

## Leader Behaviors On Organizational Change in Multinational Company

Nurillah Jamil Achmawati Novel<sup>1</sup>, Yudo Anggoro<sup>2</sup>, Marsha Aulia Hakim<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran,  
<sup>2</sup> Institut Teknologi Bandung,

Email: nurillah11001@mail.unpad.ac.id<sup>1</sup>, yudo.anggoro@sbm-itb.ac.id<sup>2</sup>, marsha.aulia@unpad.ac.id<sup>3</sup>

### ABSTRACT

*Change is a certainty that occurs in a dynamic organization. The role of the leader in mobilizing and managing people in the organization greatly influences adaptation to change. This study aims to assess the behavior of leaders in multinational companies that are undergoing massive organizational change. Qualitative and quantitative approaches are used to optimally explore supporting data in analyzing leader behavior in organizational change. They involved respondents and participants from all divisions in the company. The results show that all dimensions tested are in the "good" category. Meanwhile, the dimension with the highest score is "Inspirational Motivation," which is also supported by qualitative statements from the participants.*

**Key words:** leader behavior, organizational change.

### ABSTRAK

Perubahan adalah suatu kepastian yang terjadi pada sebuah organisasi yang dinamis. Peran pemimpin dalam menggerakkan dan mengelola orang-orang dalam organisasi tersebut sangat mempengaruhi adaptasi terhadap perubahan. Penelitian bertujuan untuk menilai perilaku pemimpin pada perusahaan multinasional yang sedang melakukan perubahan organisasi secara masif. Pendekatan kualitatif dan kuantitatif digunakan untuk menggali secara optimal data-data yang mendukung dalam analisis perilaku pemimpin pada perubahan organisasi ini. Melibatkan responden dan partisipan dari seluruh divisi di perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh dimensi yang diuji pada kategori "baik". Sedangkan dimensi dengan skor tertinggi adalah "*Inspirational Motivation*" yang didukung pula dengan pernyataan kualitatif para partisipan.

**Kata kunci:** perilaku pemimpin, perubahan organisasi.

## PENDAHULUAN

Perubahan pada tingkat organisasi akan terus terjadi mengikuti perkembangan zaman, dan menyesuaikan dengan keadaan. Meski terdapat kondisi tertentu yang memungkinkan untuk organisasi tidak melakukan perubahan. Hal tersebut disesuaikan dengan tujuan dan nilai perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap kebutuhan berubah organisasi (By, 2020). Selain itu pemimpin perusahaan juga memiliki peranan penting dalam proses perubahan organisasi, atau disebut juga sebagai agen perubahan (Samra Khan, 2016). Maka proses perubahan organisasi yang efektif dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam perusahaan tersebut. Pemimpin perubahan yang efektif harus mampu mengkomunikasikan isu perubahan dan mempengaruhi orang-orang untuk bertindak sesuai dengan visi, nilai, dan rencana strategis perusahaan (Chonnel, 2019).

Cara pemimpin berkomunikasi tidak hanya mempengaruhi kesiapan untuk berubah tetapi juga menghadapi ketidakpastian (Elving, 2005). Dengan demikian komunikasi seorang pemimpin memberikan kontribusi pada keberhasilan atau kegagalan organisasi. Perilaku pemimpin khususnya pada gaya transformasional turut mendukung keterlibatan karyawan (Obuobisa-Darko, 2020), sehingga dalam perubahan perilaku ini diperlukan.

Perubahan dalam organisasi melibatkan banyak personil yang perlu digerakkan sehingga memerlukan agen perubahan yang mampu secara temporal untuk menganalisis beberapa jenis intervensi disertai memahami beberapa konsepsi waktu (Huy, 2001). Maka singkatnya perilaku pemimpin dalam perspektif sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting untuk dikaji sehingga memberikan dampak terhadap perubahan organisasi yang efektif (Gelaidan, Al-Swidi, & Mabkhot, 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk menilai perilaku pemimpin perusahaan multinasional yaitu PT. ISS Indonesia dalam perubahan organisasi yang dilakukannya. Diawali oleh pergantian pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berbeda, Elisa Lumbantoruan sebagai CEO kedua membawa perubahan kepemimpinan secara transformasional dan demokratis pada personilnya. Meski demikian, penelitian terdahulu menunjukkan

gaya kepemimpinan baru masih belum optimal dalam mendorong kesiapan berubah para karyawan (Novel, 2019).

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Leadership dan Leadership Style*

Literatur telah mengumpulkan banyak definisi tentang *leadership* atau kepemimpinan, namun penjelasan (Gandolfi, 2016) tentang kepemimpinan cukup jelas meliputi:

- a) Harus ada pemimpin satu atau lebih,
- b) Harus memiliki pengikut,
- c) Harus berorientasi pada tindakan yang sah,
- d) Harus memiliki tujuan dan sasaran.

Bagi karyawan kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu mendorong, menginspirasi, serta memprioritaskan kebutuhan sehingga memberikan rasa aman dan tenang bagi mereka (McDermott, Kidney, & Flood, 2011). Gaya kepemimpinan memberikan warna tersendiri dalam berinteraksi dan mempengaruhi para karyawan. Yaitu suatu cara yang disengaja dimana seorang pemimpin mempengaruhi sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk secara luas memahami keadaan masa depan yang berbeda dari satu pandangan (Gandolfi, 2016).

Gaya kepemimpinan diidentifikasi menjadi gaya kepemimpinan transaksional dan transformational (Bernard M. Bass, Avolio, & Atwater, 1996). Dalam pembahasan lain terkait gaya kepemimpinan gender, gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan tidak dapat dibedakan meski pemimpin perempuan cenderung demokratis dalam kepemimpinannya (Novel & Purbasari, 2017).

### *Transformational Leadership*

Pemimpin transformasional meyakinkan pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi organisasi, sambil meningkatkan tingkat kebutuhan pengikut pada hierarki Maslow (McLeod, 2018) dari kekhawatiran tingkat yang lebih rendah untuk keselamatan dan keamanan ke kebutuhan tingkat yang lebih tinggi untuk pencapaian dan aktualisasi diri (B. M. Bass, 2008). Selain itu, kepemimpinan transformational dapat didasarkan pada karakteristik latar belakang, nilai, etika, atau sifat yang universal (Bernard M Bass, 1990).

Penilaian perilaku pemimpin dapat diukur melalui beberapa indikator dari Bass dan Avolio sebagai berikut:

- a) *Attributed Idealized Influence*
- b) *Behavioral Idealized Influence*
- c) *Inspirational Motivation*
- d) *Intellectual Stimulation*
- e) *Individualized Consideration*

Kemudian outcomes dari kepemimpinan dinilai berdasarkan indikator berikut ini:

- a) *Extra Effort*
- b) *Effectiveness*
- c) *Satisfaction*

Kepemimpinan yang efektif berguna dalam mendorong kinerja pegawai (Chonnel, 2019) maupun efektifitas organisasi (Yukl, 2008).

### **Organizational Change**

Kajian tentang perubahan organisasi memberikan berbagai perspektif yang berbeda tentang perubahan organisasi tersebut. Sebelum tahun 1980-an perubahan organisasi dianggap sebagai hal adaptasi pertumbuhan (Boujos & Viczko, 2017). Setelah era 1980-an, perubahan dipahami sebagai bentuk adaptasi dengan dua sudut pandang dominan (Boujos & Viczko, 2017) yaitu:

Pandangan manajerial-fungsionalis yang menganut gagasan menggambarkan perubahan sebagai episode yang diprakarsai oleh manajemen puncak dan berakhir dengan kembali ke ekuilibrium.

Pandangan interpretatif organisasi yang menggambarkan perubahan sebagai timbal balik karena proses top-down dan bottom-up dari semua aktor dalam organisasi yang berkontribusi terhadap perubahan dan proses perubahan lebih bertahap dan muncul.

Pada era selanjutnya, terdapat minat untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah sehingga perubahan menjadi proses pembaruan jangka panjang meliputi pendekatan berikut (Boujos & Viczko, 2017):

Evolusi alami; perubahan sebagai pembelajaran perilaku, berkembang, dan tampak. Dinamika sosial; lebih memilih sikap subjektif dalam pertimbangan perubahan organisasi, manusia memiliki tujuan dan reflektif.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan *mix-methods* yang melibatkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Wawancara dilakukan untuk mendukung data kuantitatif yang dihasilkan dari kuesioner. Responden yang terlibat sebanyak 47 orang pimpinan yang tergabung dalam CLT (Country Leader Team) PT. ISS Indonesia yang melakukan *direct report* pada CEO. Responden dipilih karena memahami dengan jelas tentang perilaku CEO dalam memimpin perubahan dan secara langsung dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinannya. Selain itu, satu *down line* di bawah CEO dan direktur menerima perintah, melaksanakan, memantau, mengevaluasi, dan melapor langsung kepada CEO dan direktur. Maka kelompok ini menjadi kunci sukses dari perubahan visi dan misi organisasi dari CEO kepada karyawan ISS Indonesia.

Kuesioner yang dikembangkan ialah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) untuk menilai CEO, sedangkan wawancara kepada CEO dan para pemimpin lainnya untuk memahami implementasinya. Sehingga hasil kuesioner dapat dijelaskan melalui deskripsi perilaku pemimpin dalam beberapa perspektif karyawan berkaitan dengan implementasi perubahan pada perusahaan.

Penilaian pada *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) menggunakan skala likert 5 (lima) skala dengan interpretasi skor adalah *poor, fair, average, good, dan excellent*.

Tabel 1. Kategori Skor dan Intepretasi

Score Category (%)	Intepretation
0%-20%	Poor
21%-40%	Fair
41%-60%	Average
61%-80%	Good
81%-100%	Excellent

Tahapan pengolahan dan analisis data dilakukan dengan melakukan uji validitas kuesioner yang digunakan serta menghitung hasil *leader behaviors assessment*. Dimensi *Leader Behavior* yang dinilai yaitu: *Idealized Influenced (Attributed), Idealized Influence (Behavior), Inspirational Motivation, Intellectual*

*Stimulation, Individualized Consideration, Extra Effort, Effectiveness, dan Satisfaction.*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden terdiri dari *Direktur, Vice-President, dan General Manager* dari 8 (delapan) divisi. Sebesar 67% responden telah bekerja lebih dari 5 tahun sehingga sebagian besar mengalami 2 (dua) gaya kepemimpinan yang berbeda dari 2 CEO.

Uji validitas pada instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* seluruhnya dinyatakan valid dengan nilai lebih dari 0,361 (r tabel). Selanjutnya penilaian terhadap 8 (delapan) dimensi *leader behavior* dilakukan menggunakan angka rata-rata pada setiap kategori dimensi. Interpretasi dilakukan berdasarkan kategori skor yang telah ditentukan.

Maka hasil perhitungan penilaian perilaku pemimpin disajikan pada tabel berikut

Dimensi Leader Behavior	Rata-rata	%	Kategori
Idealized Influence (Attributed)	3.56	71%	Good
Idealized Influence (Behavior)	3.67	73%	Good
Inspirational Motivation	3.77	75%	Good
Intellectual Stimulation	3.41	68%	Good
Individualized Consideration	3.14	63%	Good
Extra Effort	3.39	68%	Good
Effectiveness	3.52	70%	Good
Satisfaction	3.14	63%	Good

ini:

Tabel 2. Deskripsi Hasil- Delapan Dimensi Perilaku Pemimpin

Semua dimensi perilaku pemimpin mendapat skor yang tergolong baik. Dimensi stimulasi dan kepuasan individual memiliki skor terendah dengan rerata 3,14, sedangkan skor rerata tertinggi adalah motivasi inspirasional dengan skor rerata 3,77. Hasil triangulasi data kualitatif digunakan sebagai pendukung data kuantitatif yang telah diinterpretasikan, sebagai berikut ini:

### *Idealized Influence*

Idealized Influence dapat didefinisikan sebagai perilaku untuk membangun kepercayaan, keyakinan dan menarik pengikut (Bernard M. Bass et al., 1996). Ini menunjukkan apakah pemimpin memegang kepercayaan bawahan, mempertahankan iman dan rasa hormat mereka, menunjukkan dedikasi kepada mereka, menarik harapan dan impian mereka, dan bertindak sebagai panutan mereka. Ini adalah sejauh mana pemimpin berperilaku dengan cara yang mengagumkan yang menyebabkan pengikut untuk mengidentifikasi dengan pemimpin. Pemimpin karismatik menunjukkan keyakinan, mengambil sikap, dan menarik pengikut pada tingkat emosional

Berdasarkan perhitungan statistik, secara keseluruhan persepsi responden tentang penerapan dimensi idealized influence (attributed) di ISS Indonesia dapat dikategorikan baik. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh tokoh kunci dalam wawancara tersebut, bahwa CEO ISS Indonesia memiliki kharisma untuk memimpin perusahaan. Bawahan juga menyadari bahwa CEO mampu membangkitkan kepercayaan dan keyakinan terhadap nilai-nilai dan impian yang diyakini oleh CEO.

### *Inspirational Motivation*

Motivasi Inspirasional adalah sejauh mana pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi pengikut (Bernard M Bass, 1985). Pemimpin dengan motivasi inspirasional menantang pengikut dengan standar tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan memberikan makna untuk tugas yang ada. Begitulah cara

pemimpin memunculkan harapan dan keyakinan tentang misi/visi tersebut.

Berdasarkan hasil deskripsi delapan dimensi perilaku pemimpin, Motivasi Inspirasional memiliki mean 3,77 yang tergolong baik. Secara keseluruhan indikator dari dimensi tersebut juga tergolong baik karena rerata masing-masing indikator berada pada rentang kategori baik.

### ***Intellectual Stimulation***

Stimulasi intelektual adalah sejauh mana pemimpin menantang asumsi, mengambil risiko, dan mengumpulkan ide-ide pengikut. Pemimpin dengan sifat ini merangsang dan mendorong kreativitas dalam pengikutnya (Bass: 1996). Para pemimpin memelihara dan mengembangkan orang-orang yang berpikir secara mandiri. Untuk pemimpin seperti itu, belajar adalah nilai dan situasi tak terduga dilihat sebagai kesempatan untuk belajar. Para pengikut mengajukan pertanyaan, berpikir secara mendalam tentang berbagai hal dan mencari cara yang lebih baik untuk melaksanakan tugas mereka.

Berdasarkan skor yang baik, dengan rata-rata 3,41 maka responden memiliki persepsi yang baik tentang bagaimana CEO memberi mereka tantangan dalam setiap pekerjaan atau proyek. Hasil ini sejalan dengan pernyataan dalam wawancara, bahwa CEO mendorong kreativitas bawahan untuk memecahkan masalah dan menciptakan inovasi baru.

### ***Individualized Consideration***

Pertimbangan individual adalah sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap pengikut, bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi pengikut, dan mendengarkan kekhawatiran dan kebutuhan pengikut. Ini menunjukkan pemimpin memberikan empati dan dukungan, menjaga komunikasi tetap terbuka dan menempatkan tantangan di depan para pengikut. Ini juga mencakup kebutuhan untuk menghormati dan merayakan kontribusi individu yang dapat diberikan oleh setiap pengikut kepada tim. Para pengikut memiliki keinginan dan aspirasi untuk pengembangan diri dan memiliki motivasi intrinsik untuk tugas-tugas mereka (Bernard M Bass, 1985).

Indikator tersebut terkait dengan waktu CEO untuk mengajar dan melatih dan CEO memperlakukan bawahan sebagai individu bukan

hanya sebagai anggota kelompok. Menurut persepsi responden, indikator-indikator tersebut masih dalam kategori sedang. Hasil ini sejalan dengan rata-rata pertimbangan individual yang berada pada rata-rata terendah daripada dimensi lainnya.

### ***Extra Effort***

Upaya Ekstra adalah salah satu dimensi hasil dari kepemimpinan transformasional. Dimensi ini menangkap hasil dari perilaku pemimpin pada kepemimpinan transformasional. Upaya ekstra terkait dengan peran ekstra yang dilakukan oleh bawahan untuk memenuhi tugas atau tujuan karena perilaku kepemimpinan atasannya.

Berdasarkan hasil perhitungan, Extra Effort memiliki mean 3,39 yang tergolong baik. Sedangkan secara keseluruhan indikator dimensi ini juga tergolong baik. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan bersedia memberikan usaha lebih untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh CEO. Hal ini sejalan dengan observasi dan wawancara bahwa karyawan bersedia menghabiskan waktu lembur dan memberikan lebih banyak waktu untuk bekerja.

### ***Effectiveness***

Efektivitas juga merupakan salah satu dimensi hasil yang mengacu pada kemampuan pemimpin dalam melaksanakan tugas dan memimpin bawahan untuk mencapai tujuan. Indikator dimensi ini menunjukkan hasil pada kategori baik. Artinya, responden memiliki persepsi yang baik tentang CEO ISS Indonesia dalam melaksanakan tugas dan memimpin bawahan untuk mencapai tujuan.

### ***Satisfaction***

Ini adalah dimensi terakhir dari hasil kepemimpinan transformasional yang mewakili kepuasan bawahan terhadap pemimpin mereka dalam mendekati pekerjaan mereka sehari-hari. Berdasarkan hasil deskripsi, dimensi ini memiliki mean 3,14 yang tergolong baik. Meskipun mean adalah skor terendah dari skor dimensi lain. Sejalan dengan keseluruhan indikator dimensi ini yang tergolong baik juga. Hal ini menunjukkan bahwa responden puas dengan CEO dalam mendekati pekerjaan mereka sehari-hari

## KESIMPULAN

Berdasarkan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), secara keseluruhan dimensi perilaku pemimpin tergolong “baik”. Sehingga dapat dikatakan bahwa CEO ISS Indonesia memiliki perilaku kepemimpinan dalam memimpin ISS Indonesia. Indikator pada masing-masing dimensi perilaku pemimpin juga menunjukkan kesamaan, hampir semuanya berkategori baik. Namun demikian, hanya ada 2 (dua) indikator pada dimensi pertimbangan individual yang tergolong rata-rata. Dimensi pertimbangan individual juga merupakan dimensi yang memiliki skor terendah dengan mean 3,14. Namun, dimensi tersebut masih dikategorikan baik dalam penelitian ini.

Sedangkan perilaku pemimpin yang memiliki skor tertinggi dengan mean 3,77 adalah Motivasi Inspirasional. Ini menunjukkan sejauh mana pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi pengikut. Studi ini menemukan bahwa semua perilaku pemimpin dapat dikategorikan baik, kecuali pertimbangan individual.

Implementasi perilaku pemimpin tidak dapat dipisahkan per indikatornya, karena berdasarkan uji statistik pengaruh perilaku pemimpin terhadap kesiapan berubah sebesar 15,4% secara signifikan jika diterapkan kesatuan semua indikator dari dimensi perilaku pemimpin. Sedangkan uji statistik untuk masing-masing indikator perilaku pemimpin tidak semua indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian, implementasi perilaku pemimpin harus dilakukan dengan menyatukan semua indikator yang membentuk kepemimpinan transformasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press. In *Free Press*.
- Bass, Bernard M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bass, Bernard M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, 12(4).
- Bass, Bernard M. (1990). From transactional to determining for a group of loyal transformational leadership: learning to followers, the direction, pace, and share vision. *Organizational Dynamics*, 18(3).
- Boujos, K. K., & Viczko, S. (2017). *Perspectives of Organizational Change Initiatives and Culture in a University's Department Graduate Program in Education*. (October). Retrieved from <https://ir.lib.uwo.ca/etdhttps://ir.lib.uwo.ca/etd/4947>
- By, R. T. (2020). Organizational Change and Leadership: Out of the Quagmire. *Journal of Change Management*, Vol. 20. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716459>
- Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. (2016). *Revista de Management Comparat Internațional*, 17(3).
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, 10(2). <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2017). Leadership Behavior for Successful Change Management. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3138-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3138-1)
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4). <https://doi.org/10.2307/3560244>
- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). Understanding leader development: Learning from leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4). <https://doi.org/10.1108/01437731111134643>

- McLeod, S. (2018). Maslow ' s Hierarchy of Needs Maslow ' s Hierarchy of Needs. *Business*.
- Novel, N. J. A. (2019). Kesiapan Perubahan Para Karyawan dalam Rangka Perubahan Kepemimpinan di ISS Indonesia. *Journal Responsive*, 02(03).
- Novel, N. J. A., & Purbasari, R. (2017). Leadership Styles of Women Entrepreneurs in the Field of Culinary and Fashion of Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (IWAPI) Bandung. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1).
- Obuobisa-Darko, T. (2020). Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: the Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*, 20(3). <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00460-6>
- Samra Khan, S. (2016). The Role of Leadership on Organizational Change. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11), 88–95. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3466204>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>