiliki sebagai *leader*? Aspek apa saja yang diperlukan untuk membangun mutu kepemimpinan dan *leadership skill* yang bagus?

Berikut ini sejumlah aspek kunci yang perlu dicermati jika hendak membangun *leadership skill* yang optimal. Untuk menjadi pemimpin yang unggul dan memiliki kapasitas kepemimpinan yang bagus maka seorang calon pemimpin harus banyak berlatih supaya memiliki sejumlah bekal keterampilan kepemimpinan atau *leadership skill*.

Pemimpin yang unggul harus memiliki dorongan atau *drive* untuk meraih hasil, serta mampu menginspirasi anggotanya untuk juga bertindak. Pemimpin yang unggul juga mesti memiliki keinginan yang kuat untuk memengaruhi dan memimpin yang lainnya, mereka menunjukkan kemampuan untuk

mengambil tanggung jawab. Selain itu, kepemimpinan yang unggul mampu menunjukkan integritas moral yang kokoh dan layak diteladani.

Kepemimpinan yang unggul juga diharuskan memiliki rasa percaya diri yang kuat, dan mampu meradiasikan *self confidence* pada para pengikutnya. Pada akhirnya, kepemimpinan yang unggul memiliki kecerdasan yang mampu mengolah beragam informasi dan menganalisisnya guna mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Kepemimpinan yang unggul juga harus memiliki pengetahuan yang relevan dengan bidang tugas yang digelutinya sesuai dengan perkembangan tuntutan lingkungan (*environment*).

## A. MUTU KEPEMIMPINAN

Berikut ini beberapa tip untuk mengembangkan mutu kepemimpinan.

1. Salah satu cara yang layak dilakukan, yaitu dengan melakukan “*tim fun activity*” secara reguler, setiap orang bisa menjalin kebersamaan secara informal dan “*fun*”.
2. Terbuka konsultasi dengan karyawan jika terjadi permasalahan.
3. Karyawan juga mesti membawa setidaknya satu alternatif solusi terhadap permasalahan yang dihadapinya.
4. Jadilah suara untuk tim Anda di hadapan manajemen.
5. Berikan penghargaan bagi tim Anda untuk setiap pencapaian dan pastikan bahwa sukses tim ini diketahui oleh pihak manajemen.
6. Temukan apa yang diperoleh dari cara mereka mengerjakan hal yang terbaik.
7. Jadikan proses delegasi sebagai media pembelajaran.
8. Bangun pembicaraan informal dengan setiap anggota tim.
9. Sapalah karyawan dengan memanggil namanya ketika Anda bertemu pertama kali setiap pagi,
10. Berpikirlah positif, berikan harapan yang kuat.

## B. CARA MENGEMBANGKAN KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN

### 1. Diperlukan Patokan/standar

Seseorang belajar menjadi pemimpin. berarti, seseorang harus diberi peluang menjadi pemimpin. Sebelumnya, sebuah divisi harus memiliki rencana untuk menemukan prospek yang terbaik. Pemilihan acak jarang memberi hasil yang terbaik karena jika seseorang memang tidak berpotensi, tentu akan sia-sia. Prospek itu harus menunjukkan perilaku positif terhadap organisasi dan memberikan bukti yang kuat bahwa dia akan mampu mempelajari hal baru yang memerlukan keterampilan lebih.

Pengenalan kemampuan kepemimpinan itu penting. Hal lain yang harus dilihat adalah karakter. Etika yang diperlihatkan seseorang adalah ukuran yang baik untuk menilai karakter seseorang. Karakter meliputi kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat, untuk mengetahui apakah sebuah tindakan itu benar secara moral atau tidak. Kepribadian juga penting. Seseorang yang dicari untuk memimpin harus sanggup untuk bergaul dengan orang lain dan bersedia bekerja sama.

### 2. Diperlukan Saringan (*Filter*)

Mengabaikan pengetahuan itu adalah kebodohan karena pengetahuan tidak hanya mengungkapkan faktor personal, tetapi juga sikap. Lebih daripada keterampilan, sikap sering kali akan menentukan sebuah efektivitas. Sikap adalah sesuatu yang tidak dapat diajarkan, dan banyak orang tidak sadar bahwa masalah dalam hubungan mereka dengan organisasi adalah karena faktor sikap. Pengujian dapat mengindikasikan masalah seperti itu. Beberapa tes psikologi juga mengungkapkan kelemahan. Craig dan Charters; tes dapat dipakai dalam segala situasi untuk memberi suatu indikasi akan kelemahan dan kelebihan seseorang. Di World Vision, sering menggunakan apa

yang disebut tes *Worthington-Hurst* guna membantu menentukan kelemahan dan kelebihan dalam kepemimpinan.

### 3. Membantu agar Pelatihan Efektif

Pengalaman adalah penting. Banyak situasi yang dapat dijadikan alat untuk memberi seseorang pengalaman dalam memimpin; saat kepala departemen sedang cuti misalnya, seorang asisten harus melakukan tanggung jawabnya sementara. Pelatihan seperti ini tiada duanya. Peningkatan kepemimpinan mungkin terencana atau terjadi karena rutinitas, seperti asisten yang naik posisi karena atasannya pensiun. Jika orang itu disukai, kesempatannya besar untuk bisa sukses. Namun, metode rutinitas seperti itu tidak menjamin sebuah kepemimpinan yang baik sebab posisi itu didapat lebih banyak karena kesempatan. Dengan perencanaan dan evaluasi yang terstruktur, prospek adanya kepemimpinan yang kuat akan lebih bagus.

### 4. Percobaan

Kerja magang adalah metode yang dapat meningkatkan jiwa kepemimpinan dengan mudah. Metode ini sering digunakan di toko besar, bank, dan organisasi industri. Gereja menganggap metode ini sebagai metode yang baik sekali untuk mendapatkan seorang pemimpin. Metode ini memerlukan pengetahuan akan sejarah dan misi organisasi. Setelah itu, ada percobaan selama beberapa waktu. Jika dia menjalaninya dengan baik, dia akan naik tingkat saat ada peluang.

### 5. Mengukur Perkembangan

Perkembangan itu penting dan perkembangan itu harus diukur. Jika pemimpin potensial tidak belajar menggunakan materi yang diajarkan pada mereka dengan efektif, program pelatihan harus direvisi. Beberapa kriteria dapat mengukur faktor ini, meski memang tidak mudah. Dalam analisa akhir, perkembangan keterampilan memimpin dinilai dari performa. Bukan hanya pada hal yang telah dilakukan pemimpin, tapi juga dalam hal kepuasan kerja, semangat dan usaha gigih yang ditunjukkan para bawahan, dan tingkat kesetiaan dan sikap yang diperlihatkan bawahan.

## C. CARA MENGEMBANGKAN KETERAMPILAN DIRI SENDIRI

Mengembangkan keterampilan kepemimpinan dapat mudah jika Anda berkonsentrasi menjadi pemimpin yang baik, pertama untuk diri sendiri. Bersikap jujur pada diri Anda dan membimbing diri dengan baik sepanjang hidup. Mereka yang memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik adalah tidak sempurna dan masih melakukan kesalahan seperti orang lain. Perbedaannya adalah bahwa pemimpin yang baik belajar dari kesalahan mereka dan tetap berkomitmen untuk tujuan mereka tetapkan.

Berikut 10 langkah mengembangkan kepemimpinan diri (*leader self*):

1. **Rendah hati.** Sebagai pemimpin, pekerjaannya adalah memimpin. Pemimpin harus bisa melayani dalam arti menyelesaikan problematik orang/unit lain.
2. **Menentukan tujuan.** Menjadi seorang pemimpin, bisa menentukan tujuan pada orang/unit yang kehilangan arah. Tentukan tujuan yang bisa diraih sehingga tidak berakhir dengan kekecewaan.
3. **Berusaha keras** untuk mencapai yang terbaik, harus berusaha keras untuk melakukan segala sesuatunya dengan yang terbaik.

4. **Mempertahankan posisi**, reputasi yang menonjol. Ketika seseorang mendengar namanya, maka akan mengaitkannya dengan pekerjaan besar yang pernah diraihinya.
5. **Belajar dari kesalahan**. Dari kesalahan mengubahnya menjadi suatu kesempatan.
6. **Berpikiran terbuka**, akan memiliki peluang yang tidak terbatas.
7. **Percaya diri**, membuat lebih baik dari orang lain, ini menunjukkan memiliki kelas dan karakter.
8. **Memberi** berarti makin banyak melakukan sesuatu.
9. **Memenuhi janji**, pastikan Anda melakukannya.
10. **Mendengarkan**, supaya memahami apa yang dirasakan sekitar Anda. Mungkin Anda pemimpinnya, tapi perasaan mereka sama pentingnya seperti Anda.

Program pelatihan formal telah luas digunakan untuk meningkatkan kepemimpinan dalam organisasi. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu program pelatihan manajemen, dan banyak organisasi yang mengirimkan para manajer mereka untuk seminar dan lokakarya di luar organisasi. Kebanyakan program pelatihan kepemimpinan dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan perilaku generik yang relevan bagi efektivitas dan kemajuan manajerial.

Pelatihan itu biasanya dirancang bagi para manajer tingkat rendah dan menengah dari pada bagi manajemen puncak, dan biasanya terdapat lebih banyak penekanan pada keterampilan yang dibutuhkan oleh para manajer dalam posisi mereka saat ini dari pada keterampilan yang dibutuhkan untuk menyiapkan diri untuk promosi ke posisi yang lebih tinggi. Pelatihan kepemimpinan ada banyak bentuk, dari lokakarya singkat yang hanya beberapa jam dan berfokus pada kumpulan keterampilan sempit, hingga program komprehensif selama satu tahun atau lebih dan mencakup kisaran keterampilan yang luas.

Banyak perusahaan konsultan yang melakukan lokakarya kepemimpinan singkat yang terbuka bagi para manajer dari beberapa organisasi. Perusahaan konsultan lainnya merancang program pelatihan kepemimpinan yang dibuat khusus sesuai kebutuhan dari organisasi tertentu. Kebanyakan universitas menawarkan program pengembangan manajemen (misalnya, MBA Eksekutif) yang memakan waktu dari satu hingga tiga tahun untuk diselesaikan secara paruh waktu. Banyak organisasi yang menggantikan biaya karyawan karena menghadiri lokakarya dan kursus dari luar. Banyak perusahaan besar, misalnya General Electric, Motorola, Toyota, Unilever yang mengoperasikan pusat pelatihan manajemen atau universitas perusahaan untuk karyawan (Meister, 1994).

Sejumlah program pelatihan didasarkan pada aplikasi dari teori kepemimpinan tertentu. Beberapa contoh program pelatihan berdasarkan pada teori kontingensi LPC (Fiedler & Chemers, 1982). Model keputusan normatif (Vroom & Jago, 1988), kepemimpinan transformasional (Bass, 1996; Bass & Avolio, 1990), teori kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1984) dan motivasi manajerial (Miner, 1986). meningkatkan efektivitas manajerial (Bass 1990; Latham, 1988; Tetrault, Schriesheim & Neider, 1988). Namun, amatlah penting untuk memperhatikan bahwa kebanyakan studi itu gagal menyatakan apakah efektivitas yang membaik itu merupakan hasil dari benar-benar menerapkan teori tersebut atau hanya memperoleh keterampilan antar-pribadi dan administratif.

## D. MANFAAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

1. **Manfaat untuk perusahaan/organisasi bisnis:**
  - a. Mengarahkan kemampuan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan.
  - b. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan/ organisasi.
  - c. Memperbaiki moral pekerja.
  - d. Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan/organisasi.

- e. Membantu menciptakan citra perusahaan/organisasi, menjadi lebih baik.
- f. Membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan dan kepercayaan.
- g. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
- h. Membantu pengembangan perusahaan/organisasi.
- i. Belajar dari karyawan yang dilatih.
- j. Membantu mempersiapkan petunjuk pekerjaan.
- k. Membantu memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan/organisasi.
- l. Menyediakan informasi kebutuhan masa depan.
- m. Keputusan lebih efektif dalam pemecahan masalah.
- n. Membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan para manajer yang sukses.
- o. Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
- p. Membantu penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi dan sebagainya.
- q. Mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi, kemampuan, dan pengetahuan.
- r. Memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen.
- s. Mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten.
- t. Mengurangi perilaku tak produktif.
- t. Menciptakan iklim yang tepat untuk pertumbuhan.
- v. Membantu perbaikan komunikasi organisasi/perusahaan.
- w. Membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.

## 2. Manfaat untuk individual:

- a. Membantu individu mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.

- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, perubahan motivasi, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan.
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan serta kepercayaan diri.
- d. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan keterampilan berkomunikasi dan perilaku.
- e. Mengarahkan pada tujuan personal sambil memperbaiki keterampilan berintegrasi.
- f. Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan yang dilatih.
- g. Mengembangkan jiwa untuk terus belajar.
- h. Membantu mengembangkanketerampilan berbicara, mendengar, dan menulis.
- i. Membantu mengurangi rasa takut atau khawatir dalam melakukan tugas baru.

## 3. Manfaat bagi personal:

- a. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
- b. Membantu karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui promosi.
- c. Menyediakan informasi tentang peraturan pemerintah yang berlaku.
- d. Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal.
- e. Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan/organisasi dapat dilaksanakan.
- f. Memperbaiki moral.
- g. Membangun kepaduan gerak.
- h. Menyediakan lingkungan untuk belajar, berkembang, dan berkoordinasi.
- i. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja.

## E. MEMIMPIN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Perubahan lingkungan yang sangat cepat dan persaingan bisnis yang semakin ketat menyebabkan organisasi dalam hal ini organisasi bisnis/perusahaan harus senantiasa berubah selaras dengan perubahan lingkungan. Tuntutan untuk perubahan tersebut saat ini merupakan sebuah kewajiban bagi organisasi bisnis/perusahaan agar perusahaan dapat bertahan di dunia bisnis yang semakin kompetitif. Perubahan itu sendiri didefinisikan sebagai sebuah transformasi yang terencana atau tidak terencana pada struktur organisasi, teknologi dan orang-orang yang dalam organisasi bisnis/perusahaan guna meningkatkan *performance*, organisasi bisnis/perusahaan harus melakukan perubahan yang terencana.

Dengan demikian, pemimpin harus dapat memotivasi para anggotanya untuk terus berubah. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memfasilitasi proses adaptasi dalam melakukan perubahan dalam organisasi bisnis/perusahaan. Fungsi strategis kepemimpinan adalah memengaruhi budaya organisasi, mengembangkan visi, melaksanakan perubahan, dan memotivasi para karyawannya untuk terus belajar dan berinovasi.

### 1. Pentingnya Perubahan dalam Organisasi

Menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, organisasi bisnis/ perusahaan didorong untuk melakukan perubahan agar dapat berkembang dan bertahan dalam persaingan bisnis yang kompetitif.

Dorongan organisasi bisnis/perubahan meliputi:

- a. Dorongan dari dalam organisasi bertumpu pada sumber daya manusia dan manajerial. Permasalahan sumber daya manusia berasal dari persepsi karyawan tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja, dan adanya ketidakpuasan kerja, yang biasanya berakibat pada menurunnya produktivitas, tingginya tingkat absensi, dan perputaran pekerja. Permasalahan manajerial dalam organisasi meliputi konflik, kepemimpinan, maupun sistem pembayaran (*reward system*) dalam organisasi.

- b. Dorongan dari luar organisasi untuk berubah disebabkan adanya: perubahan pasar, karakteristik demografis, perkembangan teknologi informasi, tekanan sosial dan politik. Perubahan pasar dapat disebabkan oleh terjadinya merger dan akuisisi, resesi, maupun meningkatnya persaingan bisnis domestik dan internasional. Perubahan karakteristik demografis umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, dan imigrasi yang pada akhirnya menyebabkan tenaga kerja yang ada semakin beragam, menyebabkan perusahaan harus mengelola keragaman tersebut secara lebih efektif. Perkembangan teknologi informasi yang terjadi sekarang memang menjadi dorongan kuat bagi organisasi bisnis/perusahaan untuk berubah. Apabila perusahaan tidak mengikuti perkembangan teknologi informasi, maka perusahaan akan semakin tertinggal dengan perusahaan lain. Sedangkan tekanan sosial dan politik yang terjadi membuat perusahaan harus berpikir secara lebih global untuk mencari pejuang baru guna mencapai kesuksesan.

### 2. Peran Pemimpin dalam Perubahan

Peran pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi bisnis/perusahaan, khususnya perannya dalam membantu organisasi bisnis/perusahaan dalam proses perubahan. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk mengubah budaya lama ke budaya baru guna mencapai keefektifan dan kesuksesan organisasi. Dengan kata lain, organisasi memengaruhi kepemimpinan seperti halnya kepemimpinan memengaruhi budaya, karena pemimpin yang transformasional pasti berkarisma, sedangkan pemimpin yang berkarisma belum tentu transformasional.

Pemimpin yang berkarisma melakukan banyak hal untuk meningkatkan citra (*image*) yang luar biasa, misalnya kesan manajemen, pembatasan informasi, perilaku yang tidak umum, dan pengambilan risiko personal. Kepemimpinan yang transformasional terdiri atas tiga tipe perilaku, yaitu:

- a. **Idealize influence** adalah perilaku yang meningkatkan emosi pengikut dan identifikasi dengan pemimpin.
- b. **Individualized consideration** adalah pemberian dukungan, dorongan, dan bimbingan kepada pengikut.
- c. **Intellectual stimulation** adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut terhadap permasalahan-permasalahan, dan memengaruhi pengikut untuk melihat permasalahan dengan perspektif yang baru.

### 3. Mengelola Perubahan

Mengelola perubahan merupakan hal yang harus dilakukan oleh pemimpin agar perubahan yang telah direncanakan dapat berhasil sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan. Salah satu permasalahan yang sering muncul pada proses perubahan adalah adanya penolakan terhadap perubahan (*resistant to change*). Di sinilah peran pemimpin diperlukan untuk meyakinkan dan memotivasi para karyawan untuk melakukan perubahan. Penolakan terhadap perubahan merupakan fenomena yang timbul dalam proses perubahan. Beberapa hal yang menyebabkan penolakan, yaitu:

- a. Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan. Hal ini akan menyebabkan efek yang besar terhadap sumber penolakan yang lain.
- b. Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan. Apabila orang-orang dalam organisasi merasakan bahwa cara/metode yang selama ini mereka gunakan sudah baik, maka adanya rencana perubahan akan membuat mereka menolak.
- c. Kepercayaan bahwa perubahan tidak dapat dilakukan. Proses perubahan yang akan dilakukan membutuhkan usaha yang besar, sehingga perubahan yang radikal dapat menyebabkan orang meragukan keberhasilan perubahan.
- d. Ancaman ekonomi. Perubahan yang akan dilakukan membuat karyawan merasa terancam dari segi ekonomi, misalnya perubahan

dapat menyebabkan kehilangan pendapatan karena pemutusan hubungan kerja (PHK) atau penggantian manusia dengan teknologi informasi, sehingga mereka kehilangan pekerjaan.

- e. Perubahan biasanya berbiaya tinggi. Walaupun perubahan biasanya membawa keuntungan besar bagi perusahaan, tetapi besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan membuat perusahaan berpikir lebih mendalam sebelum menentukan untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini, perusahaan harus membandingkan biaya dan keuntungan yang mungkin diperoleh (*cost and benefit analysis*).
- f. Ketakutan akan kegagalan individu. Apabila orang-orang dalam organisasi sudah terbiasa menggunakan cara/metode lama maka rencana perubahan membuat mereka ketakutan, jika mereka tidak bisa menggunakan cara/metode baru.
- g. Kehilangan status dan kekuasaan. Perubahan-perubahan besar dalam organisasi dapat menyebabkan beberapa orang merasa terancam akan kehilangan kekuasaan dan status akibat adanya perubahan.
- h. Ancaman terhadap nilai-nilai dan cita-cita organisasi. Adanya perubahan menyebabkan ketakutan-ketakutan akan hilangnya nilai-nilai organisasi yang selama ini telah dianut oleh organisasi.

### 4. Memotivasi Perubahan

Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi. Dorongan komitmen ini memberikan dua tugas, yaitu:

- a. Menciptakan kesiapan untuk melakukan perubahan. Salah satu tantangan penting dalam menyiapkan perubahan adalah kesediaan anggota organisasi untuk melakukan perubahan. Hal ini tidak akan terwujud apabila anggota organisasi masih belum menyadari kebutuhan untuk berubah. Oleh karena itu, untuk membuat anggota organisasi berubah, tentu saja peran pemimpin untuk meyakinkan

dan menjelaskan pentingnya perubahan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan *benchmark*.

b. Menyelesaikan penolakan terhadap perubahan

Apabila perubahan telah dilaksanakan, masalah yang kemungkinan muncul adalah penolakan terhadap perubahan. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan perubahan, yaitu (Robbins, 2003):

1. Komunikasi

Penolakan dapat dikurangi dengan melakukan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan. Dengan komunikasi yang lebih baik, karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan. Di samping itu, satu penyebab penolakan dimungkinkan karena salah komunikasi dan informasi atau komunikasi yang buruk dalam organisasi. Komunikasi yang lebih baik dapat dilakukan pembicaraan langsung (*face to face*).

2. Partisipasi

Proses perubahan yang baik hendaknya melibatkan karyawan, mulai dari proses persiapan hingga pengimplementasian perubahan, sehingga nantinya karyawan akan merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan. Hal ini dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan, karena dengan keterlibatan tersebut, karyawan merasa menjadi bagian perubahan, dan bukan objek perubahan.

3. Kemudahan dan Dukungan

Penolakan terhadap perubahan salah satunya disebabkan oleh ketakutan karyawan akan munculnya cara/metode baru yang belum mereka ketahui. Hal ini menuntut pihak manajemen untuk memberikan kemudahan dan dukungan kepada karyawannya, di antaranya dengan memberikan penyuluhan, terapi, maupun pelatihan-pelatihan. Program-program

pelatihan sangat diperlukan untuk mempersiapkan anggota organisasi memasuki proses perubahan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

4. Perundingan

Apabila perubahan yang dilakukan mendapatkan penolakan dari suatu kelompok, maka perusahaan dapat melakukan perundingan atau negosiasi untuk mendapatkan solusi yang saling menguntungkan bagi seluruh pihak dalam organisasi.

5. Pemaksaan

Cara yang paling ekstrem untuk melakukan menyelesaikan perubahan terhadap perubahan adalah dengan pemaksaan, berupa pemberian ancaman kepada para penolak. Ancaman tersebut dapat berupa ancaman pemindahan, hilangnya promosi, evaluasi kinerja yang negatif, dan surat rekomendasi yang buruk.

Pemaksaan ini merupakan cara terakhir yang dapat dipilih oleh manajemen, karena cara ini dimungkinkan dapat menyulut permasalahan lain yang lebih besar. Walaupun demikian, cara ini tetap dapat menjadi alternatif apabila memang budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan tersebut memang memungkinkan untuk dilakukan.

**5. Mengelola Masa Transisi**

Proses perubahan melewati masa transisi dari situasi saat ini menuju situasi diharapkan dapat dicapai di masa yang akan datang. Masa transisi tersebut membutuhkan struktur manajemen dan aktivitas khusus, masa transisi memerlukan aktivitas:

- a. Perencanaan aktivitas
- b. Perencanaan komitmen
- c. Perubahan struktur manajemen

Ketiga aktivitas tersebut dimulai dari perencanaan aktivitas yang akan dilakukan oleh perusahaan. Perencanaannya dijelaskan sampai hal yang paling spesifik, sehingga anggota organisasi mempunyai arah yang jelas mengenai tujuan dan prioritas pekerjaan yang harus dilakukan. Setelah perencanaan dilakukan, dibutuhkan pembangunan komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi untuk melakukan perubahan, sehingga perubahan dapat dilakukan dengan sukses. Kegiatan selanjutnya adalah perubahan struktur manajemen. Masa transisi membutuhkan arahan yang jelas, sehingga perubahan yang dihasilkan bisa sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Untuk itu, struktur manajemen perusahaan perlu mengakomodasi orang-orang yang dapat memobilisasi sumber daya organisasi untuk berubah. Selain itu, diperlukan juga optimalisasi peran pemimpin dan konsultan perubahan untuk mengarahkan perubahan.

#### 6. Melanjutkan Momentum Perubahan

Setelah perubahan dilakukan oleh organisasi, perusahaan harus senantiasa meningkatkan semangat untuk berubah, sehingga tidak kehilangan momentum untuk terus melakukan perubahan, hal-hal yang dapat dilakukan untuk dapat terus berubah adalah dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung untuk agen perubahan.

Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan membutuhkan perencanaan yang baik. Perencanaan tersebut hendaknya dilakukan di segala bidang organisasi agar perubahan yang dilakukan dapat meningkatkan *performance* perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu memengaruhi orang lain untuk mengubah budaya lama ke budaya baru agar tercapai kesuksesan organisasi. Pada dasarnya, mengubah budaya organisasi bukanlah hal yang mudah karena ketika budayanya sudah melekat pada organisasi maka pihak yang terlibat di dalamnya cenderung mempertahankan budaya tersebut.

Salah satu konflik yang sering muncul pada proses perubahan budaya adalah adanya penolakan terhadap perubahan, bahkan ketika perubahan tersebut dapat membuat kehidupan seseorang menjadi lebih baik. Lalu, bagaimana pemimpin mampu menghadapi perubahan budaya dalam organisasi dalam waktu yang relatif singkat? Mengubah budaya dan perilaku organisasi adalah hal yang mungkin terjadi dan untuk mewujudkannya dapat dilakukan dengan menggabungkan lima kunci utama yang dapat membantu tiap orang untuk membuat perubahan, yaitu (Daft, 2015):

1. **Provide a Positive Emotional Attractor (PEA)**

Menyediakan PEA yang merupakan sesuatu yang membangkitkan harapan individu tentang kemungkinan yang akan terjadi di masa depan daripada hanya fokus untuk memperbaiki kelemahan.

2. **Make sure people have a support system**

Pemimpin membantu orang membangun hubungan emosional yang membuat orang percaya mereka memiliki kekuatan untuk berubah serta menginspirasi orang dengan harapan bahwa perubahan akan terjadi.

3. **Use repetition**

Setiap orang butuh kesempatan untuk bereksperimen dan mempraktikkan keterampilan dan kebiasaan baru secara berulang sampai pola perilaku yang baru menjadi otomatis.

4. **Involve people early**

Ketika orang-orang terlibat dalam membantu merancang perubahan, mereka akan lebih berkomitmen untuk perubahan tersebut meskipun prosesnya memakan banyak waktu.

5. **Apply after-action reviews**

Mekanisme yang sangat baik untuk evaluasi dan umpan balik dari suatu perubahan adalah *after-action reviews* yang merupakan sesi cepat di mana pemimpin meninjau hasil kegiatan perubahan untuk melihat apa yang berhasil, tidak berhasil, dan dapat dipelajari.

Kesuksesan dalam perubahan budaya tidak dapat tercapai tanpa adanya dukungan dari pihak-pihak yang terlibat dengan organisasi yang akan membantu organisasi untuk bergerak maju mewujudkan perubahan yang diinginkan. Dalam hal ini, aspek kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin harus mampu meyakinkan orang lain bahwa tanpa perubahan, keberadaan organisasi dapat terancam. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membantu orang lain mengarahkan proses perubahan dan membuat perubahannya berhasil diterapkan.



Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memfasilitasi proses adaptasi dalam melakukan perubahan dalam organisasi bisnis/perusahaan.



## Daftar Pustaka

- Bertalanffy LV. (1968). *General System Theory, Foundation, Development, Application*, Revised Edition, George Braziller, New York.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership Performance Beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- Conger Jay A. and Rabindra N. Kanungo. (1967). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*.
- Conger Jay A. and Rabindra N. Kanungo. (1994). "Charismatic Leadership in Organization: Perceived Behavioural Attributes and Their Measurement," *Journal of Organizational Behavior*.
- Daft, Richard. L. (2015). *The Leadership Experience 6th edition*. United States: Cengage Learning.
- Dunlap, Albert J. and Bob Andelman. (1996). *Mean Business: How I Save Bad Companies & Make Good Companies Great*. New York: Random House Times Books.
- Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship—Practice and Principles*. New York: Harper and Row Publishers.
- Edward Sallis. (1993). *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page Educational Management Series.

- French, John R.P. and Bertram Raven. (1959). *"The Basis of Social Power" in Studies in Social Power*, Ann Arbor Michigan: Institute for Social Research, University of Michigan.
- George, Jennifer M. and Gareth Jones. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ghiselli, Edwin E. (1963). *"The Validity of Management Traits in Relation to Occupational Levels."* Personnel Psychology.
- Ghiselli, Edwin E. (1971). *"Explorations in Management Talent"*, Santa Monica, CA: Goodyear.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 10th ed. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Penerj. Agus Dharma, Edisi 4, Jakarta Erlangga.
- Hunt, Courtney, Monty Lynn and Terry Gaston. (2000). *Instructor Resource Guide to Accompany Organization: Behavior, Structure, Process, 10th edition*. Boston: Mc-Graw Hill Companies.
- Kate Beatty. (2010). *"The Three Strengths of A True Strategic Leader."* Forbes.
- Kambey, D.C. (2006). *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (sebuah intisari)*, Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara.
- Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu? Cet. XII*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kernan, Mary C. (1997). *Instructor's Manual to Accompany Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 8th edition. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Kirkpatrick, Shelly A. and Edwin A. Locke. (1991). *"Leadership: Do Traits Really Matter"*.
- Kotter, John P. (1992). *"What Do Leaders Really Do In Managing People and Organizations"*, edited by John J. Gabarro, Boston: Harvard Business School Publications.
- Kotter, John P. and Leonard A. Schlesinger. (1992). *"Choosing Strategies for Change"*, *Managing People and Organizations* edited by John J. Gabarro. Boston: Harvard Business School Publication.
- Kozak, David C. (1998). *"Leadership"*. Gannon University Magazine. Erie, PA: Gannon University.
- Lewin, Kurt. (1951). *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row, Likert.
- Locke, Edwin A, Shelley Kirkpatrick, Jill K. Wheeler, Jodi Schneider, Kathryn Niles, Harold Goldstein, Kurt Welsh, Dong-Ok Chah. (1991). *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully*, Lexington Books, New York.
- Miftah, (1983). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Servant Leadership atau Kepemimpinan Hamba* oleh Meme Mery, SE, Trainer di PT PHILLIPS, Inc JKT.
- Mc Ewan. (2002). *7 Steps to Effective Instructional Leadership* Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Owens, Robert G. (1987). *Organizational Behavior in Education*, Third Edition New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Paul J. H. Schoemaker. (2013). *"Strategic Leadership: The Essential Skills"*. Harvard Business School.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet, & Gordon J. Curphy. (1999). *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience* Singapore: Mc Graw-Hill Book.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoha, Miftah. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada.

- Thoha, Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tom Autor Burns and G. M Autor Stalker. (1994). *The Management of Innovation*, Oxford University Press.
- Yukl Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta Barat.
- Yukl, Gary A. (1989). *Leadership in Organizations*, 2nd editon, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- W. Glenn Rowe. (2009). "Strategic Leadership: Short-Term Stability and Long-term Viability". Ivey Business Journal.
- <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-leadership.html>
- <http://elqorni.wordpress.com/2008/05/24/kepemimpinan-abad-21>
- <http://www.scribd.com/doc/11491115/Dimensi-Dinamika-KEPIM-ABAD-21>
- [blog.ub.ac.id/abidatul/files/2013/04/pendahuluan-1.pdf](http://blog.ub.ac.id/abidatul/files/2013/04/pendahuluan-1.pdf).
- [blog.ub.ac.id/tioandiko/files/2013/01/MEMIMPIN-PERUBAHAN.pptx](http://blog.ub.ac.id/tioandiko/files/2013/01/MEMIMPIN-PERUBAHAN.pptx).

## Glosarium

Delegasi: wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

Delegasi wewenang: proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Desentralisasi: penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah.

Kekuasaan: suatu kemampuan untuk memengaruhi orang atau mengubah orang atau situasi.

Kepemimpinan Karismatik: keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya.

Kepemimpinan Transformasional: kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, serta nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kewenangan: kekuasaan formal atau terlegitimasi.

Teori Kontingensi: pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri.

Sentralisasi adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan atas suatu organisasi.

*The Conscious Approach*, yakni kepedulian terhadap keunikan dinamika transformasi termasuk manusia dan proses.

## Tentang Penulis



**Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.**

Dilahirkan di Jakarta, 10 Maret 1964, menghabiskan masa remajanya di Jerman selama 15 tahun dan berhasil menyelesaikan pendidikan Sarjana (1980-1984) dan Masternya (1990-1992) di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Maryland. Program doktoralnya di bidang yang sama kemudian dia raih di Universitas Padjajaran (1997-2000). Sejak 1994,

dia bekerja sebagai Trainer dan Konsultan SDM di berbagai perusahaan, terutama perusahaan-perusahaan pertambangan minyak nasional dan multinasional.

Penulis dikenal sebagai pakar hipnoterapi sekaligus praktisi konsultan pengembangan dan pelatihan SDM. Dia kerap diundang ke berbagai media dan acara sebagai motivator, pembicara, dan narasumber. Selain sebagai dosen pengampu mata kuliah di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya serta beberapa Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta lainnya di Jakarta, dia juga menyelenggarakan Sertifikasi Kompetensi BNSP. Pernah menjadi pemenang Hibah INSINAS dan beberapa hibah internal lainnya, dia aktif meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat di dalam maupun luar negeri, terutama dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi masyarakat Indonesia agar mampu menjadi masyarakat yang mandiri dan madani.

Beberapa tulisannya telah diterbitkan sebagai buku panduan *self help* serta buku-buku ajar, antara lain buku *Manajemen SDM Dasar; Manajemen SDM Lanjutan; Etika Bisnis dan Profesi; Kepemimpinan Transformasional 1 dan 2; Menjadi Entrepreneur 1 dan 2; HypnoParenting; HypnoMarriage; HypnoBeauty; HypnoHealth; HypnoHealing*.

