

## MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASIONAL: ISU PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DALAM KONTEKS PERUBAHAN

Sri Dwi Ari Ambarwati  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"  
Yogyakarta

### **Abstract**

*The end of twentieth century will be driven by a new set of expectation. As a result of globalization within organizational development will reshape intervention strategies through learning organization and transformational leadership model. They're important to drive organizational change because of breathtaking changes foreseen in the business and political environment and that change requires creating a new system and then institutionalizing the new approach. This paper reviews roles of the learning organization and transformational leadership in successful managing change process. This paper divided into five sections. First, importance revolution will be presented to describe step of organization growth. Second, focus on how to manage organization change. The third, describe role of the learning organization to drive change. The Fourth, describe role of transformational leadership. And whole discussion will be concluded in the fifth section.*

**Keyword:** *revolution, learning organization , transformational leader model.*

### **PENDAHULUAN**

---

Transformasi atau perubahan organisasi sudah menjadi sebuah isu global sejak didengungkannya revolusi industri. Organisasi yang ingin menjadi pemenang dalam persaingan bisnis abad 21 harus mampu melakukan berbagai perubahan dan inovasi organisasional, dan tidak bisa melepaskan diri dari perubahan yang tak terhindarkan. Perubahan organisasional menjadi isu yang sangat relevan dalam bisnis sehingga perlu dipersiapkan manajer-manajer yang dapat mengakomodir isu-isu yang berhubungan dengan konteks perubahan tersebut. Seperti mengelola ketidakpuasan dengan status-quo diantara karyawan, kebutuhan akan model atau visi masa depan yang akan menuntun re-desain organisasi dan kebutuhan akan proses perubahan yang dikelola dengan baik untuk membantu karyawan memodifikasi sikap dan perilaku mereka.

Tiga kondisi di atas harus dikelola dengan penuh kekuatan untuk melewati penghalang perubahan yang datang justru dari para manajer maupun karyawan ketika merasakan perubahan budaya. Mereka menganggap dengan perubahan berarti kehilangan kekuasaan atau *power* seperti bergesernya *responsibility* dan *accountability*, kehilangan pola hubungan dengan adanya manajemen baru, kehilangan dalam hal *reward*

khususnya status dan uang serta kehilangan identitas dengan adanya perubahan strategi organisasi (dalam Michael Beer, 1987).

Tujuan didirikannya suatu organisasi adalah berusaha agar tetap bisa bertahan (*survive*) dalam jangka panjang, berkembang (*developed*) dalam jangka menengah dan mampu menghasilkan output yang lebih baik dalam jangka pendek. Tujuan jangka pendek tersebut meliputi mampu menghasilkan produk murah dan berkualitas, mampu merebut pangsa pasar, mampu menghasilkan profit dan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan. Agar semua tujuan itu dapat terealisasi maka organisasi harus berani melakukan perubahan atau inovasi sesuai dengan perkembangan lingkungan (*breaking the rules*) dan menanamkan kepercayaan bahwa melakukan sesuatu yang berbeda bukan berarti melawan tatanan yang sudah ada tapi justru sebagai upaya memenuhi kebutuhan pelanggan yang senantiasa berkembang dan berubah.

Menurut Mc Kinsay desain organisasi didefinisikan sebagai 7-S yaitu: *Strategy*, harus memiliki strategi yang dapat menghantarkan organisasi mencapai tujuannya sesuai dengan SWOT organisasi. Ada tiga strategi yang dapat digunakan yaitu *cost leadership*, *focus*, dan *product differentiated*; *Structure*, ada empat hal yang harus diperhatikan *span of control*, departementalisasi, sentralisasi—desentralisasi dan koordinasi; *Staff*, proses pemilihan staf yang akan digunakan harus tepat sesuai strategi yang digunakan; *Skills*, disesuaikan dengan strategi yang digunakan organisasi; *Shares value*; *Style dan System* harus sesuai dengan strategi yang digunakan dalam organisasi. Oleh karena semua di dunia ini berubah maka 7-S atau desain organisasi juga harus berubah sesuai dengan perubahan lingkungan agar dapat lebih adaptif, lebih kompetitif dan dalam jangka panjang dapat *survive*.

Kombinasi dari kompetisi global, komputerisasi dalam proses manufaktur, dan komunikasi instan mempunyai implikasi yang lebih jauh sejak dimulainya revolusi industri. Beberapa literatur organisasi memperingatkan para manajer bahwa masa depan organisasi tergantung pada kemampuan mereka untuk memenangkan perubahan. Sehingga perubahan dan pengembangan organisasional perlu dilaksanakan, dikelola, dan dievaluasi hasilnya oleh para manajer dengan baik.

Perubahan bisa dilakukan secara suka rela maupun dengan paksaan melalui penggantian karyawan, training, dan pengunduran diri. Perubahan juga harus dikelola dengan baik secara integral bukan parsial. Proses perubahan adalah kekompakan atau semua elemen dalam organisasi harus berubah sehingga kepercayaan terhadap agen perubah dan kondisi ideal sangat diperlukan di masa yang akan datang. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa kunci perubahan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang diperlukan sebagai agen perubah dalam hal ini adalah

pemimpin yang konsisten, dan mampu turut berpartisipasi dalam setiap proses perubahan yang akan dilakukan serta bebas dari kolusi, korupsi dan nepotisme. Pemimpin yang tidak hanya pandai memberi instruksi saja tetapi pemimpin yang bisa menjadi fasilitator, koordinator, konselor dan motivator bagi semua anggota organisasi.

Manajer atau pemimpin yang efektif harus mengelola perubahan sebagai sebuah pertanggungjawaban integral. Untuk mengelola perubahan, manajer kontemporer seharusnya mengembangkan pendekatan-pendekatan yang sesuai dalam mengadopsi dan mengimplementasikan perubahan itu. Sehingga proses perubahan organisasional yang akan dilaksanakan memperoleh dukungan dari semua anggota organisasi. Namun demikian, perlu disadari bahwa tidak semua organisasi mampu mengimplementasikan pendekatan –pendekatan perubahan yang tepat sehingga proses perubahan masih tersendat-sendat. Hal itu terjadi karena semua anggota organisasi belum mendukung dan menerima perubahan yang ada atau menolak perubahan karena krisis kepercayaan terhadap agen perubahan. Di sisi lain, para pemimpin juga sebagai penghalang utama terciptanya perubahan yang efektif. Mereka terlanjur memiliki status-quo yang menguntungkan mereka sehingga sulit untuk diajak berubah, dengan alasan takut merubah mekanisme yang sudah ada.

Pemimpin juga harus mendukung proses perubahan melalui upaya penciptaan organisasi pembelajaran sebagai bagian budaya organisasi. Pemimpin yang mengimplementasikan program perubahan mempunyai komitmen untuk membuat perubahan fundamental dalam perilaku organisasional. Fokus atau inti dari proses perubahan adalah prinsip pembelajaran dalam organisasi yang memungkinkan individu untuk tidak mempelajari perilaku atau kebiasaan masa lalu dan mempelajari cara-cara baru dalam memecahkan masalah organisasi. Para pimpinan juga percaya bahwa pembelajaran dalam organisasi merupakan kunci keefektifan proses perubahan dan pertumbuhan organisasi tersebut, sehingga isu organisasi pembelajaran (=budaya pembelajaran) perlu ditanggapi dan dikelola dengan baik.

Tulisan ini bertujuan untuk mengulas pentingnya suatu revolusi organisasi, dan model pengelolaan perubahan organisasional yang lebih baik melalui peran kepemimpinan transformasional dan penciptaan organisasi pembelajaran yang dapat mendorong keberhasilan proses perubahan tersebut.

---

## **PENTINGNYA REVOLUSI SEIRING PERTUMBUHAN ORGANISASI**

---

Organisasi yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kecerdasan dan ketrampilan yang tinggi (*smart*) senantiasa terdorong untuk melakukan

perubahan sampai pada suatu titik dimana organisasi berubah menjadi lebih efektif. Peningkatan produktivitas menjadi sasaran utama dilakukannya perubahan sehingga keluaran akan sebanding atau lebih besar daripada masukan yang diinvestasikan dalam suatu proyek. Selain itu mereka juga sadar bahwa stabilitas meskipun penting kadang-kadang dapat menjadi perangkap (*paradox*) sehingga organisasi perlu melakukan loncatan-loncatan yang disebut revolusi. Namun untuk kasus di negara kita, para birokrat sebagai agen perubah justru sering menghambat laju revolusi tersebut. Di Indonesia masih sarat adanya KKN. Mereka sudah terperangkap dalam system korup yang sudah dibangun sejak puluhan tahun yang lalu, dan dalam system korup ini para birokrat ramai-ramai ikut melestarikan korupsi. Sehingga mereka takut mengubah budaya KKN yang sudah ada demi mempertahankan status-quo yang sudah mereka genggam selama ini.

Permasalahan yang muncul dalam organisasi lebih banyak disebabkan oleh kukuhnya menerapkan kebiasaan lama dan bukan karena dinamika pasar yang berlangsung saat ini. Tapi manajer sering mengabaikan hal ini dan lebih terpaku melihat lingkungan luar dan masa depan, seolah-olah proyeksi pasar yang tepat di masa depan dapat memberikan identitas baru bagi organisasi. Padahal pengalaman masa lalu sangat berarti bagi organisasi, dan perilaku individu ditentukan oleh masa lalunya daripada oleh apa yang ada dihadapannya. Dengan mempelajari masa lalu maka kita dapat mengerti hal-hal yang kurang baik dan dapat melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan sehingga tidak sampai terulang lagi di masa yang akan datang.

Perubahan didefinisikan sebagai situasi nyata yang terjadi di masa lalu, sekarang dan di masa yang akan datang. Organisasi yang efektif seharusnya tidak menghindari perubahan, sebaliknya, mereka harus mengantisipasi dan menyesuaikan kegiatan operasional sehari-hari dalam upaya untuk menyelaraskan dengan perubahan yang sangat cepat.

Menurut Larry E Griner (1998), dalam perkembangan organisasi ada sejumlah fase yang akan dilalui oleh organisasi, dimana setiap fase didahului evolusi dan diakhiri oleh suatu revolusi. Revolusi ini ditandai dengan adanya tuntutan perubahan organisasi secara substansial seperti perubahan praktik sentralisasi menjadi desentralisasi. Penelitiannya menghasilkan sebuah model perkembangan organisasi yang meliputi lima dimensi yaitu:

- Umur organisasi, merupakan dimensi yang paling nyata dan esensial. Praktik organisasi yang diterapkan pada suatu periode mungkin menjadi tidak cocok lagi diterapkan dalam periode lain.
- Ukuran organisasi, mempengaruhi permasalahan dan solusi organisasi. Permasalahan yang ada diantaranya kurangnya koordinasi dan ko-

munikasi, munculnya fungsi-fungsi baru, semakin panjangnya hirarki dan pekerjaan yang saling terkait.

- ❑ Tahap evolusi, ditandai dengan tingkat pertumbuhan berkelanjutan tanpa adanya gangguan atau kemunduran ekonomi yang berarti maupun kekacauan internal yang merisaukan.
- ❑ Tahap revolusi, tahap penyesuaian praktek manajemen dengan kondisi yang terjadi saat ini yang prosesnya relatif cepat.
- ❑ Tingkat pertumbuhan industri, berhubungan dengan kecepatan organisasi menjalani fase evolusi dan revolusi. Pada industri yang tingkat pertumbuhannya cepat maka proses evolusinya relatif pendek dan sebaliknya.

Sedangkan fase pertumbuhan atau fase evolusi dan revolusi terdiri dari lima fase yaitu:

- ❑ Fase 1: Kreativitas, ciri utama kegiatan organisasi pada masa awal-awal kegiatannya adalah penekanan pada pembuatan produk dan penciptaan pasar. Pada fase ini biasanya terjadi krisis kepemimpinan (*crisis of leadership*), jika fase ini lolos maka dapat diteruskan ke fase dua dan seterusnya.
- ❑ Fase 2: Pengarahan, keberhasilan melalui krisis pada fase pertama biasanya diikuti dengan pertumbuhan terarah dibawah pimpinan yang cakap dan bisa mengarahkan. Jadi, revolusi kedua muncul dari krisis otonomi (*crisis of autonomy*) yang menuntut revolusi pendelegasian karena pucuk pimpinan enggan mendelegasikan tanggung jawab para manajer lapis bawah.
- ❑ Fase 3: Pendelegasian, dengan penerapan struktur organisasi dengan pendelegasian maka manajer lapis bawah lebih termotivasi sehingga organisasi bisa berkembang. Pada fase ini muncul krisis pengawasan (*crisis of control*).
- ❑ Fase 4: Koordinasi, dilakukan pembagian tanggung jawab yaitu manajer lapis atas bertanggung jawab pada penanganan dan pelaksanaan system baru ini. Pada fase ini terjadi *A red tape crisis*.
- ❑ Fase 5: Kolaborasi. Kolaborasi interpersonal diharapkan bisa mengatasi krisis *red tape*. Fase ini menekankan adanya spontanitas dalam tindakan manajemen melalui tim dan konfrontasi perbedaan interpersonal. Revolusi kelima ini dapat diatasi melalui penerapan struktur dan program baru yang memberikan keleluasaan pada karyawan untuk beristirahat, merefleksikan diri, dan menyegarkan diri mereka kembali. Misalnya pemberian cuti panjang.

Praktik organisasi pada kelima fase tersebut menunjukkan tindakan manajemen tertentu yang menandai tiap fase pertumbuhan, dan ada beberapa panduan yang dapat dianut manajer organisasi yang sedang tumbuh yaitu:

- ❑ Mengetahui dimana kita berada dalam fase perkembangan. Kesadaran tahap yang dilalui sangat penting untuk dimengerti sehingga dapat diprediksi kapan diperlukan perubahan dan menghindarkan dipilihnya solusi yang keliru
- ❑ Mengenali keterbatasan alternatif solusi. Seringkali orang tergoda untuk menerapkan solusi yang sebelumnya terbukti berhasil tapi tidak dapat diterapkan pada fase yang sedang dihadapi. Agar bisa terus maju organisasi harus secara sadar menggunakan struktur yang terencana yang bukan saja bertujuan memberi solusi tapi juga untuk memberi landasan fase pertumbuhan selanjutnya
- ❑ Menyadari bahwa solusi saat ini selalu menimbulkan masalah di kemudian hari. Pemahaman sejarah akan sangat membantu organisasi mengevaluasi kemungkinan di masa yang akan datang.

Ada beberapa hal mengapa permasalahan revolusi selalu menjadi pembicaraan dalam hubungannya dengan perkembangan organisasi. Pertama, organisasi selalu berkembang secara bertahap yang tiap fasenya mungkin berlainan antara organisasi dengan organisasi lain. Tiap fase selalu mengandung struktur, system dan gaya kepemimpinan.

Kedua, transisi antara fase pertumbuhan tidak pernah terjadi dengan mulus artinya selalu terjadi proses revolusioner yang dapat berdampak pada kemandekan, penurunan, kegagalan atau bahkan diakuisisi oleh organisasi lain.

Ketiga, keberadaan logika paradoks dimana solusi yang tepat saat ini sebenarnya menjadi benih permasalahan atau revolusi dimasa datang.

Keempat, selalu saja ada penolakan terhadap perubahan oleh pimpinan lapis atas yang selama ini memiliki kekuasaan karena struktur yang merasa terancam kekuasaannya dengan adanya perubahan struktur dan gaya kepemimpinan.

Tampaknya kemajuan teknologi informasi kurang banyak membantu dan hanya bermanfaat sebagai alat yang berubah dalam berbagai bentuk agar sesuai dengan tiap fase. Sehingga tingkat pertumbuhan, resolusi revolusi yang efektif dan kinerja organisasi dalam tahap-tahap yang harus dilalui tergantung pada hal-hal yang mendasar seperti kepemimpinan yang cakap dalam mengelola organisasi, strategi yang jitu dan peningkatan motivasi karyawan atau anggota dan perhatian yang mendalam pada karyawan sebagai anggota organisasi.

## **MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI: ISU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN**

---

Isu mengenai transformasi organisasional telah mendorong para manajer sebagai agen perubah berlomba merencanakan perubahan dan

pengelolaannya sehingga dapat memenangkan perubahan dan memenangkan persaingan yang ada dalam dunia bisnis abad ini. Banyak perusahaan yang berusaha untuk menjadi lebih kompetitif dengan melakukan perubahan yang saling melengkapi dalam elemen-elemen manajemen, hubungan, gaya, nilai, dan budaya. Perubahan –perubahan itu mencakup inovasi produk, proses manufacturing, dan komunikasi atau arus informasi.

Menurut Ivancevich (1999) ada beberapa alternatif pendekatan yang dapat digunakan manajer untuk mengelola rencana perubahan yaitu: 1). *Managing change through power*, manajer mempunyai *power* dan dapat menggunakannya untuk mendorong karyawan untuk berubah seperti keinginan manajer, 2). *Managing change* , perubahan yang didasarkan pada alasan-alasan tertentu, dan 3). *Managing Change through Reeducation*, implikasinya untuk memperbaiki fungsi-fungsi organisasional. Manajer yang mengimplementasikan program perubahan memiliki komitmen untuk melakukan perubahan fundamental dalam perilaku organisasional. Hal itu dapat dilakukan dengan prinsip pembelajaran dengan tidak mempelajari perilaku lama dan mempelajari perilaku yang baru.

Prinsip pembelajaran itu meliputi *unfreezing old learning*: orang yang ingin mempelajari cara-cara baru, *instill new learning*: memerlukan *training*, demonstrasi dan *empowerment* dan *refreeze that new learning*: melalui aplikasi umpan balik dan *reinforcement*.

Proses mengelola perubahan melalui pendekatan *reeducation* dapat dipahami secara logika dan melewati beberapa langkah dan disebut model pengelolaan perubahan, yaitu (Ivanchevich:1999):

- a. *forces for change* seperti kekuatan eksternal dan internal organisasi,
- b. *diagnosis of the problem* melalui pencarian informasi, menginterpretasikan dan menyajikan data, partisipasi dan agen perubahan,
- c. *selection appropriate methode*, sedikitnya ada tiga pendekatan yang dapat dipilih yaitu pendekatan structural melalui tindakan manajer yang mencoba memperbaiki keefektifan dengan memperkenalkan perubahan melalui kebijakan formal; pendekatan tugas dan teknologi seperti *job enlargement*, *changes in office design etc*; dan pendekatan asset manusia seperti program *management by objectives* yang didesain untuk membantu individu menentukan kinerjanya.
- d. *impediment and limiting condition*, seperti *leadership climate* (kepemimpinan partisipatif), *formal organization* dan *organizational culture* (misal isu organisasi pembelajaran)
- e. *implementation of method*, penerapan metode yang sudah dipilih dan
- f. *program evaluation* seperti *feedback*, pembuatan *revisi* jika diperlukan.

Manajer harus mengimplementasikan perubahan dan memonitor proses perubahan serta hasilnya. Implementasi model ini bisa saja gagal dan hasilnya jelek tapi aksi *responsive* dapat memperbaiki situasi ini, dan

model ini bukanlah solusi akhir tapi cukup memberi kontribusi sebagai alternatif solusi.

Sedangkan menurut Michael Beer (1987) ada tiga kondisi yang harus dikelola dalam transformasi atau perubahan yaitu ketidakpuasan dengan *status-quo* diantara karyawan, kebutuhan akan visi atau model masa depan yang akan menuntun *re-design* organisasi, dan kebutuhan akan proses perubahan yang dikelola dengan baik. Tiga kondisi ini harus dikelola untuk melewati penghalang perubahan yang datang dari manajer dan karyawan ketika perubahan budaya terjadi. Perubahan biasanya diartikan sebagai hilangnya *power* seperti pertanggungjawaban dan akuntabilitas yang bergeser: hilangnya *reward* khususnya status, uang dan bergesernya *power*: dan hilangnya identitas seperti kehidupan kerja dan alokasi pertanggungjawaban.

Dalam proses perubahan organisasional, energi yang keluar dari proses ketidakpuasan harus disalurkan melalui tujuan yang jelas. Manajer puncak bertugas menciptakan filosofi, mendefinisikan strategi dan mendefinisikan proses manajemen untuk menjadi kompetitif. Perubahan yang akan digunakan di masa depan dan harus dilakukan oleh top manager disebut sebagai *Model Manajemen Baru* yang meliputi (Michael Beer:1987):

1. Organisasi berdasarkan komitmen ("*commitment based organization*"), organisasi komitmen mendorong individu untuk mengambil risiko dan inisiatif dan menjadi pemimpin. Ini dikarakteristikkan dengan tingkatan tinggi dari kreativitas dan energi pengusaha difokuskan pada pemberian produk terbaik kepada pelanggan dengan biaya termurah.
2. Struktur organisasi adalah desentralisasi atau menciptakan otonomi, serta melakukan penyusutan grup-grup staf organisasi melalui eliminasi atau reorganisasi menjadi unit-unit bisnis.
3. Integrasi lintas fungsi dalam melayani pelanggan dan alokasi pertanggungjawaban yang lebih jelas,
4. Manajemen partisipatif, bawahan mengharapkan seorang pemimpin yang melibatkan mereka dan pihak-pihak lain yang relevan dalam pembuatan keputusan, serta
5. *Teamwork*, yang terdiri dari beberapa orang dengan keahlian dan ketrampilan yang saling melengkapi untuk secara bersama-sama mencapai visi organisasi.

Apa yang kita bahas disini adalah perkembangan dari bentuk dan pola organisasi baru dimana struktur, system, gaya, staff, *skills*, dan nilai yang dibagi disesuaikan untuk fleksibilitas bukan stabilitas. Informasi ditekan ke bawah sampai level terendah dan orang di-*empower* oleh struktur, system dan gaya manajemen untuk membuat keputusan berdasarkan informasi yang sebelumnya tidak mereka ketahui.

Seperti yang disebutkan di awal bahwa cara mengelola proses perubahan diantaranya melalui *unfreezing process* yaitu orang yang mau berubah dengan mempelajari cara-cara baru dalam berpikir. Hal itu didukung oleh Michael Beer (1987) yang disajikan dalam penyusunan alat-alat perubah meliputi: aktivitas pendefinisian filosofi, perubahan struktural, pendidikan dan pelatihan, perubahan system pembayaran, penggantian dan promosi, survei perilaku, konsultan dan kepemimpinan yang memiliki komitmen dengan perubahan. Dari deskripsi itu kita dapat menduga bahwa dinamika adalah sesuatu yang menggarisbawahi proses perubahan. Agar proses perubahan dapat dinilai maka harus ada pengukuran yang jelas terhadap kemajuan dari perubahan itu.

Meskipun proses perubahan sudah dikelola menggunakan pendekatan dan model tertentu tapi pengelolaan perubahan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya. Masih banyak organisasi yang gagal dalam mengadopsi model dan pendekatan pengelolaan perubahan secara tepat. Menurut Paul S (1996) banyak manajer yang menindakanjuti TQM, dan *downsizing* dengan rencana untuk mengembangkan pelayanan pelanggan, manufaktur dan manajemen rantai nilai dan menyesuaikan dengan proses baru, tapi semua itu tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Hal itu terjadi karena adanya permasalahan-permasalahan perubahan yang aktual dari organisasi yang bersangkutan.

Akar permasalahan untuk semua organisasi adalah sama yaitu manajer dan karyawan memandang perubahan dengan cara yang berbeda. Para manajer *level* atas memandang perubahan sebagai kesempatan untuk memperkuat bisnis dengan menyesuaikan operasi dengan strategi dan meningkatkan karir. Sedangkan bagi kebanyakan karyawan termasuk manajer menengah perubahan dianggap mengganggu dan mengacaukan keseimbangan. Untuk menutup kesenjangan ini para manajer pada semua *level* harus belajar melihat segala sesuatu dengan cara yang berbeda-beda. Para manajer harus memahami seperti apa perubahan organisasi yang dikehendaki dan meneliti *personal compact* atau ikatan personal antara karyawan dengan organisasi.

Antara karyawan dan organisasi saling memiliki kewajiban dan komitmen dua arah yang menjadi ciri diantara keduanya. Kesepakatan-kesepakatan itu disebut *personal compact* atau ikatan personal, dan program perubahan organisasi baik yang proaktif maupun reaktif, dapat mengubah sifat hubungan tersebut. Bila manajer/pimpinan tidak berusaha mendefinisikan istilah-istilah baru dan membujuk karyawan untuk menerimanya, tidaklah realistis bagi manajer mengharapkan karyawan terlibat sepenuhnya dalam proses perubahan, yang ingin mengubah *status quo*.

Ada tiga dimensi *personal compact* di semua organisasi yaitu:

1. Dimensi formal, merupakan aspek yang paling banyak dikenal dalam hubungan antara karyawan dengan organisasi/perusahaan berupa tuntutan tugas dan kinerja yang ditentukan dengan dokumen organisasi.
2. Dimensi psikologis, berhubungan dengan aspek-aspek hubungan kerja yang biasanya bersifat implicit meliputi elemen-elemen harapan kedua pihak dan komitmen dua arah yang muncul dari rasa percaya dan ketergantungan antara karyawan dengan perusahaan.
3. Dimensi sosial, melalui dimensi ini karyawan menilai budaya organisasi mereka dalam mengelola karir, promosi jabatan, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan alokasi sumber daya.

*Personal compact* dapat menghambat perubahan karena tidak ada penyesuaian antara pernyataan manajer senior dengan praktik dan sikap manajer level bawah dan bawahan-bawahannya. Namun *personal compact* dapat diperbaiki melalui tiga fase yaitu: pimpinan menarik perhatian tentang perlunya perubahan, pimpinan memulai suatu proses dimana karyawan mampu merevisi *compact* yang baru dan pimpinan memiliki komitmen dengan aturan-aturan formal dan informal yang baru. Apapun wacana budayanya, bila perbaikan *personal compact* tidak diperlakukan sebagai bagian terpadu dalam proses perubahan maka organisasi tidak dapat mencapai sasarannya yaitu kondisi yang ideal.

Apabila proses perubahan dan *unfreezing process* berhasil dijalankan secara efektif akan menghasilkan *refreezing* atau suatu kondisi ideal yang maya atau *virtual*. Meskipun untuk mencapai kondisi ideal tersebut sangat sulit tapi tetap perlu diusahakan pencapaiannya melalui kepemimpinan transformasional dan menciptakan organisasi pembelajaran.

## **ISU ORGANISASI PEMBELAJARAN (LEARNING ORGANIZATION) DALAM KONTEKS PERUBAHAN ORGANISASI**

---

Setiap organisasi selalu menerapkan pembelajaran tapi pertanyaannya tepat atau tidak system pembelajaran yang diterapkan. Terdapat beberapa isu mengenai tipe-tipe pembelajaran dan tingkat pembelajaran, tetapi pembelajaran sesungguhnya tetap merupakan isu yang relevan ada sampai saat ini.

Istilah "*learning organization*" menjadi salah satu istilah baru dalam literatur manajemen, psikologi dan sumber daya manusia. Manajemen senior dalam beberapa organisasi juga percaya bahwa sebuah pembelajaran dalam organisasi merupakan kunci keefektifan perubahan dan pertumbuhan. Konsep organisasi pembelajaran mulai diajukan pada tahun 1980-an khususnya *total quality management* dan *business process re-engineering*.

Organisasi pembelajaran merupakan sebuah konsep yang memberikan kekuatan bagi sebuah organisasi untuk mampu bertahan menghadapi perkembangan lingkungan. Penerapan organisasi pembelajaran membuat organisasi memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang semakin dinamis dan sulit diduga. Meski demikian untuk mengubah suatu organisasi menjadi organisasi pembelajaran tidak mudah dilakukan karena melibatkan perubahan yang substansial.

Terdapat perkembangan dalam literatur perkembangan organisasional selama sepuluh tahun terakhir atau lebih yang mengubah suatu model yang gagal dalam menjalankan proses perubahan yang sangat kompleks. Isu pembelajaran ini muncul menjadi model sebenarnya yang terfokus pada *Total Quality Management* dan *Business Process Re-engineering* dengan penekanan pada *top down corporate change* atau programasi instrumen linear yang berkonsentrasi pada keuntungan jangka pendek untuk pengeluaran pembelajaran jangka panjang.

Era milenium ditandai dengan adanya pergerakan untuk mendiskusikan pengaruh perkembangan organisasional (*organizational development/OD*) abad 20 menuju konsep pembelajaran dan kebutuhan organisasi dalam milenium baru abad 21. Munculnya *Human Resources Development* (HRD) dimulai untuk mendorong penyempurnaan pembelajaran organisasi secara spesifik dalam bentuk intervensi *skills* dan *knowledge* proses perubahan oleh lini manajer dalam organisasi.

Pada saat ini HRD telah menjadi strategi untuk mengembangkan pemikiran yang kreatif dan inovasi dalam organisasi. HRD tidak hanya memberikan dasar-dasar keunggulan kompetitif organisasi secara individual tapi juga untuk industri menyeluruh dan bersifat nasional.

*Review* literatur (Grieves and Redman:1999) mengindikasikan fokus pendekatan HRD dapat dibedakan dari pendekatan *training* tradisional dengan empat karakteristik utama:

1. Kecenderungan sentralisasi membawa HRD lebih dekat dengan strategi bisnis.
2. Desentralisasi yang cenderung untuk memindahkan pertanggungjawaban pada manajer lini.
3. Sikap dan motivasi baru terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan dan manajer.
4. Lebih menekankan pada tempat kerja daripada ruang kelas sebagai focus pembelajaran.

HRD menjadi roda penggerak untuk melaksanakan dan mewujudkan proses perkembangan organisasional (*organizational development*) diseluruh organisasi. Sejak OD tertantang untuk mengubah pelatihan tradisional menjadi pembelajaran organisasi, HRD digambarkan sebagai pencarian mekanisme pendekatan melalui spesialis HRD yang mampu me-

nyelaraskan pembelajaran individu dan organisasional dengan strategi organisasi. HRD dilihat sebagai penggerak untuk *deal* dengan isu-isu kontemporer dalam mengembangkan *intrapreneurialism*, mempromotori focus jangka panjang, budaya yang berorientasi pembelajaran, dan focus pada peningkatan mutu produk/jasa.

Alasan utama untuk mengembangkan HRD adalah adanya perubahan tanpa batas dalam harapan dan permintaan produk baru yang merupakan pergantian *capital and labour intensive firm* dengan *knowledge intensive firm*, dan *routine work* menjadi *knowledge work* (Tenkasi & Boland,1996).

*Knowledge intensive firm* memerlukan *sharing* pengetahuan dalam melakukan inovasi secara kontinyu. *Sharing* pengetahuan membutuhkan mekanisme untuk mendukung ide-ide dalam mencari berbagai peluang. Sedangkan *knowledge work* difokuskan pada cara-cara baru pengkonseptualisasian dinamika pasar dan pelanggan dan melayani kebutuhan mereka melalui penerapan teknologi informasi dalam organisasi yang secara kontinyu melakukan perbaikan produk atau proses. *Knowledge work* memerlukan keahlian multidisipliner dan kolaborasi pembelajaran untuk mencapai *shared knowledge domain* ( Dougherty,1992).

Sekarang menjadi jelas bahwa salah satu trend dalam organisasi abad 21 adalah pengaplikasian praktik-praktik OD dalam kerangka kerja HRD dalam menterjemahkan perkembangan melalui pembelajaran dalam empat tahap yaitu:

1. Memindahkan strategi perusahaan; melalui;
2. Lini manajer sebagai fasilitator, melalui;
3. Tim, melalui;
4. *Learner driven* dan aktivitas yang difokuskan pada masalah.

Langkah terakhir ini, menjadi salah satu pusat dan mekanisme berkelanjutan untuk menambah strategi transformasi dengan *feedback loop* menuju tahap pertama.

Menurut Jim Grieses;2000, ada tiga perkembangan yang secara khusus dimunculkan untuk mendukung kemunculan HRD, yaitu:

1. Konsep organisasi pembelajaran seharusnya digambarkan sebagai sebuah kiasan (*metaphor*) daripada sebuah pembeda tipe struktur (Drew & Smith, 1995). Cara berpikir yang berguna mengenai kiasan adalah sebagai system sosial yang anggota-anggotanya telah sadar untuk mempelajari proses komunal untuk:
  - a. Secara terus menerus membangkitkan, menguatkan dan mendorong pembelajaran individu dan kelompok untuk memperbaiki kinerja system organisasional yang penting untuk semua pemegang saham.
  - b. Melakukan monitoring dan memperbaiki kinerja.

2. *The knowledge intensive organization* yang berdasarkan pada tuntutan bahwa informasi, pengetahuan dan pembelajaran merupakan titik sentral bagi operasional organisasi dalam pasar yang semakin kompleks dan dengan karyawan yang memiliki kebutuhan dan aspirasi yang semakin banyak tuntutan. Konsekuensinya *knowledge work* melibatkan kreasi pengertian-pengertian yang baru mengenai sifat, organisasi atau pasar dan aplikasinya oleh perusahaan dalam menilai teknologi, produk atau proses.

Sehingga organisasi semakin tertantang menjadi *knowledge intensive organization* yang membutuhkan beberapa hal meliputi:

- a. kebutuhan untuk menjamin tersedianya *knowledge worker* yang tepat.
  - b. kebutuhan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mengevaluasi *knowledge worker* dan output mereka.
  - c. kemampuan untuk memotivasi dan memberi reward *knowledge worker* untuk memaksimalkan produktivitas dan meningkatkan kualitas.
  - d. kemampuan membuat struktur organisasi untuk memfasilitasi transisi perubahan menuju bentuk organisasi yang baru. (Despres and Hiltrop, 1995 dalam Jim Grives).
3. *Internal Debates within Organizational Development.*

Menurut Lewis (1951) ketiga tahap perubahan yaitu *unfreeze, change, refreeze* merefleksikan esensi pendekatan OD melalui sasaran dan maksud yang jelas yang diidentifikasi dan dialirkan kepada anggota organisasi. Alternatif yang berkembang untuk mencapai model perubahan diberi istilah "*emergent change model*" (Burnes,1996) dan "*processual change*" (Dawson,1994). Menurut Dawson, perubahan seharusnya dianggap sebagai proses yang kompleks, temporal, dan sebagai *iterative work*.

Dawson dan Palmer (1995, dalam Jim Grieves) mencatat bahwa TQM dalam beberapa organisasi yang memiliki ketakutan menghadapi situasi kritis selama proses perubahan dapat menghalangi, membuat proses perubahan menjadi terburu-buru, atau mengalihkan rute perubahan itu. Sehingga pimpinan harus membuat pilihan dan penyesuaian terhadap inisiatif perubahan yang berada diluar lingkup perubahan yang telah direncanakan secara kontinyu. Sehingga proses perubahan harus dilihat sebagai proses eksplorasi dimana tujuannya tidak diketahui, proses kontinyu yang melibatkan *management chaos*, dan membawa konsekuensi bagi sub-sistem lainnya.

Karena lingkungan organisasi berubah sangat cepat maka perubahan sebagai sebuah fenomena menyajikan alasan yang sangat rasional kebutuhan untuk belajar. Fokus saat ini baik perubahan dengan pendekatan *emergent* maupun *processual* merefleksikan keinginan untuk meleng-

kapi pendekatan yang direncanakan tapi juga mengindikasikan kebutuhan untuk mengelola proses perubahan lebih jauh sampai pada lini operasi.

Menurut Drew and Smith (1995) pembelajaran dari perubahan mensyaratkan perhatian pada tiga hal yaitu: a). *focus*, b). *will*, dan c). *capability*. Aspek pertama, *focus* merupakan kejelasan visi dan petunjuk yang merupakan produk pemikiran strategis. Aspek kedua *Will*, membentuk budaya *winner* karena dipengaruhi oleh kekuatan dan gaya kepemimpinan organisasi, tidak hanya pada level atas dengan membangkitkan kepercayaan diri dan keinginan untuk sukses tapi juga memerlukan komitmen emosional dan tingkat energi tinggi yang dihasilkan dari perhatian internal. Aspek ketiga, *capability*, yang akan dibatasi oleh konteks dinamis seperti kekuasaan dan kepemilikan dalam organisasi.

Sedangkan proses perubahan membutuhkan kesadaran akan kunci proses pembelajaran yang meliputi:

- ❑ *Benchmarking* (digambarkan sebagai sebuah proses pembelajaran dari perusahaan lain dalam industri yang sama).
- ❑ Melakukan pembelajaran melalui tim kerja dan program pengembangan eksekutif yang diperoleh dengan *learning-by-doing*.
- ❑ Sebuah iklim organisasional yang memiliki toleransi terhadap kegagalan dihubungkan dengan pembelajaran dan percobaan yang lebih baik dan meningkatkan keterbukaan dan kepercayaan melalui tim kerja.
- ❑ Sebuah komitmen untuk mendukung pembelajaran secara kontinyu.
- ❑ Teknik perencanaan kreatif seperti scenario, visualisasi dan perencanaan interaktif yang dapat menstimulasi pemikiran strategis dan pembelajaran yang lebih cepat (dalam James Grives).

Sebagai hasilnya, Drew & Smith menganjurkan adanya audit perubahan untuk mendiagnosis kebutuhan untuk pembelajaran dan pengembangan inisiatif untuk meraih kapasitas organisasi untuk berubah. Pertama, kebutuhan untuk mengklarifikasi dan menguji konteks strategi sehingga relevan dan *up to date*. Kedua, *focus, will and capability* diuji sehubungan dengan konteks dan keseimbangan antara ketiganya. Ketiga, Ketidakmampuan pembelajaran dan penghalang perubahan diidentifikasi menggunakan alat seperti survei internal, wawancara, dan *benchmarking*, dan kekuatan dan signifikansi analisis.

Pembelajaran organisasi pada pokoknya merupakan fleksibilitas organisasi yang dioperasikan secara kompetitif dalam pasar global dan melakukan respon yang cepat terhadap dinamika lingkungan eksternal.

Pembelajaran organisasional dapat dilihat sebagai sebuah solusi sistematis untuk *dealing* dengan proses operasional yang muncul dalam kegiatan harian untuk memecahkan masalah dan disfungsi. Munculnya strategi perubahan mensyaratkan tim untuk mengembangkan solusi pembelajaran melalui:

- ❑ Mengidentifikasi proses *dysfunctional* atau perbaikan dalam beberapa cara.
- ❑ Pengajuan asumsi-asumsi yang menarik untuk mengembangkan pengetahuan baru.
- ❑ Memecahkan masalah dan membangun proses perubahan yang baru
- ❑ Mengimplementasikan strategi-strategi perubahan.
- ❑ Menampilkan proses dan merekam data dalam sistem kualitas.

Sebuah pendapat lainnya yang mencoba memfokuskan pada proses pembelajaran dikemukakan oleh Schaafsma,1997 (dalam Jim Gieves), yang menyatakan bahwa proses sistematis untuk menganalisis proses mengelola perubahan dapat dilakukan melalui *middle-manager* dengan pendekatan *networking*. Pendekatan *networking* untuk perubahan melibatkan kesadaran penggunaan kekuasaan dan dipengaruhi oleh minat kelompok yang berbeda-beda dalam suatu proses siklus dari:

1. Merencanakan perubahan dan menyeleksi model perubahan dari pengalaman sebelumnya.
2. Mengimplementasikan perubahan dengan menggunakan model untuk menguji pengalaman dalam konteks.
3. Secara kritis mengevaluasi model perubahan dan menyesuaikan dengan praktik.
4. Mengambil tindakan dengan perencanaan ulang dan melibatkan orang lain dalam proses pembelajaran.
5. Merefleksikan pada outcomes yang berubah.

Tugas yang harus dilakukan manajer dalam memfasilitasi proses perubahan dengan pendekatan *networking* adalah sebagai berikut: pertama, manajer mengembangkan *skills* dan pengetahuan sebagai fasilitator perubahan untuk membangun consensus diantara jaringan kerja. Kedua, *skills* dan pengetahuan manajer memerlukan *deal* dengan kesuksesan atau kegagalan dalam proses perubahan. Ketiga, karena ketidakpastian ditemukan pada isu-isu utama maka manajer harus *deal* dengan faktor persepsi yang mempengaruhi cara orang dalam membuat suatu keputusan.

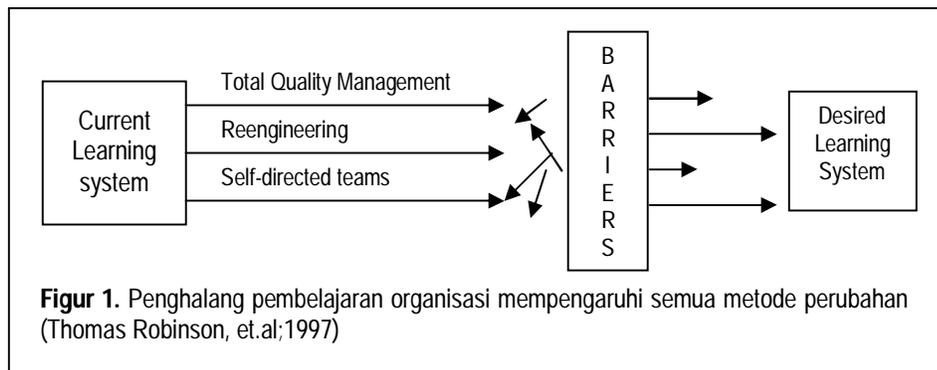
## **PERAN SISTEM PEMBELAJARAN DALAM PROSES PERUBAHAN**

---

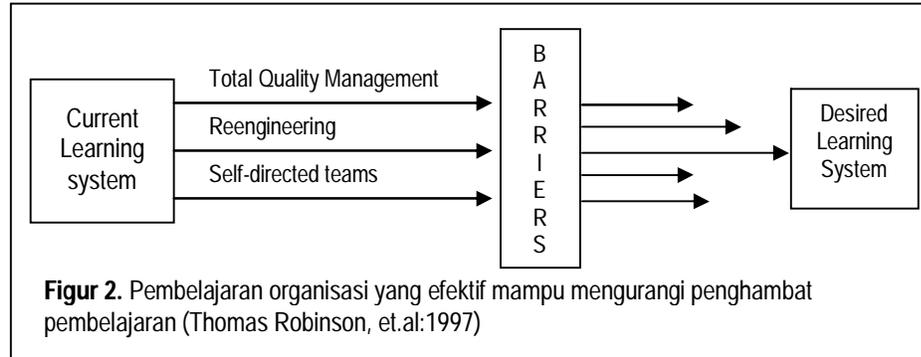
Pembentukan visi secara jelas dapat memberikan petunjuk dan implikasi terhadap system pembelajaran mana yang dibutuhkan organisasi. Keputusan untuk mengadopsi metode perubahan seperti *Total Quality Management (TQM)*, komputerasi proses manufaktur, pembelajaran organisasi atau *socio technical system*, selalu sebagai sebuah momentum, yang secara potensial memberikan manfaat yang besar dan risiko yang sangat besar. Keputusan ini didorong oleh visi dan konsep system pembelajaran yang diperlukan.

*Total Quality Management* dapat ditampilkan sebagai metode untuk menerapkan system pembelajaran menjadi eksis dalam organisasi. Sebagian besar organisasi berusaha mencapai keberhasilan metode TQM karena organisasi belajar untuk belajar secara lebih efektif. Keputusan yang diambil oleh organisasi untuk mengadopsi TQM atau beberapa metode perubahan lainnya secara tipikal dibuat dengan pemahaman yang dangkal tentang visi dan implikasi system pembelajaran tersebut.

Pemilihan metode perubahan seperti TQM adalah faktor utama dalam mendisain system pembelajaran. Ketika siklus pembelajaran (meliputi: *Observe*, langkah ini merupakan refleksi atas pengalaman organisasi; *(Re)-model*, langkah ini mengartikulasikan perspektif dari pengalaman; *Interpret*, langkah ini menterjemahkan perspektif menjadi pilihan; dan *Enact*, langkah pengimplementasian pilihan berdasarkan pada tahap interpretasi), dan model system pembelajaran kebanyakan tak pernah diucapkan, usaha untuk mengimplementasikan metode perubahan memungkinkan munculnya kontradiksi antara system pembelajaran yang ada dan metode perubahan yang digunakan (barangkali terminologi umum untuk fenomena ini adalah sesuatu seperti perubahan yang bertentangan dengan budaya organisasi). Kontradiksi ini akan dialami seperti seseorang yang berperilaku buruk dan menjadi merasa bersalah, seperti tidak kompeten, takut berubah atau terlalu berhati-hati dalam melakukan perubahan. Kontradiksi ini merupakan penghalang bagi sistem pembelajaran organisasi yang juga dapat mempengaruhi semua metode perubahan yaitu TQM, Re-engineering dan *self directed teams*.



Ketika siklus pembelajaran dan sistem pembelajaran dibuat secara eksplisit, pengadopsian metode perubahan merupakan kesempatan untuk menguji secara serius system pembelajaran dan kemungkinan memodifikasi system itu, seperti dalam figure 2:



Peran system pembelajaran dalam proses transformasi adalah sebagai fasilitator yang membawa pemahaman proses keseluruhan, keahlian dalam metode, dan keterbatasan pengertian organisasi. Peran fasilitator adalah sebagai berikut (Thomas, et.al; 1997):

1. Untuk membantu dalam menyeleksi strategi dan taktik sehingga proses perubahan secara keseluruhan berkembang secara tepat.
2. Untuk memfasilitasi penggunaan metode perubahan yang spesifik.
3. Untuk membantu dalam pelatihan anggota organisasional pada metode dan ketrampilan khusus.
4. Untuk menanyakan pertanyaan naif untuk mencari sesuatu yang "setiap orang ketahui tapi yang mana yang tidak diketahui".

Peran fasilitator, manajer, dan pekerja secara unik berbeda dan belum sama. Keberhasilan proses perubahan organisasi sangat memerlukan kerjasama antara fasilitator, manajer dan pekerja.

## **PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENSUKSESKAN PERUBAHAN ORGANISASI**

Keberhasilan program perubahan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kinerja para agen perubah dan kunci pembuat keputusan dalam organisasi. Agen perubah terdiri dari *external change agent*, yang biasa digunakan dalam organisasi selama proses perubahan dilakukan misalnya seorang professor atau akuntan: *Internal change agent*, adalah individu yang bekerja untuk organisasi yang mengetahui sesuatu mengenai masalah-masalah dalam organisasi misalnya manajer atau pimpinan dan *External-internal change agent* merupakan perpaduan antara sumber daya dan pengetahuan kedua agen perubah baik internal maupun eksternal (Ivanchevich:1999).

Pada era milenium, peran seorang pemimpin lebih diharapkan sebagai orang yang mampu meng-*handle* perubahan seiring dengan dinamika lingkungan (sebagai *internal change agent*). Perubahan yang berori-

entasi pada model kepemimpinan telah mendorong minat manajer dan bawahan untuk memenuhi janji mereka memberikan *outcomes* yang lebih baik bagi individu dan organisasi. Semakin dekatnya kita menuju era milenium baru, model kepemimpinan seperti transformasional, karismatik dan *visionary leadership*, yang fokus pada transformasi atau perubahan organisasional mungkin menjadi lebih penting bagi organisasi karena perubahan yang diramalkan dalam bisnis dan lingkungan politik sangat "mendebarkan hati". Perubahan yang diramalkan itu meliputi angkatan kerja dengan tingkat keanekaragaman demografi yang lebih besar, perubahan teknologi, dan meningkatnya kompetisi internasional yang akan menempatkan permintaan baru pada pemimpin masa depan (House, 1995). Pentingnya kepemimpinan untuk mengelola perubahan lebih ditekankan oleh adanya kenyataan bahwa perubahan mensyaratkan pembentukan system baru dan selanjutnya melembagakan pendekatan-pendekatan baru tersebut (Kotter, 1995).

Proses perubahan sangat memerlukan peran kepemimpinan yang handal, cakap dan cepat tanggap terhadap segala hal. Brown & Eisenhardt (1997) mengidentifikasi tiga karakteristik kunci pemimpin/manajer yang berhasil dalam menjalankan perubahan organisasi. Pertama, manajer yang sukses memberikan pertanggungjawaban dan prioritas yang jelas dengan komunikasi ekstensif dan kebebasan untuk membuat dengan seadanya (*improvise*). Kedua, karakteristik manajer yang sukses adalah mampu mengeksplorasi masa depan dengan melakukan percobaan dengan macam-macam penyelidikan berbiaya rendah. Ketiga, manajer yang efektif mengaitkan proyek saat ini dan masa depan dengan interval yang dapat diramalkan.

Salah satu teori kepemimpinan komprehensif pada transformasi organisasional adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transaksional dikembangkan dari proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin memberikan *reward* kepada bawahan yang telah berprestasi. Sedangkan kepemimpinan transformasional berperilaku lebih maju dibandingkan kepemimpinan transaksional dan memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi visi pemimpin dan mengorbankan *self-interest* mereka demi kepentingan kelompok atau organisasi. (Bass, 1985). Menurut dia konsep kepemimpinan transformasional meliputi *Charisma* atau pengaruh idealis dimana pengikut percaya kepada pemimpin, *intellectual stimulation* dimana pengikut didorong untuk bertanya pada diri sendiri bagaimana melakukan sesuatu, dan *individualized consideration* dimana tugas yang didelegasikan kepada pengikut memberikan peluang pembelajaran bagi mereka. Penelitian yang dilakukan Tichy & Devanna: 1990 (dalam Regina Eisenberg: 2000) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional melibatkan diri dalam proses, yang meliputi

beberapa fase: menyadari kebutuhan akan perubahan, memerlukan revitalisasi, membentuk visi baru, dan kemudian melembagakan perubahan atau menjadikan perubahan sebagai agenda. Sebagai tambahan Tichy dan Devana (1986) meyakinkan bahwa para pemimpin transformasional membawa perubahan (*bring about change*), inovasi dan *entrepreneurship*.

Pemimpin transformasional, karismatik dan *visionary* dapat mengubah status-quo secara sukses dalam organisasi dengan menampilkan perilaku yang tepat pada tahap yang tepat dalam proses transformasi. Pemimpin harus membentuk perubahan dengan memberikan sebuah visi yang dapat menarik pengikut daripada membentuk ketidakpuasan dengan status-quo. Pemimpin mungkin tidak perlu membentuk ketidakpuasan tapi perlu memberikan visi yang mungkin dicapai dimasa datang dan menarik para pengikutnya. Sehingga tanpa adanya suatu konflik maupun ketidakpuasan, seluruh anggota organisasi tetap terdorong untuk mensukseskan agenda perubahan organisasinya.

Meskipun tanpa adanya ketidakpuasan atau krisis, pemimpin harus menjadi pemenang perubahan yang dapat memotivasi kelompok dengan kekuasaan atau *power* yang cukup untuk mendorong usaha perubahan (Kotter: 1995, dalam Regina: 2000). Untuk mendorong atau menarik pengikut melakukan perubahan, pemimpin harus membuat visi dan mengembangkannya serta harus mengimplementasikan perubahan. Hal ini dapat dilakukan melalui *intellectual stimulation*, dengan jalan pemimpin menyusun tujuan yang menantang bagi karyawan dan memotivasi mereka untuk memikirkan kembali cara lama dalam menjalankan bisnis dan mengganti dengan pendekatan-pendekatan baru. Perilaku melatih dan membimbing secara khusus penting dalam transformasi dan dalam mengembangkan *self managing work teams*.

Pemimpin transformasional menjadi fasilitator yang baik dalam proses perubahan dengan mendukung kreasi budaya yang mendorong pembuatan keputusan tim dan pengawasan perilaku. Selain itu *Individualized consideration* juga memainkan peran dalam menetralsir hambatan-hambatan yang mengganggu proses perubahan.

Melalui proses transformasi, pemimpin seharusnya menargetkan harapan kinerja yang tinggi dan perilaku *reward* yang menuntun pencapaian visi organisasi. Pemimpin transformasi juga memainkan peran kritis dalam mengkomunikasikan bagaimana perubahan dijalankan untuk meraih kinerja yang lebih baik dan menjamin bahwa generasi mendatang dari manajemen tingkat atas dapat mewujudkan pendekatan-pendekatan baru dalam memecahkan masalah dengan lebih baik.

Pada kenyataannya proses transformasi sering tidak berjalan baik dan berkelanjutan disebabkan oleh penghalang utama yaitu *CEO* atau manajer puncak. Meskipun mereka mengatakan bahwa diri mereka seba-

gai pemimpin organisasi yang berani tapi kenyataannya mereka kurang berani melakukan perubahan atau mengambil tindakan jangka panjang untuk bisnis mereka. Setiap tindakan dilakukan dengan sangat hati-hati sehingga membuat mereka terjebak oleh status-quo atau pengalaman masa lalu. Keberanian untuk melakukan sesuatu yang berbeda, bagaimanapun juga, melibatkan emosi yang kompleks dan perasaan yang sangat kuat dan tidak dapat dipaksakan sehingga harus diupayakan dengan keras oleh semua manajer atau pimpinan organisasi. Jelas bahwa peran seorang pemimpin sangat dominan dalam proses perubahan sehingga perubahan menuju kepemimpinan transformasional sangat diperlukan.

Paradigma inovasi dapat berubah hanya jika CEO, manajer puncak dan pimpinan R&D secara signifikan juga mengubah cara mereka menerima dan memiliki komitmen terhadap proses inovasi. Menurut Mel Perel, 2000 ada beberapa tindakan yang harus dilakukan CEO atau eksekutif dalam rangka mendukung proses inovasi yang dilakukan organisasi yaitu:

1. Membuat inovasi terwujud, dengan mengumpulkan keberanian dan menjadi pendorong proses inovasi.
2. Mendorong inovasi secara personal dengan memberikan pertanggungjawaban dari hari ke hari kepada manajer puncak.
3. Menyusun tujuan inovasi seperti persentase penjualan produk baru untuk mendorong usaha inovasi.
4. Menyediakan pendanaan untuk membiayai proses inovasi.
5. Menetapkan budaya inovasi.
6. Mengawasi dengan "sentuhan lembut" tanpa kekerasan.
7. Menyediakan *reward* intrinsik.
8. Jangan menghukum setiap terjadi kegagalan tapi belajar dari kegagalan itu.
9. Mengelola IP secara holistic sebagai property intelektual organisasi.

Sedangkan yang harus dilakukan oleh direktur utama adalah menunjukkan keberanian dan ikatan dengan bisnis, mempertahankan CEO bertanggungjawab untuk menyusun dan menemukan tujuan inovasi untuk kepentingan bisnis. Selain itu dia juga harus mengawasi kinerja proses inovasi organisasinya.

Terakhir, tindakan yang harus dilakukan oleh pimpinan departemen R&D adalah berkomunikasi secara efektif dengan eksekutif atau manajer mengenai gagasan untuk perubahan, menetapkan teknologi strategis, mengelola pendanaan dengan hati-hati, menetapkan inovasi dalam istilah keuangan, mengembangkan paradigma inovasi, menyeimbangkan gagasan dengan proses, jangan mengandalkan *benchmark*, dan mengelola jaringan kerja eksternal.

Pemimpin (*CEO*) yang menginginkan perubahan harus secara personal membentuk dan menyokong budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan perilaku *entrepreneurial*. Celakanya, keberanian untuk melakukan inovasi cenderung boros dan merisaukan seperti kerisauan manajer yang sedang menaiki jenjang karir dan lebih berisiko secara finansial. Tapi dengan adanya pemimpin yang berani mengambil keputusan untuk menghadapi perubahan yang harus dilakukan, maka semua penghambat perubahan dapat dihancurkan.

## **PENUTUP**

---

Organisasi pada saat ini dihadapkan pada pertanyaan krusial yang harus mendapat perhatian khusus yaitu apa yang harus dilakukan agar sukses dalam persaingan global. Persaingan global akan menyisihkan setiap organisasi yang tidak memiliki strategi yang tepat dalam mengantisipasi perubahan. Sehingga setiap organisasi harus merencanakan proses perubahan atau inovasi melalui penetapan visi yang lebih menantang serta pengelolaan perubahan secara lebih jelas dan tepat sehingga dapat melewati hambatan perubahan yang ada.

Akhirnya tingkat pertumbuhan, resolusi revolusi yang efektif dan kinerja perubahan organisasi tergantung pada hal-hal yang mendasar seperti kepemimpinan transformasional yang cakap, strategi yang jitu, penerapan organisasi pembelajaran dalam organisasi dan peningkatan motivasi karyawan serta perhatian yang mendalam pada karyawan. Jangan sampai ketidakpuasan karyawan dapat menjadi penghalang perubahan organisasional yang sudah direncanakan, sehingga peran manajer disini sangat besar dalam mempengaruhi karyawan untuk bersedia mengubah perilaku mereka.

## **REFERENSI**

---

- Beer, Michael, 1987, *Revitalizing Organizations: Change Process and Emergent Model*, *Academy of Management Executive*.
- Eisenbach, Regina, et.al, 2000, *Transformational Leadership in the context of organizational change*, *Research Technology Management*.
- Grieves, Jim, 2000, *Navigating change into the new millennium: themes and issues for learning organization*, *The Learning Organization*, Vol. 7, pp 54-74, see <http://www.emerald-library.com>
- Greiner, E., Larry, 1998, *Revolution as Organizations Grow*, *Harvard Business Review*.

- Ivancevich & Matteson, 1999, *Organizational Behavior and Management*, Fifth Ed., Irwin McGraw-Hill.
- Perel, Mel, 2002, *Corporate courage: Breaking the barrier to innovation*, *Research Technology Management* May/June.
- Robinson, et.al., *Development of High performance organizational learning units*, 1997, *The Learning Organization*, Vol.4, No. 5, pp 228-234, MCB university Press.
- Reichers, et.al, 1997, "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 48-59.
- Sitalaksmi, Sari, 1999, What Managers should do in conducting an organizational change? A human aspects approach, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.14, 89-100.
- Strebel, Paul, 1996, Why Do Employees Resist Change? *Harvard Bussiness Review*.
- Zulfikar, Alex, 2002, Kendala Penerapan Organisasi Pembelajaran, *Usahawan*, No.06, TH XXXI Juni, 32-34.

**UPAYA MEMBANGUN *BRAND IMAGE* DAN *BRAND EQUITY* MELALUI  
KEGIATAN PERIKLANAN YANG EFEKTIF**

**Oleh:**

**Sri Dwi Ari Ambarwati,SE  
Staf Pengajar FE UPN "Veteran" Jogjakarta**

**Alamat surat : Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen UPN "Veteran"  
Jogjakarta  
JI. SWK 104 Lingkar Utara Condong Catur  
No. Telpon    : 08122717402**

