

Manajerial

JURNAL MANAJEMEN DAN SISTEM INFORMASI



Kepemimpinan Berbasis Perubahan

Kekuasaan dan Pengaruh Pemimpin Suatu Pendekatan Psikologi Sosial
(Prof. Komaruddin Sastradipoera)

Profil Organisasi dan Kepemimpinan Berbasis Perubahan
(Prof. Dr. H. Moch. Idochi Anwar, M.Pd.)

Kepemimpinan Militer: Sejarah Singkat, Nilai, Prinsip dan Ciri Khusus
(Mayor Jenderal Purn. Syam Soemanagara)

Kepemimpinan dalam Perspektif Islam
(Dr. M. Solihin, M.Ag)

Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi
(Drs. Edi Suryadi, M.Si.)

Kepemimpinan Visioner
(Rasto, S.Pd.)

KEPEMIMPINAN VISIONER

Oleh : R a s t o^{*)}

Kalau Anda tak memiliki visi mengenai cara menampilkan diri secara unik dan berbeda dari yang lain, Anda akan ditelan hidup-hidup oleh persaingan yang kian sengit

Michael Porter

ABSTRAK

Pemimpin yang memiliki kegesitan, kecepatan serta mampu beradaptasi dalam membawa jalannya organisasi memiliki peran yang penting dalam menghadapi kondisi organisasi yang senantiasa mengalami perubahan. Sebab, fleksibilitas organisasi pada dasarnya merupakan karya orang-orang yang mampu bertindak proaktif, kreatif, inovatif dan non konvensional. Pribadi-pribadi seperti inilah yang dibutuhkan sebagai pemimpin organisasi saat ini. Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner, yaitu memiliki visi yang jelas ke arah mana organisasi akan di bawa.

Perubahan yang tak Terhindarkan

Terra incognita, demikian Alvin Toffler melukiskan milenium ketiga sebagai daerah yang tak dikenal yang merupakan bentangan masa depan yang tak terpetakan. Perspektif Newtonian mengenai perubahan yang linier dan dapat diramalkan telah usang, digantikan teori kekacauan (*chaos theory*). Menurut teori ini kehidupan merupakan pertemuan di mana satu peristiwa dapat mengubah peristiwa-peristiwa lain secara tak terduga, bahkan dapat menghancurkan. Perubahan terjadi secara tidak linier, diskontinu dan tak dapat diramalkan. Kehidupan bukanlah rangkaian peristiwa yang saling terkait dan susul-menyusul.

Gejolak perubahan yang berlangsung secara cepat mengakibatkan kesementaraan menjadi sifat hakiki dari kegiatan usaha di masa depan. Kegiatan bisnis menghadapi berbagai kondisi paradoksial yang penuh ketidakpastian. Organisasi-organisasi dan perusahaan-perusahaan di seluruh dunia

dirongrong oleh faktor-faktor eksternal yang memaksa mereka untuk berubah secara drastis. Dalam bukunya : "*The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*", John P. Kotter (Tommy Sudjarwadi, 2003) menyebut empat penyebab utama yang memaksa organisasi untuk berubah. Keempat faktor tersebut adalah: perubahan teknologi, integrasi ekonomi internasional, kejenuhan pasar di negara-negara maju serta jatuhnya rezim komunis dan sosialis.

Inisiatif untuk melakukan perubahan dengan berbagai upaya sistematis, banyak dilakukan perusahaan. Hasil dari upaya-upaya ini banyak yang berhasil, namun banyak pula yang gagal. Ada delapan kesalahan yang sering dilakukan yang menyebabkan perusahaan mengalami kegagalan dalam melakukan perubahan besar yang diharapkan. Hal-hal tersebut menurut John P. Kotter (1996) dalam bukunya : "*Leading Change*" adalah :

1. Membiarkan rasa puas diri yang berlebihan. Perusahaan membiarkan para

^{*)} R a s t o adalah Dosen Program Administrasi Perkantoran FPIPS-UPI.

karyawan berada dalam zona nyaman terus menerus.

2. Gagal membentuk tim pengarah perubahan yang kuat. Perubahan didelegasikan terlalu jauh.
3. Menganggap remeh kekuatan suatu visi. Perusahaan tidak percaya kekuatan suatu visi, sehingga tidak cukup meluangkan waktu untuk membuat visi yang jelas. Visi hanya dianggap sekedar suatu pernyataan. Sekedar formalitas.
4. Visi tidak dikomunikasikan dengan baik.
5. Membiarkan rintangan yang menghalangi pencapaian visi. Struktur organisasi, uraian jabatan, sistem penilaian prestasi serta mekanisme kenaikan gaji dan bonus seringkali menjadi habit yang buruk untuk hidupnya visi yang baru.
6. Gagal mendapatkan kemenangan jangka pendek. Perubahan yang mendasar memerlukan waktu yang panjang. Dalam menjalaninya perlu dibuat sasaran-sasaran antara yang memungkinkan para karyawan merasa mencapai suatu keberhasilan dan berhak merayakannya sebagai kemenangan. Tanpa kemenangan jangka pendek, para karyawan akan frustrasi dan gagal mencapai perubahan besar.
7. Terlalu cepat menyatakan kemenangan akhir. Suatu perubahan yang telah dicapai umumnya masih labil. Mudah sekali untuk kembali ke keadaan semula. Jika kemenangan akhir dinyatakan terlalu dini dan hasil perubahan tidak dijaga dengan baik, kembalinya perubahan yang telah terjadi ke kondisi semula sangat mungkin terjadi.
8. Gagal membakukan perubahan ke dalam budaya perusahaan. Budaya perusahaan diyakini sebagai kumpulan perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam kegiatan sehari-hari. Jika perubahan tidak dapat diabdikan ke dalam perilaku karyawan dalam kegiatan sehari-hari, maka lambat laun perubahan yang telah dicapai akan memudar.

Pentingnya Visi

Visi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai secara ideal dari seluruh aktivitas. Visi juga dapat diartikan sebagai gambaran mental tentang sesuatu yang ingin dicapai di masa depan. Visi adalah cita-cita. Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi bersifat kearifan intuitif yang menyentuh hati dan menggerakkan jiwa untuk berbuat. (Tap. MPR RI No.VII/MPR/2001 tanggal 9 November 2001)

Tanpa visi yang jelas organisasi akan berjalan tanpa arah, berputar-putar tidak menuju sasaran dan akhirnya punah. Peter Senge (Saeful Millah, 2003) melalui karya terkenalnya, "*The Fifth Discipline*" (1997) melontarkan gagasannya bahwa sebuah organisasi hanya akan mampu beradaptasi dengan perubahan apabila ia mampu menjadikan dirinya tampil sebagai sebuah organisasi pembelajaran, *learning organization*, yakni sebuah organisasi yang dibangun oleh orang-orang yang secara terus-menerus mau memperluas kapasitas dirinya dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Salah satu disiplin yang harus dilakukakan dalam rangkan *learning organization* ungkap Senge adalah membangun visi bersama, *shared vision*, yakni harapan bersama tentang masa depan yang ingin dicapai organisasi. Sebuah visi benar-benar merupakan visi bersama apabila setiap orang memiliki gambaran yang sama dan setiap orang merasa memiliki komitmen untuk mencapainya.

Visi merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Bahkan dikatakan (Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel, 2002) bahwa "*nothing motivates change more powerfully than a clear vision.*" Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah

yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar, serta berkembang dalam mempertahankan survivalnya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, visi bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan. Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencecahkan organisasi (Arvan Pradiansyah, <http://www.dunamis.co.id>), karena:

1. Visi memberikan *sense of direction* yang amat diperlukan untuk menghadapi krisis dan berbagai perubahan.
2. Visi memberikan fokus. Fokus merupakan faktor kunci daya saing perusahaan untuk menjadi nomor satu di pasar. Karena focus mengarahkan kita tetap pada bidang keahlian yang kita miliki..
3. Visi memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi. Ini baru terjadi bila setiap individu menerjemahkan visi tersebut menjadi visi dan nilai pribadi mereka.
4. Visi memberikan makna bagi orang yang terlibat di dalamnya. Orang akan menjadi lebih bergairah dan menghayati pekerjaan yang bertujuan jelas.

Burt Nanus (1992) menegaskan visi yang baik akan memberikan dampak terhadap organisasi karena:

1. *The right vision attracts commitment and energizes people.*
2. *The right vision creates meaning in workers' lives.*
3. *The right vision establishes a standard of excellence.*
4. *The right vision bridges the present and the future.*

Visi bukan merupakan sekadar rumusan kata-kata indah yang puitis dan enak didengar. Visi juga bukan sekadar hasil olah pengetahuan (*knowledge management*), meski ia mencakup hal itu. Visi tidak mungkin diperoleh dari pelatihan (*training*)

sebab pada hakikatnya visi bukan keterampilan. Visi harus berangkat dari hati (*heart*, perenungan, dan proses pembelajaran), yang kemudian diberi "bingkai" oleh akal budi (*ratio*, pengetahuan), dan kemudian direalisasikan lewat tindakan nyata (*will*, keterampilan) demikian ungkap Andrias Harefa. Oleh karena itu Burt Nanus (1992) menyarankan agar visi organisasi memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Kepantasan (*appropriateness*). Visi organisasi harus cocok dengan "sejarah, budaya dan nilai." Suatu visi harus mempertimbangkan masa lalu dan kondisi saat ini suatu organisasi, dan pada waktu yang bersamaan, menjadi sesuatu yang realistis dan pantas untuk masa depan organisasi.
2. Idealistis (*idealistic*). Suatu visi harus menyampaikan sesuatu yang penuh harapan dan positif. Suatu visi harus membedakan antara *value-latent* dan mencerminkan "gagasan tinggi." Suatu visi merupakan sesuatu yang produktif dan penting, barangkali bahkan, sesuatu yang adalah sangat penting atau revolusioner.
3. Terpercaya dan penuh arti (*purposeful dan credible*). Suatu visi harus pula menjadi sesuatu yang penuh arti atau memusat pada keberhasilan beberapa tujuan yang masuk akal. Visi harus bersih dan memberi para pengikut dan *affected others* suatu arah yang penuh arti. Apakah visi dan alur ke perwujudannya merupakan sesuatu yang sah? Apakah visi memberikan fokus benar dan menawarkan suatu masa depan yang lebih baik?
4. Mendatangkan ilham (*inspirational*). Suatu visi harus memotivasi orang-orang untuk percaya dan bergabung menjadi bagian dari kelompok yang mewujudkan masa depan yang lebih baik (*the making of a better tomorrow*). Visi adalah suatu "pendorong" organisasi yang baru harus memberikan inspirasi terhadap individu dan mendorong mereka untuk terikat secara penuh. Orang-orang harus diberi do-

rongan dan keinginan guna mewujudkan visi.

5. Dapat dimengerti (*understandable*). Apakah visi jelas dan dapat dimengerti? Jika visi tersebut rancu terlalu sukar untuk dipahami, visi tersebut merupakan suatu yang hilang dalam pemaknaan awal dan dapat mengantarkan organisasi pada kegagalan. Para pemimpin harus bekerja keras untuk mengkomunikasikan suatu visi yang tidak saja bisa diraih oleh dirinya, namun juga dapat diraih oleh yang lainnya. Seorang pemimpin harus mengetahui setiap aspek yang berhubungan dengan visi, dan mampu untuk menyampaikan hal tersebut ke yang lainnya.
6. Unik (*unique*). Tiap organisasi berbeda dalam beberapa bentuk atau cara mengatur kegiatan bisnis. Suatu organisasi bagaimanapun juga memiliki pengecualian dalam sejarahnya, tradisi, aktivitas, dan lain-lain. Suatu visi tidak dapat mengelak untuk mencerminkan keunikan-keunikan ini.
7. Ambisius (*ambitious*). Visi merupakan pandangan yang terlalu tinggi atau jauh, dan sangat berani, dan sering juga berlawanan dengan hal yang berlaku alamiah. Mereka memerlukan keberanian dan ketabahan. Sering mereka membutuhkan "pengorbanan dan investasi emosional."

Hasil studi Andrias Harefa (<http://www.pembelajar.com>) sejauh ini menunjukkan 17 kemungkinan bila organisasi tidak dapat mewujudkan visinya, yaitu:

1. Visi itu tidak cukup jelas;
2. Visi itu tidak cukup dikomunikasikan;
3. Visi itu tidak cukup menarik perhatian;
4. Visi itu tidak sesuai dengan harapan dan keinginan banyak orang;
5. Visi itu tidak cukup sederhana untuk dapat diingat;
6. Visi itu tidak cukup ambisius,
7. Visi itu tidak cukup memotivasi;
8. Visi itu tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut sebagian besar orang;

9. Visi itu tidak menginspirasi antusiasme;
10. Visi itu, kalau tercapai, tidak memberikan rasa bangga;
11. Visi itu tidak mampu memberi makna dalam kaitannya dengan kehidupan sehari-hari;
12. Visi itu tidak merefleksikan keunikan;
13. Visi itu tidak diyakini dapat dicapai;
14. Visi itu membuat orang bersedia berkorban;
15. Visi itu tidak "bernapas" atau tidak "hidup";
16. Visi itu tidak dirumuskan secara positif; dan
17. Visi itu tidak dipelihara baik-baik oleh penggagasnya.

Agar visi organisasi yang dirumuskan dapat diwujudkan Paulus Wirutomo (2003), memberikan beberapa rambu-rambu yang dapat dijadikan pedoman, yaitu:

1. Pelajari organisasi (atau masyarakat) kita dan organisasi (masyarakat) lain serta lingkungannya (tantangan)
2. Ikutkan pihak lain (*stakeholders*)
3. Gunakan akal sehat, jangan asal meniru organisasi lain.
4. Dapatkan masukan dari pihak bawahan
5. Hargai hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

Pemimpin Visioner

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Diana Kartanegara, 2003).

Kompetensi Pemimpin Visioner

Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kom-

petensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), yaitu:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan "*guidance, encouragement, and motivation.*"
2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat "*relate skillfully*" dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).
3. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*).
4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "*ceruk*" untuk mengantisipasi masa depan. *Ceruk* ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.
2. *Futuristic Thinking*. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
3. *Showing Foresight*. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
4. *Proactive Planning*. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu
5. *Creative Thinking*. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah. Pemimpin visioner akan berkata "*If it ain't broke, BREAK IT!*".
6. *Taking Risks*. Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
7. *Process alignment*. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
8. *Coalition building*. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasara dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.

Barbara Brown mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu:

1. *Visualizing*. Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.

9. *Continuous Learning*. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
10. *Embracing Change*. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

Peran Pemimpin Visioner

Burt Nanus (1992), mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

1. Peran penentu arah (*direction setter*). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "get-go." Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.
2. Agen perubahan (*agent of change*). Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politis terjadi secara terus-menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para *stakeholders*. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan. Akhirnya, fleksibilitas dan resiko yang dihitung pengambilan adalah juga penting lingkungan yang berubah.
3. Juru bicara (*spokesperson*). Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpin masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi-secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi."
4. Pelatih (*coach*). Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin

mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam beberapa kasus, hal tersebut dapat dibantah bahwa pemimpin sebagai pelatih, lebih tepat untuk ditunjuk sebagai "*player-coach*."

Kepemimpinan Visioner dalam Tindakan

Kepemimpinan Visioner adalah suatu konsep yang dapat diuraikan terperinci dan dipahami melalui literatur dan teori. Namun arti yang lebih besar dari kepemimpinan adalah tindakan nyata, cara bekerja, dan serangkaian peristiwa. Pada bagian ini, kepemimpinan visioner dapat dilihat kerangka pergerakan, perubahan, dan waktu. Jelasnya, tindakan kepemimpinan visioner berbeda dari *talking* atau *analyzing* hal tersebut, media yang dipergunakan di sini akan menjadi sesuatu yang penting untuk ditulis. Hal ini menjadi penting bagi para pembaca bahwa memadukan apa yang terjadi dalam kenyataan dengan teori haruslah menjadi keharusan, karena kepemimpinan visioner tidak dinilai dari sudut pendekatan teoretis atau ideologi semata.

Harper (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan menghadapi suatu era perubahan pesat atau "*accelerating*" perubahan. Karenanya, waktu merupakan faktor penting untuk menjadikan seorang pemimpin visioner. Guna menghadapi perubahan pesat ini dengan baik, pemimpin harus memiliki serangkaian kompetensi yang pokok seperti kemampuan antisipasi, kecepatan, *agility* dan persepsi.

Antisipasi berarti bahwa kepemimpinan visioner harus secara pro aktif mengamati lingkungan guna menemukan perubahan yang secara negatif maupun positif mempengaruhi organisasi. Pemimpin harus secara aktif mendukung pekerja untuk bersiap setiap saat menghadapi perubahan pesat lingkungan, dan untuk mempertahankan pemimpin dan para manajer selalu menaruh perhatian atas hal tersebut. Menjadi "*perceptive, nimble dan innovative*" dalam lingkungan yang berubah pesat akan memberikan manfaat bagi organisasi. Sebagai tambahan, praktek menggunakan skenario "*what if*" menguntungkan bagi para pemimpin. Secara rutin, mempertimbangkan dan mendiskusikan kemungkinan seluruh skenario yang mungkin dapat terjadi pada masa depan, menjaga pemimpin visioner untuk memfokuskan dan menyiapkan beragam kemungkinan. Penciptaan rencana-rencana darurat dapat berguna untuk beberapa skenario.

Harper (2001), dan para pengarang buku lain tentang kepemimpinan dan manajemen percaya bahwa *speed* merupakan faktor penting untuk mempertahankan posisi kompetitif, merespon secara kompetitif terhadap kebutuhan pelanggan dan menghemat uang. (Grant and Gnyawali, 1995; McKenna, 1997; LeBoeuf, 1993; Reinhardt, 1997; Carnevale, 1990). Para ahli setuju bahwa perdagangan dan bisnis pada hari ini mencakup sektor jasa juga. Bergerak cepat dalam merespon kebutuhan konsumen di bidang jasa. Pemimpin visioner melihat kecepatan sebagai sebuah kemampuan yang harus dikuasai guna memuaskan konsumen yang menginginkan pelayanan atau pemenuhan kebutuhan seketika. Pelayanan yang cepat, bersahabat dan efisien merupakan contoh dari apa yang diinginkan oleh pelanggan terhadap pelayanan pemerintah. Teknologi informasi, pelayanan *on-line* melalui internet merupakan prasyarat bagi pemerintah dalam membentuk *highest quality service*. Hal ini menandakan, kecepatan pelayanan membantu pemerintah dalam meraih simpati dan kerja sama warga.

Kecerdikan (*agility*) merupakan istilah lain yang secara perlahan berhubungan dengan kepemimpinan visioner. The National Baldrige Program mendefinisikan hal kecerdikan "a capacity for rapid change and flexibility." Harper (2001) mengatakan bahwa "agility is the ability to turn on a dime." Kecerdikan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk melihat ke depan dalam kaitan dengan faktor apa yang terletak di depan bagi sebuah organisasi (*perceptiveness*). Hal ini juga termasuk kapasitas untuk mempersiapkan dan juga menjadi fleksibel, guna membuat perubahan atau penyesuaian untuk menghilangkan ancaman dan mengambil keuntungan dari oportunitas. *Agility* memiliki beberapa komponen integral:

1. *The ability to develop and make available new and desirable products and services.*
2. *The ability to enter new markets or connect with new constituencies.*
3. *The ability to adjust and respond to changing customer needs.*
4. *The ability to adjust swiftly from one organizational process or procedure to another.*
5. *The ability to compress time in the delivery of goods and services.*

Perceptiveness merupakan kapasitas penting lain dari kepemimpinan visioner. Pemimpin harus waspada terhadap segala bentuk intrik dan perubahan di lingkungan eksternal. Kewaspadaan ini harus segera ditindaklanjuti guna merespon secara cepat dan tepat, dan mengambil langkah-langkah yang tepat. Pada kasus dimana peluang dirasa ada, pemimpin harus segera bertindak. *Lead-time* juga penting bagi kesuksesan organisasi; karenanya, pemimpin visioner harus memiliki "radar screens" yang selalu menyala setiap saat. Pemimpin harus mengidentifikasi peluang yang muncul dan potensial, mempersiapkan serangkaian strategi dan memadukan seluruh sumber daya yang dibutuhkan, dan melayani serta memproduksi "at opportune

times" guna memaksimalkan kesuksesan atau prestasi.

Penutup

Chaos theory memberikan satu pelajaran penting, berubah danantisipasi perubahan. Praktek terbaik untuk dapat mengantisipasi perubahan yang cepat dalam dunia yang *chaos* salah satunya adalah melalui kepemimpinan visioner. Kepemimpinan yang memiliki visi kuat adalah tonggak penentu organisasi. Kepemimpinan visioner memiliki beberapa faktor integral, seperti kemampuan antisipasi, kecepatan, kecerdikan dan persepsi. Seluruh faktor tersebut dirangkum dalam sebuah ikatan gaya kepemimpinan yang komunikatif, *coaching*, terbuka, menjadi fasilitator, dan penumbuh motivasi. Faktor terakhir merupakan prasyarat bagi kepemimpinan visioner dalam mengajak seluruh anggota organisasi meraih visi organisasi. Tanpa kemampuan tinggi dalam menumbuhkan semangat dan motivasi melalui kesadaran kolektif, pencapaian visi dan keberlangsungan organisasi dipertaruhkan.

Daftar Pustaka

- Burt Nanus. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992).
- Cox, M., & Rock, M. E. (1997). *The seven pillars of visionary leadership: Aligning your organization for enduring success*. Toronto, ON: Dryden - Harcourt Brace Canada.
- Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard. *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1997).
- Harefa, Andrias. *Kepemimpinan-Manajemen: Visionaris*. [Online]. [http:// www.pembelajar.com/pemimpin/peminari.htm](http://www.pembelajar.com/pemimpin/peminari.htm)

- Kartanegara, Diana. (2003). Strategi Membangun Eksekutif. [Online]. Tersedia: <http://www.pln.co.id/fokus/ArtikelTunggal.asp?ArtikelId=268>
- Tentang Visi Indonesia Masa Depan. *Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat RI* No.VII/MPR/2001 tanggal 9 November 2001.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Marshall Sashkin. *From "Visionary Leadership," in Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds., Westview Press, 1989. As edited by J. Thomas Wren. *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. (New York, NY: The Free Press, 1995).
- Millah, Saeful. (2003) Perubahan Birokrasi Secara Menyeluruh. *Harian Umum Pikiran Rakyat*. Edisi Kamis, 13 Februari 2003
- Pradiansyah, Arvan. *Merumuskan Visi*. [Online]. Tersedia: <http://www.dunamis.co.id/omepage/EffLibrary.nsf/0/d1f91ddd170c9c8747256a40002aaa4a?>
- Prijosaksono, Aribowo dan Sembel, Roy. Kepemimpinan yang Melayani. [Online]. <http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2002/02/2/man01.html>
- Ronald A. Heifetz. *Leadership Without Easy Answers*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994).
- Stephen C. Harper. *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*. New York, NY: AMACOM, American Management Association, 2001).
- Sudjarwadi, Tommy. *Mengapa Dinosaurus Punah?* [Online] <http://www.dunamis.co.id/Homepage/EffLibrary.nsf/0/fac21c946b3d366947256cda002f8ba0?>
- Wirutomo, Paulus. (2003). Kepemimpinan Visioner, *Makalah disampaikan pada Seminar dan Lokakarya* bagi pejabat Struktural Eselon III dan IV di lingkungan Dikdasmen di Bogor. Tidak dipublikasikan.