

PROFIL ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN BERBASIS PERUBAHAN

Oleh : H. Moch. Idochi Anwar^{*)}

ABSTRAK

Perkembangan pesat teknologi informasi dan komunikasi telah menghasilkan globalisasi. Globalisasi ini menghasilkan perubahan-perubahan pesat dalam segala bidang kehidupan. Mengantisipasi perubahan pesat tersebut, diperlukan organisasi dan kepemimpinan yang sesuai. Learning organization merupakan salah satu model organisasi yang tepat menjawab perubahan pesat. Untuk organisasi tersebut terdapat tiga gaya kepemimpinan yang sesuai, pemimpin berdasarkan posisi organisasionalnya, model pemimpin yang berbasis prinsip (principle-centered leader models) dan kepemimpinan tiga dimensi (three dimensional leadership development).

Keywords: Learning organization, pemimpin berdasarkan posisi organisasional, principle-centered leader models, three dimensional leadership developments.

Pendahuluan

Milinium ketiga merupakan suatu babak baru peradaban yang menghadapkan masyarakat pada pesatnya kemajuan pengetahuan dan teknologi. Perkembangan pesat dari keduanya merupakan pangkal dari revolusi informasi dan komunikasi. Oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi dan arus komunikasi, setiap individu di seluruh komunitas dunia ini akan semakin saling bergantung (interdependen) antara satu dengan lainnya.

Perkembangan pesat ini mewarnai pula era globalisasi dan era perdagangan bebas. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menjadikan dunia semakin kecil. Komunikasi dapat secara bebas dilakukan, baik secara audio maupun visual, ketika berada di darat maupun udara. Transaksi bisnis antar negara dapat dilakukan melalui *Internet*. Globalisasi menjadi fenomena penting yang penuh dinamika dan juga kerumitan problematika. Para ekonom

memandang dengan prihatin ketika terjadi perpindahan kapital dari satu negara ke negara lainnya disertai dengan adanya pengabaian nilai-nilai sosial dan budaya, oleh tujuan profit semata.

Globalisasi dipandang pula sebagai suatu kondisi dimana kecenderungan kejahatan memiliki peluang terbaiknya. Sehingga beberapa orang mengatakan bahwa globalisasi mengandung proses pembiadaban, walau terdapat pula manfaatnya. IMF mengungkapkan bahwa globalisasi bukanlah sebuah proses yang tidak dapat dielakkan oleh manusia. Persoalan krusial yang harus dijawab dengan cerdas ialah, bagaimana kita menghadapi tantangan dan harapan tersembunyi dari globalisasi? Menjawab pertanyaan tersebut diperlukan pendalaman wawasan dan perluasan perspektif menuju perspektif holistik.

Merespon perubahan dapat dilakukan dengan sifat keterbukaan, dalam arti yang dinamis. Keterbukaan yang dinamis artinya menerima atau mengadaptasi nilai-nilai

^{*)} H. Moch. Idochi Anwar adalah Guru Besar UPI, Dosen Pasca Sarjana UPI dan Dosen Program Administrasi Perkantoran FPIPS UPI.

baru secara kritis dan selektif. Nilai-nilai baru diperlukan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah dan untuk menjawab permasalahan baru yang dibawa oleh perubahan. Selain itu, nilai-nilai baru juga diperlukan untuk memodifikasi dan merevitalisasi nilai-nilai lama yang masih relevan dengan kebutuhan dan tantangan. Karena itu, di samping memerlukan landasan rasionalisme dan objektivitas, keterbukaan menuntut suasana yang sehat dan stabil. Terkait dengan uraian di atas, inti persoalan yang pantas didiskusikan dalam artikel ini ialah, profil dari sebuah organisasi dan kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan.

Organisasi Masa Depan: Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang senantiasa menatap perubahan dan keinginan yang sangat cepat di lingkungannya. Perubahan politik, ilmu pengetahuan, teknologi, ekonomi, kebudayaan dan sebagainya merupakan perubahan yang setiap hari dirasakan dan dihadapi organisasi. Semuanya merupakan bahan kajian yang wajib dianalisis dan dipelajari dampaknya bagi organisasi.

Menurut David Garvin (1995), organisasi pembelajaran mengandung makna sebagai organisasi yang ahli dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan pandangan baru. Tanpa proses belajar, organisasi dan individunya hanya akan terjebak dalam pengulangan hal-hal yang telah menjadi kebiasaan. Dengan demikian perubahan hanya sekedar polesan semata.

Pakar yang mempopulerkan organisasi pembelajaran, Peter M. Senge (1996), dalam bukunya "The Fifth Discipline," menggambarkan organisasi tersebut sebagai tempat orang-orang mengembangkan kapasitasnya secara terus menerus untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka inginkan, sesuai dengan pola pikir baru dan

aspirasi kolektif yang bebas untuk tumbuh dan berkembang.

Dari kedua pendapat tersebut dapat dirangkumkan seperangkat nilai substantif organisasi pembelajaran yang meliputi:

1. Adanya gagasan baru sebagai pemicu *improvement* dalam organisasi
2. Adanya *self renewal capacity*, dan
3. Menerapkan pengetahuan baru menjadi *new way of behaving* dalam kerangka *on going programs*.

Ringkasnya, prinsip dari organisasi ini adalah ide-ide baru dan *self renewal capacity* dimana para anggotanya selalu bertanya "Why we do things in the way we do?"

Dari perspektif pengembangan individu, organisasi pembelajaran berarti suatu organisasi yang dapat menyiapkan anggota organisasi agar mampu membuat perencanaan, pengembangan karir dan pengetahuannya. Keberadaan dari anggota suatu organisasi yang senantiasa mau belajar akan berdampak pada kebijakan organisasi dalam mengantisipasi, mendiagnosis dan memberikan alternatif pemecahan permasalahan organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungannya.

Kepemimpinan Masa Depan: Model "Three in One"

Istilah model kepemimpinan "three in one" dimaksudkan sebagai kerangka konseptual kepemimpinan yang memuat kombinasi pandangan tiga tokoh, yaitu: (1). Peter M. Senge mengenai jenis pemimpin berdasarkan posisi organisasionalnya; (2). Stephen R. Covey dengan model pemimpin yang berbasis prinsip (*principle-centered leader models*); dan (3). James F. Bolt dengan kerangka kerja kepemimpinan tiga dimensi (*three dimensional leadership development*).

Dalam membangun organisasi pembelajaran, menurut analisis Peter M. Senge (1995), terdapat tiga jenis pemimpin sesuai dengan tiga posisi organisasional yang berbeda, yaitu:

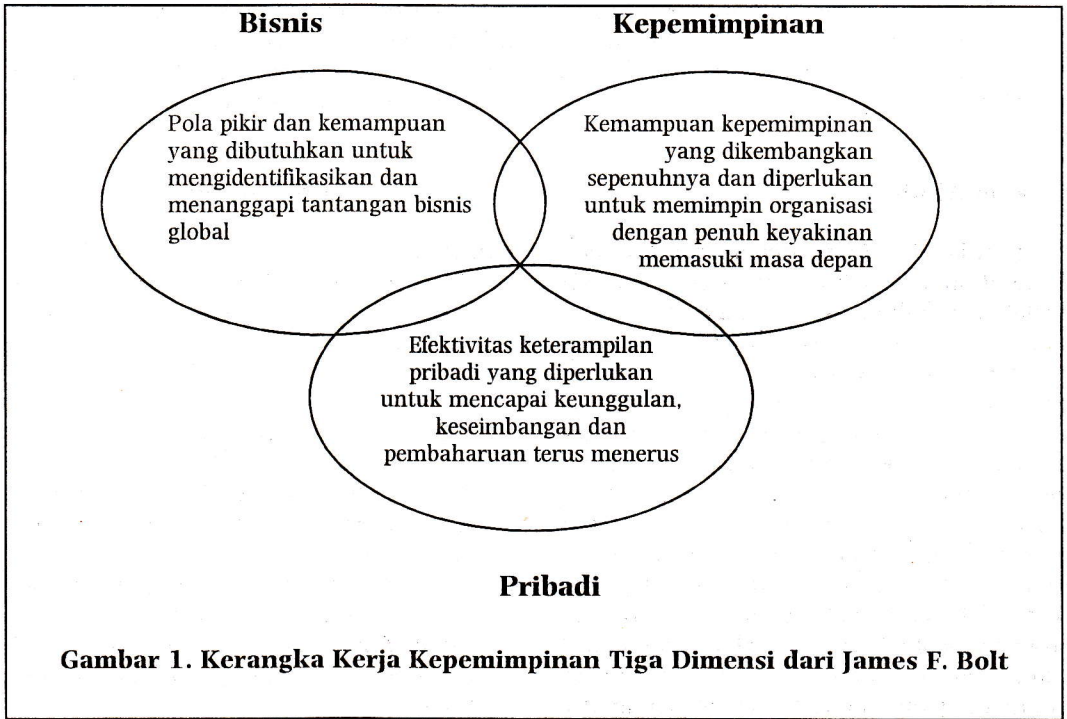
1. Pemimpin lini lokal, yang dapat menyelenggarakan eksperimen organisasi untuk menguji coba apakah kapabilitas pembelajaran yang baru, mengarah pada hasil bisnis yang lebih baik.
2. Pemimpin eksekutif yang memberi dukungan bagi pemimpin lini, yang mengembangkan infrastruktur pembelajaran dan yang memimpin dengan keteladanan dalam proses bertahap untuk menumbuhkan norma dan perilaku suatu budaya belajar.
3. Pengatur jaringan kerja internal, pembangun komunitas, pembawa benih budaya baru yang dapat bergerak bebas dalam organisasi untuk menemukan mereka yang ditunjuk guna mengangkat perubahan, membantu dalam percobaan organisasi dan membantu dalam difusi pembelajaran yang baru.

Stephen R. Covey (2000) mengedepankan model pemimpin yang berbasis prinsip (*principle-centered leader models*). Model ini ditopang oleh asumsi bahwa dunia selalu berubah ("*a white water world*"). Implikasi dari keadaan tersebut, dalam semua sektor-bisnis, pemerintahan, kesehatan, sosial atau nirlaba-pasar menuntut bahwa organisasi-organisasi harus dapat mentransformasikan diri. Mereka harus sanggup menghasilkan jasa dan barang serta menyajikannya secara cepat, bersahabat, fleksibel dan konsistensi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal sekaligus.

Selanjutnya, Covey memperinci tiga fungsi atau kegiatan dasar kepemimpinan yang merupakan refleksi dari model pemimpin yang berbasis prinsip tersebut. Masing-masing fungsi tersebut diuraikan sebagai berikut ini:

1. *Path finding* (pencarian alur) akan memiliki arti yang lebih mendalam pada masa depan. Esensi dan kekuatan dari *pathfinding* diperoleh dalam visi dan misi yang pasti. Fungsi ini mengikat sistem nilai dan visi pemimpin dengan kebutuhan pelanggan melalui suatu perencanaan strategis. Covey mengistilahkannya sebagai *the strategic pathway* (jalur strategis).
2. *Aligning* (penyelarasan) merupakan suatu kegiatan yang terdiri atas upaya untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberi dukungan pada pencapaian visi dan misi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Penyetaraan (*leverage*) terbesar dari prinsip penyelarasan muncul apabila bawahan menghayati pemahaman akan kebutuhan, berbagi keterikatan yang kuat untuk mencapai visi, terpenggil untuk menciptakan dan secara kontinu memperbaiki struktur dan sistem yang memenuhi kebutuhan, maka ini menandakan pemimpin memiliki penyelarasan.
3. *Empowerment* (pemberdayaan) dapat digambarkan dalam proses sebagai upaya untuk menimbulkan dan menggerakkan semangat dalam diri orang-orang yang mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apa pun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati. Selain itu, orang-orang juga digerakkan untuk mencapai nilai, visi dan misi bersama dalam melayani kebutuhan pelanggan. Tujuan dan misi perorangan dipersatukan dengan misi organisasi. Apabila tujuan-tujuan itu saling mengisi, maka terciptalah sinergi yang besar.

Dari sudut pandang pembaharuan orientasi pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, James F. Bolt (2000) menawarkan suatu kerangka kerja kepemimpinan tiga dimensi (*three-dimensional leadership development*), yang diringkaskan sebagai berikut:



Kerangka kerja pengembangan kepemimpinan tiga dimensi menurut Bolt merupakan proses lengkap yang mengakui bahwa para eksekutif membutuhkan pola pikir, pengetahuan dan keterampilan yang sangat berbeda dari kebutuhan masa lam-

pau. Kerangka kepemimpinan tiga dimensi menuntut pengembangan bisnis individual, kepemimpinan dan efektivitas keterampilan pribadi (*personal effectiveness skills*). Masing-masing dimensi tersebut adalah unsur-unsur yang penting dari *leadership equa-*

Tabel 1. Eksekutif Tiga Dimensi, Suatu Rangkaian

Dimensi	Dari	Ke
Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif & analitikal • Domestik • Teknis & fungsional 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektif manajemen umum • Global • Keterampilan bisnis dan memberi penilaian yang saling melengkapi
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Pola pikir manajemen • Fokus pada satu pendekatan kepemimpinan • Ketidakjelasan tentang kepemimpinan pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelajar kepemimpinan • Pemberian visi, mencacah dan memberdayakan • Wawasan kepemimpinan pribadi, integritas dan autentisitas
Efektivitas pribadi	<ul style="list-style-type: none"> • Perhatian sekedarnya • Menjadi pesuruh • Kepentingan orang lain dikurbankan 	<ul style="list-style-type: none"> • Maksud, visi, nilai-nilai dan sasaran • Pemberdayaan diri • Integrasi pekerjaan dan penghidupan, minat yang luas

tion. Profil kemampuan eksekutif yang dihasilkan oleh pengembangan kepemimpinan tiga dimensi tampak dalam tabel di bawah ini:

Catatan Akhir

Dari keseluruhan pembahasan di muka, dapat disarikan bahwa inti dari globalisasi adalah perubahan dan ketidakpastian yang perlu direspon secara dinamis, terbuka rasional dan obyektif. Globalisasi menawarkan kompleksitas tantangan, sekaligus peluang bagi mereka yang cerdas mengelolanya. Dari perspektif bangunan organisasi, penyikapan terhadap globalisasi itu dapat dilakukan dengan mengembangkan organisasi pembelajaran yang mengandung lebih banyak semangat transformasi diri. Nilai-nilai substantif organisasi pembelajaran itu lebih lanjut menghajatkan model kepemimpinan yang sesuai. Dalam risalah ini, model yang dimaksud adalah kombinasi

dari konsep jenis kepemimpinan berdasarkan posisi organisasional, model pemimpin yang berbasis prinsip dan kepemimpinan tiga dimensi. *Wallahu'alam bishawwab.*

Daftar Pustaka

- Arthur. R. Tenner, Irving Detoro (1992). *Total Quality Management*. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Moch. Idochi Anwar (2003). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Alfabeta Bandung.
- Roberts S. Kaplan, David P. Norton, (2000). *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts
- Stephen R. Covey (1996). *Principle Centered of Leadership*, Manufactured in the Unite States of America, Library of Congress Cataloging in Publication Data.