

BAHAN AJAR

**BUDAYA KERJA DALAM EFEKTIVITAS
KEPEMIMPINAN**

Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Disusun Oleh:

H.Prasetya Utama, M.Kes.

NIP. 19680121 199203 1 003

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DAERAH (BPSDMD) PROPINSI NUSA TENGGARA BARAT
2018**



**PEMERINTAH PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DAERAH**

**Jalan Pemuda Nomor : 59 Telpon/Fax. (0370) 641759
MATARAM**

KATA PENGANTAR

Penyusunan Bahan Ajar **Budaya Kerja dalam Efektivitas Kepemimpinan** oleh Saudara **H.Prasetya Utama**, M.Kes. Widyaiswara Madya pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat merupakan salah satu persyaratan dalam proses belajar dan pembelajaran karena materi ini diperuntukkan sebagai pegangan para peserta Diklat Pim III Angkatan II Lingkup Pemerintah Provinsi NTB tahun 2017 dan Widyaiswara, agar mempunyai pandangan dan visi yang sama dalam memahami materi Budaya Kerja dalam Efektivitas Kepemimpinan.

Kehadiran bahan ajar ini sangat membantu para peserta diklat dalam menambah wawasan dan memperdalam materi **Budaya Kerja dalam Efektivitas Kepemimpinan** sekaligus dapat dijadikan referensi (bahan bacaan) sehingga pemahaman terhadap materi ini semakin luas dan mendalam bagi peserta diklat.

Setelah membaca dan meneliti bahan ajar ini, kami menyatakan bahwa bahan ajar Integritas ini, layak **diterima dan disahkan** sebagai salah satu pelengkap materi Integritas, yang selanjutnya dapat dimanfaatkan pada Diklat Pim III Angkatan II Lingkup Pemerintah Provinsi NTB tahun 2017 dan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTB.

Demikian yang dapat kami sampaikan selamat belajar semoga Bahan Ajar Integritas ini, bermanfaat untuk peningkatan pengetahuan dan kompetensi SDM para peserta Diklat.

Mataram, 8 Mei 2017.

KEPALA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DAERAH
PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT,



Dr. Ir. H. ABDUL HAKIM, MM.

Pembina Utama Madya
NIP.19600502 198603 1 026



PEMERINTAH PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

DAERAH

Jalan Pemuda Nomor : 59 Telpon. (0370) 632172, Fax. (0370)
641759 MATARAM

KATA PENGANTAR

Sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 tahun 2010 tentang petunjuk teknis jabatan fungsional Widyaiswara bahwa tugas pokok widyaiswara adalah mendidik, mengajar dan melatih pegawai negeri sipil dan sebelum melaksanakan tugas pokok tersebut maka setiap widyaiswara diwajibkan menyusun GBPP/RBPMD dan SAP/RP. Penyusunan GBPP/RBPMD dan SAP/RP juga merupakan tugas pokok dari Widyaiswara untuk memenuhi persyaratan dalam pengumpulan Angka Kredit sebagai bahan untuk memenuhi persyaratan kelengkapan usul kenaikan pangkat, disamping untuk persyaratan tersebut, GBPP/RBPMD dan SAP/RP merupakan rambu-rambu dalam proses belajar mengajar agar sejalan dengan kurikulum dan silabi yang telah ditentukan.

GBPP/RBPMD dan SAP/RP yang memuat deskripsi singkat, tujuan pembelajaran, materi pokok, metode pembelajaran, media yang dipakai, serta sumber-sumber bahan yang digunakan merupakan ketentuan yang telah ditetapkan yang harus di pedomani oleh Widyaiswara.

Penyusunan GBPP/RBPMD dan SAP/RP yang disusun oleh Saudara, H.Prasetya Utama, M.Kes. Widyaiswara Madya pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat diperuntukkan kepada para peserta Diklat Pim III Angkatan I Lingkup Pemerintah Provinsi NTB tahun 2017 dengan materi: "***Budaya Kerja dalam Efektivitas Kepemimpinan***".

Setelah meneliti dan membaca bahan ajar ini, kami menyatakan bahwa GBPP/RBPMD dan SAP/RP ini layak untuk **diterima dan disahkan** sebagai salah satu pelengkap pembelajaran dan acuan dalam melakukan tatap muka di depan kelas pada diklat Kepemimpinan Tingkat III

Demikian surat pengantar dan pernyataan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Mataram, 8 Mei 2017.

KEPALA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DAERAH
PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT,

Dr. Ir. H. ABDUL HAKIM, MM.

Pembina Utama Madya
NIP.19600502 198603 1 026

Daftar Isi

Kata Pengantar	3
Daftar Isi	4
Bab I Pendahuluan	5
A. Latar Belakang	5
B. Deskripsi Singkat	5
C. Manfaat Bahan Ajar Bagi Peserta	5
D. Tujuan Pembelajaran	6
1. Kompetensi Dasar	
2. Indikator Keberhasilan	
E. Materi Pokok dan Submateri Pokok	6
F. Petunjuk Belajar	7
Bab II Pengertian dan Konsep Jejaring Kerja	8
A. Pengertian Jejaring Kerja	8
B. Tujuan Membangun Jejaring Kerja (Kemitraan)	9
C. Prinsip Membangun Jejaring Kerja	9
Bab III Strategi Membangun Jaringan Kerja	11
A. Strategi	11
B. Langkah Membangun Jaringan Kerja	13
Bab IV Analisa Jejaring Kerja	16
A. Hakekat Analisa Jejaring Kerja	16
B. Teknik-Teknik Jaringan Kerja	18
C. Persamaan dan Perbedaan PERT dan CPM	19
D. Tujuan Teknik Analisa Jaringan Kerja	20
E. Manfaat Analisis Jaringan Kerja	20
F. Menggambar Jaringan Kerja	20
G. Penentuan Waktu	21
Bab V Latihan Kelompok	22
Daftar pustaka	23

A. PENGANTAR

Tujuan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah mengembangkankompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Untuk mencapai tujuan tersebut maka kompetensi yang dibangun pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi kedalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut. Kemampuan menjabar visi dan misi tersebut diindikasikan dengan kemampuan : (1) mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya; (2) menjabarkan visi dan misi instansinya kedalam program-program instansi; (3) melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi kearah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program; (4) melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien; (5) mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.

Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Bab II mengenai struktur kurikulum, bahwa salah satu mata diklat dari Agenda Inovasi adalah Budaya Kerja Untuk Efektifitas Kepemimpinan. Melalui pembelajaran pada mata diklat ini, peserta Diklatpim III diharapkan mampu membangun budaya kerja dalam mendukung terwujudkan

kepemimpinan yang efektif. Pada mata diklat 'Budaya Kerja Untuk Efektifitas Kepemimpinan', peserta diajak mendalami proses pembelajaran yang mendiskusikan empat hal pokok, yaitu pluralisme budaya di Indonesia, budaya lokal yang relevan dengan efektifitas kepemimpinan, hambatan budaya kerja, dan membangun budaya untuk efektifitas kepemimpinan. Melalui pembahasan empat topik ini, peserta Diklatpim III diberikan pemahaman mengenai beranekaragamnya budaya yang dimiliki Indonesia mulai dari Sabang sampai Merauke. Kekayaan dan keanekaragaman budaya lokal tersebut memiliki banyak sekali kearifan dan relevansi dengan upaya-upaya pengembangan kepemimpinan yang efektif dalam birokrasi. Dengan demikian peserta Diklatpim III diharapkan dapat membangun kepemimpinan yang efektif berbasiskan kearifan budaya lokal yang relevan. Waktu yang dialokasikan untuk mata diklat ini adalah 9 jam pelajaran atau tiga sesi yang setara dengan 405 menit.

B. PENYAJIAN MATERI POKOK

Pembukaan

Pada tahap pembukaan ini, widyaiswara memulai pembelajaran dengan membuka kelas. Pada tahap ini, widyaiswara perlu terlebih dahulu memperkenalkan diri secara singkat dalam rangka mencairkan suasana sekaligus menciptakan suasana belajar yang hangat dan kondusif. Kemudian, Widyaiswara menjelaskan secara ringkas mengenai isi dari mata diklat ini. Juga, perlu disampaikan deskripsi mata diklat secara singkat, hasil belajar yang diharapkan dan indikator hasil belajar.

Media yang digunakan dalam tahapan pembukaan ini adalah *slide powerpoint* dan *whiteboard* dengan menggunakan metoda ceramah. penjelasan widyaiswara kepada peserta yang diikuti dengan tanya jawab materi pelajaran yang belum jelas. Pembelajaran disampaikan secara interaktif dengan metoda diskusi dan tanya jawab.

Presentasi Isi

Widyaiswara memulai pembelajaran sesuai dengan rencana pembelajaran yang mengacu pada garis-garis besar pokok pembelajaran (GBPP) yang terdiri dari materi pokok dan sub materi pokok.

Penjelasan umum budaya

Sebelum peserta Diklatpim III mampu membangun budaya kerja di lingkungan kerja masing-masing, mereka terlebih dahulu diberikan pemahaman mengenai pluralism budaya di Indonesia. Sebagaimana diketahui bahwa Indonesia adalah negara maritim terbesar di dunia yang terdiri dari 17.508 pulau dengan luas wilayahnya mencakup 1,904,569 km². Indonesia memiliki keanekaragaman suku bangsa, budaya, adat-istiadat, agama dan bahasa daerah. Terdapat 726 suku bangsa. Setiap daerah memiliki kekhasan budaya yang unik satu sama lain. Namun demikian, Indonesia tetap satu di bawah semboyan *Binneka Tungga Ika*, yang artinya walaupun berbeda-beda tetapi tetap satu.

Keanekaragaman suku bangsa, budaya, adat-istiadat, agama dan bahasa daerah membentuk pluralism Indonesia. Dalam pluralism tersebut, terkandung banyak sekali kearifan yang memiliki nilai-nilai (*values*) yang sangat tinggi. Nilai-nilai ini menjadi warisan budaya yang tidak ternilai harganya. Masyarakat Indonesia menjalankan 'governance'-nya dengan berlandaskan pada nilai-nilai ini, yang mencakup berbagai aturan dan ketentuan-ketentuan yang umumnya tidak tertulis tetapi dipegang secara kuat oleh masyarakat lokal.

Masyarakat budaya di Indonesia terbentuk melalui proses yang panjang. Hal ini ditandai dari :

- Kebiasaan hidup yang telah terlembagakan dalam kehidupan sehari-hari;

- Adanya kebutuhan akan identitas yang unik dari suatu kelompok, golongan, masyarakat;
- Proses asimilasi, adaptasi dan pembelajaran yang terus menerus;
- Kepercayaan terhadap Sang Pencipta (Religiusitas) memberikan warna dalam wujud kebudayaan masyarakat.

Kata kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta *buddhaya* . Sebagai bentuk jamak dari kata *buddhi* yang berarti “budi” dan “akal”. Jadi kebudayaan adalah hal2 yang berkaitan dengan budi dan akal. Pendapat lain mengatakan kebudayaan berasal dari kata majemuk “budidaya” yang berarti “daya dari budi” dan “daya dari akal “ yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan diartikan oleh Sir Edward B. Taylor sebagai keseluruhan kompleks dari ide dan segala sesuatu yang dihasilkan manusia dalam pengalaman historisnya. Sedangkan menurut Kessing, kebudayaan didefinisikan sebagai totalitas pengetahuan manusia, pengalaman yang terakumulasi dan yang ditransmisikan secara sosial. Kebudayaan adalah tingkah laku yang diperoleh melalui proses sosialisasi.

Kebudayaan sudah barang tentu memiliki wujud. Terdapat paling tidak tiga wujud kebudayaan, yaitu :

1. **Wujud Ideal**

Sebagai kompleksitas ide, gagasan dan norma. Bersifat abstrak, tidak bisa diraba, karena ada pada alam pikiran warga masyarakat dimana kebudayaan itu ada.

2. **Sistem Sosial**

Untuk mewujudkan ide dan gagasannya, manusia melakukan aktivitas secara sosial tidak secara individual. Aktivitas budaya bersifat konkrit.

3. **Wujud Fisik**

Meliputi semua benda hasil karya manusia hasil aktivitas sosial, seperti candi, keris, rumah, gedung mesin dsbnya. Sifatnya bersifat konkrit. Dapat diraba dan diobservasi.

Pada dasarnya ketiga wujud kebudayaan ini saling mempengaruhi satu sama lain, sebagai dialektika yang menandai proses perkembangan kebudayaan dari masa ke masa.

Kebudayaan memiliki cirri-ciri. Beberapa cirri dari kebudayaan yang dapat diidentifikasi antara lain adalah :

1. Kebudayaan adalah produk manusia, ciptaan manusia bukan ciptaan Tuhan.
2. Kebudayaan selalu bersifat sosial. Tidak pernah bersifat individual.
3. Kebudayaan diteruskan lewat proses belajar. Diwariskan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya.
4. Kebudayaan bersifat simbolik. Sebagai ekspresi atau ungkapan kehadiran manusia.
5. Kebudayaan adalah sistem pemenuhan berbagai kebutuhan manusia. Tidak seperti hewan, manusia memenuhi segala kebutuhannya dengan cara-cara yang beradab. Misalnya dalam mengolah makanan.

Budaya Lokal Yang Relevan Dengan kepemimpinan

Terdapat beberapa kriteria budaya yang relevan dengan kepemimpinan khususnya dalam konteks membangun kepemimpinan yang efektif. Kriteria tersebut antara lain adalah :

1. Hasil asli budaya Indonesia (original);
2. Dinilai tinggi oleh WNI sebagai milik kebudayaan bersama;
3. Orang sudah mengakui/pengakuan dari rakyat Indonesia sendiri;
4. Dipakai sebagai wahana komunikasi seluruh rakyat Indonesia;

(Dr. Dhana-FIB Udayana: "Nilai Budaya yang Dapat Diadopsi Sebagai Nilai Budaya Nusantara")

Upaya membangun budaya lokal yang sejalan dengan pengembangan kepemimpinan yang efektif, memiliki banyak tantangan. Tantangan tersebut antara lain :

1. Perbedaan penafsiran tentang suatu nilai budaya lokal misalnya istilah dalam Bahasa Jawa : *Sabdo Pandito Ratu* (mentaati apa yang diperintahkan oleh atasan); *Mikul duwur, mendem jero* (mengambil yang baik dan melupakan yang buruk dari sifat seseorang).
2. Senioritas yang berlebihan;
3. Persepsi kepatuhan terhadap atasan vs kepatuhan organisasi.

C. Penutup.

Tahapan terakhir dari penyajian mata diklat 'Budaya Kerja Untuk Efektifitas Kepemimpinan' ini adalah melakukan evaluasi hasil belajar peserta. Evaluasi belajar ini dilakukan melalui tanya jawab, dan penilaian lembar kerja peserta sebagai salah satu produk pembelajaran yang merepresentasikan tingkat pemahamannya terhadap hasil belajar.

Pada tahapan penutup widyaiswara menyimpulkan tentang makna yang terkandung di dalam mata diklat ini dengan menggunakan metode pembelajaran partisipatif. Dari seluruh rangkaian kegiatan pembelajaran, widyaiswara menyampaikan kesimpulan akhir dari substansi materi pokok yang telah disampaikan. Ucapan permohonan maaf serta terimakasih untuk seluruh peserta atas kesungguhannya dalam mengikuti pembelajaran mata diklat 'Budaya Kerja Untuk Efektifitas Kepemimpinan'.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (1978) dalam penelitian deskriptifnya. Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikutnya saling menaikan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Para pemimpin tersebut mencoba memunculkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi sesaat, seperti keserakahan, otoriterisme atau menciptakan kecemburuan. Oleh karenanya kepemimpinan yang bersifat transformasional ini telah menjadi suatu topik yang makin populer pada akhir-akhir ini.

Sementara itu, budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu nilai, kepercayaan dan keyakinan yang berakar sangat kuat (deep-rooted) pada para anggota suatu organisasi yang dapat menentukan dan berfungsi sebagai identitas serta norma perilaku kelompok.

Budaya organisasi yang positif seringkali dikaitkan dengan semakin meningkatnya kesejajaran staf organisasi (increasingly staff alignment), meningkatnya efektivitas organisasi, menciptakan konsensus yang lebih tinggi, meningkatnya produktifitas dan komitmen para pegawai, serta pertimbangan arah strategi yang makin jelas (Barney, 1986). Pendapat tersebut didukung oleh studi empiris Avolio (1991), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang konstruktif sebagai kunci untuk meningkatkan, komitmen, produktivitas dan profitabilitas serta efektivitas organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Peters & Waterman (1982), kepemimpinan dan budaya organisasi diakui memiliki suatu hubungan yang sangat kuat. Lebih jauh mereka menyatakan bahwa para pemimpin seharusnya memiliki pemahaman yang amat dalam mengenai dampak dan identitas budaya organisasi agar mampu mengkomunikasikan dan

mengimplementasikan visi dan inspirasi baru bagi para pengikutnya. Penelitian ini didukung oleh Patricia K. Lock (2001) dimana mereka menyatakan bahwa praktik kepemimpinan transformasional memiliki korelasional positif dengan budaya organisasi yang konstruktif.

Efektivitas organisasi, sudah barang tentu membutuhkan baik pemikiran strategik maupun yang bersifat taktis operasional, sebagaimana pentingnya membangun budaya suatu organisasi oleh para pemimpinnya. Pemikiran strategik akan membantu menciptakan dan membangun visi keagenan organisasi dimasa yang akan datang. Sebuah visi organisasi muncul dan bergerak searah dengan bagaimana para pemimpin tersebut membangun serta mengembangkan budaya, oleh karenanya budaya organisasi dirancang dalam sebuah visi yang dipegang dan diyakini oleh pemimpinnya. Sebaliknya sebuah visi dapat menentukan karakteristik budaya organisasi.

Para pemimpin transformasional, menurut Avolio, et.all (1991) dalam Bernard M Bass & Bruce J.A. (1993) dicirikan oleh empat faktor kunci, yaitu: (i) pengaruh yang bersifat idealis, (ii) motivasi inspirasional, (iii) stimulasi intelektual dan (iv) pertimbangan individual. Para pemimpin transformasional berusaha mengintegrasikan antara intuisi dan sensitifitas, opini kreatif dan kekuatan serta ketekunan untuk merancang dan menyusun suatu perpaduan yang harmonis antara strategi dan budaya organisasi. Sebaliknya pemimpin transaksional (transactional leaders) lebih dicirikan oleh "contingent reward" dan "management -by exception style" dari kepemimpinannya. Dengan perkataan lain, pemimpin transaksional mengembangkan sistem pertukaran atau kesepakatan dengan para pengikutnya terkait dengan apa yang akan mereka terima seandainya mereka melakukan sesuatu hal. Mereka umumnya bekerja dibawah aturan yang berlaku, kerangka pengambilan keputusan dan tindakan yang selalu didasarkan pada norma-norma serta prosedur yang menjadikan ciri oraganisasinya masing-masing.

Terdapat sebuah pengaruh yang bersifat konstan (constant interplay) antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Para pemimpin organisasi menciptakan suatu mekanisme pengembangan budaya serta menguatkan norma-norma dan perilaku yang kemudian di-ejawantahkan dalam batasan budayanya. Suatu budaya dan norma organisasi muncul dan berubah lebih banyak disebabkan oleh fokus perhatian pimpinannya dalam bereaksi terhadap, model peran perilaku yang dapat dimainkan dan terhadap siapa mereka memberikan perhatian lebih dalam organisasinya.

Bagaimana seorang pemimpin bereaksi terhadap berbagai permasalahan yang muncul, melakukan pemecahan kembali terhadap krisis yang terjadi dalam organisasi serta memberi penghargaan dan hukuman terhadap para anggotanya, masih merupakan faktor yang sangat penting dan relevan dalam pengembangan budaya organisasi. Hal tersebut memiliki dimensi yang sama pentingnya dengan bagaimana pemimpin tersebut dipandang baik secara internal oleh pengikutnya maupun secara eksternal oleh para clients atau oleh para users organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya mempengaruhi kepemimpinan sebagaimana besarnya pengaruh dari kepemimpinan yang dikembangkan dalam organisasi tersebut. Sebagai contoh, suatu budaya organisasi yang kuat dengan berbagai nilai yang diyakini oleh pengikutnya akan memberikan otonomi yang lebih luas pada tingkatan manajemen yang lebih rendah, kondisi tersebut pada akhirnya akan mampu mencegah intervensi administrasi yang berlebihan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi akibat meningkatnya "personal power". Secara lebih spesifik, budaya dapat mempengaruhi bagaimana berbagai keputusan organisasi tersebut dibuat dengan tetap memberikan "respect" pada bidang-bidang lainnya dalam organisasi.

Organizational Founding Pathers

Budaya organisasi seringkali muncul sebagai hasil kreasi dari para pendiri organisasi. Para "Founding pathers" ini seringkali menciptakan suatu

budaya organisasi yang dimulai atau berawal dari pertimbangan skema budaya (cultural scheme) yang ada dalam benak pikirannya. Secara khusus para pendiri organisasi dan generasi penerusnya telah membentuk suatu budaya organisasi serta berbagai tatanan nilai dan asumsi yang telah menjadi landasan organisasi. Oleh karenanya seringkali keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi tergantung pada tingkat relevansi keyakinan filosofi para pendiri organisasi terhadap berbagai peluang dan tantangan saat ini yang sedang dihadapi oleh organisasi.

Para pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pembaharuan organisasi akan berusaha untuk membantu agar budaya organisasi tetap sehat dan kondusif untuk berkreaitivitas, selalu berupaya memecahkan berbagai permasalahan, juga mencoba ber-eksperimentasi dan pengambilan risiko (risk taking). Oleh karena itu, diperlukan adanya artikulasi perubahan yang diinginkan, perlu adanya perubahan dalam struktur, proses dan praktik yang dirancang sedemikian rupa serta dikomunikasikan secara luas keseluruh bagian organisasi. Akhirnya dibutuhkan suatu peran dan model perilaku yang baru yang dibangun agar menjadi suatu simbol budaya baru suatu organisasi. Hal penting yang perlu diperhatikan ketika mempromosikan perubahan budaya adalah tetap terpeliharanya prinsip-prinsip, pemahaman dan respect terhadap sejarah masa lalu, identifikasi tujuan dan strategi. Gardner (1990) menunjukkan bahwa para pemimpin membutuhkan suatu pemahaman dan penghargaan terhadap jalinan keberlangsungan dan perubahan untuk nilai dan tujuan jangka panjang.

Efektivitas Organisasi

Yukl (1994) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses untuk mempengaruhi perubahan mendasar dalam sikap, asumsi-asumsi keanggotaan organisasi, membangun komitmen terhadap strategi, tujuan dan misi organisasi. Berbagai penelitian pada akhir-akhir ini mengenai kepemimpinan telah terfokus pada kepemimpinan transformasional yang memberikan bagaimana pengaruh dari seorang

pemimpin terhadap bawahannya, dimana para anggota organisasi dalam sistem kepemimpinan transformasional merasakan adanya kepercayaan, loyalitas dan respek terhadap pemimpinnya. Mereka termotivasi untuk melakukan hal atau kegiatan melebihi apa yang mereka harapkan dari pekerjaannya. Para pemimpin transformasional memberikan perhatian terhadap sensitivitas kebutuhan para bawahannya seolah-olah merupakan kebutuhannya.

Sashkin (1987) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah menyediakan dasar bagi penciptaan organisasi yang memiliki keefektifan dalam sejumlah kriteria kinerja organisasi. Peters & Waterman (1982) dan Kelly (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak dipandang sebagai kunci utama dalam sukses organisasi, namun demikian efektivitas organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor, diantaranya peran yang dimainkan oleh para bawahan cukup menentukan efektivitas organisasi.

Budaya dan Efektivitas Organisasi

Seperti yang disebutkan di atas bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai sesuatu nilai, atau kepercayaan yang berakar sangat kuat dan mendalam yang tertanam pada diri anggota organisasi dan mampu membentuk identitas serta norma perilaku kelompok. Budaya organisasi mampu menyediakan suatu sistem keyakinan/kepercayaan dan inner workings, dalam unit kerja serta menawarkan norma perilaku bagi para anggotanya.

Budaya organisasi yang positif seringkali dikaitkan dengan meningkatnya efektivitas organisasi, produktivitas karyawan, konsensus arah strategik dan komitmen karyawan yang semakin meningkat. Schein (1990) menganalisis budaya organisasi berasal dari perspektif tipe dan kekuatan budaya itu sendiri. Selanjutnya dia menyatakan bahwa tipe dan kekuatan budaya merupakan faktor kritis dalam meraih keberhasilan dan daya tahan suatu organisasi. Para CEO seharusnya meletakkan kekuatan dan energinya dalam proses pengembangan budaya organisasi sehingga

mampu mendorong kegiatan para anggotanya, dan juga tetap memberikan perhatian yang memadai terhadap orientasi pelanggan (customer orientation) atau clients atau users organisasi, peneglolan perubahan, pencapaian tujuan dan koordinasi tim kerja. Aktivitas-aktivitas tersebut akan memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Pendapat tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Denison (1990) dan Golden (1992) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang kuat dan terdefinisi secara jelas, juga budaya organisasi seharusnya mendukung terhadap berbagai aktivitas yang terkait dengan pelaksanaan misi organisasi.

Weese (1995) melakukan suatu studi empiris mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa para pemimpin transformasional memiliki budaya organisasi yang kuat serta selalu melaksanakan “culture-building activities”, terutama “the customer orientation function”, lebih luas dari apa yang dapat dilakukan oleh pemimpin lainnya.

Selanjutnya Weese (1995) menyatakan bahwa budaya adalah organisasi, sehingga tidak ada sesuatupun yang dimiliki oleh organisasi, konsekuensinya perubahan budaya adalah sesuatu penugasan yang teramat sulit. Terkait pada pendapat tersebut maka pemikiran saat ini mengenai kepemimpinan adalah bagaimana mencurahkan peran pemimpin agar tetap mempertahankan budaya organisasi, atau walaupun perubahan itu terjadi, masalahnya adalah bagaimana mengimplementasikan suatu perubahan tersebut sejalan dengan visi baru.

Bryman (1992) dari studi empirisnya menyatakan bahwa pemimpin berpengaruh terhadap budaya organisasi. Penelitian ini mendapat dukungan dari Patricia K. Lock (2001) yang menyatakan bahwa praktik kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif terhadap budaya organisasi konstruktif.

Simpulan

Kemampuan untuk menciptakan bentuk organisasi yang baru serta menindaklanjuti agar mampu menciptakan inovasi budaya organisasi dan mampu menghasilkan budaya organisasi yang lebih kuat lagi telah menjadi hal atau faktor yang krusial dalam menciptakan keunggulan bersaing (competitive advantage) dalam dunia yang semakin turbulen. Agar mampu memiliki efektivitas organisasi perlu adanya transformasi dalam kepemimpinan agar memiliki budaya organisasi yang lebih kuat lagi dan tetap melakukan “culture-building activities”.

Tujuan dari kepemimpinan transformasional adalah bagaimana mentransformasi orang-orang (members or followers) dan organisasi secara lebih permanen, dimana hal tersebut secara harfiah dapat diterjemahkan untuk merubah pemikiran mereka, meluaskan visinya, memperjelas tujuannya atau membuat perilakunya sejalan dengan keyakinan, nilai prinsip-prinsip organisasi serta bagaimana pemimpin mampu membangun suatu momentum yang sangat penting.

Sekali lagi, dapat dikatakan bahwa para pemimpin transformasional seringkali harus memainkan peran yang signifikan dalam memelihara dan mengembangkan budayanya. Para pemimpin transformasional tidak hanya memiliki suatu visi, tetapi juga memiliki kemampuan untuk dapat mempengaruhi bawahannya atau anggotanya untuk dapat menerima visi organisasi seperti milik mereka sendiri yang secara sekaligus harus mampu membangun dan mengembangkan komitmen untuk mampu merealisasikan visi tersebut dalam praktik organisasi, sehingga mampu tercapai efektivitas organisasi.

Referensi: disarikan dari Modul LAN RI dan sumber dari berbagai internet

(<http://bandung.bisnis.com/read/20110214/3/25247/kepemimpinan-transformasional-budaya-dan-efektivitas-organisasi>)