

**KEPEMIMPINAN YANG IDEAL
(Prinsip-Prinsip Pemimpin dalam Melakukan Perubahan)**

I Ketut Wisarja¹, I Ketut Gunarta²
Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar¹
ketutwisarja@ihdn.ac.id¹, ketutgunarta@ihdn.ac.id²

Abstrak

Membicarakan pemimpin di era milenial sekarang ini adalah sesuatu yang amat menarik karena digenggaman pemimpinlah tanggung jawab keberhasilan itu berada. Bagi seorang pemimpin; entah pemimpin perusahaan atau organisasi, melakukan perubahan adalah sebuah keniscayaan. Artinya, perubahan secara terus menerus dan berkesinambungan penting dilakukan oleh pemimpin untuk mencapai keberhasilan yang dicita-citakan. Di era menuju Revolusi Industri 5.0 sekarang ini, tidak ada satu pun perusahaan atau organisasi yang lepas bebas dari persaingan yang ketat dan keras untuk memperebutkan sumber-sumber kehidupan (*struggle for life*). Dalam persaingan yang ketat dan keras tersebut dibutuhkan organisasi yang *survival*, *progres*, bermutu, dan tepat guna. Tanpa itu, lambat laun niscaya perusahaan atau organisasi tersebut akan tertinggal, kolap, dan pada akhirnya punah. Artikel ini mengkaji peran dan prinsip-prinsip pemimpin dalam melaksanakan perubahan serta pentingnya arti perubahan secara terus menerus dan berkesinambungan dilakukan oleh perusahaan atau organisasi.

Kata kunci : Kepemimpinan, Peran Pemimpin, Prinsip-Prinsip Pemimpin, dan Perubahan

Pendahuluan

Mengelola perubahan dalam sebuah organisasi merupakan hal yang harus dilakukan oleh pemimpin, agar perubahan yang telah direncanakan dapat berhasil sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai pada suatu organisasi, baik organisasi swasta, pemerintahan, bisnis, maupun organisasi-organisasi lainnya. Mengapa perubahan menjadi penting dalam suatu organisasi? Minimal terdapat dua alasan mendasar mengapa perubahan itu penting dilaksanakan, yakni: *Pertama*; perubahan itu dilakukan karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam segala bidang mengalami kemajuan yang sangat pesat, sehingga masyarakat atau

stakeholders pun berkembang secara dinamis mengikuti perkembangan IPTEK. Hal tersebut berimplikasi terhadap perusahaan atau organisasi untuk melakukan perubahan disegala bidang menuju ke arah kemajuan (*progres*). *Kedua*; persaingan yang ketat dan keras di dalam memperebutkan sumber-sumber kehidupan (*struggle for life*), yang menyebabkan organisasi itu harus berubah ke arah kemajuan, *survival*, bermutu, dan tepat guna (Veeger, 1993). Jika tidak berubah, maka lambat laun niscaya organisasi itu akan tertinggal, kolap dan akhirnya punah. Itulah alasannya mengapa kemudian perubahan itu sangat penting bagi organisasi, pemimpin, dan orang-orang yang terlibat, serta seluruh sumber

daya manusia yang ada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Pemimpin dalam melakukan perubahan acapkali menimbulkan permasalahan pada proses perubahan, yakni adanya penolakan terhadap perubahan (*resistant to change*). Disinilah peran pemimpin diperlukan untuk meyakinkan dan memotivasi para pegawai atau karyawannya untuk melakukan perubahan. Menurut Cummings dan Worley (2009), pengelolaan perubahan terfokus pada pengidentifikasian sumber-sumber penolakan terhadap perubahan dan mencari cara bagaimana penolakan-penolakan tersebut dapat diselesaikan. Tidak dapat dipungkiri penolakan terhadap perubahan merupakan suatu yang alamiah dan wajar terjadi dalam sebuah proses perubahan.

Connor (dalam Yulk, 2002) mengemukakan beberapa hal yang menyebabkan penolakan terhadap perubahan: (1) Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan. Hal ini akan menyebabkan efek yang besar terhadap sumber penolakan yang lain; (2) Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan. Apabila orang-orang dalam organisasi merasakan bahwa cara atau metode yang selama ini mereka gunakan sudah baik, maka adanya rencana perubahan akan membuat mereka

menolak; (3) Kepercayaan bahwa perubahan tersebut tidak dapat dilakukan. Proses perubahan yang akan dilakukan membutuhkan usaha yang besar, sehingga perubahan yang radikal dapat menyebabkan orang meragukan keberhasilan perubahan; (4) Ancaman ekonomi. Perubahan yang dilakukan membuat pegawai atau karyawan merasa terancam dari segi ekonomi, misalnya perubahan dapat menyebabkan hilangnya pendapatan karena pemutusan hubungan kerja (PHK) atau penggantian manusia dengan teknologi, sehingga mereka kehilangan pekerjaan; (5) Perubahan biasanya berbiaya tinggi. Dalam hal ini, biasanya organisasi atau perusahaan harus membandingkan biaya dan keuntungan yang mungkin diperoleh (*cost and benefit analysis*); (6) Ketakutan akan kegagalan individu. Apabila orang-orang dalam organisasi sudah terbiasa menggunakan cara atau metode lama, maka rencana perubahan tersebut membuat mereka ketakutan, jika mereka tidak mampu menggunakan cara atau metode yang baru; (7) Kehilangan status dan kekuasaan. Perubahan-perubahan besar dalam organisasi dapat menyebabkan beberapa orang merasa terancam akan kehilangan kekuasaan dan status akibat adanya perubahan; (8) Ancaman terhadap nilai-nilai dan cita-cita organisasi. Adanya perubahan menyebabkan ketakutan akan

hilangnya nilai-nilai organisasi yang selama ini telah dianut oleh organisasi tersebut; dan (9) Penolakan akan pengaruh (*resentment of interference*). Terdapat beberapa orang yang menolak untuk berubah, karena mereka tidak mau dikontrol oleh orang lain.

Selain hal tersebut, terdapat tiga sumber utama penolakan terhadap perubahan organisasi, yakni; (1) Budaya Organisasi. Budaya yang telah tertanam selama ini akan memengaruhi sikap kerja, mereka merasa enggan dan terancam dengan usaha perubahan radikal dalam sebuah organisasi, sehingga perubahan tersebut dirasakan menyulitkan mereka untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya baru; (2) Kepentingan Individu. Kebutuhan pegawai atau karyawan terhadap hasil kerja sebagai imbalan dari bekerja dengan baik, adanya pengharapan terhadap gaji yang memadai, kondisi kerja yang memuaskan, kepastian adanya pekerjaan, dan penghargaan sampai tingkat tertentu menjadi faktor penolakan terhadap perubahan. Artinya, perubahan yang dilakukan dalam suatu organisasi menyebabkan kekhawatiran pegawai atau karyawan akan potensi dirinya, termasuk akan kehilangan jabatan; dan (3) Persepsi Sasaran dan Strategi Organisasi. Sasaran dan strategi sangat penting untuk mengorganisasikan dan mengkoordinasikan usaha organisasi.

Sasaran dan strategi yang menjadi pedoman dan telah dipegang sebagai pendorong stabilitas organisasi, sangat sulit untuk diubah karena terkadang pegawai atau karyawan tidak mengetahui kebutuhan untuk sasaran baru, karena mereka tidak mempunyai cukup informasi yang sama dengan manajer. Mereka masih berpijak pada stabilitas masa lalu, sementara lingkungan berubah secara dinamis dan menuntut perubahan (Usman-Rianse, dkk., 2016).

Bagi pemimpin, dalam melakukan perubahan harus mempunyai prinsip yang jelas dan tegas untuk mengantarkan sebuah organisasi pada suatu perubahan yang berhasil. Terdapat beberapa prinsip yang harus dimiliki dan diterapkan dalam organisasi oleh pemimpin dalam melakukan suatu perubahan. Dalam artikel ini penulis akan mengupas peran pemimpin dan prinsip pemimpin dalam mengemban proses perubahan. Untuk lebih memudahkan dan terarahnya pembahasan, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimana peran pemimpin dalam melakukan perubahan organisasi? dan (2) Bagaimana prinsip pemimpin dalam melakukan perubahan?

Hasil dan Pembahasan

Peran Pemimpin dalam Melakukan Perubahan

Dalam memimpin perubahan, seorang pemimpin terlebih dahulu harus mau berubah agar seluruh pegawai atau karyawan dapat berubah, sehingga visi, misi, tujuan dan program kerja yang telah ditetapkan bersama dapat tercapai dengan baik dalam bingkai keberagaman untuk mewujudkan kesejahteraan pegawai atau karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam suatu organisasi dalam membantu proses perubahan sangat diperlukan, karena pemimpin dianggap memiliki pengaruh terhadap orang-orang yang terlibat di dalam suatu organisasi yang dipimpinnya. Cummings & Worley (2009) menjelaskan terdapat beberapa peran pemimpin yang harus dilakukan dalam memimpin perubahan pada suatu organisasi, yaitu: (1) Memotivasi Perubahan; (2) Menciptakan Visi; (3) Mengembangkan Dukungan Politis; (4) Mengelola Transisi; dan (5) Melanjutkan Momentum Perubahan.

Pertama; Memotivasi Perubahan. Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi. Dorongan komitmen ini memberi dua tugas, yaitu: (1) menciptakan kesiapan untuk melakukan perubahan. Salah satu tantangan penting dalam menyiapkan perubahan adalah kesediaan anggota organisasi untuk melakukan perubahan. Hal ini tidak akan

terwujud apabila anggota organisasi masih belum menyadari kebutuhan untuk berubah. Oleh karena itu, untuk membuat anggota organisasi berubah, tentu saja peran pemimpin untuk meyakinkan dan menjelaskan pentingnya perubahan tersebut. Salah satu cara yang dapat dilaksanakan adalah dengan melakukan *benchmarking*; dan (2) menyelesaikan penolakan terhadap perubahan. Apabila perubahan telah dilaksanakan, masalah yang kemungkinan muncul adalah penolakan terhadap perubahan. Perusahaan atau organisasi yang sedang melakukan perubahan harus melakukan analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan tersebut (Ancok, 2003). Hasil analisis tersebut akan menentukan visi baru organisasi yang ingin dicapai dengan perubahan. Nanus (1992), menyatakan visi yang jelas dan tepat dengan kebutuhan organisasi bermanfaat untuk: (1) Menumbuhkan komitmen pegawai atau karyawan terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja pegawai; (2) Menumbuhkan kebermaknaan dalam kehidupan kerja pegawai atau karyawan; (3) Menumbuhkan standar kerja yang prima (*standard of excellence*); dan (4) Menjembatani keadaan organisasi atau perusahaan masa sekarang dan masa depan.

Ketiga; Mengembangkan Dukungan Politis. Mengelola dinamika politis menyangkut penilaian terhadap kekuatan agen perubahan, mengidentifikasi pihak-pihak yang paling berkepentingan (*key stakeholders*) dalam organisasi, dan memengaruhi *stakeholders*. Agen perubahan dapat berupa pimpinan organisasi atau konsultan yang dikontrak untuk melakukan perubahan. Dengan memperkuat posisi agen perubahan dan mendapatkan dukungan dari *stakeholders* perusahaan atau organisasi, maka perusahaan akan semakin mudah untuk melakukan perubahan, karena dukungan seluruh *stakeholders* perusahaan sangat memengaruhi kelangsungan dan kesuksesan perubahan dalam perusahaan atau organisasi.

Keempat; Mengelola Transisi. Proses perubahan melewati masa transisi dari situasi saat ini menuju situasi yang diharapkan dapat dicapai di masa yang akan datang. Masa transisi tersebut membutuhkan struktur manajemen dan aktivitas khusus (Cummings & Worley, 2009). Masa transisi memerlukan aktivitas sebagai berikut: (1) Perencanaan aktivitas; (2) Perencanaan komitmen; dan (3) Perubahan struktur manajemen. Ketiga aktivitas tersebut dimulai dari perencanaan aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi. Perencanaan tersebut dijelaskan sampai hal yang paling spesifik, sehingga

anggota organisasi mempunyai arah yang jelas mengenai tujuan dan prioritas pekerjaan yang harus dilakukan. Setelah perencanaan dilakukan, dibutuhkan pembangunan komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi untuk melakukan perubahan, sehingga perubahan dapat dilakukan dengan sukses. Kegiatan selanjutnya adalah perubahan struktur manajemen. Masa transisi membutuhkan arahan yang jelas, sehingga perubahan yang dihasilkan dapat sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Untuk itu, struktur manajemen organisasi perlu mengakomodir orang-orang yang dapat memobilisasi sumber daya organisasi untuk berubah. Selain itu, diperlukan juga optimalisasi peran pemimpin dan konsultan perubahan untuk mengarahkan perubahan.

Kelima; Melanjutkan Momentum Perubahan. Setelah perubahan dilakukan oleh organisasi, perusahaan harus senantiasa meningkatkan semangat untuk berubah, sehingga tidak kehilangan momentum untuk terus melakukan perubahan, hal-hal yang dapat dilakukan untuk dapat terus berubah adalah dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung untuk agen perubahan. Perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi

membutuhkan perencanaan yang baik. Perencanaan tersebut hendaknya dilakukan di segala bidang organisasi agar perubahan yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.

Terdapat beberapa kiat untuk memulai dan mengelola suatu proses perubahan, yaitu: (1) Kembangkan sasaran atau tujuan yang baru, libatkan orang-orang kunci (bahkan seluruh anggota organisasi) dalam proses perubahan tersebut; (2) Pilih agen-agen perubahan dalam organisasi yang bisa menciptakan suasana kondusif; (3) Diagnosis masalah yang muncul, identifikasi apa masalah kuncinya; (4) Pilih cara atau metodologi manajemen perubahan yang paling pas dengan situasi organisasi atau perusahaan tersebut; (5) Susun sebuah rencana. Unsur-unsurnya meliputi: tujuan, target antara, sumber daya yang dibutuhkan, dan rencana waktunya; (6) yang dekat dengan rencana adalah Penentu Strategi Perubahan. Ini soal kapan, dimana, dan bagaimana rencananya. Waktu yang tepat (*timing*) sangat berperan dalam keberhasilan, bagaimana pesan perubahan itu dikomunikasikan dan bagaimana kemajuan dalam implementasi harus terus dimonitor. Oleh karena itu, perlu ditentukan secara bijaksana; dan (7) Implementasinya.

Sebagai inisiator perubahan, seorang pemimpin mesti menyadari adanya faktor-faktor yang bakal menghalangi perubahan

tersebut. Faktor-faktor tersebut dikenal dengan *resistensi* atau penolakan yang disebabkan oleh beberapa hal, yaitu: (1) rasa tidak aman yang ditimbulkan akibat perubahan (seperti; kehilangan posisi, berkurangnya kuasa, dan lain-lain); (2) komunikasi yang tidak memadai; (3) kecepatan dan luasnya bidang perubahan, semakin besar cakupan perubahan semakin besar faktor resistensinya; (4) penolakan kelompok, misalnya seperti penolakan serikat buruh terhadap suatu inisiatif tim manajemen; dan (5) faktor emosional yang diakibatkan reputasi jelek tim manajemen di masa lalu.

Agar proses pengelolaan perubahan bisa berjalan mulus, seorang pemimpin perlu memastikan adanya: (1) Partisipasi dan keterlibatan, yang bisa memperlihatkan ketulusan seorang pemimpin dan tim manajemen; (2) Komunikasi dan edukasi, untuk memastikan bahwa setiap orang mempunyai informasi dan pemahaman yang memadai tentang arah dan cara yang akan ditempuh; (3) Kepemimpinan kuat, punya komitmen dan kredibilitas; (4) Negosiasi dan kesepakatan, terutama dengan instansi terkait lainnya yang membidangi perubahan, seperti; KEMENAG, KEMENRISTEKDIKTI, KEMENPAN R&B, MENKEU, SETNEG, dan lain-lain; (5) Sikap mementingkan kepentingan bersama; dan (6) Waktu yang

tepat untuk melakukan perubahan (*timing*). Faktor-faktor tersebut akan dapat membantu pemimpin dalam mengurangi *resistensi* terhadap perubahan yang akan dilakukan.

Selain hal tersebut, terdapat tiga hal lain yang juga ampuh memastikan perubahan bisa tahan jangka panjang adalah “**3R**” (*relate, repeat, dan reframe*). *Pertama; relate*, bangunlah suatu relasi-emosional baru dengan orang lain atau komunitas. Kualitas hubungan ini mesti bisa menginspirasi dan mempertahankan harapan; *Kedua; repeat*, pastikan relasi yang baru ini bisa menolong seorang pemimpin belajar, mempraktikkan dan akhirnya jadi ahli dalam keterampilan dan kebiasaan baru; *Ketiga; reframe*, akhirnya relasi baru ini bakal menolong pemimpin belajar cara berpikir baru tentang situasi dan bahkan tentang mati-hidupnya sebuah perusahaan atau organisasi. Paradigma baru menunjukkan bahwa seorang pemimpin organisasi atau *bisnisman* akan berhasil apabila ia secara terus menerus memberi dan bahkan menjadi inspirasi perubahan, karena pada hakikatnya manajemen perubahan adalah mengelola perubahan dari suatu kondisi menuju kondisi ideal yang hendak dicapai.

Organisasi yang dihadapkan pada lingkungan yang dinamis, kompleks, dan seringkali sulit diprediksi sangat membutuhkan komitmen untuk selalu

melakukan perbaikan melalui suatu proses perubahan. Perubahan organisasi adalah sebuah usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Pentingnya mengkomunikasikan kreativitas dan inovasi baru kepada masyarakat adalah dalam rangka menghadapi permasalahan yang muncul dalam masyarakat dinamis sebagai usaha sadar seorang pemimpin untuk membentuk manajer potensial yang mampu memimpin proses inovasi serta perubahan organisasi yang telah direncanakan.

Prinsip Pemimpin dalam Mengemban Perubahan

Dalam melakukan perubahan seorang pemimpin harus mempunyai prinsip yang akan mengantarkan pada suatu perubahan yang berhasil. Berdasarkan hasil pengamatan yang berulang-ulang dan pada waktu yang berbeda, serta pengalaman yang penulis alami, ditemukan beberapa prinsip yang harus dimiliki dan diterapkan dalam melakukan suatu perubahan, yakni: (1) Pengorbanan; (2) Pengayoman; (3) Keberanian Mengambil Keputusan; dan (4) Kemauan dan Ketulusan Berbagi dalam Keberagaman.

Pertama; Pengorbanan. Kalau kita pernah berbincang-bincang dengan seorang pemimpin yang berhasil, maka

tanyakanlah apakah ia pernah berkorban untuk mencapai posisinya saat itu?. Maka jawabannya, pastilah ia telah banyak berkorban; mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran; dari seorang pemimpin yang telah sukses memimpin organisasi atau perusahaannya. Anak tangga yang mengantarkan seseorang menjadi pemimpin yang berhasil namanya 'pengorbanan'. Pengorbanan adalah harga mutlak yang harus dibayar oleh seseorang yang mau menjadi pemimpin. Semakin tinggi posisi yang diinginkan oleh seorang pemimpin, maka semakin besar pula pengorbanan yang dituntut. Seorang pemimpin harus berani berkorban dalam banyak hal, ia harus berkorban materi, waktu, mengesampingkan kepentingan pribadi, keluarga, dan lain-lain. Setelah terpilih jadi pemimpin pun ia harus terus berkorban, bahkan pengorbanannya lebih besar lagi. Bukan hanya dirinya sendiri yang dituntut untuk berkorban, melainkan keluarganya pun harus siap berada dalam tekanan yang besar, karena mereka menjadi publik figur.

Sebagai ilustrasi pengorbanan dapat dicontoh pada Coretta Scott King, istri dari pejuang hak asasi manusia, yakni; Marthin Luther King Jr., memberi gambaran tentang pengorbanan seorang pemimpin besar. *"Siang malam telepon kami berdering dan seorang akan melontarkan kata-kata yang tak senonoh.... Sering kali*

percakapan telepon itu berakhir dengan ancaman yang ingin membunuh kami, jika kami tidak segera menyingkir keluar kota. Namun terlepas dari segala bahaya itu, dan kekacauan kehidupan pribadi kami saat itu, saya malah terinspirasi dan bersukacita". Kesaksian ini meneguhkan apa yang pernah diucapkan oleh Gerald Brooks, bahwa "Ketika Anda menjadi seorang pemimpin, Anda kehilangan hak untuk memikirkan diri Anda sendiri".

Petikan ilustrasi tersebut memberikan gambaran bahwa "Tanpa pengorbanan maka seseorang tidak bisa disebut sebagai pemimpin yang baik". Ia kehilangan waktu untuk beristirahat, menahan lapar, haus, dingin, letih, dll. Bahkan harga dirinya pun dipertaruhkan, sehingga ia rela menerima caci-maki dan fitnah yang tidak seharusnya dilontarkan kepadanya. Mungkin sebagai pemimpin memang harus banyak berkorban, entah dalam bentuk perasaan, waktu, tenaga, perhatian, dan materi. Semua pengorbanan itu tidaklah sia-sia, karena lewat pengorbanan itu waktu akan menguji dan mengantarkan seseorang sebagai pemimpin yang andal.

Kedua; Pengayoman. Pemimpin adalah sosok yang diandalkan dalam suatu komunitas, dihormati, dikagumi, dicintai, dan disayangi oleh orang-orang yang dipimpinnya. Tetapi tidak dapat dipungkiri, banyak pemimpin yang justru

mendapat apresiasi yang sebaliknya, yakni; dihina, dibenci, dicaci, dimaki, dan direndahkan oleh orang-orang yang dipimpinya. Sehingga tidak perlu heran, jika sosok pemimpin kemudian dijadikan indikator atau tolok ukur dari baik-buruknya suatu komunitas yang dipimpinya. Seorang pemimpin mempunyai kewajiban yang pokok mengayomi dan menyejahterakan rakyat yang dipimpinya. Oleh sebab itu, rakyat dalam memilih pemimpin tidak boleh sembarangan dan mementingkan kehidupan pribadinya, karena pemimpin tersebut menyangkut kehidupan orang banyak. Dalam memilih pemimpin, harus ditelaah terlebih dahulu dan potensi yang dimilikinya, sikap dan keperibadiannya sehari-hari, dan aspek-aspek lainnya.

Dalam sejarah kepemimpinan, banyak ditemukan contoh-contoh pemimpin yang baik dan yang buruk, yang sukses dan yang gagal. Oleh karena itu, dalam memilih pemimpin seseorang bisa berkaca pada sejarah sosok pemimpin seperti apa yang pantas untuk menduduki kursi kepemimpinan, termasuk pemimpin di negara kita ini, yakni Presiden Republik Indonesia. Terdapat beberapa kriteria yang diharapkan dan seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

a. **Memiliki Sradha dan Bhakti.** Seorang pemimpin sudah tentu kekuasaan tertinggi ada digenggamannya. Untuk

tidak menjadi pemimpin yang “*aji mumpung*” dan berpotensi menjadi pribadi yang angkuh, dan merasa menjadi orang yang paling berkuasa. Maka disinilah letak peran bhakti dan sradha seorang pemimpin, bahwa di atas sana masih ada yang lebih kuasa yaitu Sang Maha Kuasa/Tuhan Yang Maha Esa. Ketika ia sadar bahwa kekuasaannya adalah titipan dari Tuhan YME untuk dijalankan sebaik-baiknya, maka seorang pemimpin akan menjadi amanah dan tidak menjadi pribadi angkuh dan sewenang-wenang. Jadi bhakti dan Sradha yang dimiliki oleh seorang pemimpin menjadi alat pengontrol agar tidak bersikap sewenang-wenang terhadap yang dipimpinya.

b. **Berani.** Seorang pemimpin sudah seharusnya memiliki sifat pemberani. Apa jadinya suatu pemerintahan jika sang pemimpin adalah orang yang pengecut. Pemimpin harus berani menghadapi segala permasalahan, berani memberantas kejahatan, korupsi dan nepotisme. Seorang pemimpin harus berani saat ia benar, berani saat keselamatan rakyatnya terancam, dan berani menumpas segala bentuk kejahatan dan berdiri di depan saat terjadi perang. Seorang pemimpin hanya takut kepada Tuhan YME dan kesalahan yang ia lakukan;

- c. **Merakyat.** Sifat merakyat seyogyanya ada dalam diri seorang pemimpin, agar ia dapat melihat langsung bagaimana keadaan rakyat yang dipimpinnya, sehingga segala keluhan dan kekurangan dapat langsung ditindaklanjuti;
- d. **Pintar merasa.** Tetua kita sering memberi petuah yang bermakna sangat dalam “Jadilah kamu orang yang pintar merasa, bukan orang yang merasa pintar”. Kalimat tersebut sangatlah sederhana tetapi kalau dicamkan secara mendalam ternyata memiliki makna yang sangat dalam. Seorang pemimpin seharusnya pintar merasakan apa yang dirasakan oleh rakyatnya, sehingga dalam bertindak pun ia akan berhati-hati, bisa saja tindakannya itu menyakiti hati rakyatnya dan bagaimana rasanya seandainya ia dalam posisi sebagai rakyat;
- e. **Adil.** Sudah tidak diragukan lagi sifat adil adalah syarat dari seorang pemimpin, karena sudah pasti dalam kehidupan masyarakat pernah terjadi perselisihan dan permasalahan. Jadi, seorang pemimpin harus bisa menyelesaikannya dengan adil dan bijaksana;
- f. **Tegas.** Sikap tegas harus dimiliki oleh seorang pemimpin, jika ia bersalah maka harus dihukum, jika ia benar maka wajib dibela. *Reward* dan *punishment* wajib ditegakkan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin tidak boleh bersikap plin-plan yang menimbulkan ketidakjelasan dalam tata masyarakat;
- g. **Berhati nurani.** Sikap tegas seorang pemimpin memang diperlukan dalam menegakkan keadilan, namun terkadang dibutuhkan juga hati nurani, agar seorang pemimpin bisa berlaku adil. Rasa keadilan tidak bisa dicapai hanya dengan ketegasan hukum, akan tetapi dibutuhkan hati nurani;
- h. **Kesediaan berbagi dalam keberagaman.** Seorang pemimpin tidak seharusnya menghapuskan kemajemukan, akan tetapi harus menghargai kemajemukan tersebut. Misal Indonesia; masyarakatnya yang peluralistis, pemimpinnya harus dapat mengatur bagaimana kemajemukan ini bisa dipersatukan dan dipersaudarakan dalam sebuah bingkai NKRI, maka dari itu seorang pemimpin sesanti “*Bhineka Tunggal Ika*” selayaknya tetap didengarkan dalam hati sanubari rakyat Indonesia;
- i. **Mampu memimpin diri sendiri.** Bagaimana mungkin seorang pemimpin memimpin rakyatnya dalam jumlah banyak, sedangkan ia sendiri belum mampu mengatur dirinya sendiri, belum bisa memimpin keluarganya sendiri, dan belum bisa menahan diri dan

nafsunya sendiri, serta belum bisa memperbaiki akhlaknya sendiri. Seorang pemimpin terlebih dahulu harus mampu memimpin dirinya sendiri, sebelum ia kemudian menjadi pemimpin sebuah perusahaan, organisasi atau negara yang lebih luas;

j. **Berpengetahuan luas.** Seorang pemimpin tentu harus memiliki keilmuan yang mumpuni untuk memimpin masyarakatnya dan menyelesaikan segala permasalahannya. Dengan bekal ilmu yang dimiliki oleh seorang pemimpin, akan dapat membantu dirinya dalam menjalankan roda pemerintahan; dan

k. **Sederhana.** Kesederhanaan dapat melatih seseorang untuk tidak menjadi tamak dan gila harta. Seorang pemimpin tidak sepatutnya memimpin untuk kepentingan duniawi dan memupuk harta sebanyak-banyaknya, seperti; para koruptor di negeri ini. Pemimpin yang sederhana tidak akan mudah goyah dengan iming-iming harta kekayaan; ia akan tetap mengutamakan kesejahteraan rakyat dibandingkan kesejahteraan pribadi. Ketika seseorang menjadi pemimpin, ia akan disugahi oleh dua pilihan, yaitu menjadi pemimpin yang baik atau menjadi pemimpin yang buruk. Kedua-duanya bisa ia dapatkan, karena kedua pintu menuju jalan yang baik dan buruk

terbuka lebar untuknya, tergantung bagaimana sang pemimpin tersebut bersikap dan menjalankan roda kepemimpinannya, apakah mau yang baik ataukah mau yang buruk.

Ketiga; Keberanian Mengambil Keputusan. Menjadi pemimpin berarti memberikan arah, mau dibawa kemana organisasi, perusahaan, institusi atau orang-orang yang dipimpinya. Pemimpin harus mampu memberi visi ke anak buahnya atau orang-orang yang dipimpin, tujuan yang ingin dicapai, dan arah yang ingin dituju. Pemimpin merupakan tempat bertumpu orang-orang yang dipimpinya. Pemimpin juga harus berani mengambil keputusan secara tegas dan tepat. Keputusan tersebut juga harus sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai. Setelah keputusan dibuat, pemimpin harus konsisten dengan keputusan tersebut, misalnya; seiring dengan perjalanan waktu, ternyata kemudian keputusan tersebut keliru, pemimpin harus berani bertanggung jawab penuh. Kesalahan pengambilan keputusan dapat terjadi pada siapa saja, hal itu lumrah dan manusiawi. Namun, yang lebih penting adalah belajar dari kesalahan tersebut, memetik nilai-nilai dan mengupayakan agar ke depan kesalahan serupa tidak terulang atau terjadi lagi.

Seorang pemimpin juga harus memiliki nilai-nilai dan prinsip-prinsip

yang ia pegang dalam kepemimpinannya, misalnya; seorang pemimpin memiliki integritas, memiliki pendirian kuat, mempunyai nilai-nilai luhur agar tidak gampang terbujuk, harus berkompeten atau menguasai bidang pekerjaannya. Hal itu dapat membantunya dalam memberi warna, arah dan corak pada organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya. Terlepas dari dia memimpin orang lain, ia juga harus mampu memimpin dirinya sendiri terlebih dahulu. Karena bagi pemimpin, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen penting dalam mensukseskan roda organisasi. Maka itu sumber daya manusia juga harus didorong terus peningkatan kualitasnya, melalui pendidikan dan pelatihan, baik formal maupun informal.

Dalam komunikasi organisasi, banyak hal menarik yang terjadi saat berinteraksi. Mengelola anak buah adalah suatu hal yang unik, menarik, dan banyak dinamikanya saat berinteraksi. Seringkali pula seseorang pemimpin harus berhadapan dengan atasannya, disinilah tantangannya, bagaimana ia bisa mengkomunikasikan ide dan pendapatnya kepada atasan agar bisa disepakati. Itulah dinamika dan cara-cara berkomunikasi pada sebuah organisasi atau perusahaan. Tidak mudah menjadi seorang pemimpin, suatu hal yang pasti diperlukan keberanian untuk melakukan hal-hal yang tidak

berani dilakukan oleh orang lain. Tipe keberanian seperti itu, muncul dari karakter tegas seseorang. Bersikap tegas dan berani merupakan salah satu cara mengukir nama di dalam sejarah, berikut ini terdapat lima karakter yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a. **Hormati orang lain jika ingin dihormati.** Aturan pertama seorang pemimpin berhubungan dengan rasa hormat. Meraih kekuasaan melalui cara yang pantas lebih layak dibandingkan melakukannya dengan cara-cara licik dan serba sikut-menyikut. Dengan demikian, atasan yang telah menjabat lebih lama akan lebih mendukung dan menghargai kita. Sementara itu, orang-orang yang lebih muda akan sangat senang jika mendapatkan kesempatan belajar dari pengalaman kita. Harus diingat, menunjukkan rasa hormat bukan berarti kita harus menjadi seorang “penjilat”. Artinya, kita harus bersikap tegas dan memperhatikan kebutuhan organisasi, yang terpenting jangan pernah membiarkan bawahan menyalah-artikan kebaikan kita sebagai kelemahan;
- b. **Sebuah keputusan keliru lebih baik dari keraguan.** Untuk merebut kekuasaan sekaligus bisa menciptakan hasil yang terpolarisasi. Dalam beberapa kasus, sebuah keputusan besar dalam hidup membawa pengakuan,

bahkan mungkin kemuliaan. Jika seseorang berjuang terlalu lama untuk mengambil sebuah keputusan, orang lain mungkin akan mengambil-alih tugas tersebut. Sebagai seorang atasan atau pimpinan harus mampu menciptakan cukup rasa segan dari bawahan sehingga tidak akan berani mengkhianati pimpinan. Menggunakan kekuasaan dan kendali tidak harus berarti otoriter. Namun, harus ada kejelasan siapa yang berhak dan bertanggung jawab untuk mengambil sebuah keputusan;

c. Jangan menyerang kecuali terpaksa.

Seorang pemimpin yang efektif mampu menyingkirkan berbagai penghambat kemajuan organisasinya. Selama perjalanan karier seseorang, barangkali akan ada saja halangan yang muncul di tengah jalan dan menghambat langkah seseorang. Sebagai pemimpin, ia harus bisa menjaga agar kehidupan berorganisasi tetap berjalan lancar. Salah satu caranya yakni dengan memberikan perlakuan sama terhadap setiap orang, mulai dari CEO (Chief Eksekutif Ofiscer) sampai petugas kebersihan malam. Bertindaklah selaku seorang pengawas yang menyenangkan. Jika seseorang menghambat kinerja perusahaan, berikan dia semangat dan dukungan. Jika mereka masih tetap menjadi hambatan, berikan sedikit

tekanan. Jika masih belum berhasil, seorang pimpinan mungkin harus mempertimbangkan cara lain yang lebih efektif;

d. Ambil kesempatan dan berusaha.

Dalam hidup, terdapat berbagai momen persimpangan ketika seseorang harus memutuskan, apakah ia akan mengambil kesempatan yang lewat atau cukup puas menjadi 'catatan kaki' dalam sejarah orang lain. Sejarah adalah kompilasi persimpangan antara orang-orang yang membuat pilihan yang benar, dan orang-orang yang membuat pilihan yang salah. Untuk bisa dikenal, seorang pemimpin harus menjadi orang yang berani mengambil kesempatan dan mencoba;

e. Bekerja lebih keras dari orang lain.

Tanpa kerja keras, seseorang tidak akan pernah menjadi pemimpin. Jika seseorang selalu ingin berbuat lebih banyak, selalu bekerja untuk mencapai tujuan, maka waktu yang ia investasikan akan menciptakan kesempatan bagi orang tersebut. Ketika ia berhasil menjadi pemimpin, semua orang ingin menjadi seperti dirinya. Mereka akan menjadikan kita sebagai panutan. Ketika momen tersebut datang, jaga kepala agar tetap tegak dan lanjutkan pekerjaan. Sebab, rasa hormat bisa menguap dengan cepat.

Menjadi pemimpin yang baik tidaklah mudah, pemimpin yang baik bukanlah pemimpin yang keras, yang suka marah, dan yang ditakuti. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memimpin pengikutnya mencapai suatu tujuan tertentu. Pemimpin yang baik harus mempunyai karakter sebagai berikut: (a) **Mempunyai karisma**. Pemimpin yang mempunyai karisma akan memudahkan mengarahkan staf atau pengikutnya. Pemimpin yang tidak berkarisma akan kesulitan mengarahkan staf atau pengikutnya; (b) **Mempunyai integritas**. Pemimpin harus mempunyai integritas dalam memimpin. Pemimpin harus setia terhadap nilai-nilai yang ditanamkan kepada pengikutnya; (c) **Mempunyai dedikasi**. Pemimpin yang berdedikasi akan mengerjakan visinya dengan kerja keras dan penuh semangat. Dedikasi yang dia kerjakan akan ditularkan kepada stafnya; (d) **Bisa Mengambil keputusan yang tepat**. Pemimpin harus bisa dan berani mengambil keputusan secara cermat. Untuk dapat mengambil keputusan secara cermat pemimpin harus memperhatikan banyak aspek dalam memutuskan; (e) **Mau membantu**. Pemimpin yang baik harus mau membantu memecahkan masalah yang dihadapi organisasinya; (f) **Bekerja tidak hanya memerintah**. Pemimpin yang baik mau mengerjakan hal-hal yang dihadapi

stafnya. Tentu saja dia akan mengerjakan sesuai porsi yang dia bisa kerjakan; dan (g) **Mau mendengarkan**. Pemimpin yang baik harus mau mendengarkan masukan dan keluhan dari anak buahnya. Pemimpin tidak harus setuju terhadap pendapat dari staf, tetapi harus menghargai setiap pendapat.

Keempat; Kemauan dan Ketulusan Berbagi dalam Keberagaman. Dalam sebuah organisasi, tempat berkumpulnya orang-orang dengan karakteristik dan latar-belakang yang berbeda dapat memberi pengaruh yang positif jika dikelola secara baik. Karakteristik ini dapat berpengaruh terhadap nilai-nilai dan persepsi individu pada diri sendiri dan orang lain, seperti; gender, ras, kemampuan, pengalaman kerja, dan asal daerah atau etnis tertentu. Pada dasarnya, keragaman dapat membawa keuntungan bagi organisasi tersebut, terutama saat melayani *stakeholders* yang juga beragam dan berasal dari berbagai daerah di Indonesia, sehingga dalam menyusun strategi organisasi akan lebih mudah dilakukan.

Dalam menghadapi keragaman pegawai atau karyawan pada sebuah organisasi diperlukan strategi khusus, sehingga pegawai dari latar-belakang yang berbeda merasa diperlakukan secara *fair*. Adapun keragaman dimaksud adalah: (a) Identifikasi keragaman yang ada (Usia, Etnis, Agama, Senioritas); (b) Fokus pada

kesempatan yang adil dan perlakuan yang *fair*; (c) Sistem Rekrutmen *Equal Employment Opportunity*-EEO (terbuka bagi siapa saja; (d) Pelajari karakteristik masing-masing; dan (e) Bangun komunikasi internal dengan baik.

- a. Identifikasi keragaman yang ada (Usia, Etnis, Agama, Senioritas). Beragamnya usia dan angkatan kerja merupakan hal dominan yang dijumpai dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini biasanya menimbulkan masalah terutama jika menyangkut senioritas; karyawan yang lebih dulu bekerja sering merasa kurang dihargai oleh juniornya; terkadang senior bertindak tidak sesuai dengan peraturan organisasi sehingga memberatkan junior untuk menegurnya. Padahal senior perlu memberi contoh sikap yang baik dan menghargai bawahannya agar terjadi keharmonisan dan kerjasama yang positif. Dalam menyusun strategi organisasi perlu diadakan identifikasi keragaman usia, ras, dan agama yang disesuaikan terhadap pembagian pekerjaan agar strategi tersebut dapat beroperasi lebih efektif;
- b. Fokus pada kesempatan yang adil dan perlakuan yang *fair*. Dalam mengelola keragaman individu, masalah yang sering dihadapi organisasi atau perusahaan adalah kesetaraan dan perlakuan yang adil. Kesetaraan disini

mempunyai cakupan luas dan menyangkut banyak faktor. Setiap individu harus mendapatkan kesempatan yang adil dalam pekerjaan. Diskriminasi yang timbul biasanya terdapat pada standar penilaian yang berbeda-beda terhadap individu. Untuk mengatasi hal ini, organisasi atau perusahaan harus membuat kebijakan alternatif untuk mengambil langkah positif dalam membedakan masalah ketidakadilan dan menetapkan tujuan sehingga terjadi kesetaraan dalam lingkungan pekerjaan;

- c. Sistem Rekrutmen *Equal Employment Opportunity*-EEO (terbuka bagi siapa saja). Berdasarkan sistem EEO, kesetaraan keragaman perekrutan tenaga kerja dalam hal ini seberapa baik organisasi atau perusahaan dalam merekrut karyawan. Aspek EEO antara lain; tidak adanya perbedaan dalam membuat keputusan terhadap golongan yang berbeda, seperti kandidat wawancara, standar kelulusan, penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi; adanya pengesahan yang menyatakan bahwa semua faktor benar-benar terlaksana dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan spesifik. Berdasarkan sistem ini perusahaan mengizinkan perspektif dan asset personal karyawan agar bekerja

lebih efektif guna menunjang strategi organisasi;

- d. Pelajari karakteristik masing-masing. Pengelolaan keragaman pegawai seperti perbedaan karakteristik individu akan menguntungkan perusahaan; membawa pemikiran dan ide yang beragam pula sehingga dalam menyelesaikan permasalahan berbagai alternatif pemecahan akan muncul. Maka dari itu pemimpin organisasi harus mempelajari karakteristik karyawan dalam penyesuaian bidang kerja sehingga terjadi hubungan linear antara pekerja dan karyawan. Karakteristik tersebut juga bisa menjadi inspirasi bagi organisasi atau perusahaan untuk menghadapi perubahan bisnis menuju masa depan yang lebih baik; dan
- e. Bangun komunikasi internal dengan baik. Komunikasi dalam lingkungan kerja memegang peranan penting terhadap keberhasilan perusahaan. Pemimpin perlu meningkatkan komunikasi baik dalam penyampaian informasi, tugas dan kewajiban karyawan, hasil kerja karyawan dan tegur sapa antara atasan dan bawahan. Keragaman dalam pekerjaan merupakan hal mutlak bagi sebuah organisasi, maka dari itu perlu direncanakan strategi pengelolaan untuk mengatasi masalah yang timbul dari perbedaan tersebut. Setelah organisasi atau

perusahaan mengetahui permasalahan yang timbul maka pemimpin organisasi melakukan tindakan dalam menyelesaikan masalah. Keragaman sumber daya sangat berpengaruh terhadap strategi bisnis dan pengelolaan perusahaan, maka hal tersebut seharusnya menjadi prioritas utama bagi pemimpin organisasi untuk diperhatikan agar kinerja perusahaan berjalan efektif..

Kesimpulan

Melakukan perubahan dalam sebuah organisasi menjadi hal yang prinsip bagi keberlangsungan perusahaan atau organisasi. Untuk itulah peran pemimpin dipertaruhkan demi keberlangsungan organisasi tersebut. Dalam pengamatan penulis pada suatu perusahaan atau organisasi yang berhasil melakukan perubahan, terdapat beberapa peran pemimpin yang harus diterapkan dalam memimpin perubahan, yakni: (1) Seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam memotivasi perubahan; (2) Pemimpin yang baik harus dapat menciptakan visi, misi, tujuan, dan program kerja organisasi; (3) Seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam mengembangkan dukungan politis; (4) Pemimpin harus mampu mengelola transisi; dan (5) Seorang pemimpin harus memiliki tekad yang kuat dalam melanjutkan momentum perubahan.

Di dalam melakukan perubahan yang berhasil terdapat beberapa prinsip pemimpin yang mesti dilakukan dalam mengemban perubahan, yaitu; (1) Sebagai pemimpin harus berani berkorban; (2) Seorang pemimpin selayaknya memberi pengayoman kepada semua bawahannya; (3) Pemimpin harus berani mengambil keputusan yang tepat; dan (4) Seorang pemimpin memiliki kemauan dan ketulusan berbagi dalam keberagaman. Disamping hal tersebut terdapat beberapa kriteria yang semestinya dimiliki oleh seorang pemimpin yang berhasil dalam melakukan perubahan, adalah: memiliki Sradha dan Bhakti, berani, merakyat, pintar merasa, adil, tegas, berhati nurani, mampu memimpin diri sendiri, berpengetahuan luas, dan sederhana.

Daftar Pustaka

Ancok, D., 2003. *Outbound Management Training*. UII Press: Yogyakarta.

Cummings, T. G. & Christopher G. Worley, 2009. *Organization Development & Change*. 9th Edition. South-Western Cengage Learning: USA.

Nanus, Burt, 1992. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. CA: Fossey-Bass Publishers, San Francisco.

Usman-Rianse, dkk., 2016. *Memimpin Perubahan; Teori dan Pengalaman*. Universitas Halu Oleo Press: Kendari.

Veeger, K.J., 1993. *Realitas Sosial: Refleksi Filsafat Sosial atas Hubungan Individu-Masyarakat dalam Cakrawala Sejarah Sosiologi*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Yukl, Gary, 2002. *Leadership in Organization*. Fifth Edition. Prentice-Hall: Inc. Upper Saddle River