



**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN  
(EBM 513)**

**MODUL SESI 3  
KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN**

**DISUSUN OLEH  
DESY PRASTYANI, SE,MM**

**8069**

Universitas  
**Esa Unggul**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**2020**

## KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN

### A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mahasiswa mampu menjelaskan arti kepemimpinan
2. Mahasiswa mampu memahami macam-macam pemimpin perubahan
3. Mahasiswa dapat menjelaskan dan menganalisis peranan pemimpin dalam perubahan

### A. KONSEP KEPEMIMPINAN

Richard L. Daft mengemukakan konsep kepemimpinan merupakan suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan kekuatan yang sangat penting dibalik kekuasaan berbagai organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Di samping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kesuksesan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Di dalam kepemimpinan terdapat pemimpin dan pengikut. Seorang pimpinan baik secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian akan tetapi membutuhkan sekelompok orang lain yang dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsinya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja efektif, efisien, ekonomis dan produktif. Pemimpin adalah agen perubahan, orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih daripada tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Menurut Gibson, kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan

Dari definisi tersebut tercakup tujuh unsur yang esensial dalam kepemimpinan, yaitu ;

#### 1. Pemimpin (*leader*)

Seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi

#### 2. Pengaruh (*Influence*)

Pengaruh adalah hubungan timbal balik bukan satu arah antara pemimpin dengan pengikut dengan maksud dan harapan terjadi perubahan yang berarti sebagai hasil dari tujuan bersama. Dari pandangan Daft di atas dapat dipahami bahwa pengaruh tidak dikaitkan dengan unsur kekuasaan maupun paksaan yang dilakukan pemimpin terhadap bawahan. Pemimpin mempengaruhi bawahan dan juga bawahan dapat mempengaruhi pemimpin, kadang-kadang pemimpin yang efektif sama dengan pengikut yang efektif, hanya berbeda dalam memainkan perannya.

3. Pengikut (*Follower*)

Pengikut merupakan bagian penting dalam proses kepemimpinan, dan seorang pemimpin kadang-kadang adalah pengikut yang baik. Pemimpin yang baik tahu bagaimana cara untuk menjadi pengikut, dan mereka akan memberikan contohnya kepada orang lain.

4. Maksud (*Intention*)

Pemimpin dan pengikut secara aktif terlibat dalam mengejar perubahan

5. Tujuan bersama (*shared purpose*)

Kepemimpinan melibatkan terciptanya perubahan, bukannya mempertahankan status quo. Atau dengan kata lain perubahan adalah gambaran dari tujuan bersama (*shared purposes*)

6. Perubahan (*change*)

Kepemimpinan itu adalah timbal balik, dibanyak organisasi pemimpin mempengaruhi bawahan, tapi bawahan juga bisa mempengaruhi pimpinan. Orang-orang yang terlibat dalam hubungan itu menginginkan perubahan (*change*) yang substantif.

7. Tanggung jawab pribadi (*Personal responsibility*).

Unsur tanggung jawab pribadi dan integritas (*personal responsibility and integrity*) menunjukkan adanya tanggung jawab antara pimpinan dan orang-orang yang ada dalam organisasi harus sama-sama mempunyai tanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan

Jika dicermati ketujuh elemen kepemimpinan yang dikemukakan oleh Daft, terkandung makna penting, bahwa antara pimpinan dan pengikut tidak terdapat perbedaan yang nyata dalam memberikan pengaruh dan tanggung jawab untuk mencapai perubahan. Yang berbeda adalah peran antara pemimpin dan pengikut. Dari beberapa definisi dan konsep kepemimpinan di atas terlihat bahwa kepemimpinan pada artinya merupakan adanya kegiatan/aktivitas mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama, apakah tujuan itu berupa perubahan organisasi dan sebagainya.

## **B. GAYA KEPEMIMPINAN**

Macam gaya kepemimpinan dibedakan menjadi tiga, yaitu ;

### **1. Gaya Kepemimpinan Otoriter / *Authoritarian***

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

### **2. Gaya Kepemimpinan Demokratis / *Democratic***

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

### **3. Gaya Kepemimpinan Bebas / *Laissez Faire***

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Terdapat banyak teori maupun pendekatan dalam kepemimpinan. Beberapa ahli membedakan kepemimpinan menurut pendekatannya menjadi dua yaitu:

1. Kepemimpinan Transaksional dan
2. Kepemimpinan Transformasional

Pada dasarnya kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan dasar dari sebuah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tersebut pada beberapa dekade terakhir muncul sebagai fenomena dan dirasakan memiliki dampak positif terhadap beberapa aspek yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

### **1. Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahannya. Menurut Burns (1978) dalam Muchji dan Priyono (2004), kepemimpinan transaksional adalah motivasi pengikut terutama melalui dasar pertukaran reward. Reward tersebut dapat berupa bonus atau peningkatan gaji atau penghargaan lainnya. Kepemimpinan transaksional lebih mengacu pada dua faktor utama yang menjadi ciri kepemimpinan transaksional, yaitu:

- Contingent Reward, yaitu pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan bawahan. Hal ini merupakan bentuk pertukaran yang aktif antara pimpinan dan bawahan, artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atau tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pimpinan dan bawahan.
- Management by exception, adalah merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif adalah pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya. Pengawasan tersebut dilakukan agar bawahannya memiliki kinerja yang baik dan untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik serta koreksi akan dilakukan oleh pemimpin setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai baru kemudian menentukan ada atau tidaknya permasalahan

Dengan kepemimpinan transaksional maka pemimpin mendorong bawahannya mencapai tingkat kinerja yang disepakati bersama dan keduanya bersama-sama menepati kesepakatan tersebut.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan transformasional pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan tidak sekedar pertukaran seperti yang terjadi pada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu pengikut untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Dengan mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan diri, dan harga diri pengikut, diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi, dan pencapaian tujuan pengikut.

Menurut Bass dan Avolio (1990), ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. *Charisma*: kharismatik pada pemimpin transformasional didapatkan dari pandangan pengikut, sehingga seorang pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan serta dapat mengilhami bawahannya dengan suatu visi yang dapat diselesaikan melalui usaha keras.
- b. *Inspiration*: pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar, sehingga pemimpin dapat mempertinggi arti serta meningkatkan harapan yang positif mengenai apa yang perlu dilakukan.

- c. *Intellectual stimulation*: para pemimpin membantu bawahannya untuk dapat memikirkan mengenai masalah-masalah lama dengan cara baru.
- d. *Individualized consideration*: seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil, yaitu mampu memperhatikan satu persatu bawahannya dan tidak hanya mengenali kebutuhannya serta meningkatkan perspektif bawahan, namun juga memberikan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif serta memberi pekerjaan yang memberikan tantangan yang lebih.

Pada kepemimpinan transformasional, bawahan akan melakukan pekerjaan yang melebihi apa yang telah ditetapkan, hal ini dikarenakan adanya pengaruh dari pimpinannya.

### C. PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

Yukl (1989) mengungkapkan mengenai studi kepemimpinan dengan berbagai macam pendekatan yaitu ;

#### 1. Pendekatan pengaruh kekuasaan.

Pada level ini, kepemimpinan efektif sering dievaluasi dalam adaptasi organisasi dengan perubahan lingkungan. Sejumlah posisi kekuasaan untuk kepemimpinan yang efektif bergantung pada sifat alami organisasi, tugas, dan bawahan. French dan Raven mengajukan lima basis kekuasaan yaitu ;

- Kekuasaan Legitimasi: kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain karena posisinya.
- Kekuasaan Imbalan: kekuasaan yang didasarkan atas kemampuan seseorang untuk memberi imbalan kepada orang lain (pengikutnya) karena kepatuhan mereka.
- Kekuasaan Paksaan: kekuasaan hukuman. Hukuman adalah segala konsekuensi tindakan yang dirasakan tidak menyenangkan bagi orang yang menerimanya. Pemberian hukuman kepada seseorang dimaksudkan juga untuk memodifikasi perilaku, menghukum perilaku yang tidak baik/merugikan organisasi dengan maksud agar berubah menjadi perilaku yang bermanfaat.
- Kekuasaan Ahli. Seseorang mempunyai kekuasaan ahli jika ia memiliki keahlian khusus yang dinilai tinggi.
- Kekuasaan Panutan. Banyak individu yang menyatukan diri atau dipengaruhi oleh seseorang karena gaya kepribadian atau perilaku orang yang bersangkutan. Karisma orang yang bersangkutan adalah basis kekuasaan panutan.

#### 2. Pendekatan Perilaku.

Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin dan manager secara nyata bekerja untuk pekerjaan dan hubungan keefektifan managerial

### 3. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini menekankan pada atribut personal seorang pemimpin. Manager yang efektif mempunyai orientasi kekuasaan bersosialisasi dengan kematangan emosi yang tinggi.

### 4. Pendekatan Situasional

Pendekatan ini menekankan pentingnya faktor kontekstual seperti otoritas, kebijaksanaan pemimpin, sifat alami pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, atribut bawahan, dan sifat alami lingkungan eksternal.

## **D. PEMIMPIN DAN PERUBAHAN**

Kepemimpinan efektif adalah ketrampilan managerial dalam pelaksanaan kerja bersama. Seorang pemimpin diharapkan memiliki kecakapan teknis maupun managerial yang profesional. Kecakapan teknis tersebut sesuai dengan bidangnya, sedangkan kecakapan managerial menuntut perannya dalam memimpin orang lain. Ketrampilan tersebut terpancar dalam tindakannya seperti menyeleksi, mendidik, memotivasi, mengembangkan sampai dengan memutuskan hubungan kerja. Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan merupakan tantangan terbesar yang dihadapi pemimpin saat ini. Pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam mempengaruhi persepsi bawahan mengenai tujuan yang ingin dicapai dan cara untuk mencapainya.

Peranan seorang pemimpin dalam hubungan antar manusia dalam bekerja sangat terkait dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong bawahan untuk mengubah upaya menjadi kinerja. Pemimpin organisasi yang berubah selalu berhadapan dengan pilihan terhadap gaya kepemimpinan yang mana yang tepat dan sesuai untuk diterapkan di organisasi. Seorang pemimpin diharapkan dapat menampilkan gaya kepemimpinan segala situasi tergantung kondisi dan situasi serta kepada bawahan mana yang dipimpinya. Seorang pemimpin yang hanya menampilkan satu gaya saja akan kurang efektif. Selain itu diharapkan seorang pemimpin tampil sebagai pemberi ilham dalam masa-masa sulit, sehingga terpancar rasa keyakinan kepada pemimpin dalam diri bawahan.

### 1. Kepemimpinan dalam Perubahan Strategis

Kepemimpinan perubahan strategis diperlukan ketika dalam organisasi mengalami kendala mengubah anggotanya karena sudah memiliki peta mental sebelumnya. Hal strategis

yang dilakukan pemimpin adalah merubah peta mental individu (anggota) terlebih dahulu disusul dengan perubahan organisasional. Perubahan individu dimulai dari adanya kesadaran bahwa pada dasarnya setiap orang di dalam benaknya telah memiliki “peta mental”, tentang bagaimana mereka melihat organisasi dan pekerjaan mereka. Peta mental tersebut mengarahkan perilaku orang dalam kehidupan organisasi.

Jika seorang pemimpin perubahan tidak mampu mengubah peta mental individu tersebut, mereka tidak akan dapat mengubah tujuan organisasi. Keberhasilan suatu perubahan strategis perlu memfokuskan pada individu dengan melakukan penggambaran ulang peta mental mereka. Jika tidak dilakukan pemetaan kembali apa yang ada dalam benak seseorang, maka tidak akan dapat memecahkan *brain barrier*, suatu rintangan yang tertanam dalam otak seseorang. Oleh karena itu, seorang pemimpin perubahan strategis harus mampu menjadi *map maker* atau pembuat peta yang efektif (Wibowo, 2006).

Memimpin perubahan strategis harus bersedia menghadapi tantangan dan hambatan, serta mampu menerobos inovasi, melakukan pertumbuhan dan memiliki taktik dalam menentukan perubahan.

#### a. Tantangan

Pada zaman modern sekarang ini telah terjadi peningkatan perubahan yang sangat besar dalam lingkup, ukuran dan kompleksitas. Biaya atas keterlambatan melakukan perubahan, tidak hanya berupa ketidaknyamanan, tetapi sering merupakan bencana besar bagi suatu organisasi. Perubahan strategis akan selalu dan tetap sulit sampai dapat digali semakin dalam untuk menemukan dasarnya. Semakin cepat pemimpin memaksakan perubahan, maka akan semakin besar gelombang tekanan resistensi terhadap perubahan sehingga membentuk rintangan yang kuat untuk sukses.

Pemimpin perubahan menghadapi *brain barrier* yang terbentuk dari peta mental yang telah ada sebelumnya. Peta mental yang sangat kuat menunjukkan bagaimana orang melihat dunia kerja, mengarahkan langkah dan perilaku sehari-hari. Pembuat peta perubahan harus memahami, memecahkan dan menggambar ulang peta mental individu satu per satu, orang per orang. Dengan demikian, pekerjaan seorang pemimpin perubahan sangatlah berat dan memerlukan perhatian penuh.

#### b. Hambatan

Adanya tantangan untuk memetakan kembali mental individu membawa kita pada rintangan kritis yang menghalangi perubahan strategis secara berkelanjutan. Untuk itu, *brain barrier* harus dipecahkan dengan mempelajari penyebab kegagalan perubahan. Salah satu perbedaan paling penting tentang memimpin perubahan strategis adalah dengan menjaga



konsep tetap sederhana dan memfokuskan pada yang mendasar. Kenyataannya, terobosan perubahan memerlukan penguasaan lengkap tentang fundamental perubahan. Dengan menguasai dasar-dasar perubahan, dapat memberikan kunci untuk menerobos rintangan resistensi perubahan.

#### c. Menerobos Inovasi dan Pertumbuhan

Perubahan dimulai dengan terjadinya pergeseran dari sesuatu keadaan yang semula benar sekarang menjadi salah, meskipun masih tetap dilakukan dengan baik. Pergeseran ini merupakan pergeseran dari tahap pertama ke tahap kedua. Pergeseran lingkungan terjadi antara lain karena pesaing baru datang dengan kualitas sama, tetapi dengan harga yang secara signifikan lebih rendah, atau teknologi baru membuat hilangnya keandalan standar produk, atau peraturan pemerintah tidak mengizinkan praktek bisnis yang lalu, atau pelanggan mengganti preferensinya, atau pergeseran lainnya.

Perubahan tahap kedua dimulai dengan mengenal bahwa sesuatu yang benar pada waktu yang lalu, sekarang menjadi salah. Kita kemudian membayangkan bagaimana wujud sesuatu yang baru yang benar menjadi lebih jelas. Akan tetapi, karena sesuatu hal yang benar masih baru, biasanya tidak dilakukan dengan baik. Ini merupakan tantangan pada tahap perubahan ketiga. Setelah menguasai sesuatu baru yang benar dan mulai melakukan dengan baik, kehidupan bisnis sudah menjadi baik, dengan tumbuhnya pendapatan dan keuntungan. Uraian tersebut menunjukkan peta secara keseluruhan untuk menguasai tantangan dalam memimpin perubahan strategis dan menunjukkan bagaimana menerobos *brair barrier*.

#### d. Taktik Menentukan Perubahan

Terdapat tiga macam taktik untuk menentukan perubahan, yaitu bersifat berikut ini (Black dan Gregersen dalam Wibowo, 2006: 238).

##### 1) *Anticipatory Change* (Perubahan Antisipatif)

*Anticipatory change* merupakan antisipasi terhadap kebutuhan perubahan. Pendekatan ini membantu mengenal lebih dini bahwa peta lama yang benar mungkin segera berubah menjadi salah.

##### 2) *Reactive Change* (Perubahan Reaktif)

Pendekatan ini berkisar pada memberikan reaksi pada tanda yang jelas dan memberi tanda bahwa perubahan diperlukan. Dengan demikian, *reactive change* merupakan reaksi karena terlihatnya tanda-tanda bahwa akan terjadi perubahan. Tanda-tanda ini dapat muncul dari pelanggan, pesaing, pemegang saham, pekerja, stakeholder lain, yang memberikan indikasi bahwa harus berubah sekarang atau

mungkin harus membayar harga yang lebih tinggi di kemudian hari apabila tidak segera melakukan reaksi.

### 3) *Crisis Change* (Perubahan Krisis)

*Crisis Change* dihadapi perusahaan apabila tanda-tanda untuk perubahan sudah sedemikian besar dan intensif, pada suatu tingkatan yang tidak dapat dielakkan lagi. Hal tersebut terjadi karena pesaing kita telah mulai melakukan perubahan, sementara kita masih tenang-tenang saja. Apabila tanda-tanda tersebut diabaikan terlalu lama, maka dapat dihitung konsekuensinya pada kinerja finansial.

### 4) *Reactive change*

Lebih mudah dijalankan daripada *anticipatory change*. *Anticipatory change* lebih sulit, tetapi biayanya lebih murah secara signifikan dalam jangka panjang, dibandingkan dengan harus mengurangi setengah tenaga kerja, membuat pabrik yang mahal menganggur dan merusak reputasi perusahaan di mata pelanggan, rekanan dan masyarakat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dasar-dasar memimpin perubahan strategis bekerjasama baiknya dalam *reactive change* dan *crisis change* maupun dengan *anticipatory change*.

*Anticipatory change* merupakan perubahan yang paling sulit dilakukan karena harus memperkirakanantisipasi terhadap perubahan yang mungkin akan terjadi, namun belum tentu benar-benar terjadi, tetapi biaya yang menjadi beban akan paling murah. Sebaliknya terjadi pada *crisis change*, masalahnya sudah jelas terjadi sehingga biaya yang timbul sebagai konsekuensinya relatif paling murah. Sementara itu, *reactive change* berada di antara keduanya, tingkat kesulitan maupun biayanya sedang.

## 2. **Kepemimpinan dalam 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 perubahan secara efektif, Hussey menyarankan pendekatan langkah demi langkah yang dinamakan EASIER, merupakan akronim di bawah ini.

### 1. *Envisioning* (Memimpikan)

Visi merupakan impian seorang pemimpin yang dapat mencakup besaran dan lingkup kegiatan, kekuatan ekonomi, hubungan dengan pelanggan dan budaya internal organisasi. Visi biasanya terinspirasi oleh kenyataan bahwa perubahan itu diperlukan.

Langkah pertama yang harus dilakukan seorang pemimpin perubahan adalah merumuskan gambaran organisasi dimasa depan yang ingin dicapai.

2. *Activating* (Mengaktifkan)

Salah satu tugas setiap pemimpin adalah mengaktifkan *followers* atau pengikutnya. Dalam konteks ini mengandung makna suatu tugas untuk memastikan bahwa orang lain di dalam organisasi memahami, mendukung dan bahkan membagikan visi. Komitmen terhadap visi merupakan prasyarat untuk keberhasilan, terutama diantara orang yang memiliki peran kunci dalam membuaat visi menjadi kenyataan.

3. *Supporting* (Mendukung)

Kepemimpinan yang baik bukan sekedar memberitahu orang tentang apa yang harus dilakukan. Akan tetapi, lebih pada memberi inspirasi kepada mereka untuk melakukan lebih baik daripada yang mungkin mereka capai, dan memberikan dukungan moral yang memungkinkan hal tersebut terjadi. Untuk mencapai hal tersebut, pemimpin harus mempunyai empati yang kuat dengan orang yang akan diberi inspirasi, dan membayangkan melihat sesuatu dari sudut pandang mereka. Diperlukan saling pengertian antar kapabilitas saat ini dengan potensinya.

4. *Implementing* (Melaksanakan)

Langkah implementasi adalah tentang rencana rinci dan jadwal yang harus diselesaikan untuk menjadikan visi menjadi kenyataan.

5. *Ensuring* (Memastikan)

*Ensuring* bersifat memastikan bahwa implementasi telah dilakukan sesuai dengan rencana, dan apabila terdapat deviasi, apakah telah dilakukan koreksi sebagaimana seharusnya. *Ensuring* juga memastikan apakah hasil yang diinginkan telah dapat dicapai.

6. *Recognizing* (Mengenal)

Artinya dengan memberikan pengakuan kepada mereka yang terlibat dalam proses perubahan. Pengakuan dapat bersifat positif atau negatif, dan harus digunakan untuk memperkuat perubahan dan memastikan bahwa hambatan terhadap kemajuan disingkirkan.

## **E. GAYA KEPEMIMPINAN PERUBAHAN**

Anderson dan Anderson (2000) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan perubahan merupakan kontinum, yang dicerminkan oleh tiga gaya dasar kepemimpinan, yaitu ;

a) *Controlling Change Leadership Style*

Gaya ini cenderung menggunakan perangkat manajemen proyek untuk mendesain proses perubahan secara berurutan, kemudian melaksanakan rencana dengan sedikit atau tanpa variasi. Gaya ini biasanya hanya memperhatikan realitas eksternal, mengabaikan kekuatan orang dan budaya, serta kebutuhan. Apabila pemimpin menggunakan gaya controlling, perjalanan transformasi dipenuhi dengan stress, konflik dan keraguan. Gaya kepemimpinan ini tidak fleksible dan tidak cocok dengan sifat dinamis dari transformasi.

*b) Facilitating Change Leadership Style*

Gaya ini menggunakan model proses perubahan komprehensif dengan mendesain proses perubahannya lebih dulu, kemudian selama proses fasilitasi, mereka merubah implementasi dari desain apabila kebutuhan dinamis timbul. Pemimpin fasilitasi memperhatikan realitas internal dan eksternal, mereka mendesain dan memfasilitasi proses transformasi dan mau mengubah rencana apabila diperlukan. Mereka menempatkan perhatian penting pada mengatur kondisi untuk menentukan keberhasilan terlebih dahulu sehingga prosesnya dapat berjalan dengan cara terbaik mungkin.

*c) Self-Organizing Change Leadership Style*

Gaya ini memperkenankan desain dan fasilitasi proses transformasi muncul secara langsung dari organisasi. Gaya ini menggunakan berbagai perangkat perubahan untuk menciptakan kondisi yang kondusif dalam organisasi. Gaya pemimpin ini adalah memelihara kondisi untuk transformasi didalam organisasi, tetapi memberikan kesempatan desain actual dan fasilitas proses perubahan muncul dari organisasi. Pemimpin dengan gaya ini menjadikan solusi sebagai bentuk tanggung jawab organisasi.

## **F. STRATEGI PEMIMPIN PERUBAHAN**

Peter M. Senge dan Peter F. Drucker membahas berbagai hal yang bersangkutan dengan strategi yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, adapun strategi tersebut adalah ;

1) Akselerasi perubahan dimasa depan

Setiap pemimpin organisasi harus menjadi change leader. Bahwa kita tidak dapat mengelola perubahan, tetapi kita harus berada di depannya. Kita harus dapat membuat atau menciptakan perubahan itu sendiri agar dapat menjadi pemimpin perubahan.

2) Pemimpin dalam pusaran perubahan

Tidak hanya kekurangan dalam kreativitas untuk mendorong terjadinya penciptaan perubahan. Ia tidak menganjurkan terlalu banyak melakukan studi, dengan pengalaman yang telah dimiliki, lebih baik langsung dengan mencobanya.

3) Langkah memimpin perubahan

Pemimpin harus mampu mempengaruhi seluruh organisasi dengan pola pikir bahwa perubahan adalah peluang dan bukan

4) Keseimbangan antara perubahan dan kontinuitas

Dalam organisasi diperlukan adanya kepercayaan (trust), yaitu suatu komitmen untuk tetap sama-sama saling mempercayai. Kepercayaan merupakan nilai-nilai atau value yang berlaku dalam organisasi.

5) Meningkatkan kepuasan pekerja

Pekerjaan merupakan dimensi makhluk hidup, dan orang berprestasi karena menyenangi pekerjaannya. Perusahaan mempertahankan pekerja yang memiliki kinerja baik dengan berbagai hadiah.

## **G. PERAN PEMIMPIN DALAM PERUBAHAN**

Peran pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi khususnya perannya dalam membantu dalam proses perubahan. Kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang bagus yang dapat memberikan perubahan yaitu kepemimpinan yang efektif. Agar kepemimpinan berjalan efektif, seorang pemimpin harus mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari orang yang dipimpin. Rasa hormat maupun kepercayaan ini, baru bisa diperoleh ketika kita melihat sosok yang membuktikan apa yang selama ini dia ucapkan. Contohnya, jika kita melihat orang yang selalu bicara tentang kejujuran maka yang kita harapkan adalah apa yang ia sampaikan tersebut terwujud dalam perilaku atau tindakannya sehari-hari. Selain itu pemimpin juga harus mempunyai visi yang jauh ke depan tentang organisasi yang dipimpin maupun keterampilan dalam mengelola dan mengarahkan organisasinya tersebut.

Mengelola perubahan adalah salah satu hal yang paling sulit yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Salah satu alasan kepemimpinan itu penting adalah bahwa di antara organisasi satu dengan organisasi yang lain sudah semakin penuh persaingan, dan perubahan dalam desain organisasi, struktur organisasi, maupun kepemimpinan sangat diperlukan untuk bertahan hidup dalam lingkungan baru. Semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan yang

dilakukan oleh seorang pemimpin maka semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Hal-hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar mampu membawa perubahan ke arah yang lebih baik yaitu:

1. Pemimpin harus mampu memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus dapat membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban. Jika kita tidak mampu mengikuti perkembangan maka kita tertinggal jauh dan kualitas yang kita hasilkan pun tidak lagi menjadi mempunyai daya saing dimata masyarakat. 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.
2. Pemimpin harus bisa membangkitkan semangat perubahan dari setiap orang di dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lebih cepat, serta berjuang keras dan bekerja keras untuk mendapatkan hasil perubahan yang lebih baik dari rencana yang ada. Pekerjaan yang akan diberikan kepada karyawan perlu diperhatikan juga latar belakang pendidikan sehingga mereka bekerja dengan semangat dan bekerja dengan cara yang efektif. Yang dimaksud dengan semangat kerja adalah dorongan yang menyebabkan melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.
3. Pemimpin harus cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya, sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif bisnisnya. 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. Perubahan yang akan dituju harus rasional dan memungkinkan untuk berhasil dalam mencapainya. Jangan sampai pemimpin mempunyai ambisi yang berlebihan dalam mempunyai suatu tujuan tertentu hingga sampai tidak memperhitungkan terlebih dahulu resiko-resiko yang dihadapinya.
4. Pemimpin harus memberi inspirasi kepada setiap orang, untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan, untuk menghadapi perubahan dalam keluarga, untuk menghadapi

perubahan dalam hidup. Pemimpin harus cerdas membimbing setiap orang untuk berhenti berwacana secara berkepanjangan, dan mengajak setiap orang untuk melakukan tindakan-tindakan yang membantu organisasi. Pemimpin harus selalu menggunakan pola atau model berpikir yang sederhana dan jelas, agar setiap orang di dalam organisasi tidak terjebak dalam cara berpikir yang rumitkan, 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. Selain pemimpin harus mampu membawa perubahan, pemimpin juga harus mampu mengelola perubahan agar perubahan yang telah direncanakan dapat berhasil.

Salah satu permasalahan yang sering muncul pada proses perubahan adalah adanya penolakan terhadap perubahan (*resistant to change*). Disinilah peran pemimpin diperlukan untuk meyakinkan dan memotivasi para karyawan untuk melakukan perubahan. Cummings & Worley (2005), mengemukakan bahwa pengelolaan perubahan terfokus pada pengidentifikasian sumber-sumber penolakan terhadap perubahan dan mencari cara bagaimana penolakan-penolakan tadi dapat diselesaikan. Penolakan terhadap perubahan merupakan fenomena yang timbul dalam proses perubahan. Connor dalam Yukl (2002) menjelaskan 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 berfikir 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.
- i. Penolakan akan pengaruh (Resentment of interference). Ada beberapa orang yang menolak untuk berubah karena mereka tidak mau dikontrol oleh orang lain.

Peran seorang pemimpin sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi dan sekaligus lebih memperhatikan kepentingan orang lain. Menurut Wibowo (2006) pemimpin sebaiknya mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menciptakan hubungan kerja efektif

Hubungan kerja yang efektif akan membangkitkan iklim pemberdayaan. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan dapat menunjukkan perilaku terhadap bawahannya dengan cara menghargai, menunjukkan empati, bersikap Tulus

2. Pergeseran Fungsi Manajer

Di dalam organisasi konvensional, seorang manajer berada dipuncak piramid, sedangkan bawahannya berada di bawah pada posisi untuk mendukung eksistensinya. Manajer tinggal memberikan perintah dan tugas dilakukan seluruhnya oleh pekerja. Pekerja bekerja keras untuk kesuksesan manajer.

3. Memimpin dengan Contoh

Pada dasarnya, pemimpin harus percaya dengan orang. Namun, pemimpin juga harus dapat menjadi model bagi orang yang harus diberdayakan. Terdapat beberapa cara bagi pemimpin untuk menunjukkan contoh baik bagi timnya.

4. Memengaruhi Orang Lain

Dalam peranan kita sebagai *empowering manager* perlu memengaruhi berbagai orang, yaitu kolega kita, orang yang bertanggung jawab kepada kita, line manager, bahkan



mungkin direksi jika di sector public atau organisasi sosial. Pemimpin dapat mengubah sikap orang atau pola perilaku mereka.

5. Mengembangkan *Team work*

Kecenderungan perkembangan organisasi di masa depan adalah berkembangnya bentuk *team-based organization*. Dengan demikian, operasionalisasi organisasi dilakukan dengan membentuk *cross- functional team*. Maka, pemimpin harus mampu memnfaatkan potensi yang terdapat dalam tim-tim tersebut

6. Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam manajemen konvensional lebih didominasi oleh pemimpin berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Proses pengambilan keputusan lebih bersifat *top-down* peran bawahan hanya sekedar menjalankan perintah atasan. Kondisi demikian tidak menumbuhkan kreativitas dan motivasi bawahan yang sangat diperlukan.

7. Menjadikan Pemberdayaan Sebagai *Way of Life*

Dengan menjadikan pemberdayaan berlangsung secara alamiah di dalam organisasi, akan tercipta suatu keadaan di mana tim yang dibentuk menjadi lebih bahagia dan termotivasi. Iklim kerja menjadi lebih terbuka dan santai, hambatan yang terjadi antara berbagai kelompok akan dapat dipecahkan karena terjadi komunikasi internal yang lebih baik.

8. Membangun Komitmen

Pemberdayaan merupakan perubahan peran dan perilaku manajemen. Pemberdayaan merupakan suatu proses yang dapat dimulai dalam iklim di mana terdapat harapan yang tinggi, di mana setiap orang merasa dihormati dan dihargai dan dimana orang-orang bersedia memberikan yang terbaik yang dimiliki.

## H. KEBERHASILAN PEMIMPIN PERUBAHAN

Menurut Kotter keberhasilan seorang pemimpin perubahan dapat ditinjau dari lima variabel yaitu:

a. *Vaiabel Personal History*

Menunjuk pada kemampuan dirinya yang diketahui/dimiliki sejak lahir, pengalaman di masa kecil, dan pengalaman pendidikan yang diperoleh serta pengalaman kerja

b. *Competitive Drive*

Menunjuk pada penentuan standard dirinya dalam mencapai tingkat persaingan dengan pihak lain sehingga dapat dijadikan acuan untuk melakukan tindakan sesuai dengan keinginan.

c. *Lifelong Learning*

Menunjuk pada kemampuan pemimpin untuk mau dan mampu melakukan pembelajaran sepanjang hayat. Melalui pembelajaran tersebut pemimpin perubahan diharapkan dan termotivasi untuk menemukan keinginan mencari tantangan baru, selain juga dapat dijadikan sebagai cerminan kejujuran atas berbagai kesuksesan dan kegagalan dirinya.

d. *Abilities and Skills*

Menunjuk pada pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan yang relevan untuk membawa perubahan. Keterampilan yang dimaksudkan antara lain kemampuan menggunakan seperangkat instrumen untuk melaksanakan manajemen perubahan, mulai dari persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi.

e. *Competitive Capacity*

Menunjuk pada sejumlah kemampuan pemimpin perubahan ketika harus menghadapi lingkungan ekonomi secara kompetitif dan bergerak cepat.

## **I. PENGHAMBAT PEMIMPIN PERUBAHAN**

Ada beberapa penyakit pemimpin yang dapat mengancam perubahan organisasional yang telah diputuskan. Penyakit yang menghinggapi pemimpin menurut antara lain:

a. Pemimpin yang Tidak Mendengarkan

Penyakit kepemimpinan yang terbesar adalah ketika pemimpin menolak untuk mendengarkan, terdapat pemimpin yang menolak nasihat baik, mereka yang menutup orang lain untuk memberi saran atau gagasan yang baik dan mereka yang sangat dikuasai oleh gagasannya sendiri yang tidak mempertimbangkan pandangan lainnya, kecuali pendapatnya sendiri.

b. Pemimpin yang Tidak Mempraktikan Apa Yang Dikatakan

Kesalahan besar lain dari beberapa pemimpin adalah kecenderungan menjadi munafik. Banyak yang mengatakan sesuatu, tetapi melakukan lainnya. Mereka tidak membuat baik janjinya dan mereka kelihatan tidak konsisten dan tidak berprinsip.

c. Pemimpin yang Mempraktikan Favoritisme

Satu cara yang paling pasti untuk memastikan kepercayaan dalam organisasi adalah dengan favoritisme. Pembicaraan umum dalam organisasi adalah adanya pemimpin

yang cenderung memperlakukan beberapa staf lebih baik dari lainnya. Ketidaksenangan sering timbul apabila perlakuan khusus yang diberikan kepada staf tidak berdasar. Pemimpin misalnya memihak staf tertentu tanpa melihat apakah staf tadi benar atau salah. Sering kali perlakuan khusus tadi tidak ada hubungannya dengan kinerja. Di sini terjadi standar ganda pemimpin.

d. Pemimpin yang Mengintimidasi Orang Lain

Banyak pemimpin yang sangat berkuasa dalam dunia usaha. Akan tetapi, masalah dengan pemimpin yang sangat berkuasa adalah bahwa mereka sering menyalahgunakan kekuasaannya dan mengintimidasi bawahannya. Pemimpin ini menciptakan lingkungan kerja yang mencekik di mana staf tidak didorong untuk menyatakan pikirannya atau menjadi kreatif. Karena orang takut berbicara, sering terjadi apa yang dikatakan adalah apa yang mereka pikir ingin didengar pemimpin.

e. Pemimpin yang Mendemoralisasi Orang Lain

Mungkin penyakit terbesar kepemimpinan yang jelek adalah caranya mendemoralisasi orang lain. Terdapat pemimpin yang sepertinya mempunyai kebiasaan yang tidak dapat disembuhkan dengan menjatuhkan orang pada setiap kesempatan. Mereka hidup dengan menginjak terhadap ego orang lain. Pemimpin tidak memberikan pujian dengan mudah, tetapi cepat mengkritik. Mereka sering sinis dan curiga atas maksud dari bawahannya. Mereka membunuh gagasan dan saran yang baik. Bukannya membangun orang, mereka menghilangkan harga diri mereka. Orang yang bekerja di bawah pemimpin seperti ini tidak dapat menghasilkan kerja terbaiknya. Tingkat kerjanya merosot karena moral dan motivasi terpengaruh sebaliknya.

f. Pemimpin yang Gagal Menciptakan Arah

Tidak akan ada pemimpin besar tanpa arah yang jelas bagi orang untuk mengikuti. Arah yang memaksa sangat diperlakukan dalam pandangan ekonomi yang merosot sekarang. Pemimpin yang terus berjalan tanpa mengambil pertimbangan perubahan lingkungan akan menyebabkan ketidakpastian dan ketakutan di tempat kerja, yang pada gilirannya memengaruhi moral staf dan kinerja.

g. Pemimpin yang Tidak Mengembangkan Orangnya

Terdapat pemimpin yang tidak melihat perlunya meng*coach* dan men-*train* orang lain. Banyak di antara mereka menunjukkan bahwa terlalu makan waktu dan merepotkan untuk memengaruhi ketrampilannya pada orang lain. Mereka berargumen bahwa hanya mereka tahu melakukan tugas tertentu sehingga mereka menggantung pada pekerjaan dan tidak mendelegasikan.

h. Pemimpin yang Merasa Puas dengan Dirinya

Kesalahan terbesar dalam kepemimpinan di samping kurangnya kompetensi adalah *complacency* atau merasa puas dengan dirinya sendiri. Dunia usaha penuh dengan pemimpin yang kompeten, tetapi menjadi puas dengan dirinya sendiri. Terdapat kesalahan besar dengan mengatakan bahwa *knowledge is power*. Pengetahuan bukanlah kekuasaan, tetapi merupakan kekuasaan potensial. Kekuasaan potensial tidak berguna apabila tidak digunakan dengan baik. Pemimpin yang *complacent* adalah orang yang tidak dapat masuk kedalam kekuasaan potensial.

Ketika dalam perjalanan memimpin perubahan timbul penyakit tersebut, tindakan kuratif harus diambil oleh para pihak terkait untuk meningkatkan mulai dengan cara-cara halus sampai dengan yang bersangkutan menyadari dan menyembuhkannya. Orang-orang yang berpengaruh (sponsor utama) dapat melakukan intervensi untuk menyadarkan dia (pemimpin perubahan) agar kembali ke jalan yang lurus dalam membawa perubahan organisasi dalam jangka panjang.

**LATIHAN**

1. Bagaimanakah peranan pemimpin dalam perubahan organisasi?
2. Seorang pemimpin yang melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan bawahan. Gaya kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan yang mana?
3. Berbagai macam gaya kepemimpinan menurut para ahli, salah satunya ditinjau dari pendekatannya. Coba Anda sebutkan!

**JAWABAN**

1. Dapat menciptakan hubungan kerja yang efektif, merupakan bagian dari pergeseran fungsi manajemen, dapat memimpin melalui contoh, dapat mempengaruhi orang lain, mengembangkan team work, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, menjadikan pemberdayaan sebagai way of life, dan membangun komitmen.
2. Gaya kepemimpinan transformasional
3. Gaya kepemimpinan transaksional dan Gaya kepemimpinan transformasional

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), Managing organizational change 2nd edition, McGrawHill Cumming, T, 2006, Organizational Development and change, 8th edition, Prentice Hal
- Wibowo 2006, Manajemen Perubahan edisi ketiga, PT Rajagrafindo Persada

