

## PEMIMPIN DAN BUDAYA ORGANISASI DI ERA PERUBAHAN

**ETIH HENRIYANI**

Dosen Program Studi Administrasi Publik  
FISIP Universitas Galuh Ciamis  
henriyanietih@gmail.com

### ABSTRAK

*Memimpin berarti doing the right things atau melakukan sesuatu yang baik. Hal tersebut menyiratkan seorang pemimpin harus memikirkan dan melakukan apa yang dirasakan terbaik bagi organisasi. Salah satunya adalah bersedia dan berani melakukan perubahan organisasi jika diperlukan karena kondisi lingkungan yang sudah tidak sesuai. Namun dalam kenyataannya tidak dipungkiri, ada juga pemimpin yang tidak bersedia melakukan perubahan, yang mengakibatkan pegawainya juga kontra terhadap perubahan. Berbagai alasanpun muncul, yang ujung-ujungnya kembali ke bakat atau seni dan keterampilan memimpin. Sementara itu, pemimpin perubahan harus bersedia menghadapi tantangan dan rintangan serta melakukan inovasi. Adapun cara yang dapat dilakukan untuk merespons tantangan internal maupun eksternal organisasi untuk melakukan perubahan, dengan tanpa mengesampingkan tata nilai atau kebiasaan yang rutin adalah: (1) Menciptakan Strategi, (2) Merancang ulang struktur organisasi, (3). Membentuk kembali budaya organisasi.*

**Kata Kunci :** *Pemimpin, Budaya Organisasi.*

#### A. PENDAHULUAN

Memimpin sebuah organisasi merupakan pekerjaan yang makin menantang dan makin sukar dalam dunia yang makin global dan makin kompleks. Kepemimpinan yang dahulu merupakan proses saluran informasi dari atas ke bawah perlahan-lahan menjadi saluran horizontal dan menimbulkan struktur manajemen yang merata. Organisasi-organisasi makin perlu membuka diri, lebih cerdas dan tangkas dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja. Semua itu membutuhkan pemimpin yang cakap, kreatif serta budaya yang kuat.

Memimpin berarti *doing the right things* atau melakukan sesuatu

yang baik. Hal tersebut menyiratkan seorang pemimpin harus memikirkan dan melakukan apa yang dirasakan terbaik bagi organisasi. Dengan demikian, seorang pemimpin senantiasa selalu bersedia dan berani melakukan perubahan terhadap segala hal jika kondisi lingkungannya sudah tidak sesuai lagi untuk menjalankan tujuan-tujuan organisasi.

Namun dalam kenyatannya tidak dipungkiri ada juga pemimpin yang tidak bersedia melakukan perubahan. Mengenai hal ini, penulis mengutip perkataan Udaya dkk (2013 : 187-188), sebagai berikut :

Banyak alasan mengapa seorang pemimpin tidak

bersedia melakukan perubahan-perubahan penting. Beberapa diantaranya adalah kekurangan sumber daya keuangan, takut menerima kritik atas tindakannya, sudah puas dengan penghasilan yang diterima, tidak mau melakukan pekerjaan yang sulit, atau memang tidak mampu menjadi pemimpin karena pada dasarnya tidak berbakat memimpin. Yang menjadi pertanyaan adalah mengapa orang seperti itu dapat diangkat sebagai pemimpin. Alasannya barangkali karena tidak ada calon lain yang lebih baik, jadilah dipilih *the best among the worst* (yang terbaik diantara yang jelek). Mungkin juga ia diangkat karena ia adalah anak atau anggota keluarga dari pemilik, anggota organisasi politik (yang tidak mempunyai calon yang lebih baik), adanya permainan politik dan sebagainya.

Jika keadaan tersebut terus-menerus dipertahankan, besar kemungkinan organisasi akan mengalami ketertinggalan dan bersifat statis. Oleh karena itu, dalam jurnal ini penulis mencoba memberikan gambaran pentingnya peran pemimpin dalam budaya organisasi melalui analisis hubungan atau keterkaitan antara pemimpin dengan budaya organisasi. Dengan jurnal ini pula, besar harapan penulis untuk memberikan motivasi dan inspirasi

kepada pemimpin di level manapun untuk dapat mengatur, mengarahkan organisasi serta mengembangkan kepemimpinan ke arah masa depan dengan budaya organisasi yang kuat.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Tinjauan Tentang Pemimpin**

#### **a. Pengertian dan Syarat Pemimpin**

Kouzes (2004:17), mengatakan bahwa “Pemimpin adalah pionir sebagai orang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dapat menjadi penuntun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin”. Selanjutnya Kartono (2005:51), menyatakan, bahwa “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu”.

Pendapat ahli lainnya adalah J.G. Allee (Kartono, 2006:39), yang menyatakan: “*Leader....a guide; a conductor; a commander*” (Pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan). Masih dalam referensi yang sama, Fairchild (1960), memberikan pengertian yang lebih luas, bahwa “Seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya orang

lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi”.

Merujuk pada beberapa definisi diatas, menyiratkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang lebih dari pengikutnya. Untuk itu, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin agar dapat melaksanakan tugasnya secara ideal. Hal ini sejalan dengan pendapat Stogdill (Pasolong, 2008:12), bahwa seorang pemimpin harus memiliki kelebihan, yaitu :

- 1) Kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian dan kemampuan menilai.
- 2) Prestasi atau *achievement*, yaitu gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain;
- 3) Tanggungjawab, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul;
- 4) Partisipasi, yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor;
- 5) Status, yaitu memiliki kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar.

Selain syarat diatas, hal lain yang melekat pada pribadi pemimpin

adalah sifat atau ciri-ciri. Adapun Ciri-ciri pemimpin yang baik hasil penelitian Kousez & Ponser (Pasolong, 2008:14), yaitu: (a) Jujur, (b) Berorientasi ke depan, (c) Kompeten, (d) Membangkitkan semangat, (e) Cerdas, (f) Berwawasan adil, (g) Berwawasan luas, (h) Mendukung, (i) Dapat dipercaya, (j) Dapat diandalkan, (k) Kooperatif, (l) Tegas, (m) Imajinatif, (n) Ambisius, (o) Berani, (p) Perhatian, (q) Dewasa, (r) Setia, (s) Pengendalian diri, dan (t) Independen.

Berbagai ciri atau sifat lainnya juga banyak dikemukakan oleh para ahli. Yang mana pada dasarnya, pemimpin yang dikagumi atau diharapkan pengikutnya adalah pemimpin yang mampu menjadi Suri Tauladan dan mampu membawa kemajuan bagi organisasinya.

#### **b. Tugas dan Fungsi Pemimpin**

Seorang pemimpin memiliki tugas pokok yang tentu saja menuntut kemampuan dan keterampilan memimpin. Pasolong (2008:21), menyatakan bahwa “pada dasarnya tugas pemimpin meliputi dua bidang utama, yaitu: pencapaian tujuan birokrasi dan kekompakkan orang yang dipimpinya”.

Sementara itu. J.Reberu (Suradji, 2014: 67), berpendapat bahwa tugas pemimpin meliputi :

- 1) Tugas menanggapi situasi hidup masyarakat;
- 2) Tugas menilai situasi hidup masyarakat; dan

- 3) Tugas menentukan sikap atau tindakan terhadap situasi hidup (termasuk di sini tugas mengambil keputusan).

Tugas-tugas di atas perlu dilaksanakan dengan penuh dedikasi dan tanggungjawab. Untuk itu perlu penjabaran tugas yang lebih rinci dengan mempertimbangkan sasaran dan hasil. Pemimpin yang cerdas dan ahli, akan merespons kondisi lingkungan organisasi dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus sesuai tuntutan organisasi.

Selanjutnya berkaitan dengan fungsi pemimpin, Stoner (Pasolong, 2007:117), mengatakan bahwa ada 2 (dua) fungsi utama pemimpin, yaitu : (a). Berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah, (b) Memelihara kelompok atau sosial, yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.

Adapun fungsi pemimpin menurut Siagian (2010:47-48), adalah :

- 1) Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan;
- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi;
- 3) Pimpinan selaku komunikator yang efektif;
- 4) Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan

kedalam, terutama dalam menangani situasi konflik;

- 5) Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Secara lebih rinci lagi, Kartono (Suradji, 2014: 66), menegaskan bahwa fungsi pemimpin adalah: memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise* atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikut kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

## **2. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda, sama halnya dengan masa yang memiliki kepribadian yang berbeda. Seperti manusia organisasi juga ada yang gesit, ada yang kreatif, ada yang sangat perhatian, sedangkan yang lain merasa tertekan, acuh tak acuh dan pemberontak. Budaya organisasi merupakan kerangka perilaku, emosi dan psikologi yang tertanam dalam dan dianut bersama oleh para anggota dalam organisasi (Osborne dan Plastrik (Waluyo, 2007:77).

Menurut Thompson dan Stickland (Torang, 2013:106), "Budaya

organisasi menunjukkan nilai, *beliefs*, prinsip, tradisi dan cara sekelompok orang beraktivitas dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan hasil atau *output* organisasi”. Masih dalam buku yang sama, Gibson dkk mengatakan, bahwa “pada tingkat organisasional, budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku serta petunjuk dalam memecahkan masalah”.

Sejalan dengan itu, Jones (Fahmi, 2014 : 50), mengatakan bahwa “kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi”. Adapun pendapat Robbins dan Judge (Sunyoto, 2011 : 149), bahwa “budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi”.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Falikhatun (Sunyoto, 2011:151), bahwa “budaya organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan sesuatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi”.

Mengacu pada beberapa pendapat tentang budaya organisasi, maka dapat dikatakan bahwa budaya

organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari dimensi keyakinan (*belief*), norma (*norm*), nilai (*value*), dan sistem (*system*) yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk beraktivitas dalam organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai (*value*) dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Dapat pula dikatakan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma yang telah disepakati untuk menuntun perilaku individu dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi dasar bagi pimpinan dan staff/anggota organisasi dalam membuat perencanaan atau strategi dan taktik dalam menyusun visi-misi untuk mencapai tujuan organisasi.

## **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Substansi atau akar budaya organisasi adalah karakteristik inti yang mengindikasikan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur atau elemen-elemen yang melekat pada budaya organisasi. Robbins (Torang, 2013:109-110), membagi 8 (delapan) dimensi karakteristik budaya, yaitu :

- 1) *Power Distance*; tingkatan di mana pembagian kekuasaan yang tidak sama diterima orang dalam budaya (*high power distance*).

- 2) *Individualism*.
- 3) *Collectivism* (berorientasi pada orang dan demi kebaikan kelompok).
- 4) *Quantity of Life*
- 5) *Quality of Life*
- 6) *Uncertainty Avoidance* (individu berusaha menghindari dari situasi yang tidak jelas).
- 7) *Long-term Orientation* (atribut budaya nasional yang menekankan pada masa depan, sifat hemat, dan ketekunan).
- 8) *Versus Short-term Orientation* (berorientasi jangka pendek dan menekankan masa lalu dan menghormati tradisi).

Masih dalam buku yang sama, Luthans mengungkapkan, bahwa ada 6 (enam) karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut:

- 1) Keteraturan perilaku; seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama.
- 2) Norma (standar perilaku);
- 3) Nilai (mutu produk);
- 4) Filosofi;
- 5) Aturan; dan
- 6) Iklim Organisasi.

Disamping beberapa pendapat di atas, Victor Tan (2002:20), juga mengidentifikasi beberapa karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Individual initiative* (tanggung jawab, kebebasan dan

ketidaktergantungan yang dimiliki individu).

- 2) *Risk tolerance* (pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif).
- 3) *Direction* (kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja).
- 4) *Integration* (Setiap unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi).
- 5) *Management Support* (Tersedia bantuan, dan dukungan untuk bawahannya).
- 6) *Control* (Jumlah aturan, ketentuan dan pengawasan langsung terhadap perilaku karyawan).
- 7) *Identity* (Identitas).
- 8) *Reward System* (didasarkan pada relatif kinerja).
- 9) *Conflict Tolerance* (Konflik dan kritikan secara terbuka).
- 10) *Communication Pattern* (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal).

Selanjutnya Thomas dan Inkson (2004:24), mengidentifikasi karakteristik budaya berdasar sifatnya, yaitu:

- 1) *Culture is shared* (tidak termasuk bagi orang di luar kelompok atau memungkinkan *insider*

- saling berinteraksi dan *outsiders*).
- 2) *Culture is learner and is enduring* (budaya dibangun secara sistematis sepanjang waktu, dipelajari saat berinteraksi dengan lingkungannya).
  - 3) *Culture is a powerfull influence on behavior* (budaya sangat berpengaruh pada perilaku)
  - 4) *Culture is systematic and orgnized* (budaya adalah sistem yang terorganisir dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian).
  - 5) *Culture is largely invisible* (apa yang dapat dilihat dinyatakan dalam bentuk living artifacts tetapi juga termasuk bahasa, adat, dan pakaian serta *physical artifacts*, seperti arsitektur, seni dan dekorasi).
  - 6) *Culture may be "tight" or "loose"* (memiliki uninformatas dan persetujuan serta didasarkan pada penduduk yang relatif atau dominasi keyakinan keagamaan tertentu. Jepang sebagai contoh, dan sebaliknya Amerika Serikat dengan penduduk yang beragam, relatif mempunyai budaya renggang, bahkan semakin renggang dalam beberapa

kasus oleh dorongan kebebasan berfikir dan bertindak).

### c. Fungsi dan Tife Budaya Organisasi

Menurut Safaria (Sunyoto, 2011:152), budaya organisasi memiliki 2 fungsi utama, yaitu:

- 1) Sebagai proses integrasi internal, di mana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerjasama secara efektif.
- 2) Sebagai proses adaptasi eksternal, di mana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah membantu

memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan. Adapun mengenai tipe-tipe budaya organisasi, Kreitner dan Kinicki (Sunyoto, 2011:154), menyebutkan ada 3 tipe budaya organisasi, yaitu :

- 1) Budaya konstruktif. Budaya konstruktif adalah budaya di mana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan dan persatuan.
- 2) Budaya pasif-defensif. Budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
- 3) Budaya agresif-defensif. Budaya ini mendorong

karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Selanjutnya masih dalam buku yang sama, Wallach membagi tipe budaya organisasi menjadi 3 (tiga), yaitu budaya birokratis, budaya inovatif dan budaya suportif. Untuk lebih jelasnya penulis uraikan sebagai berikut:

- 1) Budaya birokratis ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, tertib, teratur, berurutan dan memiliki regulasi yang jelas. Dalam budaya ini pengawasan dilakukan dengan ketat dalam bentuk penetapan standar atau aturan baku. Garis batas tanggungjawab serta otoritas jelas dan tegas. Wewenang dan tanggungjawab diturunkan berdasarkan level hierarki.
- 2) Budaya inovatif, ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang penuh tantangan, memberikan tugas-tugas yang beresiko, dan membutuhkan kreativitas untuk menyelesaikannya. Semua anggota organisasi diberi tekanan dan stimulasi

untuk berkarya sekreatif mungkin, jalur komunikasi terbuka lebar, serta tidak banyak aturan tentang pelaksanaan tugas. Pengendalian dilakukan melalui supervisi dan konsultasi.

- 3) Budaya suportif, menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi. Budaya ini ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang lebih bersahabat, peduli dengan sesama, saling percaya, dan adil. Budaya suportif merupakan lingkungan yang penuh dengan kehangatan, ramah tamah, dan saling memberikan kebebasan individual, sehingga oleh Wallach disebut sebagai budaya “*fuzzy places to work*”.

### C. PEMBAHASAN

Bennis dan Nanus dalam buku *Leaders, Strategies For Taking Charge* (2003), mengatakan bahwa masalah-masalah yang dihadapi orang pada saat ini tidak akan dapat dipecahkan tanpa adanya organisasi-organisasi yang berhasil, dan organisasi-organisasi tidak akan berhasil tanpa adanya kepemimpinan yang efektif. Pernyataan tersebut tentu menyiratkan, bahwa kepemimpinan organisasi merupakan faktor kunci untuk mengarahkan dan menuntun orang-orang dalam

organisasi menuju ke arah visi serta mengembangkan kepemimpinan masa depan organisasi tersebut dengan budaya organisasi.

Dengan demikian, seorang pemimpin senantiasa dituntut memiliki kesadaran untuk memperjelas ke mana arah organisasi yang dipimpinnya dan mencapai hasil-hasil yang diharapkan. Adapun tantangan pemimpin dalam hal ini adalah mendorong komitmen diantara orang-orang dalam organisasi serta pemangku kepentingan di luar organisasi untuk menerima perubahan dan melaksanakan strategi dengan memposisikan organisasi agar tetap sukses. Hal ini tentu menyangkut 2 bidang, yakni: 1) Membimbing organisasi menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi, 2) Mempersiapkan keterampilan para anggota organisasi untuk menangani pengembangan dan perubahan-perubahan.

Untuk lebih jelasnya penulis uraikan, sebagai berikut :

1. Membimbing organisasi menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Dalam hal ini, diperlukan seorang pemimpin yang dapat menangani perubahan dengan cara: (a) menjelaskan tujuan strategi, (b) membangun organisasi dan (c) membentuk budayanya agar cocok dengan peluang-peluang serta upaya-upaya untuk melakukan perubahan. Maka dari itu, diperlukan pemimpin hebat

yang mampu mengembangkan keahlian untuk mengakomodasi kebutuhan semua pihak serta pemimpin yang tekun untuk mencapai tujuan dengan berdasarkan pada prinsip kejujuran, integritas dan nilai-nilai etis yang tinggi.

2. Mempersiapkan keterampilan para anggota organisasi untuk menangani pengembangan dan perubahan-perubahan. Dalam bidang ini diperlukan identifikasi dan penyediaan pegawai yang disiapkan untuk menjalankan kegiatan teknis operasional. Dimana pengembangan potensi para anggota organisasi menjadi kemampuan operasional yang nyata merupakan salah satu sasaran utama dari pengembangan organisasi. Langkah inipun cukup efektif untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan.

Pemimpin perubahan akan mengarahkan organisasinya menjadi organisasi pembelajar. Yakni organisasi yang memiliki kemampuan untuk melihat ke depan dan merespons perubahan baik internal maupun eksternal. Hal ini dapat ditunjukkan, dengan cara:

1. Menciptakan strategi, yaitu dengan melakukan inovasi dan perbaikan terus-menerus. Komitmen pimpinan terhadap strategi dalam menjalankan

perubahan merupakan faktor kunci untuk keberhasilan perubahan.

2. Merancang ulang struktur organisasi. Perancangan ulang terhadap struktur organisasi bertujuan untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dengan bawahan melalui pemberdayaan pegawai.
3. Membentuk kembali budaya organisasi. Menumbuhkan dan memperkuat nilai-nilai yang dianut oleh organisasi serta mensinergikannya dengan karakteristik organisasi pembelajar yang berani mengambil resiko dan memperhatikan keterbukaan informasi.

Melalui strategi tersebut dapat dipastikan tidak akan banyak menimbulkan kontra atau penolakan terhadap perubahan. Dengan perhatian pada sistem, kolaborasi dan kerjasama atas kompetisi, serta inovasi dan mensinergikannya pada tata nilai yang dianut, maka akan tumbuh rasa percaya dan saling menghargai sesama anggota organisasi

#### **D. PENUTUP**

Dewasa ini pemimpin organisasi tidak hanya dituntut luwes dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat, tetapi juga mampu untuk mengantisipasi berbagai bentuk perubahan serta secara proaktif

menyusun program perubahan yang diperlukan. Pemimpin yang cerdas dan ahli, akan merespons kondisi lingkungan organisasi dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus agar organisasinya tetap sukses.

Untuk itu, pemimpin masa depan yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu mempersatukan tim-timnya secara solid dan harmonis, mampu mengarahkan individu untuk berprestasi dan mandiri, memiliki komitmen yang kuat, melakukan pengambilan keputusan secara konsensus, serta memiliki daya kreativitas dan inovasi yang tinggi dengan tidak lepas dari nilai-nilai yang dianut organisasi.

#### **E. DAFTAR PUSTAKA**

Fahmi, Irham. 2014. *Perilaku Organisasi. Teori, Aplikasi dan Kasus*. Alfabeta : Bandung.

Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Rajagrafindo Persada : Jakarta.

Kausez, M. James & Barry Z. Posner. 2004. *Leadership The Challenge : Tantangan Kepemimpinan*. Jakarta : Erlangga.

Pasolong, Herbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta : Bandung.

-----2008.  
*Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta : Bandung.

Siagian. 2010. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta : Jakarta.

Sunyoto dan Burhanudin. 2011. *Perilaku Organisasional*. CAPS : Yogyakarta.

Suradji & Martono. 2014. *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Pustaka Reka Cipta : Bandung.

Torang. 2013. *Organisasi & Manajemen : Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*. Alfabeta : Bandung.

Udaya. 2013. *Manajemen Stratejik*. Graha Ilmu : Yogyakarta.

Waluyo. 2007. *Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi dan Implementasinya Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)*. CV Mandar Maju : Bandung.