

Dr. dr. Imelda Liana Ritonga, S.Kp., M.Pd, MN.  
Sarida Surya Manurung, S.Kep., Ns., M.Kes.  
dr. Hedy Tan., Sp.OG., MOG., MARS.



# Menciptakan Transformasi Organisasi Melalui Kepemimpinan dan Organisasi Belajar

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, Buku **Menciptakan Transformasi Organisasi Melalui kepemimpinan Dan organisasi Belajar** telah selesai di susun. Buku ini merupakan hasil penelitian Penulis yang dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia (RSU IPI) Medan. Adapun dasar penelitian ini adalah sulitnya suatu organisasi melaksanakan transformasi organisasi.

Transformasi organisasi merupakan suatu keharusan bagi sebuah organisasi agar dapat bertahan hidup. Sebuah organisasi yang tidak berupaya untuk melaksanakan transformasi akan di tinggalkan oleh pelanggannya karena tidak lagi sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Bertransformasi artinya organisasi tersebut berubah sesuai dengan kebutuhan pelanggannya.

Dalam buku ini, penulis mengemukakan model yang dapat digunakan pemimpin untuk mengantar organisasinya bertransformasi. Model yang penulis temukan ini penulis sebut “Model Transformasi Organisasi Belajar”. Keunikan model ini adalah bagaimana transformasi organisasi ini dibangun dengan menggunakan pendekatan organisasi belajar serta peranpemimpin transformasi di dalam organisasi belajar tersebut.

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesarbesarnya kepada seluruh pihak yang membantu sehingga buku ini dapat diselesaikan. Semoga buku ini dapat memberikan pengetahuan bagi pembaca sekalian agar mampu mellaksanakan transformasi organisasi di tempat masing-masing.

Medan, 30 September 2019

Dr.dr Imelda Liana Ritonga, S.Kp., M.Pd., MN

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABLE .....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Tuntutan perubahan Organisasi .....	1
B. Pemimpin transformasional .....	2
C. Kegagalan Transformasi Organisasi.....	3
<b>BAB II TRANSFORMASI ORGANISASI .....</b>	<b>5</b>
A. Berbagai Model Transformasi Organisasi .....	5
B. Transformasi Organisasi dan Organisasi Belajar.....	15
<b>BAB III ORGANISASI BELAJAR .....</b>	<b>24</b>
A. Model Organisasi Belajar .....	24
B. Prinsip Organisasi Belajar.....	26
C. Model pengembangan SDM organisasi Belajar .....	28
D. Pengembangan organisasi dalam organisasi belajar .....	32
<b>BAB IV GAYA KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>42</b>
A. Gaya kepemimpinan organisasi belajar .....	42
B. Gaya kepemimpinan transformasi organisasi.....	45
<b>BAB V KOMUNIKASI EFEKTIF .....</b>	<b>51</b>

A. Hakikat Komunikasi Efektif .....	51
B. Komunikasi efektif dalam organisasi Belajar .....	54
<b>BAB VI SISTEM PEMBERDAYAAN .....</b>	<b>57</b>
A. Sistem Pemberdayaan Dalam Organisasi Belajar .....	57
B. Pemimpin t4ransformasional dalam sistem pemberdaan.....	60
<b>BAB VII MODEL TRANSFORMASI ORGANISASI BELAJAR.....</b>	<b>65</b>
A. PENGEMBANGAN Model.....	65
B. GAYA KEPEMIMPINAN DAN TRANSFORMASI ORGANISASI .....	65
C. GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI EFETIF.....	68
D. GAYA KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PEMBERDAYAAN .....	71
E. GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI BELAJAR .....	74
F. KOMUNIKASI EFEKTIF DAN ORGANISASI BELAJAR .....	76
G. SISTEMPEMBERDAYAAN DAN ORGANISASI BELAJAR.....	78
H. ORGANISASI BELAJAR DAN TRANSFORMASI ORGANISASI .....	80
I. TERBENTUKNYA ORGANISASI BELAJAR .....	83
J. TERBENTUKNYA TRANSFORMASI ORGANISASI.....	84
K. MODEL TEORITIK TRNSFORMASI ORGANIASAI BELAJAR .....	86
<b>BAB VIII MODEL TRANSFORMASI ORGANISASI BELAJAR .....</b>	<b>87</b>
A. Keunikan model transformasi organisasi belajar .....	87
B. Gaya kepemimpinan model transformasi organisasi belajar .....	95

C. komunikasi efektif model transformasi organisasi belajar .....	97
D. sistem pemberdayaan model transformasi organisasi belajar .....	99
E. organisasi belajar model transformasi organisasi belajar.....	101
F. komunikasi efektif, organisasi belajar dalam transformasi organisasi .....	103
G. sistem pemberdayaan, organisasi belajar dalam tansformasi organisasi .....	104
H. organisasi belajar daan transformasi organisasi dalam model transformasi organisasi belajar .....	105
I. gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, sistem pemberdayaan dalam model transformasi organisasi belajar .....	107
J. gaya kepemimpinan organisasi belajar dan transformasi organisasi model transformasi organisasi belajar .....	108
<b>BAB IX PENUTUP .....</b>	<b>111</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Transformasi Mc.Kinssy .....	10
Gambar 2.2	Model Transformasi Dr.Peter Fuda .....	12
Gambar 2.3	Model Transformasi Schneider Dan Betty .....	13
Gambar 2.4	Siklus Belajar Adaptif.....	17
Gambar 2.5	Model Transformasi Kesehatan Iom.....	19
Gambar 2.6	Model Transformasi Generik.....	24
Gambar 3.1	Model Pengembangan Sdm Organiasi Belajar .....	30
Gambar 3.2	Corporate Business Model Transformation And Interorganitonal Cognitio.....	33
Gambar 3.3	The Big Five Personaliti Factors.....	37
Gambar 4.1	Gaya Kepemimpinan Situasional .....	45
Gambar 5.1	Elemen-Elemen Komunikasi .....	51
Gambar 5.2	Model Proses Komunikasi .....	53
Gambar 6.1	Pemimpin Sebagai Arsitek-Penterjemah Strategi –Pelaku Strategi .....	64
Gambar 7.1	Model Teretik Transformasi Organisasi Belajar.....	86
Gambar 8.1	Model Transformasi Organisasi Belajar Konseptual.....	89
Gambar 8.2	Model Transformasi Organisasi Pelayanan Berorientasi Kepuasan Pelanggan Rs Ipi .....	94

**DAFTAR TABLE**

Tabel 3.1	Perbedaan Organisasi tradisional dan organisasi belajar .....	24
Tabel 3.2	Perbedaan elemen organisasi tradisional dengan organisasi belajar.....	28
Tabel 3.3	pengembangan SDM sesuai dengan organisasi belajar .....	29

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Tuntutan Perubahan Organisasi**

Pada era disruptif ini, setiap organisasi dituntut peka terhadap kebutuhan perubahan yang perlu dilakukan. Perubahan organisasi haruslah menjadi bagian dari strategi organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan internalnya. Lingkungan eksternal organisasi yang dimaksud adalah *stakeholder*/pelanggan yang berada di luar organisasi, sedang lingkungan internal adalah komponen-komponen yang membangun organisasi. Perubahan organisasi dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan ini.

Bentuk perubahan dalam organisasi dapat berupa perubahan sederhana sampai kepada perubahan yang kompleks. Contoh dari perubahan sederhana adalah penataan proses ataupun prosedur-prosedur yang bersifat lokal dan tidak melibatkan terlalu banyak unit. Sedangkan, perubahan kompleks menuntut kolaborasi dan kerjasama yang lebih luas untuk mendukung perubahan tersebut. Pada perubahan yang menuntut keterlibatan banyak individu, maka seluruh individu yang terlibat dalam perubahan tersebut harus terlebih dahulu memiliki konsep yang sama terhadap perubahan yang ingin dilakukan. Pemahaman terhadap konsep yang sama ini akan menyatukan individu-individu tersebut dalam mendukung terjadinya perubahan yang diinginkan. Perubahan organisasi yang kompleks ini dikenal sebagai transformasi organisasi.

Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa transformasi organisasi mengharuskan terbentuknya konsep yang sama pada setiap individu maka transformasi organisasi yang direncanakan oleh sebuah organisasi sering kali menemukan kegagalan. Kegagalan ini pada hakekatnya disebabkan karena individu-individu di dalam organisasi yang terlibat dalam mempertahankan perubahan tersebut belum menerima konsep yang baru sehingga tidak

sepenuhnya berkomitmen untuk menjalankan perubahan tersebut. Hal inilah yang disebut dengan resistensi individu. Resistensi ini dapat disebabkan karena kurangnya pemahaman ataupun ketidakmauan dari individu-individu yang terlibat dalam perubahan tersebut. Faktor-faktor yang menyebabkan kurangnya pemahaman dan ketidakmauan ini perlu diidentifikasi dan diselesaikan.

Oleh karena adanya resistensi individu terhadap perubahan yang ingin dilakukan, maka proses transformasi organisasi bukanlah suatu proses yang mudah untuk dilakukan. Dalam menyelesaikan berbagai hambatan dalam perubahan, pemimpin berperan penting dalam mempertahankan komitmen organisasi untuk berubah. Pemimpin bukan hanya menetapkan kebutuhan perubahan organisasi dan merencanakan proses perubahan, namun juga harus berperanan dalam membimbing organisasi untuk berubah, menjadi contoh dan motivator dalam perubahan. Selain resistensi individu, hambatan perubahan juga dapat berasal dari lingkungan eksternal organisasi, contoh kebijaksanaan pemerintah maupun badan yang menaungi organisasi tersebut, keterbatasan dana, kompetisi yang tidak sehat, dan sebagainya. Jika organisasi gagal menghadapi masalah ataupun hambatan yang muncul, maka dapat dipastikan terjadinya perlambatan bahkan kegagalan dalam transformasi organisasi.

## **B. Pemimpin Transformasional**

Kesulitan yang begitu kompleks dalam mendorong terjadinya transformasi organisasi, memerlukan pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang memiliki visi, mampu menunjukkan idealisme, menyusun proses yang strategis, memiliki kecerdasan emosional, serta menunjukkan kepribadian pantang menyerah dengan selalu memiliki ide dan strategi untuk mewujudkan transformasi organisasi yang dicita-citakan. Pemimpin transformasional mendorong terjadinya proses transformasi dengan terlibat aktif dalam proses tersebut. Ia mampu membangun rasa percaya dari individu-individu yang ada

dalam organisasi untuk mendukungnya dalam melakukan proses transformasi organisasi. Rasa percaya dari individu-individu tersebut terbentuk karena pemimpin mampu menunjukkan idealisme, kesungguhan/komitmen, kecerdasan dan ide-ide yang rasional, serta mampu menunjukkan keberhasilan serta mengatasi berbagai hambatan dan tantangan.

Pemimpin transformasional bukan hanya mampu menjual mimpi melalui visi dan cita-cita yang ingin dicapainya, namun juga memiliki kecerdasan dan kemampuan dalam mencapai mimpi yang disampaikan. Tidak mudah menjadi pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional harus memiliki kepribadian yang positif, kecerdasan emosional dan kemampuan analisa. Ia juga harus memiliki fisik yang sehat, dan mampu bekerja keras. Nilai-nilai ini harus dibentuk pada SDM yang ingin menjadi pemimpin transformasional. Kepercayaan individu-individu akan terbentuk jika pemimpin transformasional mampu membuktikan pencapaian-pencapaian dalam proses transformasi organisasi.

### **C. Kegagalan Transformasi Organisasi**

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa transformasi organisasi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan organisasi. Kebutuhan pelanggan yang mempengaruhi transformasi organisasi dapat berasal dari lingkungan eksternal dan internal. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bahwa faktor utama penyebab kegagalan transformasi organisasi adalah resistensi individu di dalam organisasi tersebut. Resistensi individu terjadi jika individu-individu di dalam organisasi tidak menemukan bahwa perubahan organisasi tersebut memberikan keuntungan kepadanya. Dengan demikian, pemimpin transformasional harus mampu menciptakan suatu transformasi organisasi yang dapat memberikan keuntungan terhadap individu-individu dalam organisasi tersebut.

Tanpa pemimpin transformasional, organisasi cenderung tidak mampu bertransformasi, dan akan ditinggalkan pelanggannya. Pada akhirnya organisasi akan berakhir. Perubahan

konsep dari individu-individu dalam organisasi hanya akan terjadi jika pemimpin mampu melaksanakan proses yang tepat dalam organisasi tersebut. Proses yang perlu dilakukan oleh pemimpin tersebut menyangkut penyebaran ide-ide perubahan, pembentukan tim yang solid dan pencapaian target-target dari organisasi. Dalam berbagai tulisan dinyatakan bahwa proses transformasi organisasi merupakan proses yang berkelanjutan, bukan merupakan proses sewaktu. Walaupun transformasi organisasi merupakan proses yang berkelanjutan, pemimpin harus mampu menetapkan target-target pencapaian dalam rentang-rentang waktu tertentu. Ketercapaian target-target tersebutlah yang akan memberikan motivasi kepada individu-individu untuk mampu menerima konsep baru dalam proses transformasi organisasi.

Pada buku ini, penulis ingin menyampaikan Model Kepemimpinan Transformasional yang merupakan hasil dari penelitian penulis. Dalam Model Kepemimpinan Transformasional ini, penulis mengemukakan 2 (dua) strategi yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam mendorong terjadinya transformasi organisasi. Kedua strategi tersebut adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Belajar. Strategi Gaya Kepemimpinan Transformasional yang akan dijelaskan pada buku ini akan memberikan pengetahuan tentang hal-hal yang harus dimiliki seorang pemimpin transformasional baik dari kemampuan kognitif, ketrampilan maupun kepribadian. Selanjutnya, Strategi Organisasi Belajar akan memberi kemampuan pemimpin dalam membangun suatu proses yang mampu melibatkan individu-individu organisasi membentuk konsep baru.

## **BAB II**

### **TRANSFORMASI ORGANISASI**

#### **A. Berbagai Model Transformasi Organisasi**

Transformasi organisasi dikemukakan baik oleh ilmuwan maupun praktisi manajemen sebagai suatu proses yang perlu dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan ataupun mengembangkan organisasi sesuai dengan visi organisasi. Transformasi organisasi adalah perubahan organisasi dari kondisi semula oleh karena perubahan nilai-nilai dan konsep pikir dari pemimpin dan anggota-anggota organisasi dalam menghadapi tantangan dan tuntutan pengembangan organisasi. Menurut Issan dan Gorna<sup>1</sup> transformasi organisasi adalah perubahan organisasi yang radikal pada setiap level organisasi, diarahkan oleh tujuan organisasi yang baru sehingga membentuk karakter organisasi yang berbeda dari sebelumnya. Pada transformasi organisasi terjadi perubahan struktur, teknologi, sistem dan pola pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Dalam pengembangan bisnis organisasi, transformasi organisasi adalah analisis dan desain organisasi yang diarahkan oleh tujuan baru organisasi yang menyebabkan terjadinya perubahan karakter organisasi, sehingga organisasi memiliki konfigurasi/struktur yang berbeda dari sebelumnya. Selanjutnya, Bleak dan Fulmer<sup>2</sup> menyebutkan bahwa transformasi organisasi merupakan program/strategi dalam pengembangan bisnis organisasi yang terdiri dari fase analisa dan desain baru organisasi terhadap elemen-elemen organisasi yang perlu dirubah.

---

<sup>1</sup> Issan, S. & Gorna, N. (2010). Knowledge Work Supervision: Transforming Omani Schools into Learning Organization. *The F.M. Duffy Reports*. 15(2). Pp. 3-30.

<sup>2</sup> Bleak, J.L., & Fulmer, R.M. (2009). Strategically Developing Strategic Leaders. *Best Practices in Leadership Development handbook* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco, Pfeiffer.

Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkane<sup>3</sup> menyebutkan bahwa transformasi organisasi adalah perubahan portofolio organisasi agar organisasi memiliki kemampuan kompetitif/nilai jual yang lebih dari sebelumnya ataupun kompetitornya. Perubahan portofolio tersebut diarahkan berdasarkan kepercayaan/pandangan dari analisa kognitif manajerial terhadap kondisi organisasi dan kedudukan organisasi dalam pasar saat ini dan pada masa yang akan datang. Perubahan portofolio organisasi yang diharapkan untuk masa yang akan datang mengarahkan perubahan-perubahan yang diperlukan pada unit-unit bisnis organisasi. Perubahan dilakukan berdasarkan analisa kognitif dari fungsi unit-unit kerja, keefektifan hubungan unit dan nilai unit tersebut dalam menciptakan citra bisnis dan kedudukan bisnis tersebut dalam pasar.

Demers<sup>4</sup> mengemukakan bahwa transformasi organisasi adalah perubahan organisasi yang menyeluruh yang terjadi sebagai suatu proses yang sedang berlangsung (*ongoing*) untuk membuat suatu sistem yang baru dan berbeda dari sistem yang sebelumnya untuk mencapai visi organisasi. Transformasi organisasi merupakan perubahan organisasi yang berbasis pada perubahan proses dalam organisasi, sehingga perubahan yang terjadi meliputi hal-hal yang mendasar dari pembentukan organisasi seperti perubahan nilai, pandangan dan cara berpikir dalam organisasi yang dapat merubah budaya, perilaku dan konsep penerimaan individu-individu dalam organisasi. Dengan perubahan konsep pikir dan nilai, perubahan yang terjadi memiliki dasar yang kuat sehingga dapat lebih bertahan dengan keterlibatan individu-individu dalam organisasi. Kotter<sup>5</sup> mengatakan bahwa perubahan konsep pikir individu dalam proses transformasi sangat penting mengingat tingginya kegagalan terhadap usaha perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi dimana perubahan yang dimulai akhirnya tidak dapat bertahan

---

<sup>3</sup> Aspara,J., lamberg,J., Laukia,A., & Tikkane,H. (2012). *Corporate Business Model Transformation and Interorganizational Cognition : the Case of Nokia*. Diakses pada 19 Mei 2014. ([www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)).

<sup>4</sup> Demers, C. (2008). *Organizational Transformation*. Sage Publication.

<sup>5</sup> Kotter, J.P. (2011). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Bussiness Press Books.

karena dukungan yang tidak adekuat dari individu-individu yang ada di dalamnya dan hanya menjadi keinginan pimpinan saja.

Transformasi organisasi adalah perubahan konsep nilai pada organisasi dalam menyusun strategi organisasi menghadapi perubahan dan tantangan dari lingkungannya. Dengan transformasi organisasi, organisasi dapat menyusun strategi organisasi yang lebih proaktif dalam menghadapi perubahan dan mengurangi perilaku reaktif. Dengan demikian, organisasi diharapkan mampu meramalkan perubahan dan tuntutan yang akan terjadi terhadap organisasi sebelum perubahan dan tuntutan tersebut terjadi, sehingga organisasi dapat lebih cepat mempersiapkan struktur, sistem, proses dan pengembangan SDM yang lebih adaptif untuk menjawab tantangan dan tuntutan yang diramalkan. Menurut Akella<sup>6</sup> elemen-elemen dalam transformasi organisasi adalah analisa resiko, strategi, hubungan organisasi (*organizational alignment*), tim, komunikasi, ketahanan, pengembangan/perbaikan berkelanjutan, pendidikan dan pengembangan staf.

Transformasi organisasi bersumber dari teori perubahan organisasi. Salah satu teori perubahan organisasi dikemukakan oleh Lippit, *et.al* dalam *Change Management and Learning*<sup>7</sup> yakni perubahan organisasi adalah serangkaian perencanaan/kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki sistem dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia. Dalam melaksanakan perubahan terjadi hubungan antara menejer sebagai agen perubah dan staf sebagai klien perubahan. Hubungan tersebut tercipta karena adanya kesepakatan antara menejer dan staf untuk melakukan perubahan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Tahapan-tahapan dalam perubahan tersebut adalah: (1) menciptakan kebutuhan untuk berubah, (2) membangun kebutuhan berubah ke seluruh organisasi, (3) bekerja untuk

---

<sup>6</sup> Akella, D.( 2008). Discipline and Negotiation : Power in Learning Organization. *Global Business Review*. 9(219).Pp.219-241.

<sup>7</sup> Change Management and Learning. (2008). *Strategic Management*. Diakses pada 30 November 2013. [www.bus-ex.oom](http://www.bus-ex.oom).Pp. 7-9

melakukan perubahan, (4) menyebarluaskan kebutuhan berubah dan menstabilkan perubahan yang telah terjadi, (5) mengakhiri hubungan antara menejer dan staf.

Selanjutnya, Lewin dalam Brown dan Posner<sup>8</sup> mengemukakan bahwa proses perubahan dalam organisasi mengikuti 3 (tiga) tahapan yakni *unfreezing – change (movement) – refreezing*. Jadi, dalam proses perubahan tersebut, suatu organisasi harus mampu mengidentifikasi elemen-elemen yang perlu dirubah, melakukan perubahan dan membekukan kembali proses yang baru. Dalam teorinya Lewin juga mengemukakan bahwa dalam proses perubahan terdapat kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan dan menghambat perubahan. Kedua kekuatan ini akan saling mempengaruhi terjadi atau tidaknya perubahan.

Proses perubahan organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Kotter<sup>5</sup>, melalui 8 (delapan) tahapan, yakni: (1) membangkitkan rasa urgensi (*establishing a sense of urgency*), (2) membentuk koalisi (*forming a powerful guiding coalition*), (3) mengembangkan visi & strategi (*creating vision*), (4) mengkomunikasikan visi perubahan (*communicating the vision*), (5) menggerakkan, mendukung, dan memberdayakan lebih banyak orang untuk tidak sekedar mendukung, melainkan bertindak/berbuat dalam menjalankan visi tersebut (*empowering others to act on the vision*), (6) merencanakan dan mengusahakan pencapaian jangka pendek (*planning for and creating short-terms wins*), (7) melakukan konsolidasi pencapaian yang telah dicapai dan mendorong lebih banyak lagi perubahan (*consolidating improvement and producing still more change*), (8) melembagakan pendekatan-pendekatan baru tersebut dalam kultur organisasi (*institutionalizing new approaches*). Tahapan dalam proses perubahan menurut Kotter ini merupakan tahapan yang tidak terpisahkan atau saling berhimpitan. Dalam tahapan Kotter ini, maka inisiatif perubahan adalah dari atas ke bawah (*top-down*), dan kurang melibatkan staf.

---

<sup>8</sup> Brown, L.M., & Posner, B.Z. (2001) Exploring the Relationship Between Learning and Leadership. *The Leadership & Organizational Development Journal*. Diakses pada 4 November 2012. ([intergrativeleadership.ca/resources/articles/article\\_1.pdf](http://intergrativeleadership.ca/resources/articles/article_1.pdf))

<sup>5</sup> Kotter, J.P. *op.cit.*, Pp.1-15.

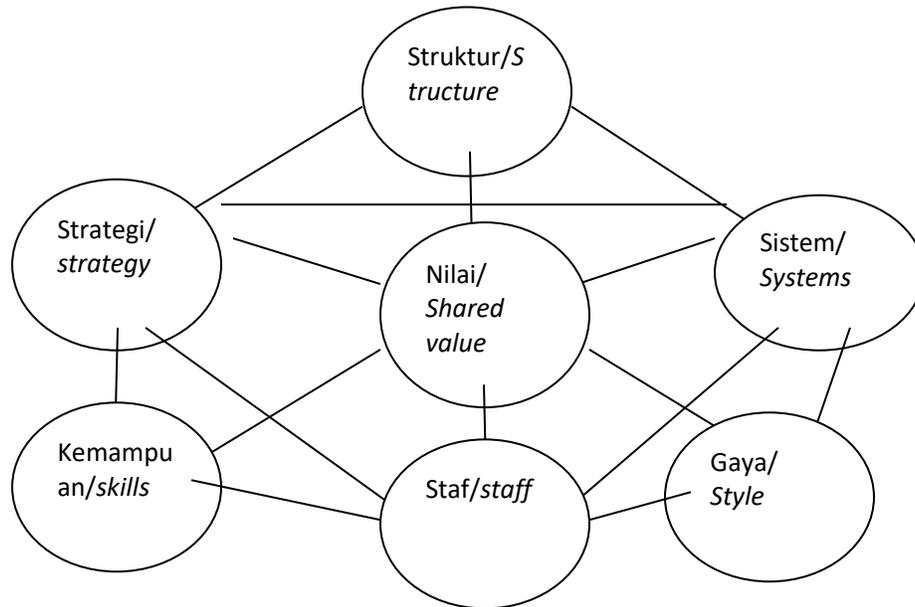
Bridge dalam Zhu, Sosik, Regio & Yang<sup>9</sup> menghubungkan proses perubahan organisasi dengan proses psikologis yang terjadi pada staf akibat perlunya dilakukan perubahan, sebagai berikut: (1) *ending*, yakni titik yang ditandai sebagai akhir dari proses yang lama, menyadari dan menerima kehilangan akibat pengakhiran proses lama dan terus menerus memberikan informasi tentang pentingnya perubahan; (2) *neutral zone*, yakni individu-individu dalam organisasi merasa disorientasi, turunnya motivasi dan meningkatnya kecemasan. Kondisi ini merupakan proses yang normal dalam perubahan organisasi; (3) *new beginning*, yakni tahapan penerimaan terhadap perlunya perubahan, menciptakan gambaran konkrit tentang bentuk organisasi yang baru, menciptakan pemahaman langkah-langkah dalam menciptakan perubahan. Proses yang dikemukakan Bridge adalah proses psikologis dari staf dalam menerima perubahan dalam organisasi. Proses psikologis yang dikemukakan ini dapat memberikan gambaran penerimaan individu dalam organisasi terhadap perubahan dan bukan suatu proses manajemen perubahan.

Model-model yang dikemukakan pada proses perubahan organisasi di atas adalah model perubahan organisasi yang lebih menekankan pada proses dalam melakukan perubahan. Dalam model-model tersebut, tidak diperinci elemen-elemen organisasi yang berpengaruh terhadap terjadinya proses berubah. Dalam perkembangan selanjutnya, para ahli mengemukakan model transformasi yang lebih menekankan kepada elemen-elemen organisasi yang berpengaruh terhadap terjadinya transformasi. Dalam model-model transformasi ini, transformasi organisasi merupakan suatu hal yang terjadi akibat interaksi dari elemen-elemen (variabel-variabel) tertentu dalam organisasi tanpa harus mengikuti tahapan-tahapan proses yang baku. Elemen-elemen organisasi yang terlibat dalam transformasi organisasi telah dikemukakan oleh beberapa ahli.

---

<sup>9</sup> Zhu W., Sosik, J.J., Regio, R.E., & Yang, B. (2013). Relationship Between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational identification: *The Role of Psychological Empowerment*. Diakses pada 27 Oktober 2013.([www.ibam.com](http://www.ibam.com)).

Model Transformasi McKinsey dalam *The Transformational Report*<sup>10</sup> mengemukakan 7 (tujuh) elemen organisasi yang mempengaruhi terjadinya perubahan organisasi, yakni:



**Gambar 2.1. Model Transformasi Mc.Kinsey**

Sumber: *The Transformational Report*. (2012). [www.Transformationalleadership.net](http://www.Transformationalleadership.net). p.15.

Dari model yang dikemukakan oleh McKinsey di atas, disimpulkan bahwa elemen yang berpengaruh sebagai faktor perubahan transformasi di organisasi adalah struktur (*structure*), sistem (*systems*), gaya kepemimpinan (*style*), staf (*staff*), kemampuan staf (*skill*), strategi (*strategy*) dan nilai (*shared value*). Ketujuh elemen ini dikenal dengan sebutan 7 S. Dalam model McKinsey, digambarkan bahwa ketujuh elemen tersebut saling berhubungan dan berinteraksi dalam membentuk nilai-nilai yang ditanamkan di dalam organisasi. Pusat dari transformasi organisasi menurut model McKinsey ini adalah nilai yang dipercaya dan dilaksanakan dalam organisasi. Oleh sebab itu elemen SDM, baik pimpinan maupun staf

<sup>10</sup> The Transformational Report. (2007). Diakses pada 4 November 2012 ([www.transformationalleadership.net](http://www.transformationalleadership.net)), p.2-19.

merupakan elemen yang aktif dalam penyebaran nilai tersebut dan elemen-elemen lain, yakni struktur, sistem, dan strategi harus mampu membentuk gaya kepemimpinan, kemampuan staf dan pengembangan staf yang sesuai dengan nilai-nilai yang akan disebarluaskan.

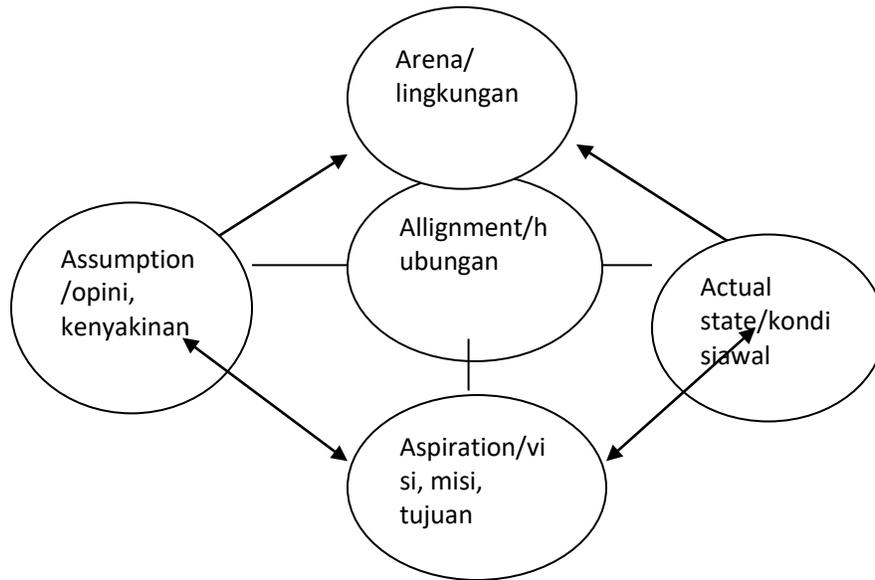
Selanjutnya, model transformasi dari Dr Peter Fuda dalam *Theories and Models of Organizational Change*<sup>11</sup> mengemukakan bahwa transformasi terjadi melalui siklus. Dalam siklus transformasi ini terdapat perubahan organisasi yang diaspirasi oleh keyakinan akan masa depan organisasi, dimana aspirasi ini muncul oleh karena adanya pengaruh dari lingkungan organisasi yakni perubahan dan tuntutan terhadap organisasi. Aspirasi organisasi digambarkan di dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Organisasi menanamkan nilai-nilai/opini yang diyakini dalam mencapai aspirasi tersebut sehingga mampu berubah untuk mencapai aspirasi tersebut. Dalam melaksanakan siklus tersebut, maka elemen-elemen organisasi yang saling berhubungan (*alignment*) adalah: (1) strategi, yaitu fokus dan taktik yang diperlukan untuk mencapai aspirasi masa depan; (2) ukuran, yaitu analisa sejauh mana pencapaian penampilan dan perubahan dalam mencapai aspirasi masa depan; (3) struktur, yaitu pengorganisasian SDM baik secara formal dan informal; (4) sistem, yaitu proses yang dilakukan untuk mengelola SDM, manajemen informasi, dan kelangsungan bisnis; (5) kemampuan, yaitu hal-hal/ kemampuan kerja yang harus dimiliki untuk mendapatkan aspirasi; (6) standar, yaitu nilai-nilai dan perilaku yang disetujui bersama untuk mencapai aspirasi; (7) kekuatan, yaitu aset dan kompetensi yang dimiliki dalam usaha untuk mencapai aspirasi; (8) kondisi, yaitu komunikasi tentang keadaan yang telah dicapai saat<sup>11</sup> ini dalam perjalanan menuju aspirasi; (9) simbol, yaitu sikap dan perilaku pemimpin dan ritual yang harus dilaksanakan dalam mendorong terjadinya aspirasi; (10) ketahanan, yaitu komitmen,

---

<sup>11</sup> *Theories and Models of Organizational Change*. Diakses pada 28 Mei 2014. (<http://aled.tamu.edu/440/article.pdf>), Pp.25-56.

<sup>11</sup> *Theories and Models of Organizational Change*. *op.cit* Pp.25-56.

momentum, dan kemampuan yang dibutuhkan dalam mempertahankan kelanjutan perjalanan menuju aspirasi; (11) efek kepemimpinan, yaitu hal-hal yang dilakukan pemimpin untuk memotivasi staf dalam mencapai aspirasi. Siklus tersebut digambarkan sebagai berikut:



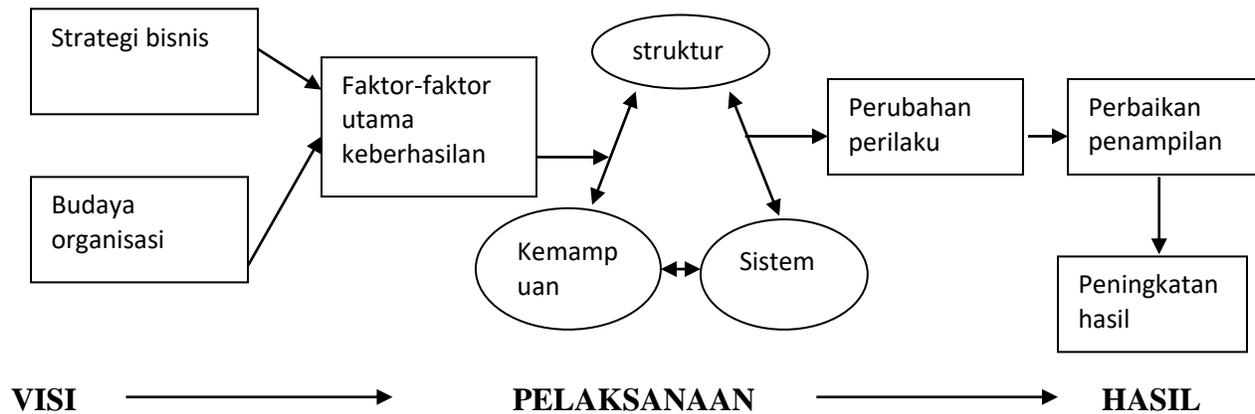
**Gambar 2.2. Model Transformasi Dr.Peter Fuda**

Sumber: Theories and Models of Organizational Change. <http://aled.tamu.edu/440/article.pdf>. p.35.

Fuda dalam *Theories and Models of Organizational Change*, mengemukakan bahwa segala sesuatu yang menghambat terjadinya hubungan yang baik antara elemen-elemen organisasi di atas harus diperbaiki agar proses transformasi dapat dilanjutkan. Elemen spesifik yang dikemukakan Fuda dalam model transformasinya adalah efek kepemimpinannya<sup>12</sup>. Kepemimpinan dalam model Fuda ini merupakan elemen yang disebutkan sebagai motivator dan elemen yang mempertahankan komitmen organisasi dalam mencapai aspirasi.

<sup>11</sup> Theories and Models of Organizational Change. *op.cit* Pp.25-56.

Model transformasi juga dikemukakan oleh Schneider dan Betty dalam *Theories and Models of Organizational Change*<sup>11</sup> dengan elemen-elemen organisasi sebagai berikut:



**Gambar 2.3. Model Transformasi Schneider Dan Betty**

Sumber: Theories and Models of Organizational Change. <http://aled.tamu.edu/440/article.pdf>. p.38.

Menurut model ini, perubahan organisasi diawali dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong terjadinya perubahan organisasi. Faktor-faktor tersebut diidentifikasi dari strategi bisnis dan budaya organisasi yang telah dilaksanakan. Strategi bisnis adalah sasaran perubahan organisasi pada masa yang akan datang dari kondisi organisasi saat ini, sedangkan budaya organisasi adalah nilai organisasi yang mengarahkan aktifitas dan penampilan organisasi. Faktor-faktor keberhasilan adalah strategi dan nilai organisasi yang mendorong tercapainya bentuk organisasi yang diinginkan pada masa yang akan datang. Strategi dan nilai yang diidentifikasi sebagai faktor keberhasilan tersebut diaplikasikan dalam elemen struktur, sistem dan kemampuan SDM. Selanjutnya, tercapainya transformasi tersebut diukur dari perubahan perilaku SDM, perubahan penampilan organisasi dan peningkatan hasil dari organisasi.

Berikutnya adalah model transformasi yang dikemukakan secara spesifik dalam pencapaian bisnis organisasi yang disebut dengan *Corporate Business Transformation Model*

dalam Keen dan Qureshi.<sup>12</sup> Di dalam model ini, yang dimaksud dengan transformasi adalah terciptanya hubungan (*corporate*) antara unit-unit internal organisasi yang mendukung terjadinya peningkatan bisnis/portofolio baru organisasi. Dalam model ini ditekankan pentingnya kesadaran dan pengetahuan manajer unit tentang peranan dari unitnya dalam menjalankan fungsi dan menambah nilai terhadap pelaksanaan bisnis organisasi tersebut. Pengetahuan manajer unit ini disebut *interorganizational cognition*.

Dari model-model transformasi di atas, disimpulkan bahwa karakteristik dari perubahan dalam transformasi organisasi adalah adanya perubahan nilai dari individu-individu dalam organisasi, yang diarahkan pada visi organisasi dalam mencapai karakter/bentuk/portofolio organisasi yang baru. Dari beberapa model transformasi ditekankan elemen struktur, strategi, sistem, budaya, staf dan kepemimpinan organisasi. Yang dimaksud dengan elemen struktur adalah pengorganisasian kerja, fungsi dan SDM yang terjadi baik secara formal maupun informal dalam organisasi. Sedangkan, yang dimaksud dengan elemen strategi adalah bentuk/fungsi/portofolio organisasi yang ingin dicapai dan dipercaya sebagai bentuk yang mampu mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menjawab tantangan dan tuntutan dari lingkungan organisasi. Elemen sistem adalah pengaturan proses kerja/fungsi dari masing-masing unit dalam menghasilkan produk/fungsi organisasi. Sedangkan elemen budaya dalam transformasi organisasi adalah nilai-nilai yang diyakini oleh individu-individu dalam organisasi sebagai nilai-nilai yang harus dilaksanakan di dalam organisasi dan menjadi karakter organisasi tersebut. Elemen staf dalam transformasi organisasi berperan untuk melaksanakan fungsi dalam organisasi, oleh sebab itu staf harus menginternalisasi nilai-nilai yang ingin

---

<sup>12</sup> Keen, P., & Qureshi, S. (2006). Organizational Transformation Through Business Models: A Framework for Business Model Design. *Proceedings of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conferences on System Sciences*.

ditanamkan oleh organisasi dan memiliki kemampuan yang sesuai untuk melaksanakan fungsinya dalam organisasi. Elemen kepemimpinan dalam transformasi organisasi merupakan elemen yang mengarahkan terjadinya perubahan serta mempertahankan komitmen dan ketahanan terhadap perubahan tersebut. Selanjutnya, transformasi organisasi terjadi dengan membentuk hubungan/*alignment* yang tepat dari elemen-elemen organisasi tersebut.

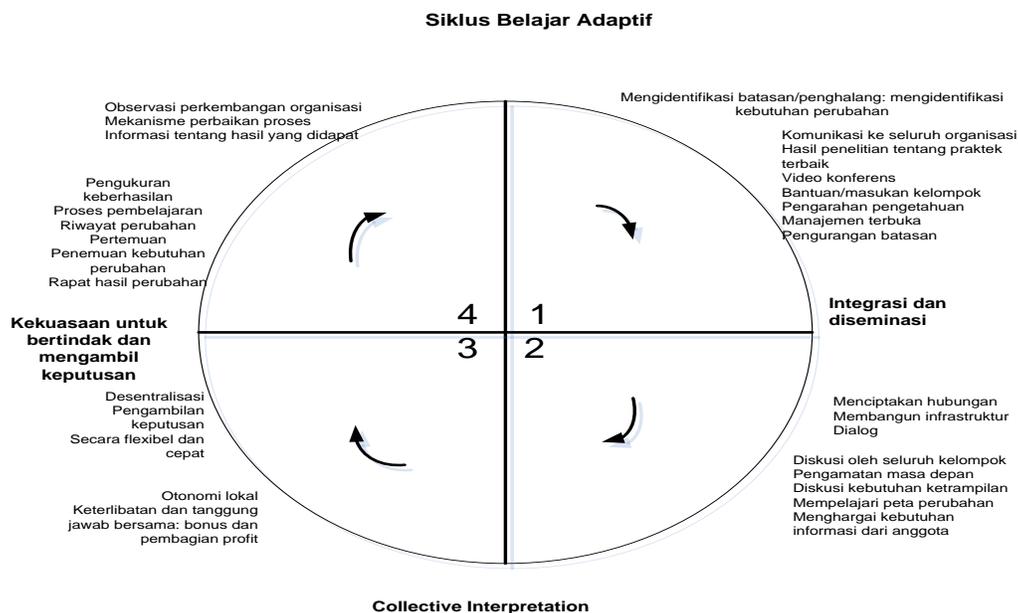
Dari model-model transformasi di atas, dapat disimpulkan bahwa transformasi organisasi terjadi jika perubahan yang terjadi merupakan perubahan yang menyeluruh, bertahan lama, berorientasi terhadap aspirasi masa depan organisasi, dan diperlukan untuk mengembangkan dan mempertahankan organisasi. Dari model-model di atas, juga dapat dipahami bahwa agar transformasi dapat dilakukan, maka seluruh SDM dan unit dalam organisasi tersebut harus berada dalam arena yang sama, yakni arena pemahaman tentang arah perubahan organisasi. Tidak hanya cukup memahami arah perubahan dari organisasi, namun juga harus memiliki pengetahuan yang cukup terhadap standar prosedur, proses dalam melaksanakan tugas, serta hubungan kerja antara SDM maupun unit yang sesuai untuk mendorong transformasi organisasi. Dari model-model di atas, juga dapat dipahami bahwa perlu strategi, implementasi dan proses komunikasi yang dilaksanakan untuk mendorong terjadinya transformasi. Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam mengaplikasikan ketiga hal tersebut.

## **B. Transformasi Organisasi dan Organisasi Belajar**

Dalam beberapa penelitian juga dikemukakan model transformasi organisasi yang didasari oleh teori organisasi belajar. Kekhususan model transformasi menurut teori organisasi belajar adalah perubahan organisasi yang terjadi secara berkesinambungan yang didasarkan kepada siklus belajar organisasi. Ciri utama dalam model transformasi organisasi belajar adalah

adanya siklus belajar adaptif organisasi yakni proses belajar yang berkesinambungan dari organisasi agar dapat mengidentifikasi tantangan dan tuntutan serta segera beradaptasi menghadapinya.

Pada organisasi belajar, model yang digunakan adalah siklus belajar adaptif (*The Adaptive Learning Cycle*). Dengan melakukan siklus belajar adaptif, organisasi melakukan berbagai perubahan dengan mempelajari pengalaman dan belajar dari kesalahan, lalu mencari praktek/pengetahuan/hasil penelitian terbaru yang lebih baik dalam melaksanakan fungsi/aktifitas dalam organisasi, mengidentifikasi kekurangan dalam praktek/sistem/bentuk/nilai yang lama serta merumuskan/berubah sesuai dengan pengetahuan/praktek yang lebih baik. Berdasarkan siklus belajar ini, di dalam organisasi ditanamkan budaya untuk selalu aktif mengidentifikasi elemen-elemen organisasi yang menghambat tercapainya visi, misi, strategi, fungsi dan prioritas organisasi. Selain itu, dalam siklus belajar adaptif ini sangat ditekankan penglibatan seluruh individu di dalam organisasi melalui diskusi/dialog, pembagian kekuasaan/desentralisasi, dan pembagian profit/penghargaan pada proses sehari-hari yang bertujuan untuk mengkomunikasikan perubahan-perubahan yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukan perubahan tersebut. Evaluasi dilakukan setelah proses perubahan dilakukan, juga merupakan kegiatan bersama oleh seluruh unit/individu dalam organisasi yang terlibat dalam perubahan tersebut dan bukan hanya dari pemimpin. Siklus belajar adaptif digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.4. Siklus Belajar Adaptif**

Sumber: Senge, P.M, Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2008). *The Dance of Change: A Fifth Discipline Resource: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Nicholas Brealey Publishing: London, p.436.

Siklus belajar adaptif dalam organisasi belajar mendorong terjadinya fleksibilitas sehingga organisasi tersebut dapat dengan cepat melakukan perubahan. Dari teori organisasi belajar menurut Peter Senge<sup>13</sup> dan beberapa penelitian empiris dalam Sugarman<sup>14</sup> terhadap elemen-elemen organisasi belajar, fleksibilitas dalam organisasi belajar dimungkinkan dengan pembentukan elemen-elemen organisasi yang sesuai, yakni struktur organisasi horizontal, budaya adaptasi, strategi kolaborasi, hubungan kerja interpersonal yang harmonis, dan melakukan pembagian kekuasaan (*empower*).

Dalam organisasi belajar, perubahan organisasi terjadi melalui proses sehari-hari, yakni melalui perubahan individu dan kelompok. Oleh sebab itu, fokus utama perubahan adalah individu. Perubahan individu ini distimulasi dengan penyebaran informasi tentang visi dan

<sup>13</sup> Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York, NY: Double Day

<sup>14</sup> Sugarman, B. (2000). *A Learning Based Approach to Leading Change*. Lesley University and Society for Organizational learning. The PricewaterhouseCoopers Endowment. Diakses pada 29 November 2013. ([http://www.public\\_sector.org/A\\_learning-based\\_Approach.pdf](http://www.public_sector.org/A_learning-based_Approach.pdf)), Pp.1-44.

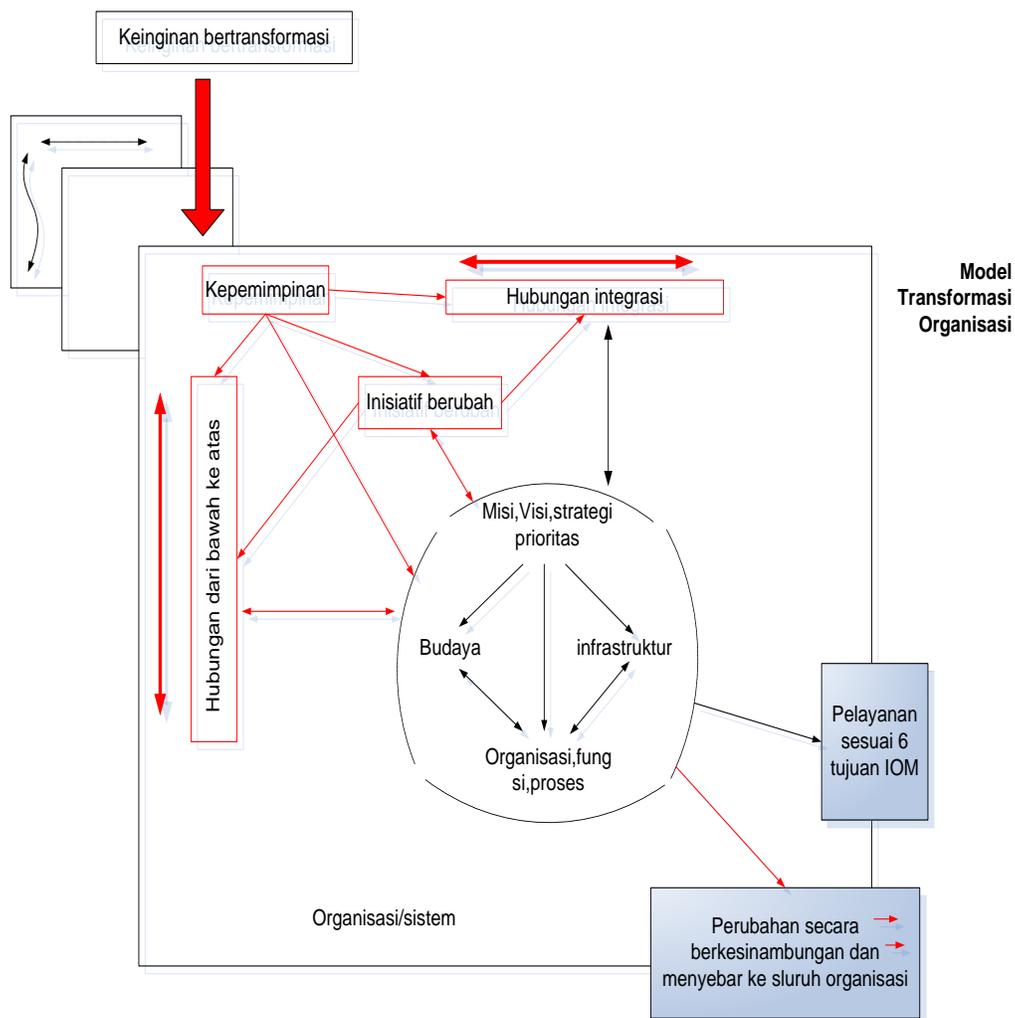
paradigma yang ingin dicapai oleh organisasi. Individu dilibatkan secara aktif dalam perubahan-perubahan organisasi. Keterlibatan aktif individu akan mendorong proses belajar yang terus menerus sehingga terbentuklah sistem baru dalam organisasi.

Model transformasi organisasi belajar dikemukakan oleh *Institute of Medicine (IOM)* dalam Best, Greenhalgh, Lewis, Saul, Carroll, & Bitz<sup>15</sup> pada tahun 2001 karena institusi pelayanan kesehatan ingin meningkatkan mutu pelayanannya. Model transformasi organisasi belajar ini dianggap sesuai karena peningkatan mutu pelayanan dalam institusi kesehatan dilakukan sebagai suatu proses pembelajaran terhadap ketepatan dan keberhasilan pelayanan kesehatan. Peningkatan mutu dilakukan berdasarkan penemuan dan perkembangan baru ilmu dan teknologi kesehatan. Adapun model transformasi organisasi sesuai dengan organisasi belajar ini digambarkan pada Gambar 2.5.

Model transformasi Kesehatan IOM tersebut menjelaskan tentang elemen-elemen organisasi yang terlibat dalam proses transformasi, yakni kepemimpinan, visi, misi, budaya, proses/sistem, dan infrastruktur. Dari model tersebut juga dapat dipahami proses terjadinya transformasi yang dimulai dengan adanya keinginan bertransformasi oleh pemimpin, dan penyebarluasan keinginan transformasi tersebut baik melalui hubungan terintegrasi/horizontal maupun hubungan vertikal dari bawah ke atas. Perubahan tersebut disebarluaskan dan dijadikan menjadi milik bersama dan diukur melalui pencapaian standar pelayanan IOM.

---

<sup>15</sup> Best, A., Greenhalgh, T., Lewis, S., Saul, J.E., Carroll, S., & Bitz, J. (2012). Large System Transformation in Health Care: Realist Review. *The Milkbank Quarterly*. (90)3, pp.421-56.



**Gambar 2.5. Model Transformasi Kesehatan IOM**

Sumber: Best, A., Greenhalgh, T., Lewis, S., Saul, J.E., Carroll, S., & Bitz, J. 2012. *Large System Transformation in Health Care: Realist Review*. p.430.

Penelitian lain meneliti tentang transformasi pada institusi pelayanan kesehatan dilakukan dalam skala besar di Kanada oleh Charns, Cohen, Cramer, Holmers, Meterko, Restuccia, Swaetz, & Lukas. Penelitian ini menyimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi

<sup>16</sup> Charns, M.P., Cohen, A.B., Cramer, I.E., Holmers, S.K, Meterko, M., Restuccia, J., Swaetz, M. & Lukas, C.V. (2008). *An Organizational Model of Transformational Change in Health Care*. Diakses pada 8 Desember 2013. (<http://academyhealth.org>).<sup>1</sup>

<sup>17</sup> Dixon, M.N. *Developing Managers for the Learning Organization*. <http://www.commonknowledge.org/docs/NancyDixon-developingmanagers>. Pp.244-254.6 April 2014.

mekanisme perubahan pada beberapa institusi pelayanan kesehatan di Kanada. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi adalah: (1) menciptakan kepemimpinan dengan menggabungkan antara prinsip-prinsip kepemimpinan tradisional dengan kepemimpinan modern, (2) pentingnya pemberian umpan balik, (3) menghargai sejarah dari riwayat berdirinya institusi kesehatan tersebut, (4) melibatkan dokter dalam perubahan, (5) melibatkan pasien dan keluarga dalam perubahan. Penelitian di Kanada ini menyimpulkan bahwa perubahan dalam insitusi pelayanan kesehatan perlu mempertimbangkan budaya tradisional dalam kepemimpinan organisasi kesehatan dimana peran para dokter dan senioritas perlu diperhatikan dan dipertimbangkan serta ketergantungan antara unit dalam rumah sakit, dan perubahan dapat terjadi dengan proses umpan balik dan keterlibatan dari dokter, pasien dan keluarga.

Penerapan organisasi belajar dalam mendorong terjadinya perubahan organisasi juga dikemukakan oleh Dixon<sup>17</sup> dengan prinsip-prinsip organisasi belajar sebagai berikut: (1) belajar dan mencari pemecahan masalah, maksudnya masalah yang ditemui dipelajari dan diselesaikan. Hasil dari tindakan yang dilakukan dijadikan pembelajaran untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang; (2) penyelesaian masalah lebih didasarkan kepada situasi lokal dan tidak hanya mengadopsi cara/praktek penyelesaian masalah yang dikemukakan para ahli. Dalam penyelesaian masalah menejer mengumpulkan data serta menganalisa proses penyelesaian yang terbaik berdasarkan data yang ada; (3) memberi waktu yang cukup dalam mendapatkan hasil/perubahan. Perubahan terjadi melalui proses dan waktu untuk dapat diterima; (4) belajar dalam komunitas yakni terjadinya proses konfrontasi dan kolaborasi antara individu di dalam kelompok dalam menerima suatu perubahan yang diperlukan.

---

<sup>17</sup> Dixon, M.N. *op.cit.* Pp.244-254.6 April 2014.

Selanjutnya, Dixon<sup>17</sup> mengemukakan bahwa keempat prinsip dalam organisasi belajar ini diterapkan dalam proses sehari-hari dimana menejer selalu menganalisa kondisi dan tindakan-tindakan yang dilakukan serta kebutuhan perubahan dalam menghadapi masalah dan tantangan. Dikemukakan pula bahwa elemen kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap terjadinya perubahan dimana pemimpin berperan dalam proses analisa, mengarahkan dan menjaga agar perubahan tersebut dapat berlangsung.

Kostoghiorghes, Awbrey, & Feurig<sup>18</sup> melakukan penelitian terhadap elemen-elemen organisasi belajar yang berpengaruh terhadap perubahan, inovasi dan penampilan organisasi. Elemen-elemen yang mereka temukan berpengaruh terhadap terjadinya perubahan, inovasi dan penampilan organisasi adalah komunikasi terbuka dan penyebaran informasi, menghadapi resiko/tantangan dengan ide-ide baru, dan ketersediaan informasi, waktu, serta sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara profesional. Perubahan dan inovasi organisasi yang dimaksud dalam penelitian di atas adalah perubahan model mental dalam menginterpretasikan fenomena yakni bagaimana individu memandang apa yang dapat dicapai organisasi di masa depan dari kondisi yang ada saat ini. Dari elemen-elemen yang dikemukakan, maka elemen komunikasi dalam organisasi terhadap informasi yang harus diterima individu serta kesediaan infrastruktur/sarana pendukung berpengaruh dalam melakukan perubahan model mental/konsep pikir yang membentuk persepsi individu.

Model transformasi organisasi dengan organisasi belajar juga dikemukakan oleh Harnaus<sup>19</sup> yakni *Generic Process Transformation Model*. Model ini menemukan metode

---

<sup>17</sup> Dixon, M.N. *op.cit.* Pp.244-254.

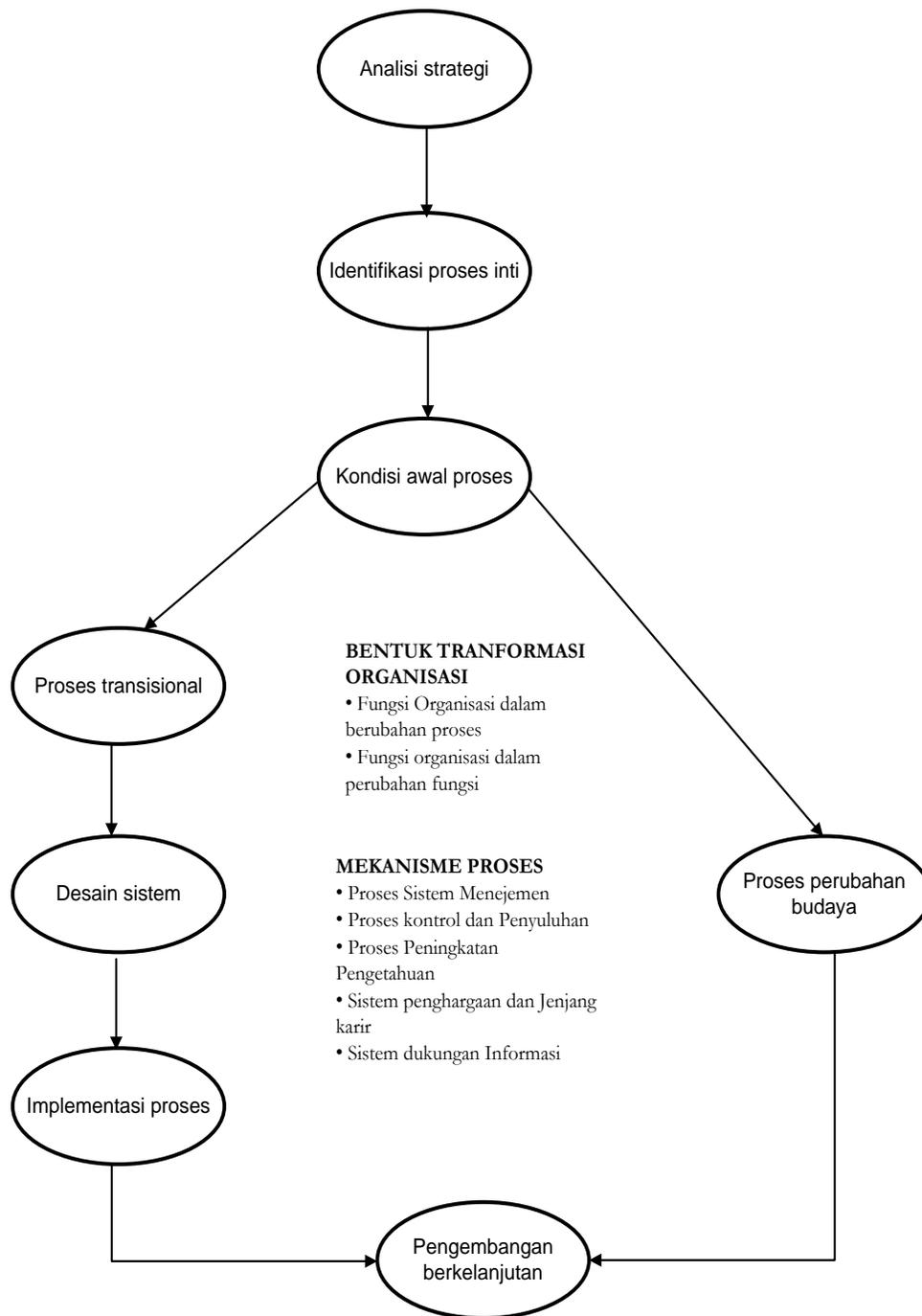
<sup>18</sup> Kostoghiorghes, C., Awbrey, S. & Feurig, P. *Examining The Relationship Between learning Organization Dimensions and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance*. Diakses tanggal 3 november 2013. ([www2.warwick.ac.uk](http://www2.warwick.ac.uk)).

<sup>19</sup> Harnaus, T. (2008). *Generic Process Transformation Model: Transition to Process-based Organization*. Working Paper Series. Paper No.08-09. Diakses pada 11 Desember 2013. (<http://web.efzg.hr>), Pp.2-16.

perubahan transformasi dengan fokus pada perbaikan keseluruhan proses dalam organisasi. Model ini mengemukakan 3 (tiga) tahapan pada proses transformasi, yakni: (1) fase strategis dimana organisasi menyadari pentingnya perubahan untuk kemajuan organisasi; (2) fase transisional yakni fase transisi dari organisasi untuk melakukan perubahan; (3) fase operatif, yakni melakukan perubahan berbasis pada proses yang dilaksanakan dalam organisasi. Pada fase operatif, terdapat delapan langkah, yakni: (1) analisis strategi, (2) identifikasi proses utama dalam organisasi, (3) mendesain kembali pelaksanaan proses dalam bisnis, (4) melakukan berbagai proses transisi, (5) mengembangkan budaya organisasi yang sesuai, (6) membangun sistem pendukung, (7) mengimplementasikan mekanisme proses, (8) terus menerus meningkatkan ketepatan proses. Model Transformasi Generik dapat dilihat pada Gambar 2.6.

Dari berbagai model transformasi organisasi yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa transformasi organisasi akan terjadi jika SDM dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama terhadap arah perubahan organisasi, mampu menerima perubahan tersebut, serta belajar untuk mewujudkan perubahan tersebut. Perubahan dari SDM sebagai individu-individu dalam organisasi inilah yang harus diupayakan oleh pemimpin organisasi melalui berbagai strategi yang memungkinkan.

---



**Gambar 2.6. Model Transformasi Generik**

Sumber: Harnauss, T. *Generic Process Transformation Model: Transition to Process-based Organization*. Working Paper Series. Paper No.08-09. 2013. (<http://web.efzg.hr>). p.18.

## BAB III

### ORGANISASI BELAJAR

#### A. Model Organisasi Belajar

Marrapodi<sup>20</sup> menyebutkan bahwa organisasi belajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi penyebaran informasi dan komunikasi yang terbuka kepada seluruh anggotanya sehingga seluruh anggota organisasi memiliki pengetahuan dan mengalami proses pembelajaran terhadap perubahan yang diinginkan sesuai visi organisasi. Penyebaran informasi dan komunikasi yang terbuka ini bertujuan untuk merubah konsep pikir seluruh individu untuk mendukung visi organisasi. Pembentukan konsep pikir pada seluruh individu inilah yang selanjutnya disebutkan oleh Senge<sup>21</sup> sebagai strategi dari organisasi belajar dalam melakukan perubahan organisasi yakni menciptakan inovasi dengan mengelola informasi dan pengetahuan organisasi sehingga organisasi tersebut dapat memiliki keunggulan bersaing.

Menurut Wang<sup>22</sup> perbedaan paradigma dari organisasi belajar dengan organisasi lainnya adalah berubahnya dasar pengembangan yang digunakan yakni dari *resources based competitiveness* menjadi *knowledge-based competitiveness* dimana organisasi belajar mengutamakan pengetahuan & proses pembelajaran sebagai keunggulan kompetitifnya. Dalam organisasi belajar, proses belajar dilakukan untuk menganalisa norma, prosedur, proses, sistem, struktur bahkan kebijaksanaan yang tidak mendukung terjadinya perubahan dan pengembangan organisasi dan bukan hanya sebagai tindakan memperbaiki kesalahan. Pembelajaran yang terjadi mendorong terjadinya perubahan budaya organisasi yang membawa terjadinya proses

---

<sup>20</sup> Marrapodi, J. (2003). *The Learning Organization Review, Practice & Application*. Diakses pada 27 Oktober 2013. (<http://www.studymore.com/essays/Learning-Organizations-1281321.html>), Pp.2-52.

<sup>21</sup> Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York, NY: Double Day

<sup>22</sup> Wang, P.Y. (2006). Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organization. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Pp. 52-56.

transformasi organisasi. Proses belajar terjadi secara berkesinambungan dalam proses kerja sehari-hari. Perbedaan antara organisasi tradisional dan organisasi belajar dapat dilihat pada Tabel 3.1. Selanjutnya, ditinjau dari elemen-elemen dalam organisasi, maka perbedaan<sup>22</sup> organisasi tradisional dan organisasi belajar dapat dilihat pada Tabel 3.1. Dari kedua tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa dibandingkan organisasi tradisional maka organisasi belajar akan lebih mampu memenuhi kebutuhan *stakeholder*-nya, peka dan fleksibel terhadap perubahan dan tantangan, serta mampu menyusun strategi yang terbaik dalam perkembangan organisasi. Dari elemen-elemen organisasi belajar dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi belajar terjadi penglibatan seluruh individu melalui komunikasi dan dialog, pembentukkan jejaring kerjasama yang luas, evaluasi dan analisa yang berkesinambungan untuk menentukan langkah yang cepat dan tepat. Bass<sup>23</sup> menyatakan bahwa organisasi belajar merupakan strategi dalam mendorong terjadinya loncatan perubahan dalam organisasi.

**Tabel 3.1. Perbedaan Organisasi Tradisional Dengan Organisasi Belajar**

	Organisasi Tradisional	Organisasi Belajar
Sikap Terhadap Perubahan	Jika hal itu dapat dikerjakan, mengapa dirubah?	Jika kamu tidak berubah, kamu tidak akan bekerja dalam waktu yang lama
Sikap terhadap ide-ide baru	Tertutup dengan ide-ide baru dari luar	Terbuka dengan ide-ide baru dari luar
Penanggung jawab inovasi	Bagian Penelitian dan Pengembangan	Setiap orang didalam organisasi
Ketakutan Utama	Membuat kesalahan	Tidak belajar, tidak akan dapat beradaptasi
Daya saing	Produk dan Layanan	Kemampuan untuk belajar, ilmu pengetahuan dan keahlian
Pekerjaan manejer	Mengontrol yang lain	Mengijinkan yang lain

<sup>23</sup> Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1). 9-32.

Sumber: Wang, P.Y., 2006. *Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organization*. The Journal of Human Resource and Adult Learning, p. 56

## **B. Prinsip Organisasi Belajar**

Peter Senge<sup>21</sup> dalam teori organisasi belajar mengemukakan 5 (lima) pilar dalam organisasi belajar, yakni: (1) **berpikir sistem** (*system thinking*). Berpikir sistem adalah cara pandang individu terhadap proses yang terjadi di dalam organisasi. Individu harus memahami bahwa proses kerja dalam organisasi adalah satu kesatuan dan seluruh individu dan unit merupakan satu sistem yang saling berhubungan dan mempengaruhi. Setiap unit dalam organisasi harus mengetahui pekerjaan unit lain dan kerjasama dibutuhkan antara unit maupun antara individu. Kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan unit-unit dan individu-individu untuk bekerja secara sinergis; (2) **model mental** (*mental model*). Model mental adalah proses kognitif dalam individu yang membentuk nilai-nilai, kepercayaan, sikap dan asumsi dan memberi pedoman kepada seseorang untuk bertindak. Model mental yang terbentuk dapat membantu setiap karyawan memahami setiap peristiwa yang tampak acak. Pembentukan model mental yang mendukung komitmen dan kerjasama yang baik akan meningkatkan kinerja dalam organisasi. Oleh sebab itu, model mental pada setiap individu perlu didiskusikan dan dicermati serta direvisi agar mendukung terjadinya proses belajar dalam organisasi terhadap visi yang ditetapkan; (3) **pembelajaran tim** (*team learning*). Proses pembelajaran tim adalah proses pembelajaran antara individu dalam satu kelompok atau grup yang terbaik. Proses pembelajaran tersebut dilakukan melalui proses komunikasi (dialog) dan kerjasama untuk berbagi wawasan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan intelektual para anggota serta menggiring kearah sinergi kerja dan rasa saling menghormati di antara anggota; (4) **visi bersama** (*shared vision*). Berbagi visi bersama adalah mengkomunikasikan komitmen tentang pencapaian masa depan yang harus disepakati oleh semua orang dan semua

---

<sup>21</sup> Senge, P.M. (1990). *op.cit.*

unit yang ada dalam organisasi. Visi ini merupakan landasan utama organisasi yang dikomunikasikan dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi sebagai misi dan sasaran organisasi; (5) **peningkatan kemampuan individu** (*personal mastery*). Penguasaan kemampuan individu adalah upaya peningkatan wawasan dan kemampuan individu secara terus menerus agar mengembangkan diri sesuai dengan tujuan objektif dan strategis dari organisasi. Individu diharapkan dapat meningkatkan kompetensi, beradaptasi terhadap perubahan, dan memiliki pengetahuan yang cukup untuk mendukung perkembangan organisasi.

### **C. Model Pengembangan SDM Organisasi Belajar**

Kelima prinsip dalam organisasi belajar merupakan nilai-nilai yang perlu diinternalisasikan pada individu-individu dalam organisasi sehingga organisasi dapat berubah menjadi organisasi belajar. Proses internalisasi kelima prinsip ini terjadi melalui interaksi dalam organisasi. Wang<sup>22</sup> mengemukakan bahwa untuk membangun organisasi belajar maka perlu diperhatikan pengembangan SDM yang sesuai. Pengembangan SDM yang dimaksud oleh Wang adalah pembangunan SDM yang sesuai dengan kelima prinsip organisasi belajar. Aplikasi kelima prinsip tersebut adalah sesuai Tabel 3.2. dan Gambar 2.7.

---

<sup>22</sup> Wang, P.Y. (2006).*op.cit.* pp. 52-56

Tabel 3.2. Perbedaan Elemen Organisasi Tradisional Dengan Organisasi Belajar

	<b>Organisasi Tradisional</b>	<b>Organisasi Belajar</b>
<b>Strategi</b>	Replikasi, mengikuti prosedur, memperbanyak produksi	Innovasi untuk kepuasan pelanggan
<b>Struktur</b>	Hirarki, vertikal, komando, gambaran masa depan organisasi hanya milik pimpinan	Kerjasama, jejaring, tim-tim kerja, setiap orang mengetahui gambaran organisasi ke depan
<b>Sistem</b>	Formal, koordinasi sesuai peraturan	Informal, koordinasi untuk meningkatkan mutu
<b>Style (gaya kepemimpinan)</b>	Konfirmasi, menyenangkan pimpinan, politik, semua ada peraturannya	Kreatif, proses belajar, partisipasi, dialog, persaingan prioritas untuk strategi
<b>Staffing</b>	Kejelasan tugas, kurang mencintai pekerjaan	Tidak ada pembatasan tugas, penuh keinginan untuk melakukan hal terbaik
<b>Skills (kemampuan)</b>	Sempit, tidak memahami bagian yang lain	Multiperan, memahami peran pada bagian lain
<b>Purpose (tujuan organisasi)</b>	Mendapatkan keuntungan secara bisnis, melaksanakan fungsi organisasi sesuai peraturan pemerintah	Mencapai visi dengan kreatif dalam memenuhi harapan masyarakat, baik kelompok staf, relasi maupun seluruh <i>stakeholder</i> (pemerintah dan bisnis)

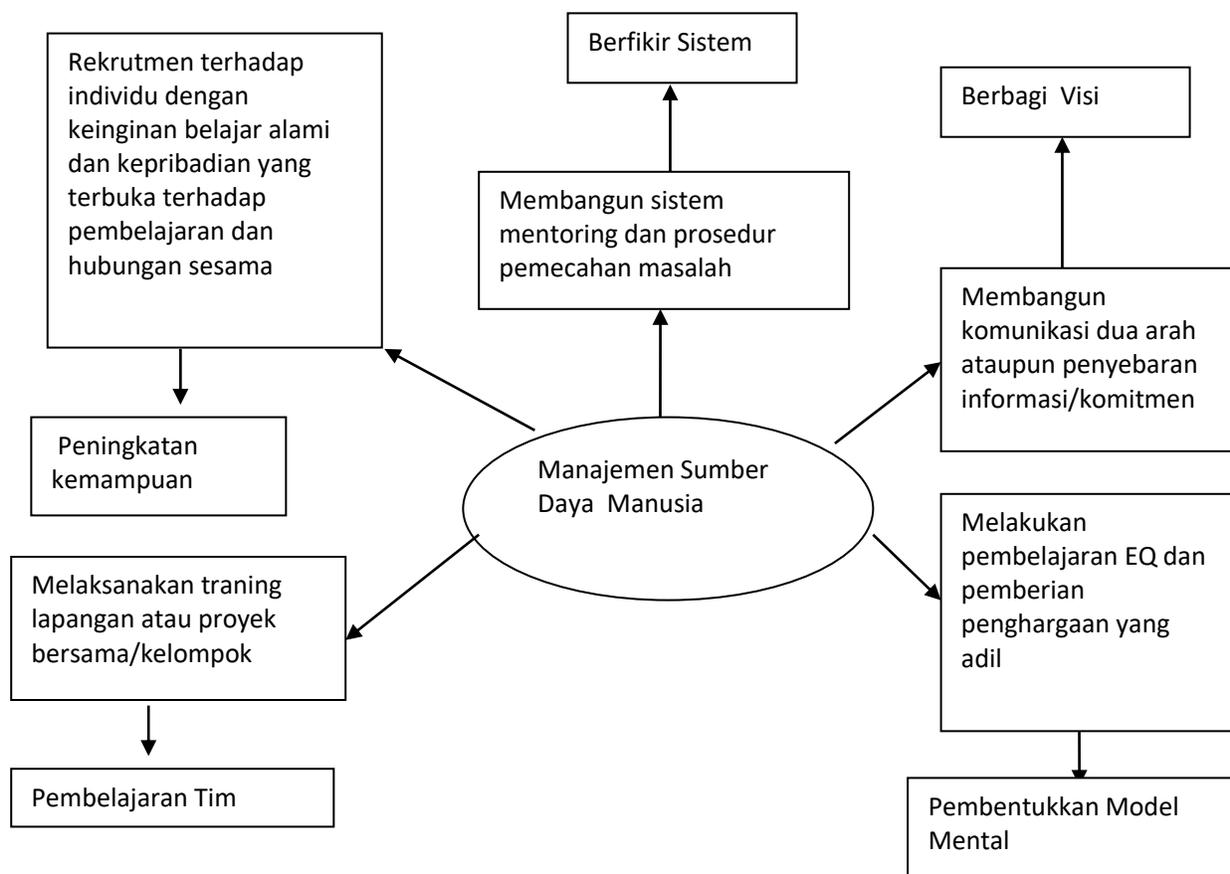
Sumber: Wang, P.Y., 2006. *Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organization*. The Journal of Human Resource and Adult Learning.p. 55

**Tabel 3.3. Pengembangan SDM Sesuai Dengan Organisasi Belajar**

Karak- Teristik	Peningkatan Kemampuan ( <i>Personal Mastery</i> )	Model Mental ( <i>Mental Model</i> )	Berbagi Visi ( <i>Shared Vision</i> )	Belajar Tim ( <i>Team Learning</i> )	Berpikir Sistem ( <i>System Thinking</i> )
Definisi	Sensitif terhadap situasi dan kemampuan menentukan tujuan dalam menghadapi situasi tersebut	Cara untuk memandang keadaan yang terjadi; cara memahami keadaan sesuai visi & persepsi yang dimiliki	Kemampuan dari individu dalam kelompok untuk memiliki visi dan komitmen organisasi yang sama	Kemampuan individu berubah sesuai dengan kebutuhan dan cara berpikir kelompok	Menggunakan analisa ilmiah dalam menyelesaikan masalah
Aplikasi	Komitmen yang tinggi untuk menghadapi tantangan dan perubahan serta memiliki tanggung jawab dalam setiap permasalahan yang dihadapi	Memiliki keterbukaan dan pemikiran positif terhadap orang lain & tantangan yang dihadapi	Mampu berkomunikasi dengan lancar, menyelesaikan konflik, dan membangun kepercayaan dan komitmen	Memiliki perasaan sebagai bagian dari kelompok, membantu individu dalam kelompok untuk belajar menjadi bagian dari kelompok	Berorientasi terhadap penyelesaian masalah jangka panjang dengan melaksanakan pembelajaran berkelanjutan dalam kelompok

Sumber: Wang, P.Y., 2006. *Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organization*. The Journal of Human Resource and Adult Learning.p. 55.

Selanjutnya, Wang <sup>22</sup> mengemukakan model dalam manajemen SDM dalam organisasi belajar sebagai berikut:



**Gambar 3.1. Model Pengembangan SDM Organisasi Belajar**

Sumber: Wang, P.Y., 2006. *Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organization*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*.p. 55.

Model pengembangan SDM di atas dimulai dengan proses rekrutmen dan training. Sesuai dengan model tersebut maka dalam proses rekrutmen, haruslah dipilih individu-individu yang memiliki konsep yang positif terhadap belajar dan bekerja. Individu dengan konsep seperti ini diharapkan memiliki sifat yang alami untuk belajar dan berbuat yang terbaik. Sedangkan, melalui proses training, individu dibentuk untuk mampu memiliki kemampuan komunikasi dan

<sup>22</sup> Wang, P.Y. (2006).*op.cit.* p.55

kerjasama dengan tim, memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang cukup untuk memecahkan masalah sesuai dengan kebijakan organisasi, serta mengembangkan kecerdasan emosi yang positif dalam berinteraksi dengan individu lain baik pada lingkungan internal maupun eksternal agar dapat bekerja dalam tim. Dalam proses training, model tersebut mengusulkan sistem mentoring terhadap pelaksanaan pekerjaan di tempat tugas untuk melatih SDM yang ada, berpikir secara sistematis dalam melaksanakan tugas dan memecahkan masalah. Dan strategi yang diusulkan dalam pembentukan mental belajar adalah dengan pembelajaran EQ dan pemberian penghargaan yang adil.

Gil F., Rico R, Alcover CM, & Barasa A<sup>24</sup> mengemukakan pula tentang pentingnya mempertimbangkan keharmonisan tim dalam bekerja dimana suasana yang harmonis akan mendukung terjadinya proses belajar dan inovasi yang selanjutnya akan mendorong perubahan, sebaliknya jika suasana tidak kondusif, maka perubahan tidak akan berhasil. Suasana keharmonisan dalam kelompok ini disebut sebagai *team climate*, yang didefinisikan sebagai penerimaan individu terhadap nilai-nilai dan sistem yang ingin dilakukan dalam kelompok. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *team climate* dipengaruhi oleh interaksi antara pemimpin dan anggota, dimana nilai-nilai yang ingin ditanamkan pemimpin menarik perhatian anggota-anggotanya. Dan jika anggota-anggota dalam grup ini dapat menerima maka akan terjadi keharmonisan dalam kelompok tersebut yang mendorong terjadinya inovasi, dan keberhasilan perubahan dalam kelompok tersebut. Berdasarkan penelitian ini, maka dalam mendorong terjadinya proses perubahan, pemimpin perlu memperhatikan adanya resistensi dalam kelompok yang menyebabkan ketidakharmonisan dalam kelompok dan tidak berhasilnya kelompok melakukan perubahan. Sebaiknya resistensi ini diselesaikan terlebih dahulu. Strategi yang dapat digunakan adalah manajemen dengan objektif, delegasi tugas dan pembagian kekuasaan. Hasil

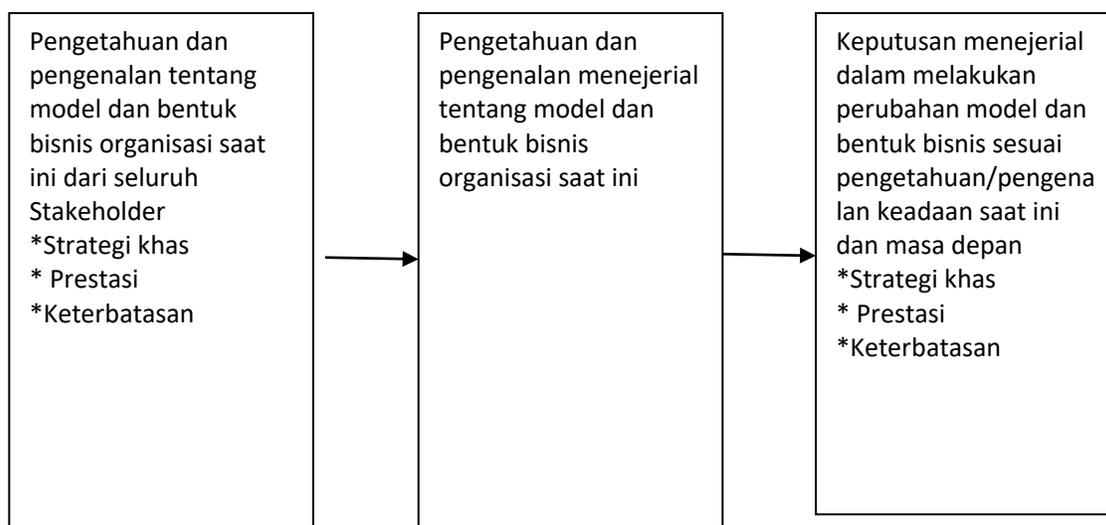
---

<sup>24</sup> Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. & Barrasa, A. (2005). Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency. 20(3/4), pp.312– 328.

dari penelitian ini juga menekankan bahwa perilaku dan sikap yang ditunjukkan oleh pemimpi<sup>24</sup>n dalam interaksi sosial mempengaruhi sikap dan perilaku individu-individu dalam organisasi.

#### D. Pengembangan Organisasi Dengan Organisasi Belajar

Aspara J, Lamberg J., Laukia A & Tikkane<sup>25</sup> dalam penelitian pada kasus Nokia menemukan bahwa terdapat pengaruh dari pengetahuan dan keyakinan para menejer terhadap model dan bentuk bisnis pada saat ini dan seharusnya pada masa yang akan datang dalam menentukan arah perubahan organisasi. Model perubahan organisasi yang diajukan dari penelitian mereka adalah :



**Gambar 3.2. Corporate Business Model Transformation and Interorganizational Cognition**

Sumber: Aspara, J., lamberg, J., Laukia, A., & Tikkane, H. (2012). *Corporate Business Model Transformation and Interorganizational Cognition : the Case of Nokia*. <http://www.sciencedirect.com>. 19 Mei 2014.

<sup>25</sup>Aspara J., Lamberg, J., Laukia A., & Tikkane ..

Dari model tersebut, strategi yang digunakan dalam mendorong perubahan organisasi adalah peningkatan pengetahuan manajemen tentang nilai-nilai organisasi yang mampu

<sup>24</sup> Aspara,J, et all, 2012. *op.cit.*

meningkatkan reputasi dan bisnis dalam memperoleh tenaga kerja berkualitas, dukungan pemerintah dan investor dalam masyarakat. Lalu, menejerial juga perlu mengetahui nilai-nilai yang harus dimiliki oleh organisasi untuk meningkatkan prestasi dari waktu ke waktu dan bagaimana menumbuhkan nilai-nilai tersebut di dalam organisasi. Dalam mendorong terjadinya transformasi organisasi, maka menejerial perlu mendorong perubahan nilai-nilai yang dipahami pada saat ini kepada nilai-nilai yang lebih menarik dukungan pemerintah dan investor.

Menurut teori organisasi belajar dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Kanopaske<sup>26</sup> perubahan organisasi dimulai dengan adanya perubahan nilai-nilai dalam individu. Sedangkan yang dimaksud dengan nilai-nilai individu adalah nilai-nilai yang dipercaya oleh individu dan digunakan untuk menganalisa dunia di sekitarnya. Nilai-nilai individu ini disebut juga model mental (kapasitas) individu tersebut. Selanjutnya, perubahan nilai-nilai individu ini dapat terjadi melalui proses **analisa kognitif** yang dilakukan individu tersebut dan nilai-nilai baru dapat terbentuk. Model mental individu digunakan untuk menganalisa lingkungannya dan menghasilkan persepsi individu terhadap segala peristiwa yang diterimanya. Dengan persepsinya individu menampilkan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) sebagai respon terhadap peristiwa yang dialaminya. Individu kemudian diberi label (*attribute*) oleh lingkungannya sesuai dengan sikap dan perilaku yang ditampilkannya tersebut.

Persepsi adalah proses seleksi, organisasi, interpretasi dan respon dari individu terhadap informasi-informasi yang diterima individu dari lingkungan luar individu. Melalui persepsi individu mengartikan segala stimulus yang diterima dari lingkungan eksternalnya dan memberi makna terhadap stimulus-stimulus tersebut. Stimulus-stimulus yang diterima tersebut

---

<sup>26</sup> Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr.J.H., & Kanopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, Processes* (13<sup>th</sup>ed.). New York: McGraw-Hill, Pp.90-96

memberikan pengalaman psikologis individu. Persepsi individu yang terbentuk saat menerima stimulus tersebut merupakan hasil analisa dari lingkungan internal dan eksternal individu. Dari lingkungan internal, persepsi dipengaruhi oleh seperangkat nilai yang dipercaya oleh individu yang terbentuk dari pengalaman individu, sedangkan pengaruh dari lingkungan eksternal diperoleh individu dari tuntutan ataupun harapan dari orang lain/organisasi/kelompok terhadap sikap dan perilaku yang diharapkan sebagai sikap dan perilaku dari individu tersebut. Menurut Condreanu<sup>27</sup>, tuntutan dari lingkungan eksternal ini dikenal dengan kontrak psikologis (*psychological contract*). Kontrak ini terjadi karena individu menjadi bagian dari kelompok ataupun suatu organisasi. Tuntutan merupakan sikap dan perilaku yang merupakan standar yang harus dilakukan individu tersebut sebagai bagian dari kelompok/organisasi tersebut.

Menurut Slocum & Hellriegel<sup>28</sup> nilai-nilai yang dipercaya oleh individu sebagai faktor internal yang mempengaruhi persepsi individu adalah kepribadian (*personality*), keinginan belajar dan motivasi. Kepribadian dibentuk dari beberapa faktor, yakni harga diri (*self esteem*), kemampuan individu mengontrol diri (*locus of control*), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Harga diri adalah penilaian individu terhadap kemampuan dan keberartian dirinya. Individu dengan harga diri yang tinggi akan lebih menyukai tantangan. Kemampuan mengontrol diri adalah kemampuan individu untuk menyakini prinsip-prinsip yang dianggapnya benar dan mempertahankan prinsip-prinsip tersebut dari pengaruh eksternal. Individu dengan *locus of control* yang tinggi tidak akan mudah dipengaruhi terhadap hal-hal yang telah dinyakininya, sedangkan individu dengan *locus of control* yang rendah tidak menyakini prinsip-prinsipnya sendiri dan mudah dipengaruhi untuk melepas prinsip-prinsip yang telah diyakininya. Sedangkan, kecerdasan emosional adalah kemampuan individu untuk menunjukkan sikap

---

<sup>27</sup> Condreanu, A. (2010). Organizational Change: A Matter of Individual and Group Behavior Transformation. *Journal of Defense Resources Management*. 1(1).Pp.49-56.

<sup>28</sup> Slocum, Jr.J.W., Hellriegel, D. (2009). *Principles of Organizational Behavior*. Canada: Cengage Learning. Pp. 66-84

ataupun emosi yang tepat sesuai kebutuhan dalam interaksi sosial. Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih mampu mengontrol emosi yang negatif, menunjukkan penghargaan (perilaku asertif) terhadap orang lain, membina interaksi sosial dengan terhormat. Ketiga hal diatas terbentuk melalui proses psikologis individu yang muncul dari interaksi individu dengan lingkungannya. Individu yang berada dalam keluarga yang selalu menanamkan rasa percaya diri yang kuat, berinteraksi dengan harmonis dalam keluarga, mengajarkan nilai-nilai penghargaan terhadap orang lain, mendapatkan penghargaan dan kepercayaan dalam keluarga akan tumbuh menjadi individu dengan kepribadian yang menyenangkan dan mampu melakukan interaksi sosial dengan baik dan sebaliknya. Selain interaksi individu dengan keluarga, dalam perjalanan kehidupan selanjutnya, kepribadian juga dipengaruhi melalui interaksi sosial individu misalnya di sekolah, ataupun ketika individu bekerja.

Sesuai dengan teori kepribadian dalam bukunya, Sujanto, Lubis & Hadi<sup>29</sup> menyebutkan bahwa kepribadian individu dapat dirubah walaupun terdapat nilai-nilai yang relatif tetap. Dikenal 3 (tiga) pilar dalam teori kepribadian, yakni psikoanalisa, behaviorisme dan humanis. Dalam teori psikoanalisa dengan tokoh utamanya Sigmund Freud, kepribadian dibagi atas id, ego dan superego. Id adalah aspek mencari “kenikmatan” biologis, dimana manusia mencari kenikmatan biologis dan menghindari ketidakenakan. Ego berhubungan dengan hubungan manusia dengan dunia luar, dimana dalam hubungannya manusia selalu mencari kenikmatan. Sedangkan, superego adalah nilai-nilai kebenaran yang ditanamkan dan berpegang pada prinsip susila, kepantasan dan moral. Sedangkan, teori behaviorisme dengan tokohnya B.F.Skinner, mengemukakan bahwa kepribadian manusia terbentuk melalui proses kognitif, dimana dalam interaksinya manusia menerima stimulus-stimulus yang dianggap dapat memberi kenikmatan. Stimulus-stimulus inilah yang menjadi nilai-nilai yang tertanam dalam kepribadian

---

<sup>29</sup> Sujanto, A., Lubis, H., & Hadi, T. (2014). *Psikologi Kepribadian* (cetakan ke-14). Jakarta : Bumi Aksara. Hh.117-121.

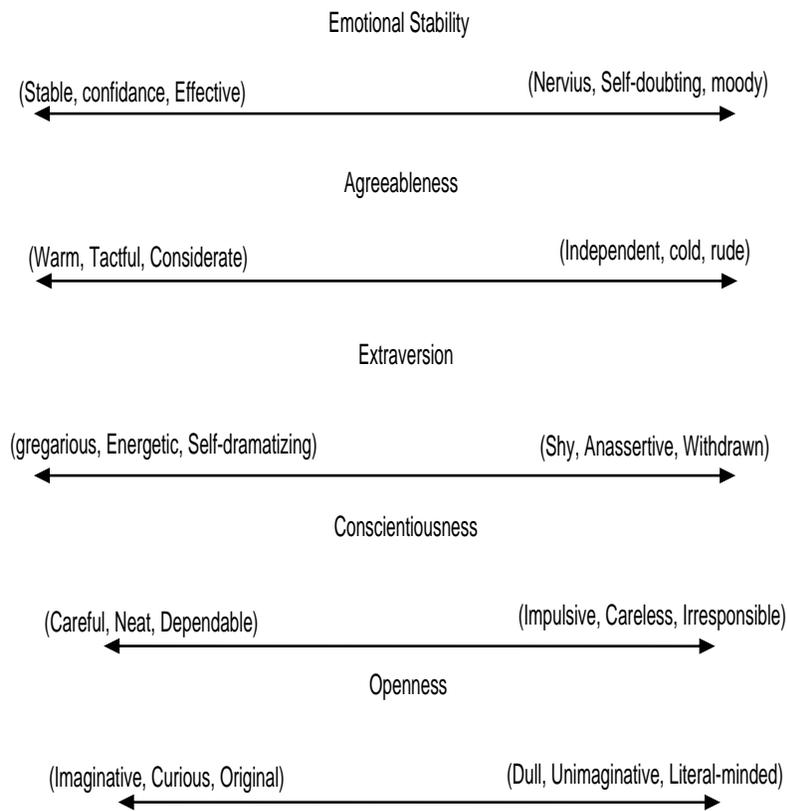
manusia tersebut. Selanjutnya, dalam teori humanis dengan tokohnya Abraham Maslow, mengemukakan bahwa pembentukan kepribadian manusia dipengaruhi oleh kebutuhan manusia. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia yang mempengaruhi pembentukan kepribadiannya adalah kebutuhan aktualisasi diri. Selanjutnya, dalam perkembangan teori kebutuhan, Maslow dan Sorem menemukan adanya kebutuhan manusia yang berhubungan dengan kepuasan jiwa/batin, yakni kebutuhan transendensi. Kebutuhan transendensi ini adalah kebutuhan yang berhubungan dengan nilai-nilai rohani dimana manusia merasa bahagia ketika ia mendapatkan pengalaman psikologis dalam tindakan-tindakan yang dinilainya sebagai perasaan mulia dan memurnikan jiwanya. Nilai-nilai yang tertanam dari kebutuhan manusia inilah yang menjadi kepribadian dan energi psikis individu dalam sikap dan perilaku yang ditampilkannya. Jadi, individu akan mendapatkan pengalaman psikologis yang membahagiakan sesuai nilai-nilai kebutuhan yang dipahaminya.

Menurut Slocum, *et.al.*<sup>28</sup> kepribadian individu dapat dibedakan atas 5 (lima) faktor, yakni stabilitas emosi (*emotional stability*), kemampuan menerima (*agreeableness*), kemampuan berhubungan dengan orang lain (*extraversion*), kesadaran (*conscientiousness*) dan keterbukaan (*openness*). Rentang dari kelima faktor tersebutlah yang membentuk kepribadian individu. Rentang tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.9. Dari gambar tersebut, dapat dijelaskan bahwa ada individu yang memiliki kepribadian yang stabil, kuat, mampu membina hubungan yang baik dan kondusif, bersemangat, waspada, mandiri, memiliki visi hidup, antusias dan selalu ingin belajar. Sebaliknya, ada individu yang memiliki kepribadian yang labil, emosional tidak stabil, tergantung pada orang lain, sulit memiliki interaksi yang positif, tidak percaya diri, kurang hati-hati, tidak bertanggung jawab, tidak responsif, tidak memiliki visi dan tidak ingin maju.

---

<sup>28</sup> Slocum, Jr.J.W., Hellriegel, D. (2009). *op.cit.* p.45.

Perbedaan kepribadian ini tentu saja akan mempengaruhi proses kognitif dalam membentuk nilai-nilai yang dipercaya individu.



**Gambar 3.3. The Big Five Personality Factors**

Sumber: Slocum, Jr. J.W., Hellriegel, D. (2009). *Principles of Organizational Behavior* (12<sup>th</sup>ed.). Canada: Cengage Learning. P.45

Selanjutnya, pembentukan persepsi individu juga dipengaruhi oleh keinginan belajar individu. Keinginan belajar yang baik akan mendorong individu untuk terbuka dan mengeksplorasi hal-hal baru yang berada di lingkungan sekitarnya. Keterbukaan individu tentunya akan lebih memampukannya untuk memahami dan menerima hal-hal baru dan hal ini

dapat pula memperbaharui nilai-nilai internal dan persepsi individu. Individu dengan keinginan belajar yang baik akan memiliki pengetahuan yang luas. Dengan semakin luas pengetahuan individu, maka ia akan memiliki kapasitas mental yang lebih baik dalam menilai segala sesuatu. Individu yang memiliki kapasitas mental yang tinggi disebut memiliki tingkat intelegensia yang tinggi. Dengan intelegensia yang tinggi individu akan lebih tepat dalam menilai hal-hal yang terjadi di sekitarnya, yakni memahami hal-hal yang dilihat, mampu menggunakan kata-kata, menganalisa hubungan antara kejadian, menyimpan memori dengan cepat, memiliki persepsi yang lebih akurat terhadap apa yang dilihat, menarik kesimpulan yang lebih tepat dari berbagai kejadian atau potongan-potongan peristiwa, dan memiliki pemahaman yang lebih tepat terhadap kata-kata dan bahasa. Intelegensia yang baik akan mempengaruhi kemampuan individu mencapai sukses.

Keinginan belajar juga berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan individu. Individu akan terdorong untuk memahami suatu hal, jika individu tersebut memiliki harapan bahwa dengan pengetahuan tersebut ada kebutuhannya yang akan terpenuhi. Selanjutnya, oleh karena setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, maka demikian pula keinginan belajar tersebut akan berbeda-beda. Sesuai dengan Teori Kebutuhan Maslow, kebutuhan individu bervariasi mulai dari pemenuhan kebutuhan fisik sampai dengan aktualisasi diri. Setiap individu memiliki jenis pemenuhan kebutuhan yang berbeda-beda, dan kembali hal ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dipercayai oleh individu. Selanjutnya, dalam memenuhi kebutuhan tersebutpun individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Dengan demikian setiap individu akan menyaring hal-hal yang ingin dipelajarinya sesuai dengan kebutuhan dan tingkat pemuasan kebutuhan tersebut. Jika individu melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dipercayainya maka individu tidak akan memperoleh kepuasan terhadap kebutuhannya. Jika individu melakukan hal-hal yang bertentangan dengan nilai-nilai yang dipercayainya maka

secara psikologis individu akan mengalami gangguan dalam proses jiwanya (*cognitive dissonance*). Kondisi ini menyebabkan individu merasa cemas atau takut karena melakukan sesuatu yang bertentangan dengan kebutuhannya. Oleh sebab itu, pemimpin yang efektif perlu memahami kebutuhan individu dan untuk mendorong keefektifan kerjanya, individu harus ditempatkan sesuai dengan pemenuhan kebutuhannya.

Individu yang memiliki kebutuhan untuk mencapai aktualisasi diri akan terpenuhi kebutuhannya jika ditempatkan pada posisi yang penuh dengan tantangan, dan dengan demikian keinginan belajar individu akan tinggi untuk menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya, individu yang hanya ingin memenuhi kebutuhan fisik dan rasa aman, akan lebih memilih berada di pekerjaan dengan kondisi yang tidak membutuhkan proses belajar yang banyak terhadap hal-hal baru. Individu seperti ini akan lebih efektif jika ditempatkan pada posisi yang lebih banyak melakukan hal-hal rutin dan tidak membutuhkan banyak analisa.

Persepsi individu juga dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorong individu dalam melaksanakan fungsinya. Nilai-nilai yang dipercayai oleh individu dalam melaksanakan kerja dalam suatu organisasi banyak tertanam dari nilai budaya keluarga serta budaya kerja dari lingkungan eksternal individu. Budaya dalam keluarga seperti perbedaan pekerjaan wanita dan pria, perbedaan tanggung jawab pada pria dan wanita sebagai pencari nafkah, dan kedudukan wanita dan pria menimbulkan perbedaan persepsi dalam tingkat kebutuhan pria dan wanita terhadap pekerjaan tersebut. Dan sebagaimana dijelaskan sebelumnya, tingkat kebutuhan yang berbeda terhadap pekerjaan tentu akan menimbulkan perbedaan dalam motivasi kerja. Demikian pula dengan budaya kerja yang dipahami oleh individu. Jika budaya kerja yang diterima individu mengarahkan individu menanamkan nilai-nilai kerja keras, jujur, berorientasi terhadap komitmen, maka nilai-nilai tersebut akan berpengaruh terhadap persepsi individu.

Individu yang memiliki kebutuhan aktualisasi diri tentunya akan lebih termotivasi dari yang memiliki kebutuhan yang lebih rendah. Dalam penelitiannya, Milfayetty<sup>30</sup> menyebutkan bahwa kebutuhan transedensi merupakan kebutuhan tertinggi dalam memperoleh kepuasan kerja. Kebutuhan transedensi adalah kebutuhan spiritual, yakni kepuasan diri, ketentraman batin, perasaan mulia dan bentuk lain yang dirasakan seseorang atas keberhasilannya mencapai tujuan terpenting dalam hidupnya. Dalam penelitiannya terhadap model-model kepuasan kerja, ia membuktikan bahwa kebutuhan transedensi merupakan satu variabel bermakna dalam mencapai kepuasan kerja. Dengan demikian, maka individu yang memiliki persepsi bahwa pekerjaan tersebut adalah pekerjaan mulia dan hal ini memberikan kepuasan batinnya, maka individu tersebut akan memiliki motivasi yang lebih baik karena motivasi tersebut berasal dari individu itu sendiri, yang kita kenal dengan motivasi internal.

Individu yang memiliki motivasi internal akan memiliki motivasi kerja yang lebih baik dari individu yang terdorong dengan motivasi eksternal. Yang dimaksud dengan motivasi eksternal adalah motivasi kerja individu yang berasal dari lingkungan luar individu. Motivasi ini berbentuk penghargaan dan hukuman. Penghargaan dan hukuman yang mampu meningkatkan motivasi individu haruslah sesuai dengan pencapaian yang diperoleh individu tersebut. Pengalaman individu dalam mencapai sukses dan dihargai dengan tepat, serta hukuman yang diberikan sesuai dengan penyebabnya akan memberikan proses psikologis yang tepat sehingga individu dapat membentuk persepsi tentang kesuksesan dan kekurangannya.

Persepsi individu muncul dalam bentuk sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*). Dari sikap dan perilaku tersebut, maka individu tersebut akan diberi atribut (*attribute*) oleh

---

<sup>30</sup> Milfayetty, S. (2009). *Pengaruh Kebutuhan Transedensi, kesadaran Berorganisasi, Kejelasan Peran dan Pencapaian Tujuan Terhadap Kepuasan Kerja (Pengembangan Model Teoretik Kepuasan Kerja Melalui Studi Empirik pada Perguruan Tinggi Negeri di Medan. Disertasi Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan.*

lingkungan eksternalnya. Interaksi sosial individu akan dipengaruhi dengan atribut yang diberikan terhadap individu tersebut, misalnya individu yang bertanggung jawab, mampu bekerja sama dengan baik, menghargai orang lain akan lebih mampu menjalin kerjasama dan interaksi dengan orang lain dan sebaliknya. Walaupun sulit, kepribadian individu masih dapat dirubah berdasarkan interaksi sosialnya. Hal yang lebih mudah dirubah adalah sikap dan perilaku. Perubahan pada sikap dan perilaku ini pada umumnya karena individu mendapatkan tuntutan (*psychological contract*) dari kelompok/organisasi yang dimasukinya sehingga ia harus menunjukkan sikap dan perilaku sesuai tuntutan tersebut. Namun, perubahan ini tidak permanen. Oleh sebab itu, persepsi individu juga dipengaruhi oleh tempat, waktu dan tuntutan yang diterimanya. Walaupun, sikap dan perilaku yang dituntut tidak sesuai kepribadian individu, ada kalanya berdasarkan persepsi individu terhadap tuntutan lingkungan eksternalnya, individu tersebut mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang diharapkan. Namun, jika tuntutan tersebut hilang, maka individu bisa kembali kepada sikap dan perilaku yang sesuai dengan kepribadiannya.

## **BAB IV**

### **GAYA KEPEMIMPINAN**

#### **A. Gaya Kepemimpinan Organisasi Belajar**

Dalam model-model transformasi organisasi belajar yang telah dikemukakan di atas, maka salah satu elemen yang berperan adalah elemen kepemimpinan. Dalam model-model tersebut, elemen kepemimpinan dipercaya sebagai elemen yang memulai/mencetuskan kebutuhan perubahan untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Kepemimpinan adalah bagian dari organisasi yang bertanggung jawab dalam pencapaian visi dan tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah salah satu fungsi manajemen yang bertujuan untuk mengatur sekelompok individu untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang ditugaskan oleh pemimpin.<sup>3</sup> Pemimpin adalah orang yang memiliki wewenang ke berbagai sumber kekuasaan karena kedudukannya, sehingga ia memiliki kekuasaan untuk mengontrol dan memanfaatkan sumber-sumber yang ada, serta akses terhadap hubungan kerja/jejaring dari unit-unit yang ada di dalam organisasi maupun pihak kerjasama/relasi di luar organisasi. Pengakuan lingkungan terhadap kekuasaan yang diperoleh pemimpin dipengaruhi oleh pengalaman, kemampuan sosial, sikap interpersonal dan intelektual yang dimilikinya, prestasi, kredibilitas, kepribadian, dan kemampuan membina hubungan kerjasama. Pengalaman, kemampuan sosial, sikap interpersonal dan intelektual yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan membentuk gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah sikap, perilaku, komunikasi dan keberanian mengambil keputusan serta inovasi dari pemimpin dalam mencapai visi organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin yang secara keseluruhan dipersepsikan dan diacu oleh bawahannya.

---

<sup>28</sup> Slocum, Jr.J.W., Hellriegel, D. (2009). *op.cit.* p.60.

Menurut Hersey & Blanchard dalam Slocum, *et.al.*<sup>28</sup> gaya kepemimpinan terwujud<sup>29</sup> dalam tindakan pemimpin dalam memberi pengarahan (*directing*) dan melepas kewenangan (*participating*). Gaya kepemimpinan memiliki 2 (dua) tujuan yaitu penyelesaian tugas (*task oriented*) dan membina hubungan (*relationship oriented*). Menurut model kepemimpinan ini, gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi (kematangan) dari anggota-anggota yang dipimpin. Perilaku pemimpin yang lebih direktif (memerintah) akan diperlukan pada situasi dimana kemampuan dan motivasi anggota rendah. Sedangkan, semakin tinggi kemampuan dan motivasi anggota untuk menyelesaikan tugas, maka perilaku pemimpin akan lebih melepas kewenangan sehingga partisipasi anggota akan lebih tinggi. Gambar 2.10 menggambarkan Gaya Kepemimpinan Hersey & Blanchard yang dikenal dengan Gaya Kepemimpinan Situasional.

Gaya Kepemimpinan Situasional mengemukakan bahwa pemimpin dapat bersikap lebih memberikan instruksi (memerintah) jika anggota-anggota memiliki kemampuan, keinginan dan kepercayaan diri rendah. Semakin meningkatnya kemampuan, keinginan dan kepercayaan diri anggota maka pemimpin dapat lebih mendelegasikan tugas, dan menyerahkan wewenang. Gaya kepemimpinan ini dapat menjadi pola dalam menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Seorang pemimpin yang memiliki perilaku transformasional akan lebih berorientasi meningkatkan keterlibatan anggota sedangkan seorang pemimpin transaksional akan lebih berorientasi pada penyelesaian tugas. Selanjutnya, pemimpin gaya kepemimpinan transformasional menampilkan perilaku pemimpin yang karismatik, dimana pemimpin memiliki visi, nilai dan tujuan yang ingin dicapai organisasi serta berkomitmen dengan menunjukkan sikap dan perilaku sesuai dengan visi, nilai dan tujuan yang ingin dicapai tersebut. Perilaku pemimpin pada gaya kepemimpinan ini bertujuan membentuk konsep dan nilai individu yang dipimpinnya agar mendorong visi, nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan, pada gaya

---

<sup>29</sup> Slocum, Jr.J.W., Hellriegel, D. (2009). *op.cit.* p.60.

kepemimpinan transaksional, perilaku pemimpin adalah sebagai pengarah dan pembimbing bagi anggota-anggotanya dalam melaksanakan tugas agar visi dan tujuan organisasi dapat tercapai. Sikap dan perilaku dari gaya kepemimpinan transformasional lebih mendorong kerjasama dan keterlibatan anggota sedangkan gaya kepemimpinan transaksional lebih kepada pengarah dan membimbing. Pada gaya kepemimpinan organisasi belajar sikap dan perilaku pemimpin yang sesuai adalah mengarahkan dan membimbing anggota dalam mencapai visi organisasi. Rentang gaya kepemimpinan dalam organisasi belajar dapat bergerak dari memberikan instruksi sampai pada pelepasan delegasi.

		<b>Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard</b>	
		<b>Perilaku Tugas</b>	
<b>Perilaku Hubungan</b>		<b>Rendah</b>	<b>Tinggi</b>
	<b>Tinggi</b>	<p><b>Gaya Berpartisipasi</b> Membagi ide <i>(Pengikut mampu, tidak mau, tidak percaya diri)</i></p>	<p><b>Gaya Menjual</b> Menjelaskan Keputusan <i>(Pengikut tidak mampu, berkemauan, percaya diri)</i></p>
	<b>Rendah</b>	<p><b>Gaya Mendelegasikan</b> Menyerahkan Keputusan <i>(Pengikut mampu, berkemauan, percaya diri)</i></p>	<p><b>Menceritakan Gaya</b> Memberikan Instruksi <i>(Pengikut tidak mampu, tidak berkemauan, tidak percaya diri)</i></p>

**Gambar 4.1. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Sumber: Slocum, Jr. J.W., Hellriegel, D. (2009). *Principles of Organizational Behavior* (12<sup>th</sup>ed.). Canada: Cengage Learning. P.60

## B. Gaya Kepemimpinan Transformasi Organisasi

Gaya kepemimpinan mendorong terjadinya transformasi organisasi apabila pemimpin mampu membentuk konsep pikir dari anggota-anggota organisasi dan relasinya untuk memandang tujuan organisasi dengan cara baru. Kontoghiorghes, *et.al.*<sup>31</sup> mengemukakan bahwa perilaku pemimpin yang mampu mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi adalah gaya pemimpin melakukan komunikasi terbuka dan penyebaran informasi, keberanian mengambil resiko dalam melakukan ide-ide baru, serta kemampuan pemimpin dalam melakukan tugasnya secara profesional. Selanjutnya, Branson dalam Kontoghiorghes, *et.al.*<sup>31</sup> mengemukakan bahwa organisasi terdiri dari individu-individu, oleh sebab itu pemimpin harus berfokus pada perubahan individu untuk mendorong terjadinya perubahan organisasi. Higgs & Rowland<sup>32</sup> mengatakan bahwa pemimpin berperan sebagai pengarah (*shaper*) terhadap hal-hal dan nilai-nilai yang tepat untuk organisasi, memberi informasi dan contoh sehingga seluruh individu dalam organisasi tersebut mengetahui nilai-nilai yang seharusnya dilakukan. Jadi, elemen utama dalam perubahan organisasi sebenarnya lebih kepada merubah nilai-nilai individu terhadap organisasi. Diefenbach dalam Higgs & Rowland<sup>32</sup> mengatakan bahwa pemimpin harus mampu membimbing dan mendidik individu-individu melaksanakan nilai-nilai yang tepat untuk organisasi. Karp & Helgo<sup>33</sup> menyebutkan individu akan berubah apabila mereka melihat model perilaku yang diinginkan, tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dikomunikasikan serta adanya prestasi dan penghargaan yang penting bagi organisasi.

---

<sup>31</sup> Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. & Feurig, P. *op.cit.*

<sup>32</sup> Higgs, M., & Rowland, D. (2000). Building Change Leadership Capacity 'The Quest for Change Competence. *Journal of Change Management*, 1(2), 116-130.

<sup>33</sup> Karp, T., & Helgo, T. (2005). From Change Management To change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organisation. *Journal of Change Management*, 8(1), Pp.85-96.,

Proses transformasi organisasi akan terjadi melalui konflik dan ketidakpastian karena adanya resistensi dari individu-individu, ataupun belum tercapainya tujuan yang diharapkan, namun jika organisasi mampu melalui proses tersebut maka individu-individu tersebut akan mendapatkan pengalaman yang berarti dan akan terlibat aktif dalam agenda transformasi organisasi.

Peter Kline dalam Kotter<sup>5</sup> menyebutkan bahwa individu memiliki resistensi untuk berubah, namun menurut Senge, *et.al.*<sup>21</sup> individu memiliki kemampuan untuk menerima informasi (permeabilitas) dalam memahami perubahan di sekitarnya. Dengan demikian individu dapat berubah dengan proses belajar. Selanjutnya, proses belajar pada individu terjadi dengan mengaktifkan memori dan melakukan perubahan/modifikasi terhadap memori yang ada. Memori-memori baru akan tersimpan dalam individu melalui proses analisa divergen dan konvergen. Analisa divergen adalah proses analisa dari berbagai perbedaan yang sampai pada individu dan analisa konvergen adalah pemikiran yang diinternalisasi oleh individu setelah melalui berbagai analisa divergen sebelumnya. Analisa ini merupakan proses kognitif dari individu dan menjadi pengalaman psikologis yang akan dipersepsikan oleh individu sebagai pengalaman yang menyenangkan atau tidak. Jika pengalaman tersebut dipersepsikan sebagai suatu yang menyenangkan, maka individu akan mengulangi pengalaman tersebut, dan sebaliknya. Hasil dari proses ini akan menjadi kapasitas mental individu dan menjadi salah satu faktor pembentuk persepsi individu.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini juga sesuai dengan kepemimpinan organisasi belajar menurut Peter Senge<sup>13</sup> yakni melaksanakan manajemen terbuka, pemimpin bertindak sebagai pengarah (*coaches*), memperbaiki kondisi dan krisis

---

<sup>5</sup> Kotter, J.P. (2011), *op.cit.*

<sup>21</sup> Senge, P.M. (1990). *op.cit.*

<sup>13</sup> Senge, P.M, et all. 2008 *op.cit.*

dengan proses belajar, tidak bertindak sebagai pahlawan tapi lebih mendorong terjadinya<sup>31</sup> kerjasama tim, dan menjadi contoh dalam melaksanakan nilai-nilai yang harus dijalankan. Selanjutnya, menurut Bass<sup>23</sup> prinsip-prinsip kepemimpinan dalam organisasi belajar ini sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Bass dan Avolio<sup>34</sup> mengemukakan 4 (empat) dimensi dari pemimpin transformasi, yakni: (1) menanamkan idealisme (*idealism influence*), maksudnya adalah menanamkan perasaan bangga dan percaya diri dari anggota terhadap kemampuannya serta mengembangkan prinsip bahwa pemimpin tidak dapat berbuat tanpa anggotanya. Dimensi ini bersumber dari *Politeness Theory*, yakni teori yang mengemukakan pentingnya persamaan dalam membangun komunitas. Berdasarkan teori ini, maka dalam berinteraksi dan komunikasi harus selalu diutamakan penghormatan kepada orang lain. Teori ini mengajarkan bahwa manusia memiliki keinginan untuk bekerjasama namun juga tetap memiliki persepsi dan konsep yang individual. Oleh sebab itu, dalam berinteraksi perlu menghormati dan menghargai keinginan dan konsep individu agar individu tersebut mau bekerjasama; (2) memberikan inspirasi untuk memotivasi (*inspirational motivation*), maksudnya adalah pemimpin mengkomunikasikan tujuannya, mengubah pandangan anggotanya dan membantu anggotanya menemukan arti dari pekerjaannya. Sumber dari dimensi ini adalah *Semiotic Theory* dan *Attribution Theory*. Menurut *Semiotic Theory*, setiap individu harus mengetahui nilai-nilai yang ingin ditanamkan dalam organisasi tersebut, sedang *attribution theory* menyatakan bahwa perlu dijalankan suatu ritual untuk menanamkan nilai-nilai tersebut. Oleh sebab itu, pemimpin harus mengkomunikasikan nilai-nilai yang ingin ditanamkan dalam organisasi tersebut dan menjalankan ritual terhadap nilai-nilai tersebut; (3) menstimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), maksudnya adalah pemimpin menstimulasi kemampuan individu untuk menemukan cara-cara baru melakukan pekerjaannya

---

<sup>23</sup> Bass, B.M. (1999) *op.cit.* PP. 9-32.

dan menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang kreatif. Cara-cara baru dapat dibangun dari cara-cara lama dengan menganalisa hal-hal yang dapat dirubah agar sistem dapat lebih baik. Sistem baru juga dapat dibangun dengan menggabungkan beberapa konsep sesuai dengan kebutuhannya; (4) mempengaruhi pertimbangan individu (*individual consideration*), maksudnya adalah individu merasa menjadi satu tim/kelompok dalam mendukung visi organisasi. Untuk dapat mempengaruhi pertimbangan individu maka pemimpin harus mengenali kebutuhan, sikap, dan kepribadian masing-masing individu dan memperlakukan setiap individu sesuai dengan analisa individual tersebut. Keempat dimensi dari kepemimpinan transformasional ini membangun konsep nilai yang benar pada individu. Konsep nilai yang ditanamkan secara tepat oleh pemimpin akan mendorong keinginan individu untuk bekerja dan menjalin kolaborasi antara individu.

Dvir, Eden, Avolio, & Shamir<sup>35</sup> mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasi menunjukkan perilaku yang mampu membina hubungan positif dengan kemauan kerjasama individu dalam organisasi dan meningkatkan penampilan kerja dari organisasi tersebut. Selanjutnya, ditemukan pula bahwa kepemimpinan transformasi meningkatkan komitmen organisasi, yakni loyalitas anggota, keinginan untuk tetap berada di organisasi tersebut serta keinginan untuk bekerja keras. Komitmen organisasi ini selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan meningkatkan penampilan kerja anggota. Kepemimpinan transformasional menggunakan pendekatan psikologi untuk meningkatkan rasa memiliki anggota (identifikasi) terhadap organisasi dengan memberikan kekuasaan kepada anggota, mengakui keterlibatan dan pengaruh pekerjaan masing-masing anggota terhadap fungsi organisasi. Dengan

---

<sup>35</sup> Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance :A Field Experiment, Pp.735 – 744.

meningkatnya rasa memiliki (identifikasi) anggota terhadap organisasi, maka akan meningkatkan keinginan anggota untuk memajukan organisasi.

Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang menggunakan penghargaan dan hukuman terhadap hasil kerja yang diberikan anggotanya. Seorang pemimpin transaksional cenderung memperhatikan proses dan memperbaiki proses menjadi lebih baik. Penghargaan diberikan apabila anggota yang melakukan proses dapat melaksanakan proses tersebut dengan baik, dan hukuman diberikan jika anggota melakukan kesalahan ataupun tidak bekerja dengan standar yang diberikan.

Bass<sup>23</sup> mengemukakan bahwa perilaku pemimpin transformasional dan transaksional memberikan kontribusi dalam membentuk dan mempertahankan organisasi menjadi organisasi belajar. Pemimpin yang sesuai menurutnya memiliki faktor-faktor sesuai dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional yakni: (1) pemimpin yang inspirasional. Pemimpin seharusnya mampu membantu anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi. Ia harus mampu membagi visi, melakukan mentoring dan pembimbingan melalui pemberian umpan balik, komunikasi terbuka, menjadi pendengar yang baik dan menanamkan kepercayaan kepada bawahannya. Ia harus pula menjadi model dalam perubahan; (2) stimulasi intelektual. Pemimpin seharusnya mampu meningkatkan keinginan individu untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya. Stimulasi ini dilakukan melalui identifikasi/pembahasan masalah yang ditemukan, mengkomunikasikan pengalaman dalam penyelesaian masalah yang pernah dilakukan, meningkatkan kebebasan berbicara dari bawahan untuk penyampaian masalah, serta menguatkan kreatifitas, dan inovasi dengan tetap mempertimbangkan resiko dan pengalaman sebelumnya; (3) mempertimbangkan perbedaan setiap individu. Pemimpin seharusnya mengenali kebutuhan masing-masing individu.

---

<sup>23</sup> Bass, B.M. (1999). *op.cit.*

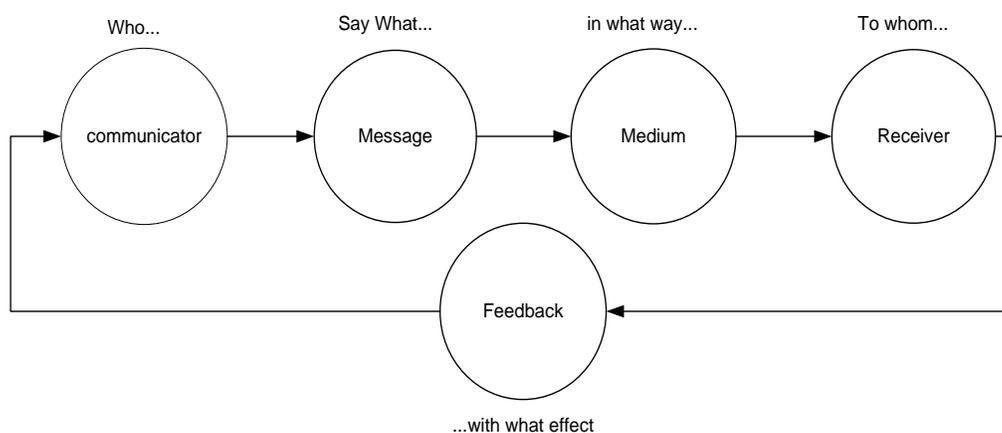
Pengenalan ini akan memampukan pemimpin untuk membimbing dan mengarahkan setiap individu sesuai dengan kemampuannya dan meningkatkan motivasi individu sesuai dengan kebutuhannya; (4) pemberian penghargaan dalam proses belajar sehari-hari. Pemimpin seharusnya mampu memberikan penghargaan atas usaha belajar yang dilakukan oleh masing-masing individu dalam kegiatan sehari-hari. Penghargaan dapat berupa pujian, publikasi keberhasilan, kenaikan upah, dan sebagainya. Pemimpin harus tetap menghargai walaupun ada kegagalan yang terjadi setelah individu melakukan usahanya; (5) melakukan pengontrolan terhadap seluruh aktivitas. Pemimpin harus tetap memperhatikan proses yang dijalankan oleh anggotanya dan memberikan koreksi jika dibutuhkan. Walaupun pemimpin memberikan keluasaan dan kekuasaan pada anggotanya, namun kontrol terhadap jalannya sistem tetap harus dilakukan; (6) proaktif dalam mengidentifikasi kekurangan sistem yang dapat menimbulkan masalah. Pemimpin seharusnya tidak hanya menunggu terjadinya masalah baru menyelesaikannya, melainkan harus mampu secara aktif mengidentifikasi kelemahan sistem dan kemungkinan terjadinya masalah serta segera memperbaiki sistem tersebut.

## BAB V

### KOMUNIKASI EFEKTIF

#### A. Hakikat Komunikasi Efektif

Komunikasi adalah pertukaran informasi dimana terjadi pemahaman diantara pihak yang melakukan komunikasi. Komunikasi dikatakan efektif jika pemahaman yang sama diperoleh dari pihak-pihak yang berkomunikasi tersebut. Ada 5 (lima) elemen yang terlibat dalam proses komunikasi, yakni komunikator, pesan, medium, penerima dan umpan balik menurut Gibson J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr. J.H., Kanopaske, R.<sup>36</sup> seperti digambarkan berikut ini.



**Gambar 5.1. Elemen-Elemen Komunikasi**

Sumber: Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr.J.H, & Kanopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, Processes* (13<sup>th</sup>ed.). New York: McGraw-Hill. p.428

Dari proses komunikasi tersebut dapat dipahami bahwa komunikasi akan efektif jika proses komunikasi tersebut terjadi secara dua arah. Jadi, dalam komunikasi yang efektif setiap individu yang terlibat dalam komunikasi dapat menyampaikan pendapat, memperoleh perhatian untuk didengarkan serta harus mendengarkan/memperhatikan hal-hal yang dikomunikasikan oleh

<sup>36</sup> Gibson, J.L., et all (2009). *Op.cit.* PP.428

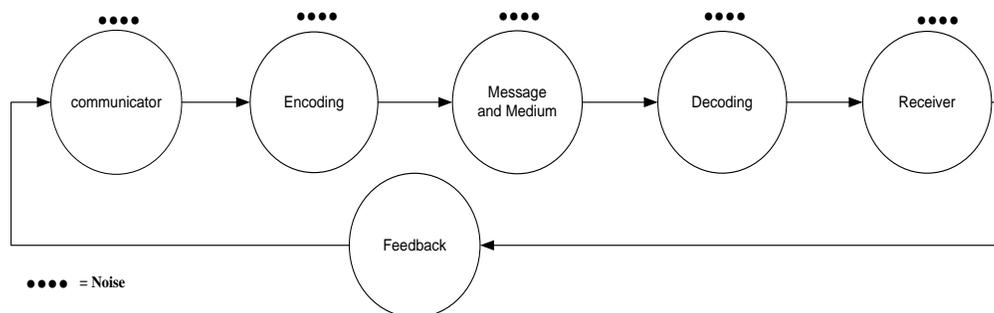
orang lain. Dengan demikian, komunikasi dikatakan efektif jika komunikator dan penerima pesan bersifat aktif sehingga pesan yang dipahami sama. Keefektifan antara komunikator dan penerima pesan terjadi melalui umpan balik yang diberikan dimana dengan umpan balik ini, pesan yang disampaikan dapat diklarifikasi maksudnya.

Dalam proses komunikasi, tugas komunikator adalah *encoding*, yakni menyampaikan pesan (*ide*). Hasil dari proses *encoding* adalah pesan. Proses *encoding* dapat terjadi melalui proses yang sengaja maupun tidak sengaja. Pesan yang sengaja disampaikan artinya pesan disampaikan secara verbal/formal, sedangkan pesan disampaikan secara tidak sengaja adalah pesan yang diartikan penerima berdasarkan sikap atau keputusan yang ditampilkan oleh individu pemberi pesan tersebut. Misalnya, keputusan yang diambil pimpinan dan sikap dalam melaksanakan keputusan tersebut dapat memberi pesan tidak langsung. Menurut Ferdig & Ludema<sup>37</sup> pimpinan yang menunjukkan sikap dan perilaku yang sesuai dengan pesan verbal yang disampaikannya (*walk the talk*) akan memberikan keselarasan bagi anggota dalam menerima pesan yang disampaikan. Oleh karena itu, semua proses yang terjadi di dalam organisasi merupakan proses komunikasi yang pada hakikatnya mengantarkan pesan yang memberi arti langsung maupun tidak langsung bagi masing-masing individu. Untuk mendorong perubahan organisasi, pemimpin perlu mewaspadaikan bahwa sikap, perilaku dan keputusannya memberikan pesan langsung dan tidak langsung yang membentuk nilai-nilai dalam individu. Sebaliknya, sikap, perilaku dan kinerja individu juga memberikan pesan kepada pemimpin serta menjadi bagian dari evaluasi pemimpin terhadap keberhasilan pesan yang disampaikannya kepada masing-masing individu.

---

<sup>37</sup> Ferdig, M.A., & Ludema, J.D. Transformative Interactions: Qualities of Conversation that Heighten The Vitality of Self-Organizing Change. (2005). pp.169-205.

Pesan yang disampaikan secara langsung dapat terganggu oleh berbagai hal pada masing-masing elemen proses komunikasi. Model dalam komunikasi digambarkan pada Gambar 2.12. Gangguan komunikasi pada proses *encoding* dapat terjadi jika komunikator tidak mampu memberikan pesan dengan isi yang dapat memberikan pemahaman yang dimaksud (isi pesan tidak jelas). Selanjutnya, pesan juga dapat gagal jika media yang digunakan tidak menyalurkan informasi dengan tepat, contoh jika media yang digunakan dalam bentuk surat edaran tidak sampai ke seluruh penerima pesan yang diperlukan. Pesan juga dapat gagal jika penerima pesan tidak mampu menterjemahkan isi pesan yang disampaikan sesuai yang dimaksudkan oleh pemberi pesan. Dan pesan juga dapat gagal jika terjadi gangguan/penyimpangan pemahaman akibat komunikasi informal yang memberi pemahaman yang salah.



**Gambar 5.2. Model Proses Komunikasi**

Sumber: Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr.J.H, & Kanopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, Processes* (13<sup>th</sup>ed.). New York: McGraw-Hill. p.429.

Komunikasi informal dapat terjadi seperti komunikasi antar individu yang memberikan pemahaman-pemahaman yang berbeda terhadap isi pesan yang disampaikan, adanya kelompok yang secara sengaja memberi pemahaman yang berbeda dari yang dimaksud oleh komunikator dan kemudian lebih dipercaya oleh penerima-penerima pesan, ataupun adanya pesan langsung ataupun tidak langsung dari komunikator yang bertentangan dengan isi pesan yang disampaikan.

Untuk memahami apakah pesan yang disampaikan telah mampu diterima dengan benar, pemimpin organisasi harus mampu memberikan penekanan yang tepat pada pesan yang disampaikan, menggunakan media dengan tepat, serta mengkaji ketepatan pesan yang diterima dari respon (umpan balik) terhadap pesan yang disampaikan. Sesuai dengan teori yang disampaikan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin harus menjadi model dan menunjukkan sikap dan perilaku yang tidak bertentangan terhadap pesan yang disampaikan (*walk the talk*). Melalui proses umpan balik/*feedback* maka pimpinan organisasi harus mampu menelusuri gangguan proses komunikasi yang terjadi dan mengatasi gangguan tersebut.

Komunikasi efektif merupakan salah satu strategi dalam membentuk organisasi belajar yang bertujuan untuk menghubungkan organisasi menjadi satu kesatuan dalam melakukan proses belajar dan mencapai visi organisasi. Dalam organisasi belajar, Senge,*et.al*<sup>21</sup> mengatakan bahwa tujuan dilakukannya komunikasi efektif adalah mendengarkan ide-ide dari setiap individu, menyebarkan ide-ide dan nilai-nilai baru agar seluruh organisasi memahami gambaran yang ingin dicapai oleh organisasi, mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi, melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan dalam langkah selanjutnya. Pemimpin dalam organisasi belajar perlu memahami bahwa komunikasi efektif hanya akan terjadi jika individu-individu di dalam organisasi memiliki pandangan bahwa ide-ide yang disampainya akan mendapat perhatian dari pemimpin dan rekan kerja lainnya.

### **B. Komunikasi Efektif Dalam Organisasi Belajar**

Dalam organisasi belajar, komunikasi efektif dilaksanakan berdasarkan prinsip bahwa hubungan antara individu terjadi untuk mendorong setiap individu berpartisipasi menyampaikan ide dalam menemukan sistem dan pemecahan masalah terbaik. Interaksi yang terjadi antara pemimpin dan anggota harus didasarkan pada prinsip bahwa setiap individu memiliki ide dan

---

<sup>21</sup> Senge, P.M., et all (2008). *op. cit.*

kemampuan serta peran untuk memajukan dan mengembangkan organisasi sehingga harus diberi kesempatan dan didengarkan. Pemimpin harus bertindak sebagai pelatih/pembimbing sehingga ia harus mampu menggali pendapat dari anggota-anggotanya dengan melakukan dialog dalam kelompok. Jadi, seorang pemimpin dalam organisasi belajar harus memiliki kemampuan untuk membantu anggotanya menyampaikan ide dan pendapatnya.

Prinsip lain dalam organisasi belajar yang mendukung perlunya komunikasi efektif adalah perlunya pembentukan jejaring kerjasama antara unit ataupun dengan *stakeholder* lainnya dengan tujuan untuk menyamakan ide dan sistem yang disepakati bersama. Jejaring dan kerjasama yang baik akan dapat terbentuk jika terjadi kontak yang rutin antara individu, unit maupun dengan *stakeholder* sehingga dapat disepakati sistem dan visi yang ingin dicapai. Pemimpin harus merancang kegiatan yang dapat dijadikan proses komunikasi dalam meningkatkan kontak dan interaksi.

Di dalam komunikasi efektif, setiap individu juga perlu menyampaikan hal-hal/sikap dan perilaku yang tidak disetujui/disenangi dari pemimpin atau anggota lain dalam organisasi tersebut yang menghambat terjalinnya kerjasama dan komunikasi yang baik. Pendapat ini perlu disampaikan agar individu tersebut mendapat pengetahuan tentang sikap/perilakunya yang mengganggu dan berusaha untuk merubahnya. Agar kelompok tersebut mampu melakukan perubahan dalam komunikasi, maka pemimpin harus menetapkan kriteria evaluasi dalam pencapaian keberhasilan kelompok setelah melakukan komunikasi dengan baik. Garvin, D.A. & Roberto, M.A.<sup>38</sup> mengatakan bahwa pemimpin dalam organisasi harus memiliki kecerdasan emosi (*emotional intelligent*) agar mampu mengkomunikasikan sikap dan perilaku dari anggota-

---

<sup>38</sup> Garvin, D.A., & Roberto, M.A.(2011). *Change Through Persuasion*. Harvard Business Press Books. USA, Pp.17-33.

anggotanya yang menghambat terjadinya komunikasi terbuka dalam kelompok dan organisasi. Demikian pula komunikasi yang terjadi diantara individu dalam kelompok/organisasi, perlu dilakukan jika terdapat sikap dan perilaku anggota yang menghambat terjadinya aliran informasi dan kerjasama yang dibutuhkan. Selanjutnya, komunikasi dengan kecerdasan emosi adalah komunikasi yang mampu menyampaikan ide dan maksud agar orang lain dapat memahami dengan jelas apa yang ingin dikomunikasikan. Komunikasi tersebut disampaikan dengan objektif yakni menyampaikan hal-hal yang tidak sesuai/sesuai dengan kriteria evaluasi/kepentingan yang telah disepakati bersama dengan tidak melibatkan masalah pribadi. Adanya kesepakatan bersama tersebut akan memicu terjadinya perubahan komunikasi yang lebih baik.

## BAB VI

### SISTEM PEMBERDAYAAN

#### A. Sistem Pemberdayaan Dalam Organisasi Belajar

Sistem pemberdayaan adalah pembagian tugas dan wewenang dalam suatu organisasi yang diatur dalam struktur dan sistem yang disepakati baik secara formal maupun informal. Menurut Mushipe<sup>39</sup> sistem pemberdayaan adalah strategi dalam suatu organisasi dalam menetapkan pengambil keputusan, sistem penyebaran informasi dan pembagian kekuasaan. Dalam jurnal tersebut juga disebutkan bahwa delegasi adalah bagaimana manajer unit dan individu dalam organisasi memahami keberartian (*meaning*), kompetensi (*competence*), kemampuan memutuskan (*self determination*), dan pengaruh (*impact*) dari unit dan masing-masing individu dalam organisasi. Keberartian maksudnya kesesuaian pemahaman individu terhadap peran yang harus dilakukannya dan harapan dari organisasi terhadap dirinya. Kompetensi maksudnya pemahaman individu akan kemampuannya dan ketrampilannya dalam melaksanakan tugas sesuai tuntutan organisasi. Kemampuan memutuskan adalah pemahaman individu terhadap kekuasaannya dalam memilih keputusan tentang sikap dalam melaksanakan tugasnya. Pengaruh adalah pemahaman individu dari keberadaannya terhadap keberhasilan strategi, administrasi dan pencapaian organisasi.

Sesuai dengan prinsip organisasi belajar, dimana organisasi harus dipandang sebagai suatu sistem maka struktur dan sistem yang ditetapkan dalam organisasi belajar adalah spesifik. Dalam organisasi belajar, struktur yang digunakan adalah horizontal dan sistem yang dibentuk adalah jejaring kerjasama sehingga organisasi dapat terjalin menjadi satu kesatuan. Dengan struktur horizontal, terdapat hubungan yang lebih pendek antara manajer atas dan manajer unit

---

<sup>39</sup> Mushipe, Z.J. (2011). Employee Empowerment and Job satisfaction: A Study of the Employees in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe, *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*. 3(8), Pp.19-41.

sehingga memfasilitasi terjadinya komunikasi yang lebih cepat dan kerjasama yang lebih baik. Sedangkan sistem yang dipahami bersama adalah sistem yang membentuk jaringan antar unit-unit dalam organisasi sehingga seluruh organisasi dipandang sebagai suatu kesatuan. Dalam organisasi belajar yang dimaksud dengan kerjasama/jejaring antar unit adalah adanya pengetahuan (*internal cognition*) setiap unit terhadap fungsi/pengaruhnya dan bagaimana hubungan unitnya dengan unit lain dalam melaksanakan fungsi tersebut. Pengetahuan ini ditata dalam pembagian tugas, kerjasama dan wewenang antar unit yang ditetapkan melalui diskusi dan kesepakatan bersama oleh manajer-manajer masing-masing unit dan pimpinan organisasi.

Kesepakatan pembagian tersebut juga merupakan kesepakatan dalam wewenang pengambilan keputusan. Dengan delegasi/wewenang pengambilan keputusan kepada manajer unit maka manajer unit memiliki pengaruh/kekuasaan yang memberi kekuatan dalam mengatur anggotanya dan mengambil keputusan baik di dalam unitnya/internal maupun dengan unit lain/eksternal. Dengan demikian, sistem pemberdayaan/*empowerment* dapat menguatkan manajer unit untuk membangun kerjasama baik dalam unitnya maupun dengan unit lain dalam organisasi.

Menurut Gil, *et.al.*<sup>24</sup> keharmonisan dalam kelompok (*team climate*) terjadi jika individu-individu dalam kelompok dapat menerima nilai-nilai yang disepakati bersama dalam unit tersebut. Sedangkan Druskat & Wolff<sup>40</sup> menyebutkan bahwa agar tim dapat bekerja dengan lebih baik ada 3 kondisi esensial yang harus terbangun yakni saling mempercayai antara anggota (*trust among others*), merasa menjadi bagian dari tim tersebut (*a sense of group identity*) dan merasa perlu meningkatkan efektifitas tim tersebut (*a sense of group efficacy*). Bila ketiga

---

<sup>24</sup> Gil, F., et al. (2005). *op.cit.*

<sup>40</sup> Druskat, V.U. & Wolf, S.B. (2001). *op.cit.*

hal ini terbangun di dalam tim tersebut maka selanjutnya kondisi tersebut menjadi budaya yang mempengaruhi moral (*kecerdasan emosi/emotional intelligent*) dari setiap anggotanya.

Selanjutnya, dalam teori manajemen partisipatif pembagian kekuasaan dijelaskan sebagai variabel yang mampu meningkatkan motivasi dan kerjasama tim. Menurut teori tersebut, pembagian kekuasaan dan kerjasama tim ini dianggap dapat meningkatkan motivasi karena individu diberi kepercayaan untuk melakukan tugasnya dan setiap pekerjaan yang dilakukannya diakui memberi dampak bagi tujuan organisasi. Individu merasa bahwa ia menjadi bagian dari organisasi dan memiliki organisasi karena ia dan pekerjaannya dihargai (*significant*) di dalam organisasi tersebut. Prinsip-prinsip dalam manajemen partisipatif, pembagian kekuasaan dan pembentukan tim ini merupakan strategi yang sesuai dengan organisasi belajar dimana menurut teori organisasi belajar, proses pembelajaran dalam kelompok terjadi dengan adanya penyebaran pengetahuan (*sharing of knowledge*) sehingga setiap individu mampu memahami apa dan bagaimana yang harus dilakukannya dan apa yang harus dilakukan jika ia menemukan masalah serta bagaimana hubungan kerja dalam satu unit dan dengan unit lain serta hubungannya dengan manajer unitnya. Pengetahuan individu yang cukup akan membantu individu melakukan tugas dan membangun kerjasama yang dibutuhkan dalam kelompok dan dengan unit/*stakeholder* organisasi lainnya. Pengetahuan dan kemampuan individu tersebut akan meningkatkan penghargaan yang diberikan kepadanya melalui pengakuan manajer serta anggota dalam unit maupun di luar unit kerjanya. Pengakuan yang diterima individu tersebut merupakan bentuk penghargaan yang memperkuat untuk melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati bersama.

Dalam pembagian kekuasaan (*empowerment*) dan delegasi tugas organisasi belajar, setiap kelompok diberi kejelasan tugas sesuai dengan struktural maupun uraian kerja/fungsi kelompok, dan di dalam melaksanakan tugasnya kelompok/unit diberi wewenang/otoritas yang

sesuai. Pembagian wewenang tersebut memberikan keleluasan dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan tugas sehingga kelompok dapat aktif dalam mencapai visi organisasi. Dalam organisasi belajar, pembagian wewenang kepada kelompok menimbulkan keterlibatan kelompok dan individu untuk menginternalisasikan nilai-nilai organisasi yang benar, pelaksanaan sistem yang lebih baik, dan membentuk mental yang tepat untuk pengembangan organisasi.

Agar kelompok dapat melakukan fungsi dan kerjasama dengan baik, maka pemimpin organisasi perlu menyampaikan umpan balik terhadap kinerja kerjasama kelompok dalam mendukung terwujudnya visi organisasi. Evaluasi yang diberikan oleh pemimpin tentunya akan membantu individu dan kelompok mengidentifikasi keberartian, kompetensi, wewenang dalam pengambilan keputusan, dan pengaruh individu/kelompok tersebut dalam organisasi. Oleh sebab itu, evaluasi dari pemimpin perlu dirancang sedemikian rupa agar keempat hal tersebut dapat terbentuk secara positif untuk mendorong individu dan kelompok terlibat aktif dalam perubahan organisasi. Evaluasi yang dilakukan oleh pemimpin, baik pemimpin unit maupun yang lebih tinggi merupakan bagian tugas supervisi dari pemimpin.

## **B. Pemimpin Transformasional Dalam Sistem Pemberdayaan**

Kegiatan pemimpin dalam melakukan evaluasi ini dikenal sebagai kegiatan supervisi. Menurut Daft<sup>41</sup> supervisi adalah salah satu fungsi dari manajemen yang bertujuan untuk melakukan peningkatan pengetahuan anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya melalui pembimbingan dan evaluasi. Supervisi dilakukan untuk memastikan bahwa struktur dan sistem yang dibangun dalam organisasi dapat dilaksanakan dan tujuan dari organisasi dapat dicapai. Supervisi dalam organisasi belajar, dilakukan oleh pemimpin dengan

---

<sup>41</sup> Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. Canada : Thomson Corporation, South Western, Pp.640-646.

membimbing anggota-anggotanya agar mampu melakukan tugas sesuai dengan nilai dan pembagian tugas yang ditetapkan dalam organisasi. Pemimpin organisasi belajar harus bertindak sebagai pelatih (*coaches*). Istilah pelatih ini menekankan pentingnya proses diskusi untuk menggali pendapat dengan anggotanya terhadap kebijaksanaan dan keputusan dalam organisasi. Melalui proses supervisi, pemimpin bersama dengan anggota dapat menciptakan strategi yang mampu menggerakkan seluruh individu dan unit dalam organisasi untuk menjalankan fungsinya dengan benar dan menciptakan hubungan yang sinergis antara satu unit dengan unit lain.

Menurut Issan & Gornaa<sup>1</sup>, metode supervisi yang sesuai dengan prinsip-prinsip dalam organisasi belajar adalah model supervisi pengetahuan kerja (*knowledge work supervision model*). Penelitian mereka terhadap model supervisi ini dilakukan pada suatu sekolah yang bertujuan untuk meneliti pengaruh model supervisi tersebut pada peningkatan kemampuan dan keprofesionalan guru dalam mengajar. Mereka menemukan bahwa supervisi yang dilakukan dengan penyebaran pengetahuan tentang keprofesionalan guru akan mendorong terjadinya keterlibatan aktif dari guru dalam menjalankan sistem sekolah yang telah ditetapkan. Dalam model supervisi pengetahuan kerja (*knowledge work supervision model*), pemimpin melaksanakan fungsi supervisinya dengan memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki pengetahuan tentang sikap profesional yang sesuai dengan nilai-nilai dan fungsi yang disepakati dalam organisasi. Prinsip dalam model supervisi ini sesuai dengan prinsip dalam teori organisasi belajar yakni pemimpin harus memastikan bahwa individu dalam organisasi harus memiliki gambaran terhadap keadaan organisasi saat ini dan mampu menerima gambaran organisasi ke depan. Gambaran tentang organisasi saat ini adalah kondisi strategi, struktur, sistem, dan keberhasilan dari organisasi saat ini serta bagaimana kondisi tersebut dalam

---

<sup>1</sup> Issan, S. & Gornaa, N. (2010). *Op.cit.* Pp. 3-30.

menghadapi tantangan dan tuntutan terhadap organisasi. Sedangkan, gambaran organisasi ke depan adalah bentuk strategi, struktur, sistem dan keberhasilan yang akan dicapai oleh organisasi dalam menghadapi tantangan dan tuntutan saat ini dan ke depan. Adanya pengetahuan tersebut akan membentuk model mental dalam mendefinisikan kebijaksanaan dan fenomena-fenomena dalam organisasi dengan benar.

Dalam Teori Organisasi Belajar juga disebutkan agar siklus belajar adaptif dalam organisasi dapat terjadi, maka pemimpin harus mampu menyampaikan tantangan yang dihadapi oleh organisasi serta kebutuhan perubahan dalam menghadapi tantangan dan tuntutan tersebut. Pemimpin harus memiliki data dan bukti-bukti baik dari pengalaman empiris maupun hasil penelitian yang dapat menguatkan bahwa perubahan organisasi akan memberikan hasil yang lebih baik bagi organisasi dan individu-individu dalam organisasi. Selanjutnya, pemimpin harus mampu menjabarkan perubahan nilai-nilai, strategi, struktur dan sistem yang perlu dilaksanakan dalam organisasi serta menjadi contoh dan pembimbing dalam melaksanakan perubahan tersebut dalam proses kerja sehari-hari. Salah satu strategi untuk memastikan bahwa individu dan kelompok dalam organisasi memiliki pengetahuan dan mampu melaksanakan fungsi sesuai yang diharapkan adalah melalui proses supervisi.

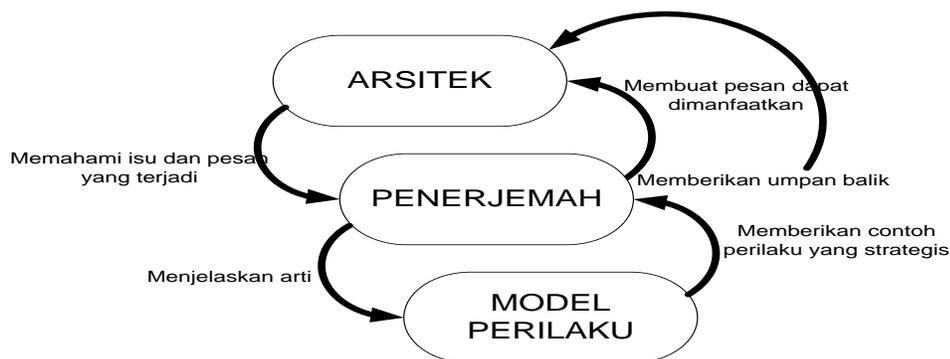
Dalam supervisi terjadi proses pembimbingan dan evaluasi. Dalam organisasi belajar, supervisi dilaksanakan pemimpin dengan memberi penguatan-penguatan melalui penghargaan dan hukuman agar individu-individu dalam organisasi mampu menginternalisasikan dengan tepat apa yang harus dilaksanakannya. Menurut Bleak & Fulmer<sup>2</sup>, pemimpin tidak hanya merancang strategi, melainkan juga harus mengkomunikasikan dan menterjemahkan strategi tersebut dalam proses kerja sehari-hari. Tugas supervisi pimpinan digambarkan pada Gambar 2.13.

---

<sup>2</sup> Bleak, J.L., & Fulmer, R.M. (2009). *Op.cit.* PP.151.

Selanjutnya, dalam melakukan supervisi, pemimpin dapat menggunakan penguatan-penguatan terhadap momentum-momentum perubahan yang terjadi. Pemimpin harus mampu memanfaatkan momentum untuk menginternalisasikan perubahan yang diinginkan. Pemimpin harus mampu memberikan penguatan pada momentum-momentum perubahan dengan penguatan positif dan negatif. Penguatan positif bertujuan untuk menguatkan sikap dan perilaku individu yang sesuai sedangkan penguatan negatif bertujuan untuk menghilangkan sikap dan perilaku individu yang tidak sesuai. Penguatan positif dilakukan dengan memberikan penghargaan, sedangkan penguatan negatif dilakukan dengan memberikan hukuman.

Penelitian lain dalam pemberian penghargaan berhubungan dengan konsep motivasi. Menurut penelitian ini, penghargaan yang diberikan dapat berupa motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*) atau motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*). Bila pada motivasi ekstrinsik prinsip pemberian penghargaan adalah dengan pemberian uang, maka pada motivasi intrinsik prinsip dalam pemberian penghargaan adalah dengan meningkatkan arti dari pekerjaan yang dilakukan pekerja (*sense of meaningfulness*), memberikan kesempatan pada pekerja untuk memilih (*sense of choice*), meningkatkan perasaan mampu pada pekerja dalam melakukan tugas (*sense of competence*), dan menciptakan rasa bahwa pekerja berada dalam pekerjaan yang memiliki kelanjutan karir (*sense of progress*). Dalam penelitian tentang penghargaan tersebut, motivasi intrinsik ditemukan lebih unggul dalam mendorong pekerja melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan mempertahankan perubahan yang diinginkan dalam organisasi. Sedangkan hukuman diberikan dengan tujuan untuk menghilangkan perilaku dan sikap yang tidak sesuai dengan nilai-nilai, fungsi dan tujuan organisasi.



**Gambar 6.1. Pemimpin Sebagai Arsitek-Penterjemah Strategi-Pelaku Strategi**

Sumber: Bleak, J.L., & Fulmer, R.M. (2009). *Strategically Developing Strategic Leaders. Best Practices in Leadership Development handbook* (2<sup>nd</sup> ed.), Pfeiffer: San Francisco. P.125

Dalam pemberian penghargaan dan hukuman, seorang pemimpin dapat menggunakan konsep *soft power* dan *hard power*. *Soft power* adalah kekuatan dimana pemimpin menunjukkan pentingnya kebersamaan dan kerjasama menyeluruh, sedangkan dalam *hard power* pemimpin menunjukkan kekuatan otoritas. Dalam pemberian penghargaan dan hukuman kedua kekuatan ini harus dipertimbangkan, agar penghargaan dan hukuman yang diberikan sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati oleh anggota-anggota dalam organisasi. Akella<sup>42</sup> menyatakan bahwa jika pemimpin memberikan penghargaan dan hukuman hanya dengan kekuatan otoritas, maka pemberian penghargaan ataupun hukuman akan dianggap sebagai keputusan pemimpin saja dan mengurangi penguatannya terhadap momentum perubahan.

<sup>42</sup>Akella, D. (2008). *op.cit.*

## **BAB VII**

### **MODEL TRANSFORMASI ORGANISASI BELAJAR**

#### **A. Pengembangan Model**

Model transformasi organisasi yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan model yang dikembangkan dari teori organisasi belajar, kepemimpinan dan keharmonisan kelompok. Dari teori dan berbagai referensi yang dikemukakan di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa (1) transformasi terjadi melalui siklus belajar adaptif, (2) kepemimpinan merupakan elemen penting dalam memulai dan mempertahankan perubahan, (3) transformasi akan terjadi jika semakin banyak individu yang memiliki konsep pikir yang sama dengan visi organisasi, (4) perubahan konsep pikir individu terjadi melalui analisa kognitif, (4) analisa kognitif individu terjadi melalui perubahan persepsi, (5) persepsi terbentuk melalui informasi yang diterima oleh individu, dan (6) informasi dalam organisasi diterima individu melalui gaya kepemimpinan, komunikasi dan sistem pemberdayaan. Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka dalam penelitian ini ada 5 (lima) variabel yang akan diteliti yakni gaya kepemimpinan, sistem pemberdayaan, komunikasi efektif, organisasi belajar dan transformasi organisasi.

#### **B. Gaya Kepemimpinan Dan Transformasi Organisasi**

Menurut Kotter<sup>5</sup>, transformasi organisasi adalah perubahan organisasi yang melibatkan perubahan konsep pikir individu menuju bentuk organisasi yang diinginkan. Transformasi organisasi merupakan strategi organisasi untuk menghadapi perubahan dan tuntutan yang terjadi terhadap organisasi sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang. Dari model-model transformasi, salah satu elemen yang sangat berpengaruh adalah elemen kepemimpinan. Elemen kepemimpinan disebutkan sebagai elemen yang bertanggung jawab mempertahankan komitmen

terhadap perubahan. Dari Model McKinsey dalam *The Transformational Report*<sup>10</sup> elemen kepemimpinan disebutkan sebagai salah satu elemen yang berinteraksi dengan elemen-elemen lain untuk menghasilkan transformasi, sedangkan dalam model Peter Fuda, elemen kepemimpinan berperan untuk memotivasi staf mencapai aspirasi. Schneider & Betty dalam *Theories and Models of Organizational Change*<sup>11</sup> juga mengemukakan hal yang sama dimana pemimpin berperan mengidentifikasi strategi bisnis dan budaya organisasi serta faktor-faktor yang mendukung terjadinya perubahan yang meningkatkan pencapaian organisasi. Dan dalam model transformasi menurut teori organisasi belajar, Peter Senge<sup>13</sup> mengemukakan peranan pemimpin dalam mendorong keterlibatan individu melalui siklus belajar adaptif sehingga perbaikan dan perubahan organisasi dapat terjadi secara berkelanjutan sesuai dengan tuntutan terhadap organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, perilaku, komunikasi dan keberanian mengambil keputusan serta inovasi pemimpin dalam mencapai visi organisasi. Gaya pemimpin yang mendorong perubahan organisasi adalah komunikasi terbuka dan menyebarkan informasi, keberanian mengambil resiko dalam melakukan ide-ide baru, serta kemampuan pemimpin dalam melakukan tugasnya secara profesional. Higgs & Rowland<sup>32</sup> mengatakan bahwa pemimpin berperan sebagai pengarah (*shaper*) terhadap hal-hal dan nilai-nilai yang tepat untuk organisasi, memberi informasi dan contoh. Karp & Helgo<sup>33</sup> menyebutkan individu akan berubah apabila mereka melihat model perilaku yang diinginkan, tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dikomunikasikan serta adanya prestasi dan penghargaan yang penting bagi organisasi.

Gaya kepemimpinan akan mendorong terjadinya transformasi organisasi jika pemimpin dapat membentuk persepsi anggota organisasi terhadap kebutuhan perubahan. Persepsi individu

---

<sup>10</sup> The Transformational Report. (2007). *op.cit.*

<sup>11</sup> Theories and Models of Organizational Change.*op.cit.*

<sup>21</sup> Senge, P.M. (1990). *op.cit.*

ini akan membentuk keinginan anggota untuk menjadi bagian dari perubahan organisasi menuju transformasi organisasi. Menurut Peter Senge<sup>13</sup>, pemimpin dengan gaya kepemimpinan sesuai teori organisasi belajar adalah mendorong terjadinya transformasi organisasi melalui siklus belajar adaptif. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah melaksanakan manajemen terbuka, bertindak sebagai pengarah (*coach*), memperbaiki kondisi dan krisis dengan proses belajar, tidak bertindak sebagai pahlawan tapi lebih mendorong terjadinya kerjasama tim, dan menjadi contoh dalam melaksanakan nilai-nilai yang harus dijalankan. Menurut Bass<sup>23</sup> gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kepemimpinan organisasi belajar adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Dimensi-dimensi yang sesuai dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah menetapkan visi dan membangun hubungan kerjasama yang lebih berarti dengan anggotanya, menanamkan idealisme, memberikan inspirasi kepada anggota tentang makna pekerjaannya, menstimulasi intelektualitas serta mempengaruhi pertimbangan individu. Sedangkan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah membangun konsep nilai yang benar pada individu untuk bekerja dan menjalin kolaborasi. Gaya Kepemimpinan Transformasional mampu meningkatkan kemauan kerjasama individu dalam organisasi dan meningkatkan penampilan kerja dari organisasi tersebut. Gaya Kepemimpinan Transformasional juga meningkatkan komitmen organisasi, yakni loyalitas anggota, keinginan untuk tetap berada di organisasi tersebut serta keinginan untuk bekerja keras. Meningkatnya keinginan bekerja keras akan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan meningkatkan penampilan kerja anggota. Sedangkan, Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memperhatikan proses dan memperbaiki proses menjadi lebih baik. Pada Gaya Kepemimpinan Transaksional, pemimpin memberikan penghargaan apabila anggota

---

<sup>13</sup> Senge, P.M. (1990). *op.cit*

<sup>32</sup> Higgs, M. & Rowland, D. (2000). *op.cit*.

<sup>33</sup> Karp, T. & Helgo, T. (2005). *op.cit*.

<sup>23</sup> Bass, B.M. (2000). *op.cit* Pp.18-40.

melakukan proses dengan baik, dan hukuman diberikan jika anggota melakukan kesalahan<sup>41</sup>n ataupun tidak bekerja dengan standar yang diberikan.

Transformasi organisasi akan terjadi jika anggota-anggota organisasi memiliki persepsi bahwa perubahan organisasi merupakan hal yang baik dan dibutuhkan oleh organisasi maupun individu-individu yang berada di dalamnya. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dapat membentuk persepsi tersebut. Gaya Kepemimpinan Transformasional membentuk persepsi tersebut dengan menetapkan visi yang tepat, nilai-nilai kebersamaan, mengkomunikasikan visi dengan komitmen dan menjadi contoh, melakukan berbagai inovasi serta mencapai keberhasilan. Sedangkan, Gaya Kepemimpinan Transaksional membentuk persepsi tersebut dengan melakukan bimbingan kepada anggota dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Transformasi organisasi akan terjadi jika semakin banyak anggota organisasi terlibat untuk mendukung perubahan.

### **c. Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Efektif**

Komunikasi efektif adalah proses berbagi informasi yang memungkinkan terjadinya penggalan ide dan penyebaran visi yang mendorong keterlibatan seluruh individu dalam organisasi. Keterlibatan aktif dari seluruh individu dalam komunikasi tersebut memungkinkan terjadinya proses persamaan persepsi. Proses persamaan persepsi terjadi jika pesan yang disampaikan selalu diklarifikasi dengan umpan balik oleh komunikator dan penerima pesan.

Menurut Ferdig & Ludema<sup>37</sup> pemimpin yang menunjukkan sikap dan perilaku sesuai dengan pesan verbal yang disampaikan (*walk the talk*) akan memberikan keselarasan bagi anggota dalam menerima pesan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang mendukung terjadinya komunikasi efektif adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan komitmen terhadap

---

<sup>37</sup> Ferdig, M.A., & Ludema, J.D. (2005). *op.cit.* pp.169-205.

hal-hal yang diucapkannya dan menampilkan diri sebagai panutan/model. Dengan gaya kepemimpinan tersebut, anggota akan lebih dapat memahami pesan yang disampaikan.

Dalam organisasi belajar, Senge,*et.al.*<sup>21</sup>, mengatakan bahwa tujuan dilakukannya komunikasi efektif adalah mendengarkan ide-ide dari setiap individu, menyebarluaskan ide-ide dan nilai-nilai baru agar seluruh organisasi memahami gambaran yang ingin dicapai oleh organisasi, mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi, melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan. Komunikasi efektif dilakukan di lingkungan internal organisasi bertujuan menyamakan ide dan sistem yang disepakati bersama, sedangkan ke lingkungan eksternal organisasi, komunikasi efektif dilakukan dengan *stakeholder* sehingga tuntutan dan tantangan dapat dipahami.

Dalam komunikasi, pemahaman pesan sering tidak jelas karena terganggu oleh berbagai hal. Gangguan tersebut dapat berupa adanya kelompok yang secara sengaja memberi pemahaman yang berbeda dari yang dimaksud oleh komunikator, ataupun adanya pesan dari komunikator yang secara langsung maupun tidak langsung berbeda dengan pesan verbal yang telah disampaikan sebelumnya. Oleh sebab itu, agar pesan dapat dipahami dengan jelas, maka pemberi pesan harus melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik terhadap pemahaman penerima pesan terhadap isi pesan. Garvin<sup>38</sup> mengatakan agar mampu mengkomunikasikan pesan yang ingin disampaikan maka pemimpin perlu memahami sikap dan perilaku anggota dengan kecerdasan emosi (*emotional intelligent*). Menurut Gibson,*et.al.*<sup>36</sup> komunikasi dengan kecerdasan emosi adalah kemampuan dalam menyampaikan ide dan maksud agar orang lain dapat memahami dengan jelas apa yang ingin dikomunikasikan. Komunikasi dengan kecerdasan emosi adalah melakukan komunikasi objektif yakni menyampaikan hal-hal sesuai dengan data

---

<sup>21</sup> Senge, P.M., et all (2008) *op.cit.*

<sup>38</sup> Garvin, D.A., & Roberto, M.A. (2011). *op.cit.*

<sup>36</sup> Gibson, J.L., et all (2009). *op.cit.*

dan hal-hal yang disepakati dengan tidak melibatkan masalah pribadi. Komunikasi dengan kecerdasan emosi artinya komunikator mempertimbangkan kemampuan penerima pesan menterjemahkan isi pesan yang ingin disampaikan dan menggunakan cara yang tepat dalam menyampaikan pesan tersebut.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi belajar mendukung terjadinya komunikasi efektif, yakni melaksanakan manajemen terbuka, pemimpin bertindak sebagai pengarah (*coaches*), memperbaiki kondisi dan krisis dengan proses belajar, tidak bertindak sebagai pahlawan tapi lebih mendorong terjadinya kerjasama tim, dan menjadi contoh dalam melaksanakan nilai-nilai yang harus dijalankan. Gaya kepemimpinan dengan manajemen terbuka mendorong terjadinya komunikasi efektif dengan memberikan informasi yang jelas dan objektif. Proses belajar yang melibatkan seluruh organisasi juga mendorong penyebaran informasi tentang masalah dan tantangan yang dihadapi organisasi dan pemecahannya. Kerjasama tim mendorong terjadinya komunikasi efektif agar setiap individu dapat memahami peran dan fungsi masing-masing dalam tim tersebut. Dan peranan pemimpin sebagai pengarah dan contoh juga merupakan strategi yang sesuai untuk mendorong komunikasi efektif karena dengan menjadi pengarah dan memberi contoh, pesan yang berisi tuntutan terhadap peran anggota organisasi dapat dikuatkan.

Dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional akan mendorong terjadinya komunikasi efektif dengan menyebarkan idealisme dan inspirasi dari pemimpin serta menstimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Gaya Kepemimpinan Transformasional juga mendorong terjadinya keharmonisan dalam kelompok dengan komunikasi terbuka, melibatkan seluruh individu dan menghargai setiap ide/pendapat dari individu serta menjadi model/contoh dalam melaksanakan tuntutan. Sedangkan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional, mendorong komunikasi efektif dengan membentuk sistem, dan kerjasama antara

unit dalam organisasi melalui proses diskusi/dialog dan kesepakatan bersama. Selain itu, Gaya Kepemimpinan Transaksional secara teliti melakukan evaluasi terhadap sikap dan perilaku individu yang belum tepat dan memperbaikinya.

#### **D. Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Pemberdayaan**

Sistem pemberdayaan adalah pembagian tugas dan wewenang dalam organisasi yang diatur sesuai dengan struktur, fungsi dan hubungan kerja masing-masing unit dalam organisasi. Pembagian tugas dan wewenang yang disepakati bersama baik secara formal maupun informal menimbulkan perasaan saling percaya, individu merasa menjadi bagian unit dan organisasi, individu merasa bertanggung jawab untuk meningkatkan efektifitas unit/organisasi. Sistem pemberdayaan yang dibangun dari kesepakatan bersama memungkinkan terjadinya kerjasama yang lebih baik di dalam unit maupun dengan unit lain dalam organisasi. Pembagian tugas dan wewenang yang disepakati bersama dalam sistem pemberdayaan mendorong terjadinya penyebaran pengetahuan yang lebih baik sehingga meningkatkan keterlibatan kelompok dan individu-individu dalam menginternalisasikan nilai dan sistem yang ditetapkan bersama, serta membentuk mental yang tepat dalam memandang organisasi.

Dalam organisasi belajar, sistem pemberdayaan membentuk kerjasama/jejaring antar unit. Kesepakatan terhadap pembagian wewenang dan pengambilan keputusan serta pengetahuan akan tugas dan fungsi unit dilaksanakan melalui diskusi/dialog. Menurut Gil, *et.al*<sup>24</sup> keharmonisan dalam kelompok (*team climate*) terjadi jika individu-individu dalam kelompok dapat menerima nilai-nilai yang disepakati bersama dalam unit tersebut. Keharmonisan dalam kelompok akan mendorong terbangun budaya moral (kecerdasan emosional) dari setiap anggota. Pengetahuan individu yang cukup akan membantu individu melakukan tugas dan membangun kerjasama yang dibutuhkan dalam kelompok dengan unit/*stakeholder* organisasi lainnya.

---

<sup>24</sup> Gil, F., et all. (2005). *op.cit.*

Pengetahuan dan kemampuan individu tersebut akan meningkatkan penghargaan yang diberikan kepadanya melalui pengakuan manajer serta anggota dalam unit maupun di luar unit kerjanya. Pengakuan yang diterima individu tersebut merupakan bentuk penghargaan yang memperkuat untuk melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati bersama.

Sistem pemberdayaan sesuai dengan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dilaksanakan dengan manajemen partisipatif, yakni mendorong keterlibatan seluruh individu dan kelompok untuk mencapai visi bersama dalam unit/organisasi. Sedangkan, sistem pemberdayaan sesuai dengan dimensi-dimensi kepemimpinan transaksional, dilaksanakan dengan pembagian tugas dan wewenang sehingga memperlancar hubungan kerjasama dalam unit dan organisasi. Selanjutnya, pemimpin unit melaksanakan sistem evaluasi melalui supervisi untuk memastikan seluruh individu telah melaksanakan fungsi dengan benar dan menciptakan hubungan antar unit yang sinergis.

Supervisi dilaksanakan melalui proses pembimbingan dan diskusi bersama anggota sehingga hasil supervisi tersebut menjadi evaluasi yang disepakati bersama. Menurut Issan & Gorna<sup>1</sup> metode supervisi yang sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi belajar adalah model supervisi pengetahuan kerja (*knowledge work supervision model*). Dalam model supervisi ini, pemimpin melaksanakan fungsi supervisinya dengan memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki pengetahuan tentang sikap profesional yang sesuai dengan nilai-nilai dan fungsi visi organisasi. Pemimpin juga membimbing individu untuk memahami gambaran organisasi saat ini, strategi, struktur, sistem, keberhasilan yang telah dicapai serta tantangan dan tuntutan terhadap organisasi. Dengan pengetahuan tersebut, individu akan memiliki model mental yang tepat dalam mendefinisikan kebijaksanaan dan keputusan-keputusan yang diambil pemimpin dalam organisasi.

---

<sup>1</sup> Issan, S. & Gorna, N. (2010). *op.cit.*

Supervisi sesuai dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional mendorong terjadinya kesepakatan bersama terhadap pelaksanaan fungsi kerja dengan benar menggunakan *soft power* dan *hard power*. *Soft power* dilakukan oleh pemimpin transformasional dengan menjadi model sesuai dengan nilai-nilai yang ingin dilaksanakan dalam organisasi. *Hard power* dilaksanakan dengan menetapkan standar-standar pelaksanaan dalam organisasi yang harus dipatuhi oleh anggota organisasi. Supervisi dilakukan dengan menterjemahkan strategi yang dirancang oleh pemimpin dalam proses kerja sehari-hari. Dengan melakukan supervisi, pemimpin bersama dengan anggota dalam organisasi dapat mengidentifikasi momentum-momentum yang dapat menguatkan terjadinya perubahan. Penguatan dalam momentum ini akan mendorong terjadinya perubahan. Penguatan dapat dilaksanakan melalui pemberian penghargaan dan hukuman. Dengan pemberian penghargaan dan hukuman, pemimpin menanamkan pengetahuan kerja yang benar baik pada tingkat individu maupun unit kerja.

#### **E. Gaya Kepemimpinan Dan Organisasi Belajar**

Sesuai dengan teori perubahan organisasi dalam Gibson, *et.al.*<sup>36</sup> perubahan organisasi dimulai dengan adanya perubahan nilai-nilai dalam individu. Nilai-nilai individu ini merupakan model mental (kapasitas) individu yang terbentuk melalui analisa kognitif yang dilakukan individu tersebut. Analisa kognitif dilakukan individu tersebut dengan menganalisa lingkungannya yang menghasilkan persepsi individu tersebut terhadap segala peristiwa yang diterimanya. Persepsi tersebutlah yang mendasari sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) sebagai respon terhadap peristiwa yang dialaminya. Individu kemudian diberi label (*attribute*) oleh lingkungannya sesuai dengan sikap dan perilaku yang ditampilkannya.

---

<sup>36</sup> Gibson, J.L., et all (2009). *op.cit.*

Senge, *et.al.*<sup>21</sup> mengemukakan bahwa organisasi belajar adalah organisasi yang menanamkan lima prinsip, yakni (1) bekerja untuk mencapai satu visi, (2) bekerja dalam sistem, (3) bekerja sebagai tim, (4) mengutamakan peningkatan kemampuan, (5) membentuk kapasitas mental yang mendukung pencapaian visi dan kerjasama. Organisasi belajar menjalankan organisasi dengan siklus belajar adaptif. Siklus belajar adaptif adalah strategi organisasi untuk menganalisa tuntutan dan tantangan terhadap organisasi dan bagaimana organisasi dapat menjawab tuntutan dan tantangan tersebut.

Bass<sup>23</sup> mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan teori organisasi belajar adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional membangun kerjasama dari seluruh anggota organisasi untuk bekerja secara sinergis mencapai visi organisasi, sedang dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transaksional mendorong perbaikan berbagai proses dalam organisasi agar organisasi dapat mencapai visi yang diharapkan. Dia mengemukakan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional untuk membentuk dan mempertahankan organisasi menjadi organisasi belajar, yakni (1) pemimpin yang inspirasional, dimana pemimpin menetapkan visi, membimbing dengan pemberian umpan balik, melakukan komunikasi terbuka, dan menanamkan kepercayaan dengan menjadi model perubahan, (2) pemimpin menstimulasi intelektual, dimana pemimpin mengkomunikasikan masalah yang ditemukan, berkomunikasi mencari penyelesaian masalah, memberi kebebasan berbicara untuk menyampaikan masalah, mendukung kreatifitas dan inovasi dengan tetap mempertimbangkan resiko dari pengalaman sebelumnya, (3) mempertimbangkan perbedaan individu, dimana pemimpin perlu selalu mempertimbangkan kemampuan individu, tingkat kebutuhannya, memberi penghargaan sesuai dengan upaya yang dilakukan individu, (4) memberi penghargaan, dimana penghargaan bertujuan memberi

---

<sup>21</sup> Senge, P.M, et all (2008) *op.cit.*

<sup>23</sup> Bass, B.M. (2000). *op.cit.*

penguatan terhadap perilaku-perilaku individu yang mendukung tercapainya visi organisasi, (5) melakukan evaluasi terhadap seluruh aktivitas, dimana pemimpin membentuk sistem evaluasi yang tetap memberikan keluasan dan kekuasaan terhadap anggotanya namun tetap mampu mengidentifikasi masalah dalam sistem, (6) proaktif dalam mengidentifikasi kekurangan sistem yang dapat menimbulkan masalah, dimana pemimpin mampu secara aktif mengidentifikasi kelemahan sistem dan kemungkinan masalah yang dapat terjadi dan memperbaiki sistem tersebut.

Menurut Teori Organisasi Belajar, perubahan organisasi terjadi melalui proses sehari-hari dan gaya kepemimpinan menguatkan momentum-momentum perubahan untuk mendorong terjadinya perubahan nilai-nilai individu dan kelompok. Berdasarkan Teori Organisasi Belajar maka gaya kepemimpinan yang mampu membentuk organisasi menjadi organisasi belajar adalah gaya kepemimpinan yang menerapkan kelima prinsip organisasi belajar dan siklus belajar adaptif. Dengan kelima prinsip organisasi belajar dan siklus belajar adaptif, organisasi menganalisa tuntutan dan tantangan serta memperbaiki kekurangannya. Dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dapat mempengaruhi pembentukan nilai-nilai internal individu dalam menerima prinsip-prinsip organisasi belajar. Dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional mendorong pemimpin untuk mengarahkan organisasi menuju satu visi dan meningkatkan partisipasi aktif seluruh individu melalui pemberian ide, kerjasama dan penyebaran informasi sehingga seluruh anggota memahami arah organisasi dan perannya masing-masing. Sedangkan, dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional mendorong pemimpin selalu melakukan evaluasi terhadap ketepatan proses dan melakukan perbaikan.

## F. Komunikasi Efektif Dan Organisasi Belajar

Menurut Peter Senge<sup>13</sup> organisasi belajar adalah suatu organisasi yang terus menerus melakukan perbaikan, perubahan dan pengembangan untuk menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Kemampuan organisasi belajar untuk berubah dan berkembang dilandasi oleh konsep bahwa organisasi harus mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Menurut Wang<sup>22</sup> perbedaan paradigma dari organisasi belajar dengan organisasi lainnya adalah berubahnya dasar pengembangan yang digunakan yakni dari *resources based competitiveness* menjadi *knowledge-based competitiveness* dimana organisasi belajar mengutamakan pengetahuan & proses pembelajaran sebagai keunggulan kompetitifnya. *Knowledge-based competitiveness* menuntut pemimpin mampu melakukan penyebaran informasi tentang strategi, kebijakan, standar, dan proses sesuai dengan visi organisasi sehingga setiap individu dalam organisasi memahami tuntutan terhadap organisasi dan peranannya dalam mendukung organisasi. Pengetahuan tersebut akan mendorong keterlibatan seluruh individu. Dalam organisasi belajar, strategi yang dapat digunakan dalam penyebaran informasi tersebut adalah melalui komunikasi dan dialog, pembentukan jejaring kerjasama yang luas, evaluasi dan analisa bersama yang berkesinambungan untuk menentukan langkah yang cepat dan tepat.

Organisasi belajar memerlukan pengembangan SDM yang sesuai. Pengembangan SDM, diawali dengan pemilihan SDM yang memiliki sifat yang alami untuk belajar dan berbuat yang terbaik. Selanjutnya, melalui proses training, individu dibentuk untuk mampu memiliki kemampuan berkomunikasi dan kerjasama dengan tim, memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang cukup untuk memecahkan masalah sesuai dengan kebijakan organisasi, serta

---

<sup>13</sup> Senge, P.M. (1990)., *op.cit*

<sup>22</sup> Wang, P.Y. (2006). *op.cit*.

mengembangkan kecerdasan emosi yang positif dalam interaksi dengan individu lain baik pada lingkungan internal maupun eksternal agar dapat bekerja dalam tim. Suasana bekerja yang harmonis akan mendukung terjadinya proses belajar dan inovasi yang selanjutnya akan mendorong perubahan, sebaliknya jika suasana tidak kondusif, maka perubahan tidak akan berhasil.

Dengan strategi komunikasi efektif, pemimpin tidak hanya memberikan tuntutan nilai terhadap individu, melainkan pemimpin juga memfasilitasi individu untuk menyampaikan apa yang menjadi kebutuhan dan ketertarikannya. Ruang yang disediakan untuk mendengarkan kebutuhan individu ini menciptakan iklim organisasi yang kondusif, sehingga hubungan antara individu dan individu dengan pemimpin menjadi lebih baik di dalam unit/kelompok dan organisasi untuk membentuk sinergi kerja, rasa saling menghormati/percaya dan perasaan sebagai bagian dari kelompok. Komunikasi efektif ini menimbulkan kondisi kerjasama yang lebih sinergis sehingga memperlancar hubungan dan penyelesaian konflik.

Komunikasi efektif dapat digunakan sebagai strategi dalam membangun pengetahuan dan ketrampilan anggota organisasi. Komunikasi efektif juga akan dapat meningkatkan suasana kondusif dalam organisasi karena adanya penyebaran informasi kepada seluruh anggota sehingga seluruh anggota memahami dan membentuk persepsi yang sama terhadap visi, strategi dan kebijakan organisasi. Persepsi yang sama tersebut akan membangun hubungan yang lebih harmonis diantara anggota-anggota organisasi. Informasi yang jelas dan benar juga akan membangun analisa individu dalam menilai kebutuhannya dalam organisasi. Analisa ini akan membentuk persepsi individu untuk terlibat aktif atau tidak mendukung visi organisasi. Walaupun individu belum mau terlibat aktif mendukung visi organisasi, komunikasi efektif dapat digunakan sebagai salah satu strategi untuk mempengaruhi nilai-nilai yang tertanam di dalam individu. Dengan penyebaran informasi tentang nilai-nilai yang diinginkan organisasi, individu

memahami tuntutan organisasi yang menjadi tuntutan terhadap dirinya sebagai konsekwensi menjadi bagian dari organisasi tersebut. Melalui proses analisa kognitif yang berkelanjutan, perubahan persepsi individu dapat terjadi dan nilai-nilai baru dapat terinternalisasi.

### **G. Sistem Pemberdayaan Dan Organisasi Belajar**

Senge<sup>21</sup> menyebutkan bahwa organisasi akan menjadi organisasi belajar apabila individu-individu dalam organisasi menerima kelima prinsip organisasi belajar menjadi nilai-nilai internalnya. Kelima prinsip organisasi belajar mendorong organisasi untuk memanfaatkan peluang dalam menjawab tantangan terhadap organisasi tersebut. Tantangan pada organisasi mengharuskan organisasi untuk lebih meningkatkan daya kompetitifnya agar mampu bertahan dan berkembang.

Persepsi individu terhadap keberadaannya dalam organisasi terbentuk melalui nilai-nilai pribadi yang telah dimilikinya dan tuntutan organisasi terhadap dirinya. Jika individu merasa bahwa keberadaannya dalam organisasi merupakan suatu kebutuhan, maka ia akan membentuk nilai-nilai yang menguatkan kedudukannya di dalam organisasi tersebut dengan menyesuaikan nilai-nilai dirinya terhadap nilai-nilai organisasi, dan sebaliknya jika ia tidak memiliki kebutuhan untuk berada dalam organisasi tersebut, maka ia tidak akan terlibat dalam mendukung nilai-nilai organisasi. Berdasarkan prinsip-prinsip organisasi belajar, salah satu strategi untuk meningkatkan penilaian individu terhadap keberadaannya dalam organisasi adalah rasa keberartiannya di dalam organisasi tersebut. Jika individu merasa dirinya memiliki makna dalam organisasi tersebut, maka ia akan memiliki kebutuhan untuk mempertahankan keberadaannya dalam organisasi tersebut.

---

<sup>21</sup> Senge, P. Met all. (2008). *op.cit.*

Pembagian tugas dan kekuasaan melalui sistem pemberdayaan yang jelas akan menterjemahkan struktur dan sistem dalam organisasi sesuai visi organisasi. Pembagian tugas dan kekuasaan ini akan menjelaskan hubungan kerja antara satu unit dengan unit lain, sehingga terbentuklah sistem untuk seluruh organisasi yang kondusif. Kejelasan sistem pemberdayaan mempengaruhi terjadinya proses pembelajaran dalam unit/kelompok karena telah memiliki pedoman dalam melaksanakan fungsi kerja dari unit tersebut. Selanjutnya, sistem pemberdayaan ini akan membentuk pembagian wewenang/kekuasaan dalam unit-unit sehingga masing-masing unit memahami sejauh apa kebebasan/wewenang yang dapat dilaksanakan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tugas yang diserahkan pada individu-individu dalam unit tersebut.

Dengan adanya pembagian wewenang dan kekuasaan ini, akan terbentuk nilai dari individu dan kelompok atas rasa keberartian, dimana individu dan kelompok memperoleh keberartian/makna keberadaannya dalam organisasi. Rasa keberartian dan memiliki dari individu dan kelompok ini akan terbentuk dalam nilai-nilai individu sehingga individu dapat terlibat aktif dalam melaksanakan fungsi unitnya dan kerjasama dengan unit lain.

Sistem pemberdayaan akan menjadi semakin baik melalui pelaksanaan supervisi. Sesuai dengan prinsip organisasi belajar, supervisi yang dilaksanakan oleh pemimpin adalah proses pembimbingan dan evaluasi pengetahuan terhadap fungsi kerja. Dengan supervisi, individu dan unit kerja/kelompok mengetahui dengan pasti peran dan fungsinya sebagai bagian untuk mencapai visi, nilai, sistem, dan fungsi organisasi. Pelaksanaan supervisi menguatkan hal-hal yang mendorong dan menghilangkan hambatan-hambatan dari sikap, pengetahuan dan perilaku individu yang menghambat tercapainya visi organisasi. Supervisi merupakan kegiatan penterjemahkan strategi serta koreksi terhadap strategi dan sistem yang dilaksanakan. Proses supervisi yang dilaksanakan dengan model pembimbingan akan mendorong keterlibatan individu

dan kelompok, membentuk mental yang lebih baik, menciptakan visi bersama, dan membentuk sistem yang lebih baik.

## **H. Organisasi Belajar Dan Transformasi Organisasi**

Menurut Issan & Gorna<sup>1</sup> transformasi organisasi adalah perubahan organisasi yang radikal pada setiap level organisasi, diarahkan oleh tujuan organisasi yang baru sehingga membentuk karakter organisasi yang berbeda dari sebelumnya. Bleak & Fulmer<sup>2</sup> menyebutkan bahwa transformasi organisasi merupakan program/strategi dalam pengembangan bisnis organisasi yang terdiri dari fase analisa dan desain baru organisasi terhadap elemen-elemen organisasi yang perlu dirubah. Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkane<sup>3</sup> menyebutkan bahwa transformasi organisasi adalah perubahan portofolio organisasi agar organisasi memiliki kemampuan kompetitif/nilai jual yang lebih dari sebelumnya ataupun kompetitornya. Demers<sup>4</sup> mengemukakan bahwa transformasi organisasi adalah perubahan organisasi yang menyeluruh yang terjadi sebagai suatu proses yang sedang berlangsung (*ongoing*) untuk membuat suatu sistem yang baru dan berbeda dari sistem yang sebelumnya untuk mencapai visi organisasi. Dari definisi transformasi organisasi di atas, disimpulkan bahwa karakteristik dari perubahan dalam transformasi organisasi adalah adanya perubahan nilai dari individu-individu dalam organisasi, yang diarahkan pada visi organisasi dalam mencapai karakter/bentuk/portofolio organisasi yang baru. Untuk melakukan perubahan tersebut maka perlu dilakukan berbagai perubahan dalam elemen struktur, sistem, budaya, staf dan kepemimpinan organisasi. Elemen struktur adalah pengorganisasian kerja, fungsi dan SDM yang terjadi baik secara formal maupun informal dalam organisasi. Elemen strategi adalah bentuk/fungsi/portofolio organisasi yang

---

<sup>1</sup> Issan, S. & Gornaa, N. (2010). *op.cit.*

<sup>2</sup> Bleak, J.L. & Fulmer, R.M. (2009). *op.cit.*

<sup>3</sup> Aspara, J., Lamberg, I, Laukia, A. & Tikkane, H. (2012). *op.cit.*

<sup>4</sup> Demers, C. (2008). *op.cit.*

ingin dicapai dan dipercaya sebagai bentuk yang mampu mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menjawab tantangan dan tuntutan dari lingkungan organisasi. Elemen sistem adalah pengaturan proses kerja/fungsi dari masing-masing unit dalam menghasilkan produk/fungsi organisasi. Sedangkan elemen budaya dalam transformasi organisasi adalah nilai-nilai yang diyakini oleh individu-individu dalam organisasi sebagai nilai-nilai yang harus dilaksanakan di dalam organisasi dan menjadi karakter organisasi tersebut. Salah satu model transformasi organisasi adalah model transformasi berdasarkan teori organisasi belajar sesuai yang dikemukakan oleh Senge, *et.al.*<sup>21</sup> Ciri utama dalam model transformasi organisasi belajar adalah adanya siklus belajar adaptif organisasi yakni proses belajar yang berkesinambungan yang dilakukan secara bersama-sama oleh pemimpin dan anggota organisasi. Siklus belajar adaptif merupakan kegiatan mempelajari pengalaman dan kesalahan yang menyebabkan organisasi tidak mampu menjawab tantangan dan tuntutan. Dalam siklus belajar adaptif, pemimpin dan anggota organisasi mengidentifikasi kekurangan dalam praktek/sistem/bentuk/nilai yang lama serta merumuskan/berubah sesuai dengan pengetahuan/praktek yang lebih baik dari berbagai sumber dan penelitian. Dengan siklus belajar adaptif, organisasi melakukan transformasi melalui analisa terhadap pengalaman, perubahan lingkungan eksternal serta tuntutan dan tantangan ke depan yang akan dihadapi oleh organisasi.

Siklus belajar adaptif dilaksanakan dengan melibatkan seluruh individu di dalam organisasi melalui diskusi/dialog. Melalui analisa yang dilakukan pada siklus belajar adaptif, organisasi dapat memahami kekurangan dan kelemahannya, menemukan nilai/praktek yang lebih baik dengan tujuan mampu menghadapi tuntutan dan tantangan terhadap organisasi. Keputusan-keputusan yang diambil dalam siklus belajar adaptif dilaksanakan dengan pembagian kekuasaan/desentralisasi sesuai dengan bagian/unit terkait. Penghargaan diberikan bagi

---

<sup>21</sup> Senge, P.M, et all (2008). *op.cit.*

individu-individu yang telah melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian, organisasi menanamkan nilai-nilai baru dan praktek yang lebih baik sehingga terjadilah transformasi organisasi.

Transformasi dalam organisasi belajar menanamkan prinsip-prinsip organisasi belajar yang mendorong organisasi untuk peka terhadap tuntutan dan tantangan melalui siklus belajar adaptif. Kelima prinsip organisasi belajar merupakan nilai-nilai yang membantu organisasi untuk melakukan siklus belajar adaptif dalam organisasi. Organisasi akan mampu melakukan siklus belajar adaptif jika individu-individu dalam organisasi menginternalisasi kelima prinsip organisasi belajar tersebut dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kelima prinsip organisasi belajar tersebut harus menjadi nilai-nilai internal individu dalam membentuk persepsinya terhadap keberadaannya di dalam organisasi. Kelima prinsip organisasi belajar tersebut adalah individu memahami visi organisasi, memiliki mental belajar untuk mendukung kemajuan organisasi, memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan diri, memiliki keinginan untuk bekerja sama dalam tim dan memahami bahwa organisasi merupakan suatu kesatuan sistem. Dengan demikian, jika kelima prinsip organisasi belajar diinternalisasi oleh individu-individu dalam organisasi maka siklus belajar adaptif yang melibatkan seluruh individu dalam organisasi akan terwujud.

Berdasarkan teori perubahan organisasi, transformasi organisasi sesuai teori organisasi belajar dapat terjadi oleh karena siklus belajar adaptif dan kelima prinsip organisasi belajar mempengaruhi perubahan organisasi melalui unsur lunak (*soft factors*) yakni mempengaruhi perubahan budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan dan kerja tim. Dalam organisasi belajar, gaya kepemimpinan transformasi dan transaksional, komunikasi/dialog dan kerjasama tim sangat ditekankan. Gaya kepemimpinan dengan komunikasi terbuka/dialog, mendorong keterlibatan seluruh anggota-anggota dalam organisasi tersebut melalui pembagian tugas dan

wewenang, membangun pemahaman individu-individu dalam organisasi tersebut tentang visi, nilai dan tujuan organisasi sehingga setiap individu mendapatkan informasi yang benar dan menimbang manfaat dari transformasi tersebut bagi organisasi dan individu tersebut. Siklus belajar adaptif yang dilakukan dengan melibatkan seluruh anggota juga memfasilitasi penyebaran informasi tentang hal-hal yang menghambat perubahan dan transformasi serta akibatnya pada organisasi dan anggota-anggota yang ada di dalamnya. Selanjutnya, dengan melakukan siklus belajar adaptif individu-individu dalam organisasi juga dapat memahami perubahan apa yang selanjutnya diharapkan untuk mendorong terjadinya transformasi organisasi.

### **I. Terbentuknya Organisasi Belajar**

Organisasi belajar adalah organisasi yang menanamkan lima prinsip, yakni (1) bekerja untuk mencapai satu visi, (2) bekerja dalam sistem, (3) bekerja sebagai tim, (4) mengutamakan peningkatan kemampuan, (5) membentuk kapasitas mental yang mendukung pencapaian visi dan kerjasama. Selain kelima prinsip yang menjadi nilai-nilai yang ditanamkan dalam organisasi, organisasi belajar menjalankan organisasi dengan siklus belajar adaptif. Siklus belajar adaptif adalah strategi organisasi untuk menganalisa tuntutan dan tantangan terhadap organisasi dan bagaimana organisasi dapat menjawab tuntutan dan tantangan tersebut.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan teori organisasi belajar adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional membangun kerjasama dari seluruh anggota organisasi agar dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai visi organisasi, sedang gaya kepemimpinan transaksional memperbaiki berbagai proses agar organisasi dapat mencapai visi yang diharapkan. Selanjutnya, agar seluruh individu dapat bekerjasama secara sinergis, maka seorang pemimpin harus mampu membangun sistem pemberdayaan dan komunikasi yang efektif dalam organisasinya.

Komunikasi pemimpin akan efektif jika pemimpin mampu melaksanakan dan mewujudkan apa yang disampaikan. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan menarik setiap individu dalam organisasinya dengan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap visi yang akan dicapai. Kesungguhan dan kerja keras yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin transformasi akan mendorong keinginan individu untuk terlibat dalam mewujudkan visi tersebut. Namun, agar setiap individu mampu bekerjasama, maka pemimpin dapat menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dengan menciptakan sistem pemberdayaan dan jalur komunikasi yang mendukung terjadinya penyebaran informasi dan kerjasama tersebut. Dengan gaya kepemimpinan transaksional visi organisasi akan tercapai jika pemimpin mampu melakukan pembagian tugas dan fungsi setiap unit/bagian dengan tepat. Pemimpin juga harus mampu mengkomunikasikan pembagian tugas dan fungsi masing-masing unit atau bagian kepada seluruh anggota organisasi yang selanjutnya pemimpin juga perlu melaksanakan supervisi terhadap ketepatan anggota organisasi dalam memahami tugas dan fungsinya. Selain itu, keberhasilan-keberhasilan yang dicapai organisasi perlu dikomunikasikan agar memberi penguatan positif terhadap perubahan yang telah dilakukan.

## **J. Terbentuknya Transformasi Organisasi**

Transformasi organisasi adalah perubahan organisasi yang paling kompleks karena menuntut individu menerima konsep yang baru dan bekerja dengan menggunakan konsep yang baru tersebut. Seorang pemimpin tidak akan mudah untuk mengubah ataupun menanamkan konsep pada seorang individu karena adanya resistensi dari individu. Resistensi ini muncul karena individu tidak memahami manfaat dari konsep yang baru tersebut baik untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasi. Selain itu, resistensi juga terjadi karena individu kehilangan keuntungan ataupun karena adanya ketidakpercayaan terhadap keberhasilan yang akan dicapai.

Model transformasi yang diajukan oleh peneliti saat ini adalah berdasarkan teori organisasi belajar. Ciri utama dalam model transformasi organisasi belajar ini adalah adanya siklus belajar adaptif organisasi yakni proses belajar yang berkesinambungan yang dilakukan secara bersama-sama oleh pemimpin dan anggota organisasi. Siklus belajar adaptif merupakan kegiatan mempelajari pengalaman dan kesalahan yang menyebabkan organisasi tidak mampu menjawab tantangan dan tuntutan. Siklus belajar adaptif dilaksanakan dengan melibatkan seluruh individu di dalam organisasi melalui diskusi/dialog. Melalui siklus belajar adaptif, pemimpin mengajak seluruh individu dalam organisasi untuk memahami tantangan terhadap organisasi dan pengaruh tantangan tersebut terhadap kebutuhan individu. Diskusi dan dialog dilakukan secara kesinambungan dalam proses kerja sehari-hari. Kelima prinsip organisasi belajar dan siklus belajar adaptif tersebut akan membentuk konsep baru yang harus diterima individu. Transformasi organisasi akan terjadi jika sudah lebih banyak individu di dalam organisasi yang telah menerima konsep baru tersebut.

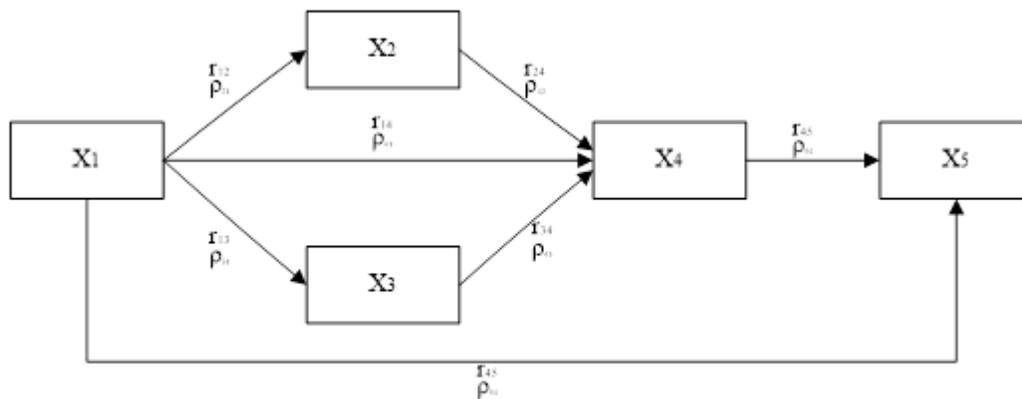
Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi belajar adalah gaya kepemimpinan dengan dimensi-dimensi transformasional dan transaksional. Dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional akan mendorong terbentuknya organisasi belajar dengan komitmen pemimpin yang tinggi untuk mencapai visi organisasi. Sedang, dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional akan mendorong terbentuknya organisasi belajar dengan kemampuan pemimpin membentuk dan mengawasi sistem baru yang diterapkan.

Dalam model-model transformasi sebelumnya, elemen kepemimpinan merupakan elemen penting dalam memulai dan mempertahankan transformasi organisasi. Pada model penelitian yang diajukan oleh peneliti saat ini, elemen kepemimpinan merupakan elemen penting dalam membentuk organisasi menjadi organisasi belajar. Dengan siklus belajar adaptif dan kelima

prinsip organisasi belajar maka organisasi akan mengalami transformasi organisasi sesuai visi dan nilai-nilai baru organisasi.

### K. Model Teoretik Transformasi Organisasi Belajar

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berfikir sebagaimana yang diuraikan di atas, maka model teoretik yang menjadi paradigma penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.14.



**Gambar 7.1. Model Teoretik Transformasi Organisasi Belajar**

Keterangan:

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Komunikasi Efektif

X<sub>3</sub> = Sistem Pemberdayaan

X<sub>4</sub> = Organisasi Belajar

X<sub>5</sub> = Transformasi Organisasi

ε<sub>1</sub> = Faktor-faktor lain yang mempengaruhi X<sub>2</sub> diluar X<sub>1</sub>

ε<sub>2</sub> = Faktor-faktor lain yang mempengaruhi X<sub>3</sub> diluar X<sub>1</sub>

ε<sub>3</sub> = Faktor-faktor lain yang mempengaruhi X<sub>4</sub> diluar X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub>

ε<sub>4</sub> = Faktor-faktor lain yang mempengaruhi X<sub>5</sub> diluar X<sub>1</sub> dan

## **BAB VIII**

### **MODEL TRANSFORMASI ORGANISASI BELAJAR**

#### **A. Keunikkan Model Transformasi Organisasi Belajar**

Berdasarkan berbagai referensi tentang transformasi organisasi, dapat disimpulkan bahwa transformasi organisasi adalah bentuk perubahan organisasi yang paling kompleks dimana perubahan yang dituntut adalah perubahan konsep pikir dari individu sehingga perubahan itu dapat membentuk organisasi sesuai dengan visi dan portofolio organisasi yang diharapkan. Berbagai penelitian mengemukakan elemen-elemen dan proses yang mempengaruhi terjadinya transformasi organisasi. Salah satu teori yang menarik peneliti adalah Teori Organisasi Belajar. Berdasarkan teori ini, transformasi akan terjadi jika organisasi tersebut menjadi organisasi belajar. Organisasi belajar menerapkan lima prinsip dasar dan siklus belajar adaptif dalam proses sehari-hari. Organisasi belajar mendorong terjadinya transformasi organisasi dengan merubah persepsi individu menjadi positif terhadap organisasi sehingga mau mendukung dan terlibat aktif untuk mencapai transformasi organisasi. Penelitian yang mendukung Teori Organisasi Belajar ini adalah Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Teori kepemimpinan ini mengemukakan tentang bagaimana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi persepsi individu. Teori berikutnya terkait dengan organisasi belajar adalah Teori Keharmonisan Kelompok. Teori ini menjelaskan bagaimana keharmonisan hubungan individu dalam organisasi dapat mempengaruhi persepsi individu sehingga individu merasa menjadi bagian dari organisasi dan mau ikut terlibat dalam transformasi organisasi.

Berdasarkan berbagai teori dan penelitian mengenai transformasi organisasi sebagaimana yang telah dijabarkan, maka peneliti mengajukan kesimpulan sebagaimana Gambar 4.7. Pada Gambar 4.7. dijelaskan bahwa menurut berbagai teori dan penelitian transformasi

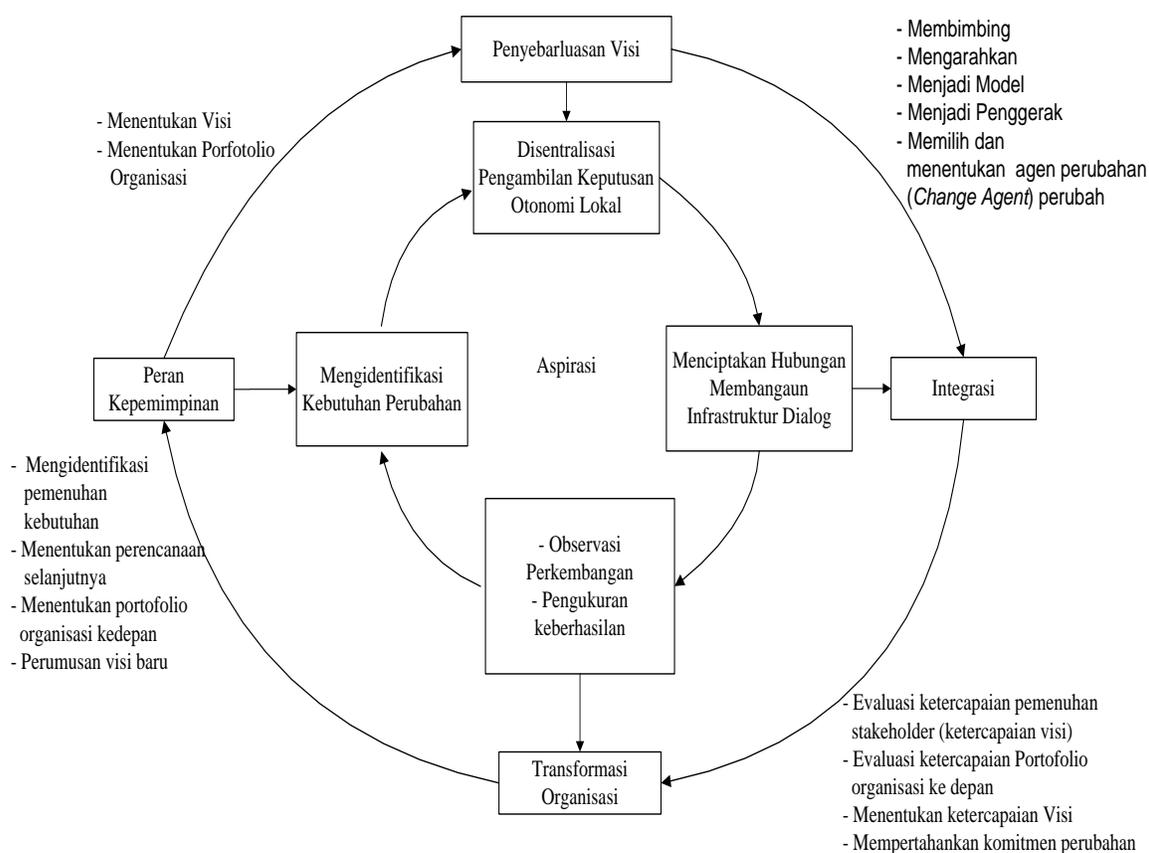
organisasi, transformasi organisasi dimulai dengan adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan. Kebutuhan akan perubahan ini dinyatakan dalam bentuk rumusan visi dan portofolio organisasi kedepan. Menurut Teori Organisasi Belajar, transformasi akan terjadi jika nilai-nilai yang dipercaya oleh individu-individu dalam organisasi tersebut telah sesuai dengan visi dan portofolio organisasi.

Nilai-nilai baru yang ingin ditanamkan tersebut diajarkan melalui kegiatan organisasi sehari-hari. Pemimpin memegang peranan penting dalam mengarahkan dan membimbing anggota-anggota organisasi memahami nilai-nilai baru yang ingin ditanamkan. Resistensi individu terhadap penerimaan nilai-nilai baru ini merupakan penyebab utama gagalnya transformasi. Resistensi dapat terjadi karena kurangnya informasi yang sampai kepada individu, kurangnya pemahaman individu dalam melaksanakan nilai-nilai tersebut ataupun individu tidak merasa menjadi bagian dalam organisasi tersebut sehingga tidak ingin terlibat aktif dalam transformasi organisasi. Oleh sebab itu, maka menurut Teori Organisasi Belajar, pemimpin harus menciptakan hubungan yang harmonis diantara individu dengan membangun infrastruktur dan dialog. Adapun tujuan dalam membangun infrastruktur dan dialog ini adalah menyebarkan informasi agar setiap individu dalam organisasi tersebut memiliki pemahaman yang sama terhadap nilai-nilai yang harus dijalankan dan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

Teori Organisasi Belajar juga mengemukakan bahwa proses transformasi terjadi melalui siklus belajar adaptif. Oleh sebab itu, pemimpin harus melakukan supervisi untuk mengetahui tingkat pengetahuan individu terhadap tugas dan fungsinya di dalam organisasi. Hasil supervisi ini digunakan oleh pemimpin untuk memperbaiki pemahaman individu yang salah, meningkatkan kemampuan individu, memperbaiki sistem dan kerjasama serta memberikan penghargaan terhadap keberhasilan yang telah dicapai. Dengan demikian, transformasi

organisasi akan terjadi jika semakin banyak individu yang menerima nilai-nilai yang ditanamkan dan menerima nilai-nilai tersebut sebagai tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin juga harus mempertahankan penerapan nilai-nilai tersebut agar perubahan menjadi permanen.

Teori Organisasi Belajar juga menekankan bahwa transformasi organisasi merupakan siklus yang berkelanjutan. Organisasi harus peka terhadap tantangan dan tuntutan pada masa yang akan datang sehingga tidak hanya berhenti pada visi dan portofolio yang sudah ada, melainkan terus menganalisa kebutuhan perubahan visi dan portofolio yang sesuai dengan tantangan dan tuntutan masa depan.



**Gambar 8.1. Model Transformasi Organisasi Belajar Konseptual**

Berdasarkan kesimpulan dari berbagai teori tentang bagaimana terjadinya transformasi organisasi sebagaimana yang dikemukakan di atas, maka peneliti mengajukan 9 (sembilan) hipotesa yang membangun paradigma penelitian ini. Adapun Model Transformasi Organisasi Belajar yang diajukan oleh peneliti sesuai dengan Gambar 2.14.

Berdasarkan hasil uji empirik terhadap model teoretik yang diajukan sebagai paradigma dalam penelitian ini, diperoleh bahwa korelasi dan regresi antara variabel sebagaimana yang diajukan dalam hipotesis ditemukan signifikan. Demikian pula, dari model analisis jalur yang diajukan didapati koefisien jalur yang signifikan sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Hasil uji statistik terhadap paradigma penelitian sebagaimana yang diajukan peneliti pada Gambar 2.14., didapati bahwa korelasi paling besar terdapat pada hubungan antara variabel transformasi organisasi dengan organisasi belajar. Sedangkan, berdasarkan analisis regresi, maka variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel transformasi organisasi adalah variabel gaya kepemimpinan. Dalam model ini, peneliti menemukan bahwa keefektifan komunikasi dan sistem pemberdayaan dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap gaya kepemimpinan. Selanjutnya, sesuai dengan Teori Organisasi Belajar yang mendasari Model Transformasi Organisasi yang diajukan peneliti, uji analisis jalur membuktikan bahwa ketiga variabel yakni gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan berpengaruh secara bersama-sama membentuk organisasi menjadi organisasi belajar. Dan, dari uji analisis jalur juga didapati bahwa variabel organisasi belajar dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi transformasi organisasi.

Keunikan model yang diajukan oleh peneliti dari model-model transformasi organisasi yang telah ada sebelumnya adalah adanya variabel organisasi belajar. Kelima prinsip dalam organisasi belajar dan siklus belajar adaptif mendorong tercapainya transformasi organisasi. Menurut Teori Organisasi Belajar, transformasi organisasi akan tercapai apabila semakin banyak

individu yang memiliki persepsi yang sama tentang pentingnya perubahan yang harus dilaksanakan, mendukung perubahan dengan memahami visi, bekerja dalam sistem, bekerja dalam tim, membentuk mental bekerja dan kemampuan diri yang diperlukan. Selanjutnya, dengan siklus belajar adaptif, pemimpin dapat memperbaiki konsep/nilai, sistem dan berbagai hal yang belum sesuai dengan nilai-nilai yang ingin ditanamkan.

Keunikan kedua dari model transformasi organisasi dari penelitian ini adalah ditemukan tiga elemen yang secara bersama-sama lebih efektif dalam membangun organisasi menjadi organisasi belajar, yakni gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan. Dan ditemukannya jalur terpendek untuk mencapai transformasi organisasi yakni menggunakan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta membentuk organisasi menjadi organisasi belajar. Dimensi gaya kepemimpinan transformasional dilaksanakan pemimpin dengan menjadi model dalam melaksanakan nilai-nilai yang ingin ditanamkan dalam organisasi. Pemimpin menjadi contoh dalam melaksanakan nilai-nilai tersebut dengan melaksanakan apa yang ia sampaikan. Sedangkan, dimensi gaya kepemimpinan transaksional dilaksanakan pemimpin dengan membangun strategi yang tepat dalam menyebarkan nilai-nilai yang ingin ditanamkan dan melakukan evaluasi taraf penerimaan masing-masing individu terhadap nilai-nilai tersebut.

Komunikasi efektif digunakan pemimpin untuk menyampaikan konsep/nilai baru yang ingin diterapkan serta manfaat lebih yang akan dirasakan jika konsep/nilai tersebut diterapkan. Selain itu, pemimpin harus mampu menunjukkan komitmennya sendiri dalam mengaplikasikan konsep/nilai baru tersebut dengan menjadi contoh/model yang sesuai dengan konsep/nilai tersebut. Sedangkan, melalui sistem pemberdayaan, pemimpin melakukan pembagian tugas dan wewenang yang mendukung keterlibatan seluruh individu dalam mendukung terinternalisasinya konsep/nilai baru di dalam pelayanan. Agar setiap individu memahami nilai-nilai yang ingin

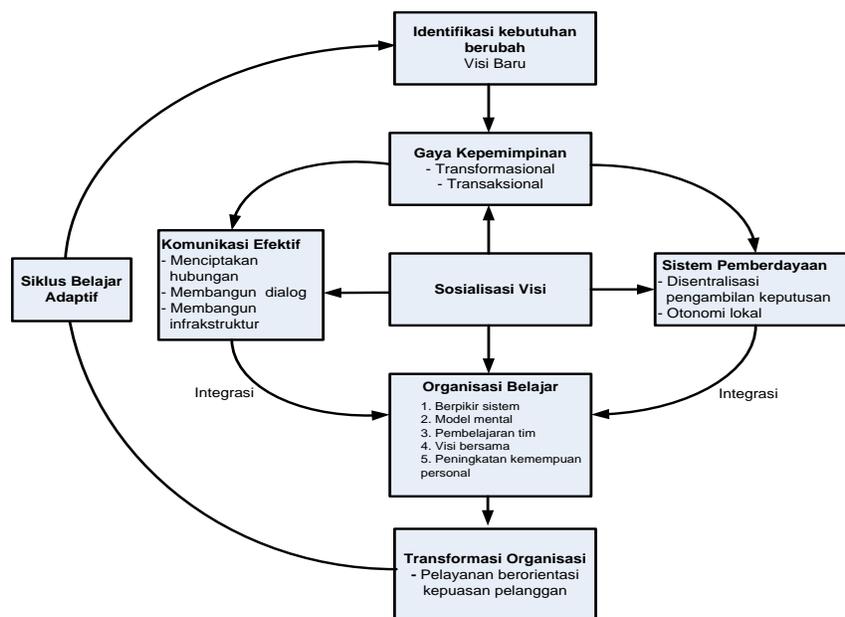
ditanamkan maka pemimpin harus memberikan arahan dan bimbingan melalui supervisi. Melalui supervisi, pemimpin menterjemahkan konsep/nilai yang baru tersebut dalam aplikasi pekerjaan sehari-hari. Selain itu, pemimpin juga harus mampu membentuk sistem pengawasan terhadap ketepatan pemahaman dan kemampuan individu mengaplikasikan nilai/konsep baru tersebut dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Strategi organisasi belajar, individu-individu dalam organisasi diarahkan untuk memahami visi dan portofolio organisasi, bekerja dalam tim, bekerja dengan sistem, memiliki kemampuan personal yang benar, memiliki mental bekerja yang baik. Dengan demikian, organisasi dapat lebih cepat memahami dan memperbaiki berbagai hal yang belum sesuai dengan visi/portofolio untuk mencapai transformasi organisasi.

Berdasarkan Teori Organisasi Belajar, dalam model ini sasaran perubahan yang pertama adalah individu. Menurut teori tersebut, individu akan berubah melalui analisa kognitif yang dilakukannya dan analisa kognitif tersebut terjadi dengan menganalisa berbagai informasi yang diterimanya. Dari analisa kognitif tersebut, maka individu tersebut akan mengambil kesimpulan apakah ia memiliki kebutuhan untuk mendukung perubahan organisasi. Jika kesimpulan individu tersebut bahwa ia memiliki kebutuhan terhadap organisasi tersebut maka ia akan mendukung perubahan dengan melaksanakan tugas dan fungsi sesuai yang dituntut padanya. Oleh sebab itu, dalam model transformasi ini, proses penyebaran informasi dan membangun sistem pemberdayaan yang mendorong keterlibatan seluruh individu sangat diutamakan. Dengan komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan, setiap individu diharapkan memiliki informasi yang sama tentang kondisi yang terjadi dalam organisasi, pentingnya perubahan yang harus dilakukan dan apa yang dapat dilakukannya untuk mendukung perubahan tersebut. Dalam model yang diajukan peneliti ini, peneliti berkesimpulan bahwa transformasi organisasi hanya akan terjadi jika organisasi tersebut berubah terlebih dahulu menjadi organisasi belajar. Kesimpulan ini diajukan peneliti oleh karena kelima prinsip organisasi belajar dan siklus belajar

adaptif merupakan strategi yang digunakan model ini untuk mengatasi resistensi individu. Apabila resistensi individu terhadap perubahan dapat diatasi, maka transformasi organisasi dapat dicapai.

Model yang diajukan peneliti jika diterapkan di rumah sakit dapat digambarkan seperti Gambar 8.1. Berdasarkan gambar tersebut, kebutuhan berubah didasarkan atas visi dan portofolio RS yakni memberikan pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Untuk mengembangkan pelayanan RS agar berorientasi kepada kepuasan pelanggan, maka direktur harus peka terhadap jenis pelayanan yang dibutuhkan pelanggan dan hal-hal yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud bukan hanya pasien melainkan semua pihak yang membutuhkan pelayanan kesehatan dari RS. Oleh karena itu, direktur RS bukan hanya harus memahami pola penyakit dan pelayanan yang dibutuhkan, tetapi juga harus memahami arah kebijakan pemerintah, standar kesehatan masyarakat yang harus dicapai, dan perubahan konsep pelayanan kesehatan yang diharapkan oleh masyarakat. Hal-hal tersebut akan menciptakan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan RS. Pada saat ini, pelayanan di rumah sakit sesungguhnya bukan hanya untuk mengobati, tetapi lebih daripada itu, rumah sakit sesungguhnya harus menjadi pusat peningkatan standar kesehatan masyarakat. Rumah sakit harus turut bertanggung jawab agar masyarakat memahami tentang kesehatan, mampu meningkatkan kewaspadaan terhadap gaya hidup ataupun pola aktivitas yang mengancam kesehatannya. Direktur juga harus memahami berbagai kelompok masyarakat yang menjadi pelanggannya, perubahan kebutuhan pelayanan kesehatan dari setiap kelompok masyarakat dan tuntutan kebijakan pemerintah dan masyarakat dari waktu ke waktu. Dengan membangun kepekaan terhadap kebutuhan pelanggannya, direktur dapat menyesuaikan visi dan portofolio RS sesuai dengan tuntutan tersebut.

Sesuai dengan model yang digambarkan pada Gambar 8.1., setelah direktur merumuskan visi dan portofolio RS sesuai dengan kepuasan pelanggan, maka direktur menyebarluaskan visi dan portofolio yang ingin dibentuk tersebut melalui gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan. Ketiga variabel ini sebagaimana yang telah dijelaskan dalam model penelitian dilaksanakan untuk membentuk RS menjadi organisasi belajar. Melalui ketiga variabel tersebut, maka direktur harus mampu menyebarluaskan visi, membangun sistem dan kerjasama, membangun kemampuan SDM dan membentuk mental kerja SDM yang tepat sesuai visi RS. Sesuai dengan hasil penelitian, strategi-strategi yang dapat digunakan oleh direktur untuk membangun RS menjadi organisasi belajar dari setiap variabel dapat dilihat pada Gambar 8.1. Selanjutnya, direktur juga harus menganalisa kembali melalui siklus belajar adaptif hal-hal yang masih belum sesuai, memberi pengarahannya dan bimbingan untuk memperbaiki hal-hal yang masih belum mendukung visi dan portofolio baru RS.



Gambar 8.2 Model Transformasi Organisasi Pelayanan Berorientasi Kepuasan Pelanggan RS IPI

## **B. Gaya Kepemimpinan Dan Transformasi Organisasi Model Transformasi Organisasi Belajar**

Pengujian pada hipotesa kesatu menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan direktur berpengaruh terhadap transformasi organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Higgs & Rowland<sup>32</sup> yang mengatakan bahwa pemimpin harus mampu membimbing dan mendidik individu-individu melaksanakan nilai-nilai yang tepat untuk organisasi, penelitian Karp & Helgo<sup>33</sup> menyebutkan individu akan berubah apabila mereka melihat model perilaku yang diinginkan, tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dikomunikasikan serta adanya prestasi dan penghargaan yang penting bagi organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung model transformasi yang menyebutkan bahwa elemen kepemimpinan merupakan elemen penting dalam transformasi organisasi, yakni Model Transformasi McKinsey dalam The Transformational Report<sup>10</sup>, Fuda serta Schneider dan Betty dalam Theories and Models of Organizational Change<sup>11</sup>. Sesuai dengan Teori Organisasi Belajar, dalam transformasi, pemimpin adalah pencetus, pembimbing dan pengarah perubahan. Pemimpin dalam organisasi belajar menggunakan siklus belajar adaptif sebagai strategi untuk menyebarkan informasi dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan individu-individu dalam melaksanakan tugas sesuai visi dan nilai organisasi. Strategi ini merupakan keunggulan organisasi belajar untuk mendorong terjadinya transformasi organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, perilaku, komunikasi dan keberanian mengambil keputusan serta inovasi dari pemimpin dalam mencapai visi organisasi. Agar individu dapat mendukung terjadinya perubahan maka individu harus memiliki persepsi bahwa perubahan itu merupakan bagian dari kebutuhannya. Oleh sebab itu, pemimpin perlu melaksanakan strategi yang tepat agar persepsi individu terhadap kebutuhan tersebut dapat terbentuk. Dalam beberapa

---

<sup>10</sup> The Transformational Report. (2007). *op.cit.*

<sup>11</sup> Theories and Models of Organizational Change.*op.cit.*

penelitian disebutkan bahwa kepemimpinan mendorong terjadinya perubahan dengan melakukan komunikasi terbuka, menciptakan ide-ide baru dan mengambil resiko, menampilkan sikap profesionalisme, membimbing dan menjadi model dalam melaksanakan nilai-nilai organisasi.

Menurut Teori Organisasi Belajar, gaya kepemimpinan yang tepat adalah melaksanakan manajemen terbuka, pemimpin bertindak sebagai pengarah (*coach*), memperbaiki kondisi dan krisis dengan proses belajar, tidak bertindak sebagai pahlawan tapi lebih mendorong terjadinya kerjasama tim, dan menjadi contoh dalam melaksanakan nilai-nilai yang harus dijalankan. Tidak hanya cukup dengan menjadi contoh, membangun idealisme, komunikasi terbuka dan kerjasama, pemimpin juga harus mampu membimbing, mengarahkan dan mengevaluasi kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaannya, menemukan hambatan dan merubah hal-hal yang belum tepat dalam proses bekerja. Kemampuan pemimpin dalam membimbing dan mengarahkan akan membangun kemampuan individu sehingga ia mampu meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya kemampuan individu dalam melaksanakan kinerjanya akan mendorong kepuasannya dalam bekerja. Hal ini akan meningkatkan rasa keberartiannya dalam organisasi dan mendorong individu tersebut untuk lebih terlibat. Gaya kepemimpinan sesuai dengan Teori Organisasi Belajar adalah sesuai dengan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesa kesatu ini, persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan direktur condong pada kategori menengah. Untuk meningkatkan persepsi pegawai RSUD IPI terhadap direktur, maka direktur dapat melaksanakan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Hal-hal yang dapat dilakukan direktur adalah menetapkan visi yang sesuai dengan tuntutan pelanggan terhadap RS dan memenuhi kebutuhan pegawai RS, memiliki ide-ide baru untuk mencapai berbagai target dalam RS serta menampilkan sikap profesional baik dalam perilaku, kemampuan komunikasi, pengetahuan dan

kemampuan membagi tugas. Selanjutnya, direktur harus mampu menjadi model, menunjukkan<sup>44</sup> idealisme dan komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai yang disampaikan, melakukan komunikasi terbuka, mendorong peningkatan pengetahuan dan kerjasama. Direktur juga harus mampu membagi tugas dan wewenang dengan tepat, membimbing pelaksanaan tugas, melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap proses yang belum tepat melalui siklus belajar adaptif. Sesuai dengan hasil analisis dari model penelitian yang diajukan, jika persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan direktur meningkat maka akan mendorong transformasi organisasi di RSUD IPI.

### **c. Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Efektif Model Transformasi Organisasi Belajar**

Hasil pengujian pada hipotesa kedua menunjukkan terdapat pengaruh persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan direktur terhadap komunikasi efektif. Hasil ini mendukung Teori Organisasi Belajar yang menyatakan bahwa kemampuan pemimpin melakukan komunikasi efektif merupakan salah satu strategi mempersatukan organisasi dalam melakukan proses belajar dan mencapai visi organisasi. Hasil analisis ini juga mendukung penelitian dari Kontoghiorghes, *et.al*<sup>18</sup> yang mengemukakan tentang gaya kepemimpinan yang mendorong proses perubahan yakni komunikasi terbuka dan penyebaran informasi, berani mengambil resiko dalam melakukan ide-ide baru, serta mampu memimpin secara profesional. Hasil penelitian ini juga membuktikan pendapat Bass<sup>23</sup>, Karp & Helgo<sup>33</sup>, Higgs & Rowland<sup>32</sup>, yang mengemukakan pentingnya kesesuaian antara sikap dan perilaku pemimpin dengan hal-hal yang disampaikan pemimpin secara verbal agar pesan nilai yang ingin ditanamkan dapat diterima anggota. Hasil pengujian

---

<sup>18</sup> Kontoghiorghes, C., et all. *op.cit*

<sup>23</sup> Bass, B.M. (2000). *op.cit*.

<sup>32</sup> Higgs, M., & Rowland, D. (2000). *op.cit*.

<sup>33</sup> Karp, T., & Helgo, T. (2005). *op.cit*.

hipotesa kedua juga menunjukkan terdapat korelasi positif antara persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan direktur dengan komunikasi efektif, dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian Dvir,*et.al.*<sup>43</sup> yang menemukan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasi dengan kemauan kerjasama individu dan peningkatan penampilan organisasi, loyalitas dan keinginan untuk bekerja keras dari anggota organisasi. Selanjutnya, dari hasil penelitian ini juga dapat dibuktikan bahwa Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio<sup>34</sup> dan Bass<sup>23</sup>, mendukung Teori Komunikasi Efektif yang dikemukakan Gibson, *et.al.*<sup>36</sup>. Dengan demikian, agar pemimpin dapat memberi informasi dengan jelas nilai-nilai yang ingin ditanamkan dalam bekerja, pemimpin seharusnya memperhatikan dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.

Berdasarkan analisa hasil penelitian ini dan berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dari teori dan penelitian sebelumnya maka hipotesa bahwa persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan direktur mempengaruhi terjadinya komunikasi efektif dapat diterima. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional akan mendorong terjadinya komunikasi efektif dengan menyebarkan idealisme dan inspirasi dari pemimpin serta menstimulasi intelektual dan pertimbangan individu melalui kesesuaian antara pesan verbal dan sikap/perilaku yang ditunjukkan pemimpin. Dan sesuai dengan dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional, komunikasi efektif dilaksanakan pemimpin melalui proses pengarahan (pembimbingan) untuk mendorong pembentukan model mental, pola berpikir sistem dan proses pemecahan masalah sesuai dengan nilai-nilai yang ingin ditanamkan pada anggotanya. Dengan demikian, di dalam

---

<sup>23</sup> Bass, B.M. (1999). *op.cit*

<sup>34</sup> Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990) *op.cit*

<sup>43</sup> Dvir, T., et all (2002). *op.cit.*

<sup>36</sup> Gibson, et all (2009). *op.cit.*

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terdapat sikap dan perilaku direktur yang mendorong komunikasi efektif kepada anggotanya.

Data menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan direktur condong pada kategori menengah. Demikian pula, persepsi pegawai pada komunikasi efektif. Untuk meningkatkan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan direktur, maka direktur perlu menerapkan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Gaya Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan persepsi pegawai terhadap direktur apabila direktur menunjukkan kesesuaian antara pesan verbal dan nonverbal yang disampaikan. Sikap dan perilaku direktur yang sesuai dengan nilai-nilai yang disampaikan akan membentuk persepsi yang positif dari pegawai dan mendorong terjadinya internalisasi nilai-nilai tersebut pada pegawai. Dengan Gaya Kepemimpinan Transaksional, direktur dapat meningkatkan persepsi dari anggotanya karena kemampuan direktur dalam membimbing, mengarahkan dan mengevaluasi kesesuaian pelaksanaan sistem dalam organisasi dengan visi dan nilai-nilai yang ingin ditanamkan. Dengan meningkatnya persepsi individu pada gaya kepemimpinan direktur maka komunikasi yang dilakukan direktur akan semakin efektif.

#### **D. Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Pemberdayaan Model Transformasi Organisasi Belajar**

Hasil pengujian pada hipotesa ketiga menunjukkan adanya pengaruh persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan terhadap sistem pemberdayaan. Hasil analisis ini mendukung penelitian Bass<sup>23</sup> dan Condreanu<sup>27</sup> yang menyebutkan bahwa pemimpin harus mampu membangun sistem pemberdayaan yang mendorong keterlibatan individu dan kelompok.

---

<sup>23</sup> Bass, B.M. (2000). *op.cit.*

<sup>27</sup> Condreanu, A. (2010). *op.cit.*

Keterlibatan seluruh individu dan kelompok akan mendorong penyebaran informasi ke seluruh organisasi dan membangun kerjasama di dalam maupun antar unit.

Hasil analisis ini juga mendukung penelitian Gil,*et.al*<sup>24</sup> bahwa sistem pemberdayaan dapat meningkatkan keharmonisan dalam kelompok. Selanjutnya, hasil penelitian ini menguatkan penelitian Bleak & Fulmer<sup>2</sup> tentang peranan supervisi pemimpin dalam sistem pemberdayaan. Pemimpin harus menggunakan supervisi sebagai strategi dalam membimbing dan mensinergikan kontribusi anggota-anggotanya dalam melakukan tugas-tugasnya dengan benar serta pemimpin yang harus menjadi penerjemah strategi dalam proses sehari-hari.

Berdasarkan analisa hasil penelitian ini dan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dari teori dan penelitian sebelumnya maka hipotesa bahwa persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan direktur mempengaruhi terjadinya sistem pemberdayaan dapat diterima. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat mendorong efektifitas sistem pemberdayaan dengan melaksanakan pembagian tugas dan kekuasaan sesuai prinsip manajemen terbuka, kerjasama tim dan pemimpin menjadi contoh dalam menerapkan nilai-nilai. Sedangkan, sesuai dengan dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional, pemimpin mendorong efektifitas sistem pemberdayaan dengan berperanan dalam melaksanakan supervisi untuk membimbing dan mensinergikan anggota-anggotanya dalam pembentukkan model mental, pola berpikir sistem dan proses pemecahan masalah. Dengan demikian, di dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terdapat sikap dan perilaku pemimpin yang mendorong efektifitas sistem pemberdayaan yang lebih baik.

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dalam penelitian ini, persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan direktur condong pada kategori menengah. Demikian pula, data dari hasil

---

<sup>2</sup> Bleak, J.L., & Fulmer, R.m. (2009). *op.cit*.

<sup>24</sup> Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. & Barrasa, A. (2005). *op.cit*

analisis terhadap yang sistem pemberdayaan direktur juga condong pada kategori menengah. Dari data ini, maka gaya kepemimpinan direktur dapat ditingkatkan dengan menerapkan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Gaya Kepemimpinan Transformasional akan mendorong persepsi pegawai yang positif terhadap direktur. Hal-hal yang dapat dilakukan direktur adalah melaksanakan manajemen terbuka dengan melibatkan seluruh individu secara adil melalui pembagian tugas dan wewenang yang sesuai dengan kemampuan individu. Selain itu, direktur sebaiknya memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan komitmen dan kontribusi pegawai, memberikan contoh terhadap kerjasama yang diharapkan serta menjadi pemersatu di dalam organisasi. Sedangkan, dengan dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional, persepsi pegawai yang positif didorong dengan kemampuan direktur dalam membimbing, menterjemahkan prosedur kerjasama yang harus dilakukan serta memperbaiki prosedur yang belum memberikan hasil yang sesuai dengan visi dan nilai-nilai dengan pemberian umpan balik berupa penghargaan maupun hukuman yang sesuai. Dengan meningkatnya persepsi individu pada gaya kepemimpinan direktur, maka individu akan lebih terlibat membangun sistem pemberdayaan yang semakin baik pula.

#### **E. Gaya Kepemimpinan Dan Organisasi Belajar Model Transformasi Organisasi Belajar**

Hasil pengujian pada hipotesa keempat membuktikan bahwa persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap organisasi belajar. Hasil pengujian ini mendukung penelitian Bass dan Avolio<sup>34</sup> yang menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional memberikan kontribusi dalam membentuk dan mempertahankan organisasi menjadi organisasi belajar. Pemimpin yang mengadopsi dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional mampu membangun nilai dan sistem yang sesuai serta

---

<sup>23</sup> Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). *op.cit.*

melakukan pengontrolan dengan baik untuk memastikan nilai-nilai yang ditanamkan telah dilaksanakan. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional akan merubah nilai-nilai internal anggota-anggota dalam organisasi agar sesuai dengan tuntutan dari nilai-nilai organisasi.

Sesuai dengan teori kepribadian yang dikemukakan oleh Slocum,*et.al.*<sup>28</sup> dan Sujanto,*et.al.*<sup>29</sup> nilai-nilai individu merupakan bagian dari kepribadian, keinginan belajar dan motivasi individu yang sebahagian dari nilai-<sup>23</sup> tersebut dapat dirubah berdasarkan analisa kognitif individu. Perubahan nilai individu tersebut didorong oleh pemenuhan kebutuhannya. Dan sesuai dengan Teori Organisasi Belajar dari Senge,*et.al.*<sup>21</sup>, perubahan organisasi akan permanen jika semakin banyak individu dalam organisasi yang menerima nilai-nilai organisasi sebagai nilai internalnya.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan condong pada kategori menengah, demikian pula persepsi pegawai pada organisasi belajar juga condong pada kategori menengah. Persepsi pegawai pada gaya kepemimpinan dapat ditingkatkan dengan menerapkan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Dengan gaya kepemimpinan tersebut, pemimpin mendorong persepsi individu dengan menanamkan visi, nilai-nilai, strategi dan sistem yang ingin dicapai organisasi. Dan dengan strategi organisasi belajar, analisa kognitif individu distimulasi untuk memahami hambatan-hambatan perubahan, hal-hal yang perlu dirubah dan tujuannya serta manfaat perubahan tersebut terhadap organisasi dan diri individu. Dengan analisa kognitif tersebut, persepsi individu terhadap pentingnya perubahan dapat terbentuk dan prinsip-prinsip organisasi belajar dapat lebih diinternalisasikan pada individu.

---

<sup>28</sup> Slocum, Jr. J.W., Hellriegel, D. (2009). *op.cit.*

<sup>29</sup> Sujanto, A., Lubis, H., & Hadi, T. (2014). *op.cit.*

<sup>21</sup> Senge, et all. (2008). *op.cit.*

## **F. Komunikasi Efektif Dan Organisasi Belajar Model Transformasi Organisasi Belajar**

Hasil analisis pada hipotesa kelima menunjukkan bahwa komunikasi efektif memiliki hubungan dan pengaruh terhadap terbentuknya organisasi belajar. Semakin baik komunikasi efektif maka semakin baik pula terbentuk organisasi belajar. Hipotesa kelima ini mendukung penelitian Senge,*et.al.*<sup>21</sup> yang mengemukakan strategi komunikasi efektif dalam kepemimpinan. Dengan komunikasi efektif, pemimpin tidak hanya memberi tuntutan kepada anggota, melainkan juga mendengarkan kebutuhan dan kesulitan anggota. Selain itu, komunikasi efektif juga mengharuskan pemimpin menunjukkan sikap dan perilaku sesuai dengan pesan verbal, sehingga pesan yang ingin disampaikan pemimpin dapat diterima dengan jelas oleh anggotanya. Menurut Condreanu<sup>27</sup> dengan komunikasi efektif, individu memahami apa yang menjadi tuntutan lingkungan eksternalnya sebagai kontrak psikologisnya menjadi bagian dari kelompok tersebut.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Marrapodi<sup>20</sup> yang menyatakan bahwa organisasi belajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi penyebaran informasi dan komunikasi terbuka yang mendorong proses belajar dan peningkatan pengetahuan dari seluruh anggotanya terhadap nilai-nilai dari visi organisasi. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga sesuai dengan Peter Kline dalam Senge,*et.al.*<sup>21</sup>, yang menyatakan bahwa komunikasi efektif merupakan satu strategi dalam penyebaran informasi tentang nilai-nilai organisasi belajar yang dapat mempengaruhi individu-individu untuk merubah konsepnya. Sesuai dengan teori dan hasil penelitian yang telah disebutkan, maka hasil penelitian ini juga menemukan bahwa persepsi pegawai pada komunikasi efektif direktur berpengaruh terhadap terbentuknya organisasi belajar. Dengan terbuktinya pengaruh komunikasi efektif direktur terhadap organisasi belajar dari hasil

---

<sup>21</sup> Senge, et all. (2008). *op.cit.*

<sup>27</sup> Condreanu, A. (2010). *op.cit.*

<sup>20</sup> Marrapodi, J. (2003). *op.cit.*

penelitian ini, maka strategi ini sebaiknya digunakan oleh pemimpin dalam mendorong terbentuknya organisasi belajar dalam organisasi.

### **G. Sistem Pemberdayaan Dan Organisasi Belajar Model Transformasi Organisasi Belajar**

Hasil analisis dari hipotesa keenam menunjukkan bahwa sistem pemberdayaan memiliki hubungan dan pengaruh terhadap terbentuknya organisasi belajar. Semakin baik sistem pemberdayaan maka semakin baik pula terbentuk organisasi belajar. Hasil penelitian ini mendukung Teori Organisasi Belajar dan penelitian-penelitian tentang pengaruh sistem pemberdayaan terhadap organisasi belajar. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Wang<sup>22</sup>, Bleak & Fulmer<sup>2</sup> serta Issan & Gornaa<sup>1</sup> yang mengemukakan bahwa sistem pemberdayaan merupakan salah satu strategi yang tepat untuk membentuk prinsip-prinsip organisasi belajar terutama dalam pembentukan kerjasama tim, model mental dalam pemecahan masalah, dan berpikir sistem.

Hasil penelitian ini juga sependapat dengan penelitian Zhu, *et.al.*<sup>9</sup> dan Condreanu<sup>27</sup> yang mengemukakan bahwa sistem pemberdayaan dan supervisi yang tepat akan membantu individu dan kelompok terlibat aktif dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang diberikan. Dengan terbuktinya pengaruh sistem pemberdayaan terhadap organisasi belajar, maka strategi ini sebaiknya digunakan oleh pemimpin dalam mendorong terbentuknya organisasi belajar.

Dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa penilaian pegawai terhadap sistem pemberdayaan direktur dan organisasi belajar condong pada kategori menengah. Dengan

---

<sup>1</sup> Issan, S. & Gornaa, N. (2010). *op.cit.*

<sup>2</sup> Bleak, J.L., & Fulmer, R.M. (2009). *op.cit.*

<sup>9</sup> Zhu W., et all. (2012).*op.cit.*

<sup>22</sup> Wang, P.Y., (2006). *op.cit.*

<sup>27</sup> Condreanu, A. (2010).*op.cit.*

demikian masih dapat dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan persepsi pegawai terhadap sistem pemberdayaan dan organisasi belajar. Sesuai dengan teori dan penelitian sebelumnya, sistem pemberdayaan dapat ditingkatkan jika direktur mampu melakukan pembagian tugas dan wewenang secara adil sesuai dengan kemampuan individu dan kelompok, melakukan evaluasi, supervisi dan pembimbingan untuk memastikan agar setiap individu mampu melakukan tugasnya dengan tepat. Sistem pemberdayaan yang dibangun dengan strategi yang baik akan meningkatkan keterlibatan dari individu-individu dalam organisasi. Dengan semakin banyak individu yang memahami visi, nilai-nilai, sistem dan arah pengembangan organisasi, maka semakin banyak pula individu yang akan terlibat untuk mendukung terbentuknya organisasi belajar.

#### **H. Organisasi Belajar Dan Transformasi Organisasi Model Transformasi Organisasi Belajar**

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesa ketujuh, didapati bahwa organisasi belajar memiliki hubungan dan pengaruh terhadap terbentuknya transformasi organisasi. Semakin baik organisasi belajar maka semakin baik pula terbentuk transformasi organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Teori Organisasi Belajar dan penelitian-penelitian tentang pengaruh organisasi belajar terhadap transformasi organisasi sebagaimana diuraikan di atas. Hasil uji kedua variabel ini mendukung teori dan penelitian Senge<sup>21</sup> bahwa organisasi belajar dengan siklus belajar adaptif dengan lima prinsipnya mendorong terinternalisasinya nilai-nilai baru dalam transformasi organisasi. Sesuai dengan penelitian Sugarman<sup>14</sup>, siklus belajar adaptif dapat digunakan untuk membentuk elemen-elemen organisasi yang mendukung terjadinya fleksibilitas organisasi, keterlibatan seluruh individu, kerjasama dan keharmonisan dalam tim kerja sebagai strategi dalam mencapai transformasi organisasi.

---

<sup>21</sup> Senge, P.M. et al. (2008). *op.cit.*

<sup>14</sup> Sugarman, B. (2000). *op.cit.*

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Kontoghiorghes, *et.al.*<sup>18</sup> yang menggunakan siklus belajar adaptif dalam membantu organisasi melalui konflik dan ketidakpastian dalam proses menuju transformasi organisasi. Penelitian tersebut mengemukakan bahwa proses transformasi organisasi akan melalui konflik dan ketidakpastian karena adanya resistensi dari individu-individu ataupun belum tercapainya tujuan yang diharapkan, namun jika organisasi mampu melalui proses tersebut, maka individu-individu akan mendapatkan pengalaman yang berarti dan akan terlibat aktif dalam agenda transformasi organisasi. Best,*et.al.*<sup>15</sup> dan Harnaus<sup>19</sup> mengemukakan bahwa Model Transformasi Organisasi Belajar dianggap sesuai untuk meningkatkan mutu pelayanan institusi kesehatan. Pada kedua model transformasi tersebut, perubahan organisasi dilakukan untuk menerapkan nilai-nilai baru dalam pelayanan kesehatan dengan menerapkan prinsip-prinsip organisasi belajar.

Hasil analisis dari data penelitian ditemukan bahwa persepsi pegawai RSUD IPI pada organisasi belajar dan transformasi organisasi condong pada kategori menengah. Untuk meningkatkan persepsi pegawai tersebut maka kelima prinsip organisasi belajar dan siklus belajar adaptif dapat digunakan sebagai strategi untuk mendorong terjadinya transformasi di RSUD IPI. Persepsi pegawai yang rendah dapat ditingkatkan dengan memperkenalkan strategi siklus belajar adaptif serta menggunakannya dalam menemukan masalah dan hal-hal yang belum sesuai dengan visi dan nilai-nilai RSUD IPI. Dengan belajar dari masalah, pegawai RSUD IPI dapat memahami dengan lebih jelas apa yang sesungguhnya harus dirubah dan alasan mengapa hal itu harus dirubah. Dengan siklus belajar adaptif, setiap pegawai RSUD IPI akan mendapat informasi dan akan memahami nilai-nilai, sistem dan konsep kerja yang sesuai. Pengetahuan yang cukup akan meningkatkan kemampuan kerja pegawai. Kemampuan kerja pegawai yang meningkat

---

<sup>18</sup> Kontoghiorghes, *et.al. op.cit.*

<sup>15</sup> Best, *et.al.* (2012). *op.cit.*

<sup>19</sup> Harnaus, (2008). *op.cit.*

akan meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai dalam transformasi organisasi. Dengan demikian, persepsi pegawai terhadap transformasi organisasi di RSUD IPI juga akan meningkat.

## **I. Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif dan Sistem Pemberdayaan Model Transformasi Organisasi Belajar**

Hasil pengujian pada hipotesa kedelapan ini membuktikan dugaan peneliti bahwa jika pemimpin melaksanakan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional, sistem pemberdayaan dan komunikasi efektif secara bersama-sama untuk membangun organisasi menjadi organisasi belajar. Sebagaimana yang telah dijelaskan, dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional menarik individu karena pemimpin mampu menunjukkan komitmen dan idealisme dalam melaksanakan nilai-nilai yang ingin ditanamkan serta melaksanakan apa yang diucapkan. Dengan contoh yang diberikan oleh pemimpin tersebut, maka individu-individu akan memahami nilai-nilai dan visi organisasi yang ingin dicapai. Sedangkan, dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional membangun kepemimpinan secara profesional. Pemimpin mampu menunjukkan keahliannya dalam menganalisa hal-hal yang menjadi hambatan dan membimbing individu-individu dalam mengatasi masalah-masalah tersebut.

Elemen kedua yang harus dilaksanakan pemimpin adalah membangun sistem pemberdayaan dengan pembagian tugas dan wewenang secara tepat. Selanjutnya, untuk memastikan pembagian tugas dan wewenang tersebut dilaksanakan dengan baik, maka pemimpin juga harus mampu melaksanakan supervisi. Dan elemen ketiga yang harus dilaksanakan pemimpin adalah membangun komunikasi efektif untuk menyebarkan informasi dan meningkatkan pengetahuan dari setiap individu sehingga mengetahui kondisi yang ada dan

hal-hal yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu, komunikasi efektif juga diperlukan agar setiap individu memahami sistem bekerja serta hubungan kerjasama antara satu dengan yang lain.

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan, sistem pemberdayaan dan komunikasi efektif yang dilaksanakan secara bersama sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi belajar lebih efektif dalam membentuk organisasi menjadi organisasi belajar. Dengan demikian, untuk membangun RSUD IPI menjadi organisasi belajar maka direktur RSUD IPI harus melaksanakan ketiga elemen tersebut secara bersama-sama dengan tujuan melaksanakan kelima prinsip organisasi belajar dan siklus belajar adaptif.

#### **J. Gaya Kepemimpinan Direktur, Organisasi Belajar dan Transformasi Organisasi Model Transformasi Organisasi Belajar**

Hasil analisis pada penelitian ini juga membuktikan dugaan peneliti bahwa untuk mencapai transformasi organisasi, maka jalur terpendek yang dapat ditempuh adalah melaksanakan gaya kepemimpinan yang tepat dan membangun organisasi menjadi organisasi belajar. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan yang mengadopsi dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Sedangkan, organisasi belajar adalah organisasi yang menerapkan lima prinsip dan siklus belajar adaptif dalam proses sehari-hari. Dalam organisasi belajar terdapat lima prinsip yang harus diterapkan, yakni (1) bekerja untuk mencapai satu visi, (2) bekerja dalam sistem, (3) bekerja sebagai tim, (4) mengutamakan peningkatan kemampuan, (5) membentuk kapasitas mental yang mendukung pencapaian visi dan kerjasama. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menerapkan kelima prinsip dari organisasi belajar tersebut sehingga organisasi tersebut menjadi organisasi belajar. Sesuai dengan teori organisasi belajar bahwa transformasi organisasi akan dicapai melalui siklus belajar adaptif, dimana seorang pemimpin harus melakukan diskusi dan dialog

tentang tantangan yang dihadapi oleh organisasi dan perubahan konsep apa yang harus dilakukan dalam menghadapi tantangan tersebut. Dalam siklus belajar adaptif ini, seorang pemimpin juga harus menyampaikan hal-hal yang tidak sesuai dan kegagalan-kegagalan yang disebabkan konsep dan praktek-praktek yang salah dalam bekerja, yang selanjutnya juga mendiskusikan perubahan yang diharapkan sesuai dengan visi organisasi. Siklus belajar adaptif dan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi analisa kognitif dari individu yang kemudian akan membentuk konsep yang positif sesuai dengan visi organisasi yang akan dicapai. Perubahan konsep dari individu inilah yang disebut dengan transformasi organisasi.

Pada penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa penyebab kegagalan transformasi organisasi adalah resistensi dari individu terhadap perubahan. Resistensi ini terjadi karena individu tidak merasakan kebutuhan terhadap perubahan tersebut. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, peneliti berkesimpulan bahwa resistensi individu dapat diatasi jika individu memahami pentingnya perubahan tersebut. Selanjutnya, peneliti berasumsi bahwa kedua variabel yakni gaya kepemimpinan dan organisasi belajar dapat mengatasi resistensi tersebut dan mendorong transformasi organisasi. Dari hasil analisis penelitian, asumsi peneliti ini dapat dibuktikan sesuai dengan model transformasi organisasi yang diajukan oleh peneliti.

Hasil survey awal menunjukkan bahwa RSUD IPI merupakan organisasi yang memiliki pegawai dengan tingkat kemampuan dan minat bekerja yang bervariasi dan cenderung rendah. Dengan kondisi SDM yang demikian maka resistensi individu terhadap perubahan akan tinggi. Dengan demikian, berdasarkan model yang diajukan dalam penelitian ini, sebaiknya direktur harus memiliki komitmen yang kuat untuk memulai dan mempertahankan proses perubahan. Tidak hanya cukup dengan komitmen yang kuat, direktur juga harus menggunakan strategi yang tepat agar individu-individu dalam organisasi tersebut memahami visi dan sistem baru yang ingin dicapai. Direktur harus mampu mempertahankan komitmennya dengan menunjukkan idealisme

dan menjadi contoh dalam melaksanakan nilai-nilai yang ingin ditanamkan dan visi yang akan dicapai. Selain itu, direktur juga harus menunjukkan keprofesionalannya dengan menerapkan kelima prinsip organisasi belajar dalam kegiatan RSUD IPI. Berdasarkan kelima prinsip tersebut maka direktur harus mampu membimbing dan mengarahkan sistem, membangun kerjasama tim, menyebarkan pengetahuan dan meningkatkan kemampuan individu, dan merubah mental kerja pegawai menjadi lebih baik.

Transformasi organisasi berdasarkan model yang diajukan oleh peneliti merupakan proses yang berkelanjutan. Dalam model ini, perubahan terjadi dalam kegiatan sehari-hari melalui siklus belajar adaptif. Direktur sebaiknya mengidentifikasi hal-hal yang masih menghambat perubahan, menganalisa apa penyebab hal-hal tersebut terjadi dan mencari penyelesaian dari masalah-masalah tersebut. Dengan gaya kepemimpinan dan organisasi belajar diharapkan pegawai RSUD IPI mendapatkan informasi yang lebih baik tentang nilai-nilai yang ingin ditanamkan, visi yang dicapai dan portofolio RS yang ingin dibentuk. Informasi ini diharapkan dapat menjadi bahan dalam analisa kognitif pegawai dan menjadi pertimbangan untuk membentuk persepsi pegawai yang lebih positif terhadap keinginan belajar dan memperbaiki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya dan mendukung tercapainya visi RS.

## **BAB IX**

### **PENUTUP**

Keefisienan model transformasi dibangun secara adaptif melalui gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, sistem pemberdayaan, dan organisasi belajar. Keefisienan model transformasi organisasi tertumpu pada keefisienan organisasi belajar yang ditentukan oleh 3(tiga) elemen organisasi yakni gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan. Lintasan terpendek untuk mencapai keefektifan transformasi organisasi adalah penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Transaksional serta membangun persepsi positif individu pada gaya kepemimpinan direktur yang berpengaruh terhadap organisasi belajar.

Kekuatan model ini dalam membangun transformasi organisasi adalah penyebaran informasi dan peningkatan pengetahuan SDM untuk mendukung transformasi organisasi. Dalam model ini, peran pemimpin adalah sebagai inspirator, konselor dan supervisor kepada seluruh anggotanya dengan tugas utama membangun kemampuan dan konsep individu secara berkesinambungan untuk mendukung visi organisasi.

Perubahan paradigma dalam pelayanan rumah sakit berfokus kepada mutu dan keselamatan pasien merupakan tuntutan yang tidak bisa dihindari oleh para pengelola rumah sakit. Tuntutan ini berasal baik dari pemerintah, organisasi perumahsakit, organisasi penilaian (akreditasi rumah sakit) serta dari masyarakat sendiri. Dari pemerintah, perubahan paradigma ini dijadikan sebagai indikator dalam kinerja rumah sakit yang dikaitkan dengan pemberian ataupun perpanjangan izin operasional. Dari organisasi perumahsakit dan badan akreditasi rumah sakit, paradigma ini merupakan konsep dan nilai-nilai yang harus direalisasikan dalam bentuk pelayanan sehari-hari dan dinilai pada akreditasi RS secara berkala setiap tahun. Sedangkan,

tuntutan masyarakat dapat berupa keluhan sampai tuntutan hukum terhadap pelayanan yang tidak memuaskan ataupun diduga kesalahan praktek (*malpraktek*).

Fokus pelayanan terhadap mutu dan keselamatan pasien merupakan paradigma baru yang harus diterapkan dalam pelayanan di rumah sakit. Pergeseran fokus ini menuntut berbagai perubahan konsep/nilai dalam pemberian pelayanan. Sebagaimana yang telah dibahas pada teori dan penelitian ini, perubahan konsep/nilai merupakan bentuk perubahan yang paling kompleks dalam suatu organisasi yang dikenal dengan transformasi organisasi. Menurut penelitian, perubahan dalam bentuk transformasi ini sering gagal karena adanya resistensi dari individu-individu dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, sesuai dengan hasil penelitian ini, juga penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, agar transformasi organisasi pelayanan di rumah sakit dapat berhasil, maka model transformasi organisasi belajar yang diajukan dan telah dibuktikan pada penelitian ini dapat digunakan sebagai strategi.

Karakteristik pegawai di pelayanan rumah sakit pada saat ini adalah individu dengan pekerjaan rutin yang kurang terstimulasi untuk melakukan analisa kritis terhadap tindakan-tindakan yang dilaksanakannya setiap hari. Rutinitas yang dilaksanakan setiap hari tanpa adanya stimulasi yang diberikan untuk memberi makna terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan, membentuk sikap yang kurang kritis dan analitis. Sikap ini membentuk perilaku yang kurang peduli terhadap hasil dari pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakannya. Kurangnya pengetahuan terhadap hasil yang dilaksanakannya menimbulkan berkurangnya kepuasan kerja dan keinginan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Selain itu, kurang pedulinya pegawai terhadap hasil dari pekerjaannya dapat menyebabkan pelayanan menjadi tidak sesuai dengan standar, kurang memuaskan ataupun beresiko tinggi menimbulkan kesalahan.

Berdasarkan model dalam penelitian ini, maka pemimpin sebaiknya menggunakan siklus belajar adaptif sebagai strategi dalam memperkenalkan konsep/nilai yang harus dirubah dan

diperbaiki. Peran pemimpin dalam siklus ini adalah mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan hubungan dan infrastruktur yang mendukung perubahan, menciptakan komunikasi dan sistem pemberdayaan yang mendukung terjadinya perubahan, memberikan umpan balik, membimbing dan mengarahkan pemecahan masalah dengan diskusi/dialog serta menemukan kembali hal-hal yang masih memerlukan perubahan.

Strategi yang diusulkan sesuai dengan pembuktian hipotesa dalam penelitian ini adalah melaksanakan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Transaksional, komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan serta membentuk rumah sakit menjadi organisasi belajar. Dengan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional, pemimpin lebih tanggap untuk mengenali elemen-elemen dalam organisasi yang menghambat terjadinya perubahan konsep/nilai. Dan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional mendorong direktur untuk mengenali bentuk struktur organisasi, sistem informasi dan komunikasi, pengembangan SDM yang menarik dan proses belajar yang mampu mendorong penyebaran konsep/nilai yang baru yang ingin ditanamkan. Dalam Gaya Kepemimpinan Transaksional, pemimpin dapat menggunakan *contingent reward* dimana perilaku positif dalam proses belajar dikuatkan dengan penghargaan, *active management by exception* dimana pemimpin aktif melakukan pengontrolan, dan *passive leadership* dimana pemimpin lebih aktif menemukan hal-hal yang berpotensi menimbulkan masalah. Dalam aplikasinya, pemimpin harus mampu memberikan umpan balik, memberikan pengakuan terhadap kemampuan individu melalui penghargaan dan mengkomunikasikan inspirasi terhadap bentuk organisasi yang diinginkan. Direktur harus mampu mensinergikan keterlibatan seluruh individu dengan membentuk sistem pemberdayaan yang tepat disertai proses pembimbingan/supervisi dalam meningkatkan kemampuan seluruh pegawai melakukan pelayanan sesuai dengan pembagian tugas, kerjasama dan ketepatan konsep/nilai dalam aplikasi pelayanan. Direktur RSUD IPI sebagai pimpinan dapat mengadopsi

Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Transaksional dengan menggunakan strategi komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan serta prinsip-prinsip dalam organisasi belajar agar nilai-nilai baru dapat diinformasikan dan dilaksanakan. Model transformasi organisasi belajar dapat mendorong keterlibatan seluruh individu sehingga resistensi dari individu-individu dapat diselesaikan dan semakin banyak individu yang akan terlibat aktif dalam agenda transformasi organisasi.

Dengan menggunakan model transformasi organisasi belajar, diharapkan resistensi dari pegawai rumah sakit untuk merubah konsep dan pelayanan dapat diatasi. Sesuai dengan teori organisasi belajar dan hasil penelitian ini, siklus belajar adaptif membentuk penerimaan konsep/nilai yang baru melalui analisa divergen dan konvergen individu terhadap manfaat konsep/nilai baru tersebut untuk memenuhi kebutuhannya. Teori Kepribadian menyebutkan bahwa pemenuhan kebutuhan manusia merupakan penyebab terkuat yang mendorong manusia untuk menerima/merubah sikap dan perilakunya. Siklus belajar adaptif dalam teori organisasi belajar dapat menjembatani pengenalan pegawai terhadap konsep/nilai yang baru dalam pelayanan untuk menilai manfaat dari konsep/nilai yang baru tersebut baik terhadap keberhasilan pelayanan maupun dalam efektifitas dan efisiensi kerja dalam pelayanan. Jika menurut individu tersebut konsep/nilai baru tersebut lebih bermanfaat untuk memenuhi kebutuhannya, maka ia akan menerima dan menginternalisasikan konsep/nilai baru tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akella, D. 2008. Discipline and Negotiation : Power in Learning Organization. *Global Business Review*. 9(219).Pp.219-241.
- Aspara,J., Iamberg,J., Laukia,A., & Tikkane,H. (2012). *Corporate Business Model Transformation and Interorganizational Cognition : the Case of Nokia*. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S00246301110000318>. 19 Mei 2014.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1). 9-32.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, team and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Best, A., Greenhalgh, T., Lewis, S., Saul, J.E., Carroll, S., & Bitz, J. (2012). Large System Transformation in Health Care: Realist Review. *The Milkbank Quaterly*. (90)3, pp.421-56.
- Bleak, J.L., & Fulmer, R.M. (2009). Strategically Developing Strategic Leaders. *Best Practices in Leadership Development handbook* (2<sup>nd</sup> ed.), Pfeiffer: San Francisco.
- Brown, L.M., & Posner, B.Z. (2001). Exploring the Relationship Between Learning and Leadership. *The Leadership & Organizational Development Journal*. [http://integrativeleadership.ca/resources/articles/article\\_1.pdf](http://integrativeleadership.ca/resources/articles/article_1.pdf). 4 November 2012.
- Change Management and Learning. (2008). *Strategic Management*. [www.bus-ex.oom](http://www.bus-ex.oom). Pp. 7-9. 30 November 2013.
- Charns, M.P., Cohen, A.B., Cramer, I.E., Holmers, S.K, Meterko, M., Restuccia, J., Swaetz, M. & Lukas, C.V. (2008). An Organizational Model of Transformational Change in Health Care. [http://academyhealth.org/files/2008/tuesday/washington2/6\\_10\\_2008\\_00/lukasc.pdf](http://academyhealth.org/files/2008/tuesday/washington2/6_10_2008_00/lukasc.pdf). 8 Desember 2013.
- Condreanu, A. (2010). Organizational Change: A Matter of Individual and Group Behavior Transformation. *Journal of Defense Resources Management*. 1(1).Pp.49-56.
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience* (3<sup>rd</sup> ed.). Canada : Thomson Corporation, South Western.
- Demers, C. (2008). *Organizational Transformation*. Sage Publication.

- Dixon, M.N. *Developing Managers for the Learning Organization*. <http://www.commonknowledge.org/docs/NancyDixon-developingmanagers>. Pp.244-254.6 April 2014.
- Druskat, V.U., & Wolff, S.B., (2001). Building The Emotional Intelligence of Groups. Harvard Reviews. <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>. 6 Desember 2015.
- Dvir, T. , Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance : A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. 45 (4), 735 – 744.
- Ferdig,M.A, & Ludema, J.D. (2005). Transformative Interactions: Qualities of Conversation that Heighten The Vitality of Self-Organizing Change. *Research in Organizational Change and Development*. 15, pp.169-205.
- Garvin, D.A., & Roberto, M.A. (2011). Change Through Persuasion. *HBR's 10 Must Reads on Change Management*. USA : Harvard Bussiness Press Books.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr.J.H, & Kanopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, Processes* (13<sup>th</sup>ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. & Barrasa, A. (2005). Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency. 20(3/4), pp.312– 328.
- Harnaus, T. (2008). Generic Process Transformation Model: Transition to Process-based Organization. Working Paper Series. Paper No.08-09. <http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/clanak%2008-07.pdf>. 11 Desember 2013. Pp.2-16.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2000). Building Change Leadership Capacity ‘The Quest for Change Competence. *Journal of Change Management*, 1(2), 116-130.
- Issan, S. & Gornaa, N. (2010). Knowledge Work Supervision: Transforming Omani Schools into Learning Organization. *The F.M. Duffy Reports*. 15(2). Pp. 3-30.
- Karp, T., & Helgo, T. (2005). From Change Management To change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organisation. *Journal of Change Management*, 8(1), Pp.85-96.
- Keen, P., & Qureshi, S. (2006). Organizational transformation Through Business Models: A Framework for Business Model Design. Proceedings of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conferences on System Sciences.

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. & Feurig, P. Examining The Relationship Between learning Organization Dimensions and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance.

<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archieve/oklc3/papers/id155.pdf>. 3 November 2013.

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. & Feurig, P. Examining The Relationship Between learning Organization Dimensions and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance.

Kotter, J.P. (2011). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. HBR's 10 Must Reads on Change Management. USA : Harvard Bussiness Press Books.

Marrapodi, J. (2003). The Learning Organization Review, Practice & Application. <http://www.studymore.com/essays/Learning-Organizations-1281321.html>. 27 Oktober 2013. Pp.2-52.

Milfayetty, S. 2009. *Pengaruh Kebutuhan Transedensi, kesadaran Berorganisasi, Kejelasan Peran dan Pencapaian Tujuan Terhadap Kepuasan Kerja (Pengembangan Model Teoretik Kepuasan Kerja Melalui Studi Empirik pada Perguruan Tinggi Negeri di Medan)*. Disertasi Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan.

Mushipe, Z.J. (2011). Employee Empowerment and Job satisfaction: A Study of the Employees in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe. *Interdiscilinary Journal of Contemporary research in Business*. 3(8). Pp.19-41.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York, NY: Double Day

Senge, P.M, Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2008). *The Dance of Change: A Fifth Discipline Resource:The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Nicholas Brealey Publishing:London.

Slocum, Jr. J.W., Hellriegel, D. (2009). *Principles of Organizational Behavior* (12<sup>th</sup>ed.). Canada: Cengage Learning.

Sugarman, B. (2000). *A Learning Based Approach to Leading Change*. Lesley University and Society for Organizational learning. The Pricewaterhouse Coopers Endowment. [http://www.publicsector.org/A\\_learning-based\\_Approach.pdf](http://www.publicsector.org/A_learning-based_Approach.pdf). 29 November 2013. Pp.1-44.

<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archieve/oklc3/papers/id155.pdf>. 3 November 2013.

ber 2013.

Sujanto, A., Lubis, H., & Hadi, T. (2014). *Psikologi Kepribadian (cetakan ke-14)*. Jakarta : Bumi Aksara.

Theories and Models of Organizational Change. <http://aled.tamu.edu/440/article.pdf>. 28 Mei 2014. Pp.25-56.

The Transformational Report. (2007). [www.Transformationalleadership.net](http://www.transformationalleadership.net).  
<http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>. 4 November 2012. Pp.2-19.

Wang, P.Y., (2006). Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organization. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, pp. 52-56.

Zhu W., Sosik, J.J., Regio, R.E., & Yang, B. (2012). Relationship Between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational identification: The Role of Psychological Empowerment. [http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol13/no3/Zhu\\_Sosik\\_Riggio\\_Yang.pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol13/no3/Zhu_Sosik_Riggio_Yang.pdf). 27 Oktober 2013.