

Buku ke

4

**BUKU SERI  
KEPEMIMPINAN**

**Tugas Sehari-hari  
Pemimpin dalam  
Menangani Perubahan**

Robby I Chandra

## Daftar Isi

Pemimpin dan Perubahan	1
Pemimpin dan Perubahan Makro	3
Wujud Perubahan Sengaja	7
Bagaimana Pemimpin Menghadapi perubahan	12
Perubahan Dan Pemeliharaan Budaya Organisasi Serta Nilai Yang Dianut	15

# URUSAN SEHARI-HARI PEMIMPIN DALAM MENANGANI PERUBAHAN

## PEMIMPIN DAN PERUBAHAN

*Tidak ada hal yang tetap kecuali adanya perubahan... Cicero*

Sebuah toko kecil dengan 80 karyawannya menjual berbagai pakaian sederhana di sebuah kecamatan. Di dalam perusahaan yang penuh suasana kekeluargaan itu, sang pemimpin dan sekaligus pemilik toko ini menjadi bapak, manajer, mentor dan juga manajer public relation. Semua staf dan karyawannya sangat menyayangi tokoh yang dihormati orang di kota bahkan di daerah itu.

Tak terasa sepuluh tahun berlalu, satu per satu tantangan yang datang dapat diatasinya. Kini perusahaannya memiliki delapan buah toko dengan 300 lebih karyawan. Pengelolaan seluruh toko ditangani oleh tujuh orang manajernya yang telah terlatih dan teruji. Namun ke tujuh orang tadi tidak saling bekerja sama, bahkan saling bersaing. Perusahaan terus menerus mencatat keuntungan yang besar, namun tanpa disadari banyak biaya pengeluaran yang tidak diperlukan terus mengalir. Sementara itu sang pemimpin masih menangani bisnisnya seakan ia masih memiliki 80 karyawan saja.

Lambat laun muncul berbagai masalah yang menggerogoti perusahaan ini. Tidak ada hal yang besar, namun suasana kerja dan kesukacitaan digantikan dengan kejenuhan. Pemilik dan staf serta karyawannya terjebak ke dalam suasana yang tidak menyenangkan tanpa ada yang menyadari apa yang sebenarnya sedang terjadi.

Pada suatu hari, penulis menikmati makan malam dengan pemilik perusahaan dan para manajernya. Mendengarkan diskusi mereka tentang berbagai-bagai hal sepele dalam pengelolaan toko, tanpa sengaja terlontar komentar dari seorang rekan yang ikut hadir: "Anda semua masih bersikap dan berpikir sebagai pemilik dan manajer yang menangani sebuah perusahaan kecil, yang Anda bicarakan adalah urusan-urusan teknis di tingkat karyawan. Agaknya Anda tidak sadar bahwa Anda sudah memimpin sebuah perusahaan dengan omzetnya berpuluh milyar." Hari itu sang pemilik dan stafnya pulang dengan pemikiran bahwa suatu rentetan perubahan besar sudah terjadi dan mereka tidak menyadarinya. Semua masalah yang kini hadir sebenarnya disebabkan karena, perusahaan ini membutuhkan sebuah kerangka pikir kepemimpinan dan skil serta sikap kepemimpinan yang baru.

Sebuah jemaat mulai dengan 100 orang. Sang pendeta dan majelisnya memilih seorang tua yang berdedikasi tinggi serta berpendidikan SMP untuk menangani kantor gereja. Bahu-membahu mereka bekerja sebagai tim yang tangguh dan bergairah. Sebagai hasilnya, lima tahun kemudian, jemaat itu memiliki 700 warga. Sepuluh tahun selanjutnya, sang pendeta menangani 1200 warga jemaat. Semakin besar jemaat, semakin banyak keluhan dilontarkan pada pendeta, majelis dan kepala kantor. Tingkat kesalahan dalam pelayanan juga semakin tinggi. Semua berpangkal pada ketidaksiapan administrasi kantor. Apa yang terjadi?

Dalam pesatnya perkembangan jemaat tadi, staf kantor tidak lagi mampu mengikuti tuntutan yang ada karena keterbatasan skilnya. Namun lebih dari itu, orang itu tidak mengubah sikapnya, bahwa ia kini

menangani jemaat yang besar dan penuh dengan berbagai kebutuhan.

Jelaslah, selama seorang pemimpin menjalankan tugasnya, ia berhadapan dengan perubahan-perubahan. Perubahan memang terus menerus terjadi dalam segala aspek kehidupan. Pendorong perubahan tadi dapat berupa teknologi, rekonstruksi politik atau kegoncangan sosial dan ekonomi. Para pakar, wartawan, atau pengamat yang tajam telah menuliskan berbagai pembahasan mengenai perubahan tadi. Mereka yang memiliki akses pada data base yang beragam telah menuliskan pandangannya tentang pola perubahan tadi ke dalam buku-buku yang terkenal seperti *The Secular City*, *The Third Wave*, *Megatrends*, *The 500 Years Delta*, *Global Mind Change*, *Material Revolution*, *The Knowledge-Value Revolution (Chika)*, or *The Great Disruption*. Secara mendadak, sebagai akibatnya, berbagai pimpinan dan Anda berkenalan dengan nama-nama seperti,

Harvey Cox, Alvin Toffler, John Naisbitt, Tom Forrester, Willis Harman, Taichi Sakaiya, bahkan Francis Fukuyama. atau Peter Senge. Semua tokoh tadi membahas perubahan besar yang sedang kita alami.

Arti sebenarnya secara harafiah dari kata "Perubahan" dalam bahasa Perancis kuno adalah "membengkokkan atau berbelok." Perubahan digambarkan bagai sebuah ranting anggur mencoba mencari jalan ke arah matahari, mengubah jalur lurus nya, menyimpang ke kiri dan ke kanan agar sinar matahari dapat dinikmatinya. Para pemimpin seringkali bertindak sebagai ranting anggur tadi agar visi organisasinya tercapai walaupun rintangan dan kesulitan muncul terus menerus.

Peter Senge menuliskan bahwa "Kini dalam organisasi, kata **perubahan** dapat dipahami secara berbeda-beda bahkan secara bertentangan. Perubahan dapat berarti

---



perubahan eksternal dalam bentuk perubahan teknologi, pelanggan, pesaing atau struktur pasar bahkan perubahan sosial dan politis. Perubahan juga dapat berarti perubahan dinamika internal seperti perubahan organisasi, praktek kerja, cara pandang, dan strategi dalam menjawab tantangan eksternal.

Karena perubahan tadi sangat terasa dan dipahami berbeda-beda, maka seorang pemimpin perlu memahami bagaimana perubahan terjadi serta bagaimana menanganinya. Hal ini selaras dengan apa yang telah sering dicatat bahwa belajar merupakan salah satu kata kunci yang menentukan keberhasilan kepemimpinan. Menurut seorang psikolog yang bernama Piaget, proses belajar ini muncul terutama karena dorongan perubahan.

## Pemimpin dan Perubahan Makro

Di dalam lingkungan makro, seperti Anda kenali, terjadi berbagai perubahan yang bersifat alami, seperti siklus hidup atau life-cycle. Di dalam contoh kita, perusahaan di kota kecil tadi mengalami perubahan siklus yang tidak disadari oleh pemilik dan seluruh stafnya. Mereka sudah berada di tahap puncak pertumbuhannya. Perubahan-perubahan alami serupa ini terjadi pada hidup pribadi Anda, seorang pemimpin, pengikut, atau orang-orang lain yang terkait dengan organisasi atau komunitas kita. Perubahan serupa ini terjadi pula dengan sebuah kota, teknologi, pola pikir, suatu masyarakat, bahkan agama sekalipun. Misalnya, pemahaman tentang dunia yang dianggap sebagai suatu piring datar dan memiliki tepi, kini sudah usang. Demikian pula pandangan tentang bumi sebagai pusat tata surya. Lebih abstrak lagi, paham yang membedakan manusia sebagai kafir atau

beriman, kini semakin banyak ditinggalkan orang dan digantikan dengan paham baru bahwa semua manusia saling terkait dan unik dalam paradigma masing-masing.

Apa yang harus seorang pemimpin lakukan terhadap perubahan alamiah itu? Terhadap perubahan yang mengikuti siklus hidup tadi, seorang pemimpin perlu senantiasa meneliti dan mempelajari pada tahap mana dari siklus itu ia dan pengikutnya berada. Akan sangat fatal bila ia mengira bahwa organisasinya masih berada pada tahap pertumbuhan yang membutuhkan banyak dana, padahal mereka sudah berada pada tahap uzur dimana dana justru harus dihemat. Disamping itu, ia perlu meneliti kalau-kalau cara memimpinya tidak lagi cocok untuk suatu tahap baru dari kehidupan organisasinya.

Di samping perubahan karena siklus alami tadi, masih ada perubahan yang sifatnya berbeda dari siklus tadi. Perubahan ini

muncul karena terobosan-terobosan berupa suatu proses transformasi atau pengembangan sengaja yang memungkinkan berbagai potensi muncul dan berkembang. Apa yang dilakukan oleh Thomas Alfa Edison adalah suatu terobosan yang membuat dunia berubah dengan dahsyat sehingga terjadi loncatan sejarah peradaban. Demikian juga yang dilakukan oleh Abraham Lincoln dengan penghapusan perbudakan.

Berbagai terobosan baru kini juga muncul. Orang-orang seperti Marshall MacLuhan dengan tajam membaca pola yang muncul dari berbagai perubahan tadi. Dengan menyadari pola tadi, orang memiliki kompas untuk mengarungi arus perubahan yang ada. Anda mungkin juga sudah ikut melakukan beberapa perubahan serupa itu. Perlu disadari bahwa dalam wujudnya, bila kita teliti, ada sekurangnya ada empat jenis perubahan yang dilakukan dengan sengaja.

Pertama, kekuatan turbulensi politik dan sosial yang dilakukan secara sengaja melahirkan berbagai faktor pembawa pengaruh ke dalam berbagai organisasi kita. Faktor-faktor itulah merupakan pendorong perubahan. Sebagai hasilnya, berbagai isu, seperti demokratisasi, hak karyawan, lingkungan hidup, otonomi daerah, dan keamanan menjadi topik besar dalam ruang kerja pimpinan berbagai organisasi dan komunitas.

Kedua, pada tingkat makro, kekuatan pengaruh globalisasi merajalela. Teknologi komunikasi, dunia rekreasi, dan dunia seni menyatu. Teknologi pengolahan informasi juga menjadi pendorong perubahan yang lain.

Ketiga, ada pula perubahan yang menyangkut perubahan dalam spiritualitas manusia modern. Manusia modern tinggal di dalam budaya yang sangat dipengaruhi peradaban perkotaan sehingga mereka senantiasa

---

tergesa-gesa dan optimis terhadap pilihan-pilihan baru di dalam hidup. Mulanya mereka memisahkan hidup pribadi dari hidup publik. Mereka juga memisahkan hal-hal spiritual dari hal sehari-hari. Kemudian mereka memisahkan dunia kerja dan keluarga. Kini secara perlahan muncul kalangan terdidik yang mencari makna dari hidup serba terpisah tadi. Karenanya, para pemimpin sering menghadapi pertanyaan tentang makna dari kegiatan dan tujuan organisasinya.

Keempat, ada perubahan yang muncul di bidang ekonomi sehingga menghasilkan berbagai faktor yang mempengaruhi organisasi kita. Nilai tukar dollar terhadap mata uang lokal merupakan salah satu faktor. Demikian juga masalah perubahan zona perdagangan bebas atau munculnya Cina sebagai kekuatan ekonomi raksasa di dunia.

Dengan demikian dapat disimpulkan dalam skema di bawah ini 4 jenis perubahan yang harus dicermati oleh seorang pemimpin baik untuk hidup pribadinya maupun untuk organisasi atau komunitasnya.

	PERUBAHAN ALAMIAH: SIKLUS HIDUP	PERUBAHAN SENGAJA/ TEROBOSAN
PERUBAHAN LINGKUNGAN MAKRO		
PERUBAHAN MIKRO/INTERNAL ORGANISASI		

## Wujud perubahan sengaja di tingkat makro

Ditinjau dari wujudnya, sekurangnya kita mengamati adanya tiga macam jenis perubahan yang dilakukan dengan sengaja di dalam dunia modern.

Ada perubahan yang bersifat lambat dan berangsur-angsur. Seringkali perubahan serupa ini tidak kasat mata serta sulit teramati dan disadari. Contoh yang paling jelas adalah perubahan usia rata-rata para pemimpin di dunia dalam abad yang lalu.



Bila di tahun 50an, para pemimpin dunia berusia cukup lanjut, perlahan-lahan terjadi pergeseran. Para pemimpin negara, bisnis, atau organisasi agamapun semakin banyak yang berusia lebih muda. Perubahan yang juga terjadi di Indonesia ialah dala 3 tahun sejak tahun 1998. Orang banyak semakin berani dalam menyampaikan berbagai pandangan yang saling berbeda. Orang semakin vokal, Namun perlahan-lahan terjadi pergeseran. Sebagian besar anggota masyarakat kembali bersikap diam, dan akhirnya terbentuklah sejumlah kecil orang yang terus menerus menjadi vokal dan ditonton oleh mayoritas penduduk yang diam.

Di dalam dunia bisnis, suatu perubahan yang sifatnya berangsur-angsur dapat membuat suatu bisnis hancur total bila tidak dicermati. Di Illinois terdapat sebuah kota yang hidup dari beberapa pabrik pembuat botol. Botol-botol ini dipergunakan untuk menampung berbagai jenis minuman ringan. Namun

ketika muncul kemasan baru berbentuk aluminium can atau kotak karton kecil, para pemimpin bisnis botol dan pengikutnya meneyepelekan bahaya saingan wadah baru yang muncul. Akibatnya, hanya dalam satu dekade, kota dimana pabrik-pabrik botol itu berada menjadi kota yang mati karena hampir seluruh pabrik botol disana gulung tikar karena industri botol minuman ringan beralih ke industri kemasan lain.

Dalam dunia sosial, suatu perubahan yang berangsur-angsur dapat membuat orang kehilangan motivasi dengan mudah. Di sebuah negara, muncul banyak organisasi swadaya masyarakat yang misinya adalah mengajar orang membaca dan menulis. Berbagai orang yang ingin membantu orang lain melakukan hal itu. Namun ketika departemen pendidikan pemerintah membahas kemungkinan mengubah sistem pendidikan negeri itu, tidak ada orang yang peduli. Akhirnya ketika pemerintah tersebut

sungguh-sungguh melakukan pembaharuan di dalam sistem pendidikannya sehingga sistem tadi menjadi sangat efektif, sebagian besar organisasi sukarela tadi kehilangan pekerjaan dan motivasinya. Sayang sekali mereka tidak melihat bahwa pemerintah sebenarnya masih membutuhkan banyak mitra.

Kita dapat mengenali adanya perubahan yang berangsur-angsur bila sebagai seorang pemimpin terus menerus kita mengamati perubahan dalam jangka panjang. Tanpa kebiasaan ini seorang pemimpin menjalani tugasnya bagaikan seorang nahkoda kapal yang tidak rajin memeriksa peta dan kompasnya. Jadi, seorang pemimpin harus terus menerus meneliti lingkungan mikro dan makro serta membandingkannya dengan situasi sebelumnya.

**2.** Perubahan kedua adalah suatu perubahan yang merupakan loncatan dahsyat.

---

Perubahan ini seringkali disangkal orang karena cenderung membuat orang merasa takut tidak dapat menyesuaikan diri. Mereka mengecilkan makna perubahan tadi atau dampaknya. Contoh yang paling jelas adalah ketika mesin ketik manual digantikan dengan mesin ketik electric yang mampu menghadirkan berbagai jenis huruf, penghapus, dan kecepatan tinggi. Banyak sekretaris merasa bahwa mesin ketik baru ini tidak enak, kurang bersuara, dan terlalu banyak fiturnya. Beberapa saat kemudian ketika komputer mulai hadir, juga para sekretaris tadi dengan sinis mengatakan bahwa produk ini hanyalah mesin ketik yang lebih canggih karena diberikan layar. Banyak diantara mereka memberikan protes keras karena setelah bekerja 20 tahun mereka diharuskan mengikuti kursus penggunaan program Word atau sejenisnya. Tak lama kemudian, ketika program data base muncul, demikian juga spread sheet dan berbagai program dengan grafik yang indah, terpanalah mereka. Tanpa disadari mereka

sudah tertinggal sangat jauh sehingga merasa tidak lagi mungkin mengejar perubahan yang terjadi.

Para sekretaris dalam cerita di atas gagal menyadari bahwa komputer adalah suatu loncatan dahsyat dalam sejarah manusia. Demikian juga televisi yang nyatanya kini mengubah jam tidur, pola berpakaian, pola komunikasi di rumah dan pendidikan anak.

Loncatan-loncatan yang dahsyat dapat disadari hanya bila orang meneliti berbagai perubahan yang ada dan mulai memperkirakan polanya dan dalam hal apa loncatan akan terjadi. Hal ini merupakan tugas seorang pemimpin. Salah satu caranya ialah dengan menyimak pada percakapan dari pakar-pakar atau orang-orang yang merupakan ahli di dalam bidang yang berbeda-beda. Kemudian, sang pemimpin berupaya mendapatkan gambaran

keseluruhan mengenai apa yang sedang terjadi dan polanya.

Sepintas lalu, dunia dua puluh tahun yang lalu berbeda dengan dunia kini dalam beberapa hal melalui kehadiran:



MTV  
Komputer  
Internet  
Animasi  
VCD dan DVD player  
Microwave  
Makanan suplemen  
Globalisasi  
Demokratisasi  
Aids  
Handphone  
Terorisme

Tiap-tiap pemimpin dalam organisasi atau komunitasnya tentu harus berhadapan dengan dampak dari salah satu faktor di atas entah dampak baik atau dampak buruknya.

3. Perubahan ketiga adalah perubahan sengaja yang bersifat intermitent atau sesekali. Perubahan-perubahan seperti ini terus hadir namun seakan tidak sinambung atau terkait. Ada saatnya ia muncul, lalu lenyap. Di kemudian hari kelanjutan perubahan ini muncul lagi, kemudian lenyap kembali. Hanya orang-orang yang pengamatannya tajam dapat mengenali keseluruhan pola yang muncul serta dampaknya. Contoh dari perubahan jenis ini adalah masalah ketidakpuasan orang terhadap pola pendidikan yang terjadi di negeri ini. Pembahasan tentang hal ini tidak terjadi terus menerus namun juga tidak bersifat musiman. Walaupun demikian bila kita teliti secara mendalam, percakapan dan sorotan tentang pendidikan ini terus muncul semakin lama semakin sering dan dalam. Demikian juga masalah pajak, korupsi, dan sebagainya. Semakin lama orang semakin sadar walaupun belum tentu muncul jalan keluar nyata dari masalah ini.

Dalam melakukan tugas kepemimpinan, salah satu hal yang sulit ditangani adalah mengenali perubahan jenis ini serta menentukan cara menanganinya. Salah satu cara terbaik adalah dengan secara teratur menyimak percakapan para tokoh yang terbiasa membuat analisis makro tentang trend yang terjadi.

4. Perubahan jenis yang keempat adalah perubahan sengaja yang dikenal dengan nama chaos atau kekacauan. Chaos bukan berarti suatu perubahan yang tidak ada polanya sama sekali. Namun dampak dari perubahan yang ada tadi sangat tersembunyi. Contohnya, bagaimana akibat dari kupu-kupu yang musnah di Selorejo misalnya, terkait dengan kerusakan pola lingkungan yang berbahaya bagi ikan mujair di Majalaya?

Sekali lagi, dalam menyimak perubahan dan dampaknya bagi apa yang ia sedang lakukan seorang pemimpin tidak perlu menjadi ahli



perubahan, namun menjadi ahli dalam menyimak pada pakar yang tepat dalam urusan perubahan ini serta menjadi ahli dalam melibatkan pengikutnya untuk mengenali dan menangani perubahan yang dihadapi..

### Mengenal perubahan siklus organisasi

Perubahan yang ada di lingkungan makro organisasi atau suatu komunitas yang Anda pimpin merupakan hal yang sering terjadi dan perlu ditanggapi. Sementara itu lingkungan mikro organisasi Anda sendiri terus berubah.

Ada saat Anda mungkin harus memimpin suatu organisasi yang masih baru lahir. Tahap ini tahap survival atau bertahan hidup. Pilihan lain ialah musnah dalam masa ini. Pada saat seperti ini kepemimpinan Anda akan sangat menentukan.

Bila tahap ini dilewati, Anda menangani suatu organisasi yang berada di dalam masa pertumbuhan awal. Berbagai biaya perlu dikeluarkan dan berbagai tenaga ekstra dicurahkan agar organisasi ini terus berkembang serta mampu memasuki masa pertumbuhan yang selanjutnya.

Bila pada masa ini Anda berhasil, mungkin Anda akan memimpin suatu organisasi yang mapan dan menikmati masa puncaknya. Pada masa ini masalah struktur, sistem, prosedur, dan formalisasi nilai organisasi Anda menjadi urusan besar.

Untuk tiap masa itu, Anda harus terus menerus mengadakan berbagai perubahan. Untuk tiap masa itu pula, Anda harus berhadapan dengan manusia yang seringkali tidak suka berubah karena sudah merasa nyaman dengan apa yang ada.

## Memprakirakan Reaksi orang terhadap perubahan Anda

Bagaimana sebagian besar orang bereaksi terhadap perubahan? Mungkin Anda berpendapat bahwa sebagian besar orang tidak melihat keseluruhan gambar dari perubahan artinya, baik makna perubahan tadi maupun arah dan dampaknya secara jangka panjang bagi mereka tidak disadari.

Kalaupun mereka melihatnya, mereka cenderung tidak memiliki *sense of urgency* atau rasa urgen untuk menyikapi perubahan di dunia makro atau pada siklus organisasinya. Mereka menganggap bahwa kondisi organisasi mereka dan dirinya akan tetap aman tanpa perlu mengadakan perubahan walaupun dunia makro bergejolak.

Sayang sekali, banyak pemimpin menganggap bahwa bila pengikutnya tidak siap berubah,

maka untuk menghasilkan perubahan nyata cara yang terbaik ialah pendekatan kekuasaan atau pendekatan top-down.

Seringkali hasil pendekatan top-down merupakan perubahan yang mahal dan superfisial karena tidak membuat seluruh pihak terkait ikut bergerak dan mengalami transformasi dengan sengaja.

Respon penolakan terhadap perubahan yang dilaksanakan dapat terbaca pada turn-over-rate yang tinggi dari pengikut, staf dan karyawan. Mereka yang tadinya dianggap paling loyal sering juga pindah ke organisasi lain bahkan ke organisasi para pesaing.

Respon penolakan kedua ialah dengan bekerja sebagai minimalis. Mereka melakukan tugasnya, menanggung waktu kerja yang panjang, bahkan mencapai targetnya, namun mereka sudah lama

kehilangan entusiasme. Semua dikerjakan secara minimum.

Lebih lanjut lagi, penolakan ketiga muncul dalam wujud yang sering lebih brutal atau kasar berupa pemogokan dapat juga terjadi pada masa kini untuk semua jenis komunitas atau organisasi dari pabrik sampai gereja dan sekolah. Dalam keadaan serupa ini, pemimpin menghadapi kesulitan berganda.

Sebenarnya, ada suatu cara lain yang lebih baik. Mulainya ialah dengan menyadari kata-kata Richard Beckhard yang menyatakan bahwa pada dasarnya, **orang tidak menolak perubahan namun mereka menolak diubah.**

Dalam paradigma pemimpin yang melayani, perubahan harus disimak bersama dengan pengikutnya sehingga tercapai kesamaan persepsi tentang apa yang sedang dihadapi bersama. Dengan demikian fase untuk

mengadakan sosialisasi tujuan dan makna perubahan menjadi fase yang panjang dan ditangani secara serius. Kemudian, secara bersama pula dilakukan penugasan sehingga semua pihak mengatasi masalah ini secara terkoordinir serta merasa dilibatkan.

#### Area dimana Pemimpin Mengadakan Perubahan

Ada berbagai perubahan yang perlu dilaksanakan di dalam suatu organisasi atau komunitas dimana seorang pemimpin bekerja.

Pertama, perubahan pada tingkat kualitas dan jumlah manusia yang terlibat

Kedua, perubahan pada pola kepemimpinan

Ketiga, perubahan pada struktur organisasi, prosedur, dan berbagai sistem di dalamnya

Keempat, perubahan pada budaya organisasi, khususnya pada nilai-nilai yang dianut bersama.

Seorang pemimpin yang berkarakter baik saja tidak cukup untuk menghasilkan corak kepemimpinan yang mampu menggerakkan orang dan mengadakan proses transformasi, bila kepemimpinannya tidak didukung oleh suatu sistem, prosedur dan struktur organisasi yang efektif dan selaras dengan corak kepemimpinannya. Pertama-tama, ia perlu membentuk dan mengubah apa yang ada agar menjadi serasi dengan apa yang diidamkannya dan terbaik dalam mencapai misinya. Biasanya di dalam siklus suatu komunitas dan organisasi dibutuhkan waktu transisi dari seorang pemimpin yang memusatkan segala hal pada dirinya menjadi seorang pemimpin yang bersedia didukung namun sekaligus dibatasi oleh struktur, sistem dan prosedur organisasinya.

Kedua, sistem yang terkait baik dengan kepemimpinan masih tidak cukup menghasilkan gerak dan transformasi bila budaya organisasi tidak dikelola dengan baik dan sengaja. Maka secara sengaja sang pemimpin harus merumuskan nilai-nilai yang harus dikembangkan di dalam organisasi yang dipimpinnya. Hal ini akan dibahas secara khusus karena merupakan hal yang tidak terlalu diperhatikan orang dan sekaligus juga tidak banyak dikenal oleh ahli-ahli.

Hanya bila hal-hal tadi saling terkait dengan selaras, maka organisasi atau komunitas tadi akan menjadi efektif. Efektifitas organisasi tadi terlihat dari bagaimana organisasi tadi mampu dengan lugas dan tepat menangani perubahan yang ada di dalam dirinya maupun yang datang dari lingkungannya.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa bila kepemimpinan, struktur, sistem dan prosedur serta budaya organisasi diubah sehingga

---



terintegrasi, maka keseluruhannya akan sangat handal dan efektif dalam menangani perubahan baik makro dan mikro.



Bagaimana kalau kebalikannya terjadi? Apakah yang akan terjadi bila hanya muncul suatu perubahan yang baik di salah satu faktor di atas? Kalau seorang pemimpin tidak mendukung struktur yang ada atau proses yang disepakati, maka timbullah berbagai kebingungan. Sebaliknya bila struktur yang ada menghimpit kreatifitasnya, ia akan

berhenti menjadi pemimpin dan beralih menjadi manajer saja. Selanjutnya, budaya organisasi atau iklim hubungan sangat menentukan bagaimana organisasi tadi memproses apa yang perlu ditanganinya.

Namun walaupun seorang pemimpin memiliki sistem, struktur dan proses serta dukungan budaya organisasi yang cocok, tanpa kehadiran orang-orang yang tepat di organisasinya, maka semuanya tetap akan sia-sia.

Secara praktis, beberapa langkah ini dapat dijadikan pegangan di dalam melakukan perubahan

1. Ada kejelasan visi, nilai dan sasaran perubahan
2. Ada suatu team yang anggota-anggotanya memiliki komitmen waktu, tenaga dan dana untuk

menghasilkan perubahan sesuai visi di atas

3. Adanya pertemuan berkala dari team tersebut
4. Ada suatu rencana dan pelaksanaan sosialisasi perubahan
5. Adanya pengembangan team dengan memasukkan unsur-unsur lain di dalam organisasinya untuk mendukung perubahan
6. Adanya upaya dan keberhasilan mendapatkan dukungan formal mengenai perubahan di atas.

## Penutup

Perubahan merupakan hal yang sulit dikendalikan apalagi dilaksanakan. Namun contoh pemimpin yang berhasil melakukan hal tadi tidak sedikit. Nama-nama seperti Jonathan Parapak, Cacuk, dan Cahyono di Indonesia atau Made Prastika merupakan suatu mercu suar bagaimana suatu perubahan dapat dilaksanakan.