



Karya Ilmiah

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI, STRATEGI ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARAWAN**

Oleh :

Eka Dewi Setia Tarigan, SE, MSi



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2013**

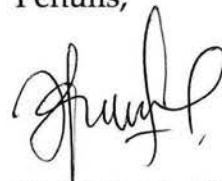
KATA PENGANTAR

Atas Berkat Dan Ridho Allah Yang Maha Kuasa, yang senantiasa melimpahkan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Ilmiah ini dengan baik. Salah satu tujuan dari penulisan Karya Ilmiah ini adalah untuk menambah wawasan dosen dalam menyusun karya ilmiah. Adapun judul dari Karya Ilmiah ini adalah "**Hubungan Antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Stratei Terhadap Kinerja Karyawan**".

Penulis menyadari bahwa penyajian dan isi dari Karya Ilmiah ini masih membutuhkan penambahan dan perbaikan untuk kesempurnaannya. Kiranya isi dari Karya Ilmiah memberikan manfaat dan dapat menjadi masukan dan acuan yang berguna bagi pembaca yang membutuhkannya.

Langsa, Juli 2013

Penulis,



Eka Dewi Setia Tarigan, SE,M.Si.



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Kepemimpinan	13
2.2. Budaya Organisasi	18
2.3. Fungsi Budaya Organisasi	21
BAB III PEMBAHASAN	22
3.1. Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	22
3.2. Managemen Strategik	26
3.3. Kepemimpinan Menentukan Strategi	28
3.4. Hubungan Kepemimpinan, Budaya dan Strategi	30
3.5. Kinerja	32
3.6. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja	33
3.7. Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja	36
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	38



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi yang 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; (2) Organisasi Bisnis yaitu organisasi yang memiliki tujuan untuk mencapai/memperoleh keuntungan.

Pendekatan lain untuk membedakan suatu bentuk organisasi (organisasi sosial dari organisasi bisnis) adalah dari perkembangan organisasi itu berdasar pada fase pengembangannya. Organisasi sosial cenderung mengikuti fase pertumbuhan organisasi yang di kemukakan oleh Greiner, L. (1972), sebagaimana dijelaskan dalam buku Teori Organisasi (*Organization Theory*) oleh Hatch, M. J. (1997: 173-177).

Konsep teori 5 fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner sangatlah terkenal bagi para ilmuwan manajemen. Konsep tersebut menjelaskan bahwa fase 1 mengawal bahwa organisasi itu ada dikarenakan oleh 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 terus ada (bisa terwujudkan) atautkah organisasi itu tidak terwujudkan, 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 terwujudkan 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 meluas, 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 (delegasi dari pusat). Fase ketiga berakhir dengan munculnya krisis dalam bentuk masing-masing daerah (Cabang Organisasi) ingin berjalan sendiri-sendiri tanpa keterlibatan pusat (*Krisis Pengendalian/Crisis of Control*).

Fase keempat merupakan Fase Koordinasi, pada fase ini pertumbuhan organisasi ditandai dengan adanya koordinasi antara pusat dan daerah; antara daerah yang satu dengan daerah

yang lain, ditujukan untuk mengatasi krisis pengendalian. Krisis terjadi pada fase keempat dikarenakan terjadinya ketidak samaan setiap daerah (wilayah/cabang) dalam melaksanakan program bersama, atau terjadi kemacetan (*kemandegan*), birokrasi yang tinggi. Krisis pada fase keempat ini sering disebut dengan krisis *Red-tape* (Hatch, M. J.,1997).

Fase kelima, organisasi berkembang atas dasar kolaborasi, dimaksudkan setiap pimpinan ada keterbukaan, yang berhasil menjelaskan kunci keberhasilannya, bagi yang kurang berhasil ataupun belum berhasil membuka diri menjelaskan permasalahan dan kesulitan yang dihadapinya. Fase kelima ini merupakan akhir dari pertumbuhan organisasi. Berikutnya, apakah krisis organisasi sudah tidak ada?.

Greiner 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 ke empat (red-tape), atau semua krisis

bisa terjadi secara simultan yang sering kita sebut dengan multi krisis.

Dari konsep Greiner ini dapat diambil kesimpulan sementara bahwa setiap organisasi itu tidak lepas dari permasalahan (krisis) yang dihadapi, tidak nampak adanya kematian yang akan terjadi pada organisasi, dan yang ada hanyalah krisis. Model yang lain bagi fase pertumbuhan organisasi adalah model dari Ichak Adizes (1988). Konsep pertumbuhan organisasi oleh Ichak Adizes memang diperuntukkan bagi organisasi bisnis sebagaimana judul buku yang ia tulis "*Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It*".

Pada fase pertama disebut dengan Fase *Courtship* yaitu fase dimana organisasi dihadapkan pada pengakuan hukum atas keberadaan organisasi. Organisasi bisnis akan bisa hidup manakala organisasi bisnis memiliki keabsahan secara hukum (memiliki legalitas hukum). Bila organisasi tidak memiliki

legalitas hukum, menurut konsep ini disebut *Affair*, adanya organisasi tersebut sama dengan tidak adanya.

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 pada masa kanak-kanak atau *Infant Mortality*. Bila organisasi bisnis telah melewati fase *Infant*, maka organisasi bisnis tumbuh, memproduksi barang dan jasa sesuai dengan misi dan visi mereka, fase ini disebut dengan fase *Go-Go*.

Fase *Go-Go* sangat membahayakan bagi perusahaan bilamana pemilik sebagai pendiri organisasi (perusahaan) 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) 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.

Di sini 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 (pendiri atau pemilik) perusahaan tidak berani untuk mewujudkan entrepreneurshipnya 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 proactive tidak boleh reactive. Sekali pemimpin melakukan reactive 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 pada fase *Early Bureaucracy*, bila masih terus berkelanjutan maka ia masuk pada fase *Bureaucracy*, dan akhirnya kematian (*Death*) menjemputnya.

Fase pertumbuhan organisasi bisnis menurut Ichak Adizes (1988) dapat disimpulkan bahwa organisasi bisnis berdiri berlandaskan landasah 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 (nir laba) 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 ada pemimpin 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 (*Basic Assumption*) yang mendasari semua program, strategi dan rencana kegiatan, atas dasar tersebut dibangun kegiatan-kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek), sehingga memunculkan nilai yang tinggi manakala kegiatan yang dilakukan tidak menyalahi 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/menciptakan 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.

1.2. Perumusan Masalah

Uraian tersebut diatas memunculkan permasalahan yang dapat dikemukakan dalam artikel ini adalah sebagai berikut: Apakah ada hubungan antara 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 (*a conceptual framework*) untuk permasalahan dalam artikel ini, pertanyaan tersebut adalah:

- (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?



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, P.G., 2003:3). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, A. J., 2001: 3).

Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karkateristik manajer. Luthans (2002: 576) 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); *Longrange perspective* (memiliki prespektif 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 ataupun *menjiplak*. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki prespektif 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.

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*) (The Iowa Leadershi Study) (Luthans, 2002: 577).

Berikut studi dilakukan oleh The Ohio State Leadership Study, pada akhir Perang Dunia ke 2, 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*).

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*) (Luthans, 2002: 579-589).

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, Directive*). Sedangkan *Employee Centered* memiliki komponen: *Theory Y, Democratic, Employee-Centered, General, Consideration, Human relations, Supportive, 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 Harsey dan Blanchard yang kemudian dikenal dengan Harsey dan Blanchard's Situational Leadership Model.

Sebagai pemimpin, manajer ataupun pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan skill. Pimpinan memiliki peran *Interpersonal Roles, Informational Roles, Decisional Roles*. Sedangkan kegiatan mereka adalah: *Routine Communication, Traditional Management, Networking, dan Human Resource Management*. Serta skill bagi pemimpin adalah: (1) komunikasi verbal, (2) memanaj waktu dan stress, (3) memanaj 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) memanaj konflik (Luthans, 2002: 619-627).

2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian 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, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada.

Tingkatan yang berikutnya *Value*, *Value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, value itu bisa diukur (ditest) 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 (Schein, 1991: 14).

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 (Brown, 1998: 34). Robbins, (2003: 525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu system nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. System nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*).
Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan

kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil - hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim - tim, bukannya individu - individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang - orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai - santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

2.3. Fungsi Budaya Organisasi

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 (Schein, 1991: 52-66)

BAB III

PEMBAHASAN

3.1. Hubungan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi

Budaya diciptakan oleh Pemimpin-pemimpinnya; Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh Budaya. Berdasar pada prespektif teori, budaya itu muncul melalui 3 proses, yaitu: (1) Socio Dynamic Theory; (2) Leadership theory; dan (3) Organizational Learning (Schein, 1991: 148-183).

Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti Six`Sigma (Erwin and 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 disitu

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 ke dua 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 manakala 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 dasar dari budaya organisasi pemerintahan tersebut. Lahirnya seorang

pemimpin baru sebagai 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) didalam penelitiannya menemukan bahwa adanya perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional. Pekerja di AS 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 masuki 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, team work, dll., itu menggambarkan kepemimpinan dari para pemimpin tersebut.

Disinilah Schein (1991) menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi itu bagaikan dua sisi mata uang yang sama. Penelitian yang dilakukan oleh Ritchie (2000), pada *Southeastern Division* salah satu Bank komersial yang paling besar di Amerika, 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.

3.2. Manajemen Strategik

Manajemen Strategik didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, dengan itu maka organisasi bisa mencapai tujuan organisasi (David, 2003:5). Formulasi strategi telah diawali dengan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal organisasi.

Analisis lingkungan internal organisasi dimaksudkan kegiatan untuk menilai apakah organisasi dalam posisi yang kuat (*Strength*) ataukah lemah (*Weaknesses*), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (asset, 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 berdasar atas 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 and Robinson, 2000).

Walker (1992: 25-26) 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) menekankan strategi fungsi (program tahunan) hendaknya mengarah (*alignment*)

dengan strategi korporasi/strategi total/strategi bisnis (Galpin and Murray, 1997)

3.3. Kepemimpinan Menentukan Strategi

Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan Strategi Perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Corporate Strategy atau Business Startegy 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 (Pearce and Robinson, 2000; David, 2003: 156-170).

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 dilaporkan oleh Yone May A.H. dalam Kumpulan Hasil-hasil Penelitian Tentang Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Pembangunan Daerah di Kalimantan Timur oleh Armanu Thoyib (Eds. 2003) bahwa pada organisasi publik (organisasi pemerintah) di era otonomi daerah, Badan Perencanaan Daerah 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. Adul Majid Satui dalam Armanu Thoyib (Eds. 2003), 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 Style (gaya kepemimpinan) menentukan strategi. (Pearce and Robinson, 2000: 399-400).

3.4. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, 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 diskripsi pekerjaan yang telah ditugaskan pada diri mereka. Diskripsi 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*) (Schein, 1991).

McKinsey 7-S Framework (Pearce and Robinson, 2000: 399-400) mengemukakan suatu model yang dikenal dengan model 7s dari McKinsey, model ini menggambarkan adanya hubungan antara pemimpin, budaya organisasi, dan strategi. McKinsey menjelaskan bahwa strategi (*Strategy*) yang telah disepakati oleh para pemimpin harus didukung oleh struktur organisasi (*Structure*) dan sistem (*System*) yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Structure dan system tersebut ditentukan oleh pemimpin (*Style*).

Pemimpin menentukan siapa orang yang membantunya (*Staff*), dan *Skill* yang dimiliki oleh staff. *Structure, system, style, staff, dan skill* memiliki kontribusi terhadap keberhasilan *strategy*.

Kontribusi dari dari 5s tersebut (*structure, system, style, staff, dan skill*) menyatu dalam satu variabel yang disebut *Shared value* atau yang dikenal dengan *Culture* (budaya organisasi).

3.5. Kinerja

Kinerja yang sering disebut dengan performance juga disebut result (Cash and Fischer, 1987) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah yang lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity, absence, turnover, citizenship, dan satisfaction* (Robbins, 2003: 27). Kinerja pada individu juga disebut dengan job performance, work outcome, task performance (Baron and Greenberg, 1990).

Result dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) yang komponennya terdiri *Organizational Development, Compensation Plan, Communication System, Managerial Style, Organization Structure, Policies and Procedures* (Cash and Fischer, 1987).

3.6. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja

Organizational performance (Cash and Fischer, 1986) tersebut merupakan strategi (program) dari setiap departemen sumberdaya manusia dan dari organisasi (Galpin and Murray, 1997). Ini berarti result (kinerja) dipengaruhi oleh strategi organisasi. Sehubungan dengan strategy ditentukan oleh pemimpin organisasi (7-S McKinsey pada Pearce and Robinson, 2003) dan strategy dipengaruhi oleh budaya organisasi maka kinerja organisasi dipengaruhi pula oleh pemimpin dan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Laporan hasil penelitian Latifah A.D. dalam Kumpulan Hasil Penelitian Kepemimpinan dan Motivasi di Era Otonomi Daerah Propinsi Kalimantan Timur oleh Armanu Thoyib (Eds. 2003), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat prestasi kerja karyawan melalui variabel Tingkat Iklim Organisasi, artinya pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif, dari iklim yang lebih kondusif

itu terbentuklah suatu tingkat prestasi kerja karyawan yang lebih baik.

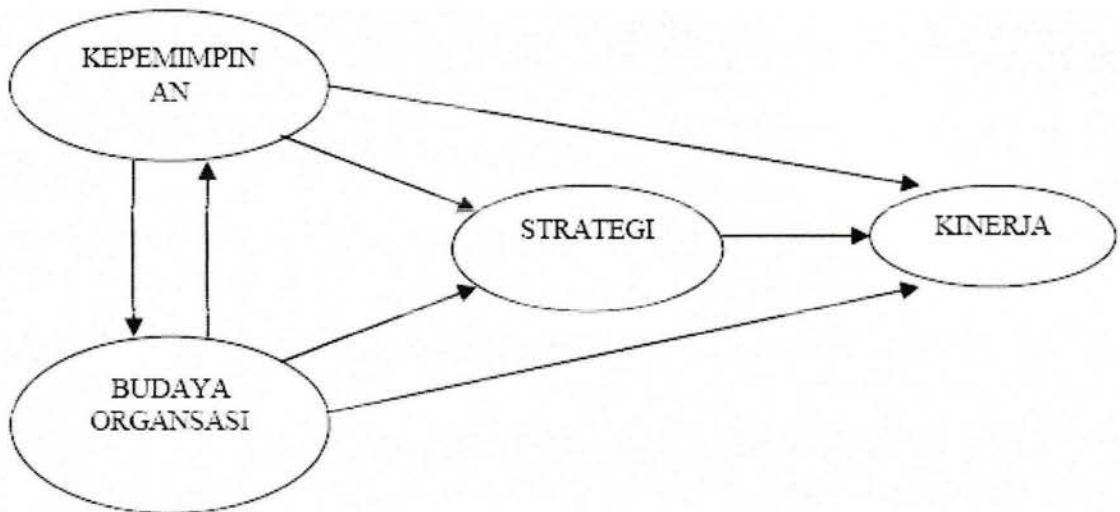
Dalam studi yang lain, Emang Mering dalam Armanu Thoyib (Eds. 2003) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan para pimpinan daerah di era otonomi daerah adalah memberdayakan bawahan mereka agar bawahan mampu meningkatkan produktivitas mereka dalam mencapai tujuan pembangunan.

Kotter & Heskett (1992) dalam penelitian mereka menemukan bahwa terdapat 4 (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 and 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 berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya; menentukan apakah manajemen dapat diimplementasikan atau tidak.

Faktor tersebut adalah budaya organisasi. Keunggulan organisasi menurut Moeljono adalah ditentukan oleh unggul tidaknya budaya organisasi yang dimiliki (Moelyono, 2003) 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 Nurfarhati 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 dapat dikemukakan suatu hubungan antara variabel Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja dalam suatu diagram *conceptual framework* berikut:



Gambar 1.
Conceptual Framework yang menunjukkan hubungan variabel

3.7. Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja.

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi keduanya berhubungan dan bisa saling berpengaruh (Schein, 1991; Pearce and Robinson, 2000: 399-400). 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 (Hickman and Silva,1986; Kotter & Heskett, 1992; Nurfarhati, 1999; Yaqin, 2003; Moelyono, 2003).

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

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. Berdasar pada telaah teori dan studi empiris maka kesimpulan artikel ini dapat dikemukakan lebih detil (lebih rinci) bahwa (1) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi bisa saling pengaruh 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.

Disarankan bahwa suatu tujuan penelitian untuk mengetest *conceptual framework* pada organisasi bisnis manufaktur dan

jasa sangat dianjurkan untuk meningkatkan sumbangan ilmu khususnya pada Perilaku Organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adizes, Ichak. 1988. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It*. New Jersey: Prentice Hall.
- Armanu Thoyib. 2004. Strategi Manajemen Konflik Dalam Organisasi Multibudaya, *Jurnal Manajemen & Bisnis (JMB)*, Vol.1, No.1.
- Armanu Thoyib. (Eds) 2003. *Kumpulan Hasil-hasil Penelitian Tentang Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Pembangunan Daerah di Kalimantan Timur*, ISBN: 979 - 3506 - 04 - 0. Malang: PPsUB.
- , *Kumpulan Hasil-hasil Penelitian Tentang Kepemimpinan Dan Motivasi Di Era Otonomi Daerah Propensi Kalimantan Timur*, ISBN: 979 -3506-05-9. Malang: PPsUB.
- , *Kumpulan Hasil-hasil Penelitian Tentang Pengembangan Sumberdaya Manusia Dan Pemberdayaan Aparatur Negara Di Wilayah Propensi Kalimantan Timur*, ISBN: 979 -3506-06-7. Malang: PPsUB.
- Baron, R. A., and J. Greenberg. 1990. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.
- Brown, A. 1998. *Organizational Culture*. Singapore: Prentice Hall.
- Cash, W.H. and F.E. Fischer. 1987. *Human Resource Planning*. Dalam Famularo, J.J., *Hand Book of Human Resources Administration* (hlm 10.3-10.20). Singapore:Fong and Sons Printers Pte Ltd.
- David, F. R. 2003. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Ninth Edition. Singapore: Prentice Hall.



Dubrin, A. J. 2001. *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills*, Third Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.

Erwin, Jane and PC. Douglas. 1996. It's not difficult to change company culture, *Proquest, UMI, CD-ROM: Business Journal*.

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

Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Hickman, C.R., and M.A. Silva. 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*, 10 (2): 135-152.

Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw- Hill International Editions.

Mulyono, T. P. 1999. *Analisis Laporan Keuangan untuk Perbankan*, (Edisi Keempat). Jakarta: Jambatan.

Northouse, P.G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition. 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 II, J.A., and R.B. Robinson. 2000. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, Seventh Edition. 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, 2000.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Singapore: Prentice Hall.
- Schein, E.H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Walker, J.W. 1992. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Yaqin, Nurul. 2003. Pengaruh Beberapa Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Petrokimia Gresik, *Tesis: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya*. Tidak dipublikasikan.