

## KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Oleh : Euis Soliha dan Hersugondo  
Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang

### *Abstract*

*Leadership play role important in organization. Its success an organization is one of them determined by existing resource in the organization. Especial role of leadership is to influence others to reach target which have been specified. Leadership represents something that should be possessed by each leader of an organization. The effectiveness of a leader is determined by his ability to influence and direct the members of an organization. The most effective leadership style is leadership which is adapted to the situation of the people being led.*

*K y words: leadership, organization, effectiveness.*

### **Pendahuluan**

Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam 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 adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengembangan organisasi merupakan suatu kegiatan mengadakan perubahan secara berencana yang mencakup suatu diagnosa secara sistematis terhadap organisasi. Seorang pemimpin harus ikut aktif dalam mengatur pelaksanaan kegiatan usaha pengembangan organisasi. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya atau pengelola dan komitmen pimpinan pucuk organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin organisasi. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya.

Akhir-akhir ini banyak orang membicarakan mengenai krisis kepemimpinan. Hal ini terjadi tidak hanya di lingkup organisasi, bahkan juga pemimpin suatu wilayah bahkan negara. Setiap ada pemilihan kepala daerah

memang banyak calon yang mengajukan diri, namun masyarakat tidak tahu dan bahkan tidak peduli siapa yang akan dipilihnya. Hal ini terlihat dengan banyaknya orang yang golput dalam pilkada. Hal yang mengejutkan seperti yang terjadi baru-baru ini di Amerika Serikat, telah terjadi perubahan dalam suksesi kepemimpinan dengan terpilihnya Obama sebagai Presiden. Obama adalah orang kulit hitam pertama yang bisa menjadi Presiden AS.

Kalau dikaitkan dengan lingkungan yang ada, maka dalam kepemimpinan saat ini sangat diperlukan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan dengan perubahan. Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada merupakan tantangan terbesar masa kini bagi seorang pemimpin. Peranan seorang pemimpin dalam hubungan antar manusia sangat terkait dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Seorang pemimpin diharapkan dapat menampilkan gaya kepemimpinan segala situasi tergantung kondisi dan situasi serta kepada bawahan yang mana. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang-orang yang dipimpinnnya. Penelitian lain kepemimpinan efektif adalah dikaitkan dengan kekuasaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mencoba mengkaji mengenai kepemimpinan

yang efektif dan perubahan organisasi. Kepemimpinan ini memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Pada kondisi saat ini, seorang pemimpin harus bisa menyesuaikan dengan perubahan yang ada.

**Kepemimpinan**

Menurut Edwin A. Locke (1991) terdapat empat kunci untuk memimpin dengan sukses yang ditunjukkan dalam model kepemimpinan. Empat kunci ini adalah:

1. Alasan dan sifat-sifat pemimpin/Motives dan *traits*.
2. Pengetahuan, keahlian, dan kemampuan /*Knowledge, Skills, and Ability/KSAs*
3. Visi
4. Implementasi dari visi

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang menyebabkan orang lain melakukan tindakan untuk mencapai tujuan bersama. Terdapat perbedaan kontras antara kepemimpinan dan diktator. Diktator mengejar pihak lain untuk bertindak dengan kekerasan fisik ataupun ancaman di bawah kekuatan fisik. Beberapa diktator yakin menggunakan aktivitas karakteristik kepemimpinan seperti menawarkan visi.

Beberapa orang berpendapat bahwa seorang pemimpin yang efektif dapat menyebabkan pengikutnya secara tidak sadar dengan kemampuan dirinya berkorban demi organisasi (Bass, 1985 dalam Locke, *et al*, 1991). Definisi yang lebih baik dari pemimpin efektif mengerjakan dengan menghargai bawahannya dengan kemampuan diri mereka dalam mencapai visi yang telah diformulasikan dan bekerja untuk mewujudkannya. Terdapat beberapa hal bagaimana pemimpin memotivasi bawahan yaitu:

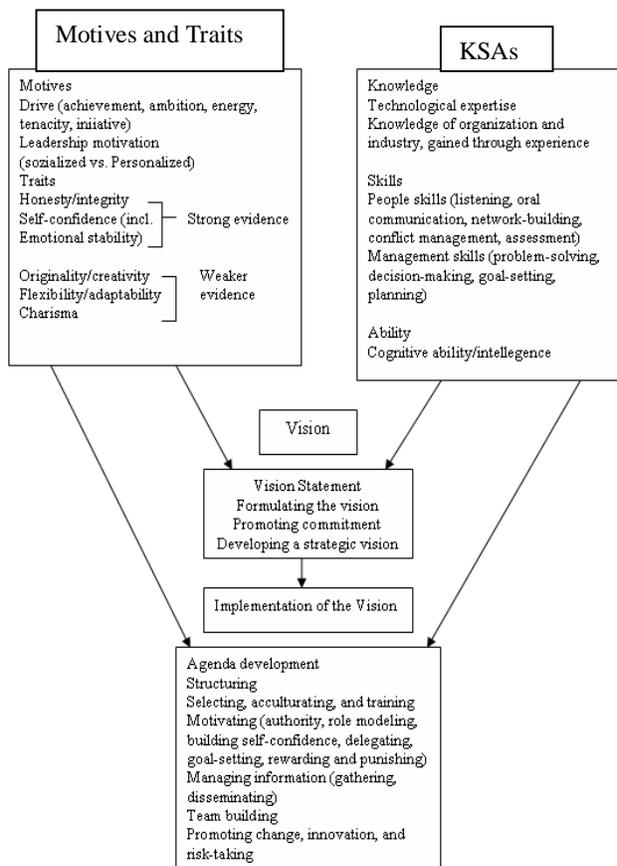
1. Meyakinkan bawahan bahwa visi organisasi (dan peran bawahan dalam hal ini) penting dan dapat dicapai.
2. Menantang bawahan dengan tujuan, proyek, tugas, dan tanggung jawab

dengan memperhitungkan perasaan diri bawahan akan sukses, prestasi, dan kecakapan.

3. Memberikan penghargaan kepada bawahan yang berkinerja baik dengan penghargaan, uang, dan promosi.

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Kunci dari kepemimpinan adalah membangun visi dasar (tujuan, misi, agenda) suatu organisasi. Sedangkan kunci manager adalah mengimplementasikan visi. Manager dan bawahan bertindak dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan akhir.

**Gambar 1**  
**Model Kepemimpinan**



Sumber: Locke, *et al*, 1991

Alasan/*motives* adalah keinginan yang menyebabkan orang untuk bertindak. Inti *motives* kepemimpinan adalah:

1. Dorongan/*drive*. Merupakan variasi yang berhubungan walaupun tidak sama dengan *motives*. Sebagai contoh : restasi *achievement*. Seorang psikologis Bernard Bass, 1990 dalam Locke, *et al*, 1991 memberikan tinjauan dari 28 studi dan adanya penemuan kejadian bahwa keinginan untuk berprestasi adalah faktor penting untuk memotivasi diantara pemimpin yang efektif. Mc Clelland, 1965 dalam Locke, *et al*, 1991 juga melakukan riset kebutuhan untuk berprestasi dan menemukan bahwa hal ini merupakan penyebab penting diantara kesuksesan *entrepreneurs*. Ambisi berhubungan dengan motif kepemimpinan yang meliputi dorongan. Energi diperlukan pemimpin untuk mempertahankan dorongan mencapai prestasi yang tinggi dan mencapai keberhasilan dalam organisasi. Ketahanan/*Tenacity* adalah motif yang melibatkan energi untuk mempertahankan tujuan serta mengarahkan ketika berhadapan dengan rintangan-rintangan. Inisiatif adalah motif yang mendorong pemimpin efektif untuk mengambil jalan yang proaktif daripada reaktif dalam pekerjaan (Bass, 1990; Boy, 1982; Kouzes and Posner, 1987 dalam Locke, *et al*, 1991).
2. Motivasi Kepemimpinan. Pemimpin yang efektif seharusnya ingin memimpin. Motivasi kepemimpinan meliputi keinginan untuk mempengaruhi pihak lain. Terdapat 2 macam motivasi kepemimpinan yaitu: *personalized power motive*, adalah pemimpin yang mencari kekuasaan sebagai tujuan akhir dan *socialized power motive*, adalah pemimpin yang menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau visi yang diinginkan.

Inti dari sifat-sifat/ *traits* pemimpin adalah:

1. Kejujuran / Integritas atau *Honesty / Integrity*.

2. Kepercayaan diri/*Self-Confidence*
3. *Originality/Creativity*
4. *Flexibility/Adaptability*
5. *Charisma*

Keahlian teknologi sering memfasilitasi kemampuan untuk memimpin organisasi. Pengetahuan pada organisasi dan industri merupakan faktor yang lebih penting daripada pendidikan formal (Gabarro, 1987; Kotter, 1988 dalam Locke, *et al*, 1991). Keahlian/*Skills* pemimpin terdiri dari:

1. *People skills/interpersonal skill* terdiri dari: *listening, oral communication, network-building, conflict management, and assessing self* dan lainnya (Bray, Campbell, and Grant, 1974; Dunnette, 1971; Kotter, 1982; Yukl, 1989 dalam Locke, *et al*, 1991)
2. *Management Skills*. Keahlian administratif adalah penting dalam fungsi manajemen tradisional yang memfasilitasi aktivitas sehari-hari pada organisasi. Keahlian manajemen yang efektif dikembangkan oleh Boyatzis, 1982 dalam Locke, *et al*, 1991 merupakan keahlian dalam penyelesaian masalah, termasuk logika berpikir dan konseptualisasi.
3. Kemampuan/*Ability* pemimpin. Kemampuan kognitif (kecerdasan) adalah asset pemimpin karena pemimpin harus mencari, mengintegrasikan, dan menginterpretasikan sejumlah besar informasi.

Fungsi kunci seorang pemimpin adalah membangun visi organisasi dan mengkomunikasikan kepada bawahan. Terdapat beberapa karakteristik dari pernyataan visi yaitu: ringkas, jelas, abstrak, menantang, orientasi ke depan, stabilitas, dan disenangi. Kebijakan dan prosedur yang spesifik diperlukan untuk mengimplementasikan visi ini terdiri dari enam kategori yaitu:

1. Menstrukturisasi
2. Menyeleksi, melatih, dan menyesuaikan diri bawahan
3. Memotivasi bawahan

4. Mengelola informasi
5. Membangun tim
6. Perubahan kemajuan

Masalah kepemimpinan selalu memberikan kesan menarik dari waktu ke waktu. Kepemimpinan ini memainkan peran penting dalam berbagai aktivitas organisasi. Dalam kepemimpinan ini, seorang pemimpin harus memberikan pengarahan-pengarahan terhadap usaha-usaha semua bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Higgs (2003) mengungkapkan bahwa terdapat empat hal yang sering menjadi bahasan dalam berbagai literatur terkait dengan peran pemimpin yaitu:

1. Perubahan dalam nilai-nilai sosial
2. Perubahan fokus investor
3. Tantangan dalam melaksanakan perubahan organisasi
4. Kesadaran terhadap dampak stress bagi karyawan.

Terdapat banyak teori maupun pendekatan dalam kepemimpinan. Beberapa ahli membedakan kepemimpinan menjadi dua yaitu: kepemimpinan transformational dan transaksional. 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. Pada dasarnya 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) dalam Muchji dan Priyono (2004), ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:

- *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.
- *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.
- *Intellectual stimulation*: para pemimpin membantu bawahannya untuk dapat memikirkan mengenai masalah-masalah lama dengan cara baru.
- *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.

### **Kepemimpinan yang Efektif**

Menurut Locke, *et al*, 1991 kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang menyebabkan orang lain melakukan

tindakan untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi ini terdapat tiga elemen dalam kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan adalah konsep hubungan. Keberadaan kepemimpinan hanya dalam hubungan dengan pihak lain yang disebut pengikut.
2. Kepemimpinan adalah sebuah proses. Dalam memimpin, pemimpin harus mengerjakan sesuatu.
3. Kepemimpinan membutuhkan penyebab untuk bertindak. Pemimpin menyebabkan pengikutnya untuk bertindak dengan berbagai cara seperti menggunakan otoritas kekuasaannya, restrukturisasi organisasi, dan lain-lain.

Dalam model kepemimpinan Locke, *et al*, 1991, terlihat bahwa faktor yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah alasan dan sifat-sifat/*motives* dan *traits* serta *knowledge*, *skills*, dan *ability*/KSAs yang diperlukan untuk membangun visi dan mengimplementasi visi. Disini pendekatan yang digunakan Locke adalah pendekatan sifat. Yukl (1989) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan juga terdapat pendekatan kekuasaan, perilaku, dan situasional selain pendekatan sifat.

Sedangkan menurut Yukl (1989) kepemimpinan didefinisikan dalam terminologi sifat-sifat/*traits* individual, perilaku pemimpin, pola interaksi, peran hubungan, persepsi bawahan, pengaruh lebih pada bawahan, pengaruh pada tujuan tugas, pengaruh pada budaya organisasi.

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

1. Pendekatan pengaruh kekuasaan. Mintzberg, 1983 dalam Yukl, 1989 memparalelkan analisis level mikro kekuasaan individual dengan analisis level makro kekuasaan pada sub unit dan koalisi organisasi. 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 dalam Yukl (1989) 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. Studi Hundreds menguji korelasi pemimpin *initiating structure* dan *consideration* dengan kepuasan dan kinerja bawahan. Sejumlah studi

menemukan hubungan antara perencanaan dan keefektifan managerial, walaupun perencanaan yang efektif biasanya tidak formal dan fleksibel daripada formal dan kaku (Carroll & Gillen, 1987; Kanter, 1983; Kotter, 1982; Yukl, Wall, & Lepsinger, 1988 dalam Yukl, 1989). Beberapa tipe perilaku managerial ditemukan berhubungan dengan keefektifan managerial.

3. Pendekatan Sifat. Pendekatan ini menekankan pada atribut personal seorang pemimpin. Penelitian sekarang mencoba untuk menghubungkan sifat dengan syarat-syarat peran yang spesifik pada perbedaan tipe posisi managerial. Penelitian McClelland dan yang lainnya menemukan kejadian bahwa pemimpin yang efektif secara luas, hirarki organisasi cenderung mempunyai kebutuhan kekuasaan yang kuat, kebutuhan untuk berprestasi yang kuat, dan relatif kebutuhan afiliasi lebih lemah. 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.

Yukl juga membahas mengenai berbagai macam teori kepemimpinan seperti:

1. Teori Situasional untuk pemimpin efektif terdiri atas:
  - *Path-Goal Theory* (Evans, 1970; House, 1971; House and Mitchell, 1974)
  - *Situational Leadership Theory*.
  - *Leader Substitutes Theory*
  - *Normative Decision Theory*

- *LPC Contingency Theory/Least Preferred Coworker Contingency Theory*
- *LMX Theory/Leader-Member Exchange Theory*
- *Cognitive Resources Theory*
- *Multiple Linkage Model*
- *Leader-Environment-Follower-Interaction Theory.*

Berdasarkan *Situational Theory*, pengaruh perilaku pemimpin pada usaha dan kepuasan bawahan tergantung pada situasi. Terdapat empat macam perilaku pemimpin, yaitu:

- *Supportive Leadership*
- *Directive Leadership*
- *Participative Leadership*
- *Achievement-oriented Leadership*

## 2. Transformational dan Charismatic Leadership terdiri atas:

- *House's Charismatic Leadership Theory*
- *Conger and Kanungo Charismatic Theory*
- *Burns' Theory of Transforming Leadership*
- *Bass' Theory of Transformational Leadership.*

Yukl (1989) menyatakan adanya berbagai isu konseptual terkait dengan kepemimpinan yaitu:

- a. Isu terkait dengan integrasi model untuk menghasilkan model yang utuh.
- b. Isu terkait dengan pentingnya kepemimpinan dalam organisasi.
- c. Isu terkait dengan metodologi penelitian dalam kepemimpinan.

Sedangkan Barbara Karmel (1977) mengidentifikasi adanya dua masalah yang spesifik dalam studi kepemimpinan yaitu:

- *Definitional Confusion/Kebaluan definisi.* Terdapat banyak definisi kepemimpinan. Kepemimpinan bukan

konsep tunggal, tetapi ia tergantung pada apa yang menjadi tujuan penelitian.

- *Unrecognized Research Assumptions.* Menurut Ohio State Studies, leader yang efektif itu dapat dinilai melalui dua dimensi yaitu: *initiation structure* dan *consideration*. Asumsi tentang *dimensionality* dari konsep *leadership* ini membuat konseptualisasi *leadership* menjadi sempit.

Pfeffer (1977) menyatakan bahwa masalah-masalah dalam konsep kepemimpinan ditunjukkan pada:

- a. Kemenduaan pada definisi dan pengukuran
- b. Isu kepemimpinan berpengaruh pada kinerja
- c. Proses seleksi pemimpin.

Dari beberapa studi kepemimpinan, dimensi dan definisi konsep tidak jelas. Beberapa setuju bahwa kepemimpinan berhubungan dengan pengaruh sosial, lebih banyak perselisihan paham pada dimensi-dimensi dasar perilaku pemimpin. Smircich dan Morgan (1982) menyatakan kepemimpinan adalah kesadaran dalam proses dimana satu atau lebih individual menggantikan dalam usaha untuk menyusun dan mendefinisikan realitas dengan yang lain. Dalam hal ini terdapat orang yang mempunyai kewajiban atau hak untuk mendefinisikan realitas dengan yang lain.

Menurut *Path-Goal Theory* (Evan, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989) mengusulkan bahwa motivasi kinerja pemimpin lebih tinggi dengan bertindak dalam berbagai cara yang mempengaruhi bawahan. Model kepemimpinan Locke sesuai dengan teori ini yang mana seorang pemimpin dengan alasan dan sifat-sifat serta KSAs yang dimilikinya harus membangun visi dan mengimplementasikannya. Dalam hal ini pemimpin harus bisa mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan.

Menurut *Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory*, 1969; 1988 dalam Yukl, 1989 mengusulkan bahwa tugas

yang optimal dan hubungan perilaku bergantung pada kematangan bawahan. Dalam model Locke ini keberhasilan dalam mengimplementasikan visi ini tentu saja bergantung pada kematangan bawahan. Pfeffer (1977) menyebutkan adanya pengaruh kepemimpinan berupa: *homogeneity leaders*, *constraint behavior*, dan faktor eksternal.

### Alasan dan Sifat Kepemimpinan

Locke, *et al*, 1991 menyatakan dalam model kepemimpinannya, alasan/*motives* adalah keinginan yang menyebabkan orang untuk bertindak. Inti penyebab alasan/*motives* kepemimpinan adalah:

1. Dorongan/*drive* yang terdiri dari: prestasi/*achievement*, ambisi, energi, *tenacity*, dan inisiatif.
2. Motivasi kepemimpinan yang terdiri dari *personalized power motive* dan *socialized power motive*.

Sedangkan inti dari sifat-sifat/*traits* pemimpin adalah: *honesty/integrity*, *self-confidence*, *originality/creativity*, *flexibility/adaptability*, dan *charisma*.

Yukl (1989) juga memberikan pendekatan sifat-sifat/*traits*. Pendekatan sifat-sifat ini menekankan pada atribut personal pemimpin. Apakah sifat berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif? Sifat yang berhubungan dengan managerial yang efektif termasuk rasa percaya diri/*self-confidence* yang tinggi, energi, inisiatif, kematangan emosional, toleransi pada stres, dan kepercayaan dalam *locus of control* internal. Bagaimana sifat berinteraksi pada pengaruh pemimpin yang efektif? Salah satu prinsip kunci yang keluar dari pendekatan sifat-sifat adalah keseimbangan ide. Dalam beberapa kasus keseimbangan pada beberapa sifat-sifat ini seperti kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, rasa percaya diri, mengambil risiko, inisiatif, keyakinan, dan ketegasan.

House dan Aditya (1997) menjelaskan mengenai paradigma sifat kepemimpinan. Riset sistematik mengenai kepemimpinan awalnya berfokus pada karakteristik individual yang secara umum pemimpin berbeda dengan bukan pemimpin. Sejumlah karakteristik personal diinvestigasi seperti gender, energi fisik, dan penampilan dan motives seperti otoritas, kecerdasan, kebutuhan berprestasi dan kebutuhan kekuasaan. Dalam review literatur *trait*, (Gibb, 1947; Jenkins, 1947 dan Stogdill, 1948 dalam House dan Aditya, 1997) mengidentifikasi beberapa studi *traits* berhubungan dengan pengukuran pemimpin yang efektif dengan korelasi sebesar 0,50. Bem and Allen, 1974; Mischel, 1973; Schneider, 1983; dan House, Shane, and Herold, 1996 dalam House dan Aditya (1997) mengklarifikasi ketika dan bagaimana *trait* menjelaskan perilaku individual.

Terdapat empat perspektif teoritikal *trait* yaitu:

- *McClelland's Achievement Motivation Theory*
- *Leader Motive Profile (LMP) Theory*
- *House's Theory of Charismatic Leadership*
- *Kenny and Zaccaro's leader sensitivity and flexibility constructs*.

### Knowledge, Skills dan Ability (KSAs)

Dalam model kepemimpinannya Locke, *et al*, 1991 menyebutkan bahwa *knowledge* meliputi keahlian teknologi/*technological expertise* dan pengetahuan pada organisasi dan industri. Keahlian/Skill terdiri dari: *people skills/interpersonal skill* dan *management skills*. Kemampuan/*Ability* berupa kemampuan *kognitif* (kecerdasan).

Yukl (1989) menyatakan dalam pendekatan sifatnya apakah *skills* berhubungan dengan pemimpin yang efektif? *Technical skill*, *conceptual skill*, dan *interpersonal skill* diperlukan pada peran kepemimpinan (Bass, 1981; Hosking & Morley, 1988; Katz, 1955; Mann, 1965 dalam Yukl, 1989).

Kepemimpinan efektif adalah ketrampilan managerial dalam pelaksanaan kerja bersama. Seorang pemimpin diharapkan memiliki kecakapan teknis maupun managerial yang profesional. Kecakapan teknis sesuai dengan bidangnya, sedangkan kecakapan managerial menuntut perannya dalam memimpin orang lain.

### Perubahan Organisasi

Saat ini setiap organisasi di tiap industri menghadapi tantangan yang semakin besar dalam membangun kapasitasnya melakukan perubahan. Dalam lingkungan organisasi, semua akan berubah. Lingkungan organisasi memiliki tiga komponen penting, yaitu: lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan interface (penghubung) antara lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal seperti perubahan sosial, struktur masyarakat, budaya, teknologi, demografi, politik, ekonomi, dan lain-lain. Lingkungan internal seperti kondisi sumber daya manusia, budaya organisasi, sistem komunikasi, sistem kerja, dan lain-lain. Adapun komponen penghubung adalah segala sesuatu yang dimiliki organisasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal.

Perubahan organisasi biasanya bersifat strategis, skalanya besar, menimbulkan kekacauan, dan kadang radikal. Dwi Suryanto, 2008 memaparkan contoh-contoh perubahan yang berskala besar atau yang sering disebut “change” sebagai berikut:

1. Pemasangan Sistem *Enterprise Resource Planning*. Hal ini merupakan sistem yang mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan mulai dari produksi hingga keuangan, hingga pemasaran.
2. Menciptakan budaya baru yang berkinerja tinggi. Setelah disadari budaya yang ada malah menghambat kemajuan perusahaan, maka disusunlah seperangkat aturan budaya baru. Ketika budaya tersebut akan diterapkan tentu melibatkan keseluruhan karyawan perusahaan itu.
3. Memfokuskan pada keunggulan operasi. Hal ini terjadi ketika dijumpai banyak masalah di bidang operasional.
4. Melakukan *merger, joint analysis* dan aliansi. Ketika *merger*, berarti terjadi pertempuran budaya. Jelas itu semua mengakibatkan perubahan yang besar.
5. Memasang teknologi baru yang penting.
6. Mengeksekusi perencanaan strategis dan juga melaksanakan *business plan*. Rencana tidak cukup hanya di atas kertas tetapi harus dilaksanakan. Ketika dilaksanakan, karena sifatnya strategis berarti melibatkan banyak bagian organisasi.
7. Menjadi lebih fokus kepada pelanggan.
8. Menjadi pemanasan global. Ketika perusahaan mulai beroperasi di banyak negara, jelas membutuhkan perilaku yang berbeda.
9. *Downsizing, outsourcing*, dan pemecatan. *Downsizing* berarti mengurangi karyawan. *Outsourcing* berarti menyerahkan beberapa pekerjaan kepada pihak lain, bisa juga mengakibatkan pemecatan.
10. Restrukturisasi dan desain ulang organisasi.
11. Mengubah *supply chain management*.
12. Mengembangkan dan memasukkan produk baru yang penting
13. Mempunyai bisnis baru.
14. Memacu lebih cepat kreativitas dan inovasi. Ketika persaingan semakin tajam, hanya kreativitas dan inovasi yang mampu membedakan produk kita dengan produk pesaing.

Rhenald Kasali (2005) juga memaparkan mengenai perubahan ini sebagaimana yang terjadi pada Perum Pegadaian. Sjamsir Kadin yang diberi tanggung jawab memimpin Perum Pegadaian dihadapkan pada kondisi Perum Pegadaian yang kompleks. Pada saat itu image layanan Perum Pegadaian begitu jelek, banyak calo, akses ke bank yang sulit, *platform* kredit rendah, dan lain-lain. Sjamsir Kadir melakukan strategi untuk mengatasi kondisi Perum Pegadaian dengan menciptakan *sense of urgency* terhadap perubahan dalam Perum Pegadaian. Beliau mengajak direksi dan manajer untuk turun ke lapangan. Aktivitas karyawan dipresentasikan secara visual melalui rekaman video, sehingga potret perubahan yang mereka lakukan dapat dilihat karyawan secara langsung. Kemudian beliau memberikan pilihan kepada anggota organisasi yaitu berubah atau tidak. Akhirnya dengan kesepakatan bersama perubahan dilakukan sehingga image dan kinerja Perum Pegadaian mengalami perbaikan sampai saat ini.

### Teori-Teori Perubahan

Setiap organisasi menghadapi tantangan yang semakin besar dalam membangun kapasitasnya melakukan perubahan, tidak hanya respon pada tekanan perkembangan teknologi atau menjadi semakin kompetitif tetapi juga dalam mengantisipasi perubahan. Perubahan ini merupakan fakta dalam kehidupan organisasi saat ini dan perubahan adalah sesuatu yang akan terus terjadi sehingga harus dikelola dengan baik. Perubahan dalam organisasi ini melibatkan lompatan besar (*big leap*) dari fase *pre change* yaitu organisasi terikat dengan paradigma lama dan segala sesuatu yang bersifat rutin menuju pada *post change* yaitu organisasi sedang menuju pada paradigma baru dan pembentukan sikap pengelolaan perubahan.

Perubahan organisasi dapat dikonseptualisasikan secara sederhana berdasarkan tiga tipe perubahan menurut Grundy (1993). Tipe pertama disebut sebagai "*smooth incremental change*" yaitu perubahan yang berlangsung secara pelan dan dengan cara yang sistematis dan dapat diprediksi. Tipe kedua

disebut sebagai "*bumpy incremental change*" yang dikarakteristikan sebagai periode yang relatif aman ditandai dengan akselerasi dalam langkah perubahan. Tipe ketiga "*discontinuous change*" yang didefinisikan sebagai perubahan yang sangat cepat pada strategi, struktur atau budaya.

### Kepemimpinan yang Efektif di Era 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 dalam 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.

### Kesimpulan

1. Model kepemimpinan Locke menunjukkan bahwa terdapat empat kunci memimpin dengan sukses yaitu:
  - a. Alasan dan sifat-sifat pemimpin/motives dan *traits*.
  - b. Pengetahuan, keahlian, dan kemampuan/*Knowledge, Skill, and Ability/KSAs*.
  - c. Visi.
  - d. Implementasi dari visi.
2. Kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif ini berhubungan dengan pendekatan kekuasaan, perilaku, situasional, dan sifat.
3. Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan merupakan tantangan terbesar masa kini bagi seorang pemimpin. Pemimpin dalam organisasi yang berubah selalu berhadapan dengan pilihan terhadap gaya kepemimpinan yang mana yang tepat dan sesuai untuk diterapkan di organisasi

### Daftar Pustaka

- Grundy, T (1993), *Managing Strategic Change*, London, Kogan, 22-26.
- Higgs, M (2003), "How can we make sense of leadership in the 21<sup>st</sup> century?," *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 273-284.
- House, Robert J and Ram N. Aditya (1997), "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?," *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Karmel, Barbara (1978), "Leadership: A Challenge to Traditional Research

Methods and Assumptions," *Academy of Management Review*, 3: 475-482.

- Kasali, Rhenald (2005), *Change*, PT Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- 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.
- Muchji, Moch dan B. Suko Priyono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional," *Telaah Manajemen*, Vol.1 Edisi 2, 236-256.
- Pfeffer, Jeffrey (1977), "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review*, 2, 402-415.
- Smircich, Linda and Gareth Morgan (1982), "Leadership: The Management of Meaning," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.
- Suryanto, Dwi, "Perubahan Organisasi. Apa yang Diubah?" [www.pemimpin-unggul.com](http://www.pemimpin-unggul.com), 2008
- Yukl, Gary A (1989), *Leadership in Organizations*, 2<sup>nd</sup> editon, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Yukl, Gary A (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Journal of Management*, 14, 251-289.