

PEMIMPIN VISIONER DALAM PERUBAHAN ORGANISASIONAL

Suprayitno

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

Leader owning activity, speed and also can adapt in bringing the way organization have important role in face of condition of organization which ever experience of change. Because, organizational flexibility basically represent people who masterpiece can act proactive, creative, innovation and non conventional. Persons like this required as organizational leader in this time. A leader is change inspiration and visionary, that is have clear vision up at which organization will be brought.

Keywords: *visionary leader, organizational change, human resource*

PENDAHULUAN

Terra incognita, demikian Alvin Toffler melukiskan milenium ketiga sebagai daerah yang tak dikenal yang merupakan bentangan masa depan yang tak terpetakan. Perspektif Newtonian mengenai perubahan yang linier dan dapat diramalkan telah usang, digantikan teori kekacauan (*chaos theory*). Menurut teori ini kehidupan merupakan pertemuan di mana satu peristiwa dapat mengubah peristiwa-peristiwa lain secara tak terduga, bahkan dapat menghancurkan. Perubahan terjadi secara tidak linier, diskontinyu dan tak dapat diramalkan. Kehidupan bukanlah rangkaian peristiwa yang saling terkait dan susul-menyusul.

Gejolak perubahan yang berlangsung secara cepat mengakibatkan kesementaraan menjadi sifat hakiki dari kegiatan usaha di masa depan. Kegiatan bisnis menghadapi berbagai kondisi paradoksial yang penuh ketidakpastian. Organisasi-organisasi dan perusahaan-perusahaan diseluruh dunia dirongrong oleh faktor-faktor eksternal yang memaksa mereka untuk berubah secara drastis. Dalam bukunya : "*Leading Change*", John P. Kotter (1996) menyebut empat penyebab utama yang memaksa organisasi untuk berubah. Keempat faktor tersebut adalah: perubahan teknologi, integrasi ekonomi internasional, kejenuhan pasar di negara-negara maju serta jatuhnya rezim komunis dan sosialis.

George dan Jones (2002) menyebutkan sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mendorong perubahan, yakni kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial-demografik, dan kekuatan etikal.

Inisiatif untuk melakukan perubahan dengan berbagai upaya sistematis, banyak dilakukan perusahaan. Hasil dari upaya-upaya ini banyak yang berhasil, namun banyak pula yang gagal. Ada delapan kesalahan yang sering dilakukan yang menyebabkan perusahaan mengalami kegagalan dalam melakukan perubahan besar

yang diharapkan. Hal-hal tersebut menurut *John P. Kotter* (1996) dalam bukunya: "*Leading Change*" adalah :

1. Membiarkan rasa puas diri yang berlebihan. Perusahaan membiarkan para karyawan berada dalam zona nyaman terus menerus.
2. Gagal membentuk tim pengarah perubahan yang kuat. Perubahan didelegasikan terlalu jauh.
3. Menganggap remeh kekuatan suatu visi. Perusahaan tidak percaya kekuatan suatu visi, sehingga tidak cukup meluangkan waktu untuk membuat visi yang jelas. Visi hanya dianggap sekedar suatu pernyataan. Sekedar formalitas.
4. Visi tidak dikomunikasikan dengan baik.
5. Membiarkan rintangan yang menghadang pencapaian visi. Struktur organisasi, uraian jabatan, sistem penilaian prestasi serta mekanisme kenaikan gaji dan bonus seringkali menjadi habitat yang buruk untuk hidupnya visi yang baru.
6. Gagal mendapatkan kemenangan jangka pendek. Perubahan yang mendasar memerlukan waktu yang panjang. Dalam menjalaninya perlu dibuat sasaran-sasaran antara yang memungkinkan para karyawan merasa mencapai suatu keberhasilan dan berhak merayakannya sebagai kemenangan. Tanpa kemenangan jangka pendek, para karyawan akan frustrasi dan gagal mencapai perubahan besar.
7. Terlalu cepat menyatakan kemenangan akhir. Suatu perubahan yang telah dicapai umumnya masih labil. Mudah sekali untuk kembali ke keadaan semula. Jika kemenangan akhir dinyatakan terlalu dini dan hasil perubahan tidak dijaga dengan baik, kembalinya perubahan yang telah terjadi ke kondisi semula sangat mungkin terjadi.
8. Gagal membakukan perubahan ke dalam budaya perusahaan. Budaya perusahaan diyakini sebagai kumpulan perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam kegiatan sehari-hari. Jika perubahan tidak dapat diabadikan ke dalam perilaku karyawan dalam kegiatan sehari-hari, maka lambat laun perubahan yang telah dicapai akan memudar.

KENDALA-KENDALA PERUBAHAN

Perubahan organisasional bukanlah hal yang mudah dilakukan. Ada banyak kendala yang bisa menghadang dan memacetkan program-program perubahan. Sejumlah kendala yang ditengarai oleh *George dan Jones* (2002:645-646) adalah: (1) kendala-kendala sistem keorganisasian dan kekuasaan, (2) perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional dan struktur organisasi yang mekanistik, (3) kelembaman (*inertia*) kultur organisasi, (4) norma dan kohesivitas kelompok, (5) pemikiran kelompok (*group think*) dan kendala-kendala individual, seperti ketidaksiapan yang mengakibatkan rasa ketidakpastian, kekhawatiran, ketidakamanan, persepsi selektif, dan retensi kebiasaan.

Mekanisme yang telah tertanam untuk menghasilkan kemantapan dalam beroperasinya suatu organisasi -- yang diberlakukan dalam sistem seleksi karyawan, sistem pelatihan, sistem penilaian kinerja, sistem *reward* dan *punishment*, sistem informasi, sistem keuangan, sistem pengambilan keputusan, dan lain-lain -- akan

menghasilkan suatu *inertia* ketika menghadapi perubahan. Pola hubungan-hubungan kekuasaan yang telah mapan dan mendatangkan sejumlah *privileges* bagi para pelakunya juga dapat menghambat upaya perubahan yang mengarah pada redistribusi wewenang pengambilan keputusan. Para manajer dan *supervisor* yang menikmati kewenangan yang luas mungkin merasa terancam dengan akan diberlakukannya sistem pengambilan keputusan partisipatif atau diterapkannya tim kerja swakelola.

Orientasi fungsional yang berbeda pada tiap-tiap departemen atau bagian organisasi juga dapat mempersulit terbangunnya kesamaan visi perubahan. Sebagai contoh, departemen keuangan yang lebih berorientasi pada efisiensi biaya mungkin akan menolak ide perubahan teknologi yang diusulkan departemen produksi yang ingin mengejar kuantitas dan kualitas produksi yang lebih tinggi yang akan berakibat pada meroketnya anggaran. Contoh lain, usulan perubahan desain produk oleh departemen pemasaran berdasarkan hasil riset pasar, bisa jadi kurang direspons positif oleh departemen produksi jika dirasa hanya akan menimbulkan kerepotan dalam proses produksi. Begitulah, masing-masing departemen atau divisi cenderung mengedepankan kepentingan atau *mission* diri sendiri. Validitas gagasan perubahan akan dinilai pertama-tama dari sudut pandang kepentingan masing-masing. Biasanya, egoisme departemental atau divisional tersebut tumbuh subur dalam struktur organisasi yang mekanistik.

Budaya organisasi, sebagaimana disebutkan hampir 60 tahun yang lalu oleh *Selznick* (1948), merupakan variabel independen yang sangat memengaruhi perilaku karyawan. Nilai-nilai yang sudah terlembagakan melalui praktik perilaku organisasional dalam kurun waktu yang cukup lama akan menjadi panduan otomatis perilaku para karyawan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat, yakni yang ditandai dengan dipegang dan dianutnya nilai-nilai inti organisasi secara intensif dan secara luas oleh anggota organisasi tersebut (*Wiener*, 1988), akan menyulitkan suatu perubahan organisasional yang menuntut berubahnya nilai-nilai inti tersebut. Dengan demikian, suatu organisasi yang sudah berpuluh-tahun mempraktikkan nilai-nilai budaya korup, etos kerja medioker atau bahkan minimalis, dan *business ethics* yang rendah sudah barang tentu tidak mudah untuk berubah menjadi organisasi yang berbudaya etis, menjunjung tinggi nilai-nilai moral, beretos kerja tinggi, dan berorientasi pada keunggulan.

Kelompok-kelompok kerja, formal maupun non-formal juga dapat menjadi penghalang upaya perubahan. Individu-individu yang ingin mengubah perilaku kerjanya besar kemungkinan akan dihambat oleh norma kelompok yang tidak sejalan. Tekanan kelompok dapat mengerem usaha-usaha individual maupun program perubahan organisasional. Kelompok-kelompok dengan kohesivitas tinggi yang merasa terancam akan kehilangan kenyamanannya atas penguasaan suatu sumberdaya organisasi mungkin akan melakukan perlawanan.

Kebiasaan berpikir para pimpinan dan segenap karyawan dalam menganalisis situasi dan merespons masalah dapat memerangkap mereka dalam pola-pola pikir konvensional-organisasional (*group think*). Hal itu akan cenderung

menghalangi munculnya pemikiran segar yang diperlukan untuk perubahan. Dalam keadaan demikian, penglihatan masalah dari sudut pandang yang berbeda dan pengajuan alternatif solusi yang sama sekali lain, sulit muncul. Gagasan-gagasan baru, darimanapun datangnya, cenderung dicurigai.

Akhirnya, hambatan perubahan juga sering muncul dari keengganan individual yang berasal dari faktor kebiasaan, ketidaksiapan, terusiknya rasa aman, kekhawatiran akan berkurangnya penghasilan dan bertambahnya kerepotan, ketakutan terhadap hal-hal yang belum dikenali, dan persepsi negatif yang berasal dari informasi mengenai kegagalan-kegagalan upaya perubahan.

BIDANG SASARAN PERUBAHAN

Pada dasarnya ada empat bidang organisasional yang bisa menjadi sasaran perubahan, yaitu struktur organisasi, teknologi, setting fisik, dan sumberdaya manusia (*Robertson et. al.*, 1993).

Hal-hal yang bersifat struktural seperti pembagian kerja, sistem-sistem operasi, rentang kendali, dan desain organisasi jika dirasa sudah tidak lagi sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada dapat diubah. Dapat dipertimbangkan perlunya dilakukan perubahan uraian pekerjaan (*job description*), pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), pelenturan jam kerja, dan penerapan sistem imbalan yang lebih berbasis kinerja atau *profit sharing*. Tanggung jawab departemental dapat digabung demi keefektifan dan efisiensi. Beberapa lapisan vertikal dapat dihilangkan dan rentang kendali diperlebar demi mengurangi birokratisasi dan menambah daya responsi organisasi terhadap dinamika lingkungan. Aturan-aturan/prosedur yang dirasa menghambat kinerja bisa dipangkas, diganti dengan aturan-aturan/prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan standardisasi. Proses pengambilan keputusan juga dapat dipercepat dengan meningkatkan desentralisasi. Bahkan, jika desain organisasi dengan struktur sederhana (*simple structure*) dinilai tidak lagi memadai, perlu dipertimbangkan memodifikasinya menjadi struktur matriks, struktur tim, atau bentuk lainnya.

Mengubah teknologi seringkali diperlukan demi efektivitas kerja karyawan dan peningkatan kinerja organisasi. Perubahan teknologis biasanya meliputi mesin-mesin, peralatan kerja, metode kerja, dan yang paling mencolok dewasa ini adalah otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi menggantikan orang dengan mesin yang dapat bekerja lebih cepat, lebih akurat dan lebih murah. Sistem informasi yang canggih memudahkan pengelolaan dan pemanfaatan informasi secara menakjubkan.

Mengenai perubahan setting fisik, bukti empirik menunjukkan bahwa memang tidak sertamerta hal itu berdampak besar pada kinerja individu maupun organisasi (*Steele*, 1986). Meskipun demikian, setting fisik tertentu terbukti dapat membantu atau merintangikan karyawan-karyawan tertentu dalam berkinerja, sehingga dengan mengubahnya secara tepat kinerja karyawan dan organisasi dapat ditingkatkan (*Porras dan Robertson*, 1992). Tata letak ruang kerja dan peralatan serta desain interior yang dirancang dengan baik akan membantu membangun

suasana dan keefektifan kerja. Karyawan akan mudah saling berkomunikasi dalam ruang kantor dengan desain terbuka, tanpa sekat-sekat dan dinding. Kenyamanan untuk produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh intensitas pencahayaan, suhu ruangan, kebisingan, kebersihan, dekorasi maupun warna dinding.

Akhirnya, bidang sasaran perubahan yang paling *crucial* adalah sumberdaya manusia (SDM), baik secara individual, kelompok maupun keseluruhan anggota organisasi. Sebagai *asset* terpenting dan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi, SDM perlu mendapat perhatian dan pengelolaan lebih khusus. Perubahan SDM bisa terjadi meliputi penggantian orang (*turnover*), mutasi, promosi, demosi; perubahan sikap, motivasi, dan perilaku kerja; peningkatan pengetahuan dan keterampilan kerja; dan perubahan nilai-nilai budaya organisasional yang menjadi dasar acuan perilaku segenap anggota organisasi.

PEMIMPIN VISIONER DALAM PERUBAHAN ORGANISASIONAL

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (*Diana Kartanegara, 2003*).

KOMPETENSI PEMIMPIN VISIONER

Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh *Burt Nanus (1992)*, yaitu:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan “*guidance, encouragement, and motivation.*”
2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat “*relate skillfully*” dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).
3. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*).
4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan “*ceruk*” untuk mengantisipasi masa depan. *Ceruk* ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumberdaya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.

PERAN PEMIMPIN VISIONER

Burt Nanus (1992), mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

1. Peran penentu arah (*direction setter*). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "get-go." Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktik kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.
2. Agen perubahan (*agent of change*). Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politik terjadi secara terus-menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para *stakeholders*. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan. Akhirnya, fleksibilitas dan risiko yang dihitung pengambilan adalah juga penting lingkungan yang berubah.
3. Juru bicara (*spokesperson*). Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpin masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi."
4. Pelatih (*coach*). Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam beberapa kasus, hal tersebut dapat dibantah bahwa pemimpin sebagai pelatih, lebih tepat untuk ditunjuk sebagai "player-coach."

KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM TINDAKAN

Kepemimpinan Visioner adalah suatu konsep yang dapat diuraikan terperinci dan dipahami melalui literatur dan teori. Namun arti yang lebih besar dari kepemimpinan adalah tindakan nyata, cara bekerja, dan serangkaian peristiwa. Pada bagian ini, kepemimpinan visioner dapat dilihat kerangka pergerakan, perubahan, dan waktu. Jelasnya, tindakan kepemimpinan visioner berbeda dari *talking* atau *analyzing* hal tersebut, media yang dipergunakan di sini akan menjadi sesuatu yang penting untuk ditulis. Hal ini menjadi penting bagi para pembaca bahwa memadukan apa yang terjadi dalam kenyataan dengan teori haruslah menjadi keharusan, karena kepemimpinan visioner tidak dinilai dari sudut pendekatan teoretis atau ideologi semata.

Harper (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan menghadapi suatu era perubahan pesat atau "*accelerating*" perubahan. Karenanya, waktu merupakan faktor penting untuk menjadikan seorang pemimpin visioner. Guna menghadapi perubahan pesat ini dengan baik, pemimpin harus memiliki serangkaian kompetensi yang pokok seperti kemampuan antisipasi, kecepatan, *agility* dan persepsi.

Antisipasi berarti bahwa kepemimpinan visioner harus secara proaktif mengamati lingkungan guna menemukan perubahan yang secara negatif maupun positif mempengaruhi organisasi. Pemimpin harus secara aktif mendukung pekerja untuk bersiap setiap saat menghadapi perubahan pesat lingkungan, dan untuk mempertahankan pemimpin dan para manajer selalu menaruh perhatian atas hal tersebut. Menjadi "*perceptive, nimble* dan *innovative*" dalam lingkungan yang berubah pesat akan memberikan manfaat bagi organisasi. Sebagai tambahan, praktik menggunakan skenario "*what if*" menguntungkan bagi para pemimpin. Secara rutin, mempertimbangkan dan mendiskusikan kemungkinan seluruh skenario yang mungkin dapat terjadi pada masa depan, menjaga pemimpin visioner untuk memfokuskan dan menyiapkan beragam kemungkinan. Penciptaan rencana-rencana darurat dapat berguna untuk beberapa skenario.

Harper (2001), percaya bahwa *speed* merupakan faktor penting untuk mempertahankan posisi kompetitif, merespon secara kompetitif terhadap kebutuhan pelanggan dan menghemat uang. Para ahli setuju bahwa perdagangan dan bisnis pada hari ini mencakup sektor jasa juga. Bergerak cepat dalam merespon kebutuhan konsumen di bidang jasa. Pemimpin visioner melihat kecepatan sebagai sebuah kemampuan yang harus dikuasai guna memuaskan konsumen yang menginginkan pelayanan atau pemenuhan kebutuhan seketika. Pelayanan yang cepat, bersahabat dan efisien merupakan contoh dari apa yang diinginkan oleh pelanggan terhadap pelayanan pemerintah. Teknologi informasi, pelayanan *on-line* melalui internet merupakan prasyarat bagi pemerintah dalam membentuk *highest quality service*. Hal ini menandakan, kecepatan pelayanan membantu pemerintah dalam meraih simpati dan kerja sama warga.

Kecerdikan (*agility*) merupakan istilah lain yang secara perlahan berhubungan dengan kepemimpinan visioner. *The National Baldrige Program* mendefinisikan hal kecerdikan “*a capacity for rapid change and flexibility.*” Harper (2001) mengatakan bahwa “*agility is the ability to turn on a dime.*” Kecerdikan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk melihat ke depan dalam kaitan dengan faktor apa yang terletak di depan bagi sebuah organisasi (*perceptiveness*). Hal ini juga termasuk kapasitas untuk mempersiapkan dan juga menjadi fleksibel, guna membuat perubahan atau penyesuaian untuk menghilangkan ancaman dan mengambil keuntungan dari oportunity. *Agility* memiliki beberapa komponen integral:

1. *The ability to develop and make available new and desirable products and services.*
2. *The ability to enter new markets or connect with new constituencies.*
3. *The ability to adjust and respond to changing customer needs.*
4. *The ability to adjust swiftly from one organizational process or procedure to another.*
5. *The ability to compress time in the delivery of goods and services.*

Perceptiveness merupakan kapasitas penting lain dari kepemimpinan visioner. Pemimpin harus waspada terhadap segala bentuk intrik dan perubahan di lingkungan eksternal. Kewaspadaan ini harus segera ditindaklanjuti guna merespon secara cepat dan tepat, dan mengambil langkah-langkah yang tepat. Pada kasus dimana peluang dirasa ada, pemimpin harus segera bertindak. *Lead-time* juga penting bagi kesuksesan organisasi; karenanya, pemimpin visioner harus memiliki “*radar screens*” yang selalu menyala setiap saat. Pemimpin harus mengidentifikasi peluang yang muncul dan potensial, mempersiapkan serangkaian strategi dan memadukan seluruh sumberdaya yang dibutuhkan, dan melayani serta memproduksi “*at opportune times*” guna memaksimalkan kesuksesan atau prestasi.

PENUTUP

Chaos theory memberikan satu pelajaran penting, berubah danantisipasi perubahan. Praktik terbaik untuk dapat mengantisipasi perubahan yang cepat dalam dunia yang *chaos* salah satunya adalah melalui kepemimpinan visioner. Kepemimpinan yang memiliki visi kuat adalah tonggak penentu organisasi. Kepemimpinan visioner memiliki beberapa faktor integral, seperti kemampuanantisipasi, kecepatan, kecerdikan dan persepsi. Seluruh faktor tersebut dirangkum dalam sebuah ikatan gaya kepemimpinan yang komunikatif, *coaching*, terbuka, menjadi fasilitator, dan penumbuh motivasi. Faktor terakhir merupakan prasyarat bagi kepemimpinan visioner dalam mengajak seluruh anggota organisasi meraih visi organisasi. Tanpa kemampuan tinggi dalam menumbuhkan semangat dan motivasi melalui kesadaran kolektif, pencapaian visi dan keberlangsungan organisasi dipertaruhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- George, Jenifer M., Gareth R Jones, 2002, *Organizational Behavior*, 3rd edition, Prentice Hall International Incorporation, New Jersey.
- Kotter, JP, 1996, *Leading Change*, Boston, MA, Havard Business Schooll Press.
- Porras, J. I. dan Robertson, PJ., 1992, *Organizational Development: Theory, Practice, and Research*, dalam M.D. Dunnette dan L.M. Hough (ed.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, ed. ke-2, Vol. 3 (Palo Alto: Consulting Psychologist Press).
- Robertson, PJ., Roberts, DR., dan Porras, JI.,1993,” *Academy of Management Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model*, *Journal*.
- Selznick, P.,1948 “*Foundation of the Theory of Organizations*”, *American Sociological Review*.
- Steele, F.,1986, *Making and Managing High-Quality Workplaces: An Organizational Ecology*, Teachers College Press, New York.
- Wiener, Y.,1988, “*Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*”, *Academy of Management Review*.
- Burt Nanus. 1992, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Diana Kartanegara, 2003. *Strategi Membangun Eksekutif*. [Online]. Tersedia: <http://www.pln.co.id/fokus/ArtikelTunggal.asp?ArtikelId= 268>
- Stephen C. Harper.2001, *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*, MY AMACOM, American Management Association, New York.