

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab sebelumnya, telah dijabarkan tentang latar belakang dari penelitian ini. Dalam bab ini akan dijabarkan landasan teori yang menjadi acuan serta hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Adapun pembahasan landasan teori dalam penelitian ini mencakup *learning organization*, budaya organisasi, dan juga kepemimpinan dalam organisasi.

2.1. *Learning Organization*

Learning is the power of growth, and individual learning is also the resource of business growth. (Chang dan Lee, 2007). Kehidupan merupakan suatu proses dari pertumbuhan, dan kekuatan dari pertumbuhan itu sendiri adalah dengan belajar. Dengan belajar, seseorang dapat mengembangkan dirinya ke arah yang lebih baik. Proses belajar itu sendiri tidak akan berhenti karena seseorang akan terus belajar selama hidupnya. Begitu pula dengan organisasi.

Keadaan lingkungan yang terus berubah, memaksa organisasi untuk terus membenahi diri dan menghadapi perubahan itu dengan segala kemampuan yang telah disiapkannya. Dengan kata lain, organisasi secara tidak langsung juga selalu mengalami proses pembelajaran.

2.1.1. Pengertian *Learning Organization*

Terdapat beberapa definisi mengenai *learning organization*, diantaranya adalah:

- *Learning organization* mencakup pembelajaran secara individu, kelompok, maupun organisasi dengan mendorong proses yang berkesinambungan bagi pembelajaran organisasi dan individu (Chang dan Lee, 2007).
- Suatu organisasi yang memfasilitasi pembelajaran bagi seluruh anggotanya dan secara berkesinambungan merubah dirinya (Pedler et al.'s, 1989 dalam Torrington dan Hall, 1995).
- Organisasi yang beradaptasi untuk berubah dan mencari dengan kreatif untuk cara-cara yang baru dan lebih baik untuk mengoperasikan dan mempertemukan dengan kebutuhan para karyawan dan konsumen mereka (Fry et al.'s, 2004)
- Organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. *Learning Organization* merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (Suprayogi, 2008).
- Bentuk suatu organisasi yang mengandung sistem, mekanisme dan proses yang digunakan secara bersinambung untuk

memperkuat kapabilitas organisasi dan mereka yang bekerja dengan dan untuk organisasi dalam mencapai tujuan yang bersinambung untuk organisasi dan masyarakat dimana mereka bekerja (Mangkuprawira, 2007).

- Organisasi dimana orang-orangnya secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola-pola berpikir baru dan berkembang dipupuk, dimana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan dimana orang-orang secara terus menerus belajar mempelajari (*learning to learn*) sesuatu secara bersama (Senge, 1996).
- Organisasi yang menyimpulkan dari masa lalu untuk membimbing perilaku (Barbara Levitt dan James G. March dalam Ismawan, 2005).
- Organisasi yang terlatih menciptakan, belajar, dan memindahkan pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan perilaku dan wawasan yang baru (David A. Garvin dalam Ismawan, 2005).

2.1.2. Prinsip-prinsip dalam *Learning Organization*

Peter senge dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* seperti yang telah diadaptasi oleh beberapa ahli

maupun peneliti, mengungkapkan bahwa terdapat 5 disiplin atau prinsip dalam *Learning Organization*, yakni:

- **Penguasaan Pribadi (Personal Mastery)**

Penguasaan pribadi adalah suatu budaya dan norma lembaga yang terdapat dalam organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya. Penguasaan pribadi merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif. Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan, dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih (Suprayogi, 2008).

Dalam *learning organization*, individu dan profesinya dipandang sebagai faktor yang krusial untuk membawa keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, individu tidak boleh berhenti belajar. Dia harus memiliki visi (mimpi) pribadi, harus kreatif, dan harus komit pada kebenaran (Mustafa, 2001).

- **Model/Pola Mental (Mental Mode)**

Model mental adalah suatu prinsip yang mendasar dari *Learning Organization*, karena dengannya, organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenankan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi dan juga dari dunia luar selain organisasinya. Senge menyebutkan bahwa model mental adalah suatu aktivitas perenungan, terus menerus mengklarifikasikan, dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita. Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. Model mental merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang, yang dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya (Suprayogi, 2008).

Setiap orang mempunyai pola mental tentang bagaimana ia memandang dunia di sekitarnya dan bertindak

atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya itu. Seringkali seseorang tidak menyadari pola mental yang mempengaruhi pikiran dan tindakannya tersebut. Oleh karena itu setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai (Yusuf, 2008).

Respon atau perilaku kita atas lingkungan dipengaruhi oleh asumsi yang ada dalam pikiran kita tentang pekerjaan dan organisasi. Persoalannya muncul ketika mental kita terbatas atau bahkan tidak berfungsi, sehingga menghalangi perkembangan organisasi. Dalam *Learning Organization* model mental menjadi tidak terbatas, melainkan bebas dan selalu bisa berubah. Jika organisasi menginginkan berubah menjadi *Learning Organization* maka harus bisa mengatasi ketakutan-ketakutan atau kecemasan-kecemasan untuk berpikir (Mustafa, 2001).

- **Visi Bersama (Shared Vision)**

Visi bersama adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama organisasi

dapat membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang coba diciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek penuntun yang melaluinya kita harapkan untuk bisa mencapai masa depan (Suprayogi, 2008).

Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama ini bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Visi bersama adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan (Yusuf, 2008).

Tujuan, nilai, misi akan sangat berdampak pada perilaku dalam organisasi, jika dibagikan dan dipahami bersama, dan dimiliki oleh semua anggota organisasi. Gambaran masa depan organisasi merupakan juga mimpi-mimpi indah kelompok dan individu. Visi bersama akan menghasilkan komitmen yang kokoh dari individu ketimbang visi yang hanya datang dari atas (Mustafa, 2001).

- **Belajar Tim (Team Learning)**

Tim senantiasa ada dalam setiap organisasi. Sebutannya bermacam-macam: departemen, unit, divisi, panitia, dan lain sebagainya. Seringkali seorang individu berfungsi di beberapa tim. Dalam organisasi individu harus mampu mendudukan dirinya dalam tim. Dia harus mampu berpikir bersama, berdialog, saling melengkapi, saling mengoreksi kesalahan. Individu melihat dirinya sendiri sebagai satu unit yang tidak terpisahkan dari unit lain, dan saling tergantung (Mustafa, 2001).

Belajar tim adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia secara dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya (Suprayogi, 2008).

Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar beregu diawali dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam regu.

Belajar beregu merupakan unsur penting, karena regu-bukan perorangan-merupakan unit belajar utama dalam organisasi (Yusuf, 2008).

- **Pemikiran Sistem (System Thinking)**

Setiap usaha manusia, termasuk bisnis, merupakan sistem karena senantiasa merupakan bagian dari jalinan tindakan atau peristiwa yang saling berhubungan, meskipun hubungan itu tidak selalu tampak. Oleh karena itu organisasi harus mampu melihat pola perubahan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling mempengaruhi dan membentuk sinergi (Yusuf, 2008).

Pemikiran sistem (berpikir sistem) adalah suatu kerangka kerja konseptual, yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan prinsip-prinsip *Learning Organization*. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin *Learning Organization*, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu ke dalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana kita mengubah sistem-sistem secara lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam

dan dunia ekonomi. Secara sederhana berpikir sistem ini dapat dikatakan sebagai melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (Suprayogi, 2008).

2.2. Budaya Organisasi

Meek (1992) dalam Torrington dan Hall (1995) berpendapat bahwa terdapat hubungan antara budaya dan efektifitas organisasional, dan juga terdapat asumsi bahwa budaya akan mempersatukan semua karyawan di belakang tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, seringkali terjadi bahwa manajemen organisasi akan berusaha untuk merubah atau menciptakan suatu budaya dalam organisasi tersebut demi tercapainya pencapaian kinerja organisasional yang diharapkan.

2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Berikut ini adalah beberapa pengertian dari budaya organisasi oleh para ahli:

- Kumpulan keyakinan, nilai-nilai, dan kebiasaan dalam suatu perusahaan yang mengirimkan pesan kepada pihak-pihak di dalam maupun luar perusahaan mengenai bagaimana bisnis perusahaan itu dijalankan (Sweeney dan McFarlin, 2002).
- Cara hidup organisasi yang terbentuk melalui proses regenerasi karyawan (manajerial dan non-manajerial) dan proses

transformasi nilai-nilai dari kepemimpinan. Kultur menyangkut; siapa kita, apa keyakinan kita, apa yang kita lakukan dan bagaimana itu dilakukan (Alwi, 2008).

- Kumpulan nilai-nilai yang harus selalu menjadi pegangan karyawan dalam organisasi untuk memahami tindakan yang mana yang dipertimbangkan untuk diterima dan yang tidak diterima (Moorhead dan Griffin, 1992 dalam Alwi, 2008).
- Merupakan suatu pola asumsi dasar yang telah ditemukan, dijelajahi, atau dikembangkan suatu kelompok dalam pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Cascio, 1998).
- Merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998 dalam Lako, 2004).
- Merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi (Sarplin, 1995 dalam Lako, 2004).
- Sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya, yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya (Robbins, 1986 dalam Kusumadmo, 2000).

2.2.2. Macam-macam Budaya Organisasi

Terdapat beberapa pengklasifikasian budaya organisasi yang telah disampaikan oleh para ahli. Salah satunya adalah yang disampaikan oleh Chang dan Lee (2007). Mereka mengadopsi proposal Denison dan Mishra (1995), dimana terdapat dua point referensi, yakni (1) cara yang stabil dan fleksibel untuk memenuhi permintaan lingkungan yang kompetitif dan (2) strategi yang focus pada dua dimensi elemen karyawan internal dan pelanggan eksternal. Berdasarkan proposal tersebut, Chang dan Lee membagi tipe budaya organisasi menjadi empat, yakni:

- Budaya adaptif (adaptive culture)

Budaya ini merupakan budaya yang bersifat fleksibel dan eksternal sehingga dapat memuaskan permintaan pelanggan dengan memusatkan perhatian utama pada lingkungan eksternal.

- Budaya misi (mission culture)

Budaya ini merupakan budaya yang bersifat stabil dan eksternal sehingga menekankan organisasi dengan tujuan-tujuan yang jelas dan versi-versinya. Para anggota organisasi dapat mengambil tanggung jawab untuk secara efisien menyelesaikan tugas yang diberikan. Organisasi menjanjikan para karyawannya dengan penghargaan khusus.

- Budaya klan (clan culture)

Budaya ini merupakan budaya yang bersifat fleksibel dan internal sehingga menekankan bahwa para anggotanya harus memainkan peran mereka dengan tingkat efisiensi yang tinggi dan mereka juga harus menunjukkan rasa pertanggungjawaban yang kuat akan pengembangan dan memperlihatkan komitmen organisasi yang lebih.

- Budaya birokratik (bureaucratic culture)

Budaya ini merupakan budaya yang bersifat stabil dan internal sehingga organisasi memiliki tingkat konsistensi yang tinggi akan segala aktivitas-aktivitasnya. Melalui ketaatan dan kerja sama dari para anggotanya, organisasi dapat meningkatkan aktivitas organisasional dan efisiensi kerja.

2.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan lazim ada di antara orang dan organisasi (Chang dan Lee, 2007). Melalui kepemimpinan, suatu organisasi akan berjalan menuju titik-titik pencapaian tertentu.

2.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Terdapat banyak ahli yang mencoba untuk merumuskan definisi dari kepemimpinan. Beberapa diantaranya adalah:

- Kepemimpinan adalah sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias (Harold Koontz, 1986 : 147).
- Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi (Daft, 2002 : 50)
- Cara untuk menciptakan visi yang jelas, mengisi bawahan mereka dengan kepercayaan diri, yang diciptakan melalui koordinasi dan komunikasi hingga ke hal yang mendetail (Bohn dan Grafton, 2002, dalam Chang dan Lee, 2007)
- Suatu kekuatan untuk menginspirasi dan memotivasi, suatu kemampuan untuk mengilhami karyawan dengan hasrat untuk merubah organisasi dan menjadi yang terbaik (Torrington dan Hall, 1995).
- Kepemimpinan mempunyai makna yang luas, yaitu 1) sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok; 2) memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsistensi kepada para anggota organisasi; dan 3) menggunakan symbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para

pahlawan pada semua level organisasi, dan masih banyak lagi (Lako, 2004).

- Kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (inducing) orang-orang lain menuju sasaran bersama (Locke, 1997 dalam Pidekso dan Harsiwi, 2001 : 71).
- Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003 dalam Thoyib, 2005 : 63).

2.3.2. Teori-teori Kepemimpinan

Perkembangan teori-teori mengenai kepemimpinan sudah terjadi sejak permulaan abad kedua puluh, hingga sekarang. Teori-teori tersebut secara singkat dapat dijelaskan seperti di bawah ini (Robbins, 2007):

1. Teori Ciri

Riset kepemimpinan di tahun 1920-an dan 1930-an berfokus pada ciri pemimpin-karakteristik yang mungkin digunakan untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Beberapa ciri yang dipelajari itu meliputi postur fisik, penampilan, kelas sosial, stabilitas emosi, kecekatan berpidato, dan kemampuan bersosialisasi.

Tujuh ciri yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif meliputi hasrat/dorongan, kehendak/keinginan untuk memimpin, kejujuran dan

integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, serta versi-versi tambahan.

2. Teori Perilaku

Teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku dengan membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Terdapat empat studi perilaku pemimpin utama, yakni:

a. Studi Universitas Iowa

Studi Universitas Iowa (yang dilakukan oleh Kurt Lewin dan rekan-rekannya) mempelajari tiga gaya kepemimpinan, yakni gaya otokratis, demokratis, serta laissez faire. Gaya otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan. Gaya demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Gaya laissez faire menggambarkan pemimpin yang umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan yang menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

b. Studi Ohio State

Studi Ohio State mengenali dua dimensi penting perilaku pemimpin. Dimensi yang pertama disebut pengusulan struktur, yaitu mengacu pada seperti apa pemimpin mendefinisikan dan menyusun peranannya dan peran anggota kelompok untuk mencapai sasaran. Dimensi itu meliputi perilaku yang mencakup usaha mengorganisasi pekerjaan, hubungan kerja, dan sasaran. Dimensi yang kedua disebut pertimbangan, didefinisikan sebagai seberapa jauh hubungan kerja pemimpin bercirikan saling percaya dan hormat terhadap ide dan perasaan para anggota kelompok. Pemimpin yang pertimbangannya tinggi akan membantu anggota kelompok menangani masalah pribadi, ramah, mudah dihubungi, dan memperlakukan semua anggota kelompok sama.

c. Studi Universitas Michigan

Studi kepemimpinan yang diadakan di Pusat Riset Survei Universitas Michigan pada waktu yang sama dengan yang dilakukan Ohio State mempunyai tujuan riset yang sama yaitu: mengenali karakteristik perilaku pemimpin yang terkait dengan keefektifan kinerja. Kelompok Michigan juga menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan digambarkan menekankan hubungan antar pribadi; mereka memberikan perhatian pribadi

kebutuhan para pengikutnya dan menerima perbedaan individu antar anggota kelompok. Pemimpin yang berorientasi produksi, sebaliknya, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, sangat memperhatikan penyelesaian tugas kelompoknya, dan menganggap anggota kelompok sebagai sarana untuk mencapai hasil.

d. Kisi Manajerial

Dimensi perilaku dari studi kepemimpinan awal itu menjadi dasar untuk pengembangan kisi-kisi dua dimensi untuk menilai gaya kepemimpinan. Kisi-kisi manajerial itu menggunakan dimensi perilaku “memperhatikan orang” dan “memperhatikan produksi”, mengevaluasi menggunakan perilaku tersebut oleh pemimpin bersangkutan, dan menilai dimensi tersebut berdasar skala dari 1(rendah) sampai 9(tinggi).

3. Teori Kepemimpinan Kontingensi

a. Model Fiedler

Model kontingensi Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya, serta situasi yang memungkinkan pemimpin mengendalikan dan memengaruhi. Model tersebut didasarkan pada premis bahwa gaya kepemimpinan itu akan sangat efektif dalam situasi-situasi yang berbeda. Kuncinya adalah mendefinisikan gaya-gaya kepemimpinan tadi dan jenis situasi yang

berbeda itu, dan kemudian mengidentifikasi kombinasi yang pas antara gaya dan situasi.

b. Teori Kepemimpinan Situasional Hershey dan Blanchard

Model yang disebut teori kepemimpinan situasional (situational leadership theory, SLT) merupakan teori kontingensi yang berfokus pada kesiapan para pengikutnya.

c. Model Partisipasi Pemimpin

Model kontingensi awal lainnya dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton adalah model partisipasi pemimpin, yang menghubungkan perilaku pemimpin dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Model yang dikembangkan pada awal 1970-an itu mengatakan bahwa perilaku pemimpin harus disesuaikan supaya dapat mencerminkan struktur tugasnya-yang bersifat rutin, non-rutin, atau diantara keduanya.

d. Model Alur Sasaran

Teori alur-sasaran menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikut-pengikutnya mencapai sasaran mereka dan memberikan arahan dan dukungan yang perlu guna menjamin agar sasaran itu cocok dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi tersebut. Teori Alur-Sasaran yang dikembangkan oleh Robert House itu merupakan model kepemimpinan kontingensi yang mengambil unsur-unsur kunci teori pengharapan tentang motivasi.

House mengidentifikasi empat perilaku pemimpin sebagai berikut; pemimpin yang direktif (mengarahkan), pemimpin yang suportif (membantu), pemimpin yang partisipatif (berpartisipasi), dan pemimpin yang berorientasi prestasi.

4. Kepemimpinan Transformasional-Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas. Sedangkan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma.

Kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional.

5. Kepemimpinan Kharismatik-Visioner

Pemimpin kharismatik merupakan pemimpin yang antusias dan percaya diri, yang kepribadian dan tindakannya mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Analisis- analisis yang paling menyeluruh mengenai lima karakteristik itu—pemimpin kharismatis mempunyai visi, mampu menyampaikan visi itu, bersedia mengambil risiko untuk mencapai visi itu, sensitif terhadap kendala lingkungan dan kebutuhan pengikutnya, menunjukkan perilaku yang di luar kebiasaan— yang membedakan pemimpin kharismatik dari yang nonkharismatik.

Kepemimpinan visioner melampaui kharisma karena kemampuannya menciptakan dan menyatakan visi yang realistis, layak dipercaya, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan memperbaiki situasi sekarang. Setelah visinya teridentifikasi, pemimpin visioner tampak mempunyai tiga sifat yang berkaitan dengan efektifitas peran visioner mereka. Yang pertama adalah kemampuan menjelaskan visi itu kepada orang lain dengan memperjelas visi itu dari segi sasaran dan tindakan yang diperlukan melalui komunikasi lisan maupun tertulis yang jelas. Keterampilan kedua adalah kemampuan mengungkapkan visi itu bukan hanya secara verbal melainkan juga melalui perilaku yang menuntut berperilaku melalui cara yang terus-menerus menyampaikan dan memperkuat visi tersebut. Keterampilan ketiga yang dibutuhkan adalah kemampuan memperluas atau menerapkan visi ke berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda-beda.

6. Kepemimpinan Tim

Karena semakin banyak organisasi menggunakan tim, peran pemimpin dalam membimbing anggota-anggota tim menjadi semakin penting. Cara yang lebih bermakna untuk merumuskan tugas pemimpin tim adalah memusatkan perhatian pada dua prioritas: (1) mengelola batas luar tim tersebut dan (2) memfasilitasi proses tim itu. Prioritas-prioritas itu dapat dipecah-pecah menjadi empat peran kepemimpinan yang khas.

Pertama, pemimpin tim adalah penghubung dengan pihak luar. **Kedua**, pemimpin tim adalah penyelesaian masalah. **Ketiga**, pemimpin adalah manajer konflik. **Yang terakhir**, pemimpin tim adalah Pembina.

2.3.3. Tipe-tipe Kepemimpinan

Terdapat cukup banyak tipe-tipe kepemimpinan, tergantung kepada siapa yang telah merumuskannya. Pada bagian ini akan dibahas beberapa diantaranya.

Bolden (2004) menemukan bahwa terdapat 7 tipe kepemimpinan, yakni:

- *Situational leadership*

Tipe ini muncul dengan pemikiran bahwa tidak ada satu cara yang paling baik untuk memimpin, kecuali bahwa gaya kepemimpinan yang sebaiknya dipilih berdasar kepada situasi yang sedang berlangsung.

- *Transformational leadership*

Kepemimpinan yang bertujuan untuk merubah orang-orang dan organisasi dalam pengertian harafiah – untuk merubah mereka dalam pikiran dan hati; mengembangkan visi, wawasan, dan pengertian; mengklarifikasi tujuan; membuat perilaku yang selaras dengan keyakinan, prinsip-prinsip, atau

nilai-nilai; dan membawa perubahan yang permanen, pengkekalan diri, dan pembangunan momentum.

- *Transactional leadership*

Merupakan lawan dari *transformational leadership*, dimana pemimpin mendapatkan komitmen dari bawahannya dengan berdasarkan pada pertukaran antara upah dan keamanan kerja dengan hasil pekerjaan yang dapat dipercaya.

- *Charismatic leadership*

Merupakan seseorang yang dapat membangun kembali moral dan menawarkan visi yang positif untuk masa depan.

- *Servant and team leadership*

Tipe ini muncul dengan keyakinan bahwa untuk dilayani oleh orang lain, maka seseorang harus mau untuk melayani dahulu. Sehingga dalam kepemimpinan tipe ini, pemimpin lebih memiliki semangat untuk melayani, bukan untuk dilayani.

- *Distributed leadership*

Kepemimpinan yang juga dapat dikatakan kepemimpinan informal. Tipe ini muncul dengan pemikiran bahwa dalam berbagai hubungan sosial, sering kali terjadi terdapat orang-orang yang walaupun mereka bukanlah pemimpin (manajer), tapi mereka memiliki kemampuan yang cukup kuat untuk mempengaruhi dan mengarahkan kolega-kolega mereka.

2.4. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Operasi *Learning Organization*

Sebagai suatu cara untuk dapat berkembang, maka organisasi pembelajar lebih merupakan perjalanan atau proses, bukan tujuan, sehingga memerlukan perubahan budaya organisasi, yaitu budaya untuk melaksanakan pembelajaran, budaya untuk mau berubah dan berkembang secara perlahan (*continuous improvement*), bukan suatu lompatan yang cepat atau kuantum (Flowers, 1996 dalam Ariani, 2001). Selain itu, penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Fard et.al. (2009) menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan derajat pembentukan *learning organization* pada organisasi publik.

2.5. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Operasi *Learning Organization*

Terdapat cukup banyak penelitian sebelumnya yang telah mencoba menemukan serta merumuskan hubungan antara kepemimpinan dengan *learning organization*, namun akan kita bahas beberapa diantaranya. Senge (1990) dalam Bicego (2006) mengungkapkan bahwa peran kepemimpinan dalam *learning organization* adalah untuk memfasilitasi pembelajaran yang lainnya. Dia merumuskan bahwa pengembangan *learning organization* membutuhkan suatu perubahan dan pemikiran kembali kepemimpinan untuk menjadi designer, guru, serta pelayan akan visi bersama (Bicego, 2006).

Haworth (2005) mengemukakan pendapatnya bahwa kepemimpinan yang efektif memainkan peranan utama bilamana suatu organisasi akan menjadi *learning organization* atau tidak. Maka dari itu dalam penelitiannya mengenai bagaimana suatu organisasi dapat menjadi *learning organization*, topic kepemimpinan dijadikan topik yang pertama. Selain itu, Popper dan Lipshitz (2000) dalam Amy (2005) juga mengemukakan bahwa pemimpin mempunyai tiga tanggung jawab berhubungan dengan *learning organization*, yakni membuat pembelajaran organisasi sebagai prioritas utama, menciptakan kondisi psikologis dan budaya untuk meningkatkan pembelajaran bersama, serta membentuk faktor kontekstual untuk menciptakan transfer pembelajaran dari level individual menuju level organisasional.

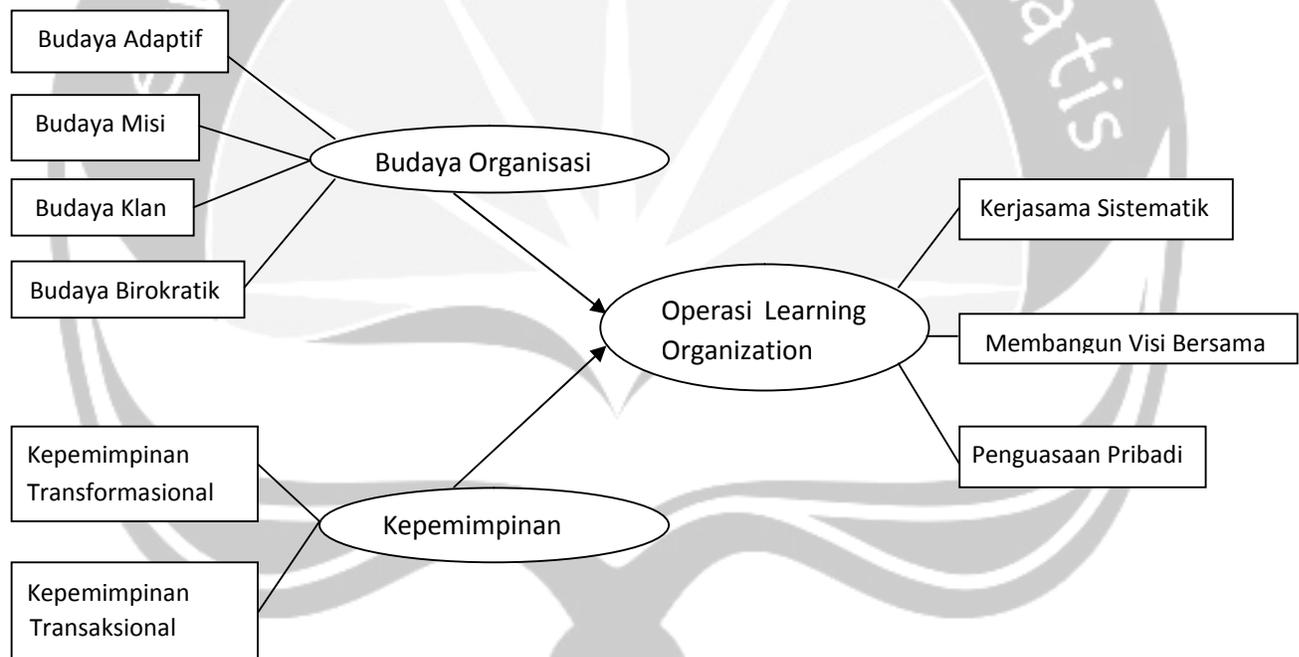
Bennis (1994) dalam Johnson (1999), menawarkan 10 faktor pemimpin yang berhubungan dengan perubahan dan menciptakan *learning organization*. Menurutnya, pemimpin,

- Mengolah mimpi;
- Mencakup kesalahan;
- Mendorong percakapan dua arah;
- Mendorong perbedaan pendapat;
- Memiliki rasa optimistis, keyakinan, dan harapan;
- Memahami efek “Pygmalion”;
- Memiliki sentuhan khusus;
- Melihat jangka panjang;

- Mengerti simetri stakeholder; dan
- Menciptakan persekutuan dan perserikatan strategis.

2.6. Model dan Hipotesis Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dimodifikasi dari model penelitian yang digunakan oleh Su-Chao Chang dan Ming-Shing Lee (2007).



Gambar 2.1: Modifikasi dari model penelitian yang dilakukan oleh Chang dan Lee (2007)

Berdasarkan pada model penelitian di atas dan dengan mempertimbangkan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah ada, maka dapat disusun hipotesis atau kesimpulan sementara yakni:

H1: Budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap operasi *learning organization*

H1.a: Budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap operasi *learning organization*

H1.b: Budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap operasi *learning organization*



