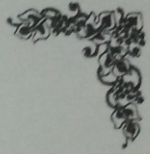


Drs. H. Isri Ibrahim, M. Ag

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi



Banda Aceh

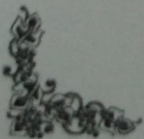


KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI

Drs. H. Isri Ibrahim, M. Ag

Editor

Saifullah Isri



*Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penerbit.*

Penyusun

Drs. H. Isri Ibrahim, M. Ag

Editor

Saifullah Isri

Desain Cover

Wak Doel

Penerbit

***Ar-Raniry Press
Darussalam, Banda Aceh
2013***

ISBN 978-979-3717-35-7

KATA PENGANTAR REKTOR UIN AR-RANIRY

Alhamdulillah segala puja dan puji syukur ke hadirat Allah swt atas segala barakah dan ma'unahnya sehingga penerbitan buku karya dosen UIN Ar-Raniry ini bisa terselesaikan dengan baik. Salawat beserta salam semoga senantiasa terlimpahkan ke hadirat Nabi Muhammad saw, beserta keluarga dan para sahabatnya.

Tahun 2013 lembaga yang bernama IAIN Ar-Raniry telah memasuki usia emasnya yang ke-50. Sebuah perjalanan panjang dengan segala lika-liku peluang serta tantangan yang beragam setiap tahunnya. Kenyataannya, sampai sekarang lembaga ini tetap eksis di tengah masyarakat Aceh. Lembaga ini diakui atau tidak masih menjadi "magnet" serta mercusuar pengembangan ilmu-ilmu pengetahuan Islam baik dalam konteks keacehan maupun keindonesiaan.

Di tahun emas kelahirannya, IAIN Ar-Raniry sebagai salah sebuah lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam yang ketiga di Indonesia telah membuka lembaran sejarah baru, khususnya ketika secara legal-formal mendapatkan kewenangan untuk memperluas mandat yang diemban dengan merubah status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Sebuah catatan perjalanan panjang yang sudah barang tentu tidak mudah untuk diraih dan diwujudkan, tanpa disertai kerja keras, kerja cerdas dan kerja ikhlas sesuai dengan semboyan Kementerian Agama di mana lembaga ini bernaung sejak awal mula didirikan.

Buku yang hadir di hadapan pembaca ini adalah salah satu dari 20 buku yang diterbitkan dengan bantuan dana dari Pemerintah Aceh tahun 2013, sebagai salah satu bukti konkret agenda mengisi transformasi IAIN Ar-Raniry menjadi Universitas Islam Negeri. Bagaimanapun juga, tantangan yang dihadapi lembaga ini ke depan akan semakin kompleks, tidak hanya dari segi kuantitas, akan tetapi juga kualitas. Karena itu sangat dibutuhkan kreativitas dan inovasi dari setiap pemangku kepentingan baik dari kalangan internal maupun eksternal.

SINOPSIS

Setiap orang sesungguhnya dilahirkan untuk bisa menjadi pemimpin, ada potensi dalam diri kita yang bukan hanya "hebat" tapi juga "luhur" yang diberikan Sang Pencipta sejak kita dilahirkan.

Jika kebetulan saat ini Anda beruntung menjadi seorang pemimpin (pada level organisasi apapun), apakah Anda merasa bahwa kepemimpinan Anda sudah membangun anggota yang anda pimpin untuk menjadi manusia unggul? Apakah proses kepemimpinan yang anda jalani sudah manusiawi dan menuju pada tingkat eksistensi manusia? Dan apakah sebagai pemimpin Anda memiliki keberanian untuk mengajak dan menunjukkan komitmen budaya untuk berubah pada anggota organisasi yang Anda pimpin? Apa yang harus anda lakukan jika anggota Anda tidak mau berubah?

Buku "Kepemimpinan dan Budaya Organisasi" ini akan mengajak Anda untuk tahu dan mengerti seperti apa proses kepemimpinan yang 'ideal' dan bagaimana menciptakan perubahan dalam organisasi.

DAFTAR ISI

SINOPSIS	iv
KATA PENGANTAR REKTOR	v
DAFTAR ISI	vii
 BAB I KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	1
A. Kepemimpinan	1
1. Manajemen dan Kepemimpinan	1
a. Definisi Manajemen	2
b. Definisi Kepemimpinan	8
2. Kepemimpinan Versus Manajemen	15
3. Syarat Pemimpin	31
4. Fungsi Pemimpin	32
5. Pendekatan Konsep Kepemimpinan	34
6. Ciri Kepemimpinan	38
 BAB II MANAJEMEN DAN BUDAYA ORGANISASI	44
A. Hirarki Manajemen dan Kepemimpinan	44
B. Peran Manajer dan Pemimpin	46
 BAB III KONSEP DASAR BUDAYA ORGANISASI	56
A. Definisi Budaya Organisasi	56
B. Karakteristik Budaya Organisasi	59
C. Fungsi Budaya Dalam Organisasi	60
D. Keceragaman Budaya dalam Organisasi	60
E. Jenjang Budaya dalam Organisasi	61
F. Budaya dan Pengaruhnya terhadap Organisasi	63
1. Budaya Kuat vs Budaya Lemah	63
2. Budaya vs Formalisasi	63
3. Budaya Organisasi dan Budaya Nasional	64
G. Merubah Budaya Organisasi	65

Dalam kesempatan ini, kami tentu tak lupa mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada Pemerintah Aceh yang telah memberikan *support* dana sehingga agenda penerbitan buku karya dosen-dosen UIN Ar-Raniry bisa diimplementasikan tepat waktu. Semoga hubungan yang harmonis dan kerjasama yang baik selama ini senantiasa terjalin dengan hangat, erat dan semakin menguat di masa-masa mendatang.

Terlepas dari kelebihan dan kekurangan yang ada, buku ini merupakan produk ijtihad si penulis yang layak untuk diapresiasi. Dengan demikian, besar harapan dari pimpinan lembaga UIN Ar-Raniry, buku yang hadir di hadapan pembaca ini dapat memberikan manfaat bagi masyarakat Aceh pada umumnya baik dalam konteks pengembangan wawasan maupun ilmu pengetahuan di Nanggroe yang sama-sama kita cintai ini.

Amin ya Mujibas Sa'ilin.

Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh

Prof. Dr. H. Farid Wajdi Ibrahim, MA

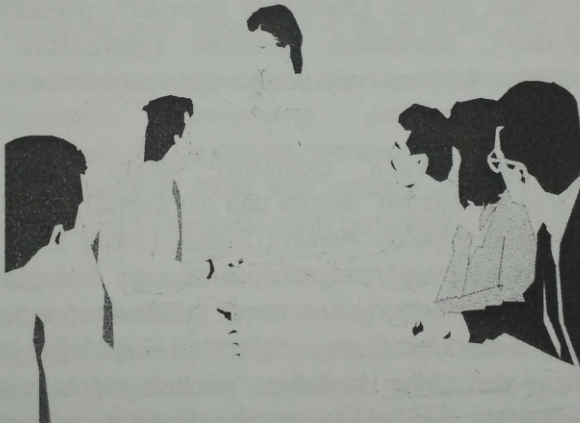
BAB IV PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI	68
A. Memelihara Budaya Organisasi	68
1. Penerimaan Pegawai Baru	68
2. Manajemen Puncak.....	69
3. Sosialisasi.....	70
B. Budaya Organisasi dan Perubahan	70
1. Merubah Paradigma Budaya	71
2. Merubah Kebiasaan	74
3. Merubah Perasaan	76
4. Merubah Cara Berfikir	78
 BAB V PEMIMPIN DAN TRANSISI BUDAYA ORGANISASI	 80
 DAFTAR PUSTAKA	 84

BAB I

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. KEPEMIMPINAN

1. Manajemen dan Kepemimpinan



Aktor yang berperan untuk meningkatkan kinerja manajemen dan kepuasan pelanggan adalah manajer dan *leader* (pemimpin). Manajer dan pemimpin adalah orang yang bertanggungjawab untuk mengarahkan organisasi untuk mencapai sasarnya, dalam hal ini adalah prestasi kerja manajerial (*managerial performance*). Oleh karena itu, konsep manajemen dan kepemimpinan harus di elaborasi lebih mendalam agar terbangun persamaan persepsi dalam memaknai dan mengartikan kedua terminologi tersebut yang akhir-akhir ini sering diperdebatkan.

a. Definisi Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata kerja (bahasa Inggris) *to manage* yang berarti *control*. Dalam *Webster's New Coolegiate Dictionary*, kata *manage* dijelaskan berasal dari bahasa Itali *managgio* dari kata *managgiare* yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan. Dalam kamus diatas kata *manage* diberi arti :

- a. *To direct and control* (membimbing dan mengawasi).
- b. *To treat with care* (memperlakukan dengan sekasama)
- c. *To carry on business or affairs* (mengurus perniagaan, atau urusan-urusan/persoalan-persoalan.
- d. *To achieve one's purpuse* (mencapai tujuan tertentu).

Pendekatan untuk memahami manajemen dapat melalui teori adiministratif (*administrative theories*), teori birokrasi (*bureaucratic theory*), pendekatan perilaku (*behavioral approach*), pendekatan proses (*process approach*), pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*), pendekatan sistem (*system approach*), dan pendekatan kontingensi (*contingency approach*).

Dari kajian literatur ditemukan bahwa kajian terhadap "Administrasi atau Manajemen" dimulai dari munculnya, teori-teori klasik, neo klasik, dan kontemporer. Menurut Silalahi (2005) teori klasik atau tahap *scientific* yang terdiri dari tahapan-tahapan "manajemen ilmiah (*scientific management*)", teori adiministratif (*administrative theories*) dan teori birokrasi (*bureaucratic theory*). Kajian terhadap "manajemen" tidak dapat dipisahkan dari kajian terhadap "adminsitrasi" karena keduanya berisan, *over lapping*, dan bahkan banyak pakar yang mengartikan kedua terminologi itu sama. Oteng Sutisna (Yuniarsih, 1997), membeberkan makna identik dari kedua istilah tersebut sehingga dalam penggunaannya bisa bersifat *interchangeable*. Sudjana (2004) juga sependapat bahwa manajemen dan administrasi dapat diartikan sama. Oleh karena itu, dalam pemakaiannya secara umum, administrasi diartikan sama dengan manajemen. Perbedaan yang diungkapkan oleh beberapa penulis tidak konsisten dan perbedaan itu, nampaknya tidak pokok (*principle*). Kemudian, diikuti oleh teori neoklasik atau pendekatan hubungan-hubungan manusia (*human relation approach*). Phase selanjutnya adalah

teori kontemporer (modern) atau tahap ilmu manajemen. Tahapan kontemporer ini terdiri dari: pendekatan perilaku (*behavioral approach*), pendekatan proses (*process approach*), pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*), pendekatan sistem (*system approach*), dan pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Walaupun semua aliran ini, atau pendekatan teoritis, dikembangkan berturut-turut dalam sejarah, ide yang datang kemudian tidaklah menggantikan yang terdahulu (Stoner, Freeman dan Gilberth, 1996).

Pendekatan untuk memahami manajemen dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan fungsi-fungsi manajemen dan kerja sama. Menurut Montana dan Charnov (2000), fungsi-fungsi manajemen adalah salah satu cara yang signifikan untuk memahami manajemen dan dilakukan oleh setiap manajer dalam melaksanakan tugasnya.

Pendekatan dalam memahami manajemen melalui fungsi-fungsi manajemen dan kerja sama, secara umum dapat ditarik kesimpulan:

- a. Manajemen merupakan proses: *planning* (merencana), *organizing* (mengorganisasi), *commanding* (memerintah), *coordinating* (mengkoordinasi), dan *controlling* (mengendalikan).
- b. *The collective body of those who manage any enterprise or interest* (badan kolektif yang mengurus suatu perusahaan atau kepentingan).

Pemahaman manajemen sebagai fungsi *planning* (merencana), *organizing* (mengorganisasi), *commanding* (memerintah), *coordinating* (mengkoordinasi), dan *controlling* (mengendalikan) dapat disimpulkan dari kajian literatur yang dilakukan. Henri Fayol adalah orang pertama yang meneliti fungsi-fungsi manajemen. Penelitian yang dilakukan Fayol pada tahun 1916, menurut Robbins (2003), Montana dan Charnov (2000) menyimpulkan bahwa semua manajer menjalankan lima fungsi manajemen, yaitu: *planning* (merencana), *organizing* (mengorganisasi), *commanding* (memerintah), *coordinating* (mengkoordinasi), dan *controlling* (mengendalikan). Fungsi-fungsi dari manajemen ini disingkat dengan POCCE.

Lebih lanjut Robbins (2003) merinci fungsi-fungsi manajemen tersebut. Fungsi perencanaan meliputi menentukan tujuan organisasi,

menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan suatu hierarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan. Fungsi pengorganisasian mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, di mana keputusan harus diambil. Fungsi memimpin meliputi memotivasi bawahan, mengarahkan kegiatan orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau memecahkan konflik antara anggota-anggotanya. Fungsi pengendalian meliputi pemantauan, perbandingan, dan kemungkinan mengoreksi aktual performans dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Luther Gulick (1937) mengembangkan suatu akronim yang populer disebut POSDECRB. Akronim tersebut adalah singkatan dari: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staff), *directing* (pengarahan), *coordinating* (pengkoordinasian), *reporting* (pelaporan), dan *budgeting* (penganggaran). Oleh karena itu, fungsi-fungsi manajemen menurut Gulick adalah POSDECRB tersebut.

Koontz dan Donell (Sudjana, 2004) menggolongkan fungsi-fungsi manajemen ke dalam lima urutan, dengan singkatan POSDC. Kelima fungsi itu adalah: *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling*. Sementara itu, Weihrich dan Koontz (1993) menyebutkan fungsi manajerial adalah: *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*. Kedua pendapat ini dapat dikatakan sama karena dalam prakteknya, fungsi mengarahkan (*directing*) adalah bagian dari fungsi kepemimpinan.

Terry (1970) mengemukakan empat fungsi manajemen, dengan singkatan POAC, yaitu: *planning*, *organizing*, *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling*. Kemudian Terry (1978) merevisi fungsi dasar dan proses manajemen yang terdiri atas: *planning*, *organizing*, dan *controlling* (Sudjana, 2004). Perencanaan meliputi penyusunan rangkaian kegiatan, dari berbagai alternatif upaya, yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengorganisasian meliputi pembagian dan pengelompokan kegiatan, penyusunan staff untuk melaksanakan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, motivasi, dan pengarahan. Pengawasan menyangkut inovasi, koordinasi, dan pelayanan atau *representing*.

Miner (Silalahi, 2005) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari: *planning, organizing, supervising, coordinating, controlling, communicating, investigating, evaluating, decision making, staffing, representing*, dan *bargaining*. Stoner, Freeman dan Gilberth (1996) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Jones dan George (2003) menyebutkan: "*Management is the planning, organizing, leading and controlling of human resources to achieve organizational goals effectively and efficiently*".

Rangkuman perbandingan pengertian manajemen dari pendekatan fungsi dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1
Fungsi Manajemen dari Berbagai Pendapat Pakar

PAKAR	FUNGSI MANAJEMEN
Fayol, Robbins, Montana dan Charnov	<i>planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling</i>
Gulick	<i>Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, and budgeting.</i>
Koontz dan Donell	<i>planning, organizing, staffing, directing, and controlling</i>
Terry	<i>planning, organizing, actuating, and controlling</i>
Miner	<i>planning, organizing, supervising, coordinating, controlling, communicating, investigating, evaluating, decision making, staffing, representing, and bargaining</i>
Jones dan George	<i>Planning, organizing, leading, and controlling</i>

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui ada kesamaan identifikasi fungsi manajemen dari beberapa ahli. Secara umum

manajemen merupakan proses: *planning* (merencana), *implementation* (pelaksanaan), *monitoring* (mengendalikan) dan evaluasi.

Setelah membahas fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa pakar sebagaimana diuraikan diatas, ditambah dengan berbagai fenomena yang berkembang, maka di sini dikemukakan manajemen terdiri dari enam fungsi yang berurutan. Keenam fungsi tersebut adalah: perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan.

Kalau diteliti lebih mendalam, maka fungsi kepemimpinan sudah mencakup fungsi pergerakan, pembinaan, penilaian dan pengembangan. Oleh karena itu, Keenam fungsi yang dikatakan diatas sebenarnya dapat dikompres lagi menjadi empat fungsi yang saling berkaitan, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan.

Disamping memahami pengertian manajemen dengan pendekatan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan diatas, dapat juga dilakukan dengan pendekatan kerja sama atau melalui orang lain. Beberapa pakar yang mendefinisikan manajemen dengan pendekatan ini, diantaranya adalah: Hersey dan Blanchard (1988), Williams (2000), dan Montana dan Charnov (2000).

Hersey dan Blanchard (1988) mendefinisikan manajemen sebagai *"the process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals"*. Pendapat ini menekankan bahwa manajemen merupakan kegiatan proses yang dilakukan dengan dan melalui orang lain serta bersama kelompok dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Williams (2000) mendefinisikan manajemen sebagai berikut: *"getting work done through others"*. Pendapat ini juga diperkuat oleh Thoha (2004), yang merumuskan manajemen sebagai suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang-orang lain. Dengan demikian wajar apabila ada pendapat bahwa manajemen merupakan proses kegiatan yang dilakukan secara bersama untuk mencapai tujuan; dan manajemen merupakan lembaga dimana dilakukan kegiatan.

Montana dan Charnov (2000) mendefinisikan manajemen: *"is working with and through other people to accomplish the objectives of both the organization and its members"*. Manajemen adalah bekerja dan melalui orang lain untuk mencapai sasaran organisasi dan juga sasaran dari anggota organisasi tersebut.

Definisi Hersey dan Blanchard (1988), Williams (2000), Montana dan Charnov (2000) dapat diketahui bahwa manajemen sebagai proses khas yang menggerakkan organisasi adalah sangat penting, karena tanpa manajemen yang efektif tak akan ada usaha yang akan berhasil cukup lama (*sustainability*). Tercapainya tujuan organisasi baik tujuan ekonomis, sosial atau politik, untuk sebagian besar tergantung kepada kemampuan para manajer dalam organisasi yang bersangkutan. Manajemen memberikan efektivitas pada usaha manusia.

Dibandingkan dengan pendapat pakar lain diatas, ada tiga hal yang perlu digarisbawahi dari definisi yang dikemukakan oleh Montana dan Charnov. Ketiga hal tersebut adalah: (1) porsi penekanan yang paling besar terhadap manusia dalam suatu organisasi; (2) fokus terhadap hasil yang ingin dicapai, sasaran dari pada sesuatu atau aktivitas; (3) penambahan konsep sasaran individu sebagai anggota organisasi yang diintegrasikan dengan sasaran organisasi yang hendak dicapai.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari kesamaan-kesamaan yang terdapat dalam berbagai macam definisi diatas adalah :

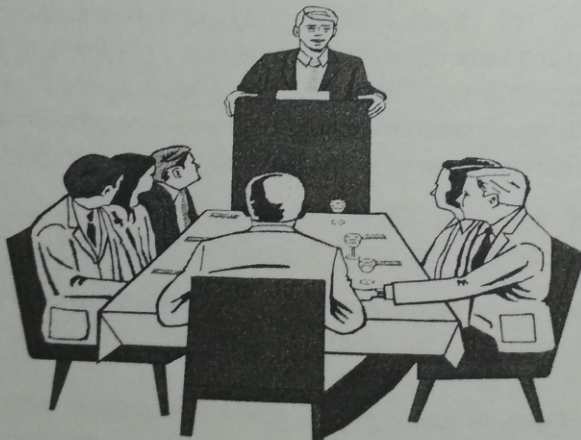
- a. Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak terhadap sesuatu usaha satu orang tertentu.
- b. Dalam pengertian manajemen selalu terkandung adanya sesuatu tujuan tertentu yang akan dicapai oleh kelompok yang bersangkutan.

Dari definisi-definisi diatas terdapat tiga dimensi penting. Dimensi *pertama*, bahwa dalam manajemen terjadi kegiatan yang dilakukan oleh seseorang manajer bersama orang-orang lain, baik perorangan maupun kelompok. Dimensi ini menunjukkan tentang betapa pentingnya kemampuan dan keterampilan khusus yang perlu dimiliki oleh manajer untuk melakukan hubungan kemanusiaan dengan orang lain dan untuk

mempengaruhi orang lain baik melalui hubungan perorangan maupun melalui hubungan kelompok. Kemampuan dan keterampilan itu terlihat pada interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Dimensi *kedua* menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang lain itu mempunyai tujuan yang akan dicapai. Dimensi ini memberi makna bahwa kegiatan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati bersama. Sedangkan dimensi *ketiga* ialah bahwa pengelolaan itu dilakukan dalam organisasi, sehingga tujuan yang akan dicapai itu adalah tujuan organisasi. Namun demikian, tujuan organisasi harus diintegrasikan dengan tujuan individu anggota organisasi tersebut.

b. Definisi Kepemimpinan



Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) ataupun manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Pemimpin tersebut merupakan orang pertama, ibarat nakhoda kapal yang harus mengarahkan jalannya kapal, dalam sebuah wadah yang disebut organisasi. Sedang sejumlah manusia lain di dalam kapal adalah

sumber daya penggerak kapal ke arah yang diinginkan nakhoda tersebut. Dengan kata lain ke arah mana kapal belayar, ke pelabuhan mana akan dituju, tergantung sang nahoda. Untuk menggerakkan kapal, nakhoda tak dapat bekerja sendiri, diperlukan bantuan dan kerja sama dari sejumlah anak buah kapalnya (ABK) agar lancar perjalanan mencapai pelabuhan tujuan.

Sama dengan manajemen, tidak ada satupun konsep dan definisi tentang kepemimpinan yang disetujui semua pihak. Bass & Stogdill (1996) mengatakan, walaupun konsep tentang kepemimpinan bukanlah konsep baru, didapat dari kata "*leader*" yang telah dikenal 1300 tahun sebelum masehi, namun demikian pemahaman dan pengertian tentang "kepemimpinan" sampai hari ini masih menjadi perdebatan dan perenungan.

Sulitnya menjelaskan definisi tentang kepemimpinan yang dapat diterima semua pihak dan Yukl (2002) berargumentasi bahwa "*the definition of leadership is arbitrary and very subjective. Some definitions are more useful than others, but there is no correct definition*". Walaupun demikian, menurut Bush (2006), ada tiga dimensi tentang kepemimpinan yang dapat mengidentifikasi sebagai dasar untuk mendefinisikan kepemimpinan. Ketiga dimensi itu adalah: (1) kepemimpinan sebagai pengaruh, (2) kepemimpinan dan nilai-nilai, dan (3) kepemimpinan dan visi.

(1) Kepemimpinan Sebagai Pengaruh

Banyak pakar yang menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan pengaruh ini. Perumusan definisi kepemimpinan yang menekankan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain yang dilakukan oleh seseorang yang disebut dengan pemimpin (*leader*) agar orang lain tersebut dapat melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

House dan Baetz (1979) menyebutkan bahwa, "*leadership takes place in groups of two or more people and most frequently involves influencing group member behavior as it relates to pursuit of group goals*". Kata kunci disini adalah mempengaruhi perilaku anggota

kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Wehrich (1993) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu seni dan proses dalam memberi pengaruh pada seseorang agar bersedia dan bersemangat dalam mencapai tujuan suatu kelompok. Kemudian, Wehrich dan Koontz (1994) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *"the process of influencing people so that they will contribute to organization and group goals"*.

Williams (2000) mendefinisikan kepemimpinan, *"the process of influencing others to achieve group or organizational goals"*. Definisi yang hampir sama juga dikemukakan oleh Montana dan Charnov (2000), *"leadership is the process by which one individual influences others to accomplish desired goals"*. Stoner (Nawawi, 2003) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor aktivitas penting dalam efektivitas manajer atau pemimpin.

Sedangkan Griffin (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dan sifat sebagai berikut:

As a process, the use of non coercive influence to shape the group's or organization's goals, motivate behavior toward the achievement of those goals, and help to define group or organization culture; as a proverty, to set of characteristic attributed to individuals who are perceived to be leaders.

Pengertian diatas menjelaskan kepemimpinan sebagai suatu proses menggunakan pengaruh yang tidak memaksa untuk mencapai tujuan kelompok, memotivasi tingkah laku dalam mencapai tujuan tersebut dan membantu menetapkan kebiasaan suatu kelompok. Sebagai sifat, kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik yang diberikan kepada seseorang yang dianggap sebagai pemimpin. Jadi pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi tingkah laku orang lain tanpa menggunakan paksaan dan dapat diterima sebagai pemimpin oleh orang lain.

Wehrich (1993) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, yaitu, suatu seni atau proses dalam memberi pengaruh pada

seseorang agar bersedia dan bersemangat dalam mencapai tujuan suatu kelompok. Idealnya, seseorang harus bisa diyakinkan untuk tidak hanya mempunyai kemauan untuk bekerja namun juga memiliki kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri. Seorang pemimpin berperan untuk membantu suatu kelompok untuk mencapai tujuannya semaksimal mungkin dengan menggunakan seluruh kemampuannya.. Pemimpin tidak berdiri di belakang kelompok untuk mendorong dan menekan, namun pemimpin menempatkan dirinya di dalam kelompok tersebut untuk mendorong kemajuan dan mendorong kelompok mencapai tujuannya.

Lebih jauh dijelaskan bahwa kepemimpinan memiliki kemampuan seni kepemimpinan. Kemampuan ini terdiri dari empat macam:

1. Kemampuan untuk menggunakan kekuasaan secara efektif dan bertanggung jawab
2. Kemampuan untuk memahami bahwa manusia memiliki motivasi yang berbeda pada saat dan situasi yang berbeda.
3. Kemampuan untuk memberikan inspirasi
4. Kemampuan untuk bertindak laku yang akan menghasilkan iklim yang kondusif untuk merespon dan membangkitkan motivasi.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1977) menyitir definisi kepemimpinan dari beberapa ahli, diantaranya George R. Terry (1998) yang mendefinisikan *leadrship is the activity of influencing exercise to strive willingly for group objective*; Robert Tennenbaun, Irving R. Eischer, Fred Massarik mendefinisikan *leadership as interpersonal influence exercised in situation an directed, through the communication process, toward the attainment of a specialized goal the goals; leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal*. Sementara itu Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono (1998) menyatakan "kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan". Robbins (1991) menjelaskan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hal senada diungkapkan Anwar

(1984) yakni kepemimpinan menggambarkan hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Koontz dan Donnell (Silalahi, 2005) memberikan batasan kepemimpinan sebagai berikut: *"influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals"*. Hersey dan Blanchard (1977) mendefinisikan kepemimpinan *"is any time one attempts to impact the behavior of an individual or group regardless of the reason. It may be for one's own goals or a friend's goals, and they may or may not be congruent with organization goals"*. Nahvandi (2006) dalam *Journal of Leadership Education* mengemukakan bahwa terdapat beberapa komponen penting kepemimpinan yaitu:

1. *Identify the key elements of leadership;*
2. *Discuss the role of contextual, historical, and cultural factors in leadership behavior and effectiveness;*
3. *Understand power and its role in leadership;*
4. *Understand the processes involved in effective leadership;*
5. *Develop self-awareness and identify personal strengths and weaknesses in regards to leadership.*

Kemudian Griffin (1996) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai proses dan sebagai sifat. Sebagai proses adalah apa yang dilakukan oleh pemimpin, kepemimpinan adalah menggunakan pengaruh yang tidak menggunakan paksaan untuk mencapai tujuan suatu kelompok, memotivasi tingkah laku dalam mencapai tujuan tersebut dan membantu menetapkan kebiasaan suatu kelompok. Sebagai sifat, kepemimpinan adalah suatu karakteristik yang diberikan kepada seseorang yang dianggap sebagai pemimpin. Lalu pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi tingkah laku orang lain tanpa menggunakan paksaan; Pemimpin adalah seseorang yang diterima sebagai pemimpin oleh orang lain.

Kesimpulan dari beberapa definisi yang dikemukakan diatas pada umumnya bermuara pada arti kepemimpinan sebagai suatu aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Disamping itu dapat diidentifikasi faktor-faktor dalam berlangsungnya proses kepemimpinan. *Pertama*, ada seseorang yang melakukan aktivitas mempengaruhi yang disebut pemimpin (*leader*). *Kedua*, ada seseorang atau kelompok orang yang dipengaruhi untuk melakukan aktivitas, yang disebut dengan pengikut (*follower*). Proses mempengaruhi dan dipengaruhi timbul dari terjadinya aksi dan reaksi, interaksi dan intereaksi antara orang yang berposisi sebagai pemimpin dengan orang yang berposisi sebagai pengikut secara timbal balik (*mutual interaction*). *Ketiga*, aktivitas mempengaruhi berlangsung dalam situasi tertentu dan ada tujuan atau sasaran tertentu yang ingin dicapai.

(2) Kepemimpinan dan Nilai-nilai

Memahami pengertian kepemimpinan dari dimensi "pimpinan dan nilai-nilai" juga banyak menjadi perhatian para pakar. Gardner (1990) dan Burns (1978) (Hughes, Ginnett dan Curphy, 2006) menekankan pentingnya dimensi moral dari kepemimpinan. Gardner mengatakan bahwa kepemimpinan mesti mempertimbangkan nilai-nilai sebagai dasar dari kerangka kerja, bukan saja hanya efektif.

Wasserberg (2000) mengklaim bahwa tugas utama dari seseorang pemimpin adalah menyatukan orang-orang disekitarnya sebagai kunci dari nilai-nilai. Greenfield dan Ribbins (1993) menambahkan bahwa kepemimpinan dimulai dengan "karakter" dari kepemimpinan, yang disampaikan dengan istilah nilai personal (*personal value*), kesadaran diri (*self-awareness*) dan emosi, serta kapabilitas moral (*moral capability*).

Bennis dan Goldsmith (Hughes, Ginnett dan Curphy, 2006) menerangkan empat mutu dari kepemimpinan, yaitu: visi, empathy, konsistensi, dan integritas. Sementara itu Day, Harris dan Hadfield (2001) dalam penelitiannya terhadap 12 sekolah yang efektif di Inggris menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik itu

mengkomunikasikan nilai-nilai personal dan pendidikan untuk keperluan moral dan pendidikan.

(3) Kepemimpinan Dan Visi

Visi merupakan komponen yang sangat penting bagi seseorang pemimpin yang efektif. Beare, Caldwell dan Millikan (1989) merujuk kepada penelitian yang dilakukan oleh Bennis dan Nanus (1985) yang menyimpulkan bahwa sepuluh generalisasi yang muncul (*emerging generalizations*) sebagai pemimpin, empat diantaranya sebagai berikut:

1. Pemimpin yang luar biasa menciptakan suatu visi untuk organisasinya.
2. Visi mesti dikomunikasikan dengan cara sedemikian rupa sehingga timbul komitmen diantara anggota organisasi tersebut.
3. Mengkomunikasikan suatu visi memerlukan arti komunikasi (*communication of meaning*).
4. Memberikan perhatian khusus kepada visi insitansi jika kepemimpinan ingin berhasil (Bush, 2006).

Idealnya setiap individu anggota organisasi harus bisa diyakinkan untuk tidak hanya mempunyai kemauan untuk bekerja namun juga memiliki kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri. Seorang pemimpin berperan untuk membantu suatu kelompok untuk mencapai tujuannya semaksimal mungkin dengan menggunakan seluruh kemampuannya.. Pemimpin tidak berdiri di belakang kelompok untuk mendorong dan menekan, namun pemimpin menempatkan dirinya di dalam kelompok tersebut untuk mendorong kemajuan dan mendorong kelompok mencapai tujuannya. Oleh karena itu diperlukan seni (*art*), sifat dalam memimpin dan nilai-nilai personalitas sebagai panutan (*role model*), serta mempunyai visi yang jelas.

Berdasarkan uraian diatas, kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki nilai-nilai kelompok dan budayanya, serta memberikan

arah (visi). Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri.

2. Kepemimpinan versus Manajemen



Akhir-akhir ini banyak pakar yang memperdebatkan dan memperbandingkan antara pengertian kepemimpinan dan manajemen. Perdebatan ini bukan hanya terjadi pada praktisi manajemen dalam suatu organisasi bisnis tetapi juga bagi pimpinan perguruan tinggi. Perdebatan ini disebabkan oleh latar belakang dari para pakar dan juga karena kepemimpinan adalah merupakan proses sosial yang sangat kompleks. Para sarjana, manajer organisasi bisnis, administrator akademik dan orang awam banyak yang tidak sepaham akan definisi, perilaku, teori dan praksis kepemimpinan. Hal yang diperdebatkan ini bermuara kepada: (1) apakah manajemen dan kepemimpinan adalah sama, atau saling tumpang tindih (*over lapping*), (2) apakah manajemen dan kepemimpinan itu benar-benar berbeda, jika berbeda dimana letak perbedaannya.

Sweeney dan McFarlin (2002) menanyakan, apakah ada perbedaan antara "mengelola (memenej) dengan memimpin". Sangat jelas bahwa memenej dan memimpin bukanlah terminologi eksklusif dan juga bukan

perbedaan. Pemimpin formal sering membuat dampak yang besar tanpa menjadi "manajer" dalam nama dari pekerjaannya (*job title*). Sebaliknya, banyak manajer juga tidak pernah dilihat sebagai "pemimpin" oleh bawahannya. Tentu saja setiap manajer mempunyai bawahan (*subordinate*).

Menurut Sudjana (2004), pengertian kepemimpinan dan manajemen adalah sama bilamana dikaitkan dengan kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang dan pihak lain. Alasannya adalah kepemimpinan dan manajemen sama-sama menggunakan prinsip dan pendekatan hubungan kemanusiaan. Pendapat Sudjana ini sejalan dengan pendapat Maurik (1996) yang mendefinisikan kepemimpinan, "*is part of manager's activities by which he or she influences the behavior of individuals or groups toward a desired result*". Ditambahkan Maurik, keberhasilan kepemimpinan seseorang sangat ditentukan oleh kemampuan hubungan manusiawi dan personaliti dari manajer tersebut untuk mencapai keinginan intrinsik dan ekstrinsik dari kelompok yang dipimpinnya.

Disamping itu, banyak pakar yang berpendapat bahwa cakupan manajemen lebih luas dari kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dari batasan tentang manajemen yang dikemukakannya. Griffin (1996) mendefinisikan manajemen serangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pembuatan keputusan, mengorganisasi, memimpin, dan mengontrol) mengarahkan sumber daya yang dimiliki organisasi (SDM, finansial, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dari definisi ini, memimpin adalah salah satu fungsi atau bagian dari manajemen sehingga dapat dipahami bahwa cakupan manajemen lebih luas dari kepemimpinan.

Pendapat yang mengatakan bahwa cakupan manajemen lebih luas dari kepemimpinan juga disokong oleh Weihrich dan Koontz (1994), "*Although it is true that the most effective manager will almost certainly be an effective leader and that leading is an essential function of managers, there is more to managing than just leading*". Walaupun benar anggapan yang mengatakan bahwa manajer yang efektif juga adalah pemimpin yang

efektif, dan memimpin adalah fungsi yang esensial dari seorang manajer, tetapi perlu diingat bahwa mengelola lebih dari sekedar memimpin.

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Silalahi (2005) sebagai berikut:

Manajemen dan kepemimpinan kerap kali dianggap sebagai dua konsep dan aktivitas yang sama. Akan tetapi di lain pihak, oleh karena keeratan hubungan antara manajemen dan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga beberapa sarjana menganggap, bahwa inti atau kunci dari manajemen adalah kepemimpinan (*leadership is the key of management*). Meskipun dapat dibenarkan, bahwa seseorang manajer yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi akan menjadi pemimpin yang efektif pula. Akan tetapi mengelola (*managing*) lebih dari sekedar memimpin (*leading*). Mengelola secara efektif mencakup pembuatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pergerakan atau bimbingan melalui kewenangan yang ditentukan berdasarkan struktur organisasi sehingga memudahkan mencapai apa yang direncanakan dan juga menempatkan orang-orang yang tepat dalam struktur organisasi berdasarkan kemampuan manajerial yang dibutuhkan. Di samping itu pencapaian tujuan melalui aktivitas manajerial harus selalu diperbandingkan dengan rencana yang ditetapkan melalui proses dan fungsi pengendaliannya (*controlling*). Mengelola merupakan kegiatan yang lebih luas dari memimpin organisasi dan memimpin hanyalah merupakan salah satu aktivitas dalam mengelola organisasi. Bahkan oleh Terry dikatakan, bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu di antara alat-alat efektif *actuating managerial*. Meskipun demikian, semua fungsi-fungsi manajemen tidak ada artinya dan tidak akan berjalan bila manajer tidak mengetahui bagaimana untuk memimpin orang-orang, sebab manusia adalah faktor penting di dalam organisasi bisnis atau publik. Hal ini berarti bahwa pada umumnya pemimpin yang efektif adalah orang yang mempunyai motivasi yang besar dalam dirinya, di samping penguasaan teknik-teknik kepemimpinan dan ilmu perilaku.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, manajer tidak melakukannya sendiri tetapi ada orang-orang lain yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Namun demikian, manajer harus membantu orang-orang lain tersebut agar melakukan pekerjaannya lebih baik. Sebaliknya, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang-orang lain agar orang-orang lain tersebut berperilaku dan berkemauan keras untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ingin hendak dicapai, selaras ataupun tidak selaras dengan tujuan pribadinya.

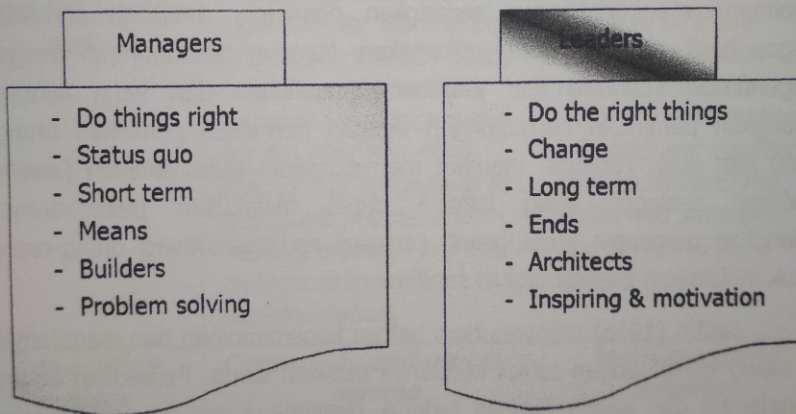
Sebagian pakar berpendapat bahwa manajemen dan kepemimpinan adalah dua hal yang berbeda. Pakar-pakar itu berangkat dari pemikiran bahwa manajemen dan kepemimpinan merupakan dua konsep yang sinonim (*synonymous*) dan saling berkaitan tetapi menerangkan dua konsep yang berlainan. Tetapi juga ada pakar yang berpendapat bahwa kedua kata tersebut tidak sinonim (Bass, 1981). Kalau diteliti lebih dalam, perbedaan yang diungkapkan oleh para pakar tersebut berkisar pada karakteristik, *style* dan aksi manajer dan pemimpin dalam bertindak.

Berdasarkan pengertian dari kamus (*dictionary*), manajemen adalah seni, cara dan praksis mengelola, menhandel, mensupervisori, atau mengontrol. Sedangkan kepemimpinan adalah kapasitas atau kemampuan memimpin. Dalam praksis di banyak organisasi, manajemen adalah deskripsi dari pekerjaan (*job description*), sedangkan kepemimpinan adalah bakat yang positif (<http://www.123helpme.com//preview,asp?id=75952>).

Bateman dan Smell (2003) dalam [http://www.123helpme.com//preview, asp?id=75952](http://www.123helpme.com//preview,asp?id=75952) menulis, "*Management is the process of working with people and resources to accomplish organization goals*". Manajemen merupakan proses bekerjasama dengan orang-orang lain dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan lain perkataan, manajemen adalah proses yang dipraktekkan untuk menjadikan organisasi berhasil. Proses ini biasanya dibagi ke dalam beberapa fungsi yang ditetapkan, misalnya: perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi. Seseorang dalam organisasi yang melakukan fungsi-fungsi manajemen ini disebut dengan manajer (*manager*).

Maccola (2000) [http://www.123helpme.com// preview, asp?id=75952](http://www.123helpme.com//preview,asp?id=75952) menjelaskan bahwa, manajer itu pada prinsipnya adalah administrator yang menulis perencanaan bisnis, menyusun budget dan memonitor progresnya. Disamping itu, tugas lain yang dilakukan manajer adalah *problem solving* dan memfasilitasi rapat-rapat. Manajer biasanya mencapai fungsinya melalui pengalaman dan pengertian serta mendapatkan otoritas melalui waktu dan loyalitas. Manajer merupakan seseorang yang mempunyai otoritas dan tanggungjawab yang istimewa untuk melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya tetapi tidak perlu (harus) seseorang tersebut melakukan tugas itu sendiri. Manajer tersebut dapat mendelegasikan atau mendistribusikan tugas tersebut kepada orang lain atau kepada suatu kelompok orang dan manajer tersebut hanya berfungsi sebagai penasehat (advisor) atau fasilitator saja.

Rincian manajer versus pemimpin dapat dilihat pada Gambar dibawah ini.



Gambar 1: Perbedaan managers dan Leaders

Sumber: Williams (2000)

Dijelaskan lebih lanjut dalam [http://www.123helpme.com// preview, asp?id=75952](http://www.123helpme.com//preview,asp?id=75952), "leadership is where an individual is the first to take action and the one to take the risks. The leader has a vision, drive and enthusiasm and they are active in most task". Bennis (Williams,

2000) menjelaskan perbedaan yang primer antara kepemimpinan dan manajemen adalah : "*leaders are concerned with doing the right thing, while manager are concerned with doing the things right*". Dengan lain perkataan, pemimpin akan mulai dengan pertanyaan "*What should we be doing?*", sedangkan manajer memulai dengan pertanyaan "*How can we do what already we are doing better?*".

Lebih lanjut dikatakan Bennis (Williams, 2000), kepemimpinan fokus terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran; sedangkan manajer fokus melulu terhadap produktivitas dan efisiensi. Manajer mengawetkan dirinya sebagai status quo sedangkan pemimpin menjadikan dirinya sebagai agen pembaharu (*change agent*) sebagai tantangan terhadap status quo dan pemimpin mengajak pengikutnya berkreaitivitas dan berani mengambil risiko (*risk taking*). Manajer secara relatif perspektif jangka pendek (*short-term perspective*), sedangkan pemimpin melihat perspektif jangka panjang (*long-term perspective*). Manajer menaruh perhatian dengan alat (*means*), bagaimana mengerjakannya sedangkan pemimpin menaruh perhatian dengan hasil, apa yang telah dikerjakan. Manajer berhubungan dengan pengendalian (*control*) dan membatasi pemilihan dari yang lainnya, sedangkan pemimpin berhubungan dengan perluasan pemilihan orang-orang dan opsi. Terakhir, manajer menyelesaikan permasalahan (*solving problem*) sehingga yang lainnya dapat melakukan pekerjaannya; sedangkan pemimpin merangsang (*inspire*) and memotivasi orang-orang untuk melakukan mencari solusi sendiri.

Griffin (1996) menyebutkan bahwa kepemimpinan dan manajemen itu saling berhubungan tetapi keduanya tidaklah sama. Perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan terletak bagaimana mereka menciptakan agenda, mengembangkan suatu rasional untuk mencapai agenda tersebut, mengeksekusi perencanaan, dan bentuk hasil (*outcomes*) mereka capai. Oleh karena itu, seseorang dapat menjadi manajer, pemimpin, keduanya atau tidak satu pun. Perbedaan dari kepemimpinan dan manajemen dapat dilihat pada tabel 2. dibawah ini.

Tabel 2
Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan

ACTIVITY	MANAGEMENT	LEADERSHIP
<i>Creating an agenda</i>	<i>Planning and budgeting.</i> <i>Establishing detailed steps and timetables for achieving needed result; allocating the resources necessary to make those needed results happen.</i>	<i>Establishing direction.</i> <i>Developing a vision of the future, often the distant future, and strategies for producing the changes needed to achieve that vision.</i>
<i>Developing a human network for achieving the agenda</i>	<i>Organizing and staffing</i> <i>Establishing some structure for accomplishing plan requirements, staffing that structure with individuals, delegating responsibility and authority for carrying out the plan, providing policies and procedures to help guide people, and creating methods or systems to monitor implementation.</i>	<i>Aligning people</i> <i>Communicating the direction by words and deeds to all those whose cooperation may be needed to influence the creation of teams and coalitions that understand the vision and strategies and accept their validity</i>
<i>Executing plans</i>	<i>Controlling and problem solving</i> <i>Monitoring result vs. Plan in some detail, identifying deviations, and then planning organizing to solve these problem.</i>	<i>Motivating and inspiring</i> <i>Energizing people to overcome major political, bureaucratic, and resource barriers to change by satisfying very basic, but often unfulfilled, human needs.</i>

Outcomes	<i>Produces a degree of predictability and order and has the potential to consistently produce major results expected by various stakeholders (e.g., for customers, always being on time; for stakeholders, being on budget).</i>	<i>Produces change, often to a dramatic degree, and has the potential to produce extremely useful change (e.g., new products that customers want, new approaches to labor relations that help make a firm more competitive)</i>
-----------------	---	---

Sumber: John P. Kotter (Griffin, 1996)

Walaupun manajer berbeda dengan pemimpin, dalam praktisnya, organisasi menginginkan keduanya. Manajer diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan rutin sehari-hari (*day-to-day work*). Pemimpin kritikal untuk merangsang pegawai dan menseting organisasi ke kurun waktu jangka panjang. Isu kunci adalah memperluas cakupan dimana organisasi dipimpin dan dikelola dengan selayaknya. Oleh karena itu, Bennis menyimpulkan bahwa tidak ada perbedaan antara pemimpin dan manajer dalam organisasi perusahaan Amerika (kemungkinan juga pada industri lain di dunia), yang ada hanya *underled* dan *overmanaged*.

Topping dalam bukunya, "*Managerial Leadership*", melihat perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen dari orangnya, yakni manajer (*manager*) dan pemimpin (*leader*). Menurut Topping (2002), "*Managers, wait to be told what to do; while leaders, take initiative, figure out what has to be done, and then do it*". Manajer kurang mempunyai inisiatif untuk melakukan sesuatu sehingga ia lebih banyak menunggu. Sebaliknya, pemimpin mengambil inisiatif untuk menemukan apa yang harus dilakukan dan kemudian melaksanakannya. Jadi inti perbedaan dari pendapat ini adalah inisiatif.

Dalam menjelaskan perbedaan kepemimpinan dan manajemen banyak penulis memberikan secara berpasangan. Hickman (Vongkasikorn, 1995) memberikan 25 konsep pasangan yang berlawanan antara pemimpin dan manajer, seperti tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3
Perbedaan Komprehensif Manajer dan Pemimpin

NO	MANAGER	LEADER
1	<i>Managers follow versions</i>	<i>Leaders pursue visions</i>
2	<i>Managers search for solution</i>	<i>Leaders identify problems</i>
3	<i>Managers isolate</i>	<i>Leaders correlate</i>
4	<i>Managers design incremental strategies</i>	<i>Leaders lay out sweeping strategies</i>
5	<i>Managers correct strategic weaknesses</i>	<i>Leaders build on strategic strength</i>
6	<i>Managers wield authority</i>	<i>Leaders apply influence</i>
7	<i>Managers seek uniformity</i>	<i>Leaders pursue unity</i>
8	<i>Managers formulate policies</i>	<i>Leaders set examples</i>
9	<i>Managers instruct</i>	<i>Leaders inspire</i>
10	<i>Managers control</i>	<i>Leaders empower</i>
11	<i>Managers employ consistency</i>	<i>Leaders elicit commitment</i>
12	<i>Managers yearn for stability</i>	<i>Leaders thrive on crisis</i>
13	<i>Managers duplicate</i>	<i>Leaders originate</i>
14	<i>Managers fasten things down</i>	<i>Leaders unfasten them</i>
15	<i>Managers see complexity</i>	<i>Leaders see simplicity</i>
16	<i>Managers react</i>	<i>Leaders proact</i>
17	<i>Managers plan</i>	<i>Leaders experiment</i>
18	<i>Managers refine</i>	<i>Leaders revolutionize</i>
19	<i>Managers ask how</i>	<i>Leaders wonder why</i>
20	<i>Managers think logically</i>	<i>Leaders think laterally</i>
21	<i>Managers smooth</i>	<i>Leaders confront</i>
22	<i>Managers are skeptical</i>	<i>Leaders are optimistic</i>
23	<i>Managers scrutinize performance</i>	<i>Leaders search for potential</i>
24	<i>Managers want good</i>	<i>Leaders demand better</i>
25	<i>Managers performed duties</i>	<i>Leaders pursue dreams</i>

Sumber: Hickman (Vongkasikorn, 1995:20-21)

Dari 25 pasangan konsep perbedaan antara manajer dan pemimpin yang diungkapkan Hickman dapat disimpulkan bahwa manajer melakukan fungsi dan pekerjaan rutin, memimpin organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, sedangkan pemimpin adalah orang-orang yang mempunyai visi untuk menetapkan tujuan-tujuan dan misi organisasi. Pemimpin melakukan pekerjaan yang kritis dan tugas-tugas yang kreatif. Pemimpin adalah memimpin sedangkan manajer mengeksekusi.

Luthans (1995) melihat perbedaan pemimpin dan manajer dari sisi karakteristiknya. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat secara spesifik perbedaan karakteristik antara pemimpin dan manajer. Lebih lanjut Luthan menegaskan bahwa dalam praksisnya, akan ada seseorang individu bisa menjadi pemimpin tanpa menjadi manajer dan menjadi seorang manajer tanpa menjadi pemimpin.

Tabel 4
Perbedaan Karakteristik Manajer dan Pemimpin

NO	MANAGER CHARACTERISTICS	LEADER CHARACTERISTICS
1	<i>Administer</i>	<i>Innovates</i>
2	<i>A copy</i>	<i>An original</i>
3	<i>Maintains</i>	<i>Develops</i>
4	<i>Focuses on systems and structure</i>	<i>Focuses on people</i>
5	<i>Relies on control</i>	<i>Inspires trust</i>
6	<i>Short-range view</i>	<i>Long-range perspectives</i>
7	<i>Ask how and when</i>	<i>Asks what and why</i>
8	<i>Eye on the bottom line</i>	<i>Eye on the horizon</i>
9	<i>Imitates</i>	<i>Originates</i>
10	<i>Accepts the status quo</i>	<i>Challenges the status quo</i>
11	<i>Classic good soldier</i>	<i>Own person</i>
12	<i>Does things right</i>	<i>Does the right thing</i>

Sumber: Luthans (1995:342)

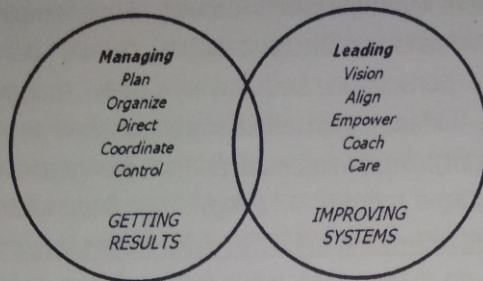
Covey (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan bukanlah manajemen. Kepemimpinan muncul terlebih dahulu dari manajemen. Dalam menjelaskan perbedaan keduanya, Covey mengutip pendapat Drucker dan Bennis, "Manajemen adalah mengerjakan segalanya dengan benar (*do things right*); kepemimpinan adalah mengejakan hal-hal yang benar (*do the right thing*)". Sedangkan menurut <http://www.see.ed.ac.uk/~gerald/MENG/ME96/documents/intro/leader.htm#topic1>, "*Managers do things right, while leader do the right thing*" artinya adalah manajer melakukan sesuatu dengan menggunakan buku dan mengikuti peraturan (*policy*) perusahaan. Pemimpin lebih emosional dari manajer. Manusia diperintah oleh emosinya bukan oleh kecerdasannya.

Sementara itu, Hughes, Ginnett dan Curphy (2006) merujuk pendapat Bennis (1989) untuk menjelaskan perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan sebagai berikut:

- a. *Managers administer; leaders innovate.*
- b. *Manager maintain; leaders develop.*
- c. *Managers control; leaders inspire.*
- d. *Managers have a short-term view; leaders, a long-term view.*
- e. *Managers ask how and when; leaders ask what and why.*
- f. *Managers accept the status quo; leaders challenge it.*

Disamping itu, Hughes, Ginnett dan Curphy (2006) juga menjelaskan hubungan antara manajemen dan kepemimpinan. Kata "manajemen" memberikan kesan adanya kata-kata efisiensi, perencanaan, *paperwork*, prosedur, regulasi, kontrol, dan konsistensi. Kepemimpinan sering berhubungan dengan kata-kata seperti mengambil risiko, dinamis, kreativitas, perubahan, dan visi. Oleh karena itu, banyak orang mengatakan bahwa kepemimpinan berasaskan pemilihan nilai (*value-choosing*), dalam suatu muatan nilai (*a value-laden*), aktivitas, dimana pada manajemen hal tersebut tidak terdapat.

Tenner dan DeToro (1992) melihat perbedaan manajemen dan kepemimpinan dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* pada suatu organisasi seperti gambar dibawah ini.

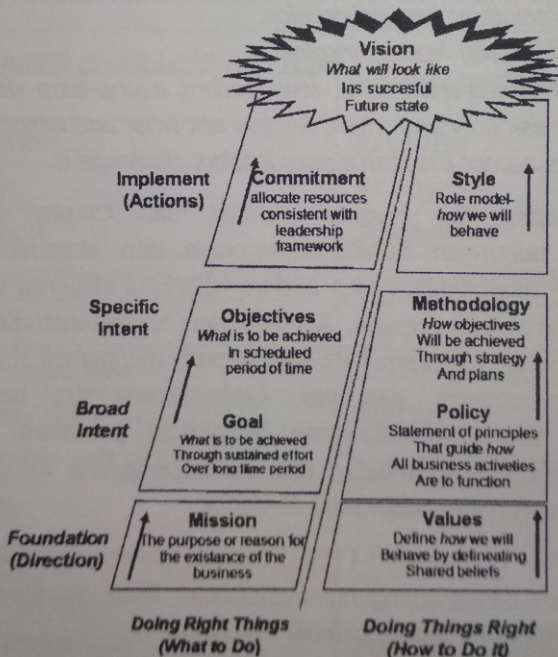


Gambar 2

Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan

Sumber: Tenner dan DeToro (1992)

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa fungsi manajemen adalah perencanaan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengontrol. Sedangkan fungsi-fungsi kepemimpinan adalah visi, memberi arah, memberdayaan (*empower*), melatih dan peduli terhadap orang yang dipimpinya.



Gambar 3

Leadership Framework

Disamping itu, Tenner dan DeToro (1992) menyebutkan bahwa perbedaan manajemen dan kepemimpinan terfokus dalam mengimplemetasikan TQM pada tahapan-tahapan: fondasi sebagai arahan, tujuan secara luas, tujuan secara sempit, serta aksi atau implementasi. Tenner dan DeToro menggambarkan hal ini dengan jelas sebagaimana dapat dilihat gambar diatas.

Hersey dan Blanchard (1988) melihat perbedaan kepemimpinan dan manajemen dari segi kompetensi kepemimpinan dengan fungsi-fungsi manajemen. Menurut pakar ini, agar efektif dalam memimpin dan mempengaruhi orang, seorang pemimpin harus mempunyai tiga kompetensi: (a) diagnosis (*diagnosing*) – kemampuan untuk mengetahui dan mengerti situasi terlebih dahulu sebelum mencoba mempengaruhi, (b) adaptasi (*adapting*) kemampuan untuk beradaptasi dengan perilaku dan sumber daya lainnya yang tersedia digunakan dalam kontinyensi (*contingencies*) dan situasi tertentu, dan (c) komunikasi (*communcating*) – kemampuan untuk berkomunikasi dengan mudah dengan banyak orang yang dapat dimengerti dan diterima dengan baik. Sedangkan seorang manajer harus melakukan empat fungsi manajemen, yaitu: merencana (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memotivasi (*motivating*), dan mengontrol (*controlling*) dalam mengelola organisasi. Oleh karena itu, seseorang dapat menjadi pemimpin dan juga sekali gus sebagai manajer jika seseorang tersebut melakukan fungsi manajemen dalam suatu organisasi dan dalam waktu bersamaan melakukan kompetensi diagnosis, adaptasi, dan komunikasi secara efektif dalam memimpin dan mempengaruhi individu atau orang-orang yang bekerja untuknya. Tetapi seseorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan lain perkataan, seorang pemimpin (*leader*) belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sbagai seorang pemimpin.

Seiznick (Vongkasikorn, 1995) menerangkan empat tugas pokok dari seseorang pemimpin yang dilakukan dalam suatu organisasi. Keempat tugas pokok tersebut adalah :

- a. Mendefinisikan misi dan peran dari organisasinya.
- b. Penjelmaan (*embodiment*) tujuan dari organisasinya.
- c. Mempertahankan integritas dari organisasinya.
- d. Mengadakan konflik internal (*The ordering of internal conflict*).

Walaupun Seiznick tidak menyinggung tentang manajemen, namun keempat fungsi pokok dari kepemimpinan ini, jika dianalisa dalam perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen yang diungkapkan oleh Hersey dan Blanchard, kelihatannya meliputi keduanya, manajemen dan kepemimpinan. Fungsi *pertama*, mendefinisikan misi dan peran dari organisasi, kelihatannya terfokus kepada bidang kepemimpinan (*leadership sphere*). Fungsi *kedua*, mendirikan organisasi dan mendefinisikan peran dalam struktur sosial merupakan domain kepemimpinan karena memerlukan kreativitas dan mempengaruhi individu. Hal itu, tentu melibatkan elemen-elemen dari manajemen dalam perencanaan untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi *ketiga*, mempertahankan integritas organisasi, dapat dimasukkan kedalam fungsi kepemimpinan karena kepemimpinan untuk melatih visi dalam mengidentifikasi dan memelihara nilai (*value*) dan identitas khusus. Hal ini juga termasuk dalam domain manajemen karena harus mengontrol operasi sepanjang waktu untuk memastikan bahwa organisasi beroperasi sesuai dengan rencana. Fungsi *keempat*, mengadakan konflik internal termasuk dalam fungsi manajemen jika seorang manajer menerapkan *positional power* melalui birokrasi untuk menjaga peraturan dan perintah dan mencegah terjadinya konflik lebih lanjut. Tetapi juga termasuk dalam domain kepemimpinan jika manajer tersebut melalui visi dan mempengaruhi secara personal, melihat jauh kedepan akan terjadinya konflik dan mengambil tindakan untuk mencegahnya.

Menurut Kotter (Goetsch dan Davis, 2000), kepemimpinan dan manajemen "*are two distinctive and complementary system of action.*" Kotter merinci lebih lanjut perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan seperti tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5

Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan

<i>Management is about coping with complexity</i>	<i>Leadership is about coping with change.</i>
<i>Management is about planning and budgeting for complexity</i>	<i>Leadership is about setting the direction for change through the creation of a vision.</i>
<i>Management develops the capacity to carry out plans through organizing and staffing</i>	<i>Leadership aligns people to work toward the vision.</i>
<i>Management ensure the accomplishment of plans through controlling and problem solving</i>	<i>Leadership motivates and inspire people to want to accomplish the plan.</i>

Sumber : J. P. Kotter (Goetsch dan Davis, 2000)

Dari versi yang berbeda, Bennis (Goetsch dan Davis, 2000) menyebutkan perbedaan manajemen dan kepemimpinan adalah: *"Managers are necessary; leader are essential... Leadership is of the spirit, compounded of personality and vision.... Management is of the mind, more a matter of accurate calculation, statistic, methods, timetable, and routine"*.

Penekanan disini adalah manajer melakukan segalanya dengan benar (*do things right*) dan pemimpin adalah mengerjakan hal-hal yang benar (*do the right thing*"), merupakan suatu kunci (*clue*) yang sering dipergunakan dalam membedakan manajemen dan kepemimpinan. Perbedaan yang dapat dilihat secara kasat mata antara mengelola dengan memimpin adalah bagaimana individu tersebut mempengaruhi orang lain. Memenej mendapat pengangkatan (*leverage*) dari organisasi, sedangkan memimpin mendapat pengangkatan dan dikembangkan dari pengikutnya. Jika seseorang mendapat kekuasaan yang bersumber dari organisasi dan juga dari individual (pengikut) maka invididu tersebut dapat dikatakan memenej dan memimpin. Disamping itu, perbedaan yang signifikan anantara manajemen dan kepemimpinan adalah dari aktivitasnya. Pemimpin lebih fokus terhadap menciptakan suatu visi untuk masa depan,

mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut, dan memotivasi pengikutnya untuk dapat menerima perubahan. Sebaliknya, manajer lebih fokus terhadap pengalokasian sumber daya (*resources*), mengorganisasi, dan mengawasi staff, serta mengukur hasil yang dicapai dan memperbandingkannya dengan target yang telah ditetapkan atau diharapkan. Dengan menyeimbangkan dari kedua tipe aktivitas tersebut, tanpa meringankan yang lainnya, adalah kunci keberhasilan dalam memenej suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun publik servis.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen dan kepemimpinan dapat dikatakan dua sisi dari satu koin. Seseorang manajer yang baik juga merupakan seorang pemimpin, sebaliknya pemimpin yang baik juga seorang manajer. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen dan sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam suatu organisasi. Sukses dan gagalnya suatu organisasi mencapai tujuan (visi) yang telah ditetapkan tergantung atas cara-cara pemimpinan yang dipraktekkan oleh manajer-manajer pada organisasi itu.

Disamping itu, manajemen juga dapat dilihat sebagai suatu jenis kepemimpinan yang khusus dan terpenting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mencakup suatu rentangan yang lebih luas (*broader range*) dari manajemen, yang dapat terjadi setiap waktu dalam mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok yang berhubungan dengan alasan-alasan tertentu.

Kepemimpinan memerlukan manajer untuk mengembangkan misi, visi dan value; sebagai panutan (*role model*) dalam suatu kultur yang luarbiasa (*culture of excellence*); secara personal terlibat dalam mengembangkan, mengimplementasikan dan meningkatkan sistem manajemen organisasi; melibatkan diri dengan pelanggan, partner, dan wakil-wakil dari komuniti; untuk memotivasi, membantu, menghargai orang-orang dalam organisasi (Have, *et.al*, 2003).

Perbedaan yang primer adalah dari aksi dan kemampuan. Perbedaannya dapat mengacuh kepada pendapat Bennis, Hersey dan Blanchard, Sergiovanni, dan Seiznick, atau berlawanan seperti apa yang dikemukakan oleh Tenner dan DeToro, Hickman, Luthans, Goetsch dan Davis, dan Williams, atau pada posisi netral (*middle-of-the-road*) seperti yang diungkapkan oleh Hughes, Ginnett dan Curphy.

Dalam konteks organisasi pendidikan, Bush (2006) mengatakan bahwa konsep kepemimpinan tumpang tindih dengan dua istilah lainnya, manajemen dan administrasi. Istilah manajemen dipergunakan secara luas di Inggris, Eropa, dan Afrika. Istilah Administrasi banyak dipakai di Amerika Serikat, Canada, dan Australia. Dimmock (Bush, 2006) menjelaskan perbedaan konsep dan juga mengetahui ada kompetisi definisi, sebagai berikut:

School leader (experience) tension between competing elements of leadership, management and administration. Irrespective of how these terms are defined, school leaders experience difficulty in deciding the balance between higher order tasks designed to improve staff, student, and school performance (leadership), routine maintenance of present operations (management) and lower order duties (administration).

Walaupun demikian, penulis juga menyimpulkan bahwa manajemen dan kepemimpinan dalam konteks organisasi pendidikan juga mempunyai perbedaan. Bahkan kepemimpinan dalam organisasi satuan pendidikan sangat unik, yakni guru atau dosen yang diberikan tugas khusus atau tambahan untuk menjadi pimpinan dari organisasi tersebut disamping tugas utamanya sebagai tenaga kependidikan.

3. Syarat Pemimpin

Persyaratan berkaitan dengan pemimpin ada tiga yaitu: (1) kekuasaan; (2) kewibawaan; dan (3) kemampuan. Kekuasaan merupakan otoritas atau legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk memimpin kelompok. Kewibawaan merupakan kelebihan, keunggulan dimiliki seseorang membuat orang lain atau kelompok bersedia melakukan perbuatan tertentu (bersedia di pimpin). Kemampuan merupakan segala kesanggupan, kecakapan yang dianggap melebihi kemampuan anggota kelompok lainnya.

Peran pemimpin perguruan tinggi sebagai model, sangat diperlukan dalam mengambil kebijakan sehingga berbagai persoalan dapat di atasi dalam menentukan keputusan paling rumit sekali pun. Untuk itu seorang pemimpin harus memenuhi beberapa kriteria.

Pemenuhan kriteria kepemimpinan perguruan tinggi tersebut, secara garis besar ada tiga, yaitu: (1) memberi struktur terhadap situasi; (2) mengendalikan perilaku kelompok; dan (3) menjadi juru bicara bagi kelompoknya. Tugas pemimpin memberikan struktur terhadap situasi, maksudnya adalah menyederhanakan dan mencari *alternative* pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya (Hadari Nawawi, 1982).

Tugas pemimpin mengendalikan perilaku kelompok, mengawasi, memantau dan mengendalikan perilaku kelompok yang dapat merugikan. Pemimpin sebagai juru bicara kelompok, memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya. Juga memberikan informasi ke bawahan tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan.

4. Fungsi Pemimpin

Strategi utama kepemimpinan adalah kemampuan menjalankan fungsi sebagai anggota organisasi. Dalam hal ini Hadari Nawawi (2003) menjelaskan bahwa: "untuk menjalankan strategi utama kepemimpinan, pemimpin harus memiliki kemampuan mengimple-mentasikan fungsi kepemimpinan agar mendapatkan dukungan (*support*) tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan, dan kepatuhan dari semua anggota organisasi."

Fungsi kepemimpinan tersebut sebagai strategi kepemimpinan, harus dijalankan dengan menggunakan sumber kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab atau hak dan kewajiban yang dimiliki pemimpin secara bertanggung jawab, baik dalam situasi formal maupun informal.

Robbin (1996) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan terdiri dari:

1. *Directive leadership leads to greater satisfaction,*
2. *Supportif leadership,*
3. *Directive leadership to be perceived as redundant,*
4. *The more clear and the bureaucratic the formal authority,*
5. *Directive leadership will lead to higher employee,*
6. *Subordinates with in internal locus of control,*
7. *Subordinates with an external locus of control,*
8. *Achievement oriented leadership.*

Selanjutnya Covey (2005) mengemukakan ada empat peran kepemimpinan, yakni: (1) menjadi panutan, (2) menjadi perintis jalan, (3) menjadi penyelarar, dan (4) menjadi pemberdaya. Bahkan Tom Peter dan Robert Waterman dalam bukunya yang berjudul *In Search of Excellence* yang dikutip oleh Riri Satria (2007) bahwa pimpinan sebagai pusat pencipta keunggulan (*centre for excellence*), memiliki makna sebagai ujung tombak atau penggerak utama organisasi untuk mencapai keunggulan untuk organisasi atau insdustri.

Berdasarkan hal tersebut, maka strategi kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mengimplementasikan fungsi kepemimpinan memberikan jaminan tinggi mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Hasilnya adalah kesediaan bertindak atau berbuat atau melakukan kegiatan pada tujuan organisasi. Tindakan atau kegiatan itu dalam pelaksanaannya perlu dikendalikan agar berlangsung secara efektif, efisien, produktif atau tidak keluar dari *real* pencapaian tujuan organisasi sebagai tujuan bersama yang ditetapkan sebelumnya.

Di lingkungan perguruan tinggi, fungsi kepemimpinan dapat di lihat melalui tugas dan tanggung jawab segenap unsur pimpinan. Secara garis besar fungsi kepemimpinan di lingkungan perguruan tinggi ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 1990. Garis besar tugas kepemimpinan di perguruan tinggi di rinci dalam tugas dari tingkat pimpinan tertinggi sampai tingkat pimpinan paling rendah.

Agar kepemimpinan di lingkungan perguruan tinggi menjadi jelas dan dapat diketahui oleh semua orang, maka tugas dan tanggung jawab pimpinan harus dicantumkan dalam *statuta* perguruan tinggi yang bersangkutan. Sebagaimana dinyatakan oleh Jusuf Hanafiah dkk (1994) bahwa:

Tugas dan tanggung jawab pimpinan perguruan tinggi perlu dicantumkan dalam *statuta* agar semua dosen, tenaga penunjang akademik, pegawai administrasi, mahasiswa, dan masyarakat umum dapat mengetahuinya dengan baik, maka rincian tugas dan tanggung jawab tersebut dapat disusun dalam buku tersendiri.

Dengan cara ini, setiap unsur pimpinan akan memahami dan menghayati tugas dan tanggung jawabnya. Pihak lain dapat memahami tugas dan tanggung jawab itu, sehingga dapat memberi kritik dan apresiasi seobjektif mungkin, bilamana hal itu diperlukan.

5. Pendekatan Konsep Kepemimpinan

Pada uraian sebelumnya telah dikemukakan beberapa konsep tentang kepemimpinan, yang di dalamnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan telah dipelajari dengan berbagai cara dan konsep yang berbeda. Menurut Gary Yukl (1998) terdapat empat macam pendekatan yang dapat digunakan dalam mempelajari kepemimpinan. Keempat hal tersebut adalah pendekatan kuasa pengaruh (*power influence approach*), pendekatan sifat atau ciri (*trait approach*), pendekatan perilaku (*behavior approach*), dan pendekatan situasional (*contingency approach*).

Namun ada satu teori yang oleh Yulk (1998) dimasukkan ke dalam dua pendekatan di atas, yaitu teori kepemimpinan kharismatik dan transformasional yang dimasukkan ke dalam pendekatan ciri atau sifat dan juga pendekatan perilaku.

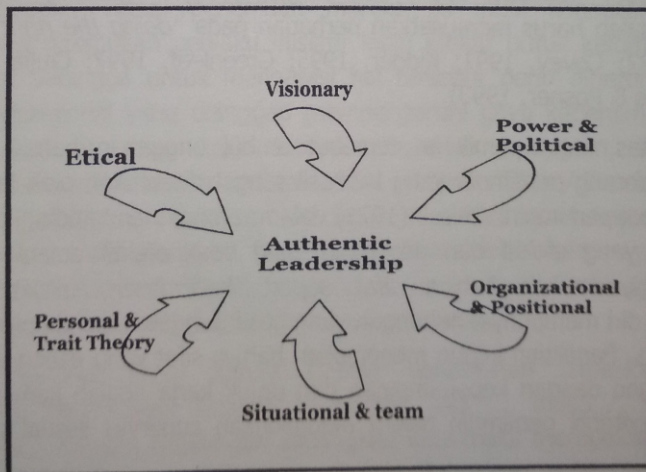
Pendekatan kuasa pengaruh menganggap bahwa kekuasaan sangat penting bukan hanya untuk mempengaruhi bawahan, tetapi juga untuk mempengaruhi rekan kerja, atasan dan orang di luar organisasi. Banyak peneliti menggunakan pendekatan kuasa pengaruh yang mencoba menjelaskan efektifitas kepemimpinan dalam *konteks* dan jumlah kekuasaan yang dimiliki pemimpin, jenis kekuasaan dan bagaimana kekuasaan tersebut diperoleh dalam organisasi sebagian besar tergantung dari jenis kekuasaan yang sedang dicari. Beberapa basis kekuasaan antarpribadi menurut French dan Raven yang dikutip oleh Gibson, *et al* (1988) adalah:

- a. Kekuatan legitimasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain karena posisinya. Seseorang yang hierarkinya lebih tinggi dalam organisasi akan memiliki kekuasaan legitimasi yang lebih besar dibandingkan dengan orang bawahan. Jadi kekuasaan legitimasi merupakan kekuasaan yang melekat pada struktur organisasi yang ada.
- b. Kekuasaan imbalan, yaitu kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada pengikutnya. Biasanya kekuasaan ini digunakan untuk mendukung kekuasaan legitimasi.
- c. Kekuasaan paksaan, merupakan kebalikan dari kekuasaan imbalan, yaitu kekuasaan untuk menghukum. Seseorang dapat digerakkan karena takut akan hukuman yang akan diberikan.

- d. Kekuasaan ahli adalah kekuasaan yang diperoleh seseorang karena keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki-nya.
- e. Kekuasaan referen adalah kekuasaan yang timbul karena kita mengagumi seseorang karena kepribadian atau perilakunya. Adanya kharisma pada diri seseorang merupakan petunjuk adanya kekuasaan referen pada dirinya.

Sifat kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa dapat ditemukan sejumlah ciri pimpinan yang efektif (Gibson, *et al.*, 1988). Penelitian yang menggunakan pendekatan ini difokuskan untuk menemukan beberapa ciri atau sifat dari pimpinan yang dianggap sukses serta mencari keterkaitan antara sifat atau ciri tersebut dengan proses kepemimpinan dan keefektifan kelompok organisasi. Jadi pendekatan ini melihat sifat yang dimiliki oleh pimpinan yang sukses. Kepribadian seorang pemimpin pada umumnya ditentukan oleh keberhasilan sifat yang menyangkut jasmaniah dan rohaniah. Karena itu sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat atau karakteristiknya.

Kim Boyce (2006) mengemukakan bahwa, seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya harus memiliki *six ladership views* yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4. *The Six Leadership Views in The Framework*

Sumber: Kim Boyce, 2006

Lebih jauh dijelaskan bahwa, pada dasarnya seorang pemimpin memiliki ciri: *pertama*, untuk menjadi seorang pemimpin ditandai oleh keterampilan pribadi, kekuatan serta kelemahan, dan gaya yang dimiliki (Myers and Briggs Myers, 1995; Pearman 1998; dan Barrick and Mount, 1991). *Kedua*, kepemimpinan merupakan kegiatan yang dinamis, oleh karena itu sangat dibutuhkan dukungan kelompok dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan berbagai teknik dan pendekatan (Hersey, 1984; Hersey & Blanchard, 1993; Murphy, 1996; Parker, 1990; dan Katzenbach dan Simth, 1993). *Ketiga*, kepemimpinan sangat berhubungan dengan peran dan posisi dalam organisasi dilihat dari kedudukan dalam struktur organisasi sesuai dengan *job description* (Bennis dan Nanus, 1985; Kouzes dan Posner, 1995; dan Belasco dan Stayer, 1993). *Keempat*, kepemimpinan juga harus memiliki kekuatan dalam "... (a) moving forward a personal agenda, and/or (b) the empowerment and engagement of others. Leaders must have the skills to work successfully in formal and informal systems, deal with power and conflict, build coalitions, and address issues of participation and involvement." (Boyte, 1989; Block, 1987; Bryson dan Crosby, 1992; dan Tichy, 1997).

Kelima, kepemimpinan harus berpikir ke depan dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi (Wheatley, 1993; Kotter, 1996; Adams, 1986; Renesch, 1994; dan Senge, 1990). *Keenam*, ciri yang terakhir adalah harus memusatkan perhatian pada "*doing the right thing*" (Burn, 1987; Covey, 1991; Kidder, 1995; Greenleaf, 1997; Ciulla, 1998; dan Kouzes & Posner, 1993).

Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Ghiseli (1971) dalam rangka membandingkan sifat pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif dalam penelitiannya menemukan bahwa sifat seperti kecerdasan, inisiatif, dan keyakinan diri mempunyai hubungan yang pasif dengan kepemimpinan dan unjuk kerja. Penelitian inipun menemukan bahwa sifat yang paling penting berhubungan dengan kepemimpinan dan unjuk kerja adalah kemampuan atau kompetensi pemimpin dalam mengadakan supervisi sesuai dengan situasi.

Ralph Stogdill dalam Indriyo Gitosudarmo (1997) mengidentifikasikan enam klasifikasi dari sistem kepemimpinan, yaitu:

Karismatik, latar belakang sosial, intellegensi, kepribadian, karakteristik hubungan tugas, dan karakterik sosial. Secara umum keenam ciri tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keber-hasilan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Kaitannya dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekarang ini, maka seorang pemimpin perguruan tinggi memiliki beban yang berat dalam hal seorang pemimpin harus memiliki kelebihan baik dalam ilmu pengetahuan, daya tahan mental dan fisik.

Pendekatan perilaku adalah pendekatan yang berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak dari pemimpin bersangkutan. Penelitian lebih lanjut mengenai kepemimpinan adalah studi yang menekankan kepada perilaku pemimpin efektif. Para peneliti mencoba mempelajari cara para pemimpin mendelagasikan tugas, berkomunikasi, memotivasi bawahan, dan menyelesaikan tugas mereka sendiri. Penelitian mengenai perilaku ini memperlihatkan bahwa perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk situasi tertentu, belum tentu sesuai untuk situasi yang lain (Stoner, 1986).

Pada pendekatan situasional, studi kepemimpinan melalui pendekatan perilaku umumnya berpendapat bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan dengan karyawan atau konsiderasi adalah yang terbaik. Tetapi penemuan mereka ini tidak konsisten, karena terkadang ditemukan perilaku inisiatif lebih efektif untuk kelompok kerja tertentu. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut perlu dipertimbangkan faktor situasional yang dianggap mempengaruhi gaya kepemimpinan itu, antara lain kepuasan kerja instinsik, tekanan pekerjaan, kebutuhan bawahan akan informasi dan konsiderasi pimpinan (Garry Dessler, 1984). Saat ini tidak ada kesamaan pendapat di antara teori kepemimpinan tentang faktor situasional ini. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan etnik dan budaya di antara responden yang diteliti, sehingga terjadi perbedaan preferensi terhadap gaya kepemimpinan.

Menurut Fred Luthan (1974) pendekatan situasional atau kontigensi dirumuskan sebagai hubungan "jika ..., maka...". Kata jika merupakan variabel lingkungan sedangkan kata maka merupakan variabel manajemen atau tipe kepemimpinan. Sehingga tidak ada gaya kepemimpinan paling baik, yang ada hanya gaya kepemimpinan yang lebih tepat diterapkan dalam *konteks* (situasi dan kondisi) tertentu.

6. Ciri Kepemimpinan

Kepemimpinan pendidikan adalah kualitas kegiatan dan integrasi di dalam situasi pendidikan dan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Fakry Gaffar, 1994). Lebih lanjut Gaffar menyatakan:

Pimpinan pendidikan adalah setiap orang yang telah melaksanakan fungsi kepemimpinan pendidikan dan memiliki kelebihan dalam kemampuan dan kepribadiannya sehingga dapat mempengaruhi, mengajar, membimbing, mendorong, menggerakkan, serta mengkoordinir karyawan pendidikan dan pengajaran. Oleh karenanya yang mendorong sebagai pemimpin pendidikan meliputi kepala kantor bidang pendidikan di semua tingkatan kepala sekolah, ketua jurusan, dekan, rektor beserta segenap pembantunya.

Pendidikan merupakan aktivitas yang multi segi dalam arti bahwa pendidikan memiliki tingkat kompleksitas tinggi sehingga turut mempengaruhi kompleksitas tugas dan peranan pimpinan pendidikan serta menuntut profesionalisme yang tinggi. Efektifitas pencapaian keberhasilan pengelolaan satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan lembaga bersangkutan.

Dari beberapa jenis kepemimpinan yang ada, Keith & Girling (1991) mengemukakan bahwa pola kepemimpinan yang baik dalam mewujudkan efektifitas pengelola sekolah adalah pola kepemimpinan partisipatoris. Selanjutnya Keith & Girling (1991) mengemukakan mengenai kepemimpinan "*team*" dan partisipatif dalam *setting* sekolah dimana kepemimpinan partisipatoris yang efektif akan berpusat pada empat aktifitas yang menjadi karakteristiknya, yaitu (1) menciptakan visi, (2) membangun kepercayaan, (3) memanfaatkan keahlian, dan (4) mengembangkan kelompok kerja (*team*).

Kemampuan mempengaruhi orang lain merupakan inti dari kepemimpinan. Menurut Walter J. Wadsworth (2004) untuk dapat mempengaruhi orang lain, manajer perlu mengetahui beberapa strategi antara lain:

1. Menggunakan fakta dan data untuk mengemukakan *argument* dan alasan yang logis.
2. Bersikap bersahabat dan mendukung upaya yang baik dalam organisasi.
3. Memobilisasi dan mengaktifkan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan.
4. Melakukan negoisasi.
5. Menggunakan pendekatan langsung dan kalau terpaksa menggunakan paksaan.
6. Memperoleh dukungan dari atasan atau orang yang memiliki kedudukan lebih tinggi dalam organisasi.
7. Memberikan *sanksi* dan hukuman terhadap perilaku yang menyimpang.

Di samping asas dan fungsi pemimpin, seorang pemimpin dilandasi oleh beberapa sifat. Sifat yang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin menurut Pandji Anoraga & Sri Suyati (1995) adalah: (a) perspesi sosial; (b) kecerdasan yang tinggi; dan (c) kestabilan emosi. Selain itu Wadsworth (2004) menyatakan seseorang pemimpin memperhatikan dua hal secara simultan, yaitu: (1) tugas-tugas harus diselesaikan oleh kelompok maupun individu, (2) kebutuhan dan harapan dari kelompok dan individu.

Apa yang dikemukakan di atas merupakan ciri kepemimpinan di lingkungan organisasi dan lingkungan lainnya. Namun di lingkungan perguruan tinggi pemimpin adalah salah satu kategori sumberdaya manusia yang sangat strategis (Tampubolon, 2000). Menurutny, yang dimaksud dengan pimpinan adalah seseorang yang ditugaskan memimpin perguruan tinggi atau satu unit lapisan manajemen seperti fakultas, jurusan, lembaga, dan biro. Istilah pimpinan dalam hal ini disinonimkan dengan manajer untuk membedakannya dari pimpinan yang mengandung makna yang lebih luas dan umum.

Di samping ciri tersebut di atas, untuk meraih mutu kepemimpinan, menurut Hanafiah dkk (1994) ada beberapa ciri yang diperlukan oleh pimpinan perguruan tinggi, yaitu: (1) mempunyai visi yang jelas; (2) kemampuan bekerja keras; (3) ketekunan dan penuh ketabahan; (4) sifat pelayanan; dan (5) berdisiplin baja. Pandji Anoraga & Sri Suyati (1995:102-108) menyatakan sejumlah pakar Amerika yang terdiri dari para

konsultan manajemen, guru besar universitas, dan para *Chief Executif Officer (CEO)* berpendapat bahwa ada tujuh pegangan yang dapat membuat seseorang menjadi pemimpin efektif. Tujuh pedoman ini dapat dipakai untuk menyempurnakan sifat kepemimpinan, atau dapat dipakai untuk mengembangkan pemimpin masa depan. Ketujuh pedoman kepemimpinan tersebut adalah: (1) pemberian kepercayaan, (2) mengembangkan visi, (3) bersikap tenang, (4) membuat bawahan berani mengambil resiko, (5) menjadi pakar, (6) membiarkan bawahan berbeda pendapat, dan (7) menyederhanakan masalah.

Menurut Tampubolon (2001) ada lima ciri pokok kepemimpinan yang perlu dalam mengelola perguruan tinggi bermutu, dimana pimpinan perguruan tinggi dan dosen harus memiliki ciri itu. Kelima ciri tersebut adalah *visioner*, pemersatu, pemberdaya, pengendali rasio emosi, dan integritas. Pendapat senada dikemukakan oleh Qomari Anwar (2004) bahwa di lingkungan perguruan tinggi diperlukan seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas; dapat menjadi pemersatu; memberdayakan personil; dan menjadi *motivator*.

Visioner mengandung pengertian mempunyai wawasan yang luas dan matang sehingga mampu memprediksi masa depan. Pengertian ini menurut Tampubolon (2001) mengimplikasikan adanya kemampuan merumuskan visi dan misi perguruan tinggi, serta bersikap dan bertindak proaktif. Pemimpinan *visioner* tidak cenderung bersikap *status quo* atau mempertahankan tradisi yang tidak sesuai lagi dengan perkembangan jaman. Pemimpinan adalah agen perubahan memiliki pemahaman tentang perguruan tinggi sebagai industri jasa, mutu, dan pelanggan mengimplikasikan perlunya pimpinan perguruan tinggi yang *visioner*.

Kepemimpinan merupakan aktivitas manajerial yang penting dalam setiap organisasi. Menurut Wirawan (2002) pemimpin adalah "orang yang dikenal oleh para pengikut dan berusaha mempengaruhinya untuk merealisasikan visinya.

Bagi kepemimpinan perguruan tinggi visi merupakan hal yang sangat *urgen* memberi arahan yang jelas bagi dosen dan staf administrasi lainnya. Guru atau dosen menurut Langeveld (1950) adalah "penceramah zaman." Kepemimpinan perguruan tinggi harus memiliki ketajaman visi

yang dapat mendorong para dosen mengembangkan visinya (Piet A. Sahertian, 2000). Visi tentang lembaga yang akan dipimpinnya, dan harus mampu mengkomunikasikan visi itu kepada seluruh civitas akademika dan para pegawai, serta masyarakat umum. Selanjutnya, dia harus mampu membimbing para pemimpin di level yang lebih rendah menjabarkan visi itu menjadi program kerja yang berkesinambungan.

Menurut Jusuf Hanafiah dkk (1994) kemampuan bekerja keras merupakan budaya kerja yang harus ditanamkan oleh setiap pimpinan. Pimpinan memiliki budaya kerja yang kurang baik tidak akan memiliki kemampuan bekerja keras. Taliziduhu Ndruha (1999) menyatakan pemimpin tidak memiliki kemampuan bekerja keras akan selalu menganggap bahwa: (1) bekerja adalah hukuman bagi yang salah, bentuk hukuman adalah kerja paksa, (2) bagi orang malas bekerja adalah beban, (3) dalam sistem birokrasi bekerja adalah kewajiban, dan (4) akan menganggap bahwa bekerja adalah sumber penghasilan.

Pemimpin perguruan tinggi harus mempunyai kemampuan bekerja keras. Berarti dia harus memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang prima, kemauan keras, dinamis, kreatif, dan penuh motivasi. Uraian di atas sejalan dengan Nanang Fatah (1996) menyatakan bahwa:

Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan jasmani dan rohani, semangat untuk mencapai tujuan, penuh antusias, ramah dan penuh perasaan, jujur, adil, memiliki kecakapan teknis, dapat mengambil keputusan yang tepat, suka melindungi, penuh inisiatif, memiliki daya tarik, simpatik, percaya diri, intellegensia tinggi, waspada, bergairah dalam bekerja, bertanggung jawab, rendah hati, dan objektif. Sesuai dengan tugas dan perannya sebagai pemimpin, maka pemimpin harus memiliki kelebihan kemampuan baik pemikiran maupun daya mental dan fisik.

Bagi setiap pimpinan dituntut pula memiliki ketekunan dan penuh ketabahan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Pimpinan perguruan tinggi harus bekerja dengan tekun, dan tabah menghadapi berbagai tantangan yang timbul, berpendirian dan bersikap teguh, serta penuh kesabaran. Pemimpin diibaratkan sebagai sebatang pohon, semakin tinggi pohon tersebut akan semakin kencang angin yang akan

menerpanya. Akan banyak sekali cobaan yang datang kepada pimpinan, semuanya harus dihadapi dengan ketabahan.

Pemimpin efektif bukan hanya mengerjakan semua tugas seorang diri, tetapi dapat membagi habis semua tugas kepada orang lain dengan menganjurkan pegawainya untuk berani memanfaatkan peluang, tetapi juga untuk berani berbuat salah. Pemimpin yang baik akan menegaskan kepada semuanya bahwa masa depan perusahaan tergantung kepada kemauan untuk bereksperimen bergerak ke arah yang baru dan belum pernah dicoba.

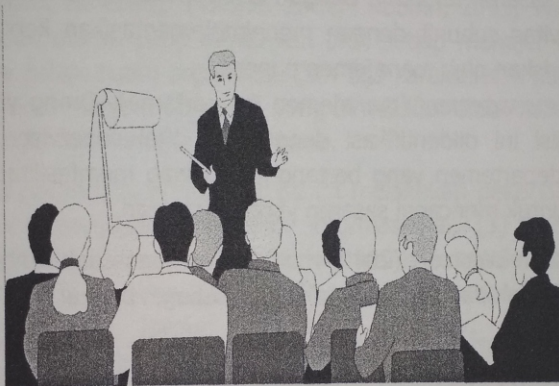
Pemimpin perguruan tinggi harus mempunyai sifat kepelayanan yang baik kepada semua *stakeholders*. Ini berarti bahwa dia harus sadar bahwa dia mempunyai banyak dan beraneka ragam pelanggan yang harus dia layani dengan sebaik-baiknya (secara bermutu) sehingga pelanggan merasa puas dan senang. Pemimpin harus sadar bahwa dia adalah pelayan bagi para pelanggan, dan sebagai pelayan dia harus bersikap rendah hati dan sabar penuh kebijaksanaan. Selanjutnya dia harus dekat dengan para pelanggan, dalam arti dia mengetahui kebutuhan dan aspirasi mereka.

Sifat pelayanan kepemimpinan sangat diperlukan di lingkungan perguruan tinggi. Pemimpin bukan orang yang harus mendapat pelayanan, bahkan harus memberi pelayanan secara prima kepada semua pihak. Berarti pimpinan harus memahami semua peraturan dan ketentuan yang berlaku, dan mematuhi serta menjalankannya secara konsisten. Keteraturan, ketertiban, kecermatan, keindahan, ketegasan, ketepatan waktu harus menjadi bagian atau budaya hidupnya.

BAB II

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

A. Hierarki Manajemen dan Kepemimpinan



Stoner (Silalahi, 2005), Williams (2000) dan Griffin (1996:11) mengklasifikasi tingkat-tingkat manajemen menjadi tiga tingkatan, yakni, manajemen puncak, manajemen madya, dan manajemen lini pertama. Berdasarkan tingkatan (hierarki) dalam organisasi ini, maka manajemen dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. *Top management* (manajemen puncak) atau disebut juga sebagai administratif manajemen. Orang yang berada pada posisi manajemen puncak ini disebut dengan top managers (manajer puncak) yang diidentifikasi dalam berbagai titel, misalnya: *chairman of the board*, *president*, *chief executive officer (CEO)*, *senior vice president*. Manajemen puncak bertanggung jawab terhadap keseluruhan manajemen dan organisasi.

- b. *Middle management* (manajemen madya). Orang yang berada dalam posisi ini dinamakan manejer-manejer madya, yang mungkin terdiri dari atas satu atau lebih tingkatan dalam organisasi. Adapun orang-orang tersebut biasanya diidentifikasi dengan job titel, seperti *divisional manager, ragional manager, product manager, sales manager, marketing manager, personal manager, financial manager*, dll. Manejer madya bertanggungjawab terhadap menseting sasaran yang konsisten dengan sasaran dari manejer puncak, dan membuat perencanaan serta mengimplementasikan strategi subunit untuk mencapai sasaran tersebut. Dengan lain perkataan, bertanggung jawab akan aktivitas subunit dengan mengimplementasikan kebijakan yang telah digariskan oleh manajemen puncak.
- c. *First-line management* (manajemen lini pertama). Orang yang berada pada posisi ini diidentifikasi dengan job titel supervisor shift atau manejer departemen yang bertanggung jawab memfasilitasi aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

Okes dan Westcott (2000) menjelaskan tugas dan tanggungjawab manajemen puncak dan manajemen madya sebagai berikut:

- a. *Top management (also called senior management or executivemanagement) is responsible for providing direction through defining the vision, mission, policies, goal and objectives, strategies, system, and structures. They arealso responsible for managing the boundaries between the organization and its major stake-holders, such as investors and business partners.*
- b. *Middle management is responsible for carrying out the policies and procedureds necessary for achieving the mission and goals. Their role is more operationally than strategically oriented, playing a key role in day-to-day communication and decision making. However, middle management's role also parallels that of top management in the sense of being responsible for leadership of a particular part of the organization.*

Dalam konteks perencanaan strategik, manajemen puncak bertanggungjawab terhadap perencanaan strategik, tetapi bukan hanya perencanaan strategik yang menjadi tanggungjawab manajemen puncak.

Manajemen puncak juga bertanggungjawab terhadap aktivitas operasional (kompetitif) yang mengubah berbagai hasil strategik menjadi pertumbuhan (*growth*) dan berbagai keuntungan (*profit*). Dengan mengutip pernyataan Peter Druker, aktivitas strategik menjamin perusahaan (organisasi) "mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*)", sedangkan aktivitas operasional memastikan bahwa, "sesuatu dilakukan dengan benar (*doing the thing right*)".

B. Peran Manajer dan Pemimpin

Menurut Minzberg (Thoha, 2002; Robbin, 2003; Willimas, 2000) ada tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap manajer di mana pun tingkatannya dalam suatu organisasi. Dari tiga karakteristik utama ini, yang kemudian dirinci menjadi 10 peran yang dimainkan oleh manajer puncak, manajer madya dan manajer lini pertama.

Tiga peran utama manajer dalam melakukan pekerjaannya, yaitu: (1) peran interpersonal, (2) peran informasional, (3) peran pembuat keputusan. Dari ketiga peran ini, dirinci menjadi sepuluh peran seperti dapat dilihat pada Gambar 2.4 dibawah ini. Peran-peran tersebut adalah: (1) *figurehead*, (2) *leader*, (3) *laison manager*, (4) *monitor*, (5) *disseminator*, (6) *spokesman*, (7) *entrepereneurship*, (8) *disturbance handler*, (9) *resources allocator*, dan (10) *negosiator*.

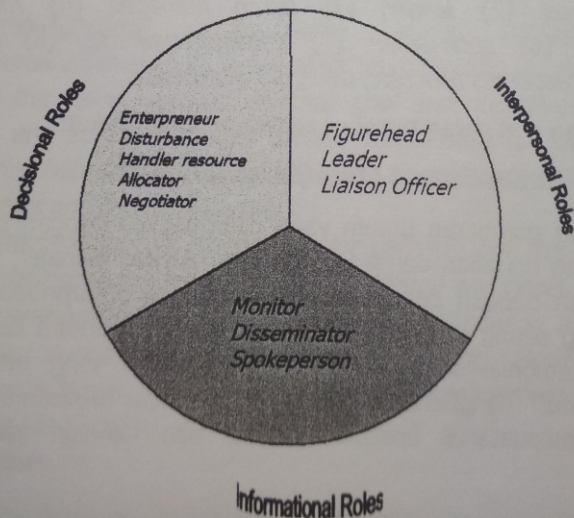
Rincian dari peran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Peranan interpersonal (*Interpersonal role*).

Ada dua gambaran umum yang dihubungkan dengan peranan ini, yakni hal yang bertalian dengan status dan otoritas manajer, dan hal-hal yang bertalian dengan pengembangan hubungan antarpribadi. Aktivitas-aktivitas yang sering digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada manajer. Status menghendaki manajer harus mau menerima undangan-undangan, mendatangi upacara-upacara, dan lain-lain yang bersifat seremonial.

Peran ini oleh Mintzber dibagi atas tiga peranan yang merupakan perincian lebih lanjut peranan anatarpribadi ini. Tiga peranan itu dijelaskan sebagai berikut:

- a. Peranan sebagai *Figurehead*, yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Karena otoritas formalnya, maka manajer dianggap sebagai simbol, dan berkewajiban untuk melaksanakan serangkaian tugas-tugas, ada yang bersifat konstan dan adakalanya bersifat inspirasional yang melibatkan aktivitas-aktivitas interpersonal. Beberapa contoh dari peranan ini adalah menghadiri upacara-upacara pembukaan, peresmian, penguntingan pita, pemukulan gong, dan lain-lainnya dalam rangka mewakili organisasi yang dipimpinnya.
- b. Peranan sebagai pemimpin (*leader*), dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin. Manajer tersebut melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya, seperti memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan.
- c. Peranan sebagai perantara (*liaison manager*), di sini manajer melakukan peranan yang berintegrasi dengan teman sejawat (*peers*), staf, dan orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapatkan informasi.



Gambar 5
Peran dan Subperan Manejer

2. Peranan yang Berhubungan dengan informasi (*Informational Role*)

Peranan interpersonal di atas meletakkan manajer pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi. Hubungan-hubungan keluar membawa padanya mendapatkan informasi yang spesial dari lingkungan luarnya, dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya membuat manajer sebagai pusat informasi bagi organisasinya. Peranan yang berhubungan dengan informasi ini, adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai monitor, peranan ini mengidentifikasikan seorang manajer penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang konkrit tentang lingkungannya. Informasi yang diterima oleh manajer ini dapat dikelompokkan atas lima kategori yaitu: (i) interpersonal operation, yakni informasi mengenai kemajuan pelaksanaan pekerjaan di dalam organisasi, dan semua peristiwa yang ada hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut; (ii) peristiwa-peristiwa di luar organisasi (*external events*), yakni informasi yang diterima manajer dari luar (*external*) organisasi yang bermanfaat bagi organisasinya; (iii) informasi dari hasil analisis, yakni hasil analisis dan laporan mengenai berbagai isu yang bersal dari bermacam-macam sumber dan bermanfaat bagi manajer tersebut untuk diketahui; (iv) buah pemikiran dan kecenderungan, yakni suatu pengertian atas kecenderungan-kecenderungan yang tumbuh dalam masyarakat, dan mempelajari tentang ide-ide atau buah pikiran yang baru; (v) tekanan-tekanan, yakni informasi tentang tekanan-tekanan dari pihak-pihak tertentu.
- b. Sebagai *disseminator*, peranan ini melibatkan manajer untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya. melakukan penyampaian informasi dari luar ke dalam organisasinya, dan informasi yang berasal dari stafnya kebawah atau staf lainnya. Informasi yang disebarkan oleh manajer ini dapat dibedakan atas dua tipe, yakni: kenyataan, dan nilai. Informasi berdasarkan kenyataan ini diterima manajer karena jabatan atau otoritas formalnya, dan dia dapat meneruskan kepada stafnya yang menurut kenyataannya menangani hal-hal yang bersangkutan

dengan informasi tersebut. Adapun informasi berdasarkan nilai adalah informasi yang berhubungan dengan referensi atau acuan-acuan tertentu yang perlu diketahui oleh staf atau bawahannya, misalnya nilai kejujuran.

- c. Sebagai juru bicara (*spokesman*), peranan ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya. Perbedaannya dengan *disseminator* adalah *spokesman* memberikan informasi ke luar, untuk lingkungannya, sedangkan *disseminator* hanya kedalam organisasi.

3. Peranan Pembuat Keputusan (*Decision Making*)

Peranan ini membuat manajer harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Keterlibatan manajer dalam pembuatan keputusan disebabkan beberapa faktor, yakni: (i) secara otoritas yang formal manajer adalah satu-satunya yang diperbolehkan untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya; (ii) sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasi; (iii) keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Empat peranan manajer yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan ini, yakni: (i) *entrepreneur*, manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan yang terkendali dalam organisasi; (ii) peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), manajer bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya terkena gosip, terancam dibubarkan, dan lain-lain; (iii) peranan sebagai pembagi sumber (*resources allocator*), manajer berperan sebagai pembuat keputusan untuk merealokasi ke mana sumber-sumber dana akan didistribusikan dalam bagian-bagian organisasinya; (iv) *negotiator*, meminta manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi.

Pada tahun 1979, Lau, *et. al* melakukan suatu penelitian terhadap manajer sipil pada angkatan laut Amerika (*United States Navy*). Lau, *et. al* (1985) menemukan bahwa aktivitas penelitian dan pengembangan

eksekutif sesuai dengan sepuluh peran yang dikemukakan oleh Minzberg, dengan penambahan peran keterampilan teknis (*technical expert role*). Peran keterampilan teknis ini didefinisikan sebagai pemberian keahlian (*expertise*) terhadap suatu proyek, termasuk servis dan konsultan terhadap proyek internal dan eksternal.

Disamping dua penelitian diatas, Hersey & Blanchard (1982:8-9) menyarankan agar organisasi dapat berjalan efektif, pemimpin harus melaksanakan empat peranan, yaitu: memproduksi, pelaksanaan, pembaharuan, dan pepaduan. Peranan memproduksi diartikan bahwa produktivitas individual tidak secara otomatis dapat dicapai tanpa usaha dan peran pimpinan, pemimpin harus memberdayakan karyawan dalam arti mengarahkan, menggerakkan, dan memotivasinya sehingga dapat bekerja secara optimal untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Peran pelaksana artinya para pemimpin mengkoordinasikan, menjadwalkan, mengendalikan dan mendisiplinkan karyawan. Peran pembaharuan dilakukan oleh pemimpin karena organisasi berada dalam lingkungan yang tersu berubah, pemimpin dituntut mempunyai kemampuan untuk mengubah tujuan dan sistem yang dilaksanakan sesuai dengan tuntutan perkembangan keadaan. Peranan pepaduan dalam organisasi adalah proses strategi perseorangan digabungkan kedalam startegi kelompok; tujuan individual diselaraskan dengan tujuan kelompok, resiko individual menjadi resiko kelompok.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Lau, *et. al* (1985) menemukan bahwa aktivitas dan pengembangan eksekutif sesuai dengan sepuluh peran yang dikemukakan oleh Minzberg, dan ditambah satu peran, yakni keterampilan teknis (*technical expert role*). Keterampilan teknis adalah kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi.

Ditambahkan oleh Williams, apabila suatu organisasi memerlukan manajer yang baik, maka organisasi tersebut akan melihat kepada individu yang mempunyai keterampilan teknis (*technical skill*), keahlian manusiawi (*human skills*), kemampuan memotivasi, dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Keterampilan teknis meliputi kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau keahlian spesialis.

Kemampuan manusiawi meliputi kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok. Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, memproses secara rasional dan menafsirkan informasi.

Dari ketiga keterampilan tersebut, keterampilan teknis (*technical skills*) khususnya memperhatikan benda, keahlian manusiawi (*human skills*) memperhatikan manusia, dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*) memperhatikan gagasan dan konsep. Kategori keterampilan tersebut relevan bagi persyaratan peran manajer dan kepemimpinan.

Dalam konteks mutu dimana stakeholder menjadi fokus utama, Juran menyebutkan tipe-tipe kepemimpinan sebagai tabel berikut ini

Tabel 6
Mintzberg's 10 Leaders-Types

A. MINTZBERG'S 10 LEADERS-TYPES		
<i>B. Type</i>	<i>C. Definition</i>	<i>D. Characteristics</i> <i>E. (in our situation)</i>
F. 1. The <i>figurehead</i>	G. A symbolic leader; it is his job to carry out various socially deter-mined tasks.	H. Chairman at meetings. Participant when the medical students gra-duate or as judge at the cattle show.
I. 2. <i>Leader</i>	J. <i>Responsible</i> for motivation and activating the employees, In charge of recruitment, education, and the like	K. Advocates new methods. In charge of projects run by the scientific association or the trade association.

L. 3. Connector	M. <i>Maintains</i> a self-made network of contacts within and outside the organization	N. <i>Director</i> in other companies; has international contacts.
O. 4. <i>Monitor</i>	P. Seeks <i>and</i> receives several pieces of qualified information (topical) in order to reach total knowledge of the organization and its context.	Q. Familiar with what goes in <i>this</i> field of interest. Receives information from international contacts
R. 5. <i>Disseminat or</i>	S. <i>Intermediary</i> of information to employees received either from third party or from members of the organization it self. Some of this information is objective, some is interpreted.	T. Passes on mail in the <i>organization</i> with information as the purpose. Verbal contacts information flow of information to and from colleagues and employees.
U. 6. Spokesman	V. <i>Intermediary</i> of information about the plans, policies, actions, results, etc. of the organization to third party. Serves as an expert concerning the trade of the organization	W. Writes articles in trade papers and gives lectures.

X. 7. Operation manager	Y. Seeks new <i>possibilities</i> in the organization and in its context. Initiates "improvement projects" which should cause changes	Z. Plans the future strategy <i>and</i> decides investment.
AA. 8. Resource distributor	BB. Responsible for the distribution of the organization's various resources – actually making and/ or approving all the important decisions in the organization.	CC. Has influence on budgets and operating personel.
DD. 9.Negotiator	EE. Responsible representative of the organizations in important negotiations.	FF. Can bind the company. Representative in trade association.
GG. 10.Disturbance Handler	HH. Move quickly to take corrective action to deal with unexpected roblem facing tho organization from the external environment.	II. Crisis like an oil spill, or from the internal environment, such as producing faulty goods or services

Sumber: Juran on Quality by Design (1992)

Sampai hari ini hasil penelitian Mintzberg dan Lau, *et. al.* serta pendapat Williams diatas masih valid, belum ada penelitian yang dilakukan setelah itu membantah akan temuan tersebut. Bahkan akhir-akhir ini, ada kecenderungan dari beberapa perguruan tinggi di Indonesia, terutama sekali yang berbentuk BHMN mengisyaratkan calon rektor atau direktur

dari perguruan tinggi tersebut harus berjiwa entrepreneurship. Artinya, makin menguat tuntutan peran entrepreneurship bagi perguruan tinggi sehingga menyamakan mengelola perguruan tinggi dengan organisasi bisnis.

Disamping itu juga ada pergeseren peran dari proses pembuat keputusan. Salah satu prinsip dari beberapa prinsip *Total Quality Management* (TQM) adalah *employee involment*. Implementasinya dalam konteks pembuatan keputusan yang baik hendaklah melibatkan seluruh karyawan yang terkait dan mendapat dampak dari keputusan tersebut. Dari proses ini dapat dilihat bahwa pembuatan keputusan dalam organisasi yang menerapkan TQM bukan lagi dominan peran dari manajemen atau kepemimpinan tetapi juga melibatkan karyawan.

Noe (2002) menyebutkan peran manajer tradisional sebagai berikut:

- a. *Manage individual performance*. Mengelola kinerja individu ini meliputi memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, memberikan umpanbalik dari kinerja pegawai, dan memonitor aktivitas pelatihan.
- b. *Develop employees*. Pengembangan pegawai termasuk di antaranya menjelaskan penugasan pekerjaan (*work assignments*) dan memberikan bantuan keahlian teknis.
- c. *Plan and allocate resources*. Perencanaan dan alokasi sumber daya mencakup menterjemahkan perencanaan strategis kedalam penugasan pekerjaan dan menetapkan target waktu pelaksanaan untuk tiap-tiap proyek.
- d. *Coordinate interdependent groups*. Mengkoordinasi antar keterkaitan kelompok artinya mengajak unit-unit yang lainnya untuk memberikan produk, jasa, dan sumber daya yang diinginkan oleh kelompok kerja, dan memahami sasaran dan rencana dari unit-unit yang lain.
- e. *Manage group performance*. Mengelola kinerja kelompok dimuali dari mendefinisikan area dari tanggung jawab, menemui manajer lain untuk mendiskusikan dampak dari perubahan dalam unit kerja

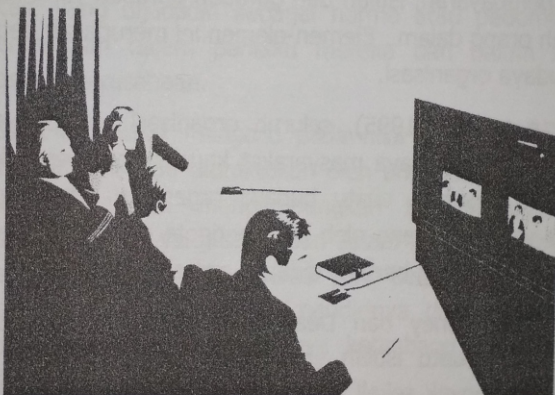
diantara kelompok mereka, memfasilitasi perubahan, dan mengimplementasikan strategi bisnis.

- f. *Monitor the business environment.* Memonitor lingkungan bisnis termasuk di antaranya mengembangkan dan memelihara hubungan dengan klien dan pelanggan, dan mengantisipasi tugas khusus untuk mengidentifikasi kesempatan bisnis baru.
- g. *Represent one's work permit.* Bertindak sebagai pemberi izin pekerjaan ini diantaranya adalah mengembangkan hubungan baik dengan manajer lain, mengkomunikasikan keperluan dari kelompok dan unit kerja, dan memberikan informasi tentang status kelompok ke kelompok lain.

BAB III

KONSEP DASAR BUDAYA ORGANISASI

A. Definisi Budaya Organisasi



Schein (Luthans, 1995:497) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

.....a pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Dari uraian diatas, budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan atau telah dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan

masalah-masalah dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup lama dan dipandang sah, oleh karena itu perlu untuk diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Joanne Martine (Lutans, 1995) menyatakan bahwa sewaktu individu-individu itu masuk ke dalam organisasi mereka masuk ke dalam norma yang ada, masuk terhadap cerita orang-orang yang menyatakan apa yang terjadi, aturan-aturan formal dan prosedur formal organisasi, disamping itu juga masuk pada kode-kode tingkah laku formal, ritual, tugas, sistem pembayaran, istilah dan gurauan-gurauan yang hanya dapat dimengerti oleh orang dalam. Elemen-elemen ini merupakan beberapa dari manifestasi budaya organisasi.

Menurut Lutans (1995), seluruh organisasi mempunyai budaya, mereka berada dalam budaya masyarakat khusus dan merupakan bagian dari masyarakat tersebut, suatu budaya organisasi adalah merupakan persepsi biasa yang dipegang oleh para anggota organisasi. Setiap orang dalam organisasi itu saling berbagi didalam persepsi tersebut.

Menurut Sweeney dan Dean B.M. (2002) budaya perusahaan adalah merupakan suatu istilah yang paling halus dalam tingkah laku organisasi, tetapi banyak sekali yang tidak setuju dengan istilah tersebut. Kebanyakan orang mengetahui atau mengenal suatu istilah sebagai cara hidup atau personalitas dari perusahaan atau gaya dari suatu perusahaan. Budaya perusahaan melibatkan kepercayaan yang dianut oleh perusahaan, nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan, dan tingkahlaku yang dilakukan oleh suatu perusahaan yang memberikan pesan terhadap orang dalam dan orang luar dari organisasi itu Budaya perusahaan cenderung untuk stabil dalam waktu yang lama, jadi sekali budaya itu terbentuk maka sangat sulit untuk dirubah.

Robbins, 1998 dalam buku *Organizational Behavior: Structure, Disign and Aplications* alih bahasa Pujaatmaka (1994) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, atau suatu sistem dari makna bersama.

Sistem makna bersama ini, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Fukuyama, 1995 (Sigit, 2003) budaya organisasi adalah *common understanding* (kebersamaan pengertian) para anggota organisasi untuk berperilaku sama, baik di luar maupun di dalam organisasinya. Ouchi, 1981 (Sigit, 2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat simbol, upacara dan mitos yang mengkomunikasikan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari organisasi kepada para karyawannya. Menurut Miller, 1984 (Sigit:2003) budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai-nilai primer yang terdiri atas delapan azas' yaitu: azas-azas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), empirisme, kesatuan, keakraban dan integritas, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota perusahaan dalam perilaku mereka dan dalam memecahkan masalah-masalah perusahaan.

Budaya organisasi mengacu pada nilai dan pola keyakinan dan perilaku yang diterima dan dipraktikkan oleh anggota organisasi tertentu. Karena setiap organisasi mengembangkan budaya uniknya sendiri, organisasi dalam industri yang sama dan dalam kota yang sama sekalipun ternyata bisa menunjukkan cara operasi yang berbeda. Budaya organisasi tertentu mencerminkan pengaruh dari pendirinya, dan pengaruh yang kuat dari pemimpin transformasional lainnya ketimbang pendirinya (Wright, Mark, J.K. dan John, P. : 1996).

Berdasarkan konsep-konsep budaya organisasi di atas, maka pemakalah (penulis) mencoba mengambil intisari dari beberapa konsep tersebut dan memformulasikannya dalam satu kesatuan yaitu, bahwa "budaya organisasi" adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkahlaku yang di ciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

B. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins, 1990 dalam buku *Organizational Theory: Structure, Design and Applications* yang diterjemahkan oleh Jusuf Udaya (1994) bahwa budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Tetapi kebanyakan peneliti tidak berusaha merinci karakteristik tersebut. Jika budaya itu memang ada, dan kita menyatakan bahwa memang demikian adanya, maka budaya harus mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan dapat diukur. Untuk itu Robbins (1998) dalam buku *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* alih bahasa Pujaatmaka (2002) mengemukakan tujuh Karakteristik Budaya Organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
6. Kegresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

C. Fungsi Budaya dalam Organisasi

Menurut Robbins, 1998 (Pujaatmaka: 2002) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, antara lain:

1. Untuk menetapkan tapal batas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
2. Identitas bagi para anggota organisasi
3. Menimbulkan komitmen organisasi
4. Memantapkan sistem sosial organisasi atau sebagai perekat sosial organisasi
5. Mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dalam organisasi
6. Menetapkan permainan organisasi

D. Keseragaman Budaya dalam Organisasi

Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Oleh karena itu diharapkan bahwa individu-individu di dalam organisasi mendiskripsikan budaya yang sama, walaupun sebenarnya mereka memiliki keragaman latar belakang yang bervariasi dan tingkat-tingkat jabatan dalam organisasi yang berbeda-beda. Pengakuan bahwa budaya organisasi mempunyai sifat-sifat bersama, tidaklah berarti bahwa tidak dapat ada sub-sub budaya di dalam suatu organisasi. Karena pada kenyataannya bahwa organisasi yang besar mempunyai suatu budaya yang dominan dan sejumlah sub budaya.

Menurut Luthans (1995) budaya organisasi yang dominan adalah merupakan satu rangkaian nilai inti yang dilakukan oleh mayoritas dari anggota organisasi tersebut. Suatu contoh misalnya kebanyakan organisasi *Southwest Airlines* menerapkan nilai-nilai kerja keras, loyalitas terhadap perusahaan dan pentingnya akan pelayanan kepada pelanggan. Sedangkan Sub budaya organisasi adalah merupakan suatu rangkaian nilai yang diterapkan oleh satu minoritas, biasanya minoritas kecil dari anggota-anggota organisasi seperti departemen atau unit. Sub budaya ini biasanya

merupakan suatu hasil bentukan anggota-anggota dari satu departemen atau suatu unit.

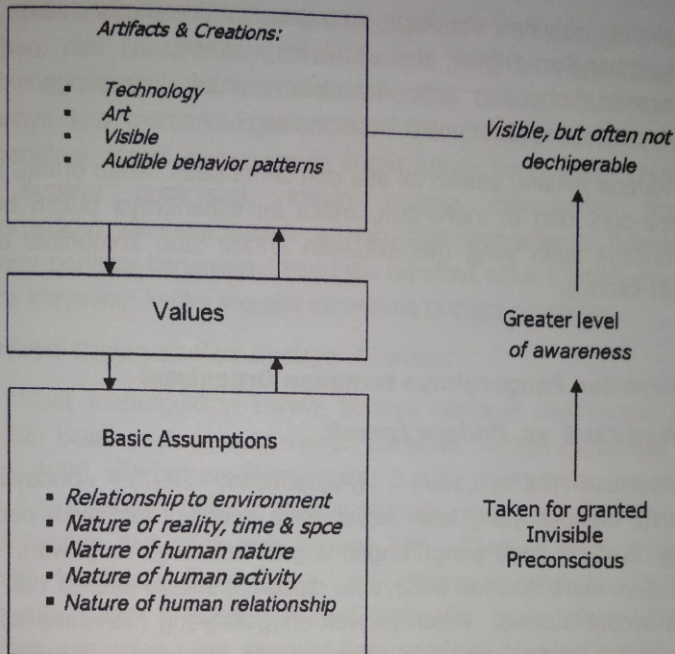
Jika organisasi-organisasi tidak mempunyai budaya dominan dan tersusun hanya dari sub-sub budaya, maka nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel independen akan sangat berkurang, karena tidak akan ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan atau tidak tepat dari suatu anggota organisasi. Tetapi kita tidak dapat mengabaikan realitas bahwa banyak organisasi yang mempunyai sub-sub budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggota-anggotanya (Robbins:1998).

E. Jenjang Budaya Organisasi

Menurut Schein, 1985 (Sigit: 2003) budaya itu dapat dilihat dari tiga jenjang yaitu jenjang atas, jenjang tengah, dan jenjang bawah. Jenjang atas ialah "*artifacts*" yaitu benda-benda atau barang-barang hasil ciptaan manusia, jenjang tengah adalah "*values*" yaitu nilai-nilai, dan jenjang bawah adalah "*assumptions*"; yaitu asumsi-asumsi.

Schein melukiskan tiga jenjang budaya itu seperti tampak pada gambar 7. Pada jenjang atas (*artifacts & creations*) berupa teknologi, seni, pola-pola perilaku manusia yang dapat didengar dan dilihat. Ini banyak sekali dan sulit untuk dirinci satu persatunya. Yang dapat dilihat dan didengar ini budaya.

Pada jenjang tengah, ialah nilai-nilai termasuk keyakinan dan ideologi, tidak tampak karena ada dalam pikiran, disadari oleh setiap orang, tergantung pada tempat, waktu, dan faktor-faktor lainnya. Orang tidak akan menciptakan barang-barang, teknologi, seni dan perilaku jika tidak ada nilai-nilai pada dirinya.



Gambar 7. Jenjang Budaya

Sumber: Schein. 1987. (Sigit, 2003)

Nilai-nilai ini timbul disebabkan oleh adanya asumsi-asumsi dasar yang ada pada jenjang bawah, yaitu dasar anggapan yang ada pada setiap orang, siapa-pun, di mana-pun dan kapan-pun. Ini adalah pra sadar yang paling dalam, yang tidak tampak, yang tidak disadari tetapi ada pada setiap orang, dan oleh sebab itu disebut *preconscious* dan *taken for granted*. Setiap orang tanpa disadari selalu bertanya:

1. Bagaimana hubungannya dengan lingkungan: tunduk; menyesuaikan; atau menguasai?
2. Bagaimana terhadap waktu dan tempat: yang penting masa lampau; sekarang atau masa depan; dan mengenai tempat: dekat; sedang; atau jauh?
3. Bagaimana hidup manusia: buruk; sedang atau baik?

4. Bagaimana aktivitas atau kerja manusia: untuk sekedar hidup; untuk mengembangkan pribadi; atau untuk berprestasi?
5. Bagaimana hubungan antar manusia: untuk kepentingan dirinya, untuk pemimpin; atau untuk kebersamaan?

Karena jenjang bawah ini ada dan sama pada setiap orang, kapan-pun, siapa-pun, dan di mana-pun, maka ini sebenarnya bukan budaya, karena budaya ialah yang membedakan antara satu komunitas dengan komunitas lainnya.

F. Budaya dan Pengaruhnya terhadap Organisasi

1. Budaya Kuat vs Budaya Lemah

Menurut Robbins, 1998 (Pujaatmaka: 2002) budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung dikaitkan pada pengurangan tingkat keluarnya karyawan. Dalam suatu budaya kuat, nilai inti budaya itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, maka makin kuat budaya tersebut. Konsisten dengan definisi ini, suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Suatu hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat seharusnya adalah menurunnya tingkat keluarnya karyawan. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen organisasi, sehingga mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi itu.

2. Budaya vs Formalisasi

Suatu budaya yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Dalam pengertian ini, hendaknya kita menyadari bahwa suatu budaya yang kuat dapat bertindak sebagai suatu pengganti untuk formalisasi (Robbins, 1998, alih bahasa Pujaatmaka: 2002)

Formalisasi tinggi dalam suatu organisasi menciptakan peramalan, ketertiban, dan konsistensi. Suatu budaya yang kuat mencapai tujuan akhir yang sama tanpa perlu dokumentasi tertulis. Oleh karena itu seharusnya kita memandang formalisasi dan budaya sebagai dua jalan yang berlainan tetapi menuju pada suatu tujuan yang sama. Makin kuat suatu budaya organisasi, makin kurang manajemen itu perlu memperhatikan pengembangan aturan dan pengaturan formal untuk memandu perilaku karyawan. Panduan tersebut akan diinternalkan dalam diri para karyawan ketika mereka menerima budaya organisasi.

3. Budaya Organisasi vs Budaya Nasional

Riset menunjukkan bahwa budaya nasional mempunyai dampak yang lebih besar pada para karyawan daripada budaya organisasi mereka (Robbins, 1998, alih bahasa Pujaatmaka: 2002). Karenanya para karyawan Jerman pada sebuah fasilitas IBM di Munich akan lebih dipengaruhi oleh budaya Jerman dari pada oleh budaya IBM. Temuan-temuan ini secara insidental, konsisten dengan apa yang ditemukan oleh Presiden baru Masda yaitu Henry Wallace dari Ford Motor Co. pada tahun 1996 untuk mengubah penjualan yang merosot dan membuat Mazda kembali mampu menghasilkan laba. Menurut Wallace yang dikutip Robbins (1998) bahwa budaya Jepang telah sangat kuat membentuk budaya perusahaan Mazda, dan karyawan Jepang menolak nilai budaya tipe Ford. Kesimpulannya bahwa budaya nasional lebih besar pengaruhnya dari pada budaya organisasi terhadap pemahaman perilaku orang di tempat kerja.

Kasus lain adalah tentang seleksi diri yang berlangsung pada tahap penerimaan kerja. Misalnya IBM mungkin kurang peduli dalam mempekerjakan orang khas "Italia" untuk operasinya di Italia dari pada mempekerjakan orang Italia yang cocok dengan cara IBM melakukan segala sesuatu. Secara historis orang-orang Italia yang mempunyai kebutuhan tinggi akan otonomi lebih besar kemungkinannya untuk pergi ke Olivetti daripada IBM. Karena budaya organisasi Olivetti bersifat informal dan tidak terstruktur, yang memberikan lebih banyak kebebasan dari pada yang diberikan oleh IBM. Memang Olivetti berupaya mempekerjakan individu-individu yang tidak sabar, pengambil resiko dan inovatif dari

kualitas calon karyawan baru yang justru akan ditolak oleh operasi IBM di Italia.

G. Merubah Budaya Organisasi

Menurut Dunford (1995) bisa tidaknya dikelola (*manageability*) suatu budaya adalah merupakan isu penting yang masih diperdebatan, seperti; Martin (1985) mengkarakteristikan dua kemungkinan ekstrim dari pragmatisme budaya dan budaya murni. Pragmatisme budaya menyatakan bahwa budaya itu merupakan fenomena yang secara relatif dapat dikelola. Dari posisi ini, budaya adalah merupakan satu variabel seperti struktur teknologi atau strategi marketing, disitu bisa dibentuk dan bisa diolah. Keyakinan ini digambarkan secara umum oleh Hikson dan Silva (1984) yang menamakan salah satu bab dari bukunya itu adalah "*How to build culture*". Kilmann (1985) merujuk pada "*gap culture*" yang menyarankan bahwa budaya yang ada mungkin berdeviasi dari apa yang terbaik yang ada sebelumnya pada "*top mangement*", dan "*culture ruts*" dimana transisi budaya yang lama dengan yang baru itu tidak bisa digantikan.

Lundberg, 1985 (Dunford (1995) menspesifikasikan beberapa tahap perubahan budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Kondisi yang memungkinkan secara eksternal; seperti kondisi pasar dan faktor-faktor level budaya masyarakat.
- 2) Kondisi yang memungkinkan secara internal; seperti adanya tekanan beberapa anggota organisasi yang menekankan dan atau menjadi sumber yang mendorong perubahan.
- 3) Tekanan-tekanan yang mendesak; seperti permintaan konsumen yang berubah, atau keadaan staf yang berubah.
- 4) *Cultural visioning*; Hal ini merupakan kesadaran anggota-anggota organisasi kunci akan perlunya *redesign* budaya organisasi.
- 5) Strategi perubahan budaya, dimana visi harus kembangkan menjadi suatu perencanaan ke depan dalam merubah budaya organisasi.

Luthans (1995) mengemukakan bahwa kadang-kadang suatu organisasi menentukan bahwa budaya organisasi harus dirubah. Salah satu

contoh lingkungan luar telah berubah secara drastis, dan organisasi tersebut harus dapat beradaptasi dengan kondisi yang baru atau bahkan organisasi tersebut tidak mungkin bisa *survive*. Tetapi perubahan budaya lama merupakan hal yang cukup sulit, suatu kasus bahkan mungkin terjadi bahwa perubahan tersebut betul-betul tidak dapat dilakukan secara berhasil. Meskipun banyak hambatan, tekanan dan perlawanan yang signifikan terhadap adanya perubahan, tetapi pada prinsipnya budaya organisasi dapat dikelola dan dapat dirubah dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Sigit (2003) bahwa mengubah budaya organisasi tidak mudah, apalagi jika nilai-nilai budaya organisasi yang akan diubah itu sudah berlaku bertahun-tahun, sudah mengakar dan kuat. Mengubah budaya organisasi berarti berhadapan dengan sebagian anggota organisasi, kecuali jika budaya yang ada dan sedang berlaku tidak kuat. Untuk mengubah budaya diperlukan pimpinan organisasi yang kuat, dalam arti berkualitas, yang memiliki: kecakapan, kejujuran, keteladanan, dan dapat mengubah paradigma anggota organisasi untuk melepaskan budaya lama dan berpaling kepada budaya baru yang telah dianalisis lebih unggul dan lebih menguntungkan bagi masa depan organisasi.

Ada empat pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengubah budaya organisasi (Sigit, 2003), yaitu:

1. *Pendekatan agresif*, dalam pendekatan ini pimpinan mengganti nilai-nilai lama dengan nilai-nilai baru yang sifatnya memaksa dan menggunakan kekerasan. Pendekatan ini tentu saja menimbulkan konflik dan non-kolaboratif, karena dilakukan secara sepihak. Ada dua kemungkinan hasilnya, yaitu berhasil atau gagal.
2. *Pendekatan Concilliative (damai)*, pendekatan ini dilakukan secara bertahap; sedikit-demi sedikit, tidak dramatis dan pada akhirnya tidak terasa sudah terjadi perubahan.
3. *Pendekatan Corrosive*, pendekatan ini menggunakan taktik dan proses politik, yaitu dengan membagi kekuasaan dengan orang-orang tertentu yang ditempatkan untuk menguasai bagian-bagian tertentu.
4. *Pendekatan Indoktrinatif*, pendidikan ini menggunakan pelatihan dan pendidikan, dengan fokus pada konsep pengubahan budaya organisasi

melalui proses belajar. Ini dilakukan secara bertahap dimulai dari level atas sampai level bawah secara terus-menerus.

Dari empat pendekatan itu, mana yang akan dipilih tergantung pada situasi dan kondisi, yaitu sejauh mana kekuatan budaya yang lama, sejauh mana kekuatan pimpinan, sejauhmana reaksi para anggota organisasi, dan bagaimanakah keadaan lingkungan organisasi mendukung atau tidak. Hal ini perlu dipelajari terlebih dahulu sebelum memutuskan untuk memilih pendekatan mana yang akan digunakan.

BAB IV

PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

A. Memelihara Budaya Organisasi

Sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai. Penulis berpandangan bahwa dalam kenyataannya budaya organisasi tidak semuanya positif (dalam arti selalu mendukung pertumbuhan dan perkembangan) organisasi/lembaga. Oleh sebab itu tentu saja budaya organisasi yang akan dipelihara adalah budaya yang sangat mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi/lembaga.

Menurut Robbins (1990) ada tiga kekuatan yang penting untuk mempertahankan sebuah budaya adalah: 1) praktek seleksi penerimaan pegawai baru dalam organisasi; 2) Tindakan manajemen puncak; dan 3) Sosialisasi budaya organisasi.

1. Seleksi Penerimaan Pegawai Baru

Tujuan dari pelaksanaan seleksi adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan di organisasi dengan berhasil. Tetapi biasanya lebih dari seorang calon yang memenuhi persyaratan kerja. Oleh sebab itu seleksi dimaksudkan untuk menjangkau calon-calon pekerja agar cocok dan sesuai dengan budaya organisasi yang sedang berlangsung. Proses seleksi pada hakekatnya juga adalah memberi informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu, dan mereka boleh mengundurkan diri dari pencalonannya jika dirasa tidak cocok dengan budaya organisasinya.

Proses seleksi memberi informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu, dan jika merasa tidak cocok atau merasakan adanya konflik antara nilai-nilai mereka (pelamar) dan nilai-nilai organisasi, mereka boleh mengundurkan diri. "Seleksi" adalah sebuah jalan dua arah, yang memungkinkan pemberi pekerja dan pelamar kerja untuk memutuskan suatu perkawinan jika kelihatannya terdapat kecocokan. Dengan demikian, proses seleksi tersebut dapat mempertahankan atau memelihara budaya organisasi.

2. *Manajemen Puncak*

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi. Karena tindakan-tindakan manajemen puncak menggambarkan budaya organisasi yang dikembangkan di dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu dalam prakteknya para pegawai secara langsung atau tidak langsung memperhatikan perilaku manajemen, sebagai contoh: si anu mendapat penghargaan karena telah memecahkan rekor dalam melebihi target produksi perusahaan; si anu dipromosikan menjadi salah satu "kepala unit kerja" karena telah tiga tahun berturut-turut memecahkan rekor dalam melebihi target produksi yang ditetapkan perusahaan; si anu ditegur padahal pekerjaannya baik, hanya karena ia sebelumnya tidak diminta untuk melakukannya; si anu dipanggil karena terlibat langsung dalam suatu kegiatan unjuk rasa menentang kebijakan perusahaan; atau si anu dipecat karena ia didepan umum menyetakan tidak setuju dengan pandangan perusahaan. Kejadian-kejadian tersebut, kemudian dalam kurun waktu tertentu menjadi norma-norma yang kemudian meresap ke bawah melalui organisasi.

Hal tersebut menggambarkan suatu perilaku manajemen, yang oleh para pekerja secara langsung atau tidak langsung menjadi bahan pelajaran; untuk mengetahui seberapa besar kebebasan yang diberikan para manajer kepada para bawahannya, resiko apa yang akan diterima dari perusahaan jika pekerja menyimpang dari norma-norma yang telah ditetapkan oleh perusahaan, tindakan apa yang akan memberikan hasil, dan tindakan-tindakan yang berhubungan dengan gaji, promosi, imbalan-imbalan lain dari suatu keberhasilan dan sebagainya.

3. Sosialisasi

Sebuah organisasi akan selalu mensosialisasi setiap pegawai selama kariernya dalam organisasi. Namun sesungguhnya sosialisasi tersebut lebih ditujukan untuk para pegawai baru yang memasuki sebuah organisasi dan atau dalam merekrut orang luar untuk menjadi pegawai yang mempunyai kedudukan tertentu. Biasanya pegawai baru menjalani serangkaian bentuk orientasi dimana mereka diberitahukan mengenai "bagaimana hal itu dilakukan di sini."

Setelah ia menggeluti pekerjaannya, seorang manajer atau seorang kerabat kerja senior seringkali menjadi seorang pelatih, untuk membimbing dan membentuknya lebih lanjut. Dalam beberapa kasus, bahkan akan ditawarkan program pelatihan formal untuk memastikan si pegawai mempelajari budaya organisasi itu. Sebagai contoh adalah sosialisasi budaya TNI dalam menerima prajurit baru: Semua prajurit baru harus menjalani suatu rangkaian gembelangan (pelatihan) untuk membuat, membentuk dan membuktikan komitmen mereka terhadap kesatuan TNI. Pada saat yang bersamaan para pelatih tersebut mengindoktrinasi para anggota baru dengan cara TNI. Keberhasilan prajurit baru menerima budaya organisasi TNI, tergantung dari sejauhmana keseriusan program dan pelatih dalam mensosialisasikan budaya, serta efektifitas pelaksanaan program pelatihannya.

B. Budaya Organisasi dan Perubahan

Seperti telah kita ketahui bersama bahwa merubah suatu budaya organisasi adalah bukan hal mudah. Mengubah sebuah budaya organisasi bukanlah ilmu. Prosesnya tidak bisa sekedar dibuat rencananya dan kemudian dimplementasikan begitu saja. Budaya organisasi mengandung sangat banyak variabel. Oleh sebab itu sebelum merubah budaya organisasi, kita mesti mengetahui faktor-faktor pembentuk budaya organisasi.

Menurut Osborne dan Plastrik, 1997 (Rosyid & Ramelan, 2004:260) menyebutkan bahwa faktor-faktor pembentuk budaya adalah sebagai berikut; 1) tujuan, 2) sistem insentif, 3) sistem pertanggungjawaban, 4) struktur kekuasaan, 5) sistem administrasi, 6) struktur organisasi, 7)

proses kerja 8) tugas organisasi, 9) lingkungan eksternal, 10) riwayat dan tradisi, 11) praktek manajemen, 12) predisposisi pemimpin, dan 13) predisposisi pegawai.

Empat faktor pertama yang ada pada urutan faktor di atas adalah DNA sistemik yang diubah oleh para pembaru dengan menggunakan strategi inti, konsekuensi, pelanggan dan kontrol. Faktor urutan ke 5, 6 dan 7 adalah untuk mengubah sistem, struktur dan proses yang harus mengikuti perubahan keempat faktor DNA di atas, jika perubahan itu ingin diinstitusionalkan.

Ketiga faktor berikutnya (faktor ke 8, 9, dan 10) adalah tugas-tugas organisasi, lingkungan eksternal dan riwayat serta tradisi, ketiga faktor tersebut sulit untuk diubah. Pembaharu bisa mengubah tugas-tugas yang dilakukan pegawainya melalui pemberdayaan pegawai, rekayasa ulang proses bisnis dan sejenisnya. Tetapi upaya tersebut ada batasnya; mereka tidak bisa merubah badan kesejahteraan menjadi badan pemikir dan begitu juga sebaliknya. Pada akhirnya pembaharu tidak akan bisa mengubah sejarah dan tradisi organisasi meskipun mereka dapat membuat interpretasi baru.

Tiga faktor terakhir yaitu faktor ke 11, 12, dan 13 adalah faktor yang sangat fundamental dalam strategi budaya untuk mengubah paradigma orang. Paradigma adalah seperangkat asumsi mengenai sifat sesuatu realitas. Paradigma ilmu pengetahuan menurut Thomas Kuhn, 1962 (Osborne dan Plastrik, 1997) memiliki peraturan eksplisit, tercatat dalam literatur ilmu pengetahuan, sedangkan paradigma budaya berbeda: sering tidak tertulis, tak terucap, dan bahkan tak disadari.

Untuk mengubah suatu budaya organisasi, diperlukan tahapan perubahan yang secara sistematis dan terencana yang tertuang di dalam strategi budaya. Tahapan tersebut antara lain adalah: 1) mengubah paradigma budaya, 2) mengubah kebiasaan, 3) mengubah perasaan, dan 4) mengubah pikiran.

1. Merubah Paradigma Budaya

Menurut Osborne dan Plastrik, 1997, (Rosyid & Ramelan, 2004) menjelaskan bahwa paradigma budaya organisasi adalah seperti sebuah identitas: bagian terbesar dari diri kita yang tidak kita ketahui. Jika

seseorang meminta kita untuk menuliskan asumsi-asumsi dasar paradigma budaya kita, maka hanya sedikit diantara kita yang dapat melakukannya.

Paradigma budaya memberi tahu kita apa yang penting dan apa yang tidak penting; peraturan tak tertulis perilaku kita dalam berorganisasi; cara kita berhubungan dengan rekan kerja, supervisor, dan pegawai, serta pelanggan; dan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dan status. Bahkan paradigma budaya memberitahu kita apa arti sebuah kata dan tindakan. Orang yang hidup dalam paradigma yang berbeda sering terjadi kesalahpahaman.

Untuk mengubah budaya, maka kita harus mengubah paradigma seluruh anggota organisasi, perlu mengubah sebagian besar asumsi yang telah melekat pada anggota organisasi. Menurut Osborne dan Plastrik, 1997, (Rosyid & Ramelan, 2004) untuk langkah memandu dalam mengarahkan perubahan paradigma anggota organisasi adalah sebagai berikut: 1) memperkenalkan anomali dan membantu orang menangkapnya, 2) menyediakan paradigma baru yang didefinisikan dengan jelas, 3) membangun keyakinan dalam paradigma baru, 4) membantu orang untuk melepas paradigma lamanya, 5) beri waktu orang untuk berada dalam zona netral, 6) beri orang dengan batu ujian, dan 7) beri jaring pengaman.

Pertama, Orang akan mulai melepas paradigma lamanya, ketika mereka menghadapi pengalaman, fakta, dan perasaan yang tidak bisa dijelaskan dengan seperangkat asumsi lama. Anomali ini memprovokasi yang oleh psikolog disebut sebagai "disonansi" - konflik antara apa yang telah dialami dan apa yang diketahuinya sebagai seharusnya. Sering orang menolak untuk melihat anomali. Ketika anomali muncul dengan serta merta mereka mendefinisikan sebagai sesuatu yang lain. Pada saat mereka melihat manajer memberi imbalan pegawai yang inovatif, misalnya, mereka menganggap manajer tersebut memberikan imbalan kepada orang-orang yang ia sukai saja. Ketika mereka melihat pimpinan buruh bekerjasama dengan manajer untuk meningkatkan kinerja, mereka mendefinisikan sebagai "manjaul jabatan".

Kedua, untuk meretas kebutaan paradigma ini, kita tidak cukup hanya dengan memperkenalkan anomali – sebuah paradigma baru saja.

Sebab mereka tidak bisa mentoleransi kemenduaan dalam waktu yang lama, mereka akan kembali ke paradigma budaya lama atau membuat lompatan untuk meraih paradigma baru. Untuk membantu mereka membuat lompatan, maka kita perlu mendefinisikan paradigma baru bagi mereka sebaik mungkin, sehingga mereka mendapat kejelasan. Tak seorangpun dapat melepaskan paradigma lamanya tanpa memiliki akses terhadap paradigma budaya baru – karena tak seorangpun bisa hidup tanpa paradigma dalam jangka waktu lama. Maka satu-satunya hal yang bisa dilakukan adalah membuat gambaran yang jelas mengenai budaya baru yang bisa dilihat oleh semua orang.

Ketiga, kita harus membantu orang membangun kepercayaan yang diperlukan untuk membuat lompatan. Dalam setiap perubahan paradigma yang penting adalah keyakinan untuk berani melompat. Sebelum kita dapat menunjukkan sebuah pegangan baru bagi seniman pelompat. Kita belum bisa membuktikan bahwa segalanya akan beres ketika menghadapi budaya baru.

Untuk mendapat kepercayaan dan keyakinan orang, pertama-tama kita harus mendapat kepercayaan. Karena tak seorangpun percaya kepada orang yang tidak ia percayai. Kita harus membuktikan kepada mereka, bahwa orang lain yang telah melakukan lompatan sebelumnya telah memetik hasilnya, dan meyakinkan mereka bahwa jika mereka mengikutinya juga akan memanen hasil dari budaya baru itu.

Keempat, Kita harus mengakui bahwa perubahan paradigma dimulai dari akhir, artinya bahwa perubahan paradigma dimulai ketika orang telah meninggalkan cara pandang lamanya dan menggunakan cara pandang yang baru. Jika kita memahami betapa sulitnya para pegawai melepaskan paradigma lamanya, dan kita dapat membantu memudahkan ia untuk melepaskannya, maka kita dapat dengan leluasa melangkah lebih jauh.

Kelima, Kita harus menerima fakta bahwa proses perubahan paradigma baru memakan waktu cukup lama sampai dapat menginternalisasi paradigma barunya itu. Setelah mereka melepas paradigma lama, mereka akan masuk pada wilayah zona netral. Ini merupakan waktu dimana cara lama telah tiada dan cara baru belum bisa diterima.

Keenam, Kita membuat batu ujian untuk mengetahui (keaslian emas atau perak), sejauh mana mereka konsisten dengan paradigma baru. Batu ujian ini membantu orang untuk melakukan tindakan; apakah tindakannya itu asli atau palsu dalam konsistensinya terhadap paradigma baru. Batu ujian itu dapat menggunakan pernyataan; visi, misi dan nilai-nilai, atau simbol, ceritera dan slogan, dan bahkan ritual.

Ketujuh, membantu orang benar-benar berani untuk menerima paradigma baru dan melepas paradigma lamanya dengan cara membuat jaring pengaman. Seperti artis pelompat trarez, mereka tahu apabila melepas pegangan yang lama dan gagal meraih pegangan yang baru, mereka tidak akan hancur karena akan tersangkut pada jaring pengaman. Dan mereka berusaha naik kembali melalui tangga pijakan dan mencoba lagi. Inilah sikap yang harus dimiliki oleh pemimpin, ketika mengubah sebuah budaya: beritahu orang ketika mereka berusaha sebaik baiknya tetapi tetap gagal, mereka tidak akan dihukum.

2. Merubah Kebiasaan

Tahapan ini menceburkan pegawai ke dalam pengalaman baru yang menantang kebiasaan mereka di tempat kerja dan mendorong mereka untuk berperilaku dengan cara yang baru. Menceburkan orang dalam pengalaman baru merupakan cara yang paling ampuh untuk mengubah budaya organisasi. Cara ini membuka membuka kembali hati dan pikiran mereka, memang hal ini tidak mudah untuk dicapai. Orang sering memiliki perasaan dan cara berfikir baru tanpa mengubah perilaku mereka. Hal ini karena cara kita berperilaku memiliki kekuatan tersendiri - yaitu kekuatan dari kebiasaan.

Kebiasaan atau (*habit*) dalam *The American Heritage Dictionary* didefinisikan sebagai "*arecurrent, often unconscious pattern of behavior that is acquired through frequent repetition.*" (Pola perilaku yang diulang-ulang dan sering tidak disadari yang didapat dari pengulangan-pengulangan yang sering). Karena perilaku diulang berkali-kali, maka akan bersifat otomatis. Apabila dihadapkan dengan situasi yang sudah akrab, kebiasaan akan sangat efisien karena tidak perlu memikirkan ulang atau merubah perasaan kita ke hal-hal yang baru. Kita hanya melakukan apa yang kita sudah lakukan sebelumnya, Tetapi karena kebiasaan tersebut

akhirnya membuat pikiran dan perasaan kita mati. Kebiasaan membutakan kita terhadap perubahan dalam kenyataan.

Mengubah kebiasaan kita bukanlah pekerjaan gampang. Kebiasaan memiliki daya tarik yang kuat, lebih dari yang disadari atau diakui orang. Untuk membantu organisasi melepaskan diri dari kekuatan tarikan kebiasaan, Osborne dan Plastrik (1997), menawarkan suatu alat yang dapat mendorong pegawai untuk memasuki pengalaman baru, dimana mereka dihadapkan dengan masalah yang tidak bisa dipecahkan dengan menggunakan kebiasaan lama yang selama ini telah di lakukan, yaitu:

- a. *Menemui Pelanggan*, mempertemukan pegawai dengan orang-orang yang dilayani atau dibantu, baik melalui kelompok fokus, percakapan, atau bekerja pada lini pertama.
- b. *Menjadi Pelanggan*, dilakukan dengan cara minta pegawai untuk menjadi pelanggan melewati sistem mereka sendiri, misalnya mengajukan perijinan, mengambil gaji, menjadi orang tua murid, dan sebagainya sehingga mereka bisa mengalami sendiri dari sudut pandang pelanggan.
- c. *Rotasi Kerja*, memindahkan pegawai melewati berbagai pekerjaan yang berbeda-beda dalam organisasi; mereka mengambil tanggungjawab secara penuh pekerjaan yang ditangani dalam jangka waktu cukup lama untuk mempelajari yang ada dalam pekerjaan tersebut.
- d. *Internship dan Eksternship*, membawa orang luar ke dalam organisasi selama beberapa tahun, untuk memberi pengalaman baru bagi organisasi, dan mengirim anggota organisasi keluar untuk bekerja di organisasi lain dalam waktu yang sama dengan orang luar yang bekerja di dalam organisasi.
- e. *Lintas Jalan dan Lintas Percakapan*, membawa pegawai untuk menerobos batas-batas birokratis dengan bekerja atau berdialog bersama dengan orang-orang dari unit, badan atau organisasi yang lain.
- f. *Suport Institusional*, membentuk proses formal untuk menarik, mendukung, melindungi, dan menghargai perilaku inovatif dalam organisasi pemerintah.

- g. *Kontes*, mempromosikan perilaku yang diinginkan dalam organisasi dengan memberi imbalan mereka yang menjadi teladan untuk perilaku tersebut.
- h. *Perencanaan Strategis Skala Besar dan Real Time*, mengikutsertakan sebagian besar, kalau tidak seluruh, pegawai organisasi dalam pertemuan intensif, beberapa hari, dimana selama pertemuan tersebut mereka berpartisipasi secara penuh dalam mengidentifikasi perubahan penting dalam strategi organisasi.
- i. *Latihan Kelompok*, adalah latihan kelompok intensif jangka pendek di dalam iklim yang bebas dari penghalang, yang dirancang untuk memberi inspirasi mengalmirnya gagasan mengenai perbaikan proses kerja yang dijadikan target.
- j. *Pewarisan Pengalaman Organisasional*, adalah acara besar dimana ratusan pegawai saling menceritakan pengalamannya untuk membangun kebiasaan, komitmen emosional, dan sikap yang diinginkan oleh organisasi.
- k. *Medesain Ulang pekerjaan*, baik melalui rekayasa ulang proses bisnis, reformasi sistem organisasi, atau pengenalan teknologi baru, dan mengubah pengalaman pegawai secara permanen.

3. Merubah Perasaan

Budaya organisasi berakar pada komitmen emosional, banyak diantaranya yang tidak disadari. Dalam budaya birokratis, banyak orang berkomitmen terhadap status mereka dalam hierarki. Sebagian lain memiliki komitmen mendalam terhadap kekesalan, terhadap manajemen, terhadap organisasi kepegawaian, dan terhadap politisi. Sementara sebagian yang lain berkomitmen terhadap perasaan dirinya sebagai korban; mereka mengoperasikan dengan rasa takut dan menyalahkan pihak lain untuk semua masalah mereka sendiri.

Sebagai contoh kasus adalah Dewan Sekolah Minneapolis meminta Public Strategis Group (Perusahaan Konsultasi) untuk mengisi peran yang biasanya dilakukan oleh *managing partner*. Hutchinson dan koleganya berusaha memulai proses untuk mengubah budaya distrik sekolah. Mereka berupaya untuk menggeser komitmen emosional pegawai, pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan: keinginan dan impian mereka, harapan mereka, asumsi yang tidak terucap, dan komitmen mereka terhadap pihak lain.

Proses mengubah perasaan ini benar-benar bersifat pribadi. Pendekatan ini menuntut pemimpin untuk mengakui dan memuaskan kebutuhan orang yang paling mendalam untuk penghargaan dan ketentraman. Pendekatan ini menuntut pemberian rasa hormat dan bahkan sedikit hadiah. Dan pemimpin dituntut untuk melakukan hal ini setiap hari, setiap bulan, dan setiap tahun. Osborne dan Plastrik (1997), menawarkan suatu alat untuk menyentuh perasaan sebagai berikut:

- a. *Simbol Baru*, mengkomunikasikan pada tingkat yang paling inti dari budaya yang ingin dibangun. Apabila budaya yang ingin dibangun sudah diterima menjadi simbol organisasi, orang akan menciptakan ikatan emosional yang baru.
- b. *Cerita Baru*, menciptakan artefak budaya baru: tonggak yang membantu mengikat para pegawai bersama pada seperangkat nilai, harapan, keinginan, dan impian bersama.
- c. *Merayakan Keberhasilan*, melalui peristiwa – peristiwa reguler maupun spontan yang menghargai individu, Tim, dan organisasi sebagai keseluruhan, mendorong budaya yang ingin dibantu oleh pemimpin.
- d. *Menghargai Kegagalan*, berarti memanfaatkan inovasi yang gagal sebagai peluang untuk memperbaiki kinerja dan mempromosikan inovasi – bukan sebagai peluang untuk menyalahkan dan menghukum.
- e. *Ritual*, adalah peristiwa khusus yang menyatukan dan memperkuat budaya baru. Sering diulang-ulang secara teratur. Ritual sering memberi sentuhan kuat perasaan orang. Ketika orang – orang menjadi partisipan, ritual menarik orang, membantu mereka membuat komitmen emosional yang dibutuhkan dalam budaya baru.
- f. *Investasi di Tempat Kerja*, meningkatkan standar mutu lingkungan kerja membuktikan kepada para pegawai bahwa pemimpin organisasi menghargai mereka dan menghargai mutu.
- g. *Mendesain Ulang Tempat Kerja*, memperkuat komitmen emosional yang diinginkan oleh pemimpin, seperti *sense of teamwork* atau komitmen terhadap pelayanan pelanggan.
- h. *Investasi Pada Pegawai*, membuktikan pada mereka bahwa pemimpin mereka serius terhadap perubahan yang diperjuangkan dengan menginvestasikan kapasitas mereka untuk membuat perubahan itu tersebut.

- i. *Peristiwa Pengikat*, mengembangkan hubungan baru yang ampuh diantara kelompok – kelompok pegawai berdasarkan kepercayaan, kerja sama, dan saling berbagi tanggungjawab untuk mencapai hasil.
- j. *valentines* adalah suatu kegiatan kelompok di mana pegawai memberi tahu unit kerja lain apa yang diinginkanya dari unit kerja yang lain. Kegiatan ini membantu orang untuk berbicara jujur satu sama lain dengan menyingkirkan persaingan dan antagonisme dan yang terpenting adalah mengubah komitmen mereka satu sama lain.

4. Merubah Cara Berfikir

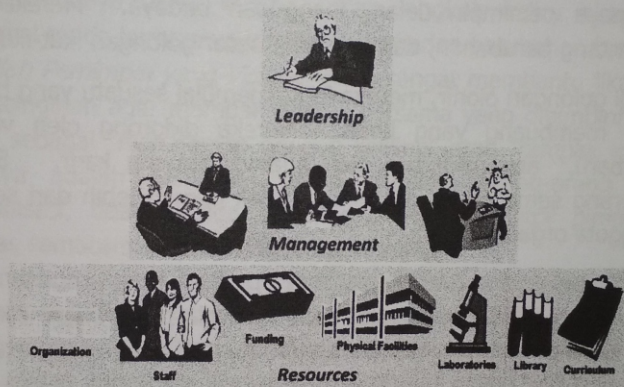
Proses perubahan model mental bisa bersifat seketika bisa juga bertahap. Bagi individu, proses ini suka bersifat seketika. Kebanyakan dari kita mengalami sensasi perubahan paradigma yang seketika – karena hanya diukur dari pandangan mata kita saja. Tetapi bagi organisasi, perubahan tersebut biasanya bersifat gradual, karena begitu banyak ukuran yang datang dari begitu banyak mata. Osborne dan Plastrik (1997), menawarkan suatu alat untuk mengubah pikiran sebagai berikut:

- a. *Memunculkan Ke Permukaan*, adalah suatu latihan kelompok di mana orang mengidentifikasi asumsi yang tidak terucap dan tidak di sadari yang membentuk sistem, kemudian mebahas asumsi – asumsi yang perlu di ubah.
- b. *Kinerja Benchmarking*, membandingkan kinerja organisasi yang berbeda untuk membuang model mental yang sudah tidak sesuai dengan mengikis cara – cara kerja yang lama.
- c. *Kunjungan Tempat*, memberi kesempatan kepada orang untuk melihat, merasakan dan menyentuh organisasi yang menunjukan suatu budaya, kebiasaan dan hasil yang diinginkan oleh peminpin. Cara ini membantu menghilangkan model mental lama dan memperkenalkan model mental yang baru.
- d. *Kelompok Pembelajaran*, mengubah pikiran pegawai dengan membantu mereka mempelajari sesuatu yang baru secara bersama. Kelompok pembelajaran mengikuti disiplin proses belajar – mengidentifikasi apa yang ingin di pelajari, belajar dengan siapa, dan apa yang akan dilakukan dengan hal hal yang dipelajari tersebut.

- e. *Menciptakan Sense Of Mission*, menggunakan proses partisipasi untuk mengembangkan sebuah pernyataan misi, sehingga bisa memberi pemahaman bersama secara luas mengenai tujuan dasar bagi anggota organisasi.
- f. *Membangun visi bersama*, memberi gambaran dengan kata-kata kepada para pegawai mengenai masa depan yang ingin diciptakan yaitu citra kolektif mengenai keadaan seperti apa yang ingin dicapai organisasi di masa depan.
- g. *Artikulasi Nilai-nilai Keyakinan, dan Prinsip-prinsip Organisasi*, memberi standar non birokratis bagi pegawai untuk membimbing tindakan mereka di tempat kerja.
- h. *Menggunakan Bahasa Baru*, untuk menggantikan bahasa birokratis-istilah, gagasan, kiasan, dan keseluruhan kosakata – untuk memberi batu uji bagi pegawai yang bisa membantu mereka menavigasi menuju zona netral dan menginternalisasikan budaya baru.
- i. *Sekolah Inggris*, memanfaatkan kemampuan internal organisasi untuk mendidik dan melatih agen perubahan untuk menjadi teladan budaya baru.
- j. *Orientasi Anggota Baru*, membantu pegawai yang baru untuk masuk memahami misi, visi, dan nilai-nilai organisasi. Sebagai model mental dasar yang dimiliki bersama disweluruh badan organisasi tersebut.

BAB V

PEMIMPIN DAN TRANSISI BUDAYA ORGANISASI



Pada kenyataannya, jika pemimpin tidak memproklamirkan dan menunjukkan komitmen total dan teguh untuk mengubah budaya, maka kecil sekali perubahan budaya yang diinginkan dapat terwujud. Anggota organisasi membutuhkan alasan yang tepat untuk melepas budaya lamanya. Sebab sebelumnya mereka telah dijamin oleh pemimpin dengan budaya lama, oleh kerennya mereka bertanya “mengapa kami harus mengambil resiko jika pemimpin tidak menunjukkan komitmen budaya untuk berubah?”

Hal yang menguntungkan adalah bahwa kebanyakan pemimpin organisasi relatif bebas untuk bertindak. Mereka tidak memerlukan izin

dari sektor politik untuk menghentikan budaya lama. Satu-satunya penghalang bagi pemimpin birokratik adalah predisposisi mereka sendiri, mereka kebanyakan bekerja dalam padigma birokratis, dan biasanya sangat sulit bagi mereka untuk melangkah keluar dari kotak tersebut. Itulah sebabnya mengapa organisasi yang berusaha melakukan perubahan budaya sering mencari sosok pemimpin yang baru, yaitu orang yang tidak tersekat oleh cara-cara lama.

Sering kali terjadi dengan hanya satu pemimpin tidaklah cukup, dan yang dibutuhkan adalah tim pemimpin karena begitu banyak energi yang diperlukan untuk mendorong begitu banyak aspek perubahan budaya. Secara umum orang akan memberi respon dalam tiga cara yang berbeda terhadap upaya pemimpin dalam mengubah budaya. Mereka adalah pionir, penentang perubahan, dan sebagian besar golongan ikut-ikutan.

Bagi golongan pionir, mereka ingin memulai sesuatu yang baru dan siap untuk membuang yang lama. Mereka didorong oleh visi atau hubungan baru, atau mungkin oleh adanya peluang karir. Biasanya golongan orang semacam ini jumlahnya tidak pernah lebih dari seperlima jumlah anggota organisasi.

Golongan yang kedua adalah penentang perubahan, yaitu berjumlah sekitar 5–10 %, mereka tidak bersedia melepaskan cara lama. Mereka berpikir bahwa perubahan menuju ke arah yang salah, atau yakin bahwa kepentingan ekonomi dirinya atau organisasi berada dalam bahaya. Mereka adalah penentang biasanya posisi mereka bersifat pasif, tetapi terkadang mereka melakukan sabotase.

Golongan yang ketiga adalah golongan ikut-ikutan, dimana golongan ini berjumlah paling banyak, mereka mengambil posisi *wait and see*. Mereka tidak siap untuk melepas budaya lama; tetapi mereka takut terhadap perubahan dan ketidakmenentuan; mereka selalu curiga, mereka berprasangka bahwa "yang baru juga belum tentu berhasil". Tetapi pada dasarnya mereka dapat dibujuk oleh para pionir, dan pada akhirnya sebagian besar dari mereka akan ikut kepada pionir, sebagian tetap saja menunggu pada zona netral, dan sebagian kecil mengambil posisi penentang.

Osborne dan Plastrik (1997), menawarkan 12 peran penting pemimpin untuk memandu anggota organisasi pada masa transisi dalam pergantian budaya lama kepada budaya baru, yaitu:

1. *Pegawai Jangan dikontrol -Tetapi Libatkan:* pegawai bukanlah musuh (kecuali yang melawan perubahan), pemimpin harus membuang perasaan naluri bahwa pegawai tercemar oleh budaya lama dan tidak bisa diubah. Pemimpin tidak boleh menganggap golongan peragu sebagai penentang. Anggota organisasi membutuhkan kesempatan untuk berubah.
2. *Buat Perilaku yang Diinginkan,* Orang mempercayai pimpinan yang membuktikan ucapan-ucapannya. Pemimpin sedapat mungkin menjadi model budaya baru, karena setiap langkah keliru akan dianggap sebagai tanda kurangnya komitmen terhadap perubahan baru.
3. *Jadilah Pemimpin yang Visibel,* Akan sangat membantu jika pemimpin berkeinginan agar nampak dirinya bersama yang dipimpinnya. Sebut saja sebagai "manajemen dengan keliling" atau "tampak nyata" yang intinya adalah pemimpin selalu bersama orang-orang di dalam organisasi, tidak berada di dalam ruangan kantor pimpinan saja. Tugas semacam ini tidak dapat didelegasikan.
4. *Buat Batas yang Jelas Dari Masa Lampau,* pemimpin harus mengirim sinyal yang keras, jelas dan tidak keliru mengenai perubahan budaya yang diinginkan. Disini pemimpin harus menunjukkan secara jelas apa budaya lama dan apa yang ingin dibangun dari budaya baru.
5. *Lepas Ikatan Para Pionir – Tetapi Tetap Dikendalikan,* Para pionir selalu terburu-buru, mereka terburu-buru agar orang-orang masuk ke dalam budaya baru. Kendalikan mereka agar mereka menyalurkan energi mereka, arahkan mereka untuk mengubah budaya organisasi. Gunakan mereka untuk menghasilkan keberhasilan awal yang bisa dipasarkan kepada orang-orang lain dalam organisasi.
6. *Masukan Darah Segar,* jika pionir yang ada dirasa kurang, maka bawa masuk orang telah memiliki budaya baru. Jika tidak ada lowongan, ciptakan ruangan untuk menciptakan rute yang menarik bagi pegawai berbudaya lama untuk keluar, seperti pensiun dini dan paket pemutusan hubungan kerja.

7. *Hilangkan Rasa Takut*, lawan terbaik dari ketakutan adalah informasi, beritahu para pegawai segala hal mengenai proses perubahan yang direncanakan dengan jelas agar mereka tidak ketakutan untuk menerima budaya baru.
8. *Jualah Keberhasilan*, Keberhasilan akan membangun keberhasilan berikutnya. Ketika golongan peragu melihat pionir berhasil, mereka akan segera mengambil budaya baru tersebut.
9. *Komunikasikan*, semakin banyak yang mereka ketahui tentang perubahan, maka semakin tenang perasaan mereka. Oleh sebab itu komunikasikan dan komunikasikan kepada semua anggota organisasi.
10. *Jembatani bagian-bagian Dalam Organisasi*, Pemimpin secara pribadi harus menembus batas-batas organisasi –dan terus menembus batas-batas kepangkatan. Pemimpin harus mengidentifikasi stres dan mengembangkan proses untuk menciptakan pemahaman dan hubungan yang lebih baik diantara pembatas pembatas yang ada.
11. *Ubahlah Sistem Administrasi Yang Mendorong Budaya Birokrasi*, upayakan untuk menggerakkan organisasi dengan menggunakan tim kerja dan bukan secara birokrasi.
12. *Komitmen untuk jangka panjang*, pemimpin harus memiliki komitmen jangka panjang – dan harus membuat komitmen diketahui oleh publik dan tersebar luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Boyce, Kim. (2006). Using a Comprehensive Leadership Framework as a Scholarship and Teaching Tool. *Journal of Leadership Education*. Vol 5 Number 2 Fall 2006. [Online] Tersedia. <http://journal.sfu.ca/ijepl/index.php/ijepl/article/view/40/9> [26 Agustus 2007]
- Covey, Stephen R., (1997). *Principle Centred Leadership*. (terjemahan Julius Sanjaya) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Dunford, Richard W. (1992). *Organisational Behavior: An Organisational Analysis Perspective*. Sydney: Addison - Wesley Publishing Company.
- Gibson. Ivancevich. Donnelly. (1997). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan. (Jijid2. Edisi Kedelapan). Jakarta.: Binarupa Aksara.
- Griffin, R.W. (1996). *Management* (Fifth Ed). New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Hoy, Wayne K. And Cecil G. M. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Singapore : Mc Graw - Hill Company.
- Kartono, Kartini. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Graffindo.
- Keith, Sherly dan Girling, Robert H. (1991). *Educational Management and Participation: New Direction Educational Management*. Massachussets: Allyn and Bacon.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior* (7th Edition). Singapore: McGraw-Hill Book Co—Management and Organization Series.

- Nahavandi, Afsaneh. (2006). Teaching Leadership to First – Year Students in a Learning Community. Dalam *Leadership Education*. [Online]. Vol 5 Issue 2. 14 halaman. Tersedia:
<http://www.ncsu.edu/project/posters/index.html> [24 Agustus 2006]
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta. GadjahMada University Press.
- Osborne D. And Peter P. (1997) Alih Bahasa Rosyid A. dan Ramelan (2004) *Memangkas Borokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta : PPM.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*: terjemahan. Jilid 2. (Edisi 9). Jakarta. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. (1998) Alih Bahasa Pujaatmaka H. (2002). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sweeney, Paul D. And Dean B.M. (2002). *Organizational Behavior : Solution for Management*. New York: Mc Graw – Hill Company.
- Sigit, Suhardi (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: BPFE – UTS.
- Schuler, Randal S. (1996) Alih Bahasa Sobari, Murdin dan Dwi Kartim Y. (1997). *Manajemen Sumber Daya manusia : Menghadapi Abad ke 21*. Jakarta : Erlangga.
- Wehrich, H and Koontz, H. (1993). *Management A Global Perspective* Tenth Ed). New York. McGraw-Hill International Editions.
- Williams, C. (2000). *Management*. Australia. South-Western College Publishing.
- Yukl, G. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Leadership in Organizations 3e*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. Prenhallindo.



Banda Aceh

ISBN 978-979-3717-35-7



9 789793 717357