



TINJAUAN MANAJEMEN: KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN

MANAGEMENT OVERVIEW: LEADERSHIP IN CHANGE

Posma Sariguna Johnson Kennedy
posmahutasoit@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia
Jakarta, Indonesia

Abstract

This paper aims to study how the leadership of an organization manages the process of change in its environment. The challenges faced are various changes both from within and outside the organization in a very fast, chaotic and turbulent, which has become the 'new' normal. The method of writing this paper is done through a study of various literatures. The COVID19 pandemic has various impacts on people's lives, especially business organizations or companies, which has caused many changes in the world of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Every organization must be able to identify it because every problem requires a fast and precise response. Each of these VUCA components presents challenges that need to be faced with Vision, Understanding, Clarity, and Agility.

Keywords: Management, Leadership, Change, VUCA

1. Pendahuluan

Pandemi akibat penyebaran Covid 19 menjadikan organisasi di seluruh dunia terjerembab ke dalam lingkungan yang bergejolak. Bencana global mengganggu kehidupan, bisnis, dan ekonomi. Satu-satunya hal yang konstan adalah perubahan itu sendiri, baik dalam kehidupan pribadi atau profesional (Lorenzi & Riley, 2000). Nadler dan Tushman (1990) menyatakan bahwa organisasi mengalami perubahan secara konstan, dan sangat bervariasi dalam hal sifat, ruang lingkup, dan intensitas. Saat ini dunia penuh dengan konsekuensi yang tidak terduga dan hasil yang tidak masuk akal dimana sebelumnya gambarnya tidak dapat diduga (Tetenbaum, 1998). Kini organisasi beroperasi dalam lingkungan yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi (Child & Rodrigues, 2011).

Dalam lingkungan bisnis, ketidakpastian ekstrim ini telah menjadi 'normal baru'. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan, organisasi harus beradaptasi sesuai dengan perubahan lingkungan, karena lingkungan mereka semakin kompleks, tidak pasti dan bergolak. Selain itu, untuk mengatasi tantangan baru ini organisasi harus menemukan metode yang sesuai (Child & Rodrigues, 2011).

Dunia terus berubah dengan cepat. Tidak ada satu hari pun yang berlalu tanpa penemuan-penemuan penting. Selain itu, banyak individu merasa sangat sulit untuk mengikuti laju perubahan tersebut (Cameron & Green, 2015). Perubahan yang terjadi di mana-mana ini membuat bagaimana memimpin perubahan dengan sukses sebagai topik utama bagi organisasi. Kecepatan dan kerumitannya meningkat pesat. Keberhasilan masa depan organisasi tergantung pada seberapa berhasil organisasi tersebut akan mampu mengelola perubahan itu (Anderson & Anderson, 2001). Krisis organisasi lebih sering dan kumulatif karena lingkungan menjadi lebih kompleks (Hwang & Lichtenthal, 2000).

Lingkungan baru dicirikan oleh keterkaitan dan peningkatan tingkat kompleksitas. Ekonomi global telah menjadi saling berhubungan, dan perusahaan tidak dapat hanya fokus pada ekonomi lokal mereka. Perusahaan dipaksa untuk menyesuaikan taktik dan strategi mereka dengan peristiwa yang terjadi (Petrie, 2014). Organisasi yang cepat dan efektif dalam merespon perubahan lingkungan akan mampu bertahan. Perubahan lingkungan tersebut disebabkan oleh berbagai faktor seperti inovasi teknologi, persaingan dan pesaing global yang meningkat, restrukturisasi ekonomi dan sosial, pergeseran ekspektasi klien dan pemangku kepentingan, pertumbuhan, dilema ekologi, berubahnya sifat tenaga kerja, pemerintahan baru, peraturan internasional, dan lain sebagainya. Dalam dunia yang berkembang pesat, perubahan telah menjadi norma bagi perusahaan untuk mempertahankan eksistensi dan kesuksesannya. Oleh karena itu, semakin sulit bagi perusahaan dalam proses pengambilan keputusan karena lingkungan bisnis yang sangat tidak pasti dan bergejolak (Courtney, 2003).

Menurut berbagai penulis, tingkat kegagalan akibat melalaikan inisiatif perubahan adalah hingga 70 persen. Namun, implementasi perubahan besar menumbuhkan kebutuhan organisasi untuk dapat bereaksi dan mengelola dalam lingkungan bisnis yang menjadi semakin kompleks, tidak pasti, bergolak dan tidak stabil, sejak dunia berubah dengan cepat. Oleh karena itu, menjadi sulit bagi organisasi dan pemimpin untuk memahami bagaimana bereaksi atau mengelola perubahan dalam situasi ini. (Higgs & Rowland, 2005)

Tujuan dari tulisan ini adalah untuk melihat dan mempelajari bagaimana pimpinan perusahaan menanggapi kenormalan baru melalui model kepemimpinannya akibat krisis yang terjadi dari pandemik virus Covid 19. Bagaimana pemimpin perlu mengelola perubahan pada saat krisis, dimana organisasi berada dalam kondisi yang parah, tidak pasti dan kompleks. Lebih jauh juga untuk memberikan wawasan bagaimana melihat situasi ini berdasarkan literatur-literatur yang ada. Dengan demikian penulisan paper ini dilakukan menggunakan metode *literature review* dengan melakukan studi dari berbagai pustaka.

2. Tinjauan Pustaka

Wibowo (2008) menuliskan definisi perubahan, yaitu membuat sesuatu menjadi berbeda, merupakan pergeseran dari keadaan sekarang menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan. Berbagai faktor yang menyebabkan perubahan dapat berasal dari internal maupun eksternal. Faktor internal merupakan faktor-faktor yang bersumber dalam masyarakat itu sendiri akan adanya kebutuhan perubahan yang dirasakan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar lembaga yang dapat mempengaruhi organisasi atau kegiatan organisasi, seperti ekonomi, politik, hukum, teknologi, kebudayaan, sumber alam, demografi, sosiologi dan sebagainya.

Perubahan Organisasi

Jones (2013) menjelaskan bahwa perubahan organisasi adalah proses di mana organisasi berpindah dari keadaan mereka saat ini, atau saat ini ke beberapa keadaan masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas mereka. Dengan kata lain, ini adalah prosedur dimana organisasi mengubah aktivitasnya serta teknologi dan implementasi prosedur untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Khan & Hashim, 2014).

Perubahan dalam suatu organisasi dapat berlangsung terus menerus atau untuk periode waktu tertentu. Ini mungkin direncanakan bertahun-tahun sebelumnya atau mungkin dipaksakan pada sebuah organisasi karena perubahan lingkungan. Perubahan organisasi dapat terjadi secara bertahap dan lambat atau mungkin radikal dan dengan cepat menyesuaikan cara organisasi beroperasi (Elsaid et al., 2013). Selain itu, perubahan termasuk melepaskan cara lama dalam melakukan sesuatu dan beradaptasi dengan cara baru. Sebuah organisasi dan individu harus selalu berhati-hati mengenai perubahan dari dalam organisasi dan dari situasi luar. Oleh karena itu, mereka harus belajar bagaimana beradaptasi dengan perubahan dengan cepat dan berhasil (Jones, 2013).

Bharioo (2005) menyatakan perubahan dalam organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis berdasarkan sifatnya; yaitu perubahan internal dan perubahan eksternal. Perubahan proses, struktur organisasi, prosedur, budaya, teknik, teknologi, gaya manajemen, peralatan-peralatan, dan permesinan menunjukkan adanya perubahan internal. Perubahan ekonomi, kebijakan pemerintah,

perubahan politik, peraturan perundang-undangan, pasar tenaga kerja, struktur sosial dan ilmu pengetahuan, dan teknologi, menunjukkan adanya perubahan eksternal.

Ada banyak kekuatan di lingkungan yang berdampak pada organisasi (Jones, 2013). Salah satu langkah pertama pemimpin adalah mengidentifikasi kekuatan internal dan eksternal ketika mencoba untuk memperkenalkan perubahan dalam organisasi (Russell, 2006). Kekuatan eksternal untuk perubahan dalam organisasi berada di luar kendali manajemen (Ivancevich et al., 2008). Tugas terpenting manajer adalah mengenali sifat kekuatan tersebut (Jones, 2013). Lingkungan eksternal, termasuk didalamnya adalah kekuatan kompetitif ekonomi, politik, teknologi, demografi dan social, juga memicu proses perubahan (Anderson & Anderson, 2001; Ivancevich et al., 2008; Jones, 2013). Jadi, jika organisasi lambat atau gagal untuk merespon kekuatan ini, efektivitas organisasi akan terganggu dan akan tertinggal dari pesaingnya (Jones, 2013).

Kekuatan internal biasanya yang beroperasi dalam organisasi dan berada dalam kendali manajemen (Ivancevich et al., 2008). Kekuatan di dalam organisasi menyebabkan perubahan yang memberi tekanan pada para pemimpin, pemangku kepentingan, dan karyawan untuk melanjutkan ke arah baru (Russell, 2006; Singh, 2009). Seringkali kekuatan internal untuk perubahan merefleksikan kekuatan eksternal. Russel (2006), mengemukakan bahwa ide dan wawasan yang diwakili oleh kekuatan internal juga dapat terlepas dari tekanan eksternal untuk perubahan. Berbagai faktor penyebab perubahan dalam organisasi meliputi diantaranya adalah: kepemimpinan dan visi bersama, kegagalan kinerja, ketidakpuasan karyawan, dan ide-ide baru.

Penulis yang berbeda memiliki deskripsi mereka sendiri tentang sifat perubahan dalam organisasi. Jones (2013), menyebutkan kategori berubah menjadi dua tipe, yaitu perubahan evolusioner dan perubahan revolusioner. Demikian pula, Anderson dan Anderson (2001), dalam pengertian signifikansi menggambarkan tujuan perubahan yang terjadi dalam organisasi menjadi tiga jenis: perubahan perkembangan, perubahan transisi, dan perubahan transformasional.

Situasi VUCA

Kata 'VUCA' diperlakukan sebagai sinonim oleh para pemimpin, eksekutif, dan manajer. Lebih lanjut, akronim VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) memiliki arti unik. Para pemimpin organisasi dan para ahli sadar ada kekurangan informasi tentang apa yang organisasi atau pemimpin perlu lakukan dalam mengatasi kondisi-kondisi ini. Oleh karena itu, sangat menantang dan sulit bagi organisasi untuk menjalankan bisnis di dunia VUCA. Selain itu, banyak perusahaan tidak memahami atau merasa sangat sulit untuk menangani VUCA. Topik diskusi banyak perusahaan adalah tentang "Bagaimana sebuah organisasi dapat memposisikan dirinya dalam situasi seperti itu?" atau "Bagaimana organisasi dapat merencanakan sesuatu di dunia VUCA seperti itu?" (Bennett & Lemoine, 2014).

Volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas masing-masing menimbulkan tantangan yang unik. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat mengidentifikasinya, karena setiap komponen memerlukan respon tersendiri dan unik. Selain itu, masing-masing dari empat komponen merupakan fenomena berbeda yang membutuhkan tanggapan tepat yang sama-sama berbeda. Masalah utamanya adalah jika pemimpin melihat VUCA sebagai hal yang umum, tidak dapat dipecahkan dan tidak dapat dihindari, mereka tidak akan mengambil tindakan karena masalah yang sebenarnya tetap tidak terpecahkan. Sedangkan jika pemimpin mempersiapkan menghadapi tantangan yang salah karena salah membaca situasi, sumber daya akan salah penanganan dan mereka akan gagal dalam mengatasi masalah yang sebenarnya (Bennett & Lemoine, 2014).

Sebagian besar perusahaan dan pemimpin merasa sulit untuk memahami cara mengelola atau cara terbaik untuk memimpin dalam era VUCA (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010). Selain itu, batas-batas perusahaan bergeser dan membentuk jaringan global. Aturan lama tidak berlaku sekarang, dan pemimpin harus datang dengan ide dan strategi baru untuk menciptakan dan mempertahankan kesuksesan organisasi (Horney et al., 2010). Laju perubahan saat ini dicirikan oleh kecepatan dan luasnya perubahan yang sama sekali berbeda dengan di masa lalu. Sedangkan kecepatan perang yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi banyak orang di dunia ini sekaligus. Lebih jauh lagi, organisasi sekarang menghadapi perubahan tak terelakkan namun kurang dalam hal kepemimpinan, yang memiliki imajinasi untuk beradaptasi dan fleksibilitas. Ini bukan karena

organisasi tidak sadar tetapi karena kecepatan perubahan yang sangat besar (Lawrence, 2013). Selain itu, perubahan yang cepat ini menciptakan lingkungan baru yang dikenal sebagai lingkungan 'VUCA'.

Istilah VUCA awalnya adalah akronim yang diturunkan dari militer yang diciptakan pada akhir 1990-an oleh *US Army War College*, yang berarti volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Kemudian diadopsi oleh para pemimpin bisnis untuk menggambarkan lingkungan bisnis yang semakin tidak stabil, cepat berubah, kacau dan bergejolak yang di dunia saat ini telah menjadi 'normal baru' (Lawrence, 2013).

"V" dalam akronim VUCA adalah singkatan dari volatilitas. Volatilitas berarti kecepatan, volume, besaran dan sifat perubahan yang berada dalam pola yang tidak dapat diprediksi (Lawrence, 2013). Sullivan (2012) mendefinisikan volatilitas dimana segala sesuatunya berubah dengan cepat tetapi tidak dalam pola berulang atau tren yang dapat diprediksi. Selain itu, Bennett dan Lemoine (2014) mendefinisikan situasi *volatile* sebagai "situasi yang tidak stabil atau tidak dapat diprediksi; tidak perlu melibatkan struktur yang kompleks, kurangnya pengetahuan yang kritis atau keraguan tentang hasil apa yang mungkin dihasilkan dari peristiwa-peristiwa penting".

"U" dalam akronim VUCA berarti ketidakpastian. Ketidakpastian adalah "istilah yang digunakan untuk menggambarkan situasi yang ditandai dengan kurangnya pengetahuan bukan sebagai sebab dan akibat tetapi lebih berkaitan dengan apakah peristiwa tertentu cukup signifikan untuk membentuk penyebab yang berarti" (Bennett & Lemoine, 2014). Selain itu, dalam ketidakpastian, perubahan 'menggangu' sering terjadi karena kurangnya prediksi dalam berbagai masalah dan peristiwa. Dalam lingkungan ketidakpastian, masalah dan peristiwa masa lalu sudah tidak dapat lagi digunakan untuk memprediksi masa depan secara akurat, sehingga sangat sulit untuk dilakukan identifikasi dan mempersiapkan "apa yang akan datang selanjutnya" dan tantangan pengambilan keputusan (Lawrence, 2013; Sullivan, 2012). Ketidakpastian bukanlah volatilitas. Dalam situasi yang tidak stabil, perubahan mungkin terjadi, tetapi hanya itu mungkin datang dengan cepat dan pada besaran yang berbeda. Di sisi lain, dalam situasi yang tidak pasti, mungkin saja justru tidak ada perubahan yang melekat sama sekali (Bennett & Lemoine, 2014).

"C" dalam akronim VUCA adalah singkatan dari kompleksitas. Kompleksitas menunjukkan dimana "ada banyak penyebab dan sulit dipahami faktor mitigasi yang terlibat dalam suatu masalah" (Sullivan, 2012). Selain itu, kompleksitas menambah turbulensi perubahan, membuat pengambilan keputusan menjadi sulit karena tidak adanya prediktor masa lalu dan juga menyebabkan kebingungan yang dapat menyebabkan ambiguitas (Lawrence, 2013). Situasi kompleksitas berbeda dari situasi yang mudah berubah atau tidak pasti. Misalnya, organisasi yang menjalankan bisnis di banyak negara mungkin saja menghadapi kompleksitas karena lingkungan peraturan dan iklim politik, tetapi ini tidak berarti bahwa situasinya mudah berubah atau tidak pasti (Bennett & Lemoine, 2014).

"A" dalam akronim VUCA berarti ambiguitas. Makna suatu peristiwa tidak jelas, sifat hubungan sebab dan akibatnya diragukan dalam situasi ambiguitas. Ambiguitas didefinisikan dimana "penyebab, siapa, apa, dimana, kapan, bagaimana, dan mengapa" dibalik hal-hal yang terjadi tidaklah jelas dan sulit dipastikan. Terdapat gejala yang terkait dengan ambiguitas: ketidakmampuan untuk secara akurat mengkonseptualisasikan ancaman dan peluang sebelum menjadi mematikan dan meningkatkan rasa frustrasi terhadap pencapaian yang terkotak-kotak atau tidak memberikan penambahan kesuksesan yang komprehensif. Situasi ambigu biasanya berkisar pada produk, inovasi, pasar, atau peluang baru. Selain itu, dalam situasi yang tidak pasti, jika Anda mengumpulkan informasi yang memadai, masalah dapat diprediksi apa yang mungkin terjadi. Namun, situasi ambigu lebih menantang karena kebaruan, pola masa lalu yang terbatas, untuk menentukan hasil penyebab tertentu atau rangkaian tindakan. (Bennett & Lemoine, 2014; Lawrence, 2013; Sullivan, 2012)

Peran pemimpin berperan sangat penting dalam perubahan yang kompleks ini, karena merekalah yang memimpin dan mengelola perubahan yang semakin hari semakin kompleks. Para pemimpin membutuhkan pengalaman, keterampilan, dan kesabaran yang ekstrim untuk memahami komponen reformasi sistemik agar dapat menerapkan perubahan sepenuhnya. Villa and Thousand (2005) menyarankan beberapa komponen seperti visi, keterampilan, insentif, sumber daya, dan perencanaan tindakan untuk memprediksi keberhasilan atau kegagalan organisasi sambil mengelola perubahan yang kompleks. Jika semua komponen tersebut secara kolektif melekat dalam sistem, maka itu berkontribusi untuk mengelola perubahan kompleks dengan sukses di organisasi mana pun. Namun, jika salah satu komponen tidak dijaga maka hasilnya akan menjadi sesuatu yang lain yang diinginkan perubahan (Villa & Thousand, 2005).

Situasi Krisis

Krisis adalah peristiwa yang tiba-tiba, mengejutkan, tidak terduga, dan tidak dapat diprediksi yang dapat mengancam terganggunya operasi organisasi yang menimbulkan ancaman finansial dan reputasi (Coombs, 2007). Selain itu, krisis bisa membahayakan berbagai pemangku kepentingan, baik finansial, emosional atau fisik lain yang dialami oleh karyawan, pelanggan, pemasok, ommunity anggota dan pemegang saham (Coombs, 2007). Selain itu, krisis menimbulkan ancaman reputasi karena memberikan alasan kepada orang-orang untuk berpikir negatif tentang organisasi (Coombs, 2007). Pearson dan Clair (1998), mendefinisikan krisis organisasi sebagai "peristiwa dengan probabilitas rendah dan berdampak tinggi yang mengancam terhadap kelangsungan organisasi dan ditandai dengan ambiguitas sebab akibat dan cara penyelesaian, serta kehancuran keyakinan dan nilai yang umumnya dipegang dan asumsi dasar individu, serta pengambilan keputusan yang ditekan oleh kendala waktu yang dirasakan".

Konsultan Manajemen Krisis membedakan krisis menjadi dua jenis, yaitu krisis ular kobra dan ular piton. Krisis ular kobra mengacu pada krisis 'tiba-tiba', seperti bencana yang melanda perusahaan yang sangat mengejutkan, sedangkan krisis python dikenal sebagai krisis 'lambat terbakar' atau 'krisis merayap' yang secara bertahap menghancurkan organisasi dengan berbagai masalah yang muncul (Ahmed, 2006). Seperti, krisis seperti kebangkrutan, bencana akibat kelalaian berulang atau penipuan perusahaan adalah krisis python. Jenis krisis ini lebih disebabkan oleh perusahaan sendiri, mudah muncul tanpa reputasi yang baik (Cooley & Cooley, 2011).

Hwang dan Lichtenthal (2000) membedakan dua jenis krisis, yaitu krisis mendadak dan krisis kumulatif. Krisis mendadak dipicu oleh dampak tiba-tiba dari gangguan internal atau eksternal yang umumnya lebih spesifik, tetapi kurang dapat diprediksi, daripada yang kumulatif. Di sisi lain, krisis kumulatif "menabur benih mereka dalam sebuah organisasi dan menjadi memaksa diri lembur sampai tercapainya batas ambang tertentu" (Hwang & Lichtenthal, 2000).

Roux-Dufort (2007) menyatakan bahwa krisis tidak selalu negatif atau mengancam, karena membantu untuk mengungkapkan ketidaksadaran/kesiapan organisasi jika krisis tidak terjadi. Ini adalah proses evolusi dan "tidak ada yang akan sama lagi". Penyebab krisis besar adalah karena kegagalan kepemimpinan, budaya yang tidak responsif, kesalahan manusia, perencanaan yang buruk, penilaian yang buruk, perilaku yang tidak etis atau tidak jujur, praktik pemeliharaan yang buruk, serta kegagalan materi (Jaques, 2007).

Lebih lanjut, Burnett (1998) melihat temuan dari penelitian tentang organisasi yang mengalami krisis, menyimpulkan bahwa krisis dapat menghasilkan keuntungan sekaligus kerugian". Keuntungan yang mungkin didapat dari krisis adalah: pahlawan dilahirkan; strategi baru berkembang; perubahan dipercepat; orang bisa diubah; kompetitif baru muncul; masalah laten dihadapi; dan sistem peringatan dini berkembang. Kemungkinan kerugian akibat krisis, berdampak parah pada keuntungan perusahaan; kerusakan integritas dan nama perusahaan; moral karyawan yang negatif; pengawasan publik dan pemerintah yang tidak diinginkan; serta pengalihan modal, karyawan dan waktu yang tidak produktif (Burnett, 1998).

3. Pembahasan

Kepemimpinan telah menjadi topik populer selama ini. Namun tidak ada pemahaman dan kesepakatan yang lengkap tentang 'apa kepemimpinan itu?' dan 'kepemimpinan yang efektif atau baik apa yang seharusnya?' (Smith et al., 2002).

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah agen perubahan-orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi mereka (Bass & Stogdill, 1990). Menurut Bennis (2009), secara definisi pemimpin adalah inovator. Mereka melakukan hal-hal yang belum atau tidak

berani dilakukan oleh banyak orang. Selanjutnya, kepemimpinan adalah "interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu untuk tujuan mencapai tujuan" (Bass & Stogdill, 1990; Kesting et al., 2015).

Bennis (2009) mengusulkan lima bahan dasar kepemimpinan, yaitu: 'visi yang membimbing', 'gairah', integritas, dan keingintahuan dan keberanian.

- Visi yang membimbing. Pemimpin memiliki ide atau visi yang jelas tentang apa yang ingin mereka lakukan - secara profesional dan pribadi - dan keberanian untuk bertahan meskipun mengalami kemunduran atau bahkan kegagalan.
- Gairah. Para pemimpin memiliki hasrat yang mendasari untuk suatu profesi, panggilan dan tindakan, dan mencintai apa yang mereka lakukan dan suka melakukannya. Apalagi seorang pemimpin yang mengkomunikasikan *passion*, menginspirasi dan memberikan harapan kepada orang lain.
- Integritas. Integritas adalah bagian penting dari bahan kepemimpinan. Pemimpin memiliki pengetahuan diri tentang kekuatan dan kelemahan mereka. Selanjutnya, ketahui apa yang dapat mereka lakukan dan mengapa mereka ingin melakukannya.
- Keingintahuan dan Keberanian. Pemimpin ingin tahu tentang segala hal dan ingin belajar sebanyak mungkin. Mereka mencoba hal-hal baru, mengambil risiko dan bereksperimen tanpa khawatir gagal karena tahu mereka akan belajar dari kesalahan.

Kotter (2012) mendukung pandangan Bennis (2009) dan menyatakan bahwa visi pemimpin "mendefinisikan seperti apa masa depan yang harus menyelaraskan orang dan menginspirasi mereka untuk mewujudkannya meskipun ada hambatan". Lebih lanjut Bolden (2004) menyatakan bahwa dalam konteks global yang berubah saat ini, kepemimpinan tidak hanya menjadi jawaban atas keberhasilan orang dan organisasi tetapi juga untuk wilayah, sektor, dan bangsa. Kepemimpinan melibatkan pengaruh dan tanpanya, kepemimpinan tidak ada (Northouse, 2010).

Dengan demikian, pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk mengidentifikasi pengetahuan atau keahlian apa yang dibutuhkan untuk membawa perubahan ke depan. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk berkomitmen pada visi atau misi yang merespon kebutuhan individu, memotivasi perilaku orang lain, berkomunikasi secara efektif, kemampuan untuk mencoba strategi yang berbeda, dan kemampuan untuk membuat keputusan yang baik (Bookboon, 2010; Villa & Thousand, 2005).

Pemimpin Sebagai Salah Satu Agen Perubahan

Ivancevich dkk. (2008), mendefinisikan agen perubahan sebagai "orang yang bertindak sebagai pemrakarsa untuk aktivitas perubahan. Bisa menjadi anggota internal perusahaan atau konsultan eksternal". Mereka sering memainkan peran penting dalam mengelola, memulai dan menerapkan perubahan dalam organisasi (Caldwell, 2003).

Agen perubahan adalah fasilitator perubahan, menantang status *quo* dengan membawa perspektif yang berbeda ke dalam situasi. Selain itu, mereka bertindak sebagai penasihat, pendidik, pelatih, pengumpul data, dan fasilitator pertemuan. Dalam organisasi, keberhasilan program perubahan sangat bergantung pada hubungan antara pembuat keputusan utama dan agen perubahan. Oleh karena itu, bentuk intervensi yang digunakan dalam proses perubahan merupakan pertimbangan yang menentukan. Beberapa organisasi mengandalkan kapasitas *inhouse* mereka, sementara yang lain mengandalkan bantuan dari luar. Baik agen perubahan internal dan eksternal memiliki kompetensi mereka sendiri dan siapa yang harus dipertimbangkan dan apa yang terbaik tergantung pada situasi perubahan tertentu (Cameron & Green, 2015).

Caldwell (2003) yang dijelaskan kemudian oleh Cameron & Green (2015), mengusulkan klasifikasi dari model agensi perubahan yaitu model kepemimpinan, manajemen, konsultasi dan tim. Model-model ini memberikan landasan teoritis dan empiris yang berguna untuk mengklarifikasi kesamaan antara agen perubahan.

1. Model Kepemimpinan. Dalam model kepemimpinan, pemimpin atau eksekutif senior yang berada di posisi teratas organisasi diidentifikasi sebagai agen perubahan. Mereka adalah orang-orang yang memprakarsai perubahan strategis yang bersifat luas atau transformasional. Kunci kekuatan model kepemimpinan adalah adanya kekuasaan, arah yang jelas, sponsor dan otoritas untuk 'membuat

- perubahan terjadi'. Dengan demikian, komitmen pemimpin terlihat jelas oleh para pemangku kepentingan dalam proses perubahan. (Cameron & Green, 2015).
2. Model Manajemen. Dalam model manajemen, manajer menengah dan spesialis fungsional dipahami sebagai agen perubahan. Mereka menyesuaikan, membangun atau mempertahankan dukungan untuk perubahan strategis dalam fungsi utama atau unit bisnis. Poin kuat dari pendekatan ini adalah bahwa manajer menengah lebih dekat dengan 'permukaan batu bara'. Oleh karena itu, mereka memiliki pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang berhasil dan tidak dalam organisasi. Dengan demikian, visi strategis dapat diterjemahkan ke dalam aksi-aksi lokal. Namun, diingatkan bahwa manajer menengah mungkin tidak dibekali dengan sumber daya dan keterampilan yang diperlukan saat memberikan perhatian pada bisnis serta perubahannya (Cameron & Green, 2015).
 3. Model Konsultasi. Dalam model konsultasi, konsultan eksternal atau internal dianggap sebagai agen perubahan. Mereka beroperasi pada tingkat proses strategis dan operasional dalam suatu organisasi. Jadi konsultan memberikan keahlian, nasihat, pelatihan, program perubahan, koordinasi, manajemen proyek atau keterampilan proses dalam memfasilitasi perubahan. Kekuatan utama dari model konsultasi adalah bahwa konsultan tersebut ahli dan memiliki pengalaman dalam banyak pengaturan manajemen perubahan dan juga memiliki kemampuan untuk bekerja dalam kemitraan dengan organisasi. Alih-alih pendekatan programatik murni, pendekatan ini lebih merupakan pendekatan pendekatan yang muncul untuk berubah. Hal ini sebagian, karena jarak kontrak dan psikologis yang mungkin dimiliki konsultan, dan sebagian besar karena cara konsultan tidak begitu tertutup dalam organisasi untuk menjadi bagian dari perubahan dan setelah perubahan itu terjadi (Cameron & Green, 2015).
 4. Model Tim. Dalam model tim, tim yang dapat beroperasi pada operasional, proses strategis atau tingkat tugas dipahami sebagai agen perubahan. Ini mungkin termasuk spesialis fungsional, manajer dan karyawan dari departemen yang berbeda serta konsultan eksternal dan internal. Dalam pendekatan ini, tim terdiri dari beberapa orang yang memiliki pengetahuan bisnis, keahlian dalam manajemen perubahan, dan jaringan yang lebih besar ke dalam sistem organisasi. Model tim merupakan bagian penting dari keberhasilan manajemen perubahan. Namun kelemahannya, tim mungkin percaya bahwa mereka tahu yang terbaik dan merasa lebih unggul, sehingga dapat saja menjadi terisolasi dari seluruh organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu diwaspadai saat memilih model tim (Cameron & Green, 2015).

Pengembangan Kepemimpinan untuk Menangani Situasi VUCA

Bob Johansen mengembangkan Model *VUCA Prime*, yang mengusulkan bahwa pemimpin VUCA terbaik dibedakan oleh "visi, pemahaman, kejelasan dan ketangkasan" dalam menghadapi situasi perubahan ataupun krisis (Lawrence, 2013). Lebih lanjut, model ini dapat dilihat sebagai kontinum keterampilan yang diperlukan oleh pemimpin untuk dikembangkan guna memimpin organisasi di dunia VUCA. Lawrence (2013) menegaskan bahwa VUCA Prime dapat digunakan oleh para profesional sumber daya manusia dan manajemen bakat sebagai cetak biru 'keterampilan dan kemampuan' untuk mengembangkan rencana pengembangan kepemimpinan. Jadi, model ini menyarankan strategi yang berbeda untuk menangani situasi VUCA secara efektif.

Volatilitas dapat diatasi dengan visi, dan bahkan menjadi pedoman penting dalam situasi yang tidak stabil. Visi memberi pemimpin ide yang jelas apa yang mereka inginkan dan kemana mereka ingin membawa organisasi mereka. Pemimpin dengan visi yang jelas dapat mengatasi perubahan lingkungan yang tidak menentu seperti persaingan baru di pasar mereka atau penurunan ekonomi (Lawrence, 2013). Namun, Bennett dan Lemoine (2014), berpendapat bahwa ketangkasan adalah kunci untuk menangani volatilitas. Meskipun mahal dan tampaknya tidak dibutuhkan dalam jangka pendek, tetapi dapat membawa kesuksesan dalam jangka panjang jika pasar benar-benar bergejolak. Misalnya, menimbun sumber daya, membeli karyawan secara berlebihan, melindungi nilai bahan bakar, dan mengumpulkan bahan mentah.

Ketidakpastian dapat diatasi dengan pemahaman. Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk berhenti, melihat dan mendengarkan. Selanjutnya, pemimpin harus memimpin dengan visi dan belajar untuk melihat dan mendengarkan di luar area fungsional kompetensi mereka

untuk memahami volatilitas (Lawrence, 2013). Dengan demikian, pemimpin perlu berkomunikasi dengan karyawan dari berbagai tingkatan dalam organisasi untuk mengembangkan dan menunjukkan keterampilan kolaborasi dan kerja tim (Lawrence, 2013). Namun, Bennett dan Lemoine (2014), berpendapat bahwa informasi sangat penting untuk mengurangi ketidakpastian. Ketidakpastian ada karena kurangnya informasi yang memadai. Oleh karena itu, cara sederhana untuk mengatasi situasi tersebut adalah dengan memperoleh informasi dari jaringan yang berbeda baik dari dalam maupun luar organisasi.

Kompleksitas dapat diatasi dengan kejelasan yang merupakan proses musyawarah untuk memahami kekacauan. Kekacauan datang dengan cepat dan nyaris tidak terjadi di dunia VUCA. Dengan demikian, pemimpin harus cepat dan dapat menyesuaikan dengan detail kekacauan yang sepele untuk membuat keputusan bisnis yang lebih terinformasi dan lebih baik (Lawrence, 2013). Namun, Bennett dan Lemoine (2014) berpendapat bahwa cara yang paling efisien dan efektif untuk mengatasi kompleksitas adalah dengan merestrukturisasi operasi internal organisasi agar sesuai dengan lingkungan. Selain itu, perusahaan yang menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan lebih efektif, sedangkan organisasi yang mempertahankan proses dan struktur masa lalu kurang efektif.

Ambiguitas dapat diatasi dengan kelincahan. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi di seluruh organisasi dan cepat dalam menerapkan solusi (Lawrence, 2013). Pemahaman, kejelasan, dan ketangkasan tidak eksklusif satu sama lain, melainkan merupakan elemen yang saling terkait yang membantu para pemimpin menjadi pemimpin VUCA yang kuat (Lawrence, 2013). Sebaliknya, Bennett dan Lemoine (2014), berpendapat bahwa eksperimen diperlukan untuk mengurangi ambiguitas. Oleh karena itu, pemimpin organisasi dapat menentukan hanya melalui eksperimen cerdas, strategi apa yang menguntungkan dan apa yang tidak, di mana aturan sebelumnya tidak lagi diterapkan dalam bisnis.

Tabel 1. Perbedaan dalam kerangka VUCA

	Apa itu?	Bagaimana Mengatasinya Secara Efektif?
<i>Volatile</i>	Pola yang tidak stabil dan tidak dapat diprediksi	- Vision - Agility/Kelincahan
<i>Uncertainty</i>	Kurangnya pengetahuan; sebab dan akibat dipahami	- Understanding/Pemahaman - Informasi
<i>Complexity</i>	Sulit untuk memahami penyebab dan faktor mitigasinya	- Clarity/Kejelasan - Restrukturisasi
<i>Ambiguity</i>	Kurangnya 'aturan dasar permainan' ; sebab dan akibat tidak dipahami	- Agility/Kelincahan - Experimentation/Percobaan

Sumber: Lawrence, 2013

Gaya Kepemimpinan transformasional sangat penting saat mengelola perubahan kompleks, karena visi pemimpin dapat memberi arah kepada anggotanya dengan motivasi untuk bekerja lebih keras, dan melakukan lebih dari yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih dari itu, pemimpin perlu memiliki kepribadian yang luar biasa, mampu mengambil resiko dan tahu persis apa yang harus dilakukan dan meningkatkan semangat tim dalam organisasi. Ini sangat penting dalam situasi yang tidak pasti di mana masalah dan peristiwa masa lalu tidak dapat memprediksi masa depan secara akurat. Hal ini membuat sangat sulit untuk diidentifikasi dan bersiap untuk “apa yang akan datang selanjutnya”, dan tantangan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin perlu memotivasi karyawan untuk unggul dalam pekerjaan mereka melalui semangat dan kata-kata penyemangat yang akan membuat mereka menyadari cara, peran penting yang mereka mainkan dalam pertumbuhan organisasi di masa depan. Para pemimpin perlu mencari cara untuk melakukan visi mereka secara jelas dan dapat dipahami oleh setiap karyawan, dalam mengikuti rencana dan merasakan dukungan dalam diri mereka. Karena, jika karyawan tidak optimis mereka tidak akan melakukan pekerjaan dan berkorban. Selanjutnya, mendengarkan kebutuhan karyawan, memahami, mengekspresikan keyakinan

pada kemampuan individu, secara efektif memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras mencapai hasil yang diinginkan. (Thebe, 2017)

Peran pemimpin sangat penting dalam perubahan yang kompleks, karena merekalah yang memimpin dan mengatur perubahan kompleks tersebut. Pemimpin tanpa visi menciptakan kebingungan, karena kurangnya arah. Pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk berkomitmen pada visi, memotivasi karyawan, berkomunikasi secara efektif, kemampuan mencoba strategi yang berbeda, dan kemampuan untuk membuat keputusan yang baik. Jika keterampilan ini tidak ada, maka akan menimbulkan kecemasan, karena kurangnya pengetahuan atau keahlian untuk menerapkan atau mengatasi situasi baru. Selanjutnya, insentif intrinsik atau ekstrinsik adalah bahan penting dalam proses perubahan. Oleh karena itu, jika tidak ada insentif, akan ada resistensi tingkat tinggi dari orang-orang yang tidak memiliki manfaat dalam proses perubahan. Dalam suatu organisasi, karyawan juga membutuhkan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka. Jika sumber daya tidak ada, maka hal itu membuat frustrasi karena pasokan sumber daya yang dibutuhkan tidak dapat memastikan perubahan yang berhasil. Pemimpin perlu memiliki perencanaan tindakan yang terkoordinasi. Tanpa itu organisasi tidak akan kemana-mana dan menghabiskan banyak energi. (Thebe, 2017)

4. Kesimpulan

Dunia saat ini, mengalami perubahan dengan cepat, lingkungan bisnis bergejolak, sehingga menjadikan situasi saat ini dalam 'kenormalan baru'. Selain itu, banyak organisasi yang tidak memahami atau kesulitan menghadapi situasi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Setiap komponen tersebut menimbulkan tantangan unik yang dapat dihadapi dengan *Vision, Understanding, Clarity, dan Agility*. Oleh karena itu, organisasi harus dapat mengidentifikasi setiap permasalahan yang muncul, karena setiap komponen membutuhkan respons tersendiri dan unik. Pemimpin merupakan agen perubahan yang berperan penting dalam mengelola, memulai dan melaksanakan perubahan. Visi memberi pemimpin gagasan yang jelas, apa yang mereka inginkan dan ke mana mereka ingin membawa perusahaan pada saat terjadi perubahan, krisis, atau bahkan dalam kondisi yang parah, tidak pasti dan kompleks. Ketidakpastian muncul karena kurangnya informasi yang memadai. Oleh karena itu, cara sederhana untuk mengatasi ketidakpastian adalah dengan memperoleh informasi dari jaringan yang berbeda dari dalam atau luar organisasi. Restrukturisasi operasi organisasi internal agar sesuai dengan lingkungan dengan cara yang efisien dan efektif untuk mengatasi kompleksitas. Kelincahan adalah kunci proses pengambilan keputusan. Selanjutnya semua komponen visi, keterampilan, insentif, sumber daya dan perencanaan, merupakan tindakan penting secara bersamaan dalam mengelola perubahan yang kompleks dengan sukses di organisasi mana pun.

REFERENSI

Ahmed, M. (2006). *The Principles and Practice of Crisis Management: The Case of Brent Spar*. Springer.

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management. Advance Strategies for Today's Transformational Leaders*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books.
- Bharijoo, S. B. (2005). Organizational Change: An Emerging Need for Survival and Success. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 2(1), 81–86.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership?* Retrieved from http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/what_is_leadership.
- Bookboon. (2010). *Leadership Skills*. Bookboon. Retrieved from https://books.google.dk/books?id=qyUyQzQD1EC&dq=leadership+skills&source=gbs_navlinks_s
- Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach To Managing Crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475–488.
- Caldwell, R. (2003). Models of Change Agency: a Fourfold Classification. *British Journal of Management*, 14, 131–142.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of Change Management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. (4th ed.). Kogan Page Limited.
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2011). How Organizations Engage with External Complexity: A Political Action Perspective. *Organization Studies*, 32(6), 803–824.
- Cooley, S. C., & Cooley, A. B. (2011). An examination of the situational crisis communication theory through the general motors bankruptcy. *Journal of Media and Communication Studies*, 3(6), 203–211.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Courtney, H. (2003). Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty. *Strategy & Leadership*, 31(1), 14–22.
- Elsaid, N. M., Okasha, A. E., & Abdelghaly, A. A. (2013). Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance Ministry of State for Environmental Affairs-Egypt. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10), 1–10.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121–151.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4), 32–38.
- Hwang, P., & Lichtenthal, J. D. (2000). Anatomy of Organizational Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(3), 129–140.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147–157.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation

- management - a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22–41.
- Khan, M. A., & Hashim, M. (2014). *Organizational Change: Case Study of General Motors*.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*, 1–15.
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2000). Managing Change: An Overview. *Review Paper*, 7(2), 116–124.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organization Change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership : Theory and Practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Petrie, N. (2014). Future Trends in Leadership Development. Center for Creative Leadership, 1–36.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is Crisis Management (Only a Management of Exceptions ? *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 15(2), 105–114.
- Russell, J. (2006). *Leading Change Training*. Elsevier.
- Singh, K. (2009). *Organizational Change and Development*. Excel Books.
- Smith, B. N., Montagno, R. V, & Kuzmenko, T. N. (2002). Transformational and Servant Leadership : Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80–91.
- Sullivan, J. (2012). *VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning*. ERE.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting Paradigms : From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, 21–32.
- Thebe, Subas. (2017). Managing Change in a VUCA World a Retrospective Case Studies of Ford and GM, Master Thesis, Msc in Innovation, Knowledge and Entrepreneurial Dynamics (MIKE-B), Aalborg University, Denmark
- Villa, R. A., & Thousand, J. S. (2005). *Creating an Inclusive School* (2nd ed.). Association for Supervision