



## **BAB 4**

### **BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN (MATERI ONLINE 4)**

#### **OBJEKTIF PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bagian ini, diharapkan pembaca mampu:

1. Memahami pengaruh globalisasi terhadap kepemimpinan
2. Menjelaskan hubungan konsep budaya dan kepemimpinan
3. Memahami bagaimana klaster wilayah mempengaruhi kepemimpinan
4. Memahami hubungan dimensi budaya dengan gaya kepemimpinan
5. Memahami bagaimana budaya dan kepemimpinan sebagai dua sisi koin yang sama

Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya tidak hanya ditentukan oleh salah satu aspek semata-mata, melainkan antara sifat, perilaku, dan kekuasaan-pengaruh saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya. Kekuasaan dan pengaruh mempunyai peranan sebagai daya dorong bagi setiap pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan mengubah perilaku yang dipimpinya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Para pemimpin membutuhkan kekuasaan tertentu untuk dapat efektif, namun hal itu tidak berarti bahwa lebih banyak kekuasaan akan lebih baik. Jumlah keseluruhan kekuasaan yang diperlukan bagi kepemimpinan yang efektif tergantung pada sifat organisasi, tugas, para bawahan, dan situasi. Pemimpin yang mempunyai position power yang cukup, sering tergoda untuk membuat banyak orang tergantung padanya daripada mengembangkan dan menggunakan expert power dan referent power.

Sejarah telah menunjukkan bahwa pemimpin yang mempunyai position power yang terlalu kuat cenderung menggunakannya untuk mendominasi dan mengeksploitasi pengikut. Sebaliknya, seorang pemimpin yang tidak mempunyai position power yang cukup akan mengalami kesukaran dalam mengembangkan kelompok yang berkinerja tinggi dalam organisasi. Pada umumnya, mungkin lebih baik bagi seorang pemimpin

untuk mempunyai position power yang sedang saja jumlahnya, meskipun jumlah yang optimal akan bervariasi tergantung situasi.

Sedangkan dalam personal power, seorang pemimpin yang mempunyai expert power atau daya tarik karismatik sering tergoda untuk bertindak dengan cara-cara yang pada akhirnya akan mengakibatkan kegagalan.

Pengaruh: Sebagai esensi dari kepemimpinan.

Pengaruh diperlukan untuk menyampaikan gagasan, mendapatkan penerimaan dari kebijakan atau rencana dan untuk memotivasi orang lain agar mendukung dan melaksanakan berbagai keputusan. Jika kekuasaan merupakan kapasitas untuk menjalankan pengaruh, maka cara kekuasaan itu dilaksanakan berkaitan dengan perilaku mempengaruhi. Oleh karena itu, cara kekuasaan dijalankan dalam berbagai bentuk perilaku mempengaruhi proses-proses yang mempengaruhi timbal balik antara pemimpin dan pengikut, juga akan menentukan efektivitas kepemimpinan.

Jenis-jenis spesifik perilaku yang digunakan untuk mempengaruhi dapat dijadikan jembatan bagi pendekatan kekuasaan dan pendekatan perilaku mengenai kepemimpinan. Sejumlah studi telah mengidentifikasi kategori perilaku, mempengaruhi yang proaktif yang disebut sebagai taktik mempengaruhi, antara lain:

1. Persuasi Rasional: Pemimpin menggunakan argumentasi logis dan bukti faktual untuk mempersuasi pengikut bahwa suatu usulan adalah masuk akal dan kemungkinan dapat mencapai sasaran.
2. Permintaan Inspirasional: Pemimpin membuat usulan yang membangkitkan entusiasme pada pengikut dengan menunjuk pada nilai-nilai, ide dan aspirasi pengikut atau dengan meningkatkan rasa percaya diri dari pengikut.
3. Konsultasi: Pemimpin mengajak partisipasi pengikut dalam merencanakan sasaran, aktivitas atau perubahan yang untuk itu diperlukan dukungan dan bantuan pengikut atau pemimpin bersedia memodifikasi usulan untuk menanggapi perhatian dan saran dari pengikut.
4. Menjilat: Pemimpin menggunakan pujian, rayuan, perilaku ramah-tamah, atau perilaku yang membantu agar pengikut berada dalam keadaan yang menyenangkan atau mempunyai pikiran yang menguntungkan pemimpin tersebut sebelum meminta sesuatu.
5. Permintaan Pribadi: Pemimpin menggunakan perasaan pengikut mengenai kesetiaan dan persahabatan terhadap dirinya ketika meminta sesuatu.

6. **Pertukaran:** Pemimpin menawarkan suatu pertukaran budi baik, memberi indikasi kesediaan untuk membalasnya pada suatu saat nanti, atau menjanjikan bagian dari manfaat bila pengikut membantu pencapaian tugas.
7. **Taktik Koalisi:** Pemimpin mencari bantuan dari orang lain untuk mempersuasi pengikut agar melakukan sesuatu atau menggunakan dukungan orang lain sebagai suatu alasan bagi pengikut untuk juga menyetujuinya.
8. **Taktik Mengesahkan:** Pemimpin mencoba untuk menetapkan validitas permintaan dengan menyatakan kewenangan atau hak untuk membuatnya atau dengan membuktikan bahwa hal itu adalah konsisten dengan kebijakan, peraturan, praktek atau tradisi organisasi.
9. **Menekan:** Pemimpin menggunakan permintaan, ancaman, seringnya pemeriksaan, atau peringatan-peringatan terus menerus untuk mempengaruhi pengikut melakukan apa yang diinginkan.

Pilihan mengenai perilaku mempengaruhi tergantung pada *position power* dan *personal power* yang dimiliki pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya pada situasi tertentu. Perilaku mempengaruhi seorang pemimpin secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku orang yang dipimpin baik berupa komitmen, kepatuhan maupun perlawanan. Hasil dari proses mempengaruhi, juga mempunyai efek umpan balik terhadap perilaku pemimpin. Selain itu, dampak kekuasaan pemimpin pada dasarnya tergantung pada apa yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi orang yang dipimpin. Dengan demikian, hasil dari usaha mempengaruhi merupakan akumulasi dari keterampilan mempengaruhi, perilaku mempengaruhi, dan kekuasaan pemimpin.

### **Globalisasi Mempengaruhi Kepemimpinan**

Tidak diragukan lagi bahwa globalisasi telah merambah ke seluruh penjuru dunia. Globalisasi adalah meningkatnya saling ketergantungan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, komunikasi dll.) antar bangsa. Orang-orang menjadi lebih saling terkait dan samarnya batas antar bangsa. Adanya perdagangan Internasional, pertukaran budaya, dan penggunaan sistem telekomunikasi di seluruh dunia merupakan beberapa contoh konkrit dari globalisasi.

Namun, peningkatan globalisasi telah menciptakan banyak tantangan, termasuk kebutuhan untuk merancang organisasi multinasional yang efektif, untuk mengidentifikasi dan memilih pemimpin yang tepat untuk entitas ini, dan untuk mengelola organisasi dengan karyawan yang beragam budaya (House&Javidan, 2004).

Globalisasi telah menciptakan kebutuhan untuk memahami bagaimana perbedaan budaya mempengaruhi kinerja kepemimpinan. Globalisasi juga telah menciptakan kebutuhan bagi para pemimpin untuk menjadi kompeten dalam kesadaran lintas budaya dan praktek.

Adler dan Bartolomeus (1992) berpendapat bahwa pemimpin global perlu mengembangkan lima lintas budaya kompeten. *Pertama*, pemimpin harus memahami bisnis, politik, dan budaya lingkungan seluruh dunia. *Kedua*, pemimpin perlu belajar perspektif, selera, tren, dan teknologi dari banyak budaya lain. *Ketiga*, harus mampu bekerja sama dengan orang-orang yang berasal dari berbagai budaya. *Keempat*, pemimpin harus mampu beradaptasi dengan hidup dan berkomunikasi dalam budaya lain. *Kelima*, pemimpin perlu belajar untuk berhubungan dengan orang dari budaya lain dari posisi kesetaraan.

Selain itu, Ting Toomey (1999) percaya bahwa para pemimpin global harus terampil dalam menciptakan visi. Mereka perlu mengembangkan kompetensi komunikasi yang akan memungkinkan mereka untuk mengartikulasikan dan melaksanakan visi mereka di tempat kerja yang beragam. Singkatnya, para pemimpin saat ini perlu memenuhi satu set kompetensi jika mereka berniat untuk menjadi efektif dalam masyarakat global saat ini.

### **Konsep Budaya dan Kepemimpinan**

Terdapat dua konsep yang terkait erat dengan budaya dan kepemimpinan: *etnosentrisme* dan *prasangka*. Kedua konsep ini dapat berdampak pada bagaimana para pemimpin mempengaruhi orang lain.

#### *Etnosentrisme*

Etnosentrisme adalah kecenderungan bagi individu untuk menempatkan kelompok mereka sendiri (etnis, ras, atau budaya) dipusat pengamatan mereka dari orang lain. Orang cenderung memberikan prioritas dan nilai keyakinan mereka sendiri di atas kelompok-kelompok lainnya. Etnosentrisme adalah persepsi bahwa budaya sendiri lebih baik atau lebih alami dari budaya lain. Hal ini memungkinkan memicu kegagalan untuk mengenali hal unik dari orang maupun ras atau etnis lain.

Sebagai contoh, beberapa orang berpikir bahwa prinsip-prinsip demokrasi di Amerika Serikat lebih unggul dibandingkan dengan politik budaya lain, dan mereka sering gagal untuk memahami kompleksitas budaya ini.

Etnosentrisme membuat kita untuk cenderung berpikir tentang nilai-nilai budaya kita sendiri dan cara melakukan hal-hal yang benar. (Gudykunst & Kim, 1997).

Etnosentrisme dapat menjadi hambatan utama untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif karena mencegah orang-orang dari memahami dan menghormati kebudayaan lain.

Sebagai contoh, jika budaya satu orang menghargai prestasi individu, mungkin sulit bagi orang itu untuk memahami orang lain yang kultur menekankan kolektivitas (bekerja bersama-sama secara keseluruhan).

Demikian pula, jika seseorang meyakini otoritas, dia mungkin merasa sulit untuk memahami orang yang menantang otoritas atau tidak mudah tunduk kepada figur otoritas. Semakin etnosentris kita, kurang terbuka atau toleran kita dari tradisi atau praktek-praktek budaya orang lain. Seorang pemimpin yang terampil harus dapat dapat menghindari masalah yang berkaitan dengan etnosentrisme. Sementara mengenali konsep etnosentrisme sendiri, seorang pemimpin juga perlu memahami dan mentolerir etnosentrisme orang lain.

Pada kenyataannya, itu adalah bahan pertimbangan bagi para pemimpin. Di satu sisi, mereka harus dapat berpromosi dengan percaya diri sesuai cara mereka sendiri dalam melakukan sesuatu, tetapi pada saat yang sama mereka harus yang sensitif terhadap legitimasi cara budaya lain. Pemimpin yang terampil mampu menegosiasikan garis tipis antara mencoba untuk mengatasi etnosentrisme dan tahu kapan harus tetap berpijak pada nilai-nilai budaya mereka sendiri.

### *Prasangka*

Prasangka adalah sikap yakin, kuat, teguh yang dimiliki oleh seorang individu tentang individu atau kelompok lain yang didasarkan pada data yang kurang dapat dipercaya atau tidak berdasar. Hal ini mengacu pada penghakiman catatan tentang orang lain berdasarkan keputusan atau pengalaman sebelumnya. Prasangka sering dianggap dalam konteks ras (misalnya, Amerika Eropa dengan Amerika Afrika), tetapi juga berlaku di berbagai bidang seperti jenis kelamin, usia, fobia, dan prasangka independen lain.

Meskipun prasangka bisa positif (misalnya, berpikir sisi positif dari budaya lain tanpa bukti yang cukup), bisa pula negatif. Salah satu masalah utama dengan prasangka adalah bahwa orang lebih berorientasi diri sendiri daripada berorientasi orang lain. Ini membantu kita untuk mencapai keseimbangan untuk diri kita sendiri dengan mengorbankan orang lain. Selain itu, sikap prasangka menghambat pemahaman dengan menciptakan tembok yang membatasi kemampuan kita untuk melihat beberapa aspek dan kualitas orang lain. Kedua hal yakni etnosentrisme dan prasangka mengganggu kemampuan kita untuk memahami dan menghargai pengalaman orang lain. Selain dapat memerangi prasangka mereka sendiri, pemimpin

juga harus dapat menghadapi tantangan untuk berurusan dengan prasangka bawahan atau karyawannya. Tidak jarang bagi pemimpin untuk menghadapi bawahan atau karyawan yang mewakili kelompok-kelompok budaya yang berbeda, dan kelompok ini memiliki prasangka mereka sendiri terhadap satu sama lain. Seorang pemimpin yang terampil perlu menemukan cara untuk bernegosiasi dengan bawahan atau karyawannya dari berbagai latar belakang budaya.

### **Klaster Budaya dan Kepemimpinan**

Peneliti GLOBE membagi data dari 62 negara yang mereka pelajari ke dalam beberapa klaster. Klaster ini membantu untuk mendapatkan cara mudah menganalisis persamaan dan perbedaan antara kelompok budaya dan untuk membuat generalisasi yang bermakna tentang budaya dan kepemimpinan. Untuk membuat klaster daerah, peneliti GLOBE menggunakan beberapa faktor, seperti bahasa umum, geografi, agama, dan catatan sejarah.

Berdasarkan faktor-faktor ini, mereka dikelompokkan menjadi sepuluh kelompok negara yang berbeda: Anglo, Eropa Latin, Nordic Eropa, Jermanik Eropa, Eropa Timur, Amerika Latin, Timur Tengah, Afrika Sub - Sahara, Asia Selatan, dan Konghucu Asia.

Ini adalah sepuluh daerah klaster kelompok yang digunakan dalam semua studi GLOBE. Mereka menyimpulkan bahwa setiap klaster memiliki keunikan masing-masing. Singkatnya, klaster daerah tersebut mewakili cara yang valid dan dapat diandalkan untuk membedakan negara di dunia ke dalam sepuluh kelompok yang berbeda.

### **Karakteristik Klaster**

Peneliti GLOBE, menganalisis data dari masing-masing daerah dalam upaya untuk mengkarakterisasi klaster daerah, berikut penjelasannya:

#### ***Anglo***

Anglo klaster terdiri dari Kanada, Amerika Serikat, Australia, Irlandia, Inggris, Afrika Selatan, dan Selandia Baru. Negara-negara yang tinggi dalam orientasi kinerja individu dan rendah dalam kelompok kolektif. Ini berarti karakteristik dari negara-negara tersebut adalah untuk menjadi kompetitif dan berorientasi pada hasil tetapi kurang melekat pada keluarga mereka atau kelompok serupa dari negara lain.

#### ***Konghucu Asia***

Klaster ini termasuk Singapura, Hong Kong, Taiwan, China, Korea Selatan, dan Jepang menunjukkan nilai tinggi dalam orientasi kinerja individu, kolektivisme kelembagaan, dan kolektivisme dalam kelompok. Negara-negara ini berorientasi pada hasil yang diinginkan individu dan mereka mendorong kelompok kerja bersama atas tujuan

individu. Orang-orang di negara-negara tersebut setia dan loyal kepada keluarga mereka.

### ***Eropa Timur***

Yang termasuk dalam klaster ini adalah Yunani, Hungaria, Albania, Slovenia, Polandia, Rusia, Georgia, dan Kazakhstan. Negara-negara ini menempatkan angka yang tinggi pada asertif, kolektivisme dalam kelompok, dan egalitarianisme gender. Mereka mencetak nilai rendah pada orientasi kinerja, orientasi masa depan, dan menghindari ketidakpastian. Orang-orang dalam kelompok ini cenderung kuat dan mendukung rekan kerja mereka dan memperlakukan wanita dengan kesetaraan yang lebih besar. Mereka cenderung membuat prestasi karena dorongan, untuk menekankan perencanaan strategis, dan menjalankan peraturan dan hukum sebagai cara untuk menjaga ketertiban.

### ***Eropa Jermanik***

Negara-negara Eropa Jermanik yang meliputi Austria, Belanda, Swiss, dan Jerman yang tinggi dalam orientasi kinerja, ketegasan, orientasi masa depan, dan menghindari ketidakpastian. Mereka rendah dalam orientasi manusiawi, kolektivisme kelembagaan, dan kolektivisme dalam kelompok. Negara-negara ini menghargai persaingan dan agresivitas dan lebih berorientasi hasil daripada orientasi terhadap sesama manusia. Mereka menikmati perencanaan dan investasi di masa depan dan menggunakan aturan dan hukum untuk memberi mereka kontrol atas lingkungan mereka. Pada saat yang sama, negara-negara ini lebih cenderung individualistis dan berorientasi kelompok yang kurang. Mereka cenderung tidak menekankan kelompok sosial yang luas.

### ***Amerika Latin***

Klaster Amerika Latin terdiri dari Ekuador, El Salvador, Kolombia, Bolivia, Brazil, Guatemala, Argentina, Kosta Rika, Venezuela, dan Meksiko. Orang-orang di negara-negara angka tinggi kolektivisme dalam kelompok dan rendah pada orientasi kinerja, orientasi masa depan, kelembagaan kolektif, dan penghindaran ketidakpastian. Orang-orang di negara-negara tersebut, cenderung setia dan dikhususkan untuk keluarga dan kelompok-kelompok serupa, tetapi kurang tertarik pada kelompok kelembagaan dan masyarakat secara keseluruhan.

### ***Eropa Latin***

Terdiri dari Perancis, Portugal, Spanyol, Swiss, Italia, dan Israel. Kluster Eropa Latin lebih menonjolkan moderat tetapi mereka mencetak nilai rendah pada orientasi manusiawi dan kolektivisme kelembagaan. Ini adalah karakteristik dari negara-negara yang lebih menganggap nilai otonomi individu dan menempatkan nilai kurang pada kolektif masyarakat yang lebih besar. Individu didorong untuk hati-hati untuk diri mereka sendiri dan untuk mengejar tujuan individu daripada tujuan sosial.



### ***Timur Tengah***

Klaster ini terdiri dari Qatar, Maroko, Mesir, Kuwait, dan Turki. Negara-negara ini mencetak tinggi pada kolektivisme dalam kelompok dan rendah pada orientasi masa depan, egalitarianisme jender, dan menghindari ketidakpastian. Orang-orang di negara-negara cenderung untuk menunjukkan kebanggaan besar dalam keluarga mereka dan organisasi-organisasi. Mereka setia dan loyal terhadap rakyat mereka sendiri. Selanjutnya, merupakan hal yang umum bagi negara-negara ini untuk mengatasi orang dari jenis kelamin yang berbeda dengan cara yang jelas berbeda. Perempuan seringkali diberikan statusnya lebih rendah dibanding dengan laki-laki, dan lebih sedikit perempuan berada dalam posisi otoritas daripada pria. Di Timur Tengah, orang-orang memberikan konsistensi terhadap ketidakstresan dan tidak menempatkan ketergantungan terhadap kebijakan dan prosedur.

### ***Nordic Eropa***

Klaster Nordic Eropa yang mencakup Denmark, Finlandia, dan Swedia menunjukkan beberapa karakteristik khas. Klaster ini mencetak tinggi nilai orientasi masa depan, egalitarianisme jender, kolektivisme kelembagaan, penghindaran ketidakpastian dan rendah pada ketegangan, kolektivisme dalam kelompok, dan jarak kekuasaan. Orang-orang Nordik menempatkan prioritas tinggi pada kesuksesan jangka panjang. Wanita diperlakukan dengan kesetaraan yang lebih besar. Di Nordic Eropa beranggapan bahwa ketegangan merupakan tindakan tidak menghargai kesopanan dan kelembutan, dan kekuasaan dibagi secara merata untuk semua orang di segala lapisan masyarakat. Kerjasama dan identitas kelompok masyarakat sangat dihargai tinggi oleh orang-orang Nordik.

### ***Asia Selatan***

Filipina, Indonesia, Malaysia, India, dan Thailand membentuk klaster Asia Selatan. Negara-negara ini menunjukkan nilai tinggi pada manusiawi orientasi dan kolektivisme dalam kelompok. Asia Selatan dapat dicirikan sebagai negara yang menunjukkan kesetiaan keluarga yang kuat dan keprihatinan yang mendalam bagi masyarakat mereka.

### ***Afrika Sub-Sahara***

Klaster Sub - Sahara Afrika terdiri dari Zimbabwe, Namibia, Zambia, dan Nigeria. Negara-negara ini menerapkan skor tinggi pada orientasi manusiawi. Di Afrika Sub - Sahara, orang-orang pada umumnya sangat prihatin dan peka terhadap orang lain. Kepedulian untuk keluarga dan teman-teman lebih penting daripada perhatian untuk diri.

## **Dimensi atau Tingkatan Budaya Organisasi**

Berbagai pola asumsi dasar yang telah dipelajari untuk memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi (masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal) kepada anggota atau generasi baru sebagai arahan yang benar, untuk berpikir, dan tanggung jawab dalam menghadapi masalah itu. Hal ini penting dilakukan agar organisasi (perusahaan) dapat terus berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Untuk itu perlu diketahui pengembangan tahap-tahap budaya, yang oleh Indrapradja (1992) disebut dimensi budaya dalam organisasi, yaitu:

#### Dimensi Pertama: Artifak-Artifak (*Artifacts*)

*Artifacts* adalah “benda-benda” hasil buatan manusia. Kita dapat mengamati suatu budaya dalam artifak yang diciptakannya berupa kata-kata yang digunakan, tindakan para anggota organisasi dan objek yang ada dalam organisasi. Yang dimaksudkan dengan “kata-kata budaya” di sini termasuk bahasa khusus atau jargon yang digunakan oleh orang-orang dalam organisasi, kisah-kisah yang diceritakan oleh mereka dan mitos-mitos yang dilestarikan oleh mereka. Yang dimaksudkan dengan “tindakan-tindakan budaya” adalah upacara ritual (*ritual and ceremonies*) yang diselenggarakan dan diikuti oleh mereka, misalnya upacara bendera, rapat rutin harian, expose dan bentuk penyajian lain, pemberian persetujuan rapat pimpinan secara berkala, rapat kerja pimpinan cabang, rapat direksi, upacara pemberian penghargaan, malam silaturahmi, perayaan hari besar, karyawan, dan sebagainya.

“objek budaya” di sini termasuk busana yang dikenakan para anggota organisasi, mebel yang digunakan dalam kantor, karya seni yang dipilih dan digunakan oleh para warga organisasi.

#### Dimensi Kedua: Perspektif

Perspektif berada satu lapisan di bawah artifak-artifak (benda yang tampak jelas terlihat wujudnya), tetapi masih mudah untuk melihatnya. Yang termasuk ke dalam perspektif adalah berbagai norma sosial dan peraturan yang mengatur bagaimana para warga organisasi harus berperilaku dalam situasi khusus. Dengan adanya berbagai peraturan dan norma tersebut, para anggota organisasi tidak perlu memecahkan permasalahan sosial organisasi secara baru setiap timbul permasalahan.

#### Dimensi Ketiga: Nilai-nilai (*Values*)

Nilai-nilai (*Values*) berada setingkat lebih dekat dengan inti suatu budaya organisasi. *Values* mencerminkan falsafah dan misi organisasi, cita-cita organisasi, tujuan, dan standar organisasi. Para anggota organisasi menggunakan nilai-nilai ini untuk menilai

(*judging*) orang-orang, tindakan, dan peluang serta mengambil keputusan atas nama organisasi.

#### Dimensi Keempat: Asumsi-Asumsi (*Assumptions*)

Pada lapisan terdalam, yaitu inti budaya organisasi, terdapatlah kepercayaan para anggota organisasi yang tidak diucapkan tentang mereka sendiri dan mengenai orang lain. Asumsi budaya bersifat *take for granted*, sehingga pada dasarnya kita harus menjadi bagian dari budaya itu kalau kita mau mengerti. Akan tetapi kesulitannya adalah, sekali kita menjadi bagian dari budaya itu, kita tidak mengenalinya lagi karena unsur budaya organisasi sudah menjadi bagian dari pandangan dunia kita secara otomatis.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang sungguh kompleks. Akan tetapi, kita harus memiliki kemampuan mengalisis budaya organisasi secara akurat apabila kita sungguh-sungguh mau mengerti mengapa organisasi melakukan hal-hal tertentu dan mengapa para pemimpin organisasi itu dapat menghadapi kesulitan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya.

### **Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi**

Isu dan kekuatan suatu budaya mempengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Budaya sebuah organisasi yang mempunyai kemungkinan paling besar untuk membentuk standar etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap resiko tinggi, rendah, sampai sedang dalam hal keagresifan, dan fokus pada saran selain juga hasil. Manajemen dapat melakukan beberapa hal dalam menciptakan budaya yang lebih etis.

### **Pemahaman Tentang Kepemimpinan**

Kepemimpinan memainkan peranan penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Di samping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengembangan organisasi merupakan suatu kegiatan mengadakan perubahan secara berencana yang mencakup suatu diagnosa secara sistematis terhadap organisasi. Seorang pemimpin harus ikut aktif dalam mengatur pelaksanaan kegiatan usaha pengembangan organisasi. Keberhasilan kegiatan usaha

pengembangan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya atau pengelola dan komitmen pimpinan puncak organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin organisasi. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya.

Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada merupakan tantangan terbesar masa kini bagi seorang pemimpin. Peranan seorang pemimpin dalam hubungan antar manusia sangat terkait dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Seorang pemimpin diharapkan dapat menampilkan gaya kepemimpinan segala situasi tergantung kondisi dan situasi serta kepada bawahan yang mana. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang-orang yang dipimpinya. Penelitian lain kepemimpinan efektif adalah dikaitkan dengan kekuasaan.

### **Budaya dan Kepemimpinan sebagai Dua Sisi Koin yang Sama**

Budaya organisasi disebut sebagai *“the way things get done around here.”* Budaya organisasi dapat membantu atau menghalangi keberhasilan perusahaan.

Ketika masuk ke dalam sebuah perusahaan, dapat dengan cepat mengidentifikasi beberapa elemen budaya berdasarkan apa yang dilihat, bagaimana perusahaan akan menyambut, apa yang akan dialami didalamnya, tradisi, dan lain-lain unsur-unsur budaya dari suatu organisasi dimanapun.

Siapa yang bertanggung jawab atas budaya perusahaan? Siapa yang menetapkan ritme organisasi?

Edgar Schein, penulis Budaya Organisasi dan Kepemimpinan, mengatakan kepemimpinan dan budaya adalah dua sisi dari koin yang sama. Keduanya saling terkait dan saling mengisi. Penciptaan budaya dan manajemen adalah inti dari kepemimpinan. Untuk menjadi sukses, Schein menduga, setiap orang harus menjadi *“learning leader.”*

Schein membahas tentang bagaimana para pemimpin dapat mempengaruhi budaya. Karakteristik tersebut adalah:

**Persepsi dan wawasan** - pemimpin harus memiliki wawasan budaya dan elemen difungsional. Para pemimpin harus rentan terhadap *“not hold the answers”* dan mengembangkan keterampilan *“humble inquiry.”*

**Motivasi** - pemimpin harus dapat berbicara kebenaran ketika budaya tidak tepat, menempatkan organisasi jauh di atas kepentingan diri sendiri dan terus stabil terhadap perubahan yang dibutuhkan untuk mendapatkan budaya kembali ke jalurnya.

**Kekuatan Emosional** - pemimpin harus menciptakan rasa aman, melakukan apa yang dibutuhkan untuk mengatasi kecemasan dan berurusan dengan kemarahan atau kritik yang sering datang dari karyawan yang menantang budaya baru.

**Kemampuan untuk Menciptakan Budaya** - pemimpin harus “menjual” nilai-nilai dan konsep-konsep baru dan menciptakan peluang bagi konsep-konsep ini akan terlihat oleh karyawan perusahaan.

**Kemampuan untuk Menciptakan Partisipasi** - karakteristik seorang pemimpin harus mampu mendengarkan dan melibatkan karyawan dalam proses penemuan atau pembelajaran dan perubahan. Budaya tidak ada tanpa orang-orang, jadi bagaimana bisa seorang pemimpin akan berhasil tanpa melibatkan orang lain dalam prosesnya?

Schein mengatakan, “Ketika Anda melihat sebuah organisasi, melemparkan sebuah koin dan melihat bagaimana terjatuh di tanah. Kedua sisi, budaya atau kepemimpinan, akan memberitahu Anda cukup tentang organisasi tersebut dan apakah Anda ingin bergabung dengannya.”

### **Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya**

Konsep kepemimpinan telah berpuluh-puluh tahun diteliti oleh ratusan ahli, melalui berbagai metode, berfokus pada berbagai elemen kepemimpinan, dengan berbagai sudut pandang. Tentunya hasil yang diperoleh juga beragam. Salah satu temuan yang paling konsisten di antara ratusan penelitian tersebut adalah bahwa satu gaya atau tipe kepemimpinan tidak dapat diterapkan secara terus-menerus, melainkan bergantung pada situasi, tugas yang dibebankan, dan karakteristik dari para bawahan yang dipimpinya.

Salah satu contoh situasi yang berbeda-beda di mana seorang pemimpin menjalankan perannya, adalah fase atau tahap-tahap sebuah organisasi dalam siklusnya.

Peran seorang pemimpin pada saat organisasi baru dibentuk dan pada saat organisasi sudah mulai menua, sangatlah berbeda.

### **Fase Pendirian: Pemimpin sebagai Penggerak Organisasi**

Pada masa-masa awal sebuah organisasi berdiri, fungsi seorang pemimpin adalah memberikan pasokan energi yang dibutuhkan agar sebuah organisasi dapat “lepas landas”.

Peran yang sering kali dianggap paling penting adalah memberikan visi, arah dan tujuan ke mana organisasi menuju.

Yang tidak kalah penting adalah sebagai pusat dan pemberi energi bagi seluruh karyawan di kala mencoba berbagai strategi, menghadapi berbagai kegagalan, dalam upaya membangun sebuah organisasi yang tangguh.

Energi yang kuat datang dari seorang pemimpin yang dapat memberi keyakinan, membangkitkan motivasi yang pada dasarnya memberi napas bagi seluruh organisasi. Sebagai pusat penggerak seluruh organisasi.

### **Fase Pembentukan: Pemimpin sebagai Pencipta Budaya**

Setelah sebuah organisasi berhasil memiliki SDM yang berpotensi untuk hidup dan tetap bertahan hidup, maka seorang pemimpin “menularkan” semangat kewirausahaan, kepercayaan diri dan nilai-nilai yang dianutnya kepada para bawahannya. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga cara:

- Ia hanya merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, memiliki visi, dan pola tingkah laku yang sama dengannya;
- Ia mengkomunikasikan, mensosialisasikan, serta melakukan doktrinasi kepada para bawahannya tentang nilai-nilai dan cara berpikir dan bertingkah laku yang ia inginkan;
- Ia memberikan contoh kepada para bawahannya bagaimana seharusnya berpikir dan bertingkah laku, sehingga para bawahannya akan menjadikannya tokoh panutan dan menginternalisasi nilai-nilai yang dianut pemimpinnya. Di sini terlihat jelas peran seorang pemimpin dalam menciptakan budaya kerja yang diinginkan. Sifat, kepribadian, dan tingkah laku seorang pemimpin menjadi embrio sebuah budaya dalam organisasinya. Karenanya, konsistensi antara apa yang dikatakan dan diharapkan dengan apa yang dilakukan menjadi faktor krusial.

### **Fase Pemeliharaan: Pemimpin sebagai Pemelihara Budaya**

Sering kali sebuah organisasi mengalami kegagalan karena lalai mempertahankan *competitive edge*-nya. Produk yang cepat usang, nilai tambah yang tidak terus

ditingkatkan adalah sebagian contoh penyebab runtuhnya sebuah organisasi. Budaya organisasi memegang peranan penting di sini. Sebuah contoh, budaya “inovasi” dan “mengutamakan kebutuhan pelanggan” yang telah berhasil dibentuk pada masa pembentukan dan pemeliharaan, gagal dipelihara keberadaannya.

Apa yang tercipta dengan baik pada masa muda sebuah energi organisasi yang besar dan visi yang kuat dari sang pemimpin meluntur pada saat organisasi tersebut bertambah usianya. Kegagalan seorang pemimpin pendiri sering kali terjadi pada masa ini, di mana ia tidak berhasil menciptakan para pemimpin penerus, yang mampu memelihara budaya organisasi yang telah terbentuk.

### **Fase Perubahan: Pemimpin sebagai Agen Perubahan**

Kegagalan sering kali juga terjadi karena para pemimpin tidak dapat beradaptasi dan mengikuti cepatnya perubahan yang terjadi di sekelilingnya. Prinsip dan nilai-nilai yang secara kaku diterapkan, budaya yang solid terbentuk, sering kali justru membawa malapetaka pada saat prinsip, nilai dan budaya yang dianut sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan zaman.

Pemimpin pada sebuah organisasi yang sudah dewasa harus terus-menerus mengevaluasi, apakah nilai dan budaya yang dianut masih mendukung pada saat perubahan terjadi. Perubahan nilai dan budaya justru harus dimulai dari sang pemimpin. Pemimpin menjadi orang pertama dan yang paling ingin untuk berubah. Ia adalah orang yang berdiri di garis paling depan upaya perubahan. Seorang pemimpin perubahan.

### **Perilaku Kepemimpinan dari Klaster Budaya**

Tujuan keseluruhan dari proyek GLOBE yang sudah dibahas sebelumnya adalah untuk menentukan bagaimana orang-orang dari budaya yang berbeda melihat kepemimpinan.

Selain itu, peneliti ingin menentukan cara di mana karakteristik budaya yang terkait dengan perilaku kepemimpinan di dukung kultur.

Singkatnya, mereka ingin mengetahui bagaimana perbedaan-perbedaan dalam budaya yang berkaitan dengan perbedaan dalam pendekatan kepemimpinan.

Untuk menggambarkan bagaimana budaya yang berbeda melihat perilaku kepemimpinan pada orang lain, peneliti GLOBE mengidentifikasi enam perilaku kepemimpinan global yaitu: karismatik atau nilai berbasis, berorientasi tim, partisipatif, berorientasi manusiawi, otonom, dan melindungi diri sendiri (House & Javidan, 2004).

Perilaku kepemimpinan global ini didefinisikan dalam studi sebagai berikut:

- Kepemimpinan karismatik atau berbasis nilai mencerminkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengharapkan kinerja tinggi dari orang lain berdasarkan nilai-nilai inti yang dipegang kuat. Model kepemimpinan yang termasuk menjadi visioner, ilham - rasional, rela berkorban, dapat di percaya, tegas, dan berorientasi pada kinerja.
- Kepemimpinan berorientasi Tim menekankan membangun tim dan tujuan yang sama di antara anggota tim. Model kepemimpinan yang termasuk menjadi kolaboratif, integratif, diplomatik, dan administrasi kompeten.
- Kepemimpinan partisipatif mencerminkan sejauh mana pemimpin melibatkan orang lain dalam membuat dan melaksanakan keputusan. Ini termasuk menjadi partisipatif dan anti yang bersifat otokrasi.
- Kepemimpinan berorientasi manusiawi menekankan bersikap mendukung, perhatian, penyayang, dan murah hati. Jenis kepemimpinan mencakup kesopanan dan kepekaan terhadap orang.
- Kepemimpinan Otonomi mengacu mandiri dan individualistis kepemimpinan, yang meliputi menjadi otonom dan unik.

Kepemimpinan melindungi diri mencerminkan perilaku yang menjamin keselamatan dan keamanan pemimpin dan kelompok. Ini mencakup kepemimpinan yang egois, berdasarkan pada status, merangsang konflik, menyelamatkan imej, dan prosedural.

Enam perilaku kepemimpinan global ini muncul dari penelitian GLOBE dan digunakan untuk menilai cara yang berbeda di mana berbagai kelompok budaya melihat kepemimpinan.

Dari analisis ini mereka mampu mengidentifikasi profil kepemimpinan untuk setiap klaster. Setiap profil menggambarkan relatif pentingnya dan keinginan bahwa budaya yang berbeda menganggap perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

Ini adalah profil kepemimpinan untuk masing-masing kelompok budaya.



### 1. Profil Kepemimpinan Eropa Timur

Untuk negara-negara Eropa Timur, contoh ideal seorang pemimpin akan menjadi orang yang pertama dan terutama sambil mempertahankan minat yang kuat dalam melindungi kedudukannya sebagai pemimpin. Selain itu, pemimpin akan cukup karismatik atau berbasis nilai, berorientasi tim, dan berorientasi pada orang namun sebagian besar tidak tertarik dalam melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan. Singkatnya, budaya ini menggambarkan seorang pemimpin sebagai orang yang sangat otonom, membuat keputusan secara independen, dan untuk tingkat tertentu inspirasi, berorientasi tim, dan memperhatikan kebutuhan manusia.

### 2. Profil Kepemimpinan Amerika Latin

Sangat berbeda dari negara-negara Eropa Timur, negara-negara Amerika Latin menempatkan paling penting pada berorientasi tim, berdasarkan nilai atau karismatik, dan melindungi diri sendiri kepemimpinan dan yang paling penting tentang kepemimpinan otonom. Selain itu, klaster ini cukup tertarik dalam kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada orang. Profil untuk klaster Amerika Latin adalah seorang pemimpin yang karismatik atau berbasis nilai tapi agak egois, kolaboratif, dan inspirasi. Para pemimpin cenderung cukup tertarik pada orang dan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan.

### 3. Profil Kepemimpinan Latin Eropa

Klaster Latin Eropa nilai kepemimpinan yang karismatik atau berbasis nilai, berorientasi tim, partisipatif, dan melindungi diri sendiri. Kepemimpinan independen dan sisi manusia dari kepemimpinan tidak ditonjolkan dalam klaster ini. Singkatnya, profil Latin Eropa pusat klaster pada kepemimpinan yang inspiratif, kolaboratif, partisipatif, dan berorientasi diri, tetapi pada saat yang sama tidak sangat penyayang.

### 4. Profil Kepemimpinan Konhucu Asia

Profil kepemimpinan negara-negara Asia Konfusian menggambarkan pemimpin yang protektif terhadap kepemimpinan sendiri, berorientasi tim, dan berorientasi pada manusia. Meskipun independen dan sampai batas tertentu memiliki inspirasi, jenis pemimpin biasanya tidak mengundang orang lain untuk terlibat dalam penetapan tujuan atau pengambilan keputusan. Singkatnya, profil Konfusianisme Asia menggambarkan seorang pemimpin yang bekerja dan peduli tentang orang lain, tetapi yang menggunakan status dan posisi untuk membuat keputusan mandiri tanpa masukan dari orang lain.

### 5. Profil Kepemimpinan Nordik Eropa

Contoh ideal kepemimpinan bagi negara-negara Eropa Nordik adalah kepemimpinan yang sangat visioner dan partisipatif sementara agak independen dan

diplomantik. Untuk negara-negara Nordik Eropa itu kurang penting bahwa para pemimpin mereka menjadi berorientasi pada orang atau pelindung dari kantor mereka. Nordik Eropa lebih memilih pemimpin yang inspiratif dan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan. Mereka tidak mengharapkan pemimpin mereka untuk menjadi sangat memiliki rasa kasihan, juga tidak mengharapkan mereka untuk peduli dengan status dan atribut lainnya egois.

#### 6. Profil Kepemimpinan Anglo

Profil kepemimpinan bagi negara-negara Anglo menekankan bahwa para pemimpin terutama karismatik atau berbasis nilai, partisipatif, dan peka terhadap orang. Dengan kata lain, negara-negara Anglo ingin pemimpin menjadi sangat memotivasi dan visioner, tidak otokratis, dan perhatian dari orang lain. Selain itu, mereka melaporkan bahwa pemimpin harus berorientasi tim dan otonom. Karakteristik paling penting bagi negara-negara Anglo adalah kepemimpinan melindungi diri. Mereka percaya itu tidak efektif jika pemimpin Status sadar atau rentan menghadapi tabungan.

#### 7. Profil Kepemimpinan Sub - Sahara Afrika

Untuk negara-negara di Sub - Sahara Afrika, seorang pemimpin yang ideal adalah sederhana, belas kasih, dan peka terhadap orang. Selain itu, mereka percaya pemimpin harus relatif karismatik atau berbasis nilai, berorientasi tim, partisipatif, dan melindungi diri. Pemimpin yang bertindak independen atau bertindak sendiri di pandang sebagai kurang efektif di negara-negara. Singkatnya, profil ciri kepemimpinan Sub - Sahara Afrika yang efektif adalah sebagai merawat kepemimpinan. Seperti banyak negara lain, negara-negara ini percaya, para pemimpin harus memberi inspirasi, kolaboratif, dan tidak terlalu egois. Pemimpin yang bertindak secara otonom dilihat sebagai tidak efektif di negara-negara Sub – Sahara Afrika.

#### 8. Profil Kepemimpinan Asia Selatan

Profil kepemimpinan Asia Selatan mirip dengan profil Konfusianisme Asia. Mereka berdua menempatkan pentingnya melindungi diri sendiri, berorientasi manusiawi, dan berorientasi tim kepemimpinan, dan mereka berdua menemukan kepemimpinan partisipatif tidak efektif. Negara-negara Asia Selatan berbeda dari negara Asia Konfusianisme percaya bahwa karisma adalah atribut pemimpin penting. Negara-negara Asia Selatan ciri kepemimpinan yang efektif sebagai sangat kolaboratif, inspiratif, peka terhadap kebutuhan masyarakat, dan yang peduli dengan status dan menyelamatkan imej. Selain itu, mereka percaya pemimpin yang cenderung otokratis lebih efektif daripada mereka yang memimpin dengan mengundang orang lain ke dalam proses pengambilan keputusan.

#### 9. Profil Kepemimpinan Jermanik Eropa

Pemimpin yang ideal di klaster Eropa Jermanik memiliki gaya yang sangat partisipatif sementara juga menjadi inspirasi dan independen. Pemimpin yang ideal adalah yang unik, visioner orang yang berorientasi tim, tetapi tidak sadar atau peduli dengan menyelamatkan imej. Singkatnya, negara-negara Eropa Jermanik berpikir kepemimpinan yang efektif didasarkan pada kepastian, karisma, dan otonomi tetapi tidak pada penyelamatan imej dan atribut egois lainnya.

#### 10. Profil Kepemimpinan Timur Tengah

Profil kepemimpinan bagi negara-negara Timur Tengah berbeda secara signifikan dari profil dari kelompok budaya lainnya. Negara-negara Timur Tengah menemukan atribut seperti menyelamatkan imej dan status adalah karakteristik penting dari kepemimpinan yang efektif. Mereka juga menghargai menjadi independen dan kekeluargaan. Namun, mereka menemukan karisma, kolaborasi, dan keputusan partisipatif menjadi kurang penting untuk kepemimpinan yang efektif. Singkatnya, profil kepemimpinan Timur Tengah menekankan status dan imej dan menekankan kepemimpinan karismatik atau berbasis nilai dan berorientasi kelompok.

### **Implementasi Strategi : Budaya dan Kepemimpinan**

Budaya dapat berkontribusi atau merintangai keberhasilan eksekusi strategi untuk mengejar laba. Kebutuhan-kebutuhan bagi keberhasilan eksekusi strategi bisa atau tidak tergantung kesesuaian dengan budaya. Suatu hal yang sangat cocok antara budaya dan strategi mendorong atau mempengaruhi eksekusi atau pelaksanaan strategi.

Menurut Amar Bhide “Kapasitas suatu organisasi untuk mengeksekusi strateginya bergantung pada “kuatnya” prasarana perusahaan – yaitu struktur dan sistem organisasi - dan pada “lembutnya” prasarana – yaitu budaya dan norma-norma”. Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2000) menjelaskan bahwa implementasi strategi dari aspek budaya dan kepemimpinan mempersoalkan dua hal: (1) Membangun suatu strategi yang ditunjang budaya perusahaan dan (2) Mendesak kepemimpinan strategik.

Dalam membangun suatu strategi yang ditunjang oleh budaya, perusahaan mempersoalkan antara lain:

- a) Di mana budaya perusahaan berasal.
- b) Kekuasaan atau kekuatan atas budaya.
- c) Tipe-tipe dari budaya.
- d) Menciptakan suatu strategi dan budaya yang cocok.

- e) Memantapkan standar-standar etika dan nilai-nilai.
- f) Membangun suatu spirit untuk upaya mewujudkan kinerja yang tinggi.

Dalam mendesak kepemimpinan strategik meliputi antara lain:

- a) Mengembangkan (*fostering*) suatu strategi ditunjang budaya.
- b) Memelihara inovasi internal organisasi.
- c) Memperlakukan politik-politik perusahaan.
- d) Memperkuat perilaku etis.
- e) Membuat penyesuaian-penyesuaian korektif.

Hal yang dapat dibuat suatu budaya perusahaan meliputi:

- a) Kepercayaan tentang bagaimana bisnis menjadi dipimpin (*to be conducted*).
- b) Nilai-nilai dan prinsip-prinsip manajemen.
- c) Pola-pola “bagaimana kita melakukan sesuatu dalam budaya perusahaan”.
- d) Ilustrasi nilai-nilai perusahaan yang terlupakan.
- e) Tabu-tabu dan tradisi-tradisi politikal yang dilarang.
- f) Standar-standar etika.

Budaya perusahaan dapat berasal dari:

- a) Pendiri atau pemimpin terdahulu.
- b) Kepengaruhan individual atau kelompok kerja.
- c) Tradisi-tradisi, praktek-praktek kepengawasan, sikap-sikap pekerja.
- d) Politik-politik keorganisasian.

- e) Keterkaitan-keterkaitan dengan para pihak perusahaan.

Budaya perusahaan dapat dipertahankan melalui:

- a) Kesiambungan atas kepemimpinan.
- b) Pemilihan para pekerja baru berdasarkan pada bagaimana baiknya mereka secara personalitas.
- c) Indoktrinasi sistematis atas para pekerja baru.
- d) Pemberdayaan kembali atas nilai-nilai inti para pekerja senior.
- e) Menceritakan-cerita atas legenda-legenda perusahaan.
- f) Upacara-upacara pemberian penghargaan para pekerja bagi siapa yang menunjukkan kebudayaan yang ideal.
- g) Memungkinkan pemberian balas jasa kepada mereka yang mengikuti norma-norma kebudayaan.

Strategi yang didukung budaya yang cocok, merupakan bentuk keadaan jiwa (*mood*) dan temperamen atas pekerja yang secara positif mempengaruhi energi keorganisasian, kebiasaan kerja, dan praktek-praktek yang berlangsung. Budaya menyediakan standar-standar, nilai-nilai, aturan-aturan informal, dan tekanan-tekanan yang tajam sebagai usaha memelihara dan mendorong orang untuk melakukan pekerjaannya dalam cara-cara yang mempengaruhi eksekusi strategi yang baik. Budaya memperkuat identifikasi pekerja dengan perusahaan yaitu sasaran-sasaran kinerja, dan strategi.

Budaya menstimulasi orang untuk menghadapi tantangan demi usaha merealisasi visi perusahaan, dengan melakukan pekerjaan-pekerjaan mereka secara kompeten dengan antusiasme dan berkolaborasi dengan yang lain untuk mengeksekusi atau melaksanakan strategi. Dalam kondisi optimal, lingkungan kerja yang mendukung dapat melakukan perubahan sikap-sikap yang di terima. Keturunan atau bakat memerlukan kapabilitas (misal, melalui pendidikan dan latihan). Tidak ada yang begitu mendasar selama melaksanakan suatu strategi yang baru atau yang berbeda melibatkan pelurusan budaya organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan untuk eksekusi atau melaksanakan strategi yang kompeten.

### **Contoh Implementasi Budaya Perusahaan Wal-Mart**

Gambaran tentang budaya perusahaan pada Wal-Mart meliputi hal penting seperti:

- a) Dedikasi kepada kepuasan pelanggan.
- b) Keseriusan dalam mengejar biaya-biaya yang rendah.
- c) Kepercayaan dalam menyenangkan para pekerja sebagai mitra-mitra.
- d) Kehematan, kecermatan, atau kesederhanaan Sam Walton yang legendaris.
- e) Ritualistik pertemuan Sabtu pagi.
- f) Komitmen eksistif untuk: mengunjungi toko-toko, berbicara dengan para pelanggan, dan mengumpulkan (*solicit*) saran-saran pekerja.

### **Contoh Implementasi Budaya Perusahaan Nordstrom's**

Gambaran budaya perusahaan Nordstrom meliputi:

- a) Motto perusahaan: "Tanggap terhadap permintaan-permintaan pelanggan yang rewel."
- b) Keluar dari aturan-aturan permintaan-permintaan pelanggan yang dipandang sebagai kesempatan-kesempatan untuk tindakan-tindakan "jagoan."
- c) Promosi-promosi berdasarkan pada layanan yang dapat dilakukan.
- d) Gaji-gaji berdasarkan secara keseluruhan pada komisi.
- e) Menghilangkan atau menghapuskan standar-standar yang tidak cocok dan balas jasa-balas jasa kepada siapa yang melakukan.

### **LATIHAN SOAL**

1. Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan bersifat inspirasional adalah:
  - a. Pemimpin membuat usulan yang membangkitkan entusiasme pada pengikut dengan menunjuk pada nilai-nilai, ide dan aspirasi pengikut atau dengan meningkatkan rasa percaya diri dari pengikut
  - b. Pemimpin menggunakan argumentasi logis dan bukti faktual untuk mempersuasi pengikut bahwa suatu usulan adalah masuk akal dan kemungkinan dapat mencapai sasaran
  - c. Pemimpin menggunakan perasaan pengikut mengenai kesetiaan dan persahabatan terhadap dirinya ketika meminta sesuatu

2. Menurut saudara, pilihan perilaku pemimpin tergantung dari:
  - a. Position power dan personal power
  - b. Intellectual power
  - c. Pressure power dan spiritual power
  - d. Idealized power
  
3. Yang bukan hal yang harus dimiliki pemimpin pada era global adalah :
  - a. Harus setia kepada satu organisasi dan karyawan
  - b. harus terampil dalam menciptakan visi
  - c. harus memahami bisnis, politik, dan budaya lingkungan seluruh dunia
  - d. harus mampu bekerja sama dengan orang-orang yang berasal dari berbagai budaya
  
4. ciri gaya kepemimpinan di Asia Selatan :
  - a. menunjukkan nilai tinggi pada manusiawi orientasi dan kolektivisme dalam kelompok
  - b. menerapkan skor tinggi pada orientasi manusiawi
  - c. nilai orientasi masa depan, egalitarianisme jender, kolektivisme kelembagaan, penghindaran ketidakpastian dan rendah pada ketegasan, kolektivisme dalam kelompok, dan jarak kekuasaan
  - d. mencetak tinggi pada kolektivisme dalam kelompok dan rendah pada orientasi masa depan, egalitarianisme jender, dan menghindari ketidakpastian
  
5. apa yang dimaksud bahwa pemimpin dapat mempengaruhi budaya organisasi melalui kekuatan emosional:
  - a. pemimpin harus menciptakan rasa aman, melakukan apa yang dibutuhkan untuk mengatasi kecemasan dan berurusan dengan kemarahan atau kritik yang sering datang dari karyawan yang menantang budaya baru
  - b. pemimpin harus memiliki wawasan budaya dan elemen disfungsi
  - c. pemimpin harus dapat berbicara kebenaran ketika budaya tidak tepat, menempatkan organisasi jauh di atas kepentingan diri sendiri dan terus stabil terhadap perubahan yang dibutuhkan untuk mendapatkan budaya kembali ke jalurnya
  - d. pemimpin harus “menjual” nilai-nilai dan konsep-konsep baru dan menciptakan peluang bagi konsep-konsep ini akan terlihat oleh karyawan perusahaan

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Masyhuri, (2009), Definisi Kebudayaan Menurut Para Ahli.
- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, London: Kogan Page.
- Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Veithzal Rivai, M.B.A., dkk : *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*.
- Bing, J. W. (2004). Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. *Academy of Management Executive*, 18(1), 80–87.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, & Associates (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669–722). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6, 52–65.
- Beckhard, Richard. "Organization development: Strategies and models." (1969)
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



