

PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

Setyaningsih Sri Utami

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

To comprehend change management represent principle in growth an organization. This change is triggered from environment that changing dynamically, either from external environment and also internal environment of organization.

Organizational change is not matter which is easy to be done. There are many constraints which can block change program, for example: organization system constraints and power, difference in functional orientation and organization chart which is mechanistic, organizational culture, group norm, groupthink and individual constraints, like is not ready to resulting to feel uncertainty, worry, and no peaceful.

Organizational change oftentimes cannot be let happened "naturally" just. Change oftentimes requires to be designed, to be engineered and managed by a strong leadership, visionary, smart, and orient development. In the middle of intensively environmental change, without effort change of correct organizational under strong leadership, visionary, smart, and orient development, an organization will limp, even possibly will die to be castigated by its strength of change current.

Keywords: *change management, organizational system, functional orientation, organizational culture, norm, groupthink, visionary, smart, orient development*

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, suatu organisasi perlu melakukan perubahan dalam melakukan kegiatannya, karena lingkungan organisasi secara terus-menerus mengalami perubahan, sehingga organisasi perlu melakukan perubahan jika ingin tetap eksis dan sukses dimasa mendatang.

Perusahaan atau organisasi tidak akan berubah dan tidak akan berjalan kearah yang dicita-citakan, apabila para pemimpinnya sendiri, di bagian apapun, tidak berubah dan tidak tumbuh. Sebuah organisasi tidak bisa tumbuh di luar sampai para pemimpinnya sendiri tumbuh di dalam. Jika seluruh unit kepemimpinan berubah secara positif, maka pertumbuhan organisasi atau

perusahaan akan terjadi secara otomatis. Pemimpin yang lemah sama dengan organisasi yang lemah. Pemimpin yang kuat sama dengan organisasi yang kuat. Segala-galanya akan naik atau turun, sesuai dengan kekuatan kepemimpinan.

Berdasarkan karakteristik setiap individu yang berbeda-beda dan cara pandang terhadap perubahan yang tidak sama pula, maka akan menimbulkan sikap perilaku yang tidak sama pula terhadap perubahan, padahal setiap perubahan menuntut untuk penyesuaian diri, sedangkan umumnya para karyawan lebih menyenangi cara kerja yang selama ini telah mereka lakukan, sehingga ketika pimpinan melaksanakan perubahan harus dapat memahami seberapa jauh kesiapan karyawan, mengetahui sumber-sumber yang dapat mempengaruhi penolakan perubahan, sehingga dapat mengatasinya agar perubahan dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Perubahan lingkungan (*environmental change*) akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (*organizational change*). Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan, tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan jatuh, bahkan akan mati secara cepat.

Sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mendorong perubahan, yaitu kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial-demografik, dan kekuatan etika. Dewasa ini persaingan dalam dunia bisnis berlangsung semakin sengit. Dinamika ekonomi dan politik nasional, regional maupun global bergerak sangat fluktuatif. Globalisasi ekonomi yang dipicu oleh perkembangan pesat teknologi informasi Perubahan struktur demografi dan sosial berlangsung secara signifikan. Sementara, pada lingkungan internal organisasi, perubahan-perubahan yang terjadi pada nilai-nilai, etos kerja, kompetensi maupun aspirasi karyawan juga mengharuskan respons organisasional yang tepat. Makin tingginya tingkat pendidikan rata-rata karyawan, misalnya, akan menyebabkan meningkatnya aspirasi dan tuntutan mereka dalam bekerja. Mereka pada umumnya mengharapkan perlakuan kerja yang lebih manusiawi, peluang aktualisasi diri yang lebih besar, suasana kerja yang lebih menyenangkan, cara kerja yang lebih fleksibel, pemberian *reward* yang lebih adil dan lebih motivatif, kesempatan karir yang lebih terbuka, dan sebagainya.

HAMBATAN-HAMBATAN PERUBAHAN

Perubahan organisasi bukanlah hal yang mudah dilakukan. Ada banyak kendala yang bisa menghadang program-program perubahan. Sejumlah kendala tersebut antara lain adalah: (1) kendala-kendala sistem keorganisasian dan kekuasaan, (2) perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional dan struktur organisasi yang mekanistik, (3) kultur organisasi, (4) norma kelompok, (5) pemikiran kelompok (*group think*) dan kendala-kendala individual, seperti ketidaksiapan yang mengakibatkan rasa ketidakpastian, kekhawatiran, dan ketidakamanan.

Budaya organisasi, merupakan variabel independen yang sangat mempengaruhi 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 akan menyulitkan suatu perubahan organisasional yang menuntut berubahnya nilai-nilai inti tersebut.

Kebiasaan berpikir para pimpinan dan segenap karyawan dalam menganalisis situasi dan merespons masalah dapat merangkap mereka dalam pola-pola pikir konvensional-organisasional (*group think*). Hal itu akan cenderung menghalangi munculnya pemikiran segar yang diperlukan untuk perubahan.

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 (SDM).

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*), 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. 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. 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 adalah sumberdaya manusia, baik secara individual, kelompok maupun keseluruhan anggota organisasi. Sebagai *asset* terpenting dan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi, sumberdaya manusia perlu mendapat perhatian dan pengelolaan lebih khusus. Perubahan sumberdaya manusia 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.

KEPEMIMPINAN YANG DIPERLUKAN UNTUK PERUBAHAN

Mengingat pentingnya upaya perubahan organisasional di tengah lingkungan yang berubah cepat dan bahkan acapkali bersifat diskontinyu, dan mengingat strategis dan krusialnya bidang-bidang sasaran perubahan serta kompleksnya faktor-faktor yang dapat merintangai upaya perubahan, maka perubahan organisasional seringkali tidak dapat dibiarkan terjadi secara “alamiah” saja. Perubahan seringkali perlu dirancang, direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan ..

Perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra. Seorang pemimpin tidak boleh bersikap pasif terhadap tujuan-tujuan organisasi, melainkan harus mengambil sikap aktif. Dengan begitu ia tidak akan mudah patah oleh hambatan dan perlawanan. Ia justru akan bergairah menghadapi tantangan perubahan yang dipandanginya sebagai batu ujian kepemimpinannya.

Pemimpin perubahan juga harus visioner karena ia harus sanggup melihat cukup jauh ke depan ke arah mana organisasi harus bergerak. Kotter (1990) menyebutkan bahwa memimpin perubahan harus dimulai dengan menetapkan arah setelah mengembangkan suatu visi tentang masa depan, dan kemudian menyatukan langkah orang-orang dengan mengomunikasikan penglihatannya dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Semua itu dilakukan tanpa harus bersikap otoriter. Namun, meskipun ia mengundang partisipasi pemikiran dari anggota, tingkat kepemimpinan tetaplah berada di tangannya.

Kecerdasan juga sangat diperlukan untuk kepemimpinan perubahan. Tanpa kecerdasan yang baik, ia akan mudah terombang-ambing dalam kebingungan. Kecerdasan sangat diperlukan karena pemimpin harus pandai memilih strategi dan menetapkan program-program perubahan dan mengilhami teknik-teknik mengatasi masalah yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasional yang ada berserta

dinamikanya. Kecerdasan yang diperlukan dalam hal ini adalah kecerdasan yang multi-dimensional, yang pada intinya meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Dengan kecerdasan intelektual berarti ia memiliki pengetahuan, wawasan, dan kreativitas berpikir yang diperlukan. Dengan kecerdasan emosional berarti ia pandai mengelola emosi diri maupun emosi orang lain, sehingga proses perubahan dapat berjalan efektif. Dengan kecerdasan spiritual berarti ia memiliki kesadaran etis yang tinggi sehingga tujuan perubahan tidak semata demi peningkatan efektivitas organisasi namun juga demi terlaksananya tanggung jawab moral dan etik (*moral & ethical responsibility*) kepada semua *stakeholders*.

Lebih spesifik untuk kepemimpinan di tengah dunia yang berubah, adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pengembangan, yaitu kepemimpinan yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan munculnya gagasan-gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan. Pemimpin demikian akan mendorong ditemukannya cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan, melahirkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mendorong anggota untuk memulai kegiatan baru.

Begitulah, di tengah gencarnya perubahan lingkungan, tanpa upaya perubahan organisasional yang tepat di bawah kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan, suatu organisasi akan berjalan terseok, bahkan mungkin akan mati didera kuatnya arus perubahan.

PENUTUP

Perubahan merupakan proses yang terjadi secara terus-menerus dalam pertumbuhan suatu organisasi. Disatu sisi faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan dan disisi yang lain perubahan dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal. Perubahan organisasi bukanlah hal yang mudah dilakukan. Ada banyak kendala yang bisa menghadang program-program perubahan, antara lain adalah: kendala-kendala sistem keorganisasian dan kekuasaan, perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional dan struktur organisasi yang mekanistik, kultur organisasi, norma kelompok, pemikiran kelompok (*group think*) dan kendala-kendala individual, seperti ketidaksiapan yang mengakibatkan rasa ketidakpastian, kekhawatiran dan ketidakamanan.

Pada dasarnya bidang organisasional yang bisa menjadi sasaran perubahan, yaitu struktur organisasi, teknologi, *setting* fisik, dan sumberdaya manusia. Mengingat pentingnya upaya perubahan organisasional di tengah lingkungan yang berubah cepat dan bahkan acapkali bersifat diskontinyu, dan mengingat strategis dan krusialnya bidang-bidang sasaran perubahan serta kompleksnya faktor-faktor yang dapat merintangai upaya perubahan, maka perubahan organisasional seringkali tidak dapat dibiarkan terjadi secara “alamiah” saja. Perubahan seringkali perlu dirancang, direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan. Dengan perubahan diharapkan organisasi dapat tumbuh dan mampu bersaing di dalam dunia bisnis yang selalu unggul dalam persaingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Burnes, Bernard, 2000, *Managing Change*. Peorson Education Limited, Essex-England
- Kotter, J. P., 1990, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, New York
- Maxwell, John C., 1995, *Mengembangkan Kepemimpinan di Dalam Diri Anda* (terjemahan), Binarupa Aksara, Jakarta
- Pott, Rebecca and Jeanne La Marsh, 2004, *Managing Change for Success*, Ducan Baird Publishers, London
- Wibowo, 2005, *Manajemen Perubahan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Winardi, 2004, *Manajemen Perubahan*, Kencana, Jakarta