

**PENGABDIAN PADA MASYARAKAT  
LEADHERSHIP DAN  
MENGELOLA PERUBAHAN**



**Oleh:  
Tejo Nurseto, M.Pd  
NIP. 197403242001121001  
tejo@uny.ac.id**

**FAKULTAS EKONOMI  
PENDIDIKAN EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2011**

**LEADHERSHIP DAN  
MENGELOLA PERUBAHAN**  
**Disampaikan Oleh : Tejo Nurseto, M.Pd**  
**tejo@uny.ac.id**  
**dalam pelatihan Leading of Change**  
**Pesantren Kilat MataAir**  
**24 Mei 2011**

**A. Pendahuluan**

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (inner peace) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (leadership from the inside out).

Pemimpin menurut Suradinata (1997:11) adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Siagian (1986:12) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripada nya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Ketika pada suatu hari filsuf besar Cina, Lao Tsu, ditanya oleh muridnya tentang siapakah pemimpin yang sejati, maka dia menjawab: *As for the best leaders, the people do not notice their existence. The next best, the people honour And praise. The next, the people fear, And the next the people hate. When the best leader's work is done, The*

*people say, 'we did it ourselves'*. Justru seringkali seorang pemimpin sejati tidak diketahui keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Bahkan ketika misi atau tugas terselesaikan, maka seluruh anggota tim akan mengatakan bahwa merekalah yang melakukannya sendiri. Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), motivator, inspirator, dan maximizer. Konsep pemikiran seperti ini adalah sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin konvensional yang justru mengharapkan penghormatan dan pujian (*honor and praise*) dari mereka yang dipimpinnya. Semakin dipuji bahkan dikultuskan, semakin tinggi hati dan lupa dirilah seorang pemimpin. Justru kepemimpinan sejati adalah kepemimpinan yang didasarkan pada kerendahan hati (*humble*).

Menurut Winardi (1990:32) bahwa pemimpin terdiri dari pemimpin formal (*formal leader*) dan pemimpin informal (*informal leader*). Pemimpin formal adalah seorang (pria atau wanita) yang oleh organisasi tertentu (swasta atau pemerintah) ditunjuk (berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan) untuk memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasi yang ada dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula. Sedangkan kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern.

Pelajaran mengenai kerendahan hati dan kepemimpinan sejati dapat kita peroleh dari kisah hidup Nelson Mandela. Seorang pemimpin besar Afrika Selatan, yang membawa bangsanya dari negara yang rasialis, menjadi negara yang demokratis dan merdeka. Saya menyaksikan sendiri dalam sebuah acara talk show TV yang dipandu oleh presenter terkenal Oprah Winfrey, bagaimana Nelson Mandela menceritakan bahwa selama penderitaan 27 tahun dalam penjara pemerintah Apartheid, justru melahirkan perubahan dalam dirinya. Dia mengalami perubahan karakter dan memperoleh kedamaian dalam dirinya. Sehingga dia menjadi manusia yang rendah hati dan mau memaafkan mereka yang telah membuatnya menderita selama bertahun-tahun. Seperti yang dikatakan oleh penulis buku terkenal, Kenneth Blanchard, bahwa kepemimpinan dimulai dari dalam hati dan keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Perubahan karakter adalah segala-galanya bagi seorang pemimpin sejati. Tanpa perubahan dari dalam, tanpa kedamaian diri, tanpa kerendahan hati, tanpa adanya

integritas yang kokoh, daya tahan menghadapi kesulitan dan tantangan, dan visi serta misi yang jelas, seseorang tidak akan pernah menjadi pemimpin sejati.

Tiga teori yang menjelaskan munculnya pemimpin adalah sebagai berikut (Kartono, 1998:29) :

1. **Teori Genetis** menyatakan sebagai berikut : 1) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakatbakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. 2) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus. 3) Secara filsafat, teori tersebut menganut pandangan deterministis.
2. **Teori Sosial** (lawan Teori Genetis) menyatakan sebagai berikut : 1) Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja. 2) Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.
3. **Teori Ekologis atau Sintetis** (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan sebagai berikut : Seseorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

## B. karakter Pemimpin Sejati

Setiap kita memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin. Dalam tulisan ini saya memperkenalkan sebuah jenis kepemimpinan yang saya sebut dengan Q Leader. Kepemimpinan Q dalam hal ini memiliki empat makna. Pertama, Q berarti kecerdasan atau intelligence (seperti dalam IQ – Kecerdasan Intelektual, EQ – Kecerdasan Emosional, dan SQ – Kecerdasan Spiritual). Q Leader berarti seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan IQ—EQ—SQ yang cukup tinggi. Kedua, Q Leader berarti kepemimpinan yang memiliki quality, baik dari aspek visioner maupun aspek manajerial. Ketiga, Q Leader berarti seorang pemimpin yang memiliki qi (dibaca ‘chi’ – bahasa Mandarin yang berarti energi kehidupan). Makna Q keempat adalah seperti yang dipopulerkan oleh KH Abdullah Gymnastiar sebagai qolbu atau inner self. Seorang pemimpin sejati adalah seseorang yang sungguh-sungguh mengenali dirinya (qolbu-nya) dan dapat mengelola dan mengendalikannya (self management atau qolbu management). Menjadi seorang pemimpin Q berarti menjadi seorang pemimpin yang selalu belajar dan bertumbuh senantiasa untuk mencapai tingkat atau kadar Q (intelligence – quality – qi — qolbu) yang lebih tinggi dalam upaya pencapaian misi dan tujuan organisasi maupun pencapaian makna kehidupan setiap pribadi seorang

pemimpin. Untuk menutup tulisan ini, saya merangkum kepemimpinan Q dalam tiga aspek penting dan saya singkat menjadi 3C, yaitu:

1. Perubahan karakter dari dalam diri (character change)
2. Visi yang jelas (clear vision)
3. Kemampuan atau kompetensi yang tinggi (competence)

Ketiga hal tersebut dilandasi oleh suatu sikap disiplin yang tinggi untuk senantiasa bertumbuh, belajar dan berkembang baik secara internal (pengembangan kemampuan intrapersonal, kemampuan teknis, pengetahuan, dll) maupun dalam hubungannya dengan orang lain (pengembangan kemampuan interpersonal dan metoda kepemimpinan). Seperti yang dikatakan oleh John Maxwell: *"The only way that I can keep leading is to keep growing. The day I stop growing, somebody else takes the leadership baton. That is the way it always is."* Satu-satunya cara agar saya tetap menjadi pemimpin adalah saya harus senantiasa bertumbuh. Ketika saya berhenti bertumbuh, orang lain akan mengambil alih kepemimpinan

### **C. Pemimpin Perubahan**

Dalam bukunya yang amat terkenal, *Mengembangkan Kepemimpinan Di Dalam Diri Anda*, John C. Maxwell berkata, "Mengubah pemimpin berarti mengubah organisasi. Menumbuhkan pemimpin, menumbuhkan organisasi." Artinya? Perusahaan atau organisasi tidak akan berubah dan tidak akan berjalan ke arah yang dicita-citakan, apabila para pemimpinnya sendiri, di bagian apapun, tidak berubah dan tidak tumbuh. Sebuah organisasi tidak bisa tumbuh di luar sampai para pemimpinnya sendiri tumbuh di dalam.

Jika seluruh unit kepemimpinan berubah secara positif, maka pertumbuhan organisasi atau perusahaan akan terjadi secara otomatis. Pemimpin yang lemah sama dengan organisasi yang lemah. Pemimpin yang kuat sama dengan organisasi yang kuat. Segala-galanya akan naik atau turun, sesuai dengan kekuatan kepemimpinan. Kita mungkin juga bisa sepakat bahwa perbedaan antara perusahaan yang baik dengan perusahaan yang hebat juga adalah kepemimpinan. Apakah Anda bersedia jadi pemimpin yang hebat? Syaratnya, mau berubah! Apa ada pemimpin yang menolak perubahan? Banyak! Perlawanan terhadap perubahan adalah sesuatu yang universal sifatnya, menyerang semua kelas dan budaya. Sekalipun sudah ditunjukkan berbagai

fakta kebenaran dan bukti nyata, tetap saja banyak pemimpin yang tidak mau mengubah sikap dan pikirannya.

Maxwell mengambil sebuah kisah yang amat menarik tentang Henry Ford yang gagal memimpin dunia otomotif lantaran ia tidak mau berubah, seperti yang dilukiskan dalam biografi Robert Lacy yang laris, *Ford: The Man and the Machine*. Lacy mengatakan Ford adalah orang yang begitu mencintai mobil model T yang diciptakannya sehingga ia tidak mau mengubah satu baut pun pada mobil itu. Dia bahkan menepak William Knudsen, karena Knudsen berpikir dia melihat kemerosotan Model T. Itu terjadi tahun 1912, ketika Model T baru berumur empat tahun dan sedang berada di puncak popularitasnya. Saat itu Ford baru saja kembali dari perjalanan pesiar di Eropa, dan dia pergi ke garasi Highland Park, Michigan, dan melihat rancangan baru yang diciptakan Knudsen. Para montir yang ada disana mencatat bagaimana Ford sesaat menjadi mata gelap. Dia memandangi kilatan cat merah pada versi Model T yang rendah yang dianggapnya sebagai versi yang buruk dari rancangan Model T yang disayangnya. "Ford memasukkan tangan ke dalam sakunya, dan dia berjalan mengelilingi mobil tiga atau empat kali," kata para saksi mata menceritakan. "Itu adalah mobil empat pintu, dan atapnya diturunkan. Akhirnya, dia pergi ke sisi kiri mobil, dan dia mengeluarkan tangannya, memegang pintu, dan gubrak! Dia merenggutkan pintu sampai copot! . Bagaimana orang itu melakukannya, saya tidak tahu! Dia melompat masuk, dan gubrak! Copot pula pintu lainnya. Hancurlah kaca depan. Dia melompat ke jok belakang dan mulai memukuli atap. Dia merobek atap dengan tumit sepatunya. Dia menghancurkan mobil sebisa-bisanya." Knudsen keluar dan pergi ke General Motors. Henry Ford terus memelihara Model T. Tetapi perubahan desain dalam model pesaing membuatnya menjadi lebih kuno daripada yang diakuinya. Kendati General Motor mengancam akan mendahului Ford, sang pencipta tetap menginginkan kehidupan membeku di tempatnya.

Contoh berikut pun cukup menarik. Selama berabad-abad orang percaya bahwa Aristoteles benar, dengan teorinya: bahwa semakin berat suatu benda, semakin cepat benda itu jatuh ke tanah. Pada waktu itu Aristoteles dipandang sebagai pemikir terbesar sepanjang zaman dan karena itu tentu saja dia tidak mungkin salah. Padahal yang diperlukan hanyalah seorang yang berani untuk mengambil dua buah benda, yang satu berat dan lainnya ringan, lalu menjatuhkannya dari ketinggian yang cukup untuk melihat apakah benda yang berat memang jatuh lebih dahulu atau tidak. Tetapi saat itu tidak ada orang yang tampil ke depan sampai hampir 2000 tahun setelah kematiannya.

Pada tahun 1589, Galileo memanggil para professor yang terpelajar ke landasan Menara Miring Pisa. Kemudian dia naik ke puncak dan mendorong jatuh dua buah beban, yang satu seberat sepuluh pon dan yang lainnya satu pon. Hasilnya, keduanya ternyata mendarat pada saat yang sama! Apa kata para professor? Karena mereka tetap yakin dengan kekuatan kebijaksanaan konvensional yang demikian kokoh bersemayam dalam diri mereka, para professor itu tetap menyangkal apa yang mereka lihat. Mereka tetap mengatakan bahwa Aristoteles benar, lalu lemparkan Galileo ke penjara dan melewatkan sisa hidupnya dalam tahanan rumah. Pertanyaannya, masih adakah sesuatu yang begitu kuat anda yakini sehingga sekalipun sudah berulang kali diperlihatkan fakta-fakta betapa pentingnya kita segera berubah, tetap saja Anda tidak mau berubah? Karena itulah, Howard Hendrick, dalam *Teaching to Change Lives* mengingatkan: Kalau Anda ingin terus memimpin, maka Anda harus berubah. Begitu para pemimpin secara pribadi mau berubah dan mulai melakukannya, maka segala sesuatu yang berada dalam tanggungjawabnya pasti segera berubah. Para pemimpin adalah motor perubahan, dan karena itu ia harus berada di depan untuk menggerakkan perubahan dan mendorong pertumbuhan serta menunjukkan jalan untuk mencapainya.

Tapi terkadang ada pula sebagian pemimpin kita yang mungkin berperilaku seperti Lucy dalam kartun "Peanuts". Sambil menyandar ke pagar ia berkata pada Charlie Brown, "Saya ingin mengubah dunia." Charlie bertanya, "Darimana kamu akan memulai?" Lucy menjawab, "Saya akan mulai dengan kamu!" Para pemimpin yang ada di seluruh bagian perusahaan dimanapun ia berada, harus mampu menjadi motor perubahan. "Mereka harus lebih menjadi termostat daripada termometer," kata Maxwell, dalam bukunya *Mengembangkan Kepemimpinan Di Sekeliling Anda*. Apa bedanya? Kedua alat ini memang sama-sama bisa mengukur panas, tapi ada bedanya. Termometer bersifat pasif. Ia hanya mencatat suhu lingkungan tetapi tidak bisa melakukan apapun untuk mengubah lingkungan. Termostat adalah alat yang aktif. Alat ini menentukan akan menjadi apa sebuah lingkungan. Termostat mempengaruhi perubahan supaya bisa menciptakan iklim. Pemimpin yang baik, mampu menjadi motor perubahan yang menciptakan iklim yang kondusif bagi pertumbuhan cita-cita perusahaan.

**Perubahan Apa?** John C. Maxwell dalam buku *"The Winning Attitude"* menggambarkan, "orang berubah ketika mereka cukup sakit sehingga harus berubah; cukup belajar sehingga ingin berubah; cukup menerima sehingga mereka bisa berubah." Karena itu para pemimpin perlu mengenali siapa-siapa saja orang-orangnya yang berada dalam salah satu dari tiga tahap ini. Sedangkan para pemimpin puncak akan

menciptakan suasana yang menyebabkan salah satu dari tiga hal ini terjadi. Apa yang pertama dan utama sekali perlu diubah oleh para pemimpin, sehingga ia mampu menciptakan suasana yang akan mendorong orang lain ikut berubah? Maxwell, mengajarkan: **Pertama**, pemimpin harus mengembangkan kepercayaan dengan orang lain. Kalau anggota tim percaya kepada pemimpin, itu sudah lumayan hebat. Akan tetapi jauh lebih hebat lagi jika justru pemimpin yang percaya kepada para anggotanya. Bila ini benar-benar terjadi, kepercayaan adalah hasilnya, maka semua pun akan mengikuti. Abraham Lincoln berkata, "Kalau Anda ingin merebut hati seseorang agar mendukung perjuangan anda, mula-mula yakinkan dia bahwa anda sahabatnya yang sejati. Lalu selidikilah apa yang ingin dicapainya." Ujian praktis bagi seorang pemimpin adalah pertanyaan, "Bagaimana hubungan Anda dengan para pengikut Anda?" Kalau hubungannya positif, maka pemimpin itu telah siap untuk mengambil langkah-langkah berikutnya. **Kedua**, pemimpin harus membuat perubahan pribadi pada dirinya sendiri, sebelum meminta orang lain berubah. Para pemimpin sukses bukan hanya mengatakan apa yang harus dilakukan, mereka memperlihatkannya! Orang meniru apa yang mereka lihat dari sang pemimpin. Apa yang dihargainya akan dihargai pula oleh anak buahnya. Tujuan pemimpin menjadi tujuan mereka. Lee Iacocca berkata, "Kecepatan bos adalah kecepatan tim." Kita perlu ingat bahwa kalau orang mengikuti kita, mereka hanya bisa pergi sejauh kita pergi. Kalau pertumbuhan kita berhenti, kemampuan kita untuk memimpin pun akan berhenti. Karena itu mulailah belajar dan tumbuh sejak hari ini, maka lihatlah mereka yang ada di sekeliling anda, mereka pun ternyata tumbuh dan berubah. Ambil contoh saja, mulailah menghilangkan sikap takut mengatakan hal-hal yang tidak ingin didengar oleh atasan anda. Sebagai pemimpin anda harus melaporkan dan menyampaikan apa yang perlu anda laporkan, bukan apa yang sebaiknya dilaporkan. Lalu rangsanglah anggota organisasi anda untuk berani pula menyampaikan apa yang perlu anda dengar, bukan apa yang ingin anda dengar. **Ketiga**, perhatikan kepada tim anda bagaimana perubahan itu sebenarnya akan sangat menguntungkan bagi mereka. Sebab perubahan yang sedang kita lakukan saat ini adalah jalan terbaik bagi seluruh pihak, demi masa depan semua orang, bukan bagi anda sebagai pemimpinnya. Kepentingan orang banyak itulah yang harus didahulukan. **Keempat**, beri mereka andil kepemilikan atas perubahan itu. Kalau orang kurang ikut memiliki suatu gagasan, mereka biasanya menentangnya, bahkan seandainya pun gagasan itu sebetulnya untuk kepentingan mereka yang terbaik! Pemimpin yang bijaksana memungkinkan pengikut

bisa memberikan masukan dan menjadi bagian dari proses perubahan. Tanpa rasa memiliki ini, perubahan hanya akan berjangka pendek. Mengubah kebiasaan dan cara berpikir orang banyak seperti menulis perintah di atas salju dalam badai. Setiap duapuluh menit perintah harus ditulis kembali, kecuali kalau kepemilikan diberikan bersama dengan perintah. Karena itu, kata Trusell dalam *Helping Employees Cope with Change: A Manager's GuideBook*, "Tunjukkan kepada orang lain bagaimana perubahan akan menguntungkan mereka. Mintalah mereka untuk berperan serta dalam semua tahap proses perubahan. Bersikaplah lentur, terbuka dan bisa menyesuaikan diri sepanjang proses perubahan. Akuiilah kesalahan dan buatlah perubahan kalau sesuai dengan keadaan. Doronglah setiap anggota tim untuk membicarakan perubahan. Mintalah pertanyaan, komentar dan umpan balik mereka. Tunjukkan keyakinan anda atas kemampuan mereka untuk melaksanakan perubahan. Akhirnya jangan lupa berilah selalu antusiasme, bantuan, penghargaan, dan pengakuan kepada mereka yang melaksanakan perubahan.

## Daftar Pustaka

- Kartono, Kartini. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpinan Abnormal Itu ?* PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siagian, S. P. (1982). *Administrasi Pembangunan*. Gunung Agung, Jakarta.
- Suradinata, Ermaya. (1995). *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan Dalam Motivasi Kerja* . CV Ramadan, Bandung.
- Winardi. (1990). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Rineka Cipta, Jakarta