

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia pendidikan merupakan suatu hal yang menarik untuk diteliti, karena pendidikan mempunyai nilai yang strategis dan urgen dalam pembentukan suatu bangsa. Pendidikan itu juga berupaya untuk menjamin kelangsungan hidup bangsa tersebut. Sebab lewat pendidikanlah akan diwariskan nilai-nilai luhur yang dimiliki oleh bangsa tersebut, karena itu pendidikan tidak hanya berfungsi untuk *how to know*, dan *how to do*, tetapi yang amat penting adalah *how to be*, bagaimana supaya *how to be* terwujud maka diperlukan transfer budaya dan kultur¹.

Peran lembaga pendidikan mempunyai andil yang cukup besar dalam membangun nilai-nilai pada siswa. Besarnya peran lembaga pendidikan dalam pemberdayaan siswa tidak bisa lepas dari peranan pemimpin lembaga pendidikan dalam menggerakkan komunitas yang ada didalamnya. Yang demikian itu bukan suatu kebetulan, tetapi ada nilai-nilai yang mendasarinya. Nilai-nilai adalah pembentuk budaya dan merupakan dasar atau landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok.

Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan diuntut untuk memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuan dalam bertindak, bersikap dan mengembangkan pendidikan. Nilai-nilai luhur

¹Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 9.

menjadi keyakinan seorang pemimpin dalam hidupnya, sehingga apabila dalam memimpin mengalami pertentangan atau penyimpangan dari nilai-nilai luhur yang diyakininya, maka langsung ataupun tidak langsung kepercayaan masyarakat kepada lembaga pendidikan tersebut akan pudar. Karena sesungguhnya nilai-nilai luhur yang diyakini menjadi ruh atau kekuatan yang merupakan anugrah dan rahmat dari Allah SWT. Oleh karena itu, sebagai elemen yang *esensial* dari sebuah lembaga pendidikan, seorang pemimpin dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam kepemimpinan dan menjadi suri tauladan yang baik. Dengan demikian, pertumbuhan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kemampuan pribadi seorang pemimpin, Apalagi pada masa intensitas dan frekuensi perubahan yang sangat tinggi, seperti zaman sekarang ini disamping diperlukan manajemen yang baik juga diperlukan kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan yang andal.

Sekarang ini pemimpin yang diperlukan adalah pemimpin yang menjadi rekan strategis, menjadi seorang pakar, menjadi pekerja ulung, dan menjadi seorang "*agent of change*". Karena masyarakat sekarang ini adalah masyarakat yang kompetitif, tidak ada tempat tanpa kompetisi. Kompetisi telah dan akan merupakan prinsip hidup yang baru, karena dunia semakin terbuka dan bersaing untuk melaksanakan suatu yang lebih baik serta menuntut perubahan dan pengembangan secara terus-menerus. Oleh karena itu perlu disiapkan seorang yang benar-benar mampu untuk menjadi pemimpin yang kuat menghadapi tantangan zaman sekarang.

Terlepas dari gaya kepemimpinan, seorang pemimpin lembaga pendidikan juga mempunyai peran penting dalam membangun budaya organisasi untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga yang lainnya. Karena karakter lembaga sebagai identitas organisasi, maka pemimpin lembaga dituntut juga memelihara budaya organisasi yang sudah dibangun, dikarenakan budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu substansi dari proses pembentukan keunggulan kelembagaan yang dapat diindikasikan dengan dua hal, yaitu tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan.

Sebuah organisasi pada dasarnya akan selalu mengalami perubahan karena organisasi adalah sistem yang terbuka, yang selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Adanya perkembangan di berbagai kehidupan masyarakat menuntut sebuah organisasi untuk selalu menyesuaikan. Lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi faktor-faktor teknologi, ekonomi, hukum, politik, kependudukan, ekologi, dan kebudayaan². Perubahan yang direncanakan ini membutuhkan perhatian yang serius dalam menghadapi permasalahan-permasalahan dan tantangan dari berbagai pihak. Demikian pula halnya dalam organisasi pendidikan selalu mengalami perubahan menuju sebuah organisasi yang efektif dengan meningkatkan budaya organisasinya.

Ustadz Ahmad Baidowi, M.Pd. kepala Madrasah Tsanawiyah Sewulan menuturkan bahwa dalam hal budaya organisasi, terutama di

²Kast dan Rosenzweig. *Organisasi dan Manajemen*. Edisi Empat. Ter. Hasymi Ali (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 894.

lembaga pendidikan seringkali terjadi penurunan, baik itu terjadi pada siswa maupun kinerja para tenaga administratif atau tenaga edukatif. Misalnya yang terjadi pada siswa antara lain : siswa yang suka membolos, datang terlambat, tidak mengerjakan PR, kurangnya rasa hormat kepada guru, merokok, membawa HP ke sekolah, bahkan tindak kriminal dan seksual. Sedangkan pada guru antara lain: sering kali pegawai yang datang terlambat, tidak efisien penggunaan waktu untuk suatu penyelesaian pekerjaan, produktivitas kerja kurang, motivasi berprestasi rendah, kurang mampu beradaptasi dengan perubahan baik dalam metode kerja maupun fasilitas kerja yang baru, kurang berpartisipasi dalam pelaksanaan program, dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut tentu akan mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan yang ada didalamnya. Itu semua merupakan contoh kecil kegelisahan yang dirasakan pada dunia pendidikan diberbagai daerah saat sekarang ini.³

Oleh karena itu untuk mewujudkan budaya organisasi yang tepat dan bermutu maka diperlukan adanya kepemimpinan yang memadai. Kepemimpinan tersebut harus mampu memotivasi atau memberi semangat kepada para stafnya dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami kreativitas mereka dalam bekerja. Artinya peran pemimpin suatu lembaga pendidikan dalam mengembangkan budaya organisasi ini tidak dapat dipungkiri, karena budaya organisasi yang sehat seharusnya dimulai dari pemimpin organisasi yang berkaitan erat dengan visi yang dimiliki seorang

³Ahmad Baidowi, wawancara, Madiun, 13 April 2015

pemimpin tentang masa depan lembaga pendidikan tersebut. Salah satu gaya kepemimpinan yang cukup efektif untuk mengakomodasi perubahan tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Aan Komariah dan Cepi Triatna menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “Para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”.⁴ Sebagaimana yang dilakukan oleh Bapak Agus Sucipto, S.Pd, M.Pd. kepala sekolah SMP Negeri 1 Geger Madiun. Beliau dapat menjalankan kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi di sekolah. Hal ini didasarkan pada wawancara dengan Bapak Budi Santoso wakasek kurikulum di SMP Negeri 1 Geger Madiun bahwasanya disana telah terwujud budaya organisasi yang telah diupayakan oleh kepala sekolah dalam bentuk aplikasi nilai pengetahuan dengan indikator sebagai berikut : (a) visi misi sekolah terealisasi ke dalam RKAS dan RKS serta memotivasi seluruh kegiatan pembelajaran; (b) PBM yang dilaksanakan merupakan realisasi dari program sekolah yang tertuang dalam RKS dan buku dokumen kurikulum serta pedoman mutu; (c) PBM didukung oleh kualitas SDM yang memadai, sarana prasarana yang cukup dan input yang selektif; (d) PBM terlaksana dalam iklim yang kondusif, menyenangkan, serta dukungan wali murid, peran paguyuban kelas, serta komite sekolah.⁵ Para pemimpin yang

⁴Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 77.

⁵Budi Santoso, wawancara, Madiun, 5 Maret 2015.

sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia, ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Berdasarkan uraian di atas maka menarik untuk dilakukan penelitian. Hal ini untuk menjawab apa yang akan dilakukan pihak terkait dalam membangun budaya dengan gaya kepemimpinan transformasional.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan diatas, beberapa rumusan masalah telah dirumuskan sebagai berikut :

- A. Bagaimana pengaruh idealisme kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger?
- B. Bagaimana motivasi inspiratif kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger?
- C. Bagaimana stimulus intelektual kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger?
- D. Apa hambatan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger?

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, memahami, dan mendiskripsikan hal-hal sebagai berikut :

- A. Mengetahui pengaruh idealisme kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger.
- B. Mengetahui pengaruh motivasi inspiratif kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger.
- C. Mengetahui stimulus intelektual kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger.
- D. Mengetahui hambatan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi di SMP Negeri 1 Geger.

D. Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk keperluan sebagai berikut:

- A. Manfaat secara teoritis

Penelitian ini secara teoritik untuk menemukan bangunan kepemimpinan transformasional yang ada di SMP Negeri 1 Geger Madiun dalam membangun budaya organisasi.

B. Manfaat Secara Praktis

1. Bagi sekolah hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi bagi SMP Negeri 1 Geger dalam meningkatkan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi.
2. Bagi kepala sekolah SMP Negeri 1 Geger, penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan, sekaligus untuk bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang terkait budaya organisasi. Dan sebagai bahan pertimbangan bagi kepala sekolah lembaga pendidikan lain dalam melaksanakan roda kepemimpinan.
3. Bagi guru SMP Negeri 1 Geger, penelitian ini dapat digunakan untuk bahan pertimbangan dalam mengembangkan lembaganya.
4. Bagi peserta didik penelitian dapat digunakan sebagai gambaran untuk memilih lembaga berkualitas ketika akan melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Terdahulu

Penelitian ini sepadan dengan penelitian yang dilakukan oleh Istyarini, 2008, program studi manajemen pendidikan, Universitas negeri Semarang, dengan judul pengaruh *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi, Terhadap Keunggulan Suatu Sekolah di Sekolah Dasar Kabupaten Blora*. Dengan hasil penelitian sebagai berikut : Dari hasil penelitian didapatkan bahwa umumnya SD Negeri Kabupaten Blora memiliki keunggulan sekolah yang cukup baik. Hal ini ditunjukkan oleh skor kepemimpinan kepala sekolah 78,00. Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah dengan keunggulan suatu sekolah dasar negeri di kabupaten Blora dengan koefisien korelasi sebesar 19 %. Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi sekolah terhadap keunggulan sekolah dasar negeri di kabupaten Blora dengan koefisien korelasi sebesar 22,5%. Ada pengaruh yang signifikan secara simultan (bersama-sama) kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya organisasi sekolah terhadap keunggulan sekolah dasar negeri di Kabupaten Blora dengan koefisien korelasi sebesar 29,70%. Perlu ada upaya peningkatan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam hal penguasaan konseptual terutama dalam hal mengembangkan kurikulum dan mengkoordinasi kegiatan sekolah, serta perlu adanya upaya

peningkatan budaya organisasi sekolah yang kondusif, seperti menjaga keterbukaan dalam mengatasi masalah dan kritik.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh B. Maptuhah Rahmi, 2013, Program Studi Manajemen, Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar, dengan judul tesis *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Guru Tetap SMA Negeri Di Kabupaten Lombok Timur)*. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Jadi dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin tinggi pula tingkat OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak bermakna terhadap kepuasan kerja. Dalam kasus ini, baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan transformasional, para guru tetap merasa puas dengan pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan sebagian besar responden berusia 30 tahun ke atas dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yang cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, sehingga indikator kepemimpinan transformasional tidak bermakna terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Jadi dapat dinyatakan bahwa

semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur.

Kedua penelitian di atas mempunyai persamaan sekaligus perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaan dari penelitian ini adalah penelitian pertama sama-sama membahas budaya organisasi dan penelitian kedua sama-sama membahas kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yaitu : penelitian pertama menggunakan kepemimpinan kepala sekolah secara umum, dan penelitian kedua menggunakan kepemimpinan transformasional untuk mengukur kepuasan kerja dan komitmen organisasional, sedangkan peneliti menggunakan sudut pandang dari gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yang ada di dalamnya dan terfokus pada usaha seorang pemimpin dalam membangun budaya organisasi dari sisi idealisme, motivasi inspiratif, stimulus intelektual dan hambatannya.

B. Kajian Teori

Kepemimpinan adalah subjek yang telah lama menarik perhatian orang banyak, atau dari segi waktu juga dinyatakan bahwa masalah kepemimpinan

tersebut sama tuanya dengan sejarah manusia.⁶ Pernyataan tersebut memiliki dasar empiris-normatif bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat urgen pada kehidupan manusia, sebab sejak sejarah manusia pertama, yaitu Nabi Adam as., sudah dibutuhkannya pemimpin untuk mengatur hubungan manusia. Nabi Adam as., telah mendapatkan amanah dari Allah swt sebagai khalifah untuk mengatur ekosistem alam semesta ini dengan baik.⁷

Sebagaimana firman Allah swt :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ - ٣٠ -

Dan (ingatlah) ketika Tuhan-mu Berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah⁸ di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia Berfirman, “Sungguh, Aku Mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”⁹

Dalam al-qur'an terminologi pemimpin menggunakan istilah *Khalifah* dan *Imam*. Ayat di atas, Allah memakai istilah *Khalifah* yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. *Khalifah* yang berasal dari kata *khalafa* yang berarti di belakang, karenanya *khalifah* dinyatakan sebagai pengganti yang memang pengganti itu di belakang atau datang sesudah yang digantikan. Kalau pemimpin disebut *khalifah*, itu artinya ia harus bisa berada di belakang untuk menjadi pendorong diri dan orang yang dipimpinnya untuk maju dalam

⁶ Vaithzal Rivai, et. el., *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), 1.

⁷ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2013), 46.

⁸ *Khalifah* bermakna pengganti, pemimpin atau penguasa.

⁹ QS. Al-Baqarah, 2:30 lihat *al-Kalam digital Versi 1.0* Penerbit Diponegoro, 2009.

menjalani kehidupan yang baik dan benar sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang dituju oleh orang yang dipimpinnya ke arah kebenaran.¹⁰ Dengan demikian, persolan kepemimpinan telah ada sejak penciptaan manusia masih dalam rencana Allah swt.¹¹

Sedangkan kata *imam* dalam shalat berjama'ah berarti orang yang di depan. Secara *harfiah*, *imam* berasal dari kata *amma*, *ya'ummu* yang artinya menuju, menumpu dan meneladani. Ini berarti seorang imam atau pemimpin harus selalu di depan guna memberi keteladanan atau kepeloporan dalam segala bentuk kebaikan dan bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya. Hal ini sejalan dengan firman Allah swt:

يَوْمَ نَدْعُو كُلَّ أُنَاسٍ بِإِمَامِهِمْ فَمَنْ أُوِّيَ كِتَابُهُ يَمِينِهِ فَأُولَئِكَ يَقْرَأُونَ كِتَابَهُمْ وَلَا يُظْلَمُونَ فَتِيلًا - ٧١ -

(Ingatlah), pada hari (ketika) Kami Panggil setiap umat dengan pemimpinnya; dan barangsiapa diberikan catatan amalnya di tangan kanannya mereka akan membaca catatannya (dengan baik), dan mereka tidak akan dirugikan sedikit pun.¹²

Istilah kepemimpinan (*leadership*) dalam bahasa Inggris berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.¹³ Sedangkan dalam bahasa Indonesia kepemimpinan terbentuk dari kata pemimpin, yang arti penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya.¹⁴ Kata

¹⁰ Vaithzal Rivai, et. el., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 58.

¹¹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai*, 47.

¹² QS. Al-Baqarah, 17:71, lihat *al-Kalam digital Versi 1.0* Penerbit Diponegoro, 2009.

¹³ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai*, 37.

¹⁴ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: PN. Balai Pustaka, 1984), 754-755.

pemimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (*preside*).¹⁵

Berbagai pendapat dan definisi kepemimpinan muncul, sesuai dengan dari segi apa orang memandang kepemimpinan tersebut. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Berikut adalah pendapat para tokoh terkait dengan definisi kepemimpinan, antara lain Robbins memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian tujuan.¹⁶

Sedangkan Greenberg dan Baron memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses dimana satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian kelompok atau organisasi. Dan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap yang lain.¹⁷

Definisi kepemimpinan, menurut Terry kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.¹⁸ Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan

¹⁵ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pres, 2010), 104.

¹⁶ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 264.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998), 38.

dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.¹⁹

Robert G Owens mengartikan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang sebagaimana dikemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemauan dan keterlibatan serta latihan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Hal senada dikemukakan oleh Fiilick dan Peterson, J. A. yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan penetapan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku dan aksi orang lain untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan.²⁰

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu bentuk proses interaksi sosial untuk mempengaruhi komponen organisasi secara personal maupun kolektif untuk bersama-sama bekerja secara kolektif mencapai tujuan bersama dengan aturan-aturan tertentu.

Kepemimpinan sangat berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan hubungan antar manusia, karena kepemimpinan tersebut terbentuk dan terilhami oleh nilai yang diyakini akan membawa kemaslahatan dan kebenaran di muka bumi.²¹

Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu, jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi, Teori, Transformasi Aplikasi pada Organisasi Bisnis, Publik dan Sosial* (Surabaya: Mitra Media Nusantara, 2010), 247.

²¹ Vaithzal Rivai, et. el., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 142.

kepemimpinan seseorang. Sebagai contoh kepemimpinan dalam bidang pendidikan tentunya berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi swasta yang lebih berorientasi pada kepentingan (*profit making organization*). Pada organisasi *non profit* orientasi kepemimpinan lebih mengarah pada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menetapkan bawahan atau karyawan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi faktor utama dalam organisasi.

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan diemban oleh kepala sekolah, dan syarat minimalnya ia harus mempunyai kemampuan dalam menjalankan tugas serta dalam membina hubungan baik dengan semua personal sekolah, sehingga para staf atau personil sekolah merasa tergugah dan semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya, hal ini dilakukan demi tercapainya tujuan-tujuan pembelajaran dan untuk mencapai mutu pendidikan di sekolah atau madrasah.²²

Kemudian seluruh pemimpin atau kepala sekolah di dalam menjalankan kompetensi manajerialnya tidak lepas dengan yang namanya administrasi pendidikan, atau dapat juga disebut dengan kegiatan proses menata berbagai faktor, unsur, dan aspek-aspek pendidikan²³, misalnya kepala sekolah harus bisa memengaruhi, mengajak, dan mendorong guru, murid, dan staf-staf lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan

²² S. Shoimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif* (Jogjakarta: Berlian, 2013), 22.

²³ Hartati Sukirman, et. el., *Administrasi dan Supervise Pendidikan* (Yogyakarta: Uny Press, t.t.), 8.

sebagai wujud tanggung jawab kepala sekolah terhadap lembaga pendidikannya,²⁴ yang bertujuan agar selalu siap ketika sewaktu-waktu dinilai oleh badan pengawas atau supervisor dari pemerintah.

Tanggung jawab kepala sekolah sangatlah besar di dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah. Selain memimpin, merencanakan ide-ide baru, dan bekerja secara koordinatif dengan para bawahannya, ia juga berperan sebagai motivator dalam tugas.²⁵ Selain tanggung jawab di atas, seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mempertanggung jawabkan kepemimpinannya kepada pemerintah dan kepada Sang Pencipta, sebagaimana hadist Nabi SAW:

كلکم راع وکلکم مسئول عن رعیته²⁶

Setiap orang di antara kamu adalah pemimpin (yang bertugas memelihara) dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya).

Ra'in juga dapat berarti gembala, seorang pemimpin ibarat penggembala yang harus membawa ternaknya ke padang rumput dan menjaganya agar tidak diserang serigala, adapun *ra'iyah* berarti rakyat.²⁷ Jadi, seorang pemimpin harus mempertanggungjawabkan kepemimpinannya dihadapan rakyat.

Setrategi kepala sekolah dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan adalah salah satu aplikasi kompetensi yang dapat digunakan

²⁴ Uyoh Sadullah, et. el., *Pedagogik (Ilmu Mendidik)* (Bandung: Alfabeta, 2010).

²⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, 182.

²⁶ Abu 'Abdulloh bin Isma'il al-Bukhori, *Shahih Bukhari*. Juz 1 (t.tp.: al-Haromain, t.t.), 430.

²⁷ Ahmad El-Qorni, *Kepemimpinan dalam Islam*, <http://teknikkepemimpinan.blogspot.com>, Diakses 2 April 2010, jam 20.00 WIB.

sebagai penentu keberhasilan organisasi atau kepemimpinan yang dijalankannya. Strategi kepala sekolah yang baik, yaitu dapat dilihat dari efektif dan efisiennya kinerja suatu lembaga pendidikan, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan maksimal.²⁸

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan standar sebagaimana diamanahkan dalam Permendiknas No 13 tahun 2007. Dalam strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah baik itu prestasi akademis dan non akademis, dibutuhkan kompetensi kepala sekolah yang sangat mumpuni. Dengan kompetensi tersebut apa yang diinginkan oleh masyarakat dan orang tua murid yakni tercapainya keberhasilan pendidikan di sekolah dapat terwujud, sehingga sekolah dengan apa yang dimiliki dapat berjalan dari berbagai bidang.

Di samping itu, kepemimpinan juga harus mencerminkan falsafah atau pandangan hidup yang dianut oleh suatu sekolah tersebut.²⁹ Aliran filsafat digunakan sebagai sarana pijakan berfikir kepala sekolah untuk memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sedangkan aliran filsafat pendidikan yang digunakan pada penelitian ini adalah aliran filsafat progresivisme, maksudnya yaitu: kepala sekolah mendorong atau memotivasi para staf, guru dan peserta didik untuk terus maju dalam meraih prestasi belajar, serta pihak sekolah harus menyiapkan pelajaran bagi individu yang berbeda-beda, baik dalam mental, fisik, emosi, spiritual, dan perbedaan sosial.

²⁸ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 20.

²⁹ Muhammad Zaini, *Pengembangan Kurikulum Konsep Implementasi Evaluasi dan Inovasi* (Yogyakarta: Teras, 2009), 24.

C. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pada pembahasan sebelumnya telah dibahas mendalam mengenai definisi kepemimpinan. Definisi kepemimpinan pun telah banyak dibahas pada literatur yang relevan. Kepemimpinan esensinya selalu bipolar, yaitu melibatkan pemimpin dan yang dipimpin. Seorang pemimpin harus berusaha secara optimal menggerakkan bawahan atau yang dipimpin, sehingga mereka dapat bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan.³⁰

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Istilah transformasional berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalkan mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.³¹ Karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah visi menjadi realita atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.³²

Kepemimpinan transformasional (*Transformational leadership*) adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan

³⁰ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional* (Jakarta: Renika Cipta, 2009), 41.

³¹ Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 320.

³² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 219.

dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.³³ *Transformational leadership* adalah tentang memimpin, mengubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. *Transformational leader* adalah agen perubahan yang memberi energi dan mengarahkan pekerja serangkaian nilai-nilai dan perilaku baru organisasi.³⁴

Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah itu.³⁵

Teori transformasional sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan.³⁶

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran para

³³ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 285.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid., 219.

³⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 9.

pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.³⁷ Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi.³⁸

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang *kolegial* yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama.³⁹

Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

2. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya

³⁷ Aan Komariah, dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2005), 77.

³⁸ Daryanto, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 24.

³⁹ Husain Usman, *Manajemen, Teori*, 321.

dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Stoner semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.⁴⁰

Dalam menuju kepada kepemimpinan efektif setiap pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas, dan sebaliknya seseorang sulit untuk menjadi pemimpin jika ia dianggap tidak memiliki visi dan misi yang jelas. Kejelasan visi dan misi mampu memberi arah bagi kelanjutan suatu organisasi dimasa yang akan datang.⁴¹

Elemen dari *transformational leadership* adalah⁴²:

- a. *Develop a strategic vision*, membangun visi strategis. Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.
- b. *Communicate the vision*, mengomunikasikan visi. Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengomunikasikan visi adalah merupakan proses. Kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi mereka untuk organisasi.

⁴⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2008), 88.

⁴¹ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2012), 8.

⁴² Steven Mcshane dan Mary Von Glinow, *Organizational Behavior* (McGraw-Hill: Higher Education, 2009), 373.

- c. *Model the vision*, pemodelan visi. Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka menjadikannya. Mereka melakukan "*walk the talk*" dengan melangkah keluar dari kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.
- d. *Build commitment to the vision*, membangun komitmen pada visi.'
Mentransformasi visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol, dan cerita membangun antusiasme yang memberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya.

Kepemimpinan transformasional menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik dengan cara menunjukkan dan mendorong mereka untuk melakukan sesuatu yang kelihatan mustahil. Konsep kepemimpinan ini menawarkan perspektif perubahan pada keseluruhan institusi pendidikan, sehingga pengikut menyadari eksistensinya untuk membangun institusi yang siap menyongsong perubahan bahkan menciptakan perubahan.⁴³

Bass dan Aviola mengusulkan 4 dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep "4I" yang artinya :⁴⁴

- a. "I" pertama adalah *Idealized Influence*

Perilaku *idealized influence* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki

⁴³ Mulyono, *Educational Leadership, Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 115.

⁴⁴ Ibid., 80.

keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu menularkannya pada komponen organisasi pendidikan, mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para komponen organisasi pendidikan terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri teladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahannya.

Faktanya pemimpin transformasional dengan perilaku *idealized influence* akan terus berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme yang tidak hanya sekadar sebagai jalan, akan tetapi mampu atau dapat meyakinkan pengikutnya bahwa yang dicita-citakannya tersebut pasti tercapai.⁴⁵ Pada tataran ini, kharisma dari kepemimpinan transformasional menjadi bagian substantif untuk "memengaruhi" komponen organisasi pendidikan dengan *taken for granted*. Antara kharisma dan pemimpin transformasional tidak ada

⁴⁵ Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)* (Yogyakarta: Gama Media, 2009), 47.

ruang yang memisahkan, karena dua entitas tersebut merupakan satu bagian yang utuh, sehingga bisa dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan kharismatik.⁴⁶

Uniknya, ada penilaian yang cukup menarik dari beberapa kalangan bahwa pemimpin transformasional dikenal sebagai orang yang pandai membangkitkan komitmen yang tinggi pada karyawannya. Ia sangat menyadari urgensi komitmen tinggi ini bagi kesuksesan organisasinya. Oleh karena itu, dalam bertindak dan berucap ia akan berhati-hati untuk tidak menyakiti apalagi menghancurkan komitmen karyawannya yang bisa memberikan implikasi terburuk bagi organisasi pendidikan.⁴⁷ Pada aspek ini yang perlu dijadikan suatu pijakan oleh pemimpin transformasional adalah metode penumbuhan komitmen komponen organisasi pendidikan yang banyak memerlukan langkah-langkah strategis. Persoalan ini menjadi letak keteguhan sosok pemimpin transformasional yang berada dalam bingkai peningkatan komitmen.

b. "I" kedua adalah *Inspirational Motivation*

Perilaku *inspirational motivation* merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak

⁴⁶ Bahar Agus Setiawan, *Transformasional leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali pers, 2013), 155.

⁴⁷ Dwi Suryanto, *Transformasional Leadership: Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul* (Bandung: Total Data, 2007), 22.

komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Dengan demikian, pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.⁴⁸

Sebenarnya kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi dan di dalam melakukan hal itu yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan, sehingga kelak mereka pun akan dapat menjadi pemimpin.⁴⁹ Salah satu perilaku yang muncul dari salah satu sifat pemimpin transformasional tersebut adalah pada aspek menginspirasi komponen organisasi pendidikan. Artinya, ia bisa menginspirasi kemungkinan-kemungkinan yang bisa diraih oleh karyawannya, ia juga tunjukkan potensi yang mereka miliki yang selama ini tidak pernah mereka sadari; bahkan ia juga bedah strateginya sedemikian rupa, sehingga siapa pun yang melihat strategi itu akan yakin, target tadi amatlah mungkin tercapai.⁵⁰

⁴⁸ Bahar Agus Setiawan, *Transformasional Leadership*, 162.

⁴⁹ Benardine R Wirjana dan Susilo S, *Dasar-Dasar Kepemimpinan dan Pengembangannya* (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), 11.

⁵⁰ Dwi Suryanto, *Transformasional Leadership*, 81.

Perilaku kepemimpinan tersebut erat kaitannya dengan cara pemimpin itu sendiri dalam memotivasi bawahannya. Setiap orang pasti mempunyai motivasi, maka tugas pemimpin transformasional adalah mengarahkan motivasi tersebut menjadi hal yang berkontributif terhadap perbaikan dan perubahan organisasi pendidikan.⁵¹

Jadi dengan motivasi ini, pemimpin dapat memengaruhi komponen organisasi pendidikan mencapai tujuan organisasi atau dalam mencapai hasil yang telah ditentukan. Sebab pada kenyataannya, perilaku seseorang itu ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Dengan demikian, motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.⁵²

c. "I" ketiga adalah *Intellectual Stimulation*

Perilaku *intellectual stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya memengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformasional mampu berperan sebagai penumbuh

⁵¹ Bahar Agus Setiawan, *Transformasional Leadership*, 165.

⁵² Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 203.

kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (*problem solver*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.⁵³

Jadi pada kerangka ini, ada beberapa aspek yang menjadi karakteristik pemimpin transformasional, antara lain pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi di masa datang. Oleh karena itu, pemimpin ini dapat dikatakan pemimpin visioner yakni pemimpin sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.⁵⁴ Dalam hal *intellectual stimulation* lazim jika pemimpin transformasional mengawali dengan mempertanyakan *status quo* yang berupa kondisi diam, tidak bergerak, tidak berkembang dan akan mengalami kerusakan serta terjadi kevakuman yang panjang. Pada konteks ini, pemimpin transformasional dengan kesadarannya menentang *status*

⁵³ Bahar Agus Setiawan, *Transformasional Leadership*, 170.

⁵⁴ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*., 78.

quo itu agar bergerak, berubah menuju visi-misi yang telah dirancang sebelumnya.⁵⁵

Di arus yang demikian, sosok pemimpin transformasional perlu untuk mendorong komponen organisasi pendidikan maupun dirinya memadukan dua entitas kekuatan manusia tersebut yaitu analitis dan intuisi. Namun, ada sebagian kalangan menilai, pemimpin transformasional harus menitikberatkan pada kemampuan intuitifnya, sebab ia berbeda dengan pemimpin yang reaktif di mana ia melakukan analisis secara terus-menerus. Akan tetapi, seorang pemimpin transformasional selain menganalisis juga perlu mendengarkan intuisinya.⁵⁶ Sebab, lazimnya pemimpin hanya mengandalkan rasionalitasnya untuk melakukan analisis-analisisnya dalam merencanakan sesuatu, padahal kemampuan manusia yang diberikan Tuhan tidak hanya "analisis atau rasionalitas", tetapi juga ada "intuisi" atau imajinasi.

d. "I" keempat adalah *Individualized Consideration*

Perilaku *individual consideration* merupakan bentuk dari perilaku kepemimpinan transformasional yang di mana ia merenung, berpikir, dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawannya, mengenali kemampuan karyawannya, mendelegasikan wewenang-nya, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran

⁵⁵ Dwi Suryanto, *Transformasional Leadership*,. 146.

⁵⁶ Ibid., 159.

organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada pengikut. Dalam hal *individual consideration* ini, pemimpin transformasional dapat dicirikan sebagai pemimpin yang mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dan nyaman para pengikutnya, serta mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya,⁵² memperjuangkan kebutuhan pengikutnya, pemimpin yang menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi pengikut untuk kepentingan jangka panjang.⁵⁷ Pola perilaku pemimpin yang demikian bisa dikatakan sebagai pemimpin yang efektif dengan dasar dorongan perilakunya digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan ia juga memiliki cita-cita yang tinggi dibandingkan dengan orang-orang di sekitarnya.⁵⁸

Dalam bentuk lainnya *individual consideration* merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekatkan diri kepada karyawan secara emosi. Artinya, pada aspek ini ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan pengikut terutama pada kekuasaan hubungan (*iconnection*) dengan bersumber pada hubungan yang dijalin pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau dalam organisasi.⁵⁵

⁵⁷ Ibid., 50.

⁵⁸ Thariq M. As-Suwaidan & Faisal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Peterj, M. Habiburrahim, (Jakarta: Gema Insani Press, 2005), 123.

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro. Jika dipandang secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan.⁵⁹

3. Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Adapun kepemimpinan transformasional memiliki beberapa ciri-ciri sebagai berikut⁶⁰:

- a. Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi.
- b. Mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras.
- c. Mampu mengembangkan semangat kebersamaan, disiplin dan motivasi untuk maju.
- d. Mampu membangun kesadaran berorganisasi pada para pengikutnya, dengan jalan mengembangkan rasa memiliki organisasi (sense of belonging), dan rasa bertanggung jawab (sense of responsibility) serta membangun kemauan untuk meraih prestasi yang setinggi-tingginya.
- e. Mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dikalangan pengikutnya.

⁵⁹ Aan Komariah, dan Capi Triatna, *Visionary Leadership*, 80.

⁶⁰ Wuradji, *The Educational Leadership*, 52- 53.

- f. Menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dalam proses pengambilan keputusan.
- g. Mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya.
- h. Memperjuangkan kebutuhan pengikutnya.
- i. Memberikan pengarahan yang selalu diterima dan dipatuhi dengan ikhlas, sehingga pengikutnya memiliki rasa wajib untuk mentaati semua perintah dan arahnya.
- j. Berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme, tidak hanya sekedar asal jalan, dan dapat meyakinkan pengikutnya bahwa apa yang dicita-citakannya (idealisme) tersebut pasti akan tercapai.
- k. Pemimpin menempatkan diri sebagai agen perubahan (change agents).

Dari beberapa pernyataan di atas dapat Penulis simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dalam mencapai apa yang dianggap mungkin untuk bisa dicapai.

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan memang perlu diterapkan seperti kepala sekolah, kepala dinas, dirjen, kepala departemen dan lain-lain. Model kepemimpinan ini memang perlu diterapkan sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan. Adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi yaitu⁶¹ :

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f. Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam organisasi pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:⁶²

- a. Mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi/instansi khususnya sekolah-sekolah.

⁶¹ Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, <http://rukmanawae.blogspot.com/2014/11/gaya-kepemimpinan-transaksional-dan.html>. Diakses pada minggu, 1 Maret 2015.

⁶² Husain Usman, *Manajemen, Teori*, 325.

- b. Disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem sekolah tersebut.
- c. Menggali budaya yang ada dalam sekolah tersebut.
- d. Karena sistem pendidikan merupakan suatu sub sistem maka harus memperhatikan sistem yang lebih besar yang ada di atasnya seperti sistem Negara.

D. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang sebuah permasalahan. Pengambilan keputusan dan lain sebagainya. Kata budaya (*Culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi ; yang oleh Killman diartikan sebagai Falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat.⁶³

Kamus besar bahasa Indonesia mengidentifikasikan budaya dalam dua pandangan, yaitu pertama, hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian, dan adat istiadat; kedua, menggunakan pendekatan antropologi yaitu seluruh keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman

⁶³ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: Citra Media, 2004), 134.

tingkah lakunya.⁶⁴ Senada dengan definisi tersebut pendapat Farid dan Philip menyatakan bahwa budaya sebagai norma dan perilaku-perilaku yang disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama.⁶⁵ Budaya juga dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial.⁶⁶

Sedangkan organisasi menurut Malayu adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.⁶⁷ Menurut Oliver sheldon *“Organization which is the process of so combining the work which individuals or group have to perform with the, faculties necessary, for it execution that the duties, so, formed, provide the best channels fin, the efficient, systematic, positive, and coordinated application of the available effort”*.⁶⁸ (Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia).

⁶⁴ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Kedua* (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), 149.

⁶⁵ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Bandung: Bumi Aksara, 2006), 96.

⁶⁶ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, Terj V.A Yuwono, et. al (Yogyakarta: ANDI, 2006), 47.

⁶⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2005), 24.

⁶⁸ Oliver Sheldon, *The Early Sociology of Management and Organizations* (London: Routledge, 2003), 280.

Koontz dan C'Donnel memberi definisi bahwa organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal, maupun secara horizontal diantara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.⁶⁹ Menurut Philip Selznick organisasi adalah sistem yang dinamis yang selalu berubah dan menyesuaikan diri dengan tekanan internal dan eksternal dan selalu dalam proses evolusi yang kontinu.⁷⁰

Menurut Stanley Davis budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman perilaku di dalam organisasi.⁷¹ Wheelen dan Hunger mengatakan budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan ke generasi berikutnya. Griffin dan Ebert menyebutkan budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi.⁷²

Menurut Robbins dan Judge, kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.⁷³ Siagian, Budaya

⁶⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 25.

⁷⁰ Ibid., 26.

⁷¹ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: YKPN, 2007), 131

⁷² Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: CV. Citra Media, 1997), 120

⁷³ Stephen P Robbins dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 256.

organisasi merupakan kesepakatan (komitmen) bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan.⁷⁴ Gibson mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada disetiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut.⁷⁵

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.⁷⁶

Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Cukup terdapat banyak pandangan dari para ahli tentang karakteristik

⁷⁴ Sondang Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1995), 126.

⁷⁵ James L. Gibson, *Manajemen*. Ter. Zuhad Ichyandin (Jakarta: Erlangga, 1997), 372.

⁷⁶ Wibowo, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 34-35.

budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampilkan sifat dan cirinya berdasar karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya.⁷⁷

Geert Hofstede membagi karakteristik budaya dalam lima dimensi, yaitu sebagai berikut⁷⁸ :

- a. *Power distance*. Suatu tingkatan dimana pembagian kekuasaan yang tidak sama, diterima orang dalam budaya (***high power distance***) atau ditolak oleh mereka (***low power distance***).
- b. *Individualism versus collectivism*. *Individualisme* adalah suatu karakteristik budaya dimana orang lebih memerhatikan dirinya dan anggota keluarga dekatnya. Adapun pada *kolektivisme* menunjukkan suatu karakteristik budaya yang berorientasi pada orang dan demi kebaikan kelompok.
- c. *Quantity of life versus quality of life*. *Quantity of life* merupakan atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkatan dimana nilai sosial ditandai oleh ketegasan dan *materialisme*. Pada *quality of life* lebih menekankan pada hubungan dan mempunyai perhatian terhadap orang lain.
- d. *Uncertainty avoidance*. Merupakan suatu tingkatan dimana orang dalam suatu budaya merasa diperlakukan oleh, dan berusaha menghindari dari situasi membingungkan.
- e. *Long-term versus short-term orientation*. Orientasi jangka panjang merupakan atribut budaya nasional yang menekankan pada masa

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organization Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2013), 185.

depan, sifat hemat, dan ketekunan. Adapun orientasi jangka pendek menekankan pada masa lalu dan sekarang, menghormati tradisi, dan memenuhi kewajiban sosial.

Stephen P. Robbins juga mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu⁷⁹:

- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
- b. *Attention to detail* (perhatian padahal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People orientation* (orientasi pada orang), di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- e. *Team orientation* (orientasi pada tim), di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.
- f. *Aggressiveness* (agresivitas), di mana .orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.

⁷⁹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organization Behavior*, 547.

- g. *Stability* (stabilitas), di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Adapun fungsi budaya menurut pandangan Stephen P. Robbins adalah⁸⁰:

- a. Mempunyai *boundary-defining role*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
- b. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
- c. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
- e. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Sementara itu, peranan budaya organisasi menurut pandangan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron adalah⁸¹:

- a. Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat

⁸⁰ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organization Behavior*, 551.

⁸¹ Wibowo, *Budaya Organisasi*, 51.

disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

- b. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan memengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat strong culture, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.
- c. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada Waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di saat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya sangat kuat mendiukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

Pendapat para pakar tentang fungsi budaya organisasi di atas menunjukkan beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan yang ada bersifat saling melengkapi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah: (1) menunjukkan identitas, (2)

menunjukkan batasan peran yang jelas, (3) menunjukkan komitmen kolektif, (4) membangun stabilitas sistem sosial, (5) membangun pikiran sehat dan masuk akal, dan (6) memperjelas standar perilaku.

4. Tingkatan Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein dalam bukunya Mohyi mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain :⁸²

- a. Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.
- b. Nilai-nilai yang mendukung, nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi
- c. Asumsi dasar adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka.

5. Membangun Budaya Organisasi

Membangun budaya organisasi baru dimungkinkan apabila terdapat sumber-sumber yang dapat menjadi faktor pendorong bagi perlunya

⁸²Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi: Membentuk, Mengelola, Mendeteksi, Kepribadian, Efektifitas dan Mengembangkan Organisasi* (Malang: UMM Press, 1996), 85.

budaya organisasi. Dengan adanya faktor pendorong tersebut terjadilah proses pembentukan budaya organisasi.⁸³

Selanjutnya budaya organisasi yang terbentuk perlu dipelihara dan dengan menggunakan berbagai cara disampaikan kepada semua anggota organisasi. Budaya organisasi hanya akan mempunyai arti apabila diikuti oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi.⁸⁴

Robert P. Vecchio mengidentifikasi adanya empat faktor yang dapat memengaruhi asal mula sumber budaya organisasi, yaitu⁸⁵:

- a. Keyakinan dan nilai-nilai pendiri organisasi dapat menjadi pengaruh kuat pada penciptaan budaya organisasi. Selama kedudukan, keyakinan, dan nilai-nilai dapat ditanamkan dalam kebijakan, program, dan pernyataan informal organisasi yang dihidupkan terus-menerus oleh anggota organisasi selanjutnya.
- b. Norma sosial organisasi juga dapat memainkan peran dalam menentukan budaya organisasi. Budaya masyarakat sekitanya memengaruhi budaya organisasi yang ada di dalamnya.
- c. Masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup merupakan tantangan bagi organisasi yang harus dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasi.
- d. Masalah integrasi internal dapat mengarahkan pada pembentukan budaya organisasi.

⁸³ Wibowo, *Budaya Organisasi*, 64.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Rober P Vecchio, *Organizational Behavior* (Orlando: Harcourt Brace & Company, 1995), 620.

Proses pembentukan budaya organisasi pada umumnya dimulai dari sumbernya, yaitu filosofi pendiri. Pendiri organisasi menanamkan budaya organisasi seperti apa yang seharusnya dijalankan dalam organisasi. Filosofi dasar ini sangat memengaruhi kriteria yang dipergunakan dalam merekrut dan menseleksi sumber daya manusia. Dengan sumber daya manusia dimaksudkan semua tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi pada berbagai tingkat kedudukannya, baik pada tingkat pimpinan tingkat atas, menengah, bawah maupun para pekerja. Selanjutnya manajemen puncak akan menetapkan iklim perilaku, seperti apa yang dapat diterima dan apa yang tidak diterima dalam organisasi.⁸⁶

Untuk itu, manajemen puncak perlu melakukan sosialisasi tentang budaya organisasi yang ditetapkan kepada seluruh sumber daya manusia. Bagaimana sosialisasi akan dilakukan tergantung pada tingkat keberhasilan yang dicapai dalam memadukan antara nilai-nilai yang dimiliki sumber daya manusia baru ke dalam mereka yang sudah ada di dalam organisasi.

Stephen P. Robbins memerhatikan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu⁸⁷:

- a. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
- b. Mengindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu.

⁸⁶ Wibowo, *Budaya Organisasi*, 66-67.

⁸⁷ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organization Behavior*, 531.

- c. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.

Tahapan yang penting dalam proses pembentukan budaya adalah dalam proses sosialisasi kepada segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Sosialisasi merupakan suatu proses menyesuaikan pekerja pada budaya organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins proses sosialisasi perlu dilakukan dengan urutan sebagai berikut⁸⁸ :

- a. The prearrival stage, merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi.
- b. The encounter stage, suatu tahapan sosialisasi di mana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realitas mungkin berbeda.
- c. *The metamorphosis stage*, suatu tahapan proses sosialisasi di mana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi.

Sosialisasi budaya menurut James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly adalah suatu proses dimana organisasi membawa

⁸⁸ Ibid., 556.

pekerja baru ke dalam budaya. Dalam budaya terjadi transformasi nilai-nilai, asumsi, dan sikap dari pekerja tua kepada yang muda. Tahapan sosialisasi biasanya sesuai dengan jalannya tahapan karier seseorang dalam organisasi.⁸⁹

6. Hambatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi selain dipandang mempunyai kekuatan, namun sering pula dipandang sebagai penghambat bagi suatu organisasi untuk mengembangkan diri. Adapun alasan mengapa budaya organisasi dianggap sebagai penghambat adalah :⁹⁰

- a. *Barrier to change* (hambatan terhadap perubahan). Dalam suatu lingkungan organisasi yang dinamis, diperlukan fleksibilitas untuk melakukan perubahan. Adapun norma-norma yang dianut anggota organisasi cenderung menginginkan stabilitas. Ketika organisasi melakukan perubahan dengan cepat, budaya organisasi yang mengelilinginya mungkin tidak lagi cocok. Konsistensi perilaku merupakan aset bagi organisasi dan membuatnya sulit merespons pada perubahan lingkungan.
- b. *Barrier to diversity* (hambatan terhadap keberagaman). Merekrut pekerja yang tidak seperti mayoritas anggota organisasi (ras, gender, cacat atau perbedaan lain), menciptakan paradoks. Manajemen menginginkan pekerja baru menerima nilai-nilai inti budaya

⁸⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, *Organizations* (Boston: McGraw-Hill, 2000), 36.

⁹⁰ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organization Behavior* ., 552.

organisasi. Namun, pada saat yang sama, manajemen ingin secara terbuka memberitahukan dan menunjukkan dukungan terhadap perbedaan yang dibawa pekerja ke dalam pekerjaan.

- c. *Barrier to acquisitions and merger* (hambatan terhadap akuisisi dan merger). Keputusan untuk akuisisi dan merger terkait pada tujuan keuntungan finansial dan sinergi produk. Namun, akhir-akhir ini kompatibilitas budaya menjadi kepentingan utama organisasi. Keberhasilan akuisisi dan merger masih sangat ditentukan oleh seberapa baik apabila dua atau lebih organisasi digabungkan.