

ABSTRACT

The importance of leadership to change management process is underscored by the fact that change, by definition, requires creating a new system and then institutionalizing the new approaches. While change management depends on leadership to be enacted, to date there has been little integration of these two bodies of literature. Thus, the purpose of this articles is to draw parallels between the change literature and the leadership literature ; specifically, the transformational leadership literature that is primarily concerned with the capabilities required to enact change successfully.

Keywords : Transformational leadership, Change management, Organizational change

Dalam konteks perubahan dunia yang digambarkan sebagai suatu hal yang paradoks, chaos dan kompleks akan berdampak pada lingkungan bisnis yang mengharuskan organisasi perusahaan beradaptasi secara kontinyu, Swain (1999). Salah satu kunci keberhasilan perusahaan untuk survive dan berhasil dalam situasi yang tidak pasti tersebut adalah kepemimpinan. Dalam banyak literatur masa kini kepemimpinan yang dibutuhkan dalam situasi tersebut adalah kepemimpinan transformasional (transformational leadership); atau sering disebut charismatic, dan visionary leadership. Ketiga pola tersebut harus diterjemahkan oleh para pemimpin perusahaan untuk menghadapi lingkungan bisnis dan perubahan politik, termasuk didalamnya diversitas demografi, perubahan teknologi serta perkembangan kompetisi internasional. Dalam hal ini House (1995) menyebut pola kepemimpinan itu sebagai persyaratan mutlak bagi pemimpin perusahaan masa kini. Pentingnya kepemimpinan dalam proses manajemen perubahan digarisbawahi secara definisi oleh Kotter (1995) dimana perubahan mempersyaratkan penciptaan sebuah sistem baru (a new system) dan selanjutnya pelebagaan dari sebuah pendekatan baru strategi perusahaan. Dengan demikian dalam mengelola sebuah kesuksesan perubahan sangat tergantung pada pola kepemimpinan yang dimainkan (to be enacted) para pemimpin perusahaan.

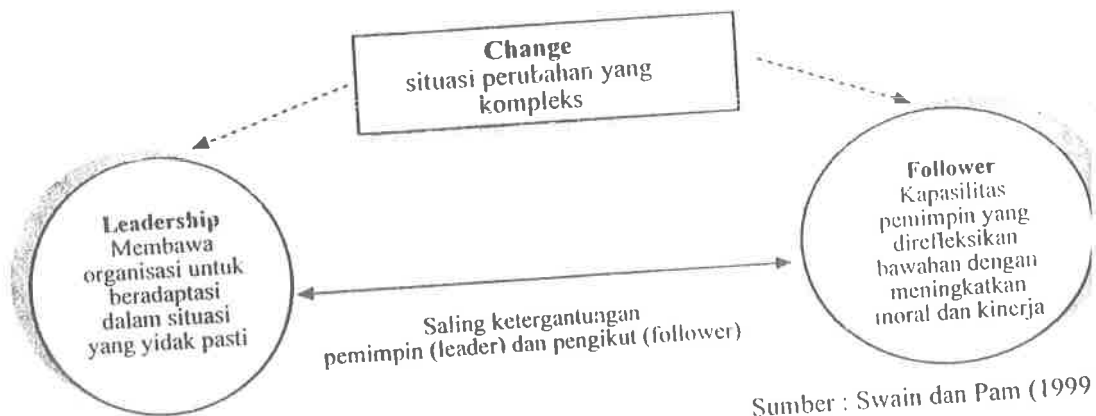
Kunci peranan para pemimpin (leaders) dalam sebuah proses perubahan telah banyak dilihat oleh para pakar perubahan, namun sampai sejauh ini belum terdapat penelitian meyakinkan yang berfokus pada hubungan antara kepemimpinan dan perubahan, Almaraz (1997). Beberapa penelitian teoritis telah mencoba mengintegrasikan perubahan sebagai suatu variabel kontekstual yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional, Pawar dan Eastman (1997). Sedangkan peneliti yang lain berfokus pada penentuan waktu (when) dimana organisasi akan lebih sesuai dengan pola kepemimpinan transformasional serta ketepatan antara level penerimaan organisasi dengan proses kepemimpinan transformasional.

Dalam tulisan ini akan diintegrasikan pendekatan teoritis dan praktis manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional sebagai satu kesatuan yang utuh dan saling berkaitan. Selain itu akan dianalisis kapabilitas utama yang dibutuhkan dalam kepemimpinan agar sebuah perubahan di dalam organisasi perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik.

kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Sedangkan menurut Anderson (1988), "*leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance*".

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. *Pertama*, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau

bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. *Kedua*, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi. *Ketiga*, kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi. Gambar 1 dibawah ini menjelaskan model interaksi antara kepemimpinan (*leadership*), perubahan (*change*) dan bawahan / pengikut (*follower*).



Sumber : Swain dan Pam (1999)

Gambar 1. Model Interaksi Kepemimpinan dan Perubahan

Walaupun kepemimpinan (*leadership*) seringkali disamakan dengan manajemen (*management*), kedua konsep tersebut berbeda. Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh Bennis and Nanus (1995). Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat (*"managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing."*). Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut / karyawan (*followers*). Karena hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan

pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Dalam perkembangannya, model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan disebut sebagai model kepemimpinan transformasional. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan

bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Sedangkan Susanto (1999) mendefinisikan pemimpin yang transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kemampuan sebagai fasilitator, mentor, model positif, dan pemberi jasa kepada anggota organisasi lainnya. Sedang pemimpin kharismatik merupakan pemimpin yang mampu menyentuh perasaan dan menggerakkan emosi rakyatnya.

Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh

bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai *"the Four I's"*. Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsider individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dalam pengembangan karir. Walaupun peneliti mengenai model transformasional ini term: relatif baru, beberapa hasil peneliti

mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avolio di atas.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang

terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous / noos* yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Perubahan

Dalam manajemen perubahan sangat dibutuhkan strategi operasional yang tepat dan kepemimpinan yang berorientasi kepada perubahan. Strategi perubahan pada dasarnya adalah cara-cara yang dipilih untuk mencapai tujuan perubahan. Ada bermacam-macam cara untuk melaksanakan perubahan. Cara

mana yang dipilih, tergantung dari beberapa faktor. Menurut Gde Raka (1999) ada yang mengidentifikasi empat kategori strategi perubahan, yaitu : politikal, informational, fasilitatif, attitudinal.

Strategi politikal, ditandai oleh besarnya peran pucuk pimpinan organisasi dalam merencanakan perubahan. Pucuk pimpinan inilah yang mengambil inisiatif dan mendorong anggota organisasi untuk menjalankan perubahan. *Strategi informational* banyak sekali dipergunakan oleh pimpinan organisasi untuk mengurangi perlawanan terhadap perubahan. Pimpinan memberi informasi kepada anggota organisasi dalam rangka mendidik mereka, sehingga timbul kebutuhan untuk melakukan perubahan. Dalam *strategi fasilitatif*, pimpinan organisasi membantu anggota organisasi untuk melaksanakan perubahan dan/atau menggunakan kemampuan mereka untuk melaksanakan perubahan. *Strategi attitudinal* didasarkan atas asumsi atas anggapan bahwa untuk mengadakan perubahan kita harus mengubah sikap orang-orang yang terlibat. Sebab, tingkah laku orang sangat dipengaruhi oleh sikap mereka. Proses perubahan sikap ini terdiri atas tiga tahap yaitu: "unfreezing, moving, refreezing".

Dalam tahap operasionalisasi perubahan dibutuhkan agen perubahan (*agent of change*) yang memperlancar proses perubahan yang terjadi. Agen perubahan adalah mereka yang melakukan kegiatan untuk mengubah "status quo" suatu organisasi. Mereka menghendaki agar organisasi menjalankan fungsinya dengan cara-cara baru, berbeda dengan cara-cara sebelumnya. Dalam proses perubahan, seorang agen perubahan dapat menjalankan peran sebagai katalisator, pelancar-proses (*process helper*) dan penghubung sumber daya (*resources linker*). Dalam menjalankan peran sebagai katalisator, agen perubahan berusaha menunjukkan

kelemahan sistem lama, menumbuhkan ketidakpuasan terhadap sistem lama, dan mempercepat timbulnya kebutuhan untuk mengadakan perubahan. Peran sebagai pelancar-proses dilakukan dengan menjelaskan proses perubahan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan menyiapkan mereka yang terlibat agar bisa ikut serta dalam proses perubahan. Peran ini membutuhkan kemampuan untuk berkomunikasi, mempengaruhi orang lain, dan membangun kerjasama. Di samping itu, pelancar-proses harus memiliki kredibilitas. Sering kali peran ini dijalankan oleh kelompok dari luar organisasi, misalnya kelompok konsultan yang ikut serta dalam suatu fase perubahan. Peran penghubung-sumberdaya adalah mencari dan memobilisasi sumber daya (dana, orang, pengetahuan) yang dibutuhkan untuk mendukung proses perubahan. Agen perubahan disamping memiliki motivasi yang kuat untuk mengubah keadaan organisasi, juga harus memiliki kemampuan untuk menjembatani keadaan lama dengan keadaan baru. Untuk melaksanakan tugas ini, agen perubahan perlu memiliki beberapa karakteristik, dan kecakapan, terutama sekali karakteristik dan kecakapan berikut (Gde Raka, 1999) : tertarik pada perubahan, pandangan atau wawasan masa depan, tekad dan ketekunan, kemampuan mengantisipasi masalah, "sense of timing", orientasi arah dan perhatian terhadap detail, kemampuan membangun kerjasama.

Implementasi strategi perubahan merupakan seni kepemimpinan yang berakar pada kepemimpinan transformasional. Belajar dari keberhasilan Jack Welch yang sukses menangani perubahan di General Electric, ada tujuh komponen proses perubahan yang berhasil diterapkannya seperti yang dijelaskan pada Tabel I. Ketujuh komponen tersebut menunjukkan keterkaitan yang sangat erat antara proses manajemen perubahan dan

aktualisasi kepemimpinan transformasional. Sastry (1997) menyimpulkan bahwa peran pemimpin transformasional sangat dominan dalam mengkomunikasikan sebuah proses perubahan yang akan dijalankan dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk selanjutnya bertanggung jawab dalam menjamin proses kepemimpinan berkelanjutan yang memahami pendekatan baru manajemen perusahaan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif.

Untuk melaksanakan sebuah proses perubahan ada beberapa hal yang harus dicermati sebagai faktor-faktor yang menghambat proses perubahan (disebut sebagai perlawanan perubahan, Gde Raka, 1999). Perlawanan terhadap perubahan terwujud dalam usaha-usaha untuk menghentikan atau memperlambat proses perubahan dan mempertahankan "status quo". Dalam setiap perubahan biasanya selalu ada perlawanan terhadap perubahan. Hanya saja perlawanan ini bisa kuat atau kurang kuat. Penyebab perlawanan ini beraneka ragam, misalnya : kurangnya pemahaman, tidak bisa menerima perubahan, kurangnya kemampuan untuk bertindak. Perlawanan terhadap

perubahan yang bersumber pada kurangnya pemahaman, bisa saja disebabkan oleh kurangnya informasi atau kemampuan intelektual pada pihak yang terlibat. Di samping itu hal ini bisa juga disebabkan oleh karena faktor budaya. Misalnya, agen perubahan menjelaskan perubahan-perubahan dari sudut pandang budaya yang "asing" bagi anggota organisasi. Perlawanan terhadap perubahan bisa muncul karena sekelompok anggota organisasi atau pihak-pihak berkepentingan tidak dapat dan tidak mau menerima perubahan. Hal ini bisa disebabkan oleh adanya rasa kurang aman, karena perubahan biasanya selalu disertai dengan ketidakpastian. Atau penolakan terhadap perubahan dapat muncul karena beberapa pihak inerasia takut, atau terancam akan kehilangan pengaruh atau kekuasaan pada organisasi. Kurangnya kemampuan untuk bertindak bisa disebabkan oleh kekurangmampuan (tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan) pada orang yang harus terkena perubahan atau keadaan organisasi yang tidak membantu orang bersangkutan untuk melaksanakan perubahan.

Tabel 1. Komponen Utama Proses Perubahan

No	Komponen Utama Perubahan	
1	Pemimpin Perubahan	Adanya pemrakarsa yang mensponsori perubahan. Dalam hal ini pemimpin puncak merupakan figur utama yang memimpin dan menyokong perubahan yang akan diadakan. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk melaksanakannya.
2	Penciptaan Kebutuhan Ber-sama	Semua alasan mengapa perubahan diperlukan, baik karena didorong oleh ancaman ataupun peluang, harus diperkenalkan di dalam organisasi dan disebarluaskan melalui data, demonstrasi, permintaan ataupun diagnosis. Kebutuhan akan perubahan harus melebihi hambatan-hambatannya.
3	Kristalisasi Visi	Semua sasaran perubahan yang ingin dicapai haruslah jelas, diakui dan dipahami secara luas.
4	Memobilisasi Komitmen	Perlu ada komitmen kuat dari para pemeran kunci untuk berinvestasi dalam perubahan itu, membuat proses perubahan itu berhasil dan menuntun serta mendapatkan perhatian dari pihak manajemen.
5	Memastikan Perubahan Bisa Bertahan	Sekali perubahan sudah dimulai, ia harus terus dipertahankan dan dibiarkan berkembang sementara semua yang dipelajari disebarluaskan ke seluruh organisasi.
6	Memantau Kemajuan	Kemajuan harus bersifat nyata, tolok ukurnya harus ditentukan dan direalisasikan; indikatornya harus ditetapkan untuk mengukur pelaksanaan tanggung jawab.
7	Mengubah Sistem dan Struktur	Memastikan bahwa praktik-praktik manajemen digunakan untuk melengkapi dan memperkuat perubahan.

Sumber : General Electric (1999)



DAFTAR PUSTAKA

- Almaraz, J., 1994. "Quality Management and The Process of Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 6-14.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Bass, B.M., 1960, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Harper and Brothers, New York.
- Bennis, W.G. and Nanus, B., 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S., 1985, *The Managerial Grid III*, Gulf Publishing Company, Houston.
- Bryman, A., 1992, *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London.
- Burns, J.M., 1978, *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Fiedler, F.E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- French, J. and Raven, B., 1967, 'The basis of social power', in D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, Harper and Row, New York.
- Gde Raka, 1999, *Resume Manajemen Perubahan*, Teknik Industri ITB
- Halpin, A.W., 1966, *Theory and Research in Administration*, Macmillan, New York.
- Hater, J.J. and Bass, B., 1988, "Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology* 73, 695-702.
- Hencley, S.P., 1973, "Situational behavioral approach to the study of educational leadership", in L.C. Cunningham and W.J. Gephart (eds.), *Leadership: The Science and Art Today*, Peacock Publishers, Itaska.
- House, R.J., 1971, "A path goal theory effectiveness", *Administration Science Quarterly* 16, 321-38.
- House, R.J., 1995, "Leadership in the Twenty-first Century: A Speculative Inquiry", in Howard, A. (Ed.), *The Changing Nature of Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G., 1987, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, Third Edition, Random House, New York.
- Kotter, J.P., 1995, "Leading Change: Why Transformational Effort Fail", *Harvard Business Review*, March/April, 59-67.
- Pawar, B.S. and Eastman, K.K., 1997, "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", *Academy of Management Review*, Vol. 22, 80-109.
- Sarros, J.C. and Butchatsky, O., 1996, *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*, Harper Business, Sydney.
- Swair, Pam, 1999, "Organisational Learning: Developing Leaders to Deal with Continuous Change - A Strategic Human Resource Perspective", *International Journal of Learning Organization*, Vol. 6, 31-37.
- Stogdill, R.M., 1970, "Personal factors associated with leadership: a survey of literature", in C.A. Gibb (ed.), *Leadership: Selected Readings*, Pinguin, Harmondsworth.
- Stogdill, R.M., 1974, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York.
- Susanto, A.B., 1999, "Manajemen Perubahan", *Majalah Hidup*.
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A., 1986, *The Transformational Leader*, John Wiley, New York.
- Yammarino, F.J. and Bass, B.M., 1990, "Longterm forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings", in K.E. Clark and M.B. Clark (eds.), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America, West Orange.

Kontributor Tulisan

Harjum Muharam

Menyelesaikan S1 di Fakultas Ekonomi UGM, dan menyelesaikan S2 pada Program Ilmu Manajemen Universitas Indonesia tahun 2001. Sejak tahun 1998 hingga sekarang sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Marini Purwanto

Menyelesaikan S1 di STIE YKPN Yogyakarta dan lulus dari Magister Akuntansi Universitas Diponegoro 2001.

M Nasir

Adalah ketua Program Magister Akuntansi UNDIP, menyelesaikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro 1988 dan S2 dari Program Magister Akuntansi UGM 1983. Sekarang sedang menyelesaikan program S3 di University Sains Malaysia.

Laili Hidayati

Lulus dari Program Magister Manajemen UNDIP 2001

Imam Ghozali

Sekretaris bidang akademik Program Magister Akuntansi UNDIP. Lulus S1 dari FE UGM 1985, menyelesaikan S2 di University of New South Wales Australia 1990 dan S3 dari University of Wollongong 1995.

Dwisetia Poerwono

Pembantu Dekan i FE UNDIP. Lulus S1 dari FE UNDIP, menyelesaikan S2 dari University Pertanian Malaysia dan S3 dari FE Universitas Padjadjaran Bandung.

Darsono

Dosen tetap FE UNDIP. Saat ini sedang menyelesaikan program S3 Akuntansi UGM. Pendidikan S1 FE UNDIP 1989, Master of Business Administration dari Western Michigan University, USA 1994.

Mudji Rahardjo

Ketua Program Studi S1 Ekstensi FE UNDIP. Lulus S1 dan S2 dari UGM.

Fuad Mas'ud

Dosen tetap FE UNDIP. Lulus S1 dari FE UGM dan S2 dari Queen University, Kanada.

Sri Handayani S

Lulus dari Program Magister Manajemen UNDIP 2001

Parwoto Wignjohartojo

Dosen tetap FE Universitas Airlangga. Menyelesaikan S1 dan S2 di FE UGM 1969 dan lulus program S3 dari Universitas Airlangga Surabaya.

Bima Hermastho

Lulus dari Program Magister Manajemen UNDIP 2001

Keaslian Artikel

Penulis yang menyerahkan artikelnya ke editor, harus menjamin bahwa naskah yang diajukan untuk diterbitkan tidak melanggar keberadaan hak cipta dan tidak mengandung unsur yang menyimpang atau yang bersifat kurang memperhatikan norma-norma yang ada. Setiap pelanggaran seperti itu sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Format Artikel

1. **Cover.** Halaman cover setidaknya menyebutkan judul artikel dan identitas penulis.
2. **Naskah.** Naskah dapat ditulis dengan menggunakan bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris. Panjang tulisan maksimal 7.500 kata (jika menggunakan jenis huruf Times New Roman ukuran 12), atau sekitar 30 halaman (tidak termasuk lampiran) pada ukuran kertas kwarto (8,5" x 11"). Semua naskah ditulis dua spasi dengan disertai disket yang berisi artikel tersebut. Sebutkan juga jenis pengolahan kata yang digunakan (sebaiknya menggunakan MS-WORD).
3. **Halaman.** Semua halaman, termasuk tabel, lampiran dan acuan diberi nomor urut (kecuali halaman cover).
4. **Abstrak.** Semua tulisan disertai abstrak yang memuat ringkasan dari artikel yang terdiri dari 150-300 kata.
5. **Kata kunci.** Sebaiknya dibawah abstrak juga dicantumkan sedikitnya empat kata kunci atau keywords untuk memudahkan pemberian indeks.
6. **Tabel/gambar.** Tabel atau gambar sebaiknya disajikan pada halaman terpisah dari badan tulisan atau dibagian akhir naskah. Penulis cukup menyebutkan pada bagian dalam teks, tempat pencantuman tabel dan gambar. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi tabel/gambar, dan sumber kutipan (bila relevan).
7. **Kutipan.** Kutipan dalam teks sebaiknya ditulis diantara kurung buka dan kurung tutup yang menyebutkan nama akhir penulis, tahun tanpa koma dan nomor halaman jika perlu.
Contoh:
 - a) Satu sumber kutipan dengan satu penulis : (Prasojo 1999). Jika disertai nomor halaman (Prasojo 1999:200)
 - b) Satu sumber kutipan dengan dua penulis : (Prasojo dan Sukma 1999).
 - c) Satu sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis : (Prasojo dkk. 1999) atau (Prasojo et al. 1999)
 - d) Dua sumber kutipan dengan dua penulis : (Prasojo 1999; Sukma 1999).
 - e) Dua sumber tulisan dengan penulis yang sama: (Prasojo 1998,1999). Jika tahun publikasi sama : (Prasojo 1999a, 1999b).
 - f) Sumber kutipan yang berasal dari sebuah institusi, sebaiknya menyebutkan akronim institusi yang bersangkutan, misalnya dari Magister Manajemen Undip : (MM Undip 1999)
8. **Referensi.** Setiap artikel harus memuat daftar referensi (yang menjadi sumber kutipan) dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a) Daftar referensi disusun alfabetis sesuai dengan nama penulis atau nama artikel.
 - b) Susunan setiap referensi adalah sebagai berikut: nama penulis, tahun publikasi, judul, nama penerbit, nomor halaman.
Contoh :
Prasojo, Prayogo. 1999. "Beberapa Studi tentang tarif listrik di Indonesia dan Alternatif Penentuan Tarif dengan Metode Akuntansi". Jurnal Bisnis Strategi Vol. 3 : 14 - 19.