

**Pendekatan Konseptual Terhadap Faktor-Faktor Dalam Kinerja Organisasi**

**Stenly Ronaldo Titioka<sup>1</sup>, Baretha Meisar Titioka<sup>2\*</sup>, Astrid J.D. Siahainenia<sup>3</sup>**  
Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Ambon<sup>1</sup>, Akuntansi, Politeknik Negeri Ambon<sup>2</sup>,  
Widyaiswara BPSDM Provinsi Maluku<sup>3</sup>  
[stenlytitioka08@gmail.com](mailto:stenlytitioka08@gmail.com)<sup>1</sup>, [titiokabarce@yahoo.com](mailto:titiokabarce@yahoo.com)<sup>2\*</sup>

**Abstract**

*Organization which is a collection of people who have the same goal. What happens to the organization and employees when the world around them is changing so fast? The organizational structure, remuneration system, resource management practices, leadership styles used in the 1900s or 1960s do not necessarily correspond anymore to the current environment or the symptoms that arise in the 21st century.*

*The purpose of this study is to find out whether the Variable Leadership, Organizational Culture and Strategy effect on productivity.*

*Based on the study of theoretical and empirical studies the conclusions of this research can be stated in more detail (more detailed) that: (1) Leadership and Organizational Culture bias each influences; (2) The effect on Strategy Leadership Organization; (3) Cultural Organization affect the strategy of the Organization; (4) Leadership and organizational culture affect the strategy of the Organization; (5) Leadership, Organizational Culture and Organizational Strategies effect on employee productivity.*

*Key Words: Leadership, Organizational Culture, Organizational Strategy, and Employee Productivity.*

**PENDAHULUAN**

Dunia telah memasuki era perubahan dan transformasi yang cepat, ditandai dengan perkembangan teknologi dan sosial, meningkatnya persaingan dalam Negara bersangkutan atau antar Negara, dan keinginan akan kebebasan dan demokrasi. Organisasi bisnis sedang mencari teknik, program, visi dan pimpinan yang dapat menyesuaikan dengan tingkat perubahan yang memusingkan tersebut (Lester Thurow, 1992)

Apa yang terjadi pada organisasi dan karyawan apabila dunia sekitar mereka berubah sangat cepat? Struktur organisasi, sistem balas jasa, praktik manajemen sumber daya, gaya kepemimpinan yang dipergunakan pada tahun 1900an atau 1960an tidak selalu sesuai lagi dengan lingkungan saat ini atau gejala yang timbul di abad ke-21.

Organisasi yang merupakan kumpulan dari orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Organisasi terbagi pada dua kelompok besar berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai, yaitu: (1) Organisasi Sosial yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya; (2) Organisasi Bisnis yaitu organisasi yang memiliki tujuan untuk mencapai/memperoleh keuntungan.

Pendekatan lain untuk membedakan suatu bentuk organisasi (organisasi sosial dari organisasi bisnis) adalah dari perkembangan organisasi itu berdasar pada fase pengembangannya. Organisasi sosial cenderung mengikuti fase pertumbuhan organisasi yang di kemukakan oleh Greiner, L. (1972), sebagaimana dijelaskan dalam buku Teori Organisasi

(*Organization Theory*) oleh Hatch, M. J. (1997: 173-177). Konsep teori 5 fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner sangatlah terkenal bagi para ilmuwan manajemen.

Konsep tersebut menjelaskan bahwa fase 1 mengawali bahwa organisasi itu ada dikarenakan oleh kreatifitas beberapa individu yang ingin memiliki wadah bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pada **fase pertama** ini, individu anggota organisasi dihadapkan pada suatu kondisi yang kritis, kondisi antara organisasi terus ada (bisa terwujudkan) atautkah organisasi itu tidak terwujudkan, atau organisasi tersebut melebur menjadi tidak ada (bubar), dimana krisis tersebut ditandai dengan kondisi setiap individu dihadapkan pada pemilihan pimpinan, siapa yang disepakati untuk menjadi pemimpin. Bila kesepakatan untuk memilih pimpinan telah terwujudkan maka organisasi telah lolos dari fase kritis tersebut. **Fase kedua** ditandai dengan pertumbuhan organisasi melalui arahan dari pemimpinnya, karena ada seorang pimpinan yang telah disepakati bersama, semua kebijakan dari pemimpin merupakan arahan bagi anggotanya dan kebijakan tersebut diikuti atau tersentralisir pada pusat pengelolaan dimana organisasi itu berada. Bertambahnya waktu, organisasi semakin berkembang meluas, dari pusat kepengurusan yang merupakan tempat lahirnya organisasi meluas ke wilayah, dan ke daerah-daerah yang menjadi cabang kepengurusan organisasi. Akhirnya timbul krisis yang kedua bagi organisasi tersebut yaitu krisis otonomi, suatu krisis dimana masing-masing wilayah menginginkan adanya otonomi pengelolaan. Krisis yang kedua ini diatasi dengan kebijakan organisasi dalam bentuk pendelegasian wewenang, dimana pada masing-masing wilayah ada seorang pemimpin yang berperan sebagai wakil dari pimpinan pusat (delegasi dari pusat). **Fase ketiga** berakhir dengan munculnya krisis dalam bentuk masing-masing daerah (Cabang Organisasi) ingin berjalan sendiri-sendiri tanpa keterlibatan pusat (Krisis Pengendalian/*Crisis of Control*). **Fase keempat** merupakan Fase Koordinasi, pada fase ini pertumbuhan organisasi ditandai dengan adanya koordinasi antara pusat dan daerah; antara daerah yang satu dengan daerah yang lain, ditujukan untuk mengatasi krisis pengendalian. Krisis terjadi pada fase keempat dikarenakan terjadinya ketidak samaan setiap daerah (wilayah/cabang) dalam melaksanakan program bersama, atau terjadi kemacetan (*kemandegan*), birokrasi yang tinggi. Krisis pada fase keempat ini sering disebut dengan krisis *Red-tape* (Hatch, M. J.,1997). **Fase kelima**, organisasi berkembang atas dasar kolaborasi, dimaksudkan setiap pimpinan ada keterbukaan, yang berhasil menjelaskan kunci keberhasilannya, bagi yang kurang berhasil ataupun belum berhasil membuka diri menjelaskan permasalahan dan kesulitan yang dihadapinya. Fase kelima ini merupakan akhir dari pertumbuhan organisasi. Berikutnya, apakah krisis organisasi sudah tidak ada?

Greiner menjelaskan bahwa masih terjadi krisis yaitu kembali pada krisis yang pertama (krisis kepemimpinan), atau yang kedua (krisis otonomi), atau yang ketiga (krisis pengendalian), atau yang ke empat (*red-tape*), atau semua krisis bisa terjadi secara simultan yang sering kita sebut dengan multi krisis. Dari konsep Greiner ini dapat diambil kesimpulan sementara bahwa setiap organisasi itu tidak lepas dari permasalahan (krisis) yang dihadapi, tidak nampak adanya kematian yang akan terjadi pada organisasi, dan yang ada hanyalah krisis. Model yang lain bagi fase pertumbuhan organisasi adalah model dari Ichak Adizes (1988). Konsep pertumbuhan organisasi oleh Ichak Adizes memang diperuntukkan bagi organisasi bisnis sebagaimana judul buku yang ia tulis "*Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It*". Pada fase pertama disebut dengan Fase *Courtship* yaitu fase dimana organisasi dihadapkan pada pengakuan hukum atas keberadaan organisasi. Organisasi bisnis akan bisa hidup manakala organisasi bisnis memiliki keabsahan secara hukum (memiliki legalitas hukum). Bila organisasi tidak memiliki legalitas hukum, menurut konsep ini disebut *Affair*, adanya organisasi tersebut sama dengan tidak adanya. Bila Fase *Courtship* ini telah dilalui, maka para pendiri atau pemilik memiliki kewajiban mengeluarkan investasi untuk kegiatan organisasi bisnis yang telah didirikan, fase

tersebut disebut dengan Fase *Infant*. Bila para pemilik ataupun pendiri tidak mampu mewujudkan investasi bisnisnya maka organisasi bisnis akan mati pada masa kanak-kanak atau *Infant Mortality*. Bila organisasi bisnis telah melewati fase *Infant*, maka organisasi bisnis tumbuh, memproduksi barang dan jasa sesuai dengan misi dan visi mereka, fase ini disebut dengan fase *Go-Go*. Fase *Go-Go* sangat membahayakan bagi perusahaan bilamana pemilik sebagai pendiri organisasi (perusahaan) telah disibukkan dengan urusan lain yang mengakibatkan pendiri tidak mampu mengkonsentrasikan perusahaannya yang sedang dihadapkan pada fenomena persaingan yang sangat serius, atau suksesi organisasi mengalami kegagalan (tidak berhasil) dikarenakan anggota keluarga pendiri tidak ada yang meneruskan untuk menggantikan seniornya mengendalikan perusahaan. Bila organisasi telah melewati fase *Go-Go* maka organisasi masuk pada fase *Adolescence* (dewasa) pada fase ini telah muncul pesaing dengan produk ataupun jasa yang memiliki bentuk, nilai yang relatif sama dengan apa yang diproduksi oleh organisasi bisnis tersebut. Disini pendiri atau pemilik perusahaan ditantang oleh jiwa kewirausahaan, dihadapkan pada keberanian untuk mengambil keputusan untuk melakukan investasi, melakukan penelitian dan pengembangan, dan melakukan penciptaan produk baru (inovasi). Bila pemimpin (pendiri atau pemilik) perusahaan tidak berani untuk mewujudkan entrepreneurshipnya maka pesaing akan mendahuluinya dan kematian akan dijumpainya. Bila fase *Adolescence* ini telah dilalui maka organisasi bisnis masuk pada fase *Prime* dan akhirnya fase *Stable*. Pada fase *Stable* ini pemimpin dihadapkan pada daya peka (*responsiveness*) terhadap perubahan-perubahan, pemimpin harus proactive tidak boleh reactive. Sekali pemimpin melakukan reactive terhadap perubahan dan perkembangan sekelilingnya maka ia dikatakan masuk pada awal fase penurunan yang disebut dengan fase *Aristocracy*. Bila fase *Aristocracy* ini terus berkelanjutan maka ia masuk pada fase *Early Bureaucracy*, bila masih terus berkelanjutan maka ia masuk pada fase *Bureaucracy*, dan akhirnya kematian (*Death*) menjemputnya. Fase pertumbuhan organisasi bisnis menurut Ichak Adizes (1988) dapat disimpulkan bahwa organisasi bisnis berdiri berlandaskan landasah hukum (*Courtship*), pertumbuhan dan perkembangan organisasi bisnis selalu dibayangi oleh persaingan usaha yang ketat sehingga organisasi bisnis membutuhkan adanya konsentrasi dan keseriusan pada diri pendiri/pemilik/pemimpin terhadap perjalanan roda usaha. Satu hal yang harus dihindari oleh pendiri/pemilik/pemimpin organisasi bisnis yaitu *bureaucracy*. Uraian dari dua konsep tentang fase pertumbuhan organisasi sosial (nir laba) dan organisasi bisnis tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan yang umum dan tersirat didalamnya, bahwa:

1. Dalam organisasi itu ada pemimpin yang memegang kendali berputarnya roda organisasi. Pada organisasi sosial krisis kepemimpinan terjadi pada awal pertumbuhan organisasi. Bila ada satu pemimpin yang disepakati maka organisasi tumbuh dan berkembang atas arahan pemimpin. Pada organisasi usaha ada pemimpin yang terus memperhatikan bisnisnya, bila lengah ia bisa kalah dalam persaingan;
2. Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat), dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Kehidupan tersebut didasarkan pada keyakinan yang dimiliki, didasarkan pada falsafah hidup yang didasarkan dari hubungan manusia dengan lingkungannya. Keyakinan tersebut dijadikan sebagai asumsi dasar (*Basic Assumption*) yang mendasari semua program, strategi dan rencana kegiatan, atas dasar tersebut dibangun kegiatan-kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek), sehingga memunculkan nilai yang tinggi manakala kegiatan yang dilakukan tidak menyalahi dari apa yang telah diprogramkan, dan begitu pula sebaliknya. Dengan kata lain bahwa organisasi memiliki budaya sesuai dengan asumsi dasar para pemimpinnya;

3. Perilaku individu yang ada dalam organisasi dalam upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati ataupun diembannya akan memunculkan/menciptakan produktivitas mereka;
4. Produktivitas yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi. Dengan demikian, produktivitas yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik.

Uraian tersebut diatas memunculkan permasalahan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Apakah Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Strategi berpengaruh terhadap Produktivitas ? Permasalahan tersebut dapat dirinci dalam beberapa pertanyaan yang membutuhkan adanya jawaban yang terbangun dalam suatu kerangka kerja konseptual (*a conceptual framework*) untuk permasalahan dalam penelitian ini, pertanyaan tersebut adalah:

- (1) Adakah hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi?
- (2) Adakah pengaruh Kepemimpinan terhadap Strategi Organisasi?
- (3) Adakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Strategi Organisasi?
- (4) Adakah pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Strategi Organisasi?
- (5) Adakah pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Strategi Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan oleh P. Hersey dan Blanchard, dalam Tohardi (2002:57) sebagai proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan. Siagian (2002:63) mengatakan kepemimpinan dari seseorang atau sekelompok orang adalah antara lain untuk memperoleh kepercayaan dari orang-orang yang dipimpin dan keterampilan untuk menggerakkan orang-orang yang dipimpin, sehingga pencapaian tujuan yang telah ditentukan dapat terlaksana dengan efisien, efektif dan ekonomis. Mengacu kepada Wehrich and Koontz (1994:490) "*Leadership is defined as influence, that is, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals*" Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dengan cara apapun, agar mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu sesuai dengan kehendaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam perkuatan dan peningkatan disiplin individu serta produktivitas tenaga kerja. Hal ini sejalan dengan *Transformational Leadership Theory*, Barney and Griffin (1992:604). Barney and Griffin menyatakan *Transformational leadership to describe leadership that transmits a sense of mission, stimulates learning experiences, and inspires new ways of thinking*. Hodgetts and Luthans (1997:364), menyatakan "*Leader behaviors can be translated into three commonly recognized styles: (1) authoritarian, (2) paternalistic, and (3) participative*". Ada tiga peran utama pemimpin menurut Mitzberg, dalam Handoko (2003:54) yaitu: (1) *interpersonal role*, yaitu sebagai tokoh, (2) *informational role*, yaitu sebagai pembicara, dan (3) *decisional role*, yaitu sebagai pemecah masalah dan pengambil keputusan. Dengan adanya keputusan berarti ada masalah yang dapat dipecahkan sehingga organisasi selalu dinamis dan berkembang.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, P.G., 2003:3). Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karakteristik manajer. Luthans (2002: 576) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *An original* (asli

dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *Longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang); *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *Originates* (memiliki keaslian); *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan); *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun *menjiplak*. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki prespektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa?. Ia menentang status quo, ia tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*Authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*Democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*Laissez - fair*) (The Iowa Leadershi Study) (Luthans, 2002: 577). Berikut studi dilakukan oleh The Ohio State Leadership Study, pada akhir Perang Dunia ke 2, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*Initiating Structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan (*Consideration*). Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh The Early Michigan Leadership Study menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori Sifat (*Trait Theories*), teori Kelompok dan Tukar Menukar (*Group and Exchanges Theories*), teori Contingency, teori Jalur dan Tujuan (*Path-Goal Leadership Theory*), teori Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership Theories*), teori Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Theory*) (Luthans, 2002: 579-589). Pembahasan kepemimpinan juga dikaji tentang gaya kepemimpinan (*Leadership Style*). Studi klasik tentang teori kepemimpinan telah mengembangkan gaya kepemimpinan yang kontinum *Boss-Centered* dan *Employee Centered*. Komponen dari *Boss-Centered* (meliputi: *Theory X, Autocratic, Production Centered, Close, Initiating Structure, Task-directed, Directive*). Sedangkan *Employee Centered* memiliki komponen: *Theory Y, Democratic, Employee-Centered, General, Consideration, Human relations, Supportive, Participative*. Gaya kepemimpinan tersebut telah mendasari teori *Tannebaum and Schmidt Continuum of Leadership Behavior*.

Gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada dua dimensi yaitu perhatian terhadap tugas (*Concern for Task*) dan perhatian terhadap karyawan (*Concern for People*) telah melahirkan teori gaya kepemimpinan yang terkenal dengan The Blake and Mouton Managerial Grid. Berikutnya berkembang pula gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard yang kemudian dikenal dengan Harsey dan Blanchard's Situational Leadership Model.

Sebagai pemimpin, manajer ataupun pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan skill. Pimpinan memiliki peran *Interpersonal Roles, Informational Roles, Decisional Roles*. Sedangkan kegiatan mereka adalah: *Routine Communication, Traditional Management, Networking, dan Human Resource Management*. Serta skill bagi pemimpin adalah: (1) komunikasi verbal, (2) manajemen waktu dan stress, (3) manajemen pengambilan keputusan, (4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan, (5) memotivasi dan

mempengaruhi orang lain, (6) mendelegasikan wewenang, (7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi, (8) memiliki kesadaran diri, (9) membangun kerja tim, dan (10) memanaj konflik (Luthans, 2002: 619-627).

### **Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*.

Hofstede (1986:21); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993:12); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Kreitner dan Kinicki (1995:532); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Pendapat Bliss (1999) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996:289); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu system makna bersama.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh kekeaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan *Artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan,

binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *Value*, *Value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, *value* itu bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan *artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991: 14).

Robbins, (2003: 525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu system nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

### **Fungsi Budaya Organisasi.**

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Schein, 1991: 52-66)

### **Hubungan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi**

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

Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti Six`Sigma (Erwin and Douglas, 1996). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu

dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian Budaya diciptakan oleh Pemimpinnya (Schein, 1991). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada fase pertumbuhan yang ke dua dimana suatu organisasi itu tumbuh atas dasar petunjuk (*direction*) dari seorang pemimpin yang telah disepakati oleh organisasi tersebut.

Fenomena bisa berbalik, artinya bisa jadi pemimpin diciptakan oleh Budaya Organisasi manakala pemimpin tersebut lahir sebagai penerus (*succession*) sedangkan budaya organisasi telah mengakar dan telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Suatu contoh dalam organisasi pemerintahan, suatu negara lahir dengan bangunan fondasi Undang-undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara dimana Undang-undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara tersebut merupakan asumsi dasar dari budaya organisasi pemerintahan tersebut. Lahirnya seorang pemimpin baru sebagai generasi penerus pimpinan sebelumnya akan melanjutkan asumsi dasar tersebut sehingga pemimpin baru sebagai penerus berpegang dan melestarikan asumsi dasar dari budaya organisasi maka pemimpin baru tersebut dapat dikatakan terciptakan oleh budaya organisasi. Pemikiran ini telah dibuktikan oleh Kuchinks (1999) didalam penelitiannya menemukan bahwa adanya perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional. Pekerja di AS memiliki jiwa kepemimpinan yang lebih besar pada variabel yang fokus pada visi, masa depan yang diharapkan, optimisme dan antusiasisme dalam usaha pencapaian hasil. Sedangkan di Jerman, para pekerja kurang mempunyai kharisma dan inisiatif. Namun dalam hal kepemimpinan transaksional ditemukan tidak ada perbedaan. Beberapa nilai budaya dapat pula memprediksi gaya kepemimpinan, tetapi hanya menjelaskan perbedaan dalam porsi yang kecil. Hal ini menerangkan bahwa nilai-nilai budaya memiliki pengaruh kecil pada kepemimpinan.

Bila kita masuki ruang perkantoran suatu organisasi akan berbeda dengan kantor organisasi lain yang memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi (fenomena budaya organisasi), seperti: kesejukan, ketenangan, etos kerja karyawan, sikap, keramah tamahan, integritas, team work, dll., itu menggambarkan kepemimpinan dari para pemimpin tersebut. Disinilah Schein (1991) menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi itu bagaikan dua sisi mata uang yang sama.

### **Manajemen Strategik**

Manajemen Strategik didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, dengan itu maka organisasi bisa mencapai tujuan organisasi (David, 2003:5). Formulasi strategi telah diawali dengan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal organisasi dimaksudkan kegiatan untuk menilai apakah organisasi dalam posisi yang kuat (*Strength*) ataukah lemah (*Weaknesses*), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (asset, modal, teknologi) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Sedangkan analisis eksternal organisasi menunjukkan kegiatan organisasi untuk menilai tantangan (*Treath*) yang dihadapi dan peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh organisasi dalam upaya mencapai misi organisasi berdasar atas lingkungan eksternalnya. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam manajemen strategik disebut dengan *SWOT analysis*. Dari hasil analisis *SWOT* tersebut organisasi akan menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai dengan strategi korporasi (*corporate strategy*), atau *grand strategy*, atau *business strategy*, serta menentukan tujuan jangka pendek atau tujuan tahunan (*annual objective*) yang akan dicapai dengan strategi fungsi atau strategi yang ditetapkan pada departemen (Pearce and Robinson,

2000). Walker (1992: 25-26) menambahkan bahwa permasalahan yang ada pada departemen sangatlah banyak dan kompleks untuk itu yang perlu dilakukan oleh organisasi adalah menentukan prioritas masalah yang harus segera diatasi oleh organisasi. Berdasar pada isu utama (prioritas masalah) tersebut organisasi menetapkan strategi jangka pendek atau yang disebut dengan program tahunan. Walker (1992) menekankan strategi fungsi (program tahunan) hendaknya mengarah (*alignment*) dengan strategi korporasi/strategi total/strategi bisnis (Galpin and Murray, 1997).

### **Kepemimpinan Menentukan Strategi**

Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan Strategi Perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek. *Corporate Strategy* atau *Business Strategy* merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang, untuk itu yang menentukan strategi ini adalah pimpinan puncak, dan pemilik perusahaan. Sedangkan strategi fungsi yaitu strategi yang setiap tahunnya dirubah oleh Departemen dikatakan strategi jangka pendek yang ditentukan oleh pimpinan menengah (Pearce and Robinson, 2000; David, 2003: 156-170).

Formulasi strategi (*Strategic Formulation*) merupakan suatu proses untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan strategi korporasi/strategi total/strategi bisnis dan menetapkan tujuan tahunan dengan strategi fungsi. Kegiatan formulasi strategi bisa dilakukan oleh orang di luar perusahaan (seperti tenaga konsultan) dan juga bias dilakukan oleh orang dalam perusahaan.

### **Budaya, Strategi**

Fenomena yang nampak dalam organisasi, ketenangan, kesejukan, keindahan, kepercayaan, keharmonisan, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama (Schein, 1991).

Anggota organisasi (karyawan suatu perusahaan), mereka bekerja berdasar pada diskripsi pekerjaan yang telah ditugaskan pada diri mereka. Diskripsi pekerjaan yang ada pada karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan akhirnya penciptaan misi organisasi. Misi organisasi telah ditetapkan oleh pimpinan puncak ataupun pemilik berdasar pada asumsi dasar yang telah mereka miliki dalam membangun organisasi/perusahaan, disinilah budaya diciptakan oleh pemimpin (*culture is created by leader*) (Schein, 1991). *McKinsey 7-S Framework* (Pearce and Robinson, 2000: 399-400) mengemukakan suatu model yang dikenal dengan model 7s dari McKinsey, model ini menggambarkan adanya hubungan antara pemimpin, budaya organisasi, dan strategi. McKinsey menjelaskan bahwa strategi (*Strategy*) yang telah disepakati oleh para pemimpin harus didukung oleh struktur organisasi (*Structure*) dan sistem (*System*) yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Struktur dan sistem tersebut ditentukan oleh pemimpin (*Style*). Pemimpin menentukan siapa orang yang membantunya (*Staff*), dan *Skill* yang dimiliki oleh staff. *Structure, system, style, staff, dan skill* memiliki kontribusi terhadap keberhasilan *strategy*. Kontribusi dari dari 5s tersebut (*structure, system, style, staff, dan skill*) menyatu dalam satu variabel yang disebut *Shared value* atau yang dikenal dengan *Culture* (budaya organisasi).

### **Produktivitas**

Produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, Malthis dan Jackson (2001). Menurut Kuna Winaya (1989) pengertian produktivitas dapat dilihat dari dua konsep yaitu dari konsep teknis dan konsep ekonomis, sosial budaya.

Produktivitas dalam konsep ekonomis sosial budaya adalah sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Produktivitas dalam konsep teknis adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan penggunaan sumber daya atau keluaran (output) dibagi dengan masukan (input).

Produktivitas menggambarkan kaitan antara tingkat efektivitas hasil yang dicapai dengan tingkat efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia. Menurut Piagam Produktivitas Oslo tahun 1984, produktivitas adalah konsep yang universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk kebutuhan semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit mungkin sumber daya. Produktivitas didasarkan pada pendekatan multi disipliner yang secara efektif merumuskan tujuan, rencana, pengembangan dan pelaksanaan cara-cara yang produktif, dengan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien namun tetap mempertahankan kualitas, Tohardi (2002). Dari pengertian tersebut produktivitas mengandung pengertian filosofis-kualitatif dan kualitatifteknis.

Secara filosofis-kualitatif produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini lebih baik dari yang kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja.

Pengertian produktivitas secara kualitatif-teknis mengandung cara atau metode pengukuran. Secara teoritis pengukuran ini mudah dilakukan, tetapi dalam praktek sukar dilakukan karena sumber daya yang dipergunakan umumnya terdiri dari banyak macam dengan porsi yang berbeda. Sumber daya (masukan) terdiri atas faktor-faktor produksi seperti modal, mesin, metode, tenaga kerja dan material. Perhitungan produktivitas masing-masing faktor produksi tersebut dapat dilakukan secara total (produktivitas total) maupun secara sendiri-sendiri (produktivitas parsial). Dalam penelitian ini lebih terfokus pada produktivitas kerja tenaga kerja, karena produktivitas faktor-faktor lain tergantung pada kemampuan tenaga kerja yang memanfaatkannya.

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

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

### **Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Produktivitas**

*Organizational performance* (Cash and Fischer, 1986) tersebut merupakan strategi (program) dari setiap departemen sumberdaya manusia dan dari organisasi (Galpin and Murray, 1997). Ini berarti result (produktivitas) dipengaruhi oleh strategi organisasi.

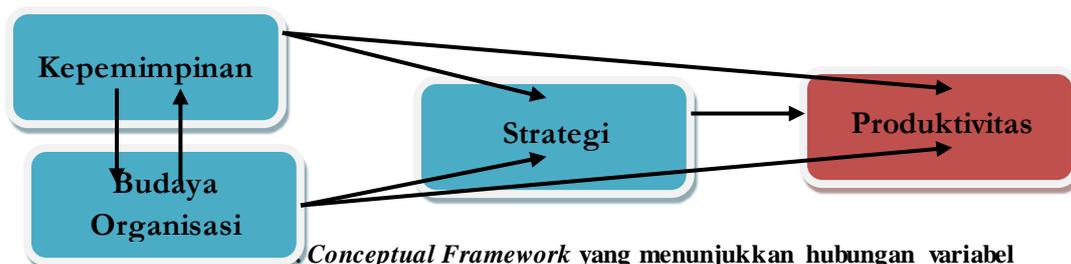
Kotter & Heskett (1992) dalam penelitian mereka menemukan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu (1) budaya perusahaan; (2) struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; (3) kepemimpinan

(*leadership*); dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing. Ditegaskan pula oleh Hickman and Silva (1986) bahwa *Strategy* ditambah dengan Budaya Organisasi (*Culture*) akan menghasilkan suatu keistimewaan (*Excellence*).

Keberhasilan suatu korporat dalam mencapai tujuannya ternyata tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* saja, melainkan ada faktor lain yang “tidak tampak” yang lebih menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya; menentukan apakah manajemen dapat diimplementasikan atau tidak. Faktor tersebut adalah budaya organisasi.

### KERANGKA KERJA KONSEPTUAL (*CONCEPTUAL FRAMEWORK*)

Dari telaah teori dan studi empiris dapat dikemukakan suatu hubungan antara variabel Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Produktivitas dalam suatu diagram *conceptual framework* berikut:



*Conceptual Framework* yang menunjukkan hubungan variabel Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Produktivitas.

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi keduanya berhubungan dan bisa saling berpengaruh (Schein, 1991; Pearce and Robinson, 2000: 399-400). Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh terhadap penentuan strategi dan produktivitas karyawan.

Begitu pula Budaya Organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan berpengaruh terhadap penerapan strategi dan keberhasilannya serta terhadap produktivitas karyawan (Hickman and Silva, 1986; Kotter & Heskett, 1992; Nurfarhati, 1999; Yaqin, 2003; Moelyono, 2003).

### KESIMPULAN DAN SARAN

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan dalam penulisan penelitian ini yang memerlukan jawaban konseptual maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Strategi berpengaruh terhadap Produktivitas.

Berdasar pada telaah teori dan studi empiris maka kesimpulan penelitian ini dapat dikemukakan lebih detail (lebih rinci) bahwa

- (1) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi bias saling pengaruh mempengaruhi;
- (2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Strategi Organisasi;
- (3) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Strategi Organisasi;

- (4) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Strategi Organisasi;
- (5) Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Strategi Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan.

Disarankan bahwa suatu tujuan penelitian untuk mengetest conceptual framework pada organisasi bisnis manufaktur dan jasa sangat dianjurkan untuk meningkatkan sumbangan ilmu khususnya pada Perilaku Organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anderson, E. J., & Miller, R. K. (2023). Culture and performance: A systematic review of recent studies. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 597-620. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12350>.
- Charles R. Emery, Erskine College Katherine J. Barker, SUNY Fredonia, (2007), "The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on The Organizational Commitment and Job Satisfaction Of Customer Contact Personnel", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, volume 11, No. 1.
- Eden, D, Dvir D, Avolio, B and Shamir, B (2002), "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment" *Academy of Management Journal*, vol.45, no.4, pp.735-744.
- Evelyn Rogers, et.al, "Improving the Payoff from 360-Degree Feedback", *Human Resource Planning*, pp.44-54.
- Gonzalez, M. E., & Thompson, M. S. (2023). Strategic leadership and organizational performance: The role of organizational culture. *Strategic Management Journal*, 44(7), 1123-1145. <https://doi.org/10.1002/smj.3328>.
- Jones, R.A, Jimmieson, N.L, and Griffiths (2005), "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change", *Journal of Management Studies*, 42:2, March.
- Lee, D. R., & Carter, A. M. (2024). The impact of leadership and organizational culture on business performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 162, 152-165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.11.012>
- Martinez, R. J., & Nguyen, S. T. (2024). Innovative leadership and organizational performance: The mediating role of organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 199-215. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0034>
- McCarthy, J. G., & Johnson, C. J. (2024). Leadership, culture, and performance: An integrated review. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 321-340. <https://doi.org/10.1002/job.2531>.
- Patel, A. S., & Smith, J. L. (2024). Understanding the interplay of leadership, strategy, and culture in achieving organizational excellence. *Academy of Management Perspectives*, 38(1), 45-62. <https://doi.org/10.5465/amp.2022.0134>
- Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser, (2007), "Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 13, No. 3
- Veronica Hope Hailey, (2001) "Breaking the mould? Innovation as a strategy for corporate renewal" *Int. J. of Human Resource Management*, 12:7, November, pp.1126-1140
- Wayan Gede Supartha, (2007), "Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah Terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.9, no.2, September, pp.107-116