

PENDEKATAN KONSEPTUAL HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, BUDAYA, STRATEGI DAN KINERJA ORGANISASI

M. Hudori

Abstrak

This paper will present a conceptual framework that describes the relationship between the variables of leadership, culture, strategy, and performance. Social organizations tend to follow the five phases of organizational growth being addressed by Greiner (1972), as described Hatch (1997), namely: 1) an organization that exists because of the creativity of a few individual; 2) the existence of organizational growth through referrals from its leader, 3) the emergence of the crisis in the form of each region wanted to walk on their own without the involvement of the center; 4) the growth of the organization is characterized by the lack of coordination between central and local to control the crisis; and 5) developing the organization on the basis of collaboration which meant that every leader there is openness. This paper will also present some theoretical concepts of Organizational Behavior, Organizational Culture, Leadership, and Strategic Management. Finally, several studies have looked at the purpose of the relationship variables of leadership, culture, strategy, and performance is expected to develop research purposes.

Keyword: Leadership, Culture, Strategy, Performance.

I. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Organisasi terbagi pada dua kelompok besar berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai, yaitu: 1) Organisasi sosial yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya dan 2) Organisasi bisnis yang memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan. Pendekatan lain untuk membedakan suatu bentuk organisasi adalah dari perkembangan organisasi itu berdasarkan fase pengembangannya.

Organisasi sosial cenderung mengikuti lima fase pertumbuhan organisasi yang di kemukakan oleh Greiner (1972), sebagaimana dijelaskan Hatch (1997), dimana konsep tersebut menjelaskan bahwa fase pertama sebuah organisasi itu ada karena adanya kreatifitas beberapa individu yang ingin

memiliki wadah bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Pada fase pertama ini, individu anggota organisasi dihadapkan pada suatu kondisi yang kritis, kondisi antara organisasi bisa terwujud atau organisasi itu tidak terwujud, atau organisasi tersebut melebur menjadi tidak ada (bubar), dimana krisis tersebut ditandai dengan kondisi setiap individu dihadapkan pada pemilihan pimpinan, siapa yang disepakati untuk menjadi pemimpin. Bila kesepakatan untuk memilih pimpinan telah terwujud maka organisasi telah lolos dari fase kritis tersebut.

Fase kedua ditandai dengan pertumbuhan organisasi melalui arahan dari pemimpinnya, karena ada seorang pimpinan yang telah disepakati bersama, semua kebijakan dari pemimpin merupakan arahan bagi anggotanya dan kebijakan tersebut diikuti atau tersentralisir pada pusat pengelolaan dimana organisasi itu berada. Bertambahnya

waktu, organisasi semakin berkembang luas, dari pusat kepengurusan yang merupakan tempat lahirnya organisasi meluas ke wilayah, dan ke daerah-daerah yang menjadi cabang kepengurusan organisasi. Akhirnya timbul krisis yang kedua bagi organisasi tersebut yaitu krisis otonomi, suatu krisis dimana masing-masing wilayah menginginkan adanya otonomi pengelolaan. Krisis yang kedua ini diatasi dengan kebijakan organisasi dalam bentuk pendelegasian wewenang, dimana pada masing-masing wilayah ada seorang pemimpin yang berperan sebagai wakil dari pimpinan pusat.

Fase ketiga berakhir dengan munculnya krisis dalam bentuk masing-masing daerah ingin berjalan sendiri-sendiri tanpa keterlibatan pusat.

Fase keempat merupakan fase koordinasi, dimana pada fase ini pertumbuhan organisasi ditandai dengan adanya koordinasi antara pusat dan daerah, serta antara daerah yang satu dengan daerah yang lain, yang ditujukan untuk mengatasi krisis pengendalian. Krisis terjadi pada fase keempat dikarenakan terjadinya ketidaksamaan setiap daerah dalam melaksanakan program bersama, atau terjadi kemacetan birokrasi yang tinggi. Menurut Hatch (1997), krisis pada fase keempat ini sering disebut dengan krisis *red-tape*.

Fase kelima, organisasi berkembang atas dasar kolaborasi yang dimaksudkan bahwa setiap pimpinan ada keterbukaan. Bagi yang berhasil akan menjelaskan kunci keberhasilannya dan bagi yang kurang berhasil ataupun belum berhasil membuka diri menjelaskan permasalahan dan kesulitan yang dihadapinya. Fase kelima ini merupakan akhir

daripertumbuhan organisasi. Berikutnya, apakah krisis organisasi sudah tidak ada?

Greiner (1972) menjelaskan bahwa masih terjadi krisis yaitu kembali pada krisis yang pertama (krisis kepemimpinan), atau yang kedua (krisis otonomi), atau yang ketiga (krisis pengendalian), atau yang keempat (*red-tape*), atau semua krisis bisa terjadisecara simultan yang sering kita sebut dengan multi krisis. Dari konsep Greiner inidapat diambil kesimpulan sementara bahwa setiap orgnisasi itu tidak lepas dari permasalahan (krisis) yang dihadapi. Tidak nampak adanya kematian yang akan terjadipada organisasi, dan yang ada hanyalah krisis.

Model yang lain bagi fase pertumbuhan organisasi adalah model dari Adizes (1988). Konsep pertumbuhan organsasi ini memang diperuntukkan bagi organisasi bisnis. Pada fase pertama disebut dengan fase *courtship* yaitu fase dimana organisasi dihadapkan pada pengakuan hukum atas keberadaannya. Organisasi bisnis akanbisa hidup manakala organisasi bisnis memiliki keabsahan secara hukum (legalitas hukum). Bila orgnisasi tidak memiliki legalitas hukum, menurut konsep inidisebut *affair*, dimana keberadaannya sama dengan tidak adanya organisasi tersebut. Bila fase *courtship* ini telah dilalui, maka para pendiri atau pemilik memiliki kewajiban mengeluarkan investasi untuk kegiatan organisasi bisnis yang telah didirikan, fase tersebut disebut dengan fase *infant*. Bila para pemilik ataupun pendiri tidak mampu mewujudkan investasi bisnisnya maka organisasi bisnis akan mati muda atau *infant mortality*. Bila organisasi bisnis telah melewati fase *infant*, maka organisasi bisnis tumbuh,

memproduksi barang dan jasa sesuai dengan misi dan visimereka, fase ini disebut dengan fase *go-go*.

Fase *go-go* sangat membahayakan bagi perusahaan jika pemilik sebagai pendiri organisasi telah disibukkan dengan urusan lain yang mengakibatkan pendiri tidak mampu mengkonsentrasikan perusahaannya yang sedang dihadapkan pada fenomena persaingan yang sangat serius, atau suksesi organisasi mengalami kegagalan (tidak berhasil) dikarenakan anggota keluarga pendiri tidak ada yang meneruskan untuk menggantikan seniornya mengendalikan perusahaan. Bila organisasi telah melewati fase *go-go* maka organisasi masuk pada fase *adolescence* (dewasa), dimana pada fase ini telah muncul pesaing dengan produk ataupun jasa yang memiliki bentuk, nilai yang relatif sama dengan apa yang diproduksi oleh organisasi bisnis tersebut. Disini pendiri atau pemilik perusahaan ditantang oleh jiwa kewirausahaan, dihadapkan pada keberanian untuk mengambil keputusan untuk melakukan investasi, melakukan penelitian dan pengembangan, dan melakukan penciptaan produk baru (inovasi). Bila pemimpin perusahaan tidak berani untuk mewujudkan kewirausahaannya maka pesaing akan mendahuluinya dan kematian akan dijumpainya. Bila fase *adolescence* ini telah dilalui maka organisasi bisnis masuk pada fase *prime* dan akhirnya fase *stable*.

Pada fase *stable* ini pemimpin dihadapkan pada daya peka (*responsiveness*) terhadap perubahan-perubahan, pemimpin harus proaktif, tidak boleh reaktif. Sekali pemimpin melakukan reaktif terhadap perubahan dan perkembangan sekelilingnya

maka ia dikatakan masuk pada awal fase penurunan yang disebut dengan fase *aristocracy*. Bila fase *aristocracy* ini terus berkelanjutan maka ia masuk pada fase *early bureaucracy*, bila masih terus berkelanjutan maka ia masuk pada fase *bureaucracy*, dan akhirnya kematian (*death*) menjemputnya.

Fase pertumbuhan organisasi bisnis menurut Adizes (1988) dapat disimpulkan bahwa organisasi bisnis berdiri berlandaskan landasan hukum (*courtship*), pertumbuhan dan perkembangan organisasi bisnis selalu dibayangi oleh persaingan usaha yang ketat sehingga organisasi bisnis membutuhkan adanya konsentrasi dan keseriusan pada diri pendiri/pemilik/pemimpin terhadap perjalanan roda usaha. Satu hal yang harus dihindari oleh pendiri/pemilik/pemimpin organisasi bisnis yaitu *bureaucracy*.

Uraian dari dua konsep tentang fase pertumbuhan organisasi sosial (nirlaba) dan organisasi bisnis tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan yang umum dan tersirat didalamnya, bahwa:

1. Dalam organisasi itu ada pemimpin yang memegang kendali berputarnya roda organisasi. Pada organisasi sosial krisis kepemimpinan terjadi pada awal pertumbuhan organisasi. Bila ada satu pemimpin yang disepakati maka organisasi tumbuh dan berkembang atas arahan pemimpin. Pada organisasi usaha adapemimpin yang terus memperhatikan bisnisnya, bila lengah ia bisa kalah dalam persaingan.
2. Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup

- berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat), dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Kehidupan tersebut didasarkan pada keyakinan yang dimiliki, didasarkan pada falsafah hidup yang didasarkan dari hubungan manusia dengan lingkungannya. Keyakinan tersebut dijadikan sebagai asumsi dasar yang mendasari semua program, strategi dan rencana kegiatan, dan atas dasar tersebut dibangun kegiatan-kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek), sehingga memunculkan nilai yang tinggi manakala kegiatan yang dilakukan tidak menyalah dari apa yang telah diprogramkan, dan begitu pula sebaliknya. Dengan kata lain bahwa organisasi memiliki budaya sesuai dengan asumsi dasar para pemimpinnya.
3. Perilaku individu yang ada dalam organisasi dalam upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati ataupun diembannya akan memunculkan kinerja mereka.
 4. Kinerja yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi. Hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi. Dengan demikian kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik.

Uraian tersebut di atas memunculkan permasalahan yang dapat dikemukakan dalam tulisan ini adalah sebagai berikut: apakah variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi berpengaruh terhadap kinerja? Permasalahan tersebut dapat dirinci dalam

beberapa pertanyaan yang membutuhkan adanya jawaban yang terbangun dalam suatu kerangka kerja konseptual, yaitu:

1. Adakah hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi?
2. Adakah pengaruh Kepemimpinan terhadap Strategi Organisasi?
3. Adakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Strategi Organisasi?
4. Adakah pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Strategi Organisasi?
5. Adakah pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Strategi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?

II. PEMBAHASAN

II.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin (2001) bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karakteristik manajer. Luthans (2002) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *an original* (asli dari pemimpin); *develops* (mengembangkan); *focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *long range perspective* (memiliki perspektif jangka panjang); *asks what and why*

(ia menanyakan apa dan mengapa); *eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *originates* (memiliki keaslian); *challenges the status quo* (menentang kemapanan); *own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru atau pun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki perspektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa. Ia menentang status quo, ia tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Luthans (2002) menyatakan bahwa setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*laissez-fair*). Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori sifat (*trait theories*), teori kelompok dan tukar-menukar (*group and exchanges theories*), teori *contingency*, teori jalur dan tujuan (*path-goal*

leadership theory), teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theories*), teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*).

Dari studi yang dilakukan oleh *The Ohio State Leadership Study*, pada akhir Perang Dunia kedua, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*initiating structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan (*consideration*). Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh *The Early Michigan Leadership Study* menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

Pembahasan kepemimpinan juga dikaji tentang gaya kepemimpinan (*leadership style*). Studi klasik tentang teori kepemimpinan telah mengembangkan gaya kepemimpinan yang kontinum *boss-centered* dan *employee centered*. Komponen dari *boss-centered* meliputi: *theory X*, *autocratic*, *production centered*, *close*, *initiating structure*, *task-directed*, dan *directive*. Sedangkan *employee centered* memiliki komponen: *theory Y*, *democratic*, *employee-centered*, *general*, *consideration*, *human relations*, *supportive*, dan *participative*. Gaya kepemimpinan tersebut telah mendasari teori *tannebaum and schmidt continuum of leadership behavior*.

Gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada dua dimensi yaitu perhatian terhadap tugas (*concern for task*) dan perhatian terhadap karyawan (*concern for people*) telah melahirkan teori gaya kepemimpinan yang

terkenal dengan *The Blake and Mouton Managerial Grid*. Berikutnya berkembang pula gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang kemudian dikenal dengan Hersey dan Blanchard's *Situational Leadership Model*.

Luthans (2002) menyatakan bahwa sebagai pemimpin, manajer ataupun pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan skill. Pimpinan memiliki peran *interpersonal roles*, *informational roles*, dan *decisional roles*. Sedangkan kegiatan mereka adalah *routine communication*, *traditional management*, *networking*, dan *human resource management*. Serta *skill* bagi pemimpin adalah: 1) komunikasi verbal; 2) mengelola waktu dan stress; 3) mengelola pengambilan keputusan; 4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan; 5) memotivasi dan mempengaruhi orang lain; 6) mendelegasikan wewenang; 7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi; 8) memiliki kesadaran diri; 9) membangun kerja tim; dan 10) mengelola konflik.

II.2. Budaya Organisasi

Menurut Schein (1991), budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: tingkatan asumsi dasar (*basic assumption*), tingkatan nilai (*value*), dan tingkatan *artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri. Dalam hal ini asumsi dasar bisa diartikan suatu filosofi, keyakinan, yaitu sesuatu yang tidak bisa dilihat oleh mata

tapi diyakini bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *value*, yaitu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku. Untuk itu *value* itu bisa diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan *artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar.

Brown (1998) mengatakan bahwa budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi.

Robbins (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai esensi dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), yaitu tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*attention to detail*), yaitu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepedarincian.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

4. Orientasi pada manusia (*people orientation*), yaitu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*team orientation*), yaitu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim- tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu tingkatan dimana anggota organisasi itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*stability*), yaitu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan pada dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

II.3. Fungsi Budaya Organisasi

Schein (1991) mengatakan bahwa dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi.

Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi.

II.4. Hubungan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi

Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya dan pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Berdasarkan perspektif teori, budaya itu muncul melalui 3 proses, yaitu: 1) *socio dynamic theory*; 2) *leadership theory*; dan 3) *organizational learning* (Schein, 1991).

Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti *Six Sigma* (Erwin & Douglas, 1996). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka nilainya rendah. Dengan demikian budaya diciptakan oleh Pemimpinnya (Schein, 1991). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada fase pertumbuhan yang kedua, dimana suatu organisasi itu tumbuh atas dasar petunjuk (*direction*) dari seorang pemimpin yang telah disepakati oleh organisasi tersebut.

Fenomena bisa berbalik, artinya bisa jadi pemimpin diciptakan oleh budaya organisasi jika pemimpin tersebut lahir sebagai penerus (*succession*) sedangkan budaya organisasi telah mengakar dan telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Suatu contoh dalam organisasi pemerintahan, suatu negara lahir dengan bangunan fondasi undang-undang dasar dan falsafah hidup

bernegara dimana undang-undang dasar dan falsafah hidup bernegara tersebut merupakan asumsi dasardari budaya organisasi pemerintahan tersebut. Lahirnya seorang pemimpin barusebagai generasi penerus pimpinan sebelumnya akan melanjutkan asumsi dasar tersebut sehingga pemimpin baru sebagai penerus berpegang dan melestarikan asumsi dasar dari budaya organisasi, maka pemimpin baru tersebut dapat dikatakan terciptakan oleh budaya organisasi.

Pemikiran ini telah dibuktikan oleh Kuchinks (1999) dalam penelitiannya yang menemukan bahwa adanya perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional. Pekerja di Amerika Serikat memiliki jiwa kepemimpinan yang lebih besar pada variabel yang fokus pada visi, masa depan yang diharapkan, optimisme dan antusiasisme dalam usaha pencapaian hasil. Sedangkan di Jerman, para pekerja kurang mempunyai kharisma dan inisiatif. Namun dalam hal kepemimpinan transaksional ditemukan tidak ada perbedaan.

Beberapa nilai budaya dapat pula memprediksi gaya kepemimpinan, tetapi hanya menjelaskan perbedaan dalam porsi yang kecil. Hal ini menerangkan bahwa nilai-nilai budaya memiliki pengaruh kecil pada kepemimpinan. Bila kita memasuki ruang perkantoran suatu organisasi akan berbeda dengan kantor organisasi lain yang memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi (fenomena budaya organisasi), seperti: kesejukan, ketenangan, etos kerja karyawan, sikap, keramah tamahan, integritas, *teamwork*, dan lain-lain, itu menggambarkan

kepemimpinan dari para pemimpin tersebut. Disinilah Schein (1991) menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi seperti dua sisi mata uang yang sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Ritchie (2000), pada *Southeastern Division*, salah satu bank komersial yang paling besar di Amerika Serikat, telah menemukan bahwa *reward* berpengaruh nyata terhadap internalisasi (budaya organisasi). Dan ia menemukan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berhubungan nyata dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerjaan.

II.5. Manajemen Strategik

David (2003) mengatakan bahwa manajemen strategik didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, sehingga organisasi bisa mencapai tujuan organisasi. Formulasi strategi telah diawali dengan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal organisasi dimaksudkan kegiatan untuk menilai apakah organisasi dalam posisi yang kuat (*strength*) atukah lemah (*weaknesses*), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (aset, modal, teknologi) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Sedangkan analisis eksternal organisasi menunjukkan kegiatan organisasi untuk menilai tantangan (*treath*) yang dihadapi dan peluang (*opportunity*) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya mencapai misi organisasi berdasarkan lingkungan eksternalnya. Analisis lingkungan internal dan

eksternal organisasi dalam manajemen strategik disebut dengan *SWOT analysis*.

Dari hasil analisis *SWOT* tersebut, organisasi akan menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai dengan strategi korporasi (*corporate strategy*), atau *grand strategy*, atau *business strategy*, serta menentukan tujuan jangka pendek atau tujuan tahunan (*annual objective*) yang akan dicapai dengan strategi fungsi atau strategi yang ditetapkan pada departemen (Pearce & Robinson, 2000).

Walker (1992) menambahkan bahwa permasalahan yang ada pada departemen sangatlah banyak dan kompleks untuk itu yang perlu dilakukan oleh organisasi adalah menentukan prioritas masalah yang harus segera diatasi oleh organisasi. Berdasar pada isu utama (prioritas masalah) tersebut, organisasi menetapkan strategi jangka pendek atau yang disebut dengan program tahunan. Walker (1992) juga menekankan strategi fungsi (program tahunan) hendaknya mengarah (*alignment*) dengan strategi korporasi/strategi total/strategi bisnis.

II.6. Kepemimpinan Menentukan Strategi

Di dalam beberapa literatur (Pearce & Robinson, 2000; David, 2003) dikemukakan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi perusahaan, baik jangka panjang maupun jangka pendek. *Corporate strategy* atau *business strategy* merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Untuk itu yang menentukan strategi ini adalah pimpinan puncak dan pemilik perusahaan. Sedangkan strategi fungsi yaitu

strategi yang setiap tahunnya dirubah oleh departemen dikatakan strategi jangka pendek yang ditentukan oleh pimpinan menengah.

Formulasi strategi (*strategic formulation*) merupakan suatu proses untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan strategi korporasi/strategi total/strategi bisnis dan menetapkan tujuan tahunan dengan strategi fungsi. Kegiatan formulasi strategi bisa dilakukan oleh orang di luar perusahaan (seperti tenaga konsultan) dan juga bisa dilakukan oleh orang dalam perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Thoyib (2003) bahwa pada organisasi publik (organisasi pemerintah) di era otonomidaerah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) memiliki peran penting dalam membuat perencanaan pembangunan daerah termasuk perencanaan di bidang sumberdaya manusia.

Pada penerapan strategi (*strategic implementation*), hanya orang dalam (manajemen dan karyawan) perusahaan yang memiliki wewenang untuk melaksanakannya. Thoyib (2003) juga menjelaskan bahwa implementasi kebijakan tanah, dalam rangka tertib administrasi pertanahan di Dinas Pertanahan Malinau Kalimantan Timur, telah dilaksanakan oleh Dinas Pertanahan bersama dengan sub-dinasnya sesuai dengan perencanaan dan segala aturannya. Pada penerapan strategi inilah peran pemimpin sangat besar, dan disinilah *McKinsey 7-S Framework* juga mengingatkan bahwa gaya kepemimpinan menentukan strategi, seperti yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (2000).

II.7. Hubungan Kepemimpinan, Budaya dan Strategi

Fenomena yang nampak dalam organisasi, ketenangan, kesejukan, keindahan, kepercayaan, keharmonisan, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama (Schein, 1991).

Anggota organisasi (karyawan suatu perusahaan), mereka bekerja berdasar pada deskripsi pekerjaan yang telah ditugaskan pada diri mereka. Deskripsi pekerjaan yang ada pada karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan akhirnya penciptaan misi organisasi. Misi organisasi telah ditetapkan oleh pimpinan puncak ataupun pemilik berdasar pada asumsi dasar yang telah mereka miliki dalam membangun organisasi/perusahaan. Disinilah budaya diciptakan oleh pemimpin (*culture is created by leader*).

Di dalam *McKinsey 7-S Framework*, seperti yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (2000), akan digambarkan adanya hubungan antara pemimpin, budaya organisasi, dan strategi. *McKinsey 7-S Framework* menjelaskan bahwa strategi (*strategy*) yang telah disepakati oleh para pemimpin harus didukung oleh struktur organisasi (*structure*) dan sistem (*system*) yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Struktur dan sistem tersebut ditentukan oleh pemimpin (*style*). Pemimpin menentukan siapa orang yang

membantunya (*staff*), dan kemampuan (*skill*) yang dimiliki oleh staff tersebut. *Structure, system, style, staff, dan skill* memiliki kontribusi terhadap keberhasilan *strategy*. Kontribusi dari 5-S tersebut (*structure, system, style, staff, dan skill*) menyatu dalam satu variabel yang disebut *shared-value* atau yang dikenal dengan budaya organisasi (*culture*).

II.8. Kinerja

Kinerja yang sering disebut dengan *performance* juga disebut *result* (Cash & Fischer, 1987) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah lainnya adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity, absence, turnover, citizenship, dan satisfaction* (Robbins, 2003). Kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance, work outcome, task performance* (Baron & Greenberg, 1990).

Result dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) yang komponennya terdiri *organizational development, compensation plan, communication system, managerial style, organization structure, policies* dan *procedures* (Cash & Fischer, 1987).

II.9. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja

Organizational performance (Cash & Fischer, 1987) tersebut merupakan strategi (program) dari setiap departemen sumberdaya manusia dan dari organisasi (Galpin & Murray, 1997). Ini berarti *result* (kinerja) dipengaruhi oleh strategi organisasi. Sehubungan dengan *strategy* ditentukan oleh pemimpin organisasi

(Pearce & Robinson, 2003) dan *strategy* dipengaruhi oleh budaya organisasi maka kinerja organisasi dipengaruhi pula oleh pemimpin dan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Thoyib (2003) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat prestasi kerjakaryawan melalui variabel tingkat iklim organisasi, artinya pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif, dari iklim yang lebih kondusif itu terbentuklah tingkat prestasi kerja karyawan yang lebih baik. Gaya kepemimpinan para pimpinan daerah di era otonomi daerah adalah memberdayakan bawahan mereka agar bawahan mampu meningkatkan produktivitas mereka dalam mencapai tujuan pembangunan.

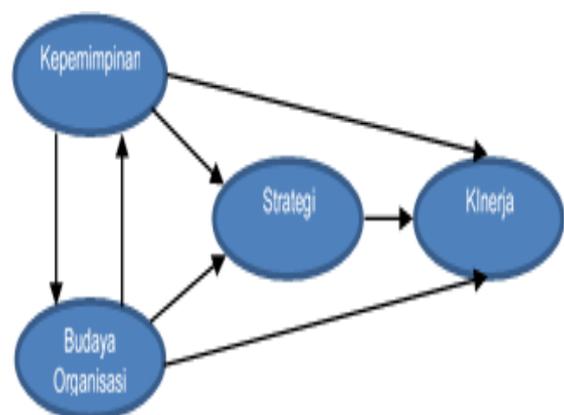
Kotter dan Heskett (1992) dalam penelitian mereka menemukan bahwa terdapat empat faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu: 1) budaya perusahaan; 2) struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; 3) kepemimpinan (*leadership*); dan 4) lingkungan yang teratur dan bersaing. Ditegaskan pula oleh Hickman dan Silva (1986) bahwa *strategy* ditambah dengan budaya organisasi (*culture*) akan menghasilkan suatu keistimewaan (*excellence*).

Keberhasilan suatu korporat dalam mencapai tujuannya ternyata tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* saja, melainkan ada faktor lain yang tidak tampak yang lebih menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, menentukan apakah

manajemen dapat diimplementasikan atau tidak. Faktor tersebut adalah budaya organisasi. Keunggulan organisasi menurut Moelyono (2003) adalah ditentukan oleh unggul atau tidaknya budaya organisasi yang dimiliki.

Penelitian yang menguji pengaruh variabel-variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Nurfarhati (1999) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang, menunjukkan bahwa tiga variabel budaya yang berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan adalah inovasi, kemantapan, dan kepedulian. Temuan penelitian ini telah didukung dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Yaqin (2003) tentang pengaruh variabel-variabel budaya terhadap kinerja karyawan PT. Petrokimia Gresik.

Dari telaah teori dan studi empiris di atas dapat dikemukakan suatu hubungan antara variabel kepemimpinan, budaya, strategi, dan kinerja dalam suatu diagram *conceptual framework*, seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. *Conceptual Framework* Yang Menunjukkan Hubungan Variabel Kepemimpinan dan budaya organisasi, keduanya berhubungan dan bisa saling berpengaruh, seperti yang dikemukakan oleh

beberapa literatur (Schein, 1991; Pearce & Robinson, 2000).

Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh terhadap penentuan strategi dan kinerja karyawan. Begitu pula budaya organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan berpengaruh terhadap penerapan strategi dan keberhasilannya serta terhadap kinerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh beberapa literatur (Hickman & Silva, 1986; Kotter & Heskett, 1992; Nurfarhati, 1999; Yaqin, 2003; Moelyono, 2003).

III. Kesimpulan

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan dalam penulisan artikel ini yang memerlukan jawaban konseptual maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Strategi berpengaruh terhadap Kinerja. Berdasarkan telaah teori dan studi empiris maka dapat disimpulkan secara lebih rinci bahwa:

- 1) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi bisa saling mempengaruhi;
- 2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Strategi Organisasi;
- 3) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Strategi Organisasi;
- 4) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Strategi Organisasi;
- 5) Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Strategi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Adizes, I. (1988). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die*

and What to do About It. New Jersey: Prentice Hall.

Baron, R. A., Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 3rd Ed. Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.

Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. Singapore: Prentice Hall.

Cash, W.H., Fischer, F.E. (1987). *Human Resource Planning: Handbook of Human Resources Administration*. Singapore: Fong and Sons Printers Pte. Ltd.

David, F.R. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 9th Ed. Ninth Edition. Singapore: Prentice Hall.

Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills*, 3rd Ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

Erwin, J., Douglas, P.C. (1996). *It's not difficult to change company culture*, Proquest, UMI, CD-ROM: Business Journal.

Galpin, T.J., Murray, P. (1997). *Connect Human Resource Strategy to the Business Plan*. Human Resource Magazine, March.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Post modern Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Hickman, C.R., Silva, M.A. (1986). *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*. Canada: New American Library.

Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Kuchinks, K., Peter. (1999). *Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees*. Human

- Resources Development Quarterly, Vol 10 (10).
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*, 9th Ed. Singapore: Mc Graw-Hill International Editions.
- Mulyono, T. P. (1999). *Analisis Laporan Keuangan untuk Perbankan*, 4th Ed. Jakarta: Jambatan.
- Northouse, P.G. (2003). *Leadership: Theory and Practice*, 3rd Ed. New Delhi: Response Book.
- Nurfarhaty, (1999). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang)*. Tesis: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Tidak dipublikasikan.
- Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 7th Ed., Malaysia: McGraw-Hill International Editions.
- Ritchie, M. (2000). *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance*, Southern Business Rivew, Spring.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*, 10th Ed. Singapore: PrenticeHall.
- Schein, E.H. (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Thoyib, A. (2004). *Strategi Manajemen Konflik Dalam Organisasi Multibudaya*, *Jurnal Manajemen & Bisnis (JMB)*, Vol.1(1).
- Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Yaqin, N. (2003). *Pengaruh Beberapa Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Petrokimia Gresik*, Tesis: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.