

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI UPAYA MEMBANGUN IKLIM DAN BUDAYA ORGANISASI

Oleh:

Khotibul Umam¹

Email: khotibulumam.ma@gmail.com

ABSTRAK

Peran pemimpin dalam organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam rangka membangun iklim dan budaya organisasi. Diantara pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin organisasi tersebut adalah pola transformasional yang menunjuk kepada proses “membangun komitmen” terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut serta bagaimana para pemimpin “mengubah budaya” dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi. Fungsi pemimpin tersebut adalah menciptakan suasana (*atmosphere*) dan iklim organisasi dapat berkembang secara baik. Dengan demikian perilaku kepemimpinan seorang pemimpin berpengaruh terhadap iklim organisasi yang dipimpinya.

Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, dan (2) Mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri

Kajian tentang kepemimpinan transformasional dalam tulisan ini akan dipaparkan dalam pembahasan, diantaranya 1) peran dan perilaku kepemimpinan transformasional, 2) konsep iklim dan budaya organisasi, 3) hubungan kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan iklim dan budaya organisasi, dan 4) hubungan iklim organisasi, budaya organisasi dan keefektifan organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Iklim dan Budaya Organisasi.

A. Latar Belakang Masalah.

Pada tahun 1980-an, para peneliti manajemen menjadi tertarik kepada cara para pemimpin untuk mengubah dan menghidupkan kembali organisasi-organisasi. Subjek tersebut khususnya relevan untuk suatu waktu ketika banyak perusahaan Amerika mendadak menyadari kebutuhan untuk mengubah cara-cara dari banyak yang dilakukan demi kelangsungan hidupnya dalam menghadapi persaingan ekonomi yang makin meningkat dari perusahaan-perusahaan luar negeri.

¹ Penulis adalah Dosen tetap pada Fakultas Tarbiyah & Ilmu Keguruan (FTIK) IAIN Jember.

Cara para pemimpin untuk mengubah dan menghidupkan kembali organisasi-organisasi tersebut dengan menggunakan pola kepemimpinan transformasional yang menunjuk kepada proses “membangun komitmen” terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut mencapai sasaran-sasaran tersebut. Begitu pentingnya, peran dan fungsi pemimpin dalam membangun iklim dan budaya organisasi tersebut, sehingga kajian dan pembahasan tentang “peran kepemimpinan” dalam suatu organisasi tidak pernah habis untuk dikaji, baik dalam organisasi industri/perusahaan, pemerintahan, politik, maupun dalam dunia pendidikan.

Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Dengan pengertian ini, Miner (1988) menyarikan aspek-aspek definisi iklim organisasi sebagai berikut: (1) iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu, (2) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi daripada menilainya, (3) iklim organisasi berasal dari praktik organisasi, dan (4) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota.

Owens (1991) menyatakan bahwa "*organizational climate is the study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization.*"² Dengan demikian pengkajian iklim organisasi dapat dilakukan dengan menggali data dari persepsi individu yang ada dalam organisasi.

Dalam kaitannya dengan iklim organisasi, Steers (1985) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat dilihat dari dua sisi pandang, yaitu: (1) iklim organisasi dilihat dari persepsi para anggota terhadap organisasinya, (2) iklim organisasi dilihat dari hubungan antara kegiatan-kegiatan organisasi dan perilaku manajemennya³.

Dari dua sisi pandang ini, untuk kepentingan penelitian kali ini iklim organisasi dilihat dari dua sisi itu.

² Owens, R. G. *Organizational Behavior in education*, 4th Ed. Boston: Allyn and Bacon, 1991, hlm 363

³ Steers, R. M, *Organizational Effectiveness: A Behavior View*, Santa Monica, CA: Goodyear, 1977 (dalam Soetopo), hlm: 142.

Para ahli berbeda pendapat dalam menjelaskan pengertian organisasi. Pandangan klasik tentang organisasi dinyatakan oleh Max Weber; 1) organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut, 2) organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu, dan 3) organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi di antara orang-orang yang bekerja sama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.⁴

B. Pembahasan

1. Kepemimpinan Transformasional.

a. Peran Kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses “membangun komitmen” terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut mencapai sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin “mengubah budaya” dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (1978, dalam Yukl) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Selanjutnya Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

⁴ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011, hlm: 113.

Dalam hierarki kebutuhan Maslow (1954 dalam Yukl), maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada tingkatan yang lebih tinggi. Para pengikut dinaikkan dari "diri sehari-hari" ke "diri yang lebih baik" mereka. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja. Dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman-teman sejawatnya dan para atasan dan juga para bawahan.

Menurut Bass (1985, dalam Yukl) tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka merasa termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, dan (2) Mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri⁵.

b. Perilaku-perilaku Transformasional

Formulasi asli dari teori tersebut (Bass, 1985) mencakup tiga komponen kepemimpinan transformasional, yaitu 1) karisma, 2) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan 3) perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*). Karisma telah didefinisikan sebagai sebuah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru. Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut. Sebuah revisi baru dari teori tersebut menambahkan perilaku transformasional lain yang

⁵ Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in organization*. Alih bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1994, hlm: 296-297.

disebut aspirasi (atau "motivasi inspirasional"), yang didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai (Bass & Avolio, 1990). Perilaku-perilaku komponen dari kepemimpinan transformasional saling berhubungan untuk mempengaruhi perubahan-perubahan pada para pengikut, dan efek-efek yang dikombinasikan membedakan antara kepemimpinan transformasional dan karismatik.

c. Kepemimpinan Transformasional versus Kepemimpinan Karismatik

Bass memandang kepemimpinan transformasional sebagai sesuatu yang berbeda dari kepemimpinan karismatik dalam berbagai aspek. Menurut Bass⁶ (1985, hlm. 31), "Karisma adalah bagian yang penting dari kepemimpinan transformasional, namun karisma itu sendiri tidak cukup bagi proses transformasional. Beberapa individu karismatik seperti para bintang rock, bintang-bintang layar putih, dan atlet-atlet terkenal tidak mempunyai efek transformasional apa pun terhadap para pengikut. Para pengikut dapat mengidentifikasi dengan seorang terkenal yang karismatik dan meniru perilaku dan penampilan seseorang, namun mereka jarang termotivasi untuk mentransformasi kepentingan dirinya untuk keuntungan sebuah alasan yang abstrak. Para pemimpin transformasional mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut, namun mereka dapat juga mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang coach, guru dan mentor. Para pemimpin transformasional mencoba untuk memberi kekuasaan dan meninggikan para pengikut, sedangkan pada kepemimpinan karismatik kebalikannya kadang-kadang terjadi. Artinya, banyak pemimpin karismatik mencoba untuk membuat para pengikut tetap lemah

⁶ Penting untuk dicatat bahwa Bass mendefinisikan kepemimpinan karismatik dengan suatu cara yang agak berbeda daripada para teoretikus seperti House atau Conger dan Kanungo. Menurut Bass, para pemimpin karismatik lebih daripada hanya percaya diri dalam keyakinannya; mereka melihat dirinya sendiri seperti mempunyai suatu tujuan dan takdir yang supranatural. Para pengikut sebaliknya bukan saja mempercayai dan menghormati pemimpin tersebut, mereka dapat juga memuja dan menyembah pemimpin tersebut sebagai seorang pahlawan yang melebihi manusia atau tokoh spiritual.

dan tergantung dan untuk menanamkan kesetiaan pribadi daripada komitmen terhadap cita-cita⁷.

2. Iklim dan Budaya Organisasi.

a. Komponen Iklim Organisasi.

Penelitian tentang iklim organisasi selama ini tidak pernah berhenti untuk dikupas. Salah satunya berdasarkan hasil penelitiannya Halpin (1971) mengidentifikasi kontinum iklim organisasi dengan menggunakan *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ).

Pada intinya, terdapat enam klasifikasi iklim organisasi, yaitu: (1) *Open Climate* yang menggambarkan situasi di mana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan; (2) *Autonomous Climate*, yaitu situasi di mana ada kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka; (3) *The Controlled Climate* yang ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama; (4) *The Familiar Climate*, yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota; (5) *The Paternal Climate* yang bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota; dan (6) *The Closed Climate* yang ditandai suatu situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap para anggotanya.

Berdasarkan klasifikasi iklim organisasi tersebut, Halpin menyimpulkan ada tiga klasifikasi iklim organisasi, yaitu: (1) *Open Climate*, (2) *Familiar Climate*, dan (3) *Autonomous and Paternal Climate*. Pada akhirnya, Halpin mengklasifikasikan iklim organisasi menjadi dua, yaitu *Open Climate* dan *Closed Climate*. Dua klasifikasi itu bukanlah pemilahan secara diskrit, tetapi merupakan kontinum dari yang terbuka sampai pada yang tertutup. Apakah kecenderungan terbuka atau tertutupnya iklim organisasi diikuti makin tinggi atau rendahnya keefektifan organisasi? Hal inilah yang perlu dikaji secara empirik di lapangan⁸.

⁷ Ibid, hlm: 298

⁸ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi; Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, hlm: 142

Hasil penelitian Miner (1988) menunjukkan bahwa manajer yang bekerja dalam iklim organisasi terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik daripada manajer yang bekerja dalam iklim organisasi yang tertutup. Iklim organisasi juga mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja Davis, 1981). Padahal motivasi, performansi, dan kepuasan kerja merupakan sebagian komponen keefektifan organisasi.

Oleh sebab itu, iklim organisasi dapat dikatakan berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Organisasi yang memiliki situasi kerja dengan iklim terbuka menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi daripada yang menggunakan iklim tertutup (Hoy and Miskel, 1987). Heck et. al. (1991) menemukan bahwa prestasi sekolah (organisasi) dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang dikembangkan dan iklim sekolah yang kuat (*strong school climate*).

Dengan demikian, iklim organisasi dipengaruhi oleh iklim organisasi⁹ dan gaya kepemimpinan¹⁰. Iklim organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berkembang di dalamnya. Hal ini sejalan dengan pandangan DeRoche (1987) yang melihat keterkaitan budaya organisasi dengan iklim organisasi.

b. Konsep Budaya Organisasi.

Para ahli berbeda pendapat dalam menjelaskan pengertian organisasi. Pandangan klasik tentang organisasi dinyatakan oleh Max Weber; 1) organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut, 2) organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu, dan 3) organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-

⁹ Keterkaitannya diandaikan budaya sebagai baterai (*battery*) dan iklim sebagai pabrik nuklir (*nuclear plant*). Dengan demikian, iklim (yang diandaikan pabrik nuklir) dipengaruhi oleh budaya (yang diandaikan baterai) yang berlaku dalam organisasi.

¹⁰ Iklim organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau administrator atau jika di perguruan tinggi swasta disebut Rektor/Ketua/Direktur. Pemimpin yang memperoleh dukungan (*support*) tinggi menggambarkan iklim kelompok yang favorabel, sementara pemimpin yang memperoleh dukungan rendah menggambarkan iklim kelompok yang kurang favorabel

kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi di antara orang-orang yang bekerja sama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.¹¹

Sedangkan Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan itu (Owens, 1991). Creemers dan Reynolds (1993) menyatakan bahwa "*organizational culture is a pattern of beliefs and expectation shared by the organization's members.*" Sonhadji (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. Greenberg dan Baron (1995) menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Peterson (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos. Akhirnya, Creemers dan Reynolds (1993) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.

Organisasi berfungsi dengan berbagai struktur dan proses yang saling bergantung. Struktur dan proses-proses organisasi adalah tidak tetap, atau statik, tetapi lebih merupakan pola-pola hubungan yang berubah secara kontinyu dalam suatu kegiatan sosial yang lebih luas. Oleh karena itu, perubahan adalah suatu aspek universal dan kontinual semua organisasi.¹²

Berdasarkan paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi (dalam hal ini termasuk organisasi universitas swasta).

Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Gibson, Ivanichevich, dan Donnelly, 1988). Fungsi budaya organisasi adalah:

¹¹ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011, hlm: 113.

¹² Sukanto Reksohadiprodjo & T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan; Teori, Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta: BPF, 2008, hlm: 311

- 1) memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi,
- 2) memunculkan komitmen terhadap misi organisasi,
- 3) membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi, dan
- 4) meningkatkan stabilitas sistem sosial (Creemers dan Reynolds, 1993; Greenberg dan Baron, 1995).

Lain lagi pendapat Kroeber dan Kluchorn (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1996) budaya mengandung pola eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan hasil kelompok manusia secara berbeda termasuk benda-benda ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional (terus menurun dan terseleksi) dan tertanam pada nilai yang menyertai.

Berangkat dari pendapat tersebut, tersirat karakteristik budaya yang meliputi:

- a) Mempelajari, budaya diperlukan dan diwujudkan dalam belajar observasi dan pengalaman;
- b) Saling berbagi, individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi budaya;
- c) Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu ke generasi lain;
- d) Persepsi pengaruh, membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia;
- e) Adaptasi budaya didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Orientasi budaya suatu masyarakat mencerminkan interaksi dari lima karakteristik. Individu suatu masyarakat mengekspresikan budaya dan karakteristik melalui nilai-nilai kehidupan dan lingkungan sekitar. Nilai (kepercayaan yang berlaku umum yang didefinisikan apa yang benar dan salah atau menspesifikasikan preferensi umum) sebaliknya mempengaruhi sikap

individu mengenai bentuk perilaku yang dipertimbangkan lebih efektif dalam situasi tertentu.¹³

Menurut Schein (1992) dalam Yukl mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sekelompok atau organisasi. Asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan tersebut keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu dan ruang lingkup, sifat manusia, dan hubungan manusia. Schein membedakan antara keyakinan-keyakinan yang mendasari (yang dapat tidak disadari) dan nilai-nilai yang menyertai, yang dapat konsisten maupun tidak dengan keyakinan-keyakinan tersebut. Nilai-nilai mendukung yang tidak konsisten dengan keyakinan-keyakinan yang mendasari didasarkan atas pelajaran sebelumnya tidak akan secara akurat mencerminkan budaya tersebut. Misalnya, sebuah perusahaan dapat mendukung komunikasi terbuka, namun keyakinan yang mendasarinya mungkin adalah bahwa setiap ekspresi kritik atau ketidaksesuaian adalah bertentangan dan harus dihindari.

Keyakinan-keyakinan yang melandasi mewakili budaya kelompok atau organisasi yang berupa tanggapan-tanggapan yang dipelajari (*learned responses*) terhadap masalah-masalah kelangsungan lingkungan eksternal dan masalah-masalah integrasi internal. Masalah eksternal yang utama inti (*core mission*) atau alasan (*cause*) bagi eksistensi organisasi tersebut, sasaran-sasaran konkret yang didasarkan atas misi tersebut, strategi-strategi untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dan cara mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran tersebut. Kebanyakan organisasi mempunyai sasaran majemuk dengan prioritas-prioritas yang membedakan dan beberapa sasaran mungkin jelas dibanding dengan yang lain.

Fungsi penting dari budaya adalah untuk membantu kita memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi, dan dengan demikian mengurangi ketegangan, ketidakpastian, dan kekacauan. Masalah-masalah internal dan eksternal tersebut saling berhubungan dengan ketat, dan organisasi-organisasi menghadapinya secara simultan. Selagi pemecahan-pemecahan

¹³ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi; Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, hlm: 122-123.

dikembangkan melalui pengalaman, ia menjadi asumsi-asumsi yang dirasakan bersama yang diteruskan kepada para anggota baru.

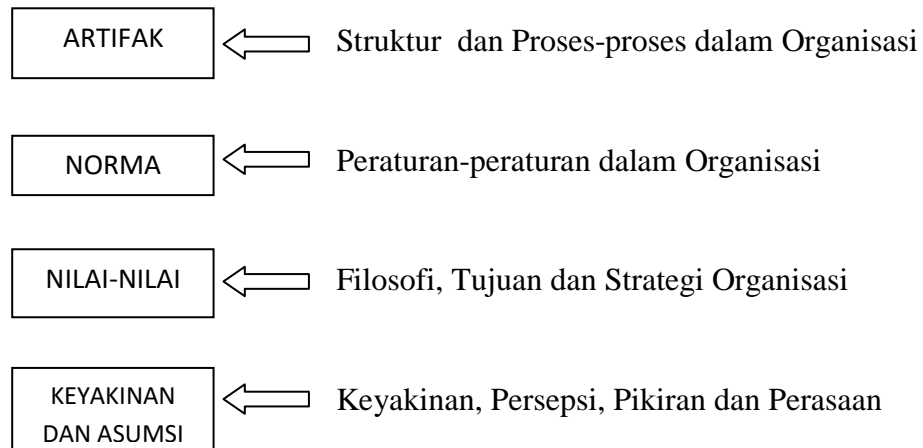
Pengaruh seorang pemimpin terhadap budaya sebuah organisasi bervariasi, tergantung kepada tahap pengembangan organisasi tersebut. Pendiri sebuah organisasi yang baru mempunyai pengaruh yang kuat terhadap budayanya. Pendiri tersebut secara khas mempunyai sebuah visi mengenai sebuah perusahaan yang baru dan menyarankan cara-cara untuk melakukan hal-hal, yang jika berhasil di dalam mencapai sasaran-sasaran dan mengurangi ketegangan, akan secara perlahan-lahan tertanam dalam budaya tersebut. Namun demikian, menciptakan budaya dalam sebuah organisasi baru tidak selalu merupakan proses yang lancar, proses ini dapat mencakup konflik yang cukup besar bila gagasan-gagasan pendiri tersebut tidak berhadapan atau terdapat anggota kuat lainnya pada organisasi tersebut yang mempunyai gagasan yang bersaing. Agar berhasil, pendiri tersebut membutuhkan sebuah visi yang cocok dan kemampuan dan ketekunan untuk mempengaruhi yang lain untuk menerimanya. Bila pendiri tersebut tidak mengartikulasikan visi yang konsisten dan bertindak secara konsisten untuk memperkuatnya, maka organisasi tersebut dapat mengembangkan budaya yang tidak berfungsi yang mencerminkan konflik-konflik internal pendiri tersebut.

Salah satu elemen yang paling penting dari budaya dalam organisasi baru adalah kumpulan keyakinan mengenai kompetensi khas organisasi tersebut yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain. Keyakinan-keyakinan kemungkinan akan mencakup alasan mengapa produk-produk atau jasa-jasa organisasi tersebut bersifat unik atau superior dan memasukkan juga prosedur-prosedur internalnya yang menyebabkan kemampuan yang kontinu untuk memberikan produk-produk dan jasa-jasa tersebut. Implikasi-implikasi bagi status relatif berbagai fungsi dalam organisasi dan strategi-strategi untuk memecahkan krisis-krisis berbeda, tergantung kepada sumber kompetensinya yang khas.

Budaya organisasi¹⁴ dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan seperti tampak pada gambar di bawah ini.

¹⁴ Menurut Mulyadi, dalam bukunya *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm: 47, mengartikan budaya madrasah pada dasarnya sama dengan budaya organisasi.

Gambar 1
Tingkatan Budaya Organisasi



Budaya organisasi sebagaimana dijelaskan dalam gambar di atas, dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan, yaitu:

- 1) **Artifak**, yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan dirasakan ketika oleh seseorang dari luar organisasi ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya tidak dikenalnya. Secara fisik artifak dapat dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi itu sendiri, artifak antara lain tampak dalam struktur dan proses-proses organisasi.
- 2) **Norma** dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi.
- 3) **Nilai-nilai** yang ada dalam organisasi yang menjadi daya tarik sehingga orang di luar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke dalamnya. Secara umum nilai-nilai inilah yang menjadi akar dari budaya organisasi, utamanya bila nilai-nilai yang dimaksudkan

Secara umum sebenarnya budaya madrasah atau budaya organisasi tidak berbeda dengan budaya masyarakat yang sudah dikenal selama ini. Perbedaan pokok terletak pada lingkungannya sehingga kekhususan dari budaya madrasah berakar dari lingkungannya, dalam hal ini lebih sempit dan lebih spesifik. Budaya organisasi pada umumnya didefinisikan sebagai nilai-nilai, asumsi asumsi, pemahaman dan cara-cara berpikir yang secara bersama-sama oleh anggota organisasi diakui dan dijalankan serta menjadi bagian dari kegiatan dan kehidupan mereka.

didukung oleh anggota kelompok. Adapun bentuk dari nilai-nilai yang dimaksudkan di antaranya tampak dari pengorbanan anggota dalam melakukan pekerjaan organisasi. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi.

- 4) **Asumsi-asumsi** dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini seringkali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik. Sebaliknya, manajemen sebuah organisasi yang kurang tertata mencerminkan asumsi atau keyakinan yang tidak kuat, sehingga budaya Organisasinya juga kurang jelas. Bagi anggota, keyakinan, asumsi, dan berbagai persepsi organisasi tercermin dalam perasaan dan pikiran mereka terkait dengan organisasinya.

3. Hubungan Iklim Organisasi, Budaya Organisasi dan Keefektifan Organisasi.

Hasil penelitian Miner (1988) menunjukkan bahwa manajer yang bekerja dalam iklim organisasi terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik daripada manajer yang bekerja dalam iklim organisasi yang tertutup.

Iklim organisasi juga mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja (Davis, 1981). Padahal motivasi, performansi dan kepuasan kerja merupakan sebagian komponen keefektifan organisasi. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi.

Organisasi yang memiliki situasi kerja dengan iklim terbuka menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi daripada yang menggunakan iklim tertutup (Hoy dan Miskel, 1987). Heck dkk. (1991) menemukan bahwa prestasi sekolah (organisasi) dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang dikembangkan dan iklim sekolah yang kuat (*strong school climate*). Dengan demikian keefektifan organisasi dipengaruhi oleh iklim organisasi dan perilaku kepemimpinan.

Iklm organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berkembang di dalamnya. Hal ini sejalan dengan pandangan DeRoche (1987) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai keterkaitan atau hubungan dengan iklim organisasi. Keterkaitannya diandaikan budaya sebagai baterai (*battery*) dan iklim sebagai pabrik nuklir (*nuclear plant*). Dengan demikian iklim organisasi (yang diandaikan pabrik nuklir) dipengaruhi oleh budaya (yang diandaikan baterai) yang berlaku dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Gibson, Ivanichevich, dan Donelly, 1995). Owens (1991) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat (*powerful*) terhadap perkembangan iklim. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi.

Kanter (1975) dalam penelitiannya menemukan bahwa dalam organisasi yang sukses, kultur kebanggaan terhadap organisasi berhubungan dengan iklim sukses (*climate of success*) dalam organisasi. Kultur kebanggaan diartikan sebagai komitmen emosional dan komitmen nilai antara perorangan dan organisasi, orang merasa berada (*belong*) pada entitas organisasi yang bermakna. Beberapa temuan penelitian ini makin memperkuat bahwa budaya organisasi mempengaruhi iklim organisasi. Organisasi akan sukses atau efektif jika budaya organisasinya kuat dan iklim organisasinya terbuka.

Iklm organisasi juga dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau administrator atau jika di perguruan tinggi swasta disebut Rektor/Ketua/Direktur. Pemimpin yang memperoleh dukungan (*support*) tinggi menggambarkan iklim kelompok yang favorabel, sementara pemimpin yang memperoleh dukungan rendah menggambarkan iklim kelompok yang kurang favorabel (Hoy dan Miskel, 1987). Berdasarkan pandangan ini makin tinggi dukungan pemimpin makin favorabel iklim organisasi.

Studi Garland dan OHeilly (dalam Owens, 1991) menemukan bahwa keberhasilan pemimpin bukan disebabkan oleh prestasi staf, tetapi oleh tanggung jawabnya untuk mengembangkan lingkungan (baca: situasi atau iklim) yang memungkinkan pengembangan organisasi mencapai level yang tinggi.

Dalam kaitannya dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang menggambarkan iklim organisasi penelitian Fiedler (dalam Owens, 1991)¹⁵ menemukan bahwa jika hubungan pemimpin dan bawahan baik (misalnya, pemimpin mempercayai, menghargai, dan disenangi), maka pemimpin lebih mudah memberikan pengaruh dan otoritas daripada jika hubungan pemimpin dan bawahan tidak baik (misalnya, pemimpin kurang menghargai dan kurang memberikan kepercayaan).

4. Bagaimana Para Pemimpin Membentuk Budaya Organisasi.

Menurut Schein (1992) para pemimpin mempunyai potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan menggunakan lima mekanisme budaya berikut, yaitu:

1. Perhatian (*attention*).

Para pemimpin mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian mereka melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat tentang, memuji, dan mengkritik. Banyak dari komunikasi tersebut terjadi selama kegiatan-kegiatan memantau dan merencanakan, seperti merencanakan rapat-rapat, rapat-rapat mengenai tinjauan kemajuan, dan "*management by walking around*." Ledakan-ledakan emosional para pemimpin khususnya mempunyai efek yang kuat dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan perhatian. Sebuah contoh adalah seorang pemimpin yang memarahi seorang bawahan karena tidak mengetahui apa yang sedang terjadi dalam unitnya. Tidak menanggapi sesuatu juga menyampaikan pesan, yaitu, bahwa hal itu tidak penting.

2. Reaksi terhadap krisis.

Krisis-krisis itu signifikan karena emosionalitas di sekelilingnya meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Misalnya, sebuah perusahaan yang sedang menghadapi tingkat penjualan yang turun secara drastis menghindari pemberhentian-pemberhentian dengan membuat agar semua pegawai (termasuk para manajer) bekerja dalam waktu

¹⁵ Op. Cit. Owen, hlm: 364

lebih pendek dan menerima pemotongan gaji, dan dengan demikian mengkomunikasikan perhatian yang kuat terhadap mempertahankan pekerjaan para pegawai.

3. Pemodelan peran.

Para pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi apa yang ditugaskan. Seorang pemimpin yang membuat sebuah kebijaksanaan atau prosedur namun gagal untuk memperhatikannya mengkomunikasikan pesan bahwa hal itu tidaklah penting atau diperlukan.

4. Alokasi imbalan-imbalan.

Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan-imbalan seperti peningkatan upah, atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut. Pengakuan formal dalam seremoni-seremoni dan pujian yang tidak formal mengkomunikasikan juga perhatian serta prioritas seorang pemimpin. Kegagalan untuk mengakui kontribusi dan keberhasilan mengkomunikasikan bahwa ia tidaklah penting. Akhirnya, pemberian dari simbol-simbol tentang status memperkuat kepentingan yang relatif dari beberapa orang anggota dibanding dengan yang lainnya. Tentu saja, perbedaan-perbedaan status yang jelas adalah bertentangan dengan nilai-nilai kebersamaan. Dibandingkan dengan kebanyakan perusahaan Amerika, perusahaan-perusahaan Jepang menggunakan jauh lebih sedikit simbol status dan keistimewaan-keistimewaan pangkal seperti ruang makan dan tempat parkir yang khusus.

5. Kriteria menseleksi dan memberhentikan.

Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang mempunyai nilai-nilai, keterampilan-keterampilan, atau ciri-ciri tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan. Para pelamar yang tidak cocok dapat diskriminasi dengan prosedur-prosedur formal dan

informal, dan ada juga prosedur-prosedur untuk meningkatkan seleksi diri sendiri, seperti memberi kepada pelamar informasi yang realistis tentang kriteria dan persyaratan bagi keberhasilan dalam organisasi. Kriteria serta prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengeluarkan atau memberhentikan para anggota dari sebuah organisasi mengkomunikasikan juga nilai-nilai serta perhatian dari pemimpin tersebut.

Pengaruh seorang pemimpin terhadap budaya sebuah organisasi bervariasi, tergantung kepada tahap pengembangan organisasi tersebut. Pendiri sebuah organisasi yang baru mempunyai pengaruh yang kuat terhadap budayanya. Pendiri tersebut secara khas mempunyai sebuah visi mengenai sebuah perusahaan yang baru dan menyarankan cara-cara untuk melakukan hal-hal, yang jika berhasil di dalam mencapai sasaran-sasaran dan mengurangi ketegangan, akan secara perlahan-lahan tertanam dalam budaya tersebut.

Namun demikian, menciptakan budaya dalam sebuah organisasi baru tidak selalu merupakan proses yang lancar, proses ini dapat mencakup konflik yang cukup besar bila gagasan-gagasan pendiri tersebut tidak berhak atau terdapat anggota kuat lainnya pada organisasi tersebut yang mempunyai gagasan yang bersaing. Agar berhasil, pendiri tersebut membutuhkan sebuah visi yang cocok dan kemampuan dan ketekunan untuk mempengaruhi yang lain untuk menerimanya. Bila pendiri tersebut tidak mengartikulasikan visi yang konsisten dan bertindak secara konsisten untuk memperkuatnya, maka organisasi tersebut dapat mengembangkan budaya yang tidak berfungsi yang mencerminkan konflik-konflik internal pendiri tersebut.

Salah satu elemen yang paling penting dari budaya dalam organisasi baru adalah kumpulan keyakinan mengenai kompetensi khas organisasi tersebut yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain. Keyakinan-keyakinan kemungkinan akan mencakup alasan mengapa produk-produk atau jasa-jasa organisasi tersebut bersifat unik atau superior dan memasukkan juga prosed-prosedur internalnya yang menyebabkan kemampuan yang kontinu untuk memberikan produk-produk dan jasa-jasa tersebut. Implikasi-implikasi bagi status relatif berbagai fungsi dalam organisasi dan strategi-strategi untuk memecahkan krisis-krisis berbeda, tergantung kepada sumber kompetensinya yang khas.

Tabel
Elemen-Elemen Kepemimpinan Kultural Dan Konsekuensi-Konsekuensi Terhadap Budaya Organisasi.

ELEMEN-ELEMEN DARI KEPEMIMPINAN KULTURAL	KONSEKUENSI-KONSEKUENSI BAGI BUDAYA	
	INOVASI	MEMPERTAHANKAN
1. Kualitas pribadi	Rasa percaya diri Kepribadian yang dominan Pendirian yang kuat Dramatis dan ekspresif	Percaya kepada kelompok Fasilitator Pendirian yang kuat Persuasif
2. Situasi yang dirasakan	Krisis	Tidak ada krisis atau ada tetapi dapat dikendalikan
3. Visi dan misi	Ideologi yang radikal	Ideologi yang konservatif
4. Atribusi pengikut	Pemimpin mempunyai kemampuan yang luar biasa yang dibutuhkan untuk menangani krisis.	Pemimpin mewakili nilai-nilai yang berlaku yang telah berhasil pada masa lalu.
5. Kinerja krisis kepemimpinan	Keberhasilan yang berkesinambungan	Keberhasilan yang berulang kali
6. Perilaku pemimpin	Model peran yang efektif Menciptakan kesan berhasil dan kompetensi Mengartikulasikan ideologi Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya pada para pengikut	Model peran yang efektif Menciptakan kesan keberhasilan dan kompetensi Mengartikulasikan ideologi Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya pada para pengikut
7. Tindakan-tindakan administratif	Motivasi. Struktur-struktur dan strategi-strategi baru; atau perubahan radikal dalam struktur dan strategi.	Motivasi. Mengasah dan memperkuat struktur-struktur dan strategi-strategi yang ada; atau perubahan sedikit-demi sedikit pada struktur dan strategi.

8.	Penggunaan dari nilai-nilai yang ada.	Mengkomunikasikan ideologi kultural dan nilai-nilai yang baru.	Memperkokoh dan menjayakan bentuk-bentuk ideologi dan nilai-nilai yang ada.
9.	Menggunakan tradisi	Menetapkan tradisi-tradisi baru	Meneruskan tradisi-tradisi yang berlaku
10	Ketekunan yang terus-menerus	Perubahan dilembagakan	Kesinambungan dibuat menarik dan vital.

Sumber: diadaptasi dari Trice & Beyer, 1991, hlm: 153

PENUTUP

Berdasarkan paparan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang menggunakan orientasi hubungan antar-manusia akan lebih menopang iklim yang terbuka (memberi kepercayaan, menghargai) daripada pemimpin yang menggunakan orientasi tugas (kurang menghargai dan kurang memberikan kepercayaan); pada gilirannya akan membuat organisasi menjadi efektif.

Iklim organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan seorang manajer. Fungsi pemimpin tersebut adalah menciptakan suasana (*atmosphere*) dan iklim di mana para pegawai dapat berkembang. Dengan demikian perilaku kepemimpinan seorang pemimpin berpengaruh terhadap iklim organisasi yang dipimpinnya.

Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Iklim organisasi tersebut mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinannya. Sedangkan Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi. Yang kesemuanya tersebut dapat ditentukan oleh peran pimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan

mereka merasa termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, dan (2) Mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri.

Berdasarkan beberapa tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa iklim dan budaya organisasi dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap iklim organisasi asalkan disertai dengan budaya organisasi yang kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN 1 Malang dan MA Hidayatul Mubtadi`in Kota Malang)*. Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.
- Miftah Toha, 2011. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Owens, R. G. 1991. *Organizational Behavior in education*, 4th Ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Steers, R. M, 1977. *Organizational Effectiveness: A Behavior View*, Santa Monica, CA: Goodyear.
- Owens, R. G. 1991. *Organizational Behavior in education*, 4th Ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Reksohadiprodjo, Sukanto & T. Hani Handoko, 2008. *Organisasi Perusahaan; Teori, Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFE.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi; Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Steers, R. M, 1977. *Organizational Effectiveness: A Behavior View*, Santa Monica, CA: Goodyear, (dalam Soetopo).
- Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in organization*. Alih bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.