

PENDEKATAN TEORETIS: DETERMINAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI BISNIS

Zainal Ilmi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman

Abstract

The aim of this article is to discuss the role of leadership and organizational culture in implementing business strategy. Leader attributes and behaviors is influenced by societal culture norms. Leader attributes dan behaviors can be influenced by organizational environment, size of organization, and technology. Leader attributes and behaviors can determine organizational form and organizational culture, and vice versa.

Keyword: Leader attributes and behaviors, Leadership, Organizational Culture, Societal culture norms

PENDAHULUAN

Kepemimpinan sudah sering disebut sebagai salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan atau organisasi, walaupun masih banyak orang menginterpretasikan kepemimpinan secara berbeda-beda. Hal ini dapat dipahami karena kepemimpinan itu bersifat kontekstual dan konsepsi orang tentang kepemimpinan juga berubah dari waktu ke waktu.

Para peneliti telah mendefinisikan kepemimpinan menurut ciri dan perilaku pemimpin sebagai individu, pengaruhnya pemimpin terhadap orang lain, pola interaksi pemimpin dan pengikutnya, sifat relasi di antara peran pemimpin dengan peran pengikut, pengaruh dari jabatan administratif terhadap efektivitas kepemimpinan dan persepsi orang lain terhadap keabsahan dari pengaruh pemimpin (Frans Mardi Hartanto, 2009).

Kepemimpinan bukanlah konsep atau fenomena baru dalam kehidupan kerja dan usaha, melainkan pemahamannya ternyata sangat bervariasi. Perhatian orang terhadap fenomena kepemimpinan juga bervariasi. Ada orang yang tertarik pada fenomena atau praktik kepemimpinan dengan cara mempelajari karakteristik dan perilaku pemimpinnya, pada situasi di mana kepemimpinan itu di praktikkan, dan akhir-akhir ini tertarik pada persepsi pengikutnya terhadap perilaku, pribadi, dan karakteristik pemimpinnya. Perilakunya juga tidak lagi dikaji secara monolitik dari persepsi pengikut (perceived behavior), tetapi juga di pelajari perilaku pemimpin mana yang lebih disukai pengikut (preferred behavior) dan perilaku pemimpin mana yang di syaratkan (required behavior) untuk memungkinkan pengambilan keputusan yang baik (Hartanto, 1986).

Perkembangan selama dua puluh tahun terakhir ini menunjukkan pergeseran pemahaman konsep kepemimpinan dari proses yang mekanistik menjadi semakin organik, misalnya, fenomena kepemimpinan juga dilihat dari perspektif pengikut. Kepemimpinan dikaji dari perilaku pemimpin yang lebih disukai oleh para pengikut. Kajian tentang preferensi perilaku pemimpin di mata pengikut tentunya tidak bisa dilepaskan dengan rasa

saling percaya (trust) yang terdapat di antara pemimpin dan pengikutnya, sehingga mempengaruhi efektivitas pengarahan dari pemimpin (Hartanto, 1986).

Preferensi terhadap perilaku pemimpin tertentu, kini sudah menjadi perhatian banyak peneliti pada bidang kepemimpinan, seperti tercermin dari besarnya perhatian para peneliti itu terhadap ketulusan perilaku pemimpin di mata pengikut. Ketulusan perilaku kepemimpinan di mata pengikut akan menentukan besarnya dampak perilaku tersebut terhadap sikap dan perilaku pengikut (Avolio, 2007).

Salah satu kegiatan pengkajian kepemimpinan yang memiliki dampak luas adalah penelitian kepemimpinan lintas kultural GLOBE. Dalam kajian lintas kultural ini didapatkan beberapa temuan menarik tentang kepemimpinan yang semula kurang diperhatikan. Salah satu temuan adalah kenyataan bahwa fenomena kepemimpinan di pandang secara berbeda di dalam lingkungan budaya yang berbeda. Kepemimpinan juga dipandang sebagai faktor yang penting di dalam kehidupan politik dan bisnis. Pada lingkungan budaya negara-negara tertentu cenderung bersikap skeptis terhadap pemimpin dan konsep kepemimpinan. Pengalaman sejarah menyebabkan mereka khawatir bahwa pemimpin yang disanjung akan mengakumulasi dan menyalahgunakan kekuasaan. Di negara-negara tersebut jarang ditemui penghargaan publik terhadap pemimpin (House, 2004).

KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN KEPEMIMPINAN OPERASIONAL

Keberhasilan implementasi suatu strategi sangat tergantung dari kualitas kepemimpinan dalam organisasi. Chief Executive Officer (CEO) atau Top Management adalah penanggung jawab akhir keberhasilan, tetapi keberhasilan korporasi akan tergantung pada kecakapan CEO dan para pemimpin ditingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Tuntutan terhadap langkah percepatan dan kompleksitas bisnis akan terus memaksa korporasi memberikan wewenang ke bawah melalui pengembangan struktur manajemen secara horisontal. Ke depan, setiap tingkat manajer harus melaksanakan hak kepemimpinan yang diberikan sesuai dengan wewenang yang diberikan kepada mereka (Pearce dan Robinson, 2005).

Demikian pentingnya peranan kepemimpinan, John Kotter (1990) membedakan antara manajemen dengan kepemimpinan. Manajemen adalah tentang bagaimana mengatasi kompleksitas (kerumitan). Tanpa manajemen yang baik, perusahaan yang kompleks cenderung menjadi kacau balau. Manajemen yang baik membawa kepada suatu tingkat ketertiban dan konsistensi terhadap dimensi-dimensi kunci seperti kualitas dan profitabilitas suatu produk. Sedangkan kepemimpinan adalah tentang bagaimana mengatasi perubahan. Salah satu alasan kepemimpinan demikian penting bahwa dunia bisnis saat ini telah menjadi lebih kompetitif dan lebih mudah berubah (volatile). Sebagian besar perubahan adalah semakin banyak kebutuhan untuk bisa bertahan dan bersaing secara efektif dalam suatu situasi atau lingkungan baru. Lebih banyak perubahan menuntut kepemimpinan yang lebih baik.

Berbicara tentang kepemimpinan dalam organisasi, Pearce dan Robinson (2005) dalam bukunya menjelaskan bahwa kepemimpinan organisasi (organizational leadership) meliputi kegiatan dalam dua bidang. Pertama adalah kepemimpinan strategis (strategic leadership). Kegiatan ini adalah memandu organisasi yang berkaitan dengan perubahan yang terjadi terus-menerus, sehingga hal ini mengharuskan para CEO dapat mengatasi perubahan, menjelaskan tujuan strategis, membangun organisasi dan membentuk budaya mereka yang cocok dengan peluang dan tantangan perubahan. Kedua adalah kepemimpinan operasional (operational leadership). Kegiatan ini adalah menyiapkan keterampilan manajemen untuk mengatasi gejolak perubahan. Artinya adalah meng-identifikasi dan

menyediakan manajer-manajer ditingkat operasi dengan kepemimpinan operasional dan visi yang tidak pernah ada sebelumnya.

Hubungan antara kepemimpinan strategis dan kepemimpinan operasional dalam organisasi dapat difahami dari pemikiran terhadap peranan kepemimpinan organisasi dan pemilihan manajemen dengan konsep "Management Process and Levels of Management" yang dikemukakan oleh Bartlett dan Ghosal (1997) sebagaimana disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Management Processes and Levels of Management

RENEWAL PROCESS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attracting resources and capabilities and developing the business 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Developing operating managers and supporting their activities ▪ Maintaining organizational trust 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Providing institutional leadership through shaping and embedding corporate purpose and challenging embedded assumptions
INTEGRATION PROCESS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Managing operational interdependencies and personal networks 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linking skills, knowledge, and resource across units ▪ Reconciling short-term performance and long-term ambition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creating corporate direction. ▪ Developing and nurturing organizational values
ENTREPRENEURIAL PROCESS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creating and pursuing opportunities ▪ Managing continuous performance improvement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reviewing, developing, and supporting initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establishing performance standards
	LOWER MANAGEMENT	MIDDLE MANAGEMENT	TOP MANAGEMENT

Sumber: C.A. Bartlett and S. Ghosal, 2001

Beberapa studi yang dilakukan oleh Bartlett dan Ghosal pada perusahaan-perusahaan global yang paling berhasil dalam waktu sepuluh tahun terakhir menyimpulkan bahwa meng-kombinasi-kemampuan me-respon secara fleksibel untuk integrasi dan inovasi memerlukan pemikiran ulang terhadap peranan manajemen dan distribusi peranan manajemen dalam perusahaan dewasa ini.

Entrepreneurial process adalah proses pengambilan keputusan untuk menangkap peluang dan penyebaran sumberdaya. Integration process adalah proses pengembangan dan penyebaran kapabilitas organisasi. Sedangkan Renewal process adalah membangun tujuan organisasi dan kemungkinan perubahan. Biasanya, ketiga proses ini merupakan domain atau wewenang dari top manajemen atau CEO. Studi Bartlett dan Ghosal mengusulkan ketiga proses tersebut perlu dibagi dan didistribusikan perannya kepada ketiga level manajemen (top, middle, dan lower management) sebagaimana yang dijelaskan pada tabel 1 diatas.

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN KEANAKBUAHAN

Ira Chaleff (1997) menjelaskan betapa pentingnya arti hubungan antara pemimpin (leader) dengan pengikut-nya (follower) dalam organisasi. Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin di semua tingkat organisasi menentukan terlaksana atau tidaknya semua rencana, kegiatan, dan menentukan berlangsung atau tidaknya jenjang karier serta keberhasilan atau kegagalan seseorang. Semua individu di dalam organisasi tiap saat harus

dapat dengan baik berubah dan berpindah serta menyesuaikan diri di antara dua peran, yakni sebagai pemimpin dan sebagai yang dipimpin.

Menurut Suharsono Wignyowiyoto (2002), pemimpin dan yang dipimpin seharusnya dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin dalam setiap kegiatan, sesuai dengan kedudukan, peran, fungsi, wewenang, tanggung jawab, serta kemampuan dan keterbatasan masing-masing. Kontribusi maksimal baru akan dapat dicapai bila kepemimpinan (leadership) dan keanakbuahan (followership) dapat terjalin dalam hubungan yang dinamis, saling mengisi, mendukung, dan menunjang.

Dalam organisasi, predikat dan peran sebagai pemimpin dan pengikut sebenarnya melekat pada setiap diri individu. Dalam kedudukan tertentu, seorang individu pada saat yang sama memiliki predikat sebagai pemimpin dan sekaligus juga memiliki predikat sebagai pengikut. Hubungan yang dinamis antara kedua predikat yang melekat pada diri seorang individu ini juga harus dijalin dan dikembangkan dengan baik, karena keduanya sama pentingnya, dan saling memberikan pengaruh satu sama lain.

Setiap individu di dalam organisasi dituntut untuk dapat dengan baik berganti dan berpindah peran serta menyesuaikan diri dengan adanya pergantian dan perpindahan peran yang harus dijalani. Sebagai contoh, seorang kepala bagian adalah seorang pemimpin di bagiannya, dan sekaligus juga menjadi salah satu pengikut (bawahan) dalam suatu divisi kerja pada tingkat manajemen di atasnya. Namun, seorang kepala bagian sebenarnya adalah juga menjadi pengikut di dalam bagian yang dipimpinnya sendiri.

Kepemimpinan (leadership) yang diterapkannya dalam rangka memimpin bagian-bagian berlaku bagi semua individu dalam bagian tersebut sebagai unit organisasi, termasuk dirinya sendiri. Dengan demikian, semua kebijakan dan ketetapan yang dibuatnya sebagai pemimpin seharusnya juga dipatuhi dan dijalankannya. Dalam hal ini, kedudukannya sama seperti para pengikutnya yang terdiri dari para kepala seksi dan bawahannya.

Bentuk dan sifat dari tindakan dan sikap yang diambil dalam rangka mematuhi kepemimpinannya sendiri mungkin saja berbeda dengan tindakan dan sikap dari seorang bawahannya. Namun, pada dasarnya, seorang kepala bagian bersama-sama dengan semua bawahannya adalah pengikut dari kepemimpinan yang ada dan diterapkan di bagian tersebut, dimana pemimpinnya adalah dirinya sendiri. Prinsip ini juga seharusnya berlaku bagi pejabat yang menduduki jabatan sebagai kepala cabang, kepala seksi, kepala urusan, atau bahkan direksi.

Di sisi lain, seorang pekerja pelaksana yang tidak mempunyai bawahan sebenarnya adalah seorang pemimpin di samping menjadi seorang pengikut. Tenaga pelaksana adalah pemimpin bagi dirinya sendiri, dalam pengertian bahwa setiap tindakan dan pelaksanaan pekerjaannya harus dimulai dengan kebijaksanaan, pertimbangan, serta keputusan yang harus diambilnya.

Keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan dari seorang pemimpin seringkali sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh perilaku dan kemampuannya untuk dapat berperan sebagai pengikut.

Seorang pemimpin yang diketahui oleh bawahannya sering bersikap negatif dalam menjalin hubungan dengan atasannya atau dengan sesama pejabat lainnya, tidak akan dapat mengharapkan adanya sikap dan perilaku yang positif dan menunjang dari para bawahannya. Demikian pula seorang pemimpin yang seringkali tidak mematuhi dan tidak menjalankan dengan baik kebijakan dan keputusan yang digariskannya sendiri, akan sulit mendapat dukungan dari bawahannya.

Kepemimpinan dan keanakbuahan mempunyai arti dan pengaruh yang sama pentingnya untuk keberhasilan seorang pemimpin. Keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh tindakan dan perilakunya sebagai seorang pengikut.

Di pihak lain, keberhasilan atau kegagalan seseorang sebagai pengikut di dalam organisasi juga sangat ditentukan oleh sikap, perilaku, dan kemampuannya untuk bertindak dalam kapasitasnya sebagai pemimpin. Kualitas kepemimpinan seseorang dalam unit organisasi yang dipimpinnya akan sangat menentukan kualitas keanakbuahannya sebagai pengikut dari unit organisasi yang lebih besar.

Kepemimpinan seorang pemimpin dalam sebuah unit organisasi yang tidak atau kurang mendapatkan dukungan dari pengikutnya akan menyulitkan pencapaian hasil kerja dan keberhasilan dalam menjalankan fungsi unit organisasi tersebut dengan baik. Hal tersebut tentu saja akan memberikan akibat yang kurang menguntungkan bagi penilaian atas keberhasilan pemimpin tersebut dalam kedudukannya sebagai pengikut pada unit organisasi yang lebih besar.

Kepemimpinan dan keanakbuahan sama pentingnya untuk keberhasilan seorang pengikut. Menjadi pemimpin yang baik adalah sangat penting artinya bagi seorang pengikut. Untuk dapat menjadi pengikut yang baik, seseorang harus dapat dengan tepat mengetahui kapan dan bagaimana harus bersikap, berperilaku, dan bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik.

KONSEP BUDAYA ORGANISASI

Perusahaan perlu mengembangkan budaya kerja yang kondusif bagi kemunculan dan bertumbuh kembangnya potensi dan kapabilitas anggotanya yang digunakan secara maksimal, kreatif, dan bertanggung jawab apabila ingin berkembang menjadi perusahaan yang bukan saja dapat memenuhi harapan para pemilik sahamnya, melainkan sekaligus juga bisa menjadi kebanggaan karyawannya. Untuk itu, diperlukan praktik kepemimpinan yang dapat menumbuhkan rasa saling percaya dan saling menghargai di antara sesama anggota perusahaan sehingga bisa membangkitkan semangat anggota untuk bekerja keras dan bekerja sama secara sinergistik untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama. Pola kepemimpinan seperti inilah yang mampu memunculkan dan menumbuh kembangkan potensi dan kapabilitas insani terbaik dari anggota perusahaan. Perusahaan juga memerlukan manajer yang mampu menunjukkan kepemimpinannya dalam usaha pengembangan iklim kerja yang diwarnai oleh suasana apresiatif dan kepedulian yang tinggi. Perusahaan perlu menjadi entitas bisnis yang mampu menghasilkan kinerja istimewa yang bermakna, yang manfaatnya dapat dirasakan perusahaan dengan semua pemangku kepentingan secara adil (Frans Mardi Hartanto, 2009).

Usaha mengembangkan budaya kerja yang kondusif bagi munculnya kinerja istimewa yang bermakna hanya dapat memberikan hasil nyata, apabila pemimpin dan anggota perusahaan memiliki pemahaman yang baik tentang dirinya sendiri, potensi dan kapabilitas yang dimilikinya, serta kondisi lingkungan bisnis dan kerja yang dihadapinya. Perusahaan bukan saja perlu memiliki falsafah, visi, misi, dan tata nilai bersama, melainkan juga perlu menyiapkan anggotanya untuk bekerja dengan mental atau paradigma bisnis dan manajemen yang dikembangkan dengan mengacu pada falsafah, visi, misi, dan tata nilai tersebut. Perusahaan juga perlu melakukan pembaruan dan penyesuaian sistem, struktur organisasi, strategi bisnis, dan praktik manajemennya dengan model mental tersebut.

Selaras dengan apa yang telah dikemukakan di depan, maka pengembangan budaya kerja yang transformasional menjadi penting. Agar pengembangan budaya kerja transformasional terlaksana secara baik dan komprehensif serta menghasilkan suasana kerja yang kondusif bagi dihasilkannya kinerja istimewa yang bermakna, maka ada beberapa asumsi dasar yang perlu digunakan sebagai acuan di dalam usaha ini.

1. Asumsi Budaya Kerja Transformasional

Menurut Frans Mardi Hartanto (2009), asumsi yang melandasi budaya kerja transformasional bersifat mendasar karena bersangkutan dengan keyakinan kita tentang pekerja dan persoalan yang terkait dengan perlakuan perusahaan terhadap mereka. Asumsi dasar itu adalah: (1) Pekerja adalah anggota perusahaan yang memiliki potensi besar, (2) Pekerja adalah orang yang cerdas, (3) Pekerja adalah warga perusahaan yang terhormat, (4) Pekerja membutuhkan lingkungan yang kondusif bagi kerja keras dan kerja sama cerdas.

Asumsi dasar yang baru dikemukakan di sini penting untuk digunakan sebagai acuan dalam proses perumusan falsafah, visi, misi, dan tata nilai perusahaan maupun pada waktu dilakukan penyesuaian dan pengembangan struktur, sistem, dan praktik bisnis dan manajemen di masa depan. Perusahaan yang mengembangkan landasan konseptual dari keberadaannya dengan bertitik tolak dari asumsi ini, biasanya akan berkembang menjadi satuan organisasi yang hidup dan bertumbuh kembang secara organik.

Perusahaan yang memiliki landasan konseptual seperti ini menempatkan manusia sebagai: (1) titik sentral di dalam kegiatan bisnis; (2) penggerak dan pengarah kegiatan bisnis; (3) pencipta nilai yang dihargai perusahaan dan semua konstituennya; serta (4) pemelancar aliran barang, uang, informasi, dan orang di dalam seluruh rantai nilai bisnis. Penggunaan asumsi ini akan menghidupkan suasana kerja yang bukan saja lebih apresiatif, bergairah, dan optimistis, melainkan juga makin terfokus pada pencapaian cita-cita perusahaan pada masa depan (Hartanto, 2009).

Asumsi dasar ini membentuk pola pikir yang melandasi berbagai kebijakan manajemen di bidang ketenagakerjaan dan keanggotaan pekerja di dalam perusahaan. Asumsi ini juga menentukan bagaimana wujud perilaku organisasional yang dikehendaki dan diharapkan menjadi kebiasaan dan tata krama hubungan profesional yang baik di lingkungan perusahaan. Pengembangan struktur, sistem, serta praktik bisnis dan manajemen juga perlu mengacu pada asumsi ini.

Kinerja bermakna dihasilkan melalui kerja sama yang tulus yang digerakkan oleh kepemimpinan yang akseptabel. Kompetensi dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan teknikal dari para pekerja tidak selalu berkontribusi secara positif pada penciptaan kinerja itu. Kompetensi itu baru memberikan manfaatnya jika ada keinginan berbagi dari mereka yang memilikinya.

Kajian ini sendiri dilakukan dengan menggunakan asumsi dasar yang dikemukakan di sini sebagai landasan berteori. Meskipun bukti empiris ini masih perlu diuji ulang dengan sampel yang lebih besar yang mewakili berbagai bidang kegiatan bisnis, hasil kajian ini menunjukkan bahwa asumsi dasar yang dikemukakan di sini patut dipertimbangkan sebagai alternatif untuk digunakan para pelaku bisnis di Indonesia yang kini masih banyak menerapkan konsep manusia sebagai sumber daya dalam struktur, sistem, dan praktik manajemennya. Temuan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan dalam rangka studi Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (GLOBE) yang menemukan kepemimpinan yang independen, individualistik, unik, dan otonom terbukti tidak cocok untuk usaha mewujudkan kepentingan bersama (Gelfand, Bhawuk, Nishii, dan Bechtold, 2004).

2. Asumsi Budaya Kerja Transformasional

Seligman dan Csikszentmihalyi (2000) menganjurkan agar orang lebih banyak memperhatikan bagaimana kekuatan insani dapat dimunculkan dan dikembangkan bersama dengan usaha memahami dengan lebih baik faktor-faktor apa yang dapat

menyebabkan seorang individu atau komunitas dapat memperoleh kehidupan yang pantas diperjuangkan.

Seligman (2002) dari penelitiannya mendapatkan bahwa orang akan memunculkan kekuatan atau potensinya dalam usahanya untuk mencapai kebahagiaan yang autentik. Tetapi, tidak semua orang menyadari eksistensi dari kebahagiaan autentik ini karena mereka sudah terbiasa hidup dalam kondisi ketidakberdayaan. Orang merasa bahwa apa pun yang dilakukannya, tidak akan berdampak apa pun pada kehidupan dan masa depannya. Rasa ketidakberdayaan ini muncul sebagai konsekuensi dari keyakinannya bahwa nasibnya bukan ditentukan oleh dirinya sendiri. Orang biasanya terjebak oleh anggapan bahwa pola penjelasan pesimistis ini merupakan satu-satunya pola yang dapat digunakan untuk menjelaskan suatu fenomena kehidupan.

Pandangan hidup seperti ini dapat memadamkan gairah hidup. Untuk dapat membangkitkan gairah hidup, orang perlu menggunakan pola penjelasan yang optimistis. Pola penjelasan yang lebih optimistis biasanya menempatkan bahwa kegagalan dapat dihindarkan pada kesempatan yang lain, dan keberhasilan sebagai hasil dari kerja dan usaha baik yang dijalankan secara konsisten. Kegagalan dilihat bukan sebagai konsekuensi dari perbuatan orang lain atau suatu kondisi lingkungan tertentu, tetapi dianggap sebagai akibat dari kerja dan usaha yang belum dilakukan secara maksimal.

Seligman (1998) mengatakan bahwa optimisme dapat dikembangkan, meskipun banyak orang sudah terbiasa hidup dalam alam pesimisme. Untuk mengubah pesimisme menjadi optimisme diperlukan keadaan dimana orang dibiasakan untuk menjelaskan suatu peristiwa dengan cara yang menekankan kesementaraan, spesifik, dan keyakinan bahwa apa yang terjadi dapat berubah. Dalam situasi seperti ini, kegagalan dianggap sebagai suatu peristiwa khas yang dapat diperbaiki serta bisa dicegah untuk tidak berulang kembali. Keberhasilan dianggap sebagai peristiwa yang didapatkan dari suatu usaha khusus dan suatu saat dapat berubah menjadi kegagalan apabila kita tidak waspada. Akan tetapi, yang lebih penting lagi, di antara orang yang optimis ada keyakinan bahwa keberhasilan yang dicapai sekarang dapat dikembangkan menjadi keberhasilan yang lebih besar pada masa depan.

Pesimisme dan optimisme bukan kondisi yang dikotomis. Artinya suasana pesimis tidak sama dengan suasana tidak optimis dan, sebaliknya, suasana optimis tidak menunjukkan tidak adanya suasana pesimis. Suasana pesimis ditimbulkan oleh sistem kausal yang berbeda dari yang menimbulkan optimisme. Jadi, pesimisme dan optimisme adalah dua kondisi yang ortogonal. Pesimisme juga bukan suatu keadaan yang tidak bermanfaat karena usaha dan kerja sering kali membutuhkan suasana pesimis yang moderat. Dengan memiliki sifat pesimis yang moderat, orang akan tidak gegabah pada waktu mengambil keputusan. Jenis orang yang seperti ini dibutuhkan oleh orang yang lebih optimis karena mereka dapat menjadi penyeimbang yang baik. Kelemahan orang yang optimis adalah sikapnya yang kurang mempertimbangkan risiko dengan saksama. Keberadaan orang yang bersifat pesimis moderat dapat menutup kekurangan orang yang optimis. Jadi disini, yang lebih ditekankan adalah bagaimana kita dapat menjalin kerja sama yang tulus dengan orang yang berbeda bukan saja dalam segi kapabilitas dan kepentingannya, melainkan juga dengan orang yang memiliki pandangan dunia yang berbeda. Kapabilitas menemukan komplementaritas dalam lingkungan kerja yang plural dan multidimensional adalah tidak kalah pentingnya dari kapabilitas individual dalam usaha menciptakan sinergi yang bernilai tinggi (Hartanto, 2009).

Pemilihan pendekatan psikologi positif menjadi lebih relevan karena sistem kausal dari kinerja baik, tidaklah sama dengan yang menghasilkan kinerja bermakna yang melebihi ekspektasi. Untuk menghasilkan kinerja bermakna yang melebihi ekspektasi,

diperlukan kesediaan anggota perusahaan untuk memunculkan potensi terbaik mereka. Anggota perusahaan diharapkan mau memperkaya potensi mereka dengan cara memperlengkapi diri dengan pengetahuan dan keterampilan mutakhir yang relevan agar potensi tersebut dapat mewujudkan sebagai kapabilitas yang efektif. Anggota juga perlu dibiasakan untuk saling berbagi pengetahuan, gagasan, informasi, dan data dengan sesama anggota. Anggota perusahaan biasanya dengan rela dan senang hati melakukan hal-hal tersebut apabila perusahaan dapat menjadi wahana belajar yang menyenangkan. Di dalam lingkungan kerja seperti ini, silih asah, silih asih, dan silih asuh dapat berlangsung dengan lancar dan menghasilkan kearifan kolektif yang bukan saja bernilai tinggi bagi perusahaan dengan semua konstituennya, melainkan juga bermakna bagi mereka yang menghasilkannya. Kearifan kolektif inilah yang biasanya digunakan untuk menghasilkan keputusan yang akseptabel dan tindakan yang efektif. Apabila hal ini terwujud, ditempat kerja akan terbentuk kapabilitas kolektif yang dapat dikerahkan manajemen untuk penciptaan nilai. Pada waktu itu, kapabilitas insani sudah berkembang menjadi modal maya (virtual capital) yang memiliki nilai kegunaan yang tinggi (Hartanto, 2009).

3. Budaya Korporasi dan Budaya Kerja

Budaya adalah perangkat lunak dari pikiran (software of the mind) karena budaya dapat dianggap sebagai hasil pemrograman kolektif dari pikiran yang berwujud pola berpikir, perasaan, dan potensi bertindak yang dipelajari selama hidup. Setiap kelompok masyarakat atau komunitas memiliki program kolektif yang unik, yang membedakannya dengan kelompok masyarakat atau komunitas yang lain. Banyak pemrograman kolektif terjadi selama masa anak-anak, selama 10 tahun pertama dari kehidupan, dari keluarga, dari lingkungan kehidupan, dan dari sekolah, dan menghasilkan sebagian besar dari tata nilai yang mewarnai kehidupan seseorang (Hartanto, 2009).

Dalam banyak kajian budaya, orang cenderung sering kali menyamakan pengertian budaya yang digunakan pada tataran bangsa, organisasi atau perusahaan, dan tataran kerja. Padahal, budaya dalam pengertian umum berbeda dengan budaya korporasi yang biasanya cenderung terbentuk secara superfisial, dan berbeda dari budaya kerja yang biasanya dipersepsikan dari kualitas hubungan insani serta hubungan antara orang dan lingkungan fisik, sosial, temporal, serta profesionalnya di tempat kerja. Budaya korporasi dibedakan dari budaya kerja, meskipun harus diakui bahwa usaha diferensiasi ini belum sepenuhnya dapat menjelaskan kerancuan yang sering dihadapi pada waktu pembahasan realitas budaya yang dihadapi di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Frans Mardi Hartanto (2009) Budaya korporasi biasanya diperlihatkan dalam praktik bisnis yang dijalankan manajemen perusahaan. Budaya korporasi terlihat dari cara perusahaan: (1) memperlakukan pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan yang lain; (2) mempraktikkan tanggung jawab sosialnya; (3) menjalankan praktik administrasi bisnisnya; (4) berkompetisi; (5) mengimplementasikan tata nilai yang mewarnai praktik bisnisnya; (6) memperlakukan pekerjanya.

Berbeda dengan budaya korporasi, budaya kerja lebih menggambarkan kualitas hubungan insani dan sikap seseorang terhadap sesamanya maupun pada waktu menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja. Budaya kerja tercermin dari: (1) kebiasaan orang berinteraksi dan berkomunikasi di lingkungan perusahaan, (2) hubungan vertikal yang berlaku di tempat kerja, (3) semangat pekerja pada waktu menghadapi tugas dan pekerjaannya, (4) orientasi waktu pada waktu orang menjalani kehidupan kerja, dan (5) tata nilai dan norma yang dijadikan pegangan oleh pekerja pada waktu mereka bekerja dan berinteraksi dengan sesama rekan kerjanya.

Pembahasan tentang budaya di lingkungan perusahaan masih menimbulkan banyak kerancuan karena masing-masing pakar bisnis dan manajemen mendefinisikan budaya korporasi dan budaya kerja secara berbeda-beda.

Proyek Institute for Research and Intercultural Cooperation (IRIC) yang dipimpin oleh Geert Hofstede (1985-1987) menyatakan bahwa persepsi bersama dari praktik kerja sehari-hari sepantasnya dianggap sebagai inti dari suatu budaya organisasi. Kebijakan, keputusan, dan tindakan manajemen perusahaan yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar, menentukan wujud budaya yang terwujud di lingkungan organisasi atau perusahaan.

Pendekatan ini juga didukung oleh Schein (1992) yang menganggap bahwa para pemimpin-lah yang menentukan wujud dari budaya korporasi. Dia mengatakan bahwa budaya yang berlaku di suatu lingkungan organisasi dapat diciptakan, dikembangkan, dan diubah oleh para pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip budaya untuk meningkatkan efektivitas organisasinya. Schein juga menambahkan bahwa pemimpin yang berhasil membangun budaya di lingkungan perusahaan biasanya menunjukkan konsistensi dalam perilakunya. Artinya, budaya yang berkembang di lingkungan suatu organisasi berkembang secara alamiah.

Di Amerika Serikat selama tahun 1980-an, fokus perhatian manajemen adalah pada keberhasilan dan keunggulan, sedangkan pekerja masih cenderung dipandang sebagai faktor produksi yang diharapkan bekerja dengan patuh sesuai petunjuk dan pengarahan pemimpin serta peraturan perusahaan dalam rangka mewujudkan keberhasilan itu. Baru pada 1990-an manajemen perusahaan di Amerika Serikat menunjukkan kepeduliannya kepada pekerja pada waktu mereka menyadari bahwa keberhasilan perusahaan dapat diwujudkan dengan menempatkan orang di tempat utama (Pfeffer dan Veiga, 2009).

Sebaliknya, IRIC memfokuskan kajiannya pada sikap, harapan, dan perilaku anggota biasa dari perusahaan yang sepantasnya dianggap sebagai orang yang hidup dalam budaya organisasinya. Hal ini dapat dimaklumi karena peneliti IRIC, yang pada umumnya berkebangsaan Belanda, berasal dari lingkungan budaya yang lebih feminin, melihat pekerja dengan kepedulian dan empati yang lebih tinggi. Para peneliti ini mencoba memahami apa yang dirasakan para pekerja menurut dimensi budaya tertentu. Bahkan dalam penelitian selanjutnya, peneliti yang sama mencoba memahami apakah ada kesenjangan diantara apa yang dirasakan dan praktik kerja yang sebenarnya (Hofstede, Bond, dan Luk, 1993).

Perlu juga ditambahkan disini bahwa peran pemimpin yang akseptabel dapat dilihat di dalam realitas budaya korporasi dan budaya kerja yang terdapat di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Budaya tertentu dirasakan mulai berkembang di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan pada waktu anggota perusahaan itu mulai menerima asumsi yang melandasi sikap dan perilaku pemimpinnya.

Kita sering kali mendapatkan organisasi atau perusahaan yang anggotanya memiliki kompetensi yang terdiri dari unsur pengetahuan (knowledge-K), keterampilan (skill-S), dan perilaku (attitudes-A) atau KSA yang tinggi, tetapi ternyata tidak mampu menghasilkan kinerja yang bernilai tinggi. Keadaan seperti ini sering terjadi di lingkungan perusahaan yang sudah memiliki sistem manajemen yang baik serta mampu menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses produksi dan pelayanan yang direncanakan.

Kondisi paradoks seperti ini biasanya disebabkan oleh iklim kerja yang kurang kondusif untuk kerja keras maupun kerja sama cerdas. Kerja keras akan memunculkan pengetahuan maksimal, sedangkan kerjasama cerdas akan menghasilkan pengetahuan hibrida yang bernilai tinggi karena proses berbagi pengetahuan dapat menciptakan sinergi yang nilainya sering melebihi ekspektasi. Kenyataan inilah yang akhir-akhir ini mulai

disadari oleh dunia bisnis di seluruh dunia sehingga tidaklah mengherankan jika saat ini orang mulai memikirkan bagaimana mengembangkan budaya kerja yang lebih kondusif bagi kerja keras dan kerja sama cerdas tersebut (Hartanto, 2009).

Untuk dapat memahami mengapa pengembangan budaya kerja itu menjadi begitu penting, kita perlu mengerti apa saja yang dapat dipengaruhi oleh budaya kerja tersebut. Pada umumnya budaya kerja dianggap dapat mempengaruhi: (1) fokus perhatian kita di tempat kerja; (2) perilaku kerja dan profesional anggota perusahaan; (3) hal-hal yang dihargai di tempat kerja; (4) persepsi tentang waktu, individu, kelompok, masyarakat, dan lingkungan alam; (5) sifat interaksi antar pribadi di tempat kerja (Trompenaars dan Hampden -Turne, 2009).

Dengan memperhatikan hal-hal yang baru dikemukakan, kita tentu perlu melakukan pilihan, budaya kerja seperti apa yang dianggap paling cocok untuk diterapkan di tempat kerja pada masa depan, agar perusahaan dapat mewujudkan cita-citanya dengan baik.

4. Budaya Korporasi dan Budaya Kerja

Menurut Frans Mardi Hartanto (2009), dimensi budaya kerja yang paling umum digunakan untuk memaparkan kondisi budaya di tempat kerja adalah yang bersangkutan dengan: (1) hubungan vertikal yang terdapat di tempat kerja; (2) sifat hubungan kerja sama; (3) tingkat kepedulian dan pertimbangan yang ditunjukkan orang pada waktu mereka perlu mengambil suatu keputusan; (4) sikap orang dalam menghadapi risiko; (5) orientasi waktu di tempat kerja.

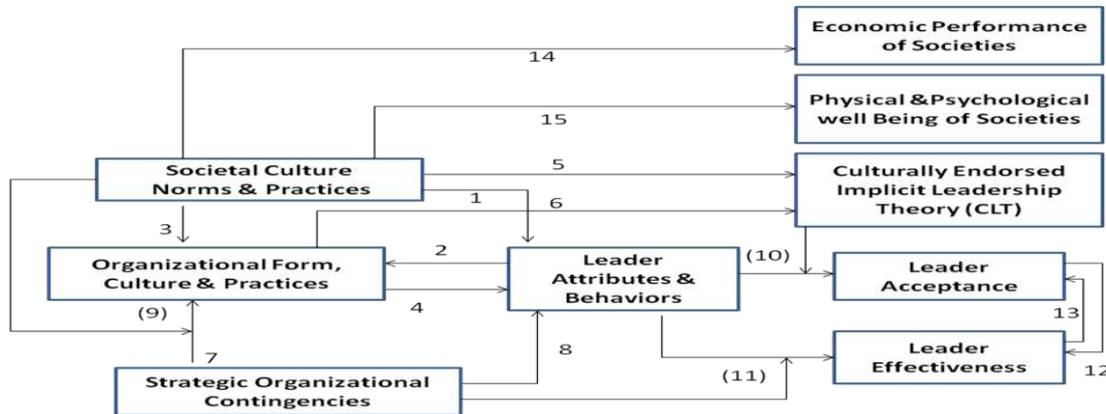
Berdasarkan dari apa yang baru dikemukakan di atas, Hofstede dan Hofstede (2005) mengajukan gagasan untuk mengkaji budaya yang terdapat di lingkungan perusahaan dari lima dimensi budaya kerja yang dilihat dari sudut pandang pengikut (follower perspective), yaitu: (1) jarak kuasa; (2) kolektivisme-individualisme; (3) feminitas-maskulinitas; (4) penghindaran ketidakpastian; dan (5) orientasi jangka panjang. Kelima dimensi sudah dijadikan acuan oleh banyak peneliti di bidang budaya korporasi dan budaya kerja serta dikaji validitasnya secara kritis.

Frans Mardi Hartanto (2009) menyatakan bahwa untuk memahami dimensi budaya kerja ini dengan baik, kita perlu berhati-hati pada waktu melakukan kajian atasnya karena hasil kajian itu dapat memberikan gambaran yang distortif. Kajian atas budaya kerja perlu dilakukan secara non-evaluatif dan dengan semangat empatik (kajian emic). Dengan menggunakan kajian emic, peneliti menempatkan diri di tengah-tengah komunitas yang dikaji agar dapat merasakan semangat, harapan, dan aspirasi dari pihak yang dikaji dengan lebih baik. Peneliti juga dapat menempatkan diri sebagai pihak luar pada waktu melakukan evaluasi atas budaya suatu komunitas (kajian etic). Penggunaan kajian etic dapat menimbulkan distorsi dan bias yang menyesatkan karena peneliti sering kali sukar memahami dengan benar aspek budaya yang tidak kasatmata dan tersirat. Kajian etic yang acap kali bersifat superfisial seyogianya tidak digunakan dalam pengembangan budaya kerja karena hasil kajiannya dapat menjadi sumber permasalahan baru.

PROPOSISI BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN VERSI GLOBE

Berkaitan dengan pemikiran konsep-konsep diatas, The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) melakukan studi di 62 negara di dunia. The GLOBE Study of 62 Societies (negara) sebagaimana dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini mengemukakan model teoretis yang terintegrasi mengenai determinan kepemimpinan dan budaya organisasi.

Gambar 1. The Integrated Theoretical Model



Source: The GLOBE Study of 62 Societies, 2004

Integrasi teori pada gambar diatas berisi lima belas proposisi atau dalil yang dikemukakan oleh tim peneliti GLOBE, yakni Robert J. House dan Mansour Javidan (2004) antara lain:

1. Norma-norma nilai bersama (sosial dan budaya) dan tradisi mempengaruhi perilaku pemimpin.
2. Kepemimpinan mempengaruhi bentuk organisasi, budaya organisasi, dan tradisi.
3. Nilai-nilai budaya bermasyarakat dan tradisi juga mempengaruhi budaya organisasi dan tradisinya.
4. Budaya organisasi dan tradisi juga mempengaruhi perilaku pemimpin.
5. Budaya bermasyarakat dan tradisi mempengaruhi proses dimana orang-orang memberikan andil terhadap pengembangan teori-teori kepemimpinan secara implisit.
6. Budaya organisasi dan tradisi mempengaruhi proses dimana orang-orang memberikan andil terhadap pengembangan teori-teori kepemimpinan secara implisit.
7. Kontingensi organisasi strategis (lingkungan organisasi, ukuran, dan teknologi) mempengaruhi bentuk organisasi, budaya organisasi, dan tradisinya.
8. Kontingensi organisasi strategis (lingkungan organisasi, ukuran, dan teknologi) mempengaruhi sifat-sifat kepemimpinan dan perilaku-perilakunya.
9. Hubungan antara kontingensi organisasi strategis (lingkungan organisasi, ukuran, dan teknologi) dengan bentuk organisasi, budaya organisasi, dan tradisinya akan dilemahkan oleh kekuatan/tekanan budaya sosial.
10. Penerimaan terhadap pemimpin adalah suatu fungsi dari interaksi antara teori-teori implisit dari kepemimpinan dan sifat-sifat kepemimpinan dan perilaku-perilakunya.
11. Ke-efektifan pemimpin adalah suatu fungsi dari interaksi kontingensi organisasi strategis (lingkungan organisasi, ukuran, dan teknologi) dengan sifat-sifat kepemimpinan dan perilaku-perilakunya.
12. Penerimaan terhadap pemimpin oleh pengikut-pengikutnya mem-fasilitasi ke-efektifan pemimpin.
13. Ke-efektifan pemimpin, dari waktu ke waktu, akan meningkatkan penerimaan terhadap pemimpin.
14. Tradisi budaya bermasyarakat adalah berkait dengan daya saing ekonomi negara-negara.

15. Tradisi budaya bermasyarakat adalah berkait dengan kesejahteraan/kesehatan phisik dan psikologis dari anggota-anggota masyarakat.

KESIMPULAN

Diskusi teoretis dari pemikiran ini menyimpulkan beberapa determinan kepemimpinan dan budaya organisasi dalam implementasi strategi bisnis antara lain: (1) Pemimpin yang efektif dapat meningkatkan penerimaan para pengikutnya terhadap seorang pemimpin, sebaliknya penerimaan para pengikutnya terhadap seorang pemimpin akan mendukung ke-efektifan kepemimpinannya; (2) sifat dan perilaku pemimpin mempengaruhi penerimaan para pengikutnya terhadap seorang pemimpin dan menentukan ke-efektifan kepemimpinannya; (3) Sifat dan perilaku pemimpin dipengaruhi oleh norma-norma nilai budaya sosial dan tradisi; (4) Sifat dan perilaku pemimpin dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, ukuran organisasi, dan teknologi; (5) Sifat dan perilaku pemimpin dipengaruhi dan mempengaruhi bentuk organisasi dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B.J. 2007. Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory Building. *American Psychologist*, 62 (1), hh. 25-33.
- Bartlett, C.A. dan Ghosal, S. 1997. The Myth of the General Manager: New Personal Competencies for New Management Roles. *California Management Review* 40 (Fall).
- Chaleff, Ira. 1997. Learn The Art of Followership. *US Government Executive Magazine*.
- Culture, Leadership, and Organizations. 2004 : The Globe Study of 62 Societies. Sage Publications. California, United States of America.
- Gelfand, M.J., Bhawuk, D.P.S., Nishii, L.H. dan Bechtold, D.J., Individualism and Collectivism. Dalam *Culture, Leadership, and Organization: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thouands Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Hartanto, Frans Mardi. 2009. Paradigma Baru Manajemen Indonesia : Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani. Mizan. Bandung.
- Hofstede, G., Bond, M.H., dan Luk, C.I. 1993. Individual Perceptions of Organizational Cultures: A methodological Treatise on Levels of Analysis. *Organizational Studies*. 14, hh. 483-503.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Value, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks. California: Sage.
- Hofstede, G. dan Hofstede, G.J. 2005. *Culture and Organizations: Software of The Mind*. New York. NewYork: McGraw-Hill.
- Kotter, John P. 1990. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May-June.
- Pearce II, John A. dan Robinson, Jr., Richard B. 2000. *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control (International Editions 2000)*. McGraw Hill Companies, Inc. Malaysia. Seventh Edition.
- _____, _____. 2005. *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control (International Editions)*. McGraw Hill / Irwin. New York, United States of America. Ninth Edition.
- Pfeffer, J. dan Veiga, J.F. 1999. Putting People First for Organizational Succes. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), hh. 37-48.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Edisi 2. San Francisco, California: Jossey-Bass, Inc. Publishers.

- Seligman, M.E.P dan Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology: An Introduction, *American Psychologist*, 55 (1), hh. 5-14.
- Seligman, M.E.P. 2002. *Authentic Happiness*. New York. New York: The Free Press.
- Seligman, M.E.P. 1998. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York. New York: The Free Press.
- Simon, Alan dan Bartle, Chloe. 2012. *Resources, Capabilities, and Business Success*. IGI Global. Disseminator of Knowledge. Australia.
- Wignyowiyoto, Suharsono. 2002. *Leadership – Followership : Hubungan Dinamis Kepemimpinan – Keanakbuahan Sebagai Kunci Sukses Organisasi*. PPM. Jakarta.