

**PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEMAMPUAN MEMOTIVASI, MEMBANGUN
HUBUNGAN YANG EFEKTIF , MERENCANAKAN DAN
MENERAPKAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI.**

Retno Djohar Juliani

Dosen Administrasi Bisnis

jretnodjohar@gmail.com

ABSTRAKSI

Pemimpin mempunyai peranan penting dalam organisasi, organisasi akan sukses apabila memiliki pemimpin yang mempunyai visi kedepan yang bagus sehingga mampu menjawab perubahan – perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Pimpinan akan sukses apabila didukung oleh bawahan yang mempunyai kinerja yang baik dan sebaliknya bawahan akan mempunyai kinerja yang baik apabila memiliki pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk maju, membangun hubungan yang efektif serta mampu merencanakan dan menerapkan perubahan dalam organisasi untuk menjawab perubahan lingkungan organisasi. Dalam menjalankan kegiatan organisasi maka sebenarnya pemimpin mempunyai tiga peran yakni sebagai peranan pribadi, peranan pengambil keputusan dan peran sebagai sumber informasi. Peran tersebut dijalankan sesuai dengan level kepemimpinannya sebagai top manajer, middle manajer atau sebagai lower manajer. Kesuksesan pimpinan dalam menjalankan tiga peran tersebut akan mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mempertahankan eksistensinya..

Kata kunci : pemimpin, motivasi, kinerja.

PENDAHULUAN

Pemimpin menurut Paul Hersey dan K.H. Blanchard adalah orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Martin J. Gannon pemimpin adalah seorang atasan yang mempengaruhi perilaku bawahan. Sedang menurut Kartini Kartono, pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa

pengangkatan resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melaksanakan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran- sasaran tertentu.

Dari tiga definisi di atas maka syarat – syarat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

1. Mempunyai kecakapan khusus.
2. Dapat mempengaruhi orang lain / kelompok.
3. Melaksanakan usaha bersama.
4. Mengusahakan pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan.

Kepemimpinan berasal dari kata Inggris : to Lead artinya memimpin, suatu kegiatan pengarahan, bimbingan kepada orang lain untuk melakukan sesuatu. Bahkan kemudian berkembang menjadi Leadership , yang diterjemahkan dengan “ kepemimpinan “

Menurut George Terry kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Koontz kepemimpinan adalah pengaruh , kiat atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha sepenuh hati dan antusias untuk mencapai tujuan kelompok. Sedangkan menurut R.D. Agarwal kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka , kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan.

Dari tiga definisi di atas maka unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan adalah :

1. Seni / proses mempengaruhi.
2. Mengarahkan.
3. Kegiatan.
4. Pencapaian tujuan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin adalah orang yang memimpin, sedang kepemimpinan adalah kegiatan memimpin. Peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi dalam usaha untuk

mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam menjalankan misinya sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki oleh orang yang disertai tugas- tugas kepemimpinan dalam organisasi yang bersangkutan.

Dengan demikian kepemimpinan merupakan “ kemampuan lebih “ yang dimiliki seseorang dalam organisasi untuk mempengaruhi orang- orang yang ada dalam organisasi itu, agar mereka bersedia bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Orang yang disertai tugas- tugas kepemimpinan disebut pemimpin atau manajer. Seorang pemimpin diperlukan dalam setiap organisasi, baik organisasi kecil (sederhana), sedang, maupun organisasi besar.

PEMBAHASAN

Menurut Drs. Malahayu S.P. Hasibuan, seseorang dapat menjadi pemimpin, karena :

- a. Warisan/ tradisi : perusahaan dimiliki oleh keluarga/ orang tua.
- b. Kekuatan pribadi : menjadi pemimpin karena keahliannya.
- c. Diangkat oleh atasan atau orang lain : menjadi pemimpin karena diangkat oleh atasan.
- d. Pemilihan : menjadi pemimpin karena terpilih.
- e. Karena suatu situasi : karena suatu situasi maka dapat menjadi pemimpin.

Dilihat dari status keberadaannya , maka kepemimpinan dalam masyarakat dapat dibedakan atas kepemimpinan formal dan kepemimpinan tidak formal. Kepemimpinan formal adalah pemimpin yang diangkat secara resmi / dikukuhkan melalui Surat Keputusan (SK) untuk suatu jabatan tertentu dalam suatu organisasi atau pemerintah. Wewenangnya disebut Yuridis Authority artinya wewenang yang dimiliki oleh seseorang karena secara hukum (yuridis) orang tersebut berhak atas sesuatu. Contoh : Kepala kantor suatu instansi pemerintah, Pimpinan suatu organisasi formal.

Kepemimpinan formal belum tentu dapat diterima oleh bawahannya, karena orang yang bersangkutan menjadi pimpinan karena diangkat dari atas (oleh Top

Manajer), bawahan hanya disuruh mengikuti saja. Wewenangnya disebut dengan Formal Authority. Formal Authority adalah wewenang yang dimiliki oleh seseorang karena secara formal , orang tersebut berhak atas sesuatu. Contoh : Pimpinan suatu organisasi atau perusahaan. Sedang kepemimpinan tidak formal adalah kepemimpinan dari seseorang yang bukan karena diangkat secara resmi melalui suatu Surat Keputusan / SK dalam suatu struktur organisasi, melainkan ia diterima baik oleh para pengikutnya , pemimpin seperti ini akan sangat dipatuhi oleh pengikutnya. Wewenangnya disebut dengan Acceptance Authority yakni wewenang yang dimiliki oleh seseorang karena orang tersebut perintah-perintahnya diterima oleh suatu kalangan tertentu. Orang tersebut akan kehilangan wewenangnya apabila perintah- perintahnya sudah tidak dipatuhi lagi oleh para pengikutnya. Contoh : Para pemuka adat, para pemuka agama dalam masyarakat.

Menurut Henry Mintzberg ada 3 peran / role yang biasanya dijalankan oleh pimpinan dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Interpersonal Role / Peranan Pribadi yaitu :
 - a. Sebagai Figur Head , pemimpin adalah merupakan figur/ contoh bagi organisasi.
 - b. Sebagai Leader, pemimpin berfungsi sebagai pimpinan organisasi, mengarahkan, memberi perintah, bimbingan dan memberi petunjuk bagi anggota organisasi.
 - c. Sebagai Liaison, pimpinan berfungsi sebagai penghubung bagi organisasi. Penghubung diantara para manajer, penghubung dengan karyawan, penghubung dengan serikat pekerja, pemerintah, pelanggan, pesaing, supplier, maupun para pemegang saham.
2. Decision Making / Peranan Pembuatan Keputusan yaitu :
 - a. Berfungsi sebagai Entrepreneur, merupakan faktor keahlian yang harus dimiliki oleh pimpinan sesuai dengan level kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus mandiri, mempunyai keahlian.
 - b. Berfungsi sebagai Disturbance Handler, artinya sebagai pimpinan maka harus mampu menghilangkan rintangan- rintangan yang dapat menghalangi jalannya perusahaan.

- c. Berfungsi sebagai Resource Allocation, mampu membagi- bagi faktor produksi yang dimiliki oleh organisasi meliputi capital resource, human resource, natural resource, entrepreneur maupun fabricating machine.
 - d. Berfungsi sebagai Negotiator artinya mampu bernegosiasi dengan karyawan, serikat pekerja, pemerintah, bank, pelanggan, pesaing, supplier, maupun pemegang saham,
3. Informational Role / Peranan Sumber Informasi
- a. Monitor and Disseminator, pemimpin harus mampu memonitor dan menyaring berbagai informasi guna kepentingan organisasi.
 - b. Spoke person, berfungsi sebagai pembicara bagi organisasi.

Ketiga peran di atas akan dijalankan oleh seorang pimpinan sesuai dengan level kepemimpinannya sebagai pimpinan tingkat atas (top manajer), tingkat menengah (middle manajer) atau tingkat bawah(lower manajer).

Gaya kepemimpinan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan mencerminkan model kepemimpinan yang diterapkan organisasi dalam mengelola karyawan. Ada 2 gaya kepemimpinan menurut teori Fielder yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas (Task Oriented), pada golongan pemimpin ini, aspek- aspek individual karyawan kurang mendapat perhatian. Apapun yang dilakukan oleh karyawan bagaimanapun kondisi yang terjadi pada karyawan tidak menjadi masalah, asalkan tugas- tugas dapat diselesaikan pada waktunya. Gaya kepemimpinan seperti ini dapat berpengaruh pada penciptaan lingkungan kerja yang kurang baik bagi karyawan. Karyawan akan menjadi tertekan karena kebutuhannya kurang mendapat perhatian sehingga lama- kelamaan kinerjanya dapat menurun.
2. Gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan (Human Relationship), pada golongan ini pimpinan memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik bagi dirinya sendiri maupun karyawannya. Pimpinan sangat empati

terhadap karyawannya. Akan tetapi lingkungan kerja seperti ini kadang-kadang juga kurang baik karena karyawan dapat mengesampingkan penyelesaian tugas – tugasnya sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja / prestasi kerja karyawan.

3. Kedua gaya kepemimpinan di atas tidak ada yang efektif untuk mengelola karyawan maupun perusahaan. Dengan menggabungkan keduanya dalam banyak hal terbukti lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja / Prestasi Kerja

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Stoner mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan. Sedang Moh.Pabundu mendefisikan kinerja sebagai hasil – hasil fungsi pekerjaan / kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari definisi di atas , maka unsur- unsur kinerja terdiri dari :

1. Hasil- hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor- faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan berupa motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan (pengetahuan karyawan tentang peranannya dalam organisasi).
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.

Yang dimaksud dengan fungsi pekerjaan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok orang yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.Sedangkan kinerja seseorang atau

kelompok dipengaruhi oleh faktor intern dan faktor ekstern. Faktor intern meliputi kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi , persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik tim kerja. Sedang faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja adalah peraturan ketenaga-kerjaan, pelayanan yang diminta oleh pelanggan, pesaing , nilai- nilai sosial yang berlaku di masyarakat, serikat buruh, kondisi perekonomian, perubahan lokasi kerja, dan keadaan pasar.

Pelaksanaan hasil pekerjaan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian , kinerja adalah fungsi hasil- hasil pekerjaan / kegiatan yang ada dalam organisasi yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Membangun Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Diri

Menurut Keith Davis, faktor- faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja / prestasi kerja karyawan adalah kemampuan / ability dan motivasi / motivation. Sedang kemampuan karyawan sangat dipengaruhi oleh knowledge dan skill yang dimiliki, dengan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai maka karyawan akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, and the right man on the right job).

Motivasi terbentuk dari sikap mental (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Adapun yang dimaksud dengan motivasi karyawan adalah kondisi yang akan menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Karyawan akan berprestasi apabila mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik artinya siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan organisasi dan mampu mengatasi segala situasi.

Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik- baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji. Motif berprestasi perlu ditumbuhkan

dalam diri setiap karyawan yang didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif karena lingkungan kerja dapat turut menunjang pencapaian prestasi karyawan.

Menurut McClelland karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi memiliki 6 karakteristik yaitu pertama, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, Kedua, berani mengambil resiko, Ketiga , mempunyai tujuan yang realistis, Keempat, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan sistimatis , Kelima, selalu melihat / memanfaatkan umpan balik, Keenam, selalu mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Ada beberapa teknik yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk memotivasi karyawannya agar berprestasi, yaitu melalui :

1. TEKNIK PARTISIPASI, karyawan selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan organisasi. Karyawan diberi peluang untuk berprestasi.
2. TEKNIK KOMUNIKASI, pimpinan selalu mengkomunikasikan tugas-tugas secara jelas kepada karyawannya.
3. TEKNIK MENGAKUI ANDIL KARYAWAN, pimpinan mengakui bahwa karyawan mempunyai andil yang besar dalam pencapaian tujuan organisasi dan hal ini dikomunikasikan ke seluruh anggota organisasi.
4. TEKNIK PENDELEGASIAN WEWENANG, pimpinan memberikan wewenang penuh kepada karyawan untuk mengambil keputusan sesuai dengan wewenang yang dimiliki oleh karyawan ybs.
5. TEKNIK MEMBERI PERHATIAN, pimpinan memberikan perhatian terhadap “ apa yang diinginkan “ atau terhadap “ apa yang telah dilakukan oleh karyawan “.

Membangun Kinerja Karyawan Melalui Hubungan Yang Efektif

Seorang pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan maka dapat membangun hubungan yang efektif dengan karyawannya. Hubungan yang efektif dapat dilakukan dengan melakukan “ komunikasi yang efektif “ dengan karyawan, tidak sempit pandangannya, bersedia mendengarkan usulan, dan kritik yang konstruktif dari karyawan. Pimpinan tidak malu untuk belajar dari karyawannya dan belajar dari orang lain. Selain itu pimpinan selalu berusaha

meningkatkan prestasi karyawan dengan menuntun, mengembangkan dan membina karyawannya sehingga mereka dapat ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi.

Untuk membangun hubungan yang efektif dengan karyawan, maka pimpinan dapat melakukan hal- hal sebagai berikut :

1. Selalu menghargai karyawan.
2. Melaksanakan manajemen partisipasi.
3. Menjadi pendengar yang baik.
4. Mencoba memahami perasaan karyawan.
5. Menyadari bahwa kemampuan karyawan berbeda- beda.
6. Memberi bimbingan secara terus menerus.
7. Memberi kompensasi yang wajar.
8. Selalu bersikap adil.
9. Melakukan pengawasan yang wajar.
10. Mengadakan rutinitas non struktural dengan karyawan agar tercipta hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinan perusahaan.

Dengan melakukan hubungan yang efektif maka ide, berita, informasi , pesan dan tugas- tugas yang akan dikomunikasikan oleh pimpinan dapat dimengerti dan akan didukung oleh karyawan.

Membangun Kinerja Karyawan Melalui Perubahan Dalam Organisasi

Perubahan lingkungan organisasi – eksternal maupun internal – adalah suatu keharusan, dahulu maupun sekarang. Namun di masa sekarang, kecepatan dan intensitas perubahan lingkungan tersebut pada umumnya berlangsung begitu tinggi, penuh dinamika dan turbulensi. Bahkan, seringkali bersifat diskontinyu sehingga bukan saja menyulitkan, tetapi dapat mengancam keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Jelaslah, perubahan lingkungan (*environmental change*) akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (*organizational change*). Di tengah kuatnya arus perubahan

lingkungan, tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan terseok, bahkan akan mati terlindas hukum besi perubahan.

George dan Jones (2002) menyebutkan sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mendorong perubahan, yakni kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial-demografik, dan kekuatan etika. Dewasa ini persaingan dalam dunia bisnis berlangsung semakin sengit. Dinamika ekonomi dan politik nasional, regional maupun global bergerak sangat fluktuatif dan penuh kejutan. Globalisasi ekonomi dan budaya yang dipicu oleh perkembangan pesat teknologi informasi dan transportasi telah menyebabkan dunia ini bagaikan desa global (*global village*). Perubahan struktur demografik dan sosial berlangsung secara sangat signifikan. Dan di tengah semua itu mencuat pula di sana-sini kesadaran etik masyarakat yang menuntut ditegakkannya perilaku etis dalam dunia kerja, bisnis, dan politik.

Sementara, pada lingkungan internal organisasi, perubahan-perubahan yang terjadi pada nilai-nilai, etos kerja, kompetensi maupun aspirasi karyawan juga mengharuskan respons organisasional yang tepat. Makin tingginya tingkat pendidikan rata-rata karyawan akan menyebabkan meningkatnya aspirasi dan tuntutan mereka dalam bekerja. Mereka pada umumnya mengharapkan perlakuan kerja yang lebih manusiawi, peluang aktualisasi diri yang lebih besar, suasana kerja yang lebih menyenangkan, cara kerja yang lebih fleksibel, pemberian *reward* yang lebih adil dan lebih motivatif, kesempatan karir yang lebih terbuka, dan sebagainya.

Hambatan – Hambatan Dalam Perubahan

Namun, perubahan organisasional bukanlah hal yang mudah dilakukan. Ada banyak kendala yang bisa menghadang dan memacetkan program-program perubahan. Sejumlah kendala yang ditengarai oleh George dan Jones (2002:645-646) adalah: (1) kendala-kendala sistem keorganisasian dan kekuasaan, (2) perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional dan struktur organisasi yang mekanistik, (3) kelembaman (*inertia*) kultur organisasi, (4) norma dan kohesivitas

kelompok, (5) pemikiran kelompok (*group think*) dan kendala-kendala individual, seperti ketidaksiapan yang mengakibatkan rasa ketidakpastian, kekhawatiran, ketidakamanan, persepsi selektif, dan retensi kebiasaan.

Mekanisme yang telah tertanam untuk menghasilkan kemantapan dalam beroperasinya suatu organisasi yang diberlakukan dalam sistem seleksi karyawan, sistem pelatihan, sistem penilaian kinerja, sistem *reward* dan *punishment*, sistem informasi, sistem keuangan, sistem pengambilan keputusan, dan lain-lain akan menghasilkan suatu *inertia* ketika menghadapi perubahan. Pola hubungan-hubungan kekuasaan yang telah mapan dan mendatangkan sejumlah *privileges* bagi para pelakunya juga dapat menghambat upaya perubahan yang mengarah pada redistribusi wewenang pengambilan keputusan. Para manajer dan *supervisor* yang menikmati kewenangan yang luas mungkin merasa terancam dengan akan diberlakukannya sistem pengambilan keputusan partisipatif atau diterapkannya tim kerja swakelola.

Orientasi fungsional yang berbeda pada tiap-tiap departemen atau bagian organisasi juga dapat mempersulit terbangunnya kesamaan visi perubahan. Sebagai contoh, departemen keuangan yang lebih berorientasi pada efisiensi biaya mungkin akan menolak ide perubahan teknologi yang diusulkan departemen produksi yang ingin mengejar kuantitas dan kualitas produksi yang lebih tinggi yang akan berakibat pada meroketnya anggaran. Contoh lain, usulan perubahan desain produk oleh departemen pemasaran berdasarkan hasil riset pasar, bisa jadi kurang direspons positif oleh departemen produksi jika dirasa hanya akan menimbulkan kerepotan dalam proses produksi. Begitulah, masing-masing departemen atau divisi cenderung mengedepankan kepentingan atau *mission* diri sendiri. Validitas gagasan perubahan akan dinilai pertama-tama dari sudut pandang kepentingan masing-masing. Biasanya, egoisme departemental atau divisional tersebut tumbuh subur dalam struktur organisasi yang mekanistik.

Budaya organisasi, sebagaimana disebutkan hampir 60 tahun yang lalu oleh Selznick (1948), merupakan variabel independen yang sangat mempengaruhi

perilaku karyawan. Nilai-nilai yang sudah terlembagakan melalui praktik perilaku organisasional dalam kurun waktu yang cukup lama akan menjadi panduan otomatis perilaku para karyawan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat, yakni yang ditandai dengan dipegang dan dianutnya nilai-nilai inti organisasi secara intensif dan secara luas oleh anggota organisasi tersebut (Wiener, 1988), akan menyulitkan suatu perubahan organisasional yang menuntut berubahnya nilai-nilai inti tersebut. Dengan demikian, suatu organisasi yang sudah berpuluh tahun mempraktikkan nilai-nilai budaya korup, etos kerja medioker atau bahkan minimalis, dan *business ethics* yang rendah sudah barang tentu tidak mudah untuk berubah menjadi organisasi yang berbudaya etis, menjunjung tinggi nilai-nilai moral, beretos kerja tinggi, dan berorientasi pada keunggulan.

Kelompok-kelompok kerja, formal maupun non-formal juga dapat menjadi penghalang upaya perubahan. Individu-individu yang ingin mengubah perilaku kerjanya besar kemungkinan akan dihambat oleh norma kelompok yang tidak sejalan. Tekanan kelompok dapat mengerem usaha-usaha individual maupun program perubahan organisasional. Kelompok-kelompok dengan kohesivitas tinggi yang merasa terancam akan kehilangan kenyamanannya atas penguasaan suatu sumber daya organisasi mungkin akan melakukan perlawanan.

Kebiasaan berpikir para pimpinan dan segenap karyawan dalam menganalisis situasi dan merespons masalah dapat memerangkap mereka dalam pola-pola pikir konvensional-organisasional (*group think*). Hal itu akan cenderung menghalangi munculnya pemikiran segar yang diperlukan untuk perubahan. Dalam keadaan demikian, penglihatan masalah dari sudut pandang yang berbeda dan pengajuan alternatif solusi yang sama sekali lain, sulit muncul. Gagasan-gagasan baru, darimanapun datangnya, cenderung dicurigai.

Akhirnya, hambatan perubahan juga sering muncul dari keengganan individual yang berasal dari faktor kebiasaan, ketidaksiapan, terusnya rasa aman, kekhawatiran akan berkurangnya penghasilan dan bertambahnya kerepotan,

ketakutan terhadap hal-hal yang belum dikenali, dan persepsi negatif yang berasal dari informasi mengenai kegagalan-kegagalan upaya perubahan.

Bidang Sasaran Perubahan

Pada dasarnya bidang organisasional yang bisa menjadi sasaran perubahan dapat digolongkan menjadi 2 yakni fisik dan non fisik. Fisik berupa gedung kantor, peralatan kantor, susunan / lay out kantor, dan mesin- mesin pabrik. Non fisik dapat berupa struktur organisasi, prosedur, aturan – aturan kerja dan sumber daya manusia (Robertson et. al., 1993).

Hal-hal yang bersifat struktural seperti pembagian kerja, sistem-sistem operasi, rentang kendali, dan desain organisasi jika dirasa sudah tidak lagi sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada dapat diubah. Dapat dipertimbangkan perlunya dilakukan perubahan uraian pekerjaan (*job description*), pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), pelenturan jam kerja, dan penerapan sistem imbalan yang lebih berbasis kinerja atau *profit sharing*. Tanggungjawab departemental dapat digabung demi keefektifan dan efisiensi. Beberapa lapisan vertikal dapat dihilangkan dan rentang kendali diperlebar demi mengurangi birokratisasi dan menambah daya responsi organisasi terhadap dinamika lingkungan. Aturan-aturan/prosedur yang dirasa menghambat kinerja bisa dipangkas, diganti dengan aturan-aturan/prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan standardisasi. Proses pengambilan keputusan juga dapat dipercepat dengan meningkatkan desentralisasi. Bahkan, jika desain organisasi dengan struktur sederhana (*simple structure*) dinilai tidak lagi memadai, perlu dipertimbangkan memodifikasinya menjadi stuktur matriks, struktur tim, atau bentuk lainnya.

Mengubah teknologi seringkali diperlukan demi efektivitas kerja karyawan dan peningkatan kinerja organisasi. Perubahan teknologi biasanya meliputi mesin-mesin, peralatan kerja, metode kerja, dan yang paling mencolok dewasa ini adalah otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi menggantikan orang dengan mesin yang dapat bekerja lebih cepat, lebih akurat dan lebih murah. Sistem informasi

yang canggih memudahkan pengelolaan dan pemanfaatan informasi secara menakjubkan.

Mengenai perubahan setting fisik, bukti empirik menunjukkan bahwa memang tidak serta merta hal itu berdampak besar pada kinerja individu maupun organisasi (Steele, 1986). Meskipun demikian, setting fisik tertentu terbukti dapat membantu atau merintangi karyawan-karyawan tertentu dalam berkinerja, sehingga dengan mengubahnya secara tepat kinerja karyawan dan organisasi dapat ditingkatkan (Porras dan Robertson, 1992). Tata letak ruang kerja dan peralatan serta desain interior yang dirancang dengan baik akan membantu membangun suasana dan keefektifan kerja. Karyawan akan mudah saling berkomunikasi dalam ruang kantor dengan desain terbuka, tanpa sekat-sekat dan dinding. Kenyamanan untuk produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh intensitas pencahayaan, suhu ruangan, kebisingan, kebersihan, dekorasi maupun warna dinding.

Akhirnya, bidang sasaran perubahan yang paling krusial adalah sumber daya manusia (SDM), baik secara individual, kelompok maupun keseluruhan anggota organisasi. Sebagai *asset* terpenting dan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi, SDM perlu mendapat perhatian dan pengelolaan lebih khusus. Perubahan SDM bisa terjadi meliputi penggantian orang (*turnover*) : mutasi, promosi, demosi. Perubahan sikap : motivasi, dan perilaku kerja, peningkatan pengetahuan dan ketrampilan kerja dan perubahan nilai-nilai budaya organisasional yang menjadi dasar acuan perilaku segenap anggota organisasi.

Kepemimpinan Yang Diperlukan Untuk Perubahan

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

kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan dan sebagai agen perubahan.

Perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra. Seperti yang disebutkan oleh Zaleznik (1986), seorang pemimpin tidak boleh bersikap impersonal, apalagi pasif terhadap tujuan-tujuan organisasi, melainkan harus mengambil sikap pribadi dan aktif. Dengan begitu ia tidak akan mudah patah oleh hambatan dan perlawanan. Ia justru akan bergairah menghadapi tantangan perubahan yang dipandanginya sebagai batu ujian kepemimpinannya (Maxwell, 1995).

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

Kecerdasan juga sangat diperlukan untuk kepemimpinan perubahan. Tanpa kecerdasan yang baik, ia akan mudah terombang-ambing dalam kebingungan. Kecerdasan sangat diperlukan karena pemimpin harus pandai memilih strategi dan menetapkan program-program perubahan dan mengilhami teknik-teknik pengatasan masalah yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasional yang ada berserta dinamikanya. Kecerdasan yang diperlukan dalam hal ini adalah kecerdasan yang multi-dimensional, yang pada intinya meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Dengan kecerdasan

intelektual berarti ia memiliki pengetahuan, wawasan, dan kreativitas berpikir yang diperlukan. Dengan kecerdasan emosional berarti ia pandai mengelola emosi diri maupun emosi orang lain, sehingga proses perubahan dapat berjalan efektif (Cooper dan Sawaf, 1997). Dan dengan kecerdasan spiritual berarti ia memiliki kesadaran etis yang tinggi sehingga tujuan perubahan tidak semata demi peningkatan efektivitas organisasi namun juga demi tertunaikannya tanggungjawab moral dan etik (*moral & ethical responsibility*) kepada semua *stakeholders* (Hendricks dan Ludeman, 2003).

Sebagai syarat keempat, yang lebih spesifik untuk kepemimpinan di tengah dunia yang berubah, adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pengembangan, yaitu kepemimpinan yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan munculnya gagasan-gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan (Ekvall dan Avronen, 1991). Pemimpin demikian akan mendorong ditemukannya cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan, melahirkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mendorong anggota untuk memulai kegiatan baru.

Menurut Kotter dan Heskett organisasi agar tetap dapat eksis maka harus senantiasa beradaptasi dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal dapat dikuasai oleh organisasi akan tetapi kalau lingkungan eksternal lebih sulit untuk dikendalikan oleh organisasi. Lingkungan internal dapat berupa karyawan, manajemen organisasi, serikat pekerja organisasi, produk, pemasaran dan tingkat teknologi organisasi. Sedang lingkungan eksternal organisasi dapat berupa kebijakan pemerintah, bank, pelanggan, pesaing, dan supplier.

Pimpinan sangat berperan dalam melakukan perubahan- perubahan dalam organisasi bila lingkungan memungkinkan. Perubahan dalam organisasi dapat dilakukan pada dua aspek, yaitu aspek fisik yang mencakup teknologi, tata ruang maupun perlengkapan, dan aspek non fisik yang mencakup kemampuan sumber daya manusia, struktur organisasi, ide- ide, visi dan misi serta tujuan- tujuan

organisasi. Di banyak kasus, perubahan harus dilakukan secara bersamaan terhadap berbagai aspek. Sebelum melakukan perubahan-perubahan maka pimpinan harus mensosialisasikan terlebih dahulu kepada para karyawan tentang adanya rencana tsb. Pimpinan menjelaskan apa manfaatnya baik bagi karyawan maupun organisasi dengan tujuan untuk memperoleh partisipasi dari karyawan. Jika karyawan menyadari pentingnya perubahan maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya guna terwujudnya tujuan dari perubahan.

Akan tetapi sering terjadi adanya rencana untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi ditentang oleh internal organisasi, penolakan terhadap perubahan ini dapat muncul karena :

1. Ketidak- siapan untuk menghadapi perubahan, karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki.
2. Perubahan dalam organisasi kadang- kadang dapat mengancam posisi / jabatan seseorang.
3. Adanya perbedaan pandangan tentang perubahan, didalam internal organisasi.
4. Jenis perubahan yang akan dilakukan.

Tugas dari pimpinan adalah mengatasi keengganan dalam perubahan. Untuk itu maka pimpinan dapat menggunakan berbagai teknik guna membantu meningkatkan motivasi karyawan agar bersedia mendukung perubahan secara bertanggung jawab. Teknik- teknik yang dapat dikembangkan adalah :

1. KOMUNIKASI, diarahkan untuk membangun pemahaman tentang masalah perubahan.
2. PARTISIPASI, adalah melibatkan karyawan dalam pengambilan kebijakan maupun dalam pengambilan keputusan di tingkatannya masing-masing, dengan tujuan untuk mendorong karyawan memiliki rasa ikut bertanggung- jawab terhadap pekerjaannya maupun organisasinya.
3. DUKUNGAN MANAJEMEN PUNCAK, manajemen perlu memberi dukungan terhadap ide- ide perubahan terutama yang berasal dari karyawannya untuk menunjukkan bahwa karyawan sangat berharga bagi

organisasi dan untuk menciptakan munculnya intelek- intelek organisasi. Karyawan yang dihargai aspirasinya dan dikembangkan kemampuannya akan berusaha meningkatkan kinerjanya untuk mewujudkan ide perubahan yang diusulkannya.

4. PEMAKSAAN, adalah pilihan terakhir jika perubahan tidak diterima oleh pihak- pihak yang terlibat. Tindakan pemaksaan ini harus didasari oleh kepentingan organisasi yang lebih luas dan untuk pencapaian tujuan jangka panjang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila perubahan tersebut akan memberikan manfaat bagi karyawan.

PENUTUP

Suatu organisasi yang ingin maju maka akan selalu melakukan peningkatan kinerja, baik karena telah terjadi kesenjangan kinerja maupun telah mempunyai reputasi kinerja yang sudah baik. Seorang pemimpin yang cerdas dan “ memiliki kemampuan “ melakukan hubungan antar manusia akan menjadi kunci utama untuk melakukan perbaikan kinerja karyawannya.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan selain melakukan tindakan- tindakan yang diuraikan di atas maka organisasi juga harus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, baik berupa peningkatan pengetahuan, ketrampilan maupun pengembangan sikap dan perilaku produktif karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T Hani. 1984. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartono, Kartini. 1982. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Pabundu, Tika Moh, H. Drs. 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Poerwanto. 2007. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Prabu Mangkunegoro, Anwar. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Wibowo, M Phil. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.