

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Komitmen organisasi

Menurut Porter dan Smith (1974) dalam Panggabean (2002) komitmen terhadap organisasi sebagai sifat hubungan seorang individu dalam organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai keterikatan yang tinggi, keterikatan ini tercermin dari :

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.
2. Kesiediaan untuk sebaikmungkin demi kepentingan organisasi tersebut.
3. Kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Jadi komitmen meliputi hubungan yang aktif antara karyawan dan organisasinya, di mana karyawan tersebut bersedia memberikan sesuatu atau kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian pimpinan dapat meningkatkan komitmen karyawan, misalnya dengan sesuatu cara harus dibujuk agar tetap tinggal bersama dengan organisasinya. Hal ini mungkin dilakukan dengan menawarkan serangkaian imbalan yang perlu di seluruh organisasi bagi para anggotanya, seperti tingkat gaji yang lebih tinggi, fasilitas tambahan yang lebih baik, kesempatan bagi pertumbuhan, kemajuan pribadi melalui program pelatihan dan sebagainya. Tindakan-tindakan seperti itu membuat organisasi lebih menarik bagi pekerja dibanding organisasi lain. Oleh karena itu para pemimpin dapat berusaha membina keterkaitan dan keikatan

dengan menempatkan para pekerja dalam situasi yang membuka kesempatan bagi mereka untuk mencapai tujuan-tujuan yang berarti bagi pribadi mereka. Sedangkan Porter dan Steers (1974) dalam Panggabean (2002) mengemukakan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana individu menjadi sangat terikat oleh tindakannya, melalui tindakannya ini akan menumbuhkan suatu kepercayaan atau keyakinan yang menunjang aktivitas dan keterlibatannya. Di lain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

2.1.1 Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Menurut Minner (1974) dalam Panggabean (2002) pada dasarnya ada dua jenis komitmen yaitu :

1. Komitmen sikap (*Attitudinal Commitment*)

Merupakan derajat keterikatan relatif dari individu pada organisasinya dan derajat keterlibatannya dalam organisasi tersebut. Secara konsep dapat dicirikan dengan tiga prediktor, yaitu : (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi keberhasilan organisasi, (3) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2. Komitmen Perilaku (*Behavior Commitment*)

Komitmen dipandang sebagai investasi aktivitas-aktivitas atau pekerjaan pada masa yang lalu, sehingga tetap tinggal sebagai anggota organisasi sebagai pertimbangan yang utama.

Dari berbagai teori diatas dapat terangkum dan terwakili oleh teori yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer dalam Panggabean (2002) bahwa komitmen terbagi dalam 3 bagian, yaitu:

- a. Komitmen afektif adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, identifikasi, dan terlibat dalam organisasi.
- b. Komitmen kesinambungan adalah merupakan komitmen yang didasarkan pada konsekuensi (harga yang harus mereka bayar) jika mereka meninggalkan organisasi.
- c. Komitmen normatif adalah seberapa jauh seseorang secara *psychological* terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang di dasarkan pada perasaan seperti kesetiaan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Para karyawan dengan komitmen afektif yang kuat, bertahan pada suatu organisasi karna mereka menginginkannya, karyawan yang mempunyai komitmen kesinambungan yang kuat bertahan pada organisasi karena merasa bahwa mereka harus melakukannya. Komitmen afektif diperkirakan dengan melihat pengalaman kerja yang menghasilkan perasaan nyaman dalam organisasi, sebaliknya komitmen kesinambungan lebih berhubungan dengan kerugian potensial.

Sedangkan komitmen normatif lebih dipengaruhi oleh sosialisasi dan kultur yang dialami karyawan baik sebelum maupun sesudah masuk organisasi.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Dengan kata lain komitmen dipandang sebagai suatu keadaan di mana seseorang berusaha mengidentifikasi diri dengan organisasinya dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Jadi Komitmen mengandung unsur :

1. Keinginan kuat untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi.
2. Kemauan untuk melakukan usaha dengan sungguh-sungguh.
3. Suatu kepercayaan dan penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2.2 Kepemimpinan

Stogdill dalam Yukl (1994) menyatakan bahwa “ jumlah defenisi mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba medefenisikannya” hal ini menurut Yukl (1994) terjadi karena para peneliti biasanya mendefenisikan kepemimpinan berdasarkan pada perspektif pribadi dan aspek dari kepemimpinan yang paling menarik bagi mereka.

Beberapa defenisi-defenisi kepemimpinan yang diajukan Yukl (1994) yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemphill dan Coons, 1954)
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum et.al. 1961)
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1974)
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan suatu organisasi (Katz dan Kahn, 1978)
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch dan Behling, 1984)
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang di inginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs dan Jacques, 1990)

Dari berbagai definisi di atas penulis mencoba menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan tindakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan memimpin anggota kelompok yang di bawahinya untuk bekerja bersama-sama guna mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

2.2.1 Fungsi Kepemimpinan

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan efektif, seseorang harus menjalankan dua fungsi utama

1. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*Task - Related*) atau pemecahan masalah. Fungsi ini mencakup pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*Group Maintenance*) atau sosial. Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

2.2.2 Gaya-gaya kepemimpinan

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan.

1. Gaya dengan orientasi pada tugas (*task-oriented*)

Manajer yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

2. Gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*)

Manajer yang berorientasi pada karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan pada bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling memercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Dari berbagai teori di atas dapat terangkum dan terwakili oleh teori yang dikemukakan oleh Fiedler, bahwa kepemimpinan terbagi dalam dua bagian, yaitu:

1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar-menawar antara pemimpin dan bawahannya. Menurut Burns (1978) dalam K. Wahyu Utomo (2002) Kepemimpinan Transaksional adalah bahwa motivasi pengikut terutama melalui dasar pertukaran *reward* yang dapat berupa bonus, peningkatan gaji atau penghargaan lainnya. Dua faktor utama yang menjadi ciri kepemimpinan ini, yaitu:

1. *Contingent Reward*, yaitu pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai kesepakatan, biasanya disebut juga pertukaran aktif.
2. *Management-by-exception*, berbentuk aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif

berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai selanjutnya menentukan ada atau tidaknya permasalahan.

Dengan demikian kepemimpinan transaksional mendorong bawahannya mencapai tingkat kinerja yang di sepakati bersama antara pimpinan dan bawahan, dan di pihak lain pimpinan memberikan *reward* sesuai dengan kesepakatan.

2) Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan transformasional yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran seperti pada kepemimpinan transaksional, namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikut.

Ada 4 (empat) unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional

1. *Charisma* : Seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.
2. *Inspiration* : Seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasa benar.
3. *Intellectual Stimulation* : Pemimpin di tuntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.
4. *Individualized Consideration* : Seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda maupun adil dan

menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Menurut Bass (1985) dalam K. Wahyu Utomo (2002) antara kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah sebagai sesuatu yang berbeda, namun tidak sebagai proses yang *mutually exclusive* (saling meniadakan). Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua tipe tersebut pada situasi yang berbeda. Kepemimpinan transformasional dalam prakteknya dirasakan mampu meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan bawahan, sehingga kebutuhan bawahan akan lebih banyak dapat terpenuhi melalui praktek kepemimpinan transformasional. Sedangkan kepemimpinan transaksional pada dasarnya merupakan dasar dari kepemimpinan

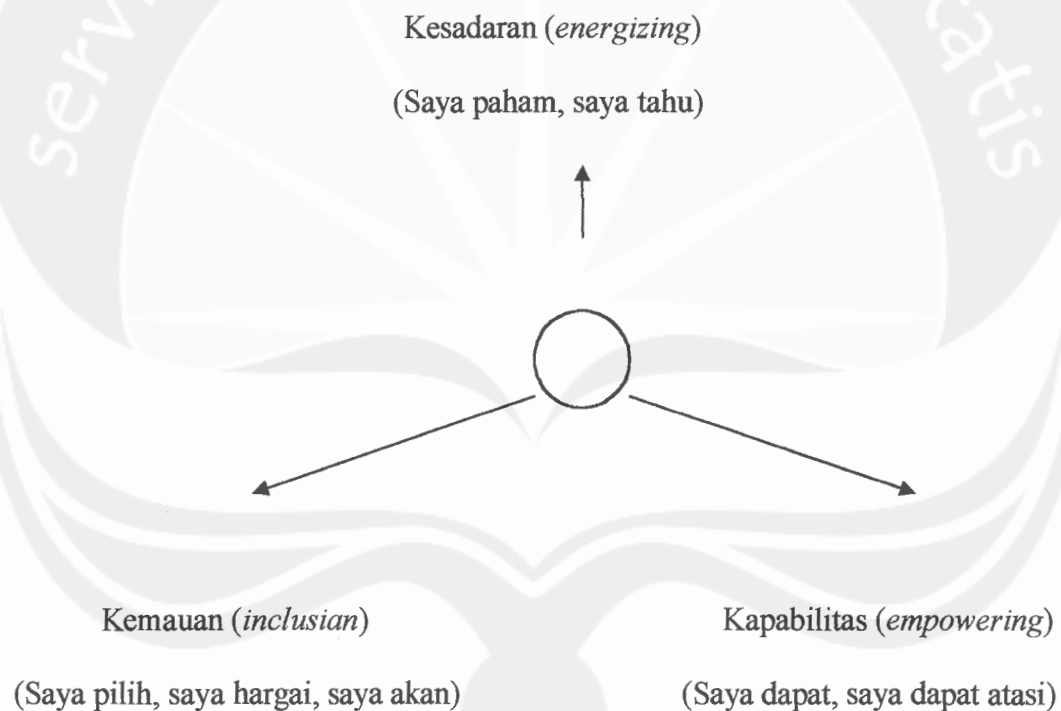
2.3 Sikap Kerja

Sikap dapat didefinisikan sebagai penilaian atau evaluasi terhadap orang – orang, atau kejadian-kejadian apakah memuaskan, baik, menyenangkan, mengutungkan atau sebaliknya. Penilaian itu mencerminkan tanggapan seseorang tentang sesuatu (Robbins,1996) dalam Panggabean (2002).

Selanjutnya, Martin dan Bennet (1996) dalam Panggabean (2002) berpandangan bahwa yang paling sering diteliti adalah komitmen organisasi. Bab ini berisikan penjelasan tentang sikap kerja yang terdiri dari komitmen organisasi berikut faktor-faktor yang mempengaruhi dan konsekuensi-konsekuensinya.

2.3.1 Siklus Perubahan Kerja

Tiga ciri sebagai syarat-syarat yang diperlukan bagi perubahan sikap yang efektif yaitu kesadaran, kapabilitas, dan keikutsertaan. Agar perubahan bisa terwujud mereka yang terkait mesti memahami perubahan, tujuan, peran mereka dan sebagainya. Agar perubahan berhasil, mereka yang terkait mesti mengapresiasi tujuan baru (individu atau korporat) dan bahwa mereka bisa memilih serta diberi pilihan. (Sulaksana, 2004)



Gambar 1

Kondisi yang Diperlukan untuk Perubahan Efektif

Judson menggambarkan garis besar lima isu utama, yang kesemuanya terkait ketiga kondisi syarat diatas:

a. Kesadaran (*Awareness*)

1. Seberapa jauh setiap orang terlibat dalam memahami kebutuhan pelanggan, tujuan, strategi, jadwal, sumber daya yang di perlukan, perilaku, sistem, teknik baru dan sebagainya ?
2. Apakah secara sistematis telah diterapkan proses pemantauan implementasi dan upaya koreksi perubahan yang sedang berlangsung ?

b. Kapabilitas (*Capability*)

3. Apakah kebutuhan sumber daya, termasuk sumber daya keuangan, ketrampilan dan waktu telah diidentifikasi dan betul-betul disiapkan?

c. Keikutsertaan (*Inclusion*)

4. Seberapa besar komitmen menejer dan pekerja terkait terhadap implementasi perubahan termasuk seberapa kredibel perubahan menurut mereka, sampai sejauh mana mereka `merasa memiliki` pendekatan itu, bagaimana komitmen itu dapat dipertahankan, dan lain-lain ?

5. Seberapa konsisten dan kredibel kondisi akuntabiliti pada periode implementasi, termasuk sejauh mana mereka terkait konsisten dan komitmen mereka, apa saja konsekuensi kegagalan, apakah sistem *reward* akan berbeda antara sukses dan gagal, apakah perilaku kepemimpinan bervisi dan konsisten ? (Sulaksana,2004)

2.3.2 Kegagalan Dalam Program Perubahan

Bagi semua pihak yang punya kepentingan pada kelangsungan perusahaan, termasuk bagi orang-orang yang bekerja didalamnya, sangatlah penting proses perubahan dan pengembangan organisasi dikelola secara efektif, kemudian sukses mencapai tujuan. (Sulaksana, 2004) Kesemua itu menambahkan daftar panjang inisiatif perubahan yang gagal, dengan konsekuensinya masing-masing. Walau mengakui organisasi mesti berubah dan merestrukturisasi-diri agar dapat mempertahankan agar dapat mempertahankan atau mengerek daya saingnya menghadapi persaingan global, Mark berperdapat bahwa kecepatan perubahan organisasi dan daya jangkaunya yang masif belakangan ini meminta makin banyak korban psikologis, tak terkecuali karyawan yang selamat sebagai *'pihak yang bertahan'* dari badai perubahan. Secara khusus, dia menyoroti dampak-dampak manusiawi yang diperkirakan sebelumnya, yang disebut sebagai:

1. Pengalaman terkilir (*wrenching experience*) acap tak tertangani dengan baik oleh manajemen puncak, yang cenderung tak mau melibatkan diri. Mereka justru menyerahkan penanganannya pada manajemen menengah dan penyelia, yang belum dibekali untuk menangani situasi seperti ini.
2. Reaksi psikologis pada masa transisi, yang berdampak pada rasa bersalah di pihak karyawan yang bertahan. Mereka kehilangan kepercayaan pada manajemen, menjadi takut, curiga, sinis dan tak bersemangat; loyalitas mereka juga menurun karena *kontrak psikologis* lama yang didalamnya termasuk jaminan *'keamanan kerja'* telah dilanggar begitu saja oleh perusahaan.

3. Reaksi keperilakuan dari karyawan yang bertahan dalam organisasi pasca transisi, dimana beban dan jam kerja umumnya justru makin bertambah, dimana karyawan merasa kehilangan arah, cenderung bekerja seperti *'kesetanan'* dan berjuang agar *'kepalanya tetap diatas permukaan air'* dan dimana pengambilan resiko tinggi, permainan politik memanas, ketaksaan peran menghantui dan tingkat stress memuncak. Kesemua dampak tak-termasuk, rencana ini kemungkinan membuat karyawan menjadi terasing dan secara psikologis menarik-diri dari organisasi.

2.3.3 Mengapa Perubahan Organisasi Gagal

Tingginya tingkat kegagalan program perubahan organisasi yang digambarkan diatas mungkin agak bersifat mengejutkan, mengingat banyaknya saran-saran dan buku-buku panduan bersifat *'how to'* yang banyak mewarnai literatur manajemen. Umumnya model-model ini terdiri dari sejumlah atau semua tahap atau fase yang dikenal sebagai "model generik manajemen perubahan organisasi terencana" sebagaimana diilustrasikan pada tahap-tahap sebagai berikut: (Sulaksana,2004)

- | | |
|-----------|---|
| Tahap I | Diaknosa/eksplorasi keadaan sekarang dan identifikasi keadaan yang diinginkan |
| Tahap II | Ciptakan visi strategis |
| Tahap III | Rencanakan strategi perubahan |
| Tahap IV | Pastikan komitmen, keterlibatan dan rasa memiliki, termasuk dukungan manajemen puncak |
| Tahap V | Stabilitas, integrasi dan konsolidasi |

Hussey dari Inggris juga mengembangkan model yang gampang diingat, menggunakan singkatan “*EASIER*” agar mudah menghafal pendekatan manajemen perubahan enam tahap versi dia, sebagai berikut: (Sulaksana,2004)

<i>Envisioning</i>	Proses pengembangan visi
<i>Activating</i>	Memastikan pihak-pihak lain paham, mendukung dan pada akhirnya berbagi visi
<i>Supporting</i>	Membantu pihak-pihak lain untuk memainkan peran kunci dalam implementasi
<i>Implementation</i>	Proses pengembangan rencana rinci untuk memfasilitasi implementasi dan pengendalian strategi perubahan
<i>Ensuring</i>	Proses pemeriksaan bahwa proses monitoring dan pengendalian sudah memadai
<i>Recognizing</i>	Memberi penghargaan positif maupun negatif pada pihak yang terlibat proses

Menurut Warner, selain memiliki pengetahuan untuk menerapkan dimensi proses perubahan, para manajer juga perlu memiliki pengetahuan tentang “*aspek fundamental perubahan*” menyangkut dimensi lain, yaitu: (Sulaksana,2004)

1. Respon individual terhadap perubahan
2. Sifat umum perubahan

Tersirat dibalik model-model manajemen perubahan adalah penghargaan bahwa manajer memiliki basis pengetahuan, dan juga keahlian untuk mengelola perubahan secara efektif. Walau penyebab kegagalan bisa beragam, namun kebanyakan bersumber dari dalam organisasi, antara lain:

1. Semua orang memandang perubahan sebagai tujuan ketimbang sebagai sebuah proses yang memerlukan perencanaan, persiapan, manajemen proyek dalam perhatian dan konsisten.
2. Visi tentang tujuan jangka pendek maupun jangka panjang tidak jelas
3. Peninggalan program perubahan organisasi sebelumnya yang gagal karena penanganan buruk.
4. Gagal memberikan dukungan, pelatihan dan ketrampilan yang diperlukan karyawan menyesuaikan diri atas perubahan organisasi
5. Kurangnya komunikasi menyangkut perubahan termasuk, misalnya, memberi informasi pada karyawan terlalu bertahap.
6. Terlalu memfokuskan upaya perubahan secara sempit pada satu aspek organisasi dan mengabaikan “*keterkaitannya*” pada kehidupan organisasi.

Manajer berpotensi menciptakan atau justru menghancurkan kepercayaan yang menjadi syarat utama bagi terjadinya perubahan dan mempercepat proses perubahan. Bila mereka pimpinan yang bagus, mereka tentunya mampu menciptakan fokus, arah dan kontinuitas yang diperlukan agar tetap terkendali selama masa pertumbuhan dan pertumbuhan cepat, dan disisi lain juga mampu menumbuhkan momentum dan harapan dalam masa sulit

Menurut Boonstra dan Vink dalam Sulaksana (2004), gaya otokratis dan kualitas kepemimpinan merupakan hambatan utama bagi perubahan. Dampaknya adakah rendahnya keterlibatan karyawan dan komitmen manajemen senior agar mau menyumbangkan pengalaman mereka pada proses perubahan, serta rendahnya keterbukaan manajemen tentang sasaran dan metodologi yang akan

dipakai. Selanjutnya, hambatan-hambatan lain yang amat potensial menghambat kemampuan orang berubah adalah norma dan nilai-nilai, konfigurasi kekuatan yang ada, dan kerjasama antara fungsi yang lemah.

Dalam upayanya menjawab pertanyaan mengapa dan bagaimana upaya transformasi gagal, Kotter dalam Sulaksana (2004) memaparkan kedelapan kesalahan menajer dalam memimpin perubahan sebagai berikut:

1. Tidak mampu menandakan *a sense of urgency*
2. Tidak mampu menciptakan koalisi pemandu yang kuat (*powerfull guiding Coalition*) yang terdiri dari orang-orang kunci yang mampu bekerja sama dalam tim (sebagai agen perubahan) dan memimpin upaya perubahan.
3. Tidak memiliki visi untuk mengarahkan upaya perubahan dan gagal mengembangkan strategi yang diperluka dalam mencapainya.
4. Kurang berhasil mengkomunikasikan visi baru dan tak mampu memberi teladan dalam menunjukkan perilaku baru yang dibutuhkan bagi perubahan.
5. Tidak mampu mengatasi hambatan bagi terwujudnya visi baru (terutama disebabkan oleh yang disebut penulis lain sebagai *cultural lag*)
6. Kurang sistematis merencanakan dan menciptakan beberapa kemenangan jangka pendek sebagai tanda tercapainya perbaikan kinerja, atau kurang memberi pengakuan dan penghargaan bagi karyawan yang terlibat.
7. Mengumumkan kemenangan terlalu cepat, yang bisa berdampak matinya momentum, berhentinya proses perubahan dan kembalinya tradisi lama.
8. Tidak mampu menancapkan perubahan pada budaya perusahaan.

2.3.4 Perubahan Logo

Logo adalah bagian dari corporate identity yang tampak secara kasatmata. Logo adalah simbol yang paling gampang sekaligus paling sulit diubah. (Rhenald Kasali 2005) Disebut gampang karena logo adalah simbol yang paling mudah dilihat publik (internal maupun eksternal). Pada saat logo baru diperkenalkan, semua mata akan tertuju ke logo tersebut dan itulah saatnya bagi pemimpin untuk menjelaskan mengapa logo tersebut diubah dan apa makna di balik logo tersebut.

Masih dalam buku Renald Kasali (2005) Perubahan logo dinilai sulit karena logo biasanya terkait dengan kebanggaan historis. Bagi orang-orang lama, logo dianggap sebagai sesuatu yang sakral dan tidak boleh di ubah barang segaris pun. Sekalipun makna yang terkandung dalam logo tersebut sudah tidak cocok lagi dengan kebutuhan zamannya, seringkali orang tak mau peduli. Tak semua pemimpin punya keberanian untuk mengganti logo. Universitas negeri, pemerintah daerah, perusahaan-perusahaan milik negara dan daerah, adalah contoh di mana perubahan logo akan menghadapi banyak tantangan. Tetapi perubahan logo juga jarang dilakukan di badan-badan tersebut karena mereka kurang memiliki kesempatan memperoleh pemimpin yang mempunyai keberanian dan integritas. Akibatnya, mereka selalu mundur begitu mendapatkan tantangan-tantangan. Bagi orang-orang tersebut, menjadi pemimpin berarti harus memelihara harmoni sosial, bukan menciptakan logo. Terlepas dari itu semua, perubahan logo merupakan alat yang sangat menarik untuk mengomunikasikan perubahan.