

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap manusia di dunia pasti pernah mengalami dan menghadapi berbagai macam permasalahan hidup, cobaan, dan kesulitan. Baik itu masalah yang berskala kecil hingga masalah yang berskala besar. Manusia tidak pernah mampu menghindari atau bersembunyi dari kesulitan dan masalah tersebut, sebab masalah merupakan bagian atau unsur dari kehidupan manusia itu sendiri. Kesulitan dan masalah merupakan bagian dari hidup yang ada dan akan kita temukan di mana-mana, nyata, dan tidak terelakkan. Meski begitu hendaknya kesulitan dan masalah tersebut tidak harus sampai menghancurkan semangat hidup kita.¹

Begitu juga halnya dengan mahasiswa, sebagai manusia biasa mereka juga tentu sering mengalami berbagai macam tekanan dan kesulitan dalam hidup. Mereka merupakan anak-anak bangsa yang biasa disebut sebagai *Iron Stock* dan *Agent of Change*, sehingga mereka sangat diharapkan mampu mengemban amanah dan tanggungjawab untuk menjadikan bangsa ini menjadi lebih baik. Dunia mahasiswa adalah masa transisi yang paling vital dan urgen dalam pencarian eksistensi jati diri mereka. Jika dilihat dari segi umurnya, mahasiswa

¹ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*, (Jakarta:PT. Gramedia, 2007), h. 51

sebagaimana menurut Konopka dalam Syamsu Yusuf mereka berada dalam fase remaja akhir yang berkisar antara 19-22 Tahun.²

Dalam fase ini perkembangan mereka dalam aspek kognitif, seperti yang dikatakan Piaget dalam Syamsu Yusuf, tingkat kematangan secara mental mereka telah mampu berpikir secara logis tentang berbagai gagasan-gagasan yang abstrak, atau dengan kata lain mereka mampu berpikir logis dan sistematis. Sehingga mereka juga cenderung berpikir ilmiah dalam memecahkan berbagai macam masalah.³

Sehingga sering di dalam dunia kemahasiswaan, mereka dituntut untuk membuka pandangan atau perspektif secara lebih komprehensif, melebarkan cakrawala dan pengetahuan, menajamkan pola pikir, serta dituntut lebih kritis mengamati fenomena sosial di sekitar mereka. Semua itu bertujuan untuk menjadikan mereka sebagai makhluk sosial yang matang, utuh dan pada tujuan akhirnya menjadi manusia yang menemukan eksistensi mereka.

Sehingga dengan proses tersebut diharapkan mahasiswa mampu menjadi manusia yang tidak penakut, kuat dan mampu menghadapi berbagai macam problematika dan tantangan hidup yang akan mereka jalani dan hadapi sekarang dan yang akan datang. Baik itu dalam lingkup keluarga, sosial masyarakat maupun dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Sebagaimana yang dikatakan Kartini Kartono bahwa baik dinegara maju maupun dinegara

² Syamsu Yusuf, *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h. 184

³ Syamsu Yusuf, *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja.....*, h. 195

berkembang mahasiswa merupakan kekuatan sosial, kekuatan moral, dan kekuatan politik.⁴

Dalam proses pencapaian eksistensi tersebut berbagai macam cara mereka lakukan. Salah satu yang paling dominan yaitu dengan cara melakukan berbagai macam aktivitas di luar perkuliahan dan berkumpul dalam lingkungan atau komunitas yang mereka sukai dan mereka minati. Penulis menyebut kumpulan atau komunitas dengan sebutan organisasi, baik itu yang berada di luar kampus (eksternal) maupun di dalam kampus (internal).⁵

Genre dan bentuk organisasi itupun bermacam-macam. Ada yang meliputi pengembangan dalam bidang pergerakan, pelatihan, seni, olahraga, keterampilan dan lain sebagainya. Mahasiswa yang mengaktifkan dirinya pada organisasi ini lebih dikenal dengan sebutan aktivis mahasiswa. Sehubungan dengan hal tersebut maka idealnya dengan mengikuti organisasi, mahasiswa bersangkutan diharapkan menjadi sosok yang punya keberanian dan kemampuan dalam menghadapi masalah dengan baik. Media organisasi menjadi wadah pembelajaran yang meliputi pengetahuan dan pengalaman yang mengajarkan sebuah kemampuan kepemimpinan (*leadership*) dan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi yang baik bagi mahasiswa.

⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 267

⁵ Komunitas yang bisa disebut organisasi tentu juga harus memenuhi elemen-elemen organisasi seperti terdiri dua orang atau lebih dan berkerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan umum orang masuk dalam sebuah komunitas organisasi adalah bahwa untuk merealisasikan tujuan yang sebelumnya tidak dapat dicapai secara sendiri-sendiri. Landasan berpikir yang lain adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang membutuhkan bantuan manusia yang lain.

Seperti hal-hal yang meliputi bagaimana cara untuk memecahkan masalah (*problem solving*), manajemen konflik (*conflict management*), berkomunikasi secara baik (*good communication*), bertanggungjawab terhadap tugas (*Responsibility*). Sehingga seyogyanya dengan begitu organisasi akan sangat membantu dalam pembentukan karakter dan kepribadian mahasiswa serta mampu mencetak pemimpin-pemimpin yang berkualitas, mapan dan berani terhadap tantangan serta kesulitan yang mereka hadapi.

Tetapi, dalam menghadapi kesulitan dan tantangan setiap orang memiliki respon yang cukup bervariasi. Kemampuan seseorang dalam menghadapi, merespon, mengendalikan semua bentuk kesulitan dan kemampuan mengatasinya merupakan faktor yang memengaruhi seseorang apakah dia sukses atau gagal menghadapi kesulitan dan tantangan dalam hidupnya tersebut. Di dalam ilmu psikologi kemampuan ini biasa dikenal dengan sebutan *Adversity Quotient*. Konsep *Adversity Quotient* ini merupakan kemampuan yang dikembangkan dan dipopulerkan oleh Paul G. Stoltz, Ph.d. pada tahun 1999. *Adversity Quotient* merupakan satu bentuk kecerdasan yang melatarbelakangi kesuksesan seseorang dalam menghadapi tantangan secara cerdas disaat terjadi kesulitan dan kegagalan.

Dalam teorinya, Paul mengatakan bahwa banyak faktor yang mendukung dan memengaruhi atau yang diperlukan oleh seseorang untuk menjadi sosok yang memiliki kecerdasan atau kemampuan tersebut. Bahkan menurutnya

kemampuan ini bisa diidentifikasi atau dideteksi, bahkan dipelajari, diperbaiki dan dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.⁶

Paul Stoltz juga menegaskan bahwa *Adversity Quotient* merupakan teori yang dapat digunakan dengan mudah dalam keluarga, hubungan kerja, dan bahkan organisasi. Paul Stoltz juga menjelaskan bahwa teorinya akan memberikan pengetahuan dalam menciptakan budaya mendaki yang tinggi pada sebuah perusahaan atau organisasi. Selanjutnya dia menegaskan bahwa *Adversity Quotient* akan bisa memperkuat efektifitas kepemimpinan seseorang dan orang-orang yang dipimpinnya atau anggota di dalam organisasi.⁷

IAIN Antasari Banjarmasin merupakan satu institusi yang memiliki puluhan organisasi kemahasiswaan yang cukup bervariasi. Namun, sesuai dengan pengamatan penulis dan beberapa diskusi dengan beberapa aktivis, serta data dari beberapa organisasi, tingkat *interest* mahasiswa terhadap organisasi-organisasi kemahasiswaan tersebut setiap tahun semakin menipis. Ini juga dikuatkan dengan menipisnya keterlibatan mahasiswa dalam segala bentuk kegiatan yang diadakan oleh organisasi-organisasi.

Sebagai contoh, menurut data laporan organisasi UKM Sanggar Kereta di Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam ditemukan bahwa sejak tahun 2011 hingga 2014 mahasiswa yang mendaftar dan aktif dalam organisasi ini semakin menurun minatnya. Tahun 2011 mahasiswa yang mendaftar berjumlah 17 orang dan tahun 2014 hanya mendaftar 10 orang.

⁶ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 92-116

⁷ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h.10-11

Data lain adalah laporan keanggotaan UKM Sanggar Bahana Antasari ditemukan bahwa tahun 2011 ada sebanyak 41 orang yang mendaftar, 2012 ada sebanyak 25 orang dan 2013 ada sebanyak 58 orang. Jika dilihat memang minat mahasiswa untuk mendaftar dan tertarik menjadi anggota organisasi ini kadang meningkat dan kadang mengalami penurunan. Namun, perlu diketahui bahwa data pada tahun 2011 dari 41 mahasiswa yang mendaftar hanya 19 orang yang lulus menjadi anggota dengan menjalani berbagai macam proses dan hanya tersisa 8 orang yang aktif. Tahun 2012 dari 25 yang mendaftar hanya 12 orang yang lulus dan tersisa 10 orang yang aktif. Terakhir pada tahun 2013 dari 58 mahasiswa yang mendaftar, pada saat proses penelitian ini, tercatat hanya tersisa 26 orang mahasiswa yang masih aktif.

Sedangkan menurut laporan data keanggotaan dari organisasi UKMK Mapala Meratus ditemukan pada tahun 2011 ada 28 orang yang mendaftar menjadi anggota muda Mapala Meratus dan hanya 20 orang yang meneruskan menjadi anggota penuh. Pada tahun 2012 ada 12 mahasiswa yang mendaftar anggota muda dan tersisa 9 mahasiswa yang selesai menjadi anggota penuh. Terakhir pada tahun 2013 hanya ada 10 orang mahasiswa yang mendaftar menjadi anggota muda Mapala Meratus.

Tentu kondisi ini menjadi sebuah keprihatinan kita bersama, sebab bagaimanapun organisasi merupakan wadah yang bisa mengembangkan potensi yang mereka miliki dan juga memberikan pendidikan dan pelatihan kemampuan serta keterampilan yang tidak didapatkan mereka di bangku kuliah. Sederhananya penulis berpendapat bahwa kita harus menempatkan

organisasi pada posisi *second university* atau universitas kedua yang berfungsi untuk mendukung perkembangan mahasiswa, di luar pendidikan formal mereka.

Keterlibatan mereka di organisasi, baik sebagai anggota atau pemimpin organisasi, sudah barang tentu memungkinkan mereka sering bersentuhan dengan model-model kepemimpinan dan budaya-budaya organisasi yang mereka ciptakan dilingkungan mereka. Sehingga ini menarik untuk diteliti lebih lanjut yaitu dengan cara melihat apakah keaktifan mereka dalam organisasi (kepemimpinan dan budaya organisasi) itu berpengaruh dalam memperkokoh tingkat *adversity quotient* dan berkontribusi terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi kesulitan dan masalah atau *Adversity Quotient*.

Adapun teori yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* yang diadopsi dari teori Bernard M. Bass, teori budaya organisasi kemahasiswaan yang diadopsi dari teori Denison dan teori *Adversity Quotient* yang diadopsi dari Paul G. Stoltz.

Namun, jika dalam teori dan penelitian Stoltz, *Adversity Quotient* menempati posisi bebas/*independen* atau variabel yang memengaruhi. Maka dalam penelitian ini *Adversity Quotient* peneliti tempatkan pada posisi terikat/*dependen* atau variabel yang dipengaruhi. Hal ini diduga bahwa *Adversity Quotient* dipengaruhi oleh faktor lain. Sebagaimana berdasarkan

yang disampaikan oleh Stoltz bahwa *Adversity Quotient* merupakan sebuah kemampuan yang bisa dikembangkan dan ditingkatkan.

Oleh sebab itu, dengan berbagai masalah di atas maka penulis memandang penting untuk melakukan penelitian ini. Karena selain penelitian ini mampu untuk membuka urgensi organisasi mahasiswa juga bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh model kepemimpinan dan budaya organisasi tersebut berpengaruh terhadap tingkat *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut.

1. Mahasiswa mengalami pergeseran ketertarikan terhadap organisasi-organisasi kemahasiswaan sehingga banyak mengalami dehidrasi pengalaman dan pengembangan diri.
2. Ilmu kepemimpinan dan organisasi seharusnya merupakan suatu *skill* atau kemampuan yang menempati posisi penting yang sudah seharusnya dimiliki oleh mahasiswa.
3. Dengan berdasarkan kualifikasi usia dewasa, mahasiswa idealnya benar-benar memiliki tingkat kematangan secara mental yang mampu berpikir secara logis dan sistematis serta daya tahan yang kuat dalam menghadapi masalah.
4. Model kepemimpinan dan budaya organisasi ini perlu dikaji, apakah memiliki pengaruh dalam pembentukan kemampuan *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis.

C. Rumusan Masalah

Penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Kemahasiswaan Terhadap Adversity Quotient Mahasiswa Aktivistis di IAIN Antasari Banjarmasin”

Mengacu pada latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, maka untuk mempermudah kajian penelitian ini penulis membatasi masalah dan menyusun rumusan masalah. Adapun Rumusan Masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah model *Kepemimpinan Transformasional* berpengaruh terhadap tingkat *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis?
2. Apakah *Budaya Organisasi Kemahasiswaan* berpengaruh terhadap tingkat *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis?
3. Apakah model *Kepemimpinan Transformasional* dan *Budaya Organisasi Kemahasiswaan* berpengaruh terhadap tingkat *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh model *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis di IAIN Antasari Banjarmasin.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Budaya Organisasi Kemahasiswaan* terhadap *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis di IAIN Antasari Banjarmasin.

3. Untuk mengetahui pengaruh model *Kepemimpinan Transformasional* dan *Budaya Organisasi Kemahasiswaan* terhadap *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis di IAIN Antasari Banjarmasin.

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif untuk perkembangan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan kajian-kajian, khususnya dalam bidang keilmuan psikologi pendidikan Islam, kepemimpinan dan organisasi serta mampu menjadi *value added* bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penulis berharap besar hasil penelitian ini bisa menjadi masukan dan sekaligus kritik konstruktif kepada semua kalangan mahasiswa, praktisi pendidik (dosen) dan pemerintah sebagai *disentris maker* dalam konteks dan lingkup Perguruan Tinggi se-Indonesia. Terutama organisasi-organisasi mahasiswa atau kepemudaan di Banjarmasin untuk memperhatikan urgensi budaya organisasi dan kepemimpinan serta keberadaan aktivis di sebuah perguruan tinggi.

F. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelusuran terhadap kajian-kajian terdahulu, penulis menemukan beberapa kajian baik berupa buku maupun karya ilmiah yang memberikan inspirasi penulis untuk melakukan penelitian ini. Buku-buku

tersebut diantaranya adalah buku *Transformasional Leadership* karya Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio dan buku *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* karya Veithzal Rivai, buku *Budaya Organisasi* karya Achmad Sobirin, dan *Adversity Quotient* karya Stoltz Paul dan buku-buku lainnya.

Peneliti belum menemukan pembahasan atau kajian tentang pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* dan *Budaya Organisasi Kemahasiswaan* terhadap *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis. Namun, dalam hal ini ada beberapa penelitian yang berhubungan dengan topik yang penulis teliti diantaranya adalah:

Rahmat Aziz, M.Si, Jurnal *El-Qudwah* 04 Tahun 2007 dengan judul “*Pengaruh Kepribadian Ulul Albab Terhadap Kemampuan Menghadapi Tantangan*” di Fakultas Psikologi UIN Malang. Dalam penelitian ini menemukan beberapa kesimpulan, yaitu: (1) Tingkat kepribadian ulul albab dan kemampuan menghadapi tantangan pada mahasiswa pada kategori sedang. (2) Pada Jenis kelamin laki-laki dan perempuan tidak terdapat perbedaan dalam kepribadian ulul albab maupun kemampuan menghadapi tantangan. (3) Ditinjau dari status aktivitas mahasiswa, tidak ada perbedaan antara aktivis dan non-aktivis dalam kemampuan menghadapi tantangan. Sedangkan dalam kepribadian ulul albab, mahasiswa aktivis lebih tinggi dibanding mahasiswa non-aktivis.

Ratna Tri Puspitasari, dalam jurnal online psikologi volume 01 nomor 02 tahun 2013 dengan judul “*Adversity Quotient Dengan Kecemasan Mengerjakan Skripsi Pada Mahasiswa*”. Penelitian ini menemukan bahwa ada

hubungan negatif yang sangat signifikan antara Adversity Quotient dengan kecemasan mengerjakan skripsi. Artinya semakin tinggi tingkat adversity seseorang maka semakin rendah kecemasan seseorang dalam mengerjakan skripsi.

Adapun hubungan kedua jurnal diatas adalah untuk menjadi acuan pertama peneliti dalam melihat tingkat *Adversity Quotient* mahasiswa, khususnya mahasiswa aktivis, dalam menghadapi berbagai macam masalah yang mereka alami dalam kehidupan mereka sehari-hari.

Penelitian lain adalah Nahiyah Jaidi Faraz, penelitian disertasi ini dimuat dalam jurnal Siasat Bisnis volume 15 no.1 Januari 2011 dengan judul *Assesment of High School Principal's Transformasional Leadership*. Penelitian ini menemukan kesimpulan, yaitu. Pertama, konstruk kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dihipotesiskan cocok (fit) dengan data empiris, yang didukung semua indikator, dan koefisien determinan yang signifikan. Kedua, model asesmen kepemimpinan transformasional kepala sekolah oleh guru cocok (fit) dengan model yang dihipotesiskan, didukung muatan faktor, dengan semua indikator dan koefisien determinan yang signifikan.

Dengan penjabaran penelitian sebagai berikut: (1) Profil kepemimpinan transformasional kepala sekolah berdasarkan asesmen guru yang masuk kategori tinggi 81.9% dan pada kategori sedang 18.1%. (2) Profil faktor-faktor kepemimpinan transformasional kepala sekolah berdasarkan asesmen guru faktor motivasi inspiratif yang tertinggi baik pada kategori tinggi maupun

kategori sedang. (3) Terdapat hubungan yang signifikan antara asesmen guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan hasil UN baik pada SMA negeri maupun SMA swasta. (4) Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara asesmen guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan akreditasi SMA negeri maupun swasta.

Penelitian Nendard Giri Putro dengan judul penelitian "*Perbedaan Adversity Quotient Antara Mahasiswa Yang Aktif Organisasi Dengan Yang Tidak Di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*". Penelitian ini menyimpulkan bahwa Adversity Quotient mahasiswa yang aktif organisasi lebih baik dari mahasiswa yang tidak aktif organisasi.

Berdasarkan uraian hasil penelitian-penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini meski memiliki beberapa aspek persamaan namun juga memiliki perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti dalam hal judul, variable penelitian, tempat dan waktu.

G. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah redaksi yang memiliki definisi yang cukup banyak dan bervariasi. Mengenai definisi tersebut menurut Stogdill yang dikutip oleh Gary Yukl, setelah menelaah literatur kepemimpinan secara komprehensif, ia menyimpulkan bahwa banyaknya definisi

kepemimpinan tersebut sebanyak orang yang mencoba untuk mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri.⁸

Secara etimologi, menurut Edward Sallis yang dikutip oleh Baharuddin dan Umiarso, kepemimpinan berasal dari kata dasar *pemimpin*. Dalam bahasa Inggris yaitu *leadership* yang memiliki arti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang mengandung makna yang saling berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan lebih awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran dan pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan juga menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Dia menambahkan bahwa definisi kepemimpinan merupakan suatu kegiatan memengaruhi orang lain agar mau berkerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁹

Sedangkan menurut Veithzal dan Deddy, bahwa definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu

⁸ Gary Yukl, *Leadership in Organizations 7th Ed*, (United State of America: Pearson Education Inc, 2010), h.20. Gary Yukl sendiri mendefinisikan “*leadership is the process of influencing other to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective effort to accomplish shared objectives*” Lihat juga Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012), h. 2

⁹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktek*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 48. Kata *leader* muncul pada tahun 1300-an sedangkan kata *leadership* muncul kemudian, yaitu sekitar tahun 1700-an. Adapun kajian kepemimpinan ini hingga tahun 1940-an didasarkan pada teori sifat. Pada tahun 1940-an hingga 1960-an muncul teori kepemimpinan yang teorinya berlandaskan tingkah laku. Selanjutnya pada tahun 1960-an hingga tahun 1970-an berkembang menjadi kajian-kajian yang berdasarkan pada teori kemungkinan atau yang lebih dikenal situasional. Lalu teori kepemimpinan mutakhir berkembang pada tahun 1970-an hingga 2000-an. Disini teori kepemimpinan tidak didasarkan pada sifat, tingkah laku atau situasional tertentu, melainkan didasari pada kemampuan lebih seseorang dalam memimpin dibandingkan dengan orang lain. Lebih lanjut silahkan lihat Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012).

menurutnya kepemimpinan juga proses memengaruhi interpetasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama kelompok, memperoleh dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.¹⁰

Adapun pendapat Ralph M. Stogdill yang dikutip oleh Djoko Widjono dalam Adi Wibowo, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan. Sedangkan Azwar Azrul, yang diikuti Adi Wibowo menjelaskan bahwa kepemimpinan dianggap sebagai perpaduan berbagai perilaku yang dimiliki seseorang sehingga orang tersebut memiliki kemampuan untuk mendorong dan dapat menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang dipercaya kepadanya.¹¹

Perihal begitu banyaknya definisi kepemimpinan, Wirawan mengamini bahwa memang kepemimpinan merupakan pembahasan semenjak zaman kuno oleh para cerdik pandai. Namun, ia memberikan sebuah kesimpulan definisi yang meskipun singkat namun menurutnya memiliki cakupan yang luas. Menurutnya kepemimpinan merupakan sebuah proses pemimpin

¹⁰ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.....*, h. 2. Terkadang menurutnya kepemimpinan juga dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Bisa juga ia dipahami sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela. Sedangkan dalam kepemimpinan Islam, berdasarkan Al-qur'an dan Al-hadist menurutnya kepemimpinan merupakan sebuah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai oleh Allah SWT.

¹¹ Adi Wibowo, *Relasi Kepemimpinan (Leadship) dengan Manajemen dan Motivasi*, h. 4

menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi tersebut.¹²

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, kekuatan, kegiatan, dan proses seseorang untuk memengaruhi, mengajak, mendorong dan menggerakkan orang lain untuk dapat mencapai dan merealisasikan tujuan bersama. Kepemimpinan juga sangat berkaitan dengan kemampuan memotivasi, menginspirasi, berpengetahuan tinggi, berkomunikasi dan berinteraksi. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi dirinya sendiri dan orang lain yang dipimpinnya agar mau berkerjasama untuk mencapai tujuan.

Pemimpin yang baik juga harus memiliki kemampuan menginspirasi anggotanya dan juga memiliki pengetahuan yang luas. Selain itu pemimpin yang baik mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain dengan baik, sehingga akan lebih mudah memengaruhi dan menggerakkan orang lain sesuai dengan keinginannya dalam mencapai tujuan.

b. Fungsi Kepemimpinan

Penjelasan pakar mengenai fungsi kepemimpinan ini juga cukup banyak dan bervariasi. Seperti yang disampaikan oleh Wirawan bahwa kepemimpinan itu memiliki fungsi tertentu yang berbeda satu sosial dengan sistem sosial lain. Begitu juga menurut Veithzal yang mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing. Artinya fungsi

¹² Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 6-7

kepemimpinan di organisasi militer berbeda dengan fungsi kepemimpinan di organisasi kependidikan, bisnis dan kemahasiswaan.

Menurut Hikmat yang dikutip Baharuddin mengatakan beberapa fungsi utama kepemimpinan adalah:

- 1) Fungsi utama pemimpin adalah konseptor utama yang merumuskan visi dan misi serta tujuan organisasi sehingga mulai perencanaan hingga pertanggungjawaban diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Motivator, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal.
- 3) Pembuat keputusan yang akan memengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan para anggotanya.
- 4) Penilai kinerja karyawannya (anggota) yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya.
- 5) Dinamisator dan katalisator organisasi, yaitu orang yang memajukan organisasi dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran organisasi.
- 6) Stabilisator, yaitu orang yang mempunyai kapabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi.
- 7) Supervisor, yaitu orang yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, menilai dan memberi contoh kerja terbaik bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya.¹³

¹³ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam.....*,h. 38-39

Adapun menurut Veithzal fungsi kepemimpinan itu memiliki dua dimensi seperti:

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Namun, secara operasional dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk mengerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap utama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya

konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.

Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur efektivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.¹⁴

Secara sederhana Kartini Kartono mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik memberikan inspirasi/pengawasan yang efisien, dan membawa para anggotanya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.¹⁵

Sedangkan Wirawan menjelaskan dalam bukunya secara lebih detail mengenai fungsi kepemimpinan, yaitu :

- 1) Menciptakan Visi
- 2) Mengembangkan Budaya Organisasi
- 3) Menciptakan Sinergi
- 4) Menciptakan Perubahan
- 5) Memotivasi Para Pengikut
- 6) Memberdayakan Pengikut
- 7) Mewakiliki Sistem Sosial

¹⁴ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.....*, h. 34

¹⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan:.....*, h. 93

- 8) Manajer Konflik
- 9) Membelajarkan Organisasi

c. Teori Kepemimpinan

Pengetahuan belum bisa dikatakan sebagai sebuah ilmu jika belum memiliki teori. Teori menempati posisi urgen dan vital dalam mempelajari suatu pengetahuan. Begitu juga halnya dengan ilmu kepemimpinan. Namun sebagai ilmu sosial, seperti yang dijelaskan Wirawan, ilmu kepemimpinan memiliki begitu banyak teori yang sering berbeda satu sama lain. Menurutnya perbedaan tersebut diakibatkan perbedaan asumsi, perbedaan lingkungan dan budaya sosial di mana teori tersebut dikembangkan dan diterapkan. Ini juga diakui oleh Veithzal yang mengatakan bahwa literatur tentang kepemimpinan begitu sangat banyak jumlahnya, bahkan ada beberapa yang membingungkan dan saling bertolak belakang. Bahkan memang dalam beberapa referensi yang penulis teliti, teori-teori tersebut menggunakan *term-term* yang memang kadang membingungkan.¹⁶

Oleh sebab itu, untuk mempermudah memahami penulis akan mengintegrasikan teori-teori tersebut menjadi dua bagian:

¹⁶ Seperti halnya kata gaya dan model, kadang pengistilahannya tidak berbeda dalam satu pembahasan namun kadang dipisahkan pembahasannya. Selain itu misalnya, dalam penjelasannya Wirawan memberikan pemisahan antara teori gaya kepemimpinan dan teori kepemimpinan umum. Karena menurutnya teori gaya kepemimpinan adalah suatu teori yang menyajikan satu set pola perilaku-lebih dari satu pola perilaku. Sedangkan teori kepemimpinan umum hanya satu pola seperti halnya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Sedangkan Veithzal menjelaskan teori dan model kepemimpinan (disini Veithzal membahas gaya kepemimpinan pada sub yang berbeda) secara bersamaan dan juga termasuk memasukkan teori transaksional dan transformasional. Kartini Kartono sendiri menyamakan gaya dan tipe kepemimpinan. Lebih lanjut lihat, Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan:*, h. 34

- 1) Teori Kemunculan kepemimpinan, yaitu teori yang penulis sandarkan pada teori-teori yang membahas sumber atau dasar lahirnya kemampuan memimpin pada seseorang.
- 2) Teori dan model kepemimpinan, teori ini berdasarkan pada pendekatan-pendekatan yang lahir dari banyak penelitian-penelitian pakar.

d. Teori Kemunculan Kepemimpinan¹⁷

Sebelum kita membahas model atau gaya kepemimpinan seseorang perlu diketahui bahwa pada dasarnya gaya atau model kepemimpinan tersebut dapat diterangkan melalui tiga aliran teori. Teori-teori ini berawal dari munculnya pertanyaan apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat pada pertengahan kedua abad ke-19. Teori-teori tersebut adalah:

1) Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa "*leader are born and nor made*" (pemimpin itu dilahirkan [bakat] bukannya dibuat). Para pengikut aliran teori ini menegtegahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Teori ini disusun berdasarkan kepercayaan bahwa pemimpin merupakan orang istimewa yang ketika dilahirkan telah membawa kualitas dan ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. Menurut teori ini para pemimpin memang sudah ditakdirkan untuk menjadi

¹⁷ Kartini Kartono menggunakan istilah sebab-musabab munculnya pemimpin. Dalam buku *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktek*, Baharuddin dan Umiarso menjelaskan bahwa ada pengistilahan yang berbeda yang disampaikan oleh J. Salusu. Untuk yang pertama yaitu teori Genetis (keturunan) disebut sebagai teori orang-orang besar (*greatmen theories*), kedua yaitu teori sosial disebut sebagai teori lingkungan (*environmental theories*), sedangkan yang terakhir teori ekologis disebut sebagai teori situasional-pribadi (*personal situational theories*).

pemimpin ketika dilahirkan dan telah membawa bakat dan sifat-sifat yang diperlukan untuk menjadi pemimpin.¹⁸

Menurut Peter F. Drucker, sebagaimana yang ikuti oleh Baharuddin, mengatakan

*“leadership is of utmost importance. Indeed there is no substitute for it. But leadership cannot be created or promoted. It cannot be taught or learned. But management cannot create leaders. It can only create the conditions under which potential leadership qualities become effective; or it can stifle leadership”*¹⁹

2) Teori Sosial

Inti dari teori sosial ini adalah bahwa *“leader are made and not born”* (pemimpin itu dibuat bukan dilahirkan). Teori ini merupakan teori yang berlawanan dengan teori yang pertama, di mana teori ini beranggapan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang dapat dipelajari dan setiap orang, siapa pun dia, memiliki kesempatan yang sama.

3) Teori Ekologis

Untuk melakukan integrasi atas kedua teori di atas kemudian lahirlah teori ekologis sebagai penengah atas ketegangan kedua teori tersebut. Pada intinya teori ini sebagaimana yang dijelaskan Baharuddin menjelaskan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan

¹⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam.....*, h. 52. Lihat juga Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi.....*, h. 110-111

¹⁹ Kepemimpinan memiliki arti sangat penting. Tentu saja tidak ada pengganti untuk hal tersebut. Sebab, pemimpin tidak bisa diciptakan atau dipromosikan. Ia tidak bisa diajarkan atau dipelajari. Sebab, manajemen tidak bisa menciptakan para pemimpin. Ia hanya dapat menciptakan kondisi-kondisi di bawah kualitas kepemimpinan yang berpotensi menjadi efektif; atau ia dapat melumpuhkan atau menumpulkan kepemimpinan.

pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini merupakan sebuah penggabungan segi-segi positif dari kedua teori tersebut.

e. Teori dan Model Kepemimpinan

Pada pembahasan ini penulis menggunakan istilah teori dan model kepemimpinan. Istilah yang penulis adopsi dari Veithzal Rivai. Di mana agar mempermudah pemahaman, pembahasan ini diawali dengan penjelasan pendekatan-pendekatan penelitian kepemimpinan seperti sifat, perilaku dan kontingensi (situasional). Kemudian dari pendekatan-pendekatan tersebut lahirlah teori-teori kepemimpinan, baik secara institusi maupun personal. Lalu di dalam teori itu terbagi berbagai macam gaya kepemimpinan. Seperti halnya teori kepemimpinan dari Universitas of Michigan yang diteliti dengan menggunakan pendekatan perilaku atau juga kepemimpinan kontingensi oleh Fiedler. Mengenai keduanya, Wirawan menyebutnya dengan gaya kepemimpinan namun berbeda dengan Veithzal yang menggunakan istilah model kepemimpinan.

Adapun dalam pembahasan ini penulis mengutip apa yang disampaikan oleh Baharuddin bahwa model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbau kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda.²⁰

Sedangkan gaya, menurut Veithzal Rivai dalam bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* diartikan dengan sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat

²⁰ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam.....*, h. 52. Lihat juga Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi.....*, h. 58.

baik. Selanjutnya, ia menambahkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau strategi yang disukai atau sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin.²¹ Jadi penulis dalam penelitian ini menempatkan model sebagai sebutan untuk teori awal dalam pembentukan sebuah gaya kepemimpinan. Namun, model-model tersebut ada yang memiliki satu pola saja dan ada juga yang memiliki banyak pola. Ini juga akan sangat berkaitan dengan teori yang akan penulis bahas dalam penelitian ini, yaitu model kepemimpinan transformasional.

1) Teori Pendekatan Sifat

Teori ini muncul tahun 1930-an hingga 1940-an. Menurut Veithzal, teori dengan pendekatan sifat merupakan teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakter khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pimpinan alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain.

Adi Wibowo menambahkan bahwa pendekatan sifat ini dimulai oleh Bird (1990) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki sifat yang

²¹ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.....*, h. 42

lebih baik di atas rata-rata anggotanya. Menurut Adi ada empat faktor yang menonjol yaitu: intelegensia, inisiatif, rasa dan keterbukaan. Stogdill (1992) dalam Veithzal juga mengatakan bahwa para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya. Menurut Veithzal diantara faktor-faktor yang menonjol adalah intelegensia, kepribadian dan karakteristik fisik.

2) Teori Pendekatan Perilaku

Akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mencoba mencari dan mengeksplorasi pemikiran bahwa seberapa jauh perilaku seseorang bisa menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Adapun Asumsi dari pendekatan perilaku ini bahwa siapa yang mampu menggunakan atau memanfaatkan perilakunya secara positif maka ia mampu menjadi pemimpin yang efektif dan baik. Ada beberapa penelitian yang menggunakan pendekatan ini.

- a) Studi Universitas Iowa yang dipelopori oleh Ronald Lippis dan Ralph K. White, di mana gaya kepemimpinan dibagi tiga yaitu otoriter, demokratis, dan Laissez Faire.
- b) Studi Universitas of Michigan yang dipelopori oleh Gibson dan Ivancevich, yaitu yang mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job-centered* yang berorientasi pada pekerjaan dan *employee-centered* yang berorientasi pada anggota.
- c) Studi Universitas Ohio yang dipelopori oleh Seters dan Field, yang mengidentifikasi menjadi dua yaitu *Initiating Structure*

(membentuk struktur atau struktur pemberi inisiatif) dan *Consideration* (konsiderasi).²²

3) Teori Pendekatan Situasional

Penelitian dengan menggunakan pendekatan situasional atau juga dikenal dengan kontingensi merupakan sebuah penelitian yang menganggap bahwa penelitian sebelumnya merupakan penelitian yang tidak cukup memadai dalam menjabarkan dan menjelaskan teori kepemimpinan secara komprehensif. Pendekatan ini mensyaratkan seorang pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnostik yang baik dalam memahami perilaku manusia (bawahan).

Semua bawahan tidaklah sama dalam bersikap dan berperilaku. Begitu juga masalah yang berbeda tentu juga memerlukan cara pemecahan dan metode yang berbeda dalam menghadapinya. Oleh sebab itu pemimpin harus mampu beradaptasi dengan tingkah laku dan kondisi yang bervariasi dan berbeda tersebut. Dengan landasan dan ide inilah penelitian pendekatan situasional dilakukan. Adapun penelitian-penelitian dengan menggunakan pendekatan ini cukup banyak dijelaskan dalam banyak teori-teori. Namun dalam penelitian ini hanya beberapa yang akan penulis sajikan diantaranya adalah:²³

²² Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.....*, h. 8-9. Lihat juga Adi Wibowo, *Relasi Kepemimpinan.....*, h. 8-9 dan Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi.....*, h. 352-357.

²³ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi dalam buku *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* menjelaskan diantara kepemimpinan kontingensi itu diantaranya adalah model kepemimpinan kontingensi oleh Fiedler, model partisipasi pemimpin oleh Vroom dan Yetton, model jalur-tujuan atau *path goal model*, model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard dan Pendekatan hubungan berpasangan Vertikal. Sedangkan Wirawan, dalam *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* menjelaskan berbagai macam kepemimpinan

a) Model kepemimpinan kontingensi

Model kepemimpinan ini sering dikenal dan disebut juga sebagai model kepemimpinan yang efektif (*a contingency model of leadership effectiveness*). Model ini dikembangkan oleh Fred E. Fiedler (1967). Model ini terkenal dengan instrumen yang disebut dengan LPC (*least preferred coworker*) sebagai alat pengukurnya.²⁴

Teori ini menjelaskan bahwa tidak ada seorang pemimpin yang mampu berhasil dengan menggunakan satu pola atau satu gaya kepemimpinan saja dalam menghadapi berbagai macam situasi. Keberhasilannya tentu mempunyai hubungan-hubungan dengan variable-variabel yang lain dan juga membutuhkan interaksi dengan faktor-faktor di luar diri pemimpin. Adapun dalam model ini ada tiga variable utama atau komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh pemimpin ketika berada dalam situasi. Yaitu

- (1) Hubungan pemimpin dan pengikut (*Leader-member- relation*)
- (2) Struktur tugas (*Task structure*)
- (3) Posisi Kekuasaan/kekuatan pemimpin (*Positional power*)

b) Model kepemimpinan situasional

kontingensi adalah teori kontinum perilaku pemimpin (*continuum of leader behavior theory*), teori gaya kepemimpinanberbagi kekuasaan, *leadership match concept*, teori kepemimpinan situasional, teori kepemimpinan pembuatan keputusan normatif, teori kepemimpinan primal. Adapun Gary Yukl menerangkan dalam bukunya *Leadership in Organizations 7th Ed* macam bentuk model kepemimpinan kontingensi adalah *LPC Contingency Model, Path-Goal Theory, Situational Leadership Theory, Leadership Substitutes Theory, Multiple Linkage Model, Cognitive Resource Theory, Normative Decision Theory*.

²⁴ LPC atau *least preferred coworker* dalam penjelasan Gary Yukl adalah “ *LPC Contingency model describes how the situation moderates the relationship between leadership effectiveness and a trait measure called the least preferred coworker (LPC) score*”.

Adapun model kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*) merupakan model kepemimpinan yang dikembangkan pada tahun 1970-an oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Menurut Veithzal, penekanan teori kepemimpinan ini adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin, dalam pemahaman teori ini harus mampu menilai secara benar dan secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan suatu pola atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut.²⁵

Teori ini menurut Shaun Tyson dan Tony Jackson dalam Baharuddin, merupakan teori yang berusaha menyatukan bersama pemikiran teoritis-teoritis utama untuk menjadi teori kepemimpinan situasional berdasarkan perilaku. Teori ini menekankan pada ciri-ciri pribadi kepemimpinan dan situasi mengemukakan dan mencoba untuk mengukur ciri-ciri pribadi ini. E. Mark Hanson dalam Baharuddin mengatakan bahwa ketika model kepemimpinan ini dikaitkan dengan sikap dan kinerja bawahan maka ada dua variable kemungkinan: *pertama*, karakteristik bawahan, yang membentuk persepsi mereka terhadap pencapaian tujuan dan *kedua* faktor lingkungan, yaitu sesuatu yang dapat merangsang, memaksa, dan menghargai motivasi anggota.²⁶

²⁵ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*....., h. 15

²⁶ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*....., h. 65-68. Lihat juga Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*....., h. 15-17 dan juga Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi*....., h. 394-405.

4) Teori Terbaru Dalam Kepemimpinan

Selain teori kepemimpinan yang dilahirkan dan ditemukan melalui penelitian dengan pendekatan-pendekatan tersebut di atas. Veithzal dalam bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* menyajikan tiga pendekatan yang lebih baru dalam membahas persoalan kepemimpinan. Tiga teori tersebut adalah atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional lawan kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan transformasional inilah yang akan menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini.

5) Teori Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Masih dalam buku yang sama, Veithzal juga menambahkan dan menjelaskan secara singkat bahwa Islam juga memiliki teori tentang kepemimpinan. Adapun untuk memahami dasar konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam tersebut menurutnya paling tidak harus menggunakan tiga pendekatan. Yaitu, pendekatan normatif, historis dan teoritik.²⁷

f. Tipe Kepemimpinan

Di atas sudah dijelaskan apa saja fungsi-fungsi dari kepemimpinan, dan dalam melaksanakan fungsi tersebut maka terlihatlah aktivitas-aktivitasnya. Di sana akan terlihat gaya-gaya kepemimpinan atau juga model-model kepemimpinan seperti yang kita jelaskan di atas. Dalam hal ini, bahwa

²⁷ Perihal kepemimpinan dalam perspektif Islam ini Veithzal membahasnya secara detail di dalam bukunya *Islamic Leadership; Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

sebelum dalam menentukan watak dan tipe kepemimpinan terdapat tiga pola dasar, yaitu:

- 1) Berorientasi pada tugas (*task orientation*), yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada pelaksanaan tugas.
- 2) Berorientasi pada hubungan kerja (*relationship orientation*), yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kerja sama dalam pelaksanaannya.
- 3) Berorientasi pada hasil yang efektif (*effectiveness orientation*), yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada keefektifan sebuah hasil yang dicapai.

Veithzal membagi tiga tipe pokok kepemimpinan, yaitu:

- 1) Tipe kepemimpinan otoriter, yaitu kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Di sini pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal.
- 2) Tipe kepemimpinan kendali bebas, yaitu kebalikan dari otoriter yakni kepemimpinan yang dijalankan dengan memberikan kebebasan secara penuh kepada anggotanya dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing.
- 3) Tipe kepemimpinan demokratis, yaitu kepemimpinan yang memandang orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang mempunyai kepriadian, bukan objek. Kepemimpinan ini sangat menghargai posisi dan potensi yang dimiliki oleh bawahannya dan selalu mengutamakan musyawarah atau rapat dalam setiap pengambilan keputusan organisasi.

Dalam setiap realitasnya, dalam melaksanakan proses kepemimpinannya pemimpin mengalami perbedaan dengan pemimpin lainnya. Perihal ini G.R. Terry seperti yang dikutip oleh Baharuddin, mengatakan bahwa terdapat 6 tipe kepemimpinan:

- 1) Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*),
- 2) Tipe kepemimpinan nonpribadi (*non personal leadership*),
- 3) Tipe kepemimpinan otoriter,
- 4) Tipe kepemimpinan demokratis,
- 5) Tipe kepemimpinan paternalistis,
- 6) Tipe kepemimpinan menurut bakat.²⁸

Kartini Kartono sendiri membagi tipe kepemimpinan menjadi delapan tipe, yaitu: (1) Tipe karismatis, (2) Tipe Paternalistis dan Maternalistis, (3) Tipe Militeristis, (4) Tipe otoriter/otoritatif, (5) Tipe Laissez-faire, (6) Tipe populistis, (7) Tipe administratif, (8) Tipe demokratis.²⁹

Sedangkan Kurt Lewin mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan menjadi tiga bagian, yaitu:

- 1) Otoriter, yaitu kepemimpinan yang bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- 2) Demokratis, yaitu pemimpin yang menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dalam mencapai tujuan. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang harus dikembangkan dan dihargai.

²⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*....., h. 55-56

²⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*:....., h. 80-87

- 3) *Laissezfaire*, yaitu pemimpin yang menjelaskan semua tugas dan tujuan lalu kemudian dia menyerahkan sepenuhnya semua bentuk tanggung jawab tanpa berpartisipasi sedikitpun terhadap kelompoknya.³⁰

Sedangkan sehubungan dengan tipe kepemimpinan mahasiswa, Kartini Kartono membaginya kedalam beberapa golongan, yaitu:

- 1) Pembagian menurut sifat kepemimpinannya, ialah *otoriter* atau *otoritatif*, *demokratis*, dan *laissez faire*.
- 2) Pembagian menurut “status” atau kedudukan: solider atau berdasarkan prinsip pilihan dan solidaritas kelompok, yang resmi, dan pemimpin konsultan.
- 3) Pembagian menurut bidang *interestnya*: murni ilmiah, social-politik, dan rekreatif.³¹

g. Model Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana yang telah penulis jelaskan di atas bahwa teori tentang kepemimpinan transformasional biasa juga disebut sebagai sebuah gaya atau model kepemimpinan. Meskipun ada para pakar dan peneliti yang menjelaskan secara teori tidak memasukkan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan tetapi masuk dalam teori kepemimpinan umum.³²

³⁰ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam.....*, h. 56-57

³¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan:.....*, h. 276-277

³² Sebagaimana yang telah penulis sedikit jabarkan di atas bahwa dalam buku *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Wirawan memberikan pemisahan antara teori gaya kepemimpinan dan teori kepemimpinan umum. Karena menurutnya gaya kepemimpinan adalah suatu teori yang menyajikan satu set pola perilaku-lebih dari satu pola perilaku. Sedangkan teori kepemimpinan transformasional merupakan sebuah kepemimpinan yang hanya menyajikan satu pola perilaku atau pola tertentu yang berbeda dalam

Sebagaimana yang jelaskan oleh Wirawan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan istilah yang dihasilkan oleh beberapa teoritis kepemimpinan. Istilah ini diawali oleh pemikiran James MacGregor Burns³³ tahun 1979, namun ia menggunakan istilah *Transforming Leadership* (Kepemimpinan Mentrasformasi) dan kemudian dikembangkan oleh Benard M. Bass³⁴ tahun 1985 dalam bukunya yang berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectatiton* dengan menggunakan istilah *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional) yang kemudian istilah ini merupakan istilah baku dalam ilmu kepemimpinan. Adapun mengenai pengertian, isi dan proses dari istilah kepemimpinan transformasional ini terdapat beberapa perbedaan dikalangan teoritis kepemimpinan. Diantaranya dua tokoh teoritis, yaitu James McGregor Burns dan Bernard M. Bass.

1) Teori James McGregor Burns

Seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa Burns merupakan tokoh yang pertama kali mengawali menggunakan istilah model kepemimpinan

memengaruhi parapengikutnya. Walaupun ia mengakui bahwa dalam banyak penelitian teori kepemimpinan umum sering juga disebut sebagai teori gaya kepemimpinan.

³³ James MacGregor Burns lahir 3 Agustus 1918. Ia mendapat gelar BA dari William College dan Doctor in Political Science dari Harvard University dan kemudian belajar di London School of Economic. Tahun 1947-1953 ia bekerja sebagai assistant Professor, pada tahun 1953-1986 sebagai Professor of Government dan pada tahun 1986 sebagai Professor Emeritus William College. Ia juga telah menulis buku-buku yang berhubungan dengan kepemimpinan.

³⁴ Bernard M. Bass mendapat gelar PhD in Industrial Psychology dari Ohio State University pada tahun 1949. Kemudian ia menjadi dosen di Louisiana State University, University of California at Berkeley, University of Pittsburgh, University of Rochester, dan University of SUNNY at Binghamton. Terakhir ia diangkat sebagai Professor Emeritus in the School of Management of Univesity of Binghamton University. Ia juga anggota pad academy of Senior Professionals at ekerd College in Florida.

ini dengan menggunakan istilah kepemimpinan mentransformasi. Burns memformulasikan kepemimpinan mentransformasi sebagai berikut:³⁵

- a) Menurut Burns dalam kepemimpinan mentransformasi ini antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan tersebut dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para pengikutnya. Dia mendefinisikan kepemimpinan sebagai pemimpin yang membujuk pengikut untuk bertindak untuk mencapai tujuan tertentu yang melukiskan nilai-nilai dan motivasi-keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan pemimpin dan pengikut. Kejeniusan kepemimpinan terletak pada cara pemimpin melihat dan bertindak untuk nilai-nilai diri dan motivasi dirinya sendiri dan para pengikutnya.
- b) Selanjutnya meskipun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan yang sama, akan tetapi menurut Burns sebagaimana yang dikutip oleh Wirawan tingkat level dan potensi pemimpin dan pengikut berbeda. Menurut Burns essensi dari hubungan pemimpin dan pengikut adalah interaksi orang dengan level motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk keterampilan, untuk mencapai tujuan bersama.³⁶
- c) Formula selanjutnya adalah bahwa kepemimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan

³⁵ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi*....., h. 138-139

³⁶ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi*....., h. 139 "The essence of the leader-follower relation is the interaction of person with different level motivations and power potential, including skill, in pursuit a commons or at least jon purposes"

mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan nilai-nilai pemimpin dan pengikut kemudian menyatukannya. Pemimpin dan pengikut saling mengangkat ke level yang lebih tinggi dalam menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan mentransformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.

- d) Kepemimpinan mentransformasi sebuah formulasi yang mengajarkan para anggotanya bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Ikut sertanya pengikut dalam perubahan secara aktif membuat pengikut menjadi pemimpin.
- e) Selanjutnya menurutnya tingkat tertinggi dari kepemimpinan mentransformasi ini adalah terciptanya nilai-nilai akhir yang meliputi keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

Jadi, menurutnya kepemimpinan itu adalah pemimpin yang membujuk pengikut untuk merealisasikan tujuan yang diharapkan pemimpin dan pengikutnya. Namun, baginya antara pemimpin dan pengikut memiliki level dan potensi yang berbeda dan dengan perbedaan ini mereka harus melakukan integrasi demi mencapai dan mengangkat mereka ke level dan potensi yang lebih tinggi. Sehingga dalam teori ini ada semacam proses dua arah antara pemimpin dan pengikutnya.

2) Teori Bernard M. Bass

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Wirawan bahwa istilah kepemimpinan transformasional oleh Bass lebih banyak dipakai dalam literatur dan praktek dibandingkan istilah yang kepemimpinan mentransformasi yang dikemukakan oleh Burns. Kedua istilah ini pun memiliki konseptual yang berbeda. Jika istilah kepemimpinan mentransformasi, menjelaskan bahwa yang ditransformasi adalah kepemimpinan dari pemimpin kepada para anggotanya, sedangkan kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa kepemimpinan yang berarti sebuah proses-memengaruhi secara transformasional. Selain itu, seperti dijelaskan juga oleh Wirawan bahwa kepemimpinan mentransformasi merupakan kepemimpinan dua arah, artinya pemimpin mentransformasi pengikut dan pengikut juga mentransformasi pemimpin. Sedangkan berbeda dalam kepemimpinan transformasional hanya merupakan proses satu arah saja, pemimpin mentransformasi pengikut.³⁷

Menurut Bass, istilah kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikutnya dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut teori Abraham Maslow. Pemimpin juga mentransformasi

³⁷ Perbedaan kedua tokoh teoritis kepemimpinan ini terlihat pada aspek yang diteliti. Jika Burns, sebagai seorang ilmuwan politik dan aktivis politik fokus penelitiannya pada hubungan kepemimpinan mentransformasi dalam hubungannya dengan gerakan politik sosial. Sedangkan Bass, sebagai seorang psikolog industry melakukan penelitian kepemimpinan transformasional dalam organisasi formal seperti organisasi industry, lembaga pendidikan, dan militer. Dengan perbedaan aspek dan pendekatan dalam penelitian akan mendapatkan hasil yang berbeda pula.

harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin.³⁸

Kepemimpinan transformasional bisa juga dilihat sebagai sebuah model kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dalam organisasi dan memberi inspirasi dengan visi yang jelas dan energi yang baik untuk mencapai tujuan yang besar dan kinerja yang semakin tinggi.

Adapun mengenai definisi kepemimpinan transformasional dalam bentuk dimensi-dimensinya Bass mempergunakan istilah 4 I yaitu: *Individual Consideration, Intellectual Stimulation, dan Idealized Influence, Inspirational Motivation*.³⁹ Empat dimensi ini yang kemudian akan menjadi faktor-faktor atau dimensi-dimensi yang akan penulis bahas dalam penelitian ini dan akan dijelaskan lebih rinci dan detail mengenai apa saja indikator-indikatornya serta pembahasan-pembahasan yang ditawarkan oleh Bass dalam pembahasan selanjutnya nanti.

h. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana yang sudah kita bahas di atas bahwa sebenarnya banyak teori-teori tentang model-model kepemimpinan yang tersaji dalam keilmuan kepemimpinan. Dalam pembahasan kepemimpinan sebuah organisasi

³⁸ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi.....*, h. 141

³⁹ Awalnya konsep kepemimpinan transformasional Bass meliputi tiga dimensi saja, yaitu karisma (*charisma*) atau sering disebut *idealized influence*, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian individual (*individual consideration*). Namun belakangan ia melakukan revisi dengan menambahkan satu dimensi lagi yaitu motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)

kemahasiswaan, melihat begitu kompleknya masalah dalam tubuh organisasi kemahasiswaan. Maka sudah saatnya kepemimpinan organisasi kemahasiswaan diformulasikan kembali agar tujuan-tujuan organisasi mampu menghasilkan *outcome* (kader) yang berkualitas. *Outcome* dalam konteks ini adalah kader yang dibekali dengan berbagai macam ketrampilan dan kompetensi. Sehingga dengan nilai-nilai tersebut diharapkan kader mampu menghadapi berbagai macam tantangan dan kesulitan yang akan mereka hadapi kedepan.

Namun, disamping itu yang juga merupakan aspek terpenting adalah menemukan satu pola atau model kepemimpinan seorang pemimpin yang mampu berhubungan dengan anggotanya dan juga mampu menjadi penggerak perubahan dan perbaikan dalam membawa organisasi yang dipimpinya. Oleh karena itu dalam pandangan penulis, setelah membandingkan banyak teori-teori tersebut, kepemimpinan transformasional dianggap layak dan mampu untuk diaplikasikan dalam dunia organisasi kemahasiswaan. Sebab, model kepemimpinan ini dilihat mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan transformasional ini juga akan mampu mengiring para anggotanya atau semua komponen organisasi untuk mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi serta mampu mengajak semua komponen untuk mengembangkan organisasi melalui upaya realisasi visi dan misi dengan menciptakan budaya organisasi yang

berlandaskan pada pencapaian dan peningkatan kualitas. Kepemimpinan ini juga menjadikan pemimpin organisasi lebih banyak meluangkan waktunya dan mencurahkan perhatiannya dalam pemecahan-pemecahan masalah.

Adapun asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap bawahan akan mengikuti pemimpin yang dapat memberi mereka inspirasi dengan visi yang jelas dengan cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan yang besar. Sehingga dengan begitu, kepemimpinan ini betul-betul mampu mengajak semua anggota organisasi mencapai tujuan organisasi. Lebih-lebih sebagaimana yang dijelaskan oleh Baharuddin bahwa praktik kepemimpinan transformasional dalam banyak penelitian terbukti mempunyai dampak yang signifikan terhadap terjadinya perubahan dan pengembangan organisasi.⁴⁰

Menurut Gary Yukl seorang pemimpin transformasional adalah pemimpin yang pengikutnya memiliki kepercayaan, kekaguman, kepatuhan, hormat pada pemimpinnya, dan mereka termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi melebihi dari apa yang ingin dicapai dan diharapkan oleh tujuan dan sasaran organisasi.⁴¹

Gary Yukl menjelaskan ada beberapa karakteristik dari perilaku kepemimpinan transformasional antara lain: 1). Mempunya visi yang besar dan memercayai intuisi 2). Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan 3). Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang; 4). Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan;

⁴⁰ Gary Yukl, *Leadership in Organizations 7th Ed*....., h. 277

⁴¹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*....., h. 221-222

5). Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan; 6). Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; 7). Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi dari pada sekedar motivasi yang bersifat materi; 8). Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan; 9). Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.⁴²

Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformational ini merupakan dimensi-dimensi yang diadopsi dari teori Bass, dimensi-dimensi tersebut sebagaimana yang dijabarkan oleh Baharuddin dan Wirawan, adalah sebagai berikut:

1) *Idealized Influence*

Idealized Influence ini juga sering disebut kharisma. Dimensi ini merupakan sebuah perilaku yang mampu membangkitkan emosi bawahan yang kuat dan identifikasi bawahan pada pemimpinnya. Menurut Bass, seperti yang dijelaskan Yohanes, karisma merupakan bagian yang penting dalam kepemimpinan ini, namun kharisma saja tidaklah cukup.⁴³ Dimensi ini dideskripsikan sebagai pemimpin yang mampu membuat pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.

Perilaku *Idealized Influence* ini dalam konteks kepemimpinan transformatif merupakan pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, bervisi jelas, tekun, pekerja keras, konsisten,

⁴² Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam... ..*, h. 223

⁴³ Yohanes Budiarto, *Komitmen Karyawan Pada Perusahaan Ditinjau Dari Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional*, Jurnal Psikologi Vol.2 No.2, Desember 2004, h. 128

mampu menunjukkan ide-ide penting. Ia mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi pada anggotanya terhadap sasaran organisasi, juga mampu memberikan wawasan yang luas dan kesadaran serta membangkitkan kebanggaan dan kepercayaan anggota pada organisasi.

Di sini pemimpin menjadi panutan atau *role model*. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang akan menunjukkan keteguhan hati dan kemantapannya dalam mencapai tujuan. Ia juga sangat percaya terhadap pencapaian visi.

2) *Intellectual Stimulation*

Pada dimensi ini pemimpin mampu menstimulasi anggota agar kreatif dan inovatif. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengiring dan mendorong anggotanya memakai imajinasi mereka secara maksimal. Pemimpin transformasional juga harus mampu menumbuhkan ide-ide baru yang brilian, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi anggota atau bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi ini juga dimensi kepemimpinan yang berupaya memengaruhi untuk memandang masalah dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama.

Pemimpin transformasional pada dimensi ini bisa dikatakan pemimpin yang berusaha untuk melakukan atau berusaha menstimulasi usaha

bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.

3) *Individual Consideration*

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karakter bawahan.

Dalam hal ini *individual consideration*, pemimpin transformasional dapat dicirikan, antara lain: mampu memberikan perlindungan dan menciptakan rasa aman dan nyaman para anggotanya, mampu menampung dan menangkap semua inspirasi dan kepentingan anggota, memperjuangkan kebutuhan anggota, menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi anggota. *Individual consideration* adalah tinggi rendahnya perhatian pemimpin dalam mengurus setiap kebutuhan anggota, ia bertindak sebagai teman, mentor yang mau mendengarkan keinginan dan kebutuhan anggota.

4) *Inspiration Motivation*

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional dijelaskan sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasi komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu mengugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

Perilaku *Inspiration motivation* merupakan perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi, dan memodifikasi perilaku anggota untuk mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tadinya dianggap sulit didapatkan menjadi mungkin, juga mengajak anggota memandang ancaman sebagai kesempatan belajar dan berprestasi.⁴⁴

Secara sederhana, berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik. Pertama, *Idealized Influence* atau karismatik ialah kemampuan pemimpin untuk membuat anggotanya menghormati dan mempercayainya, mampu memengaruhi lahirnya emosi-emosi yang kuat para anggota terhadap sasaran organisasi, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence - Charisma*). Kedua, menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*). Ketiga, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*). Keempat, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan

⁴⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam.....*, h. 238-242. Lihat juga Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi.....*, h. 141

mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan. Ada hubungan yang begitu dekat antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin tidak pernah menganggap anggota sebagai objek, tetapi anggota merupakan subjek yang sangat berperan penting dalam peningkatan organisasi.

2. Budaya Organisasi Kemahasiswaan

a. Definisi Organisasi

Seperti halnya kepemimpinan, organisasi juga memiliki banyak teori, penjelasan dan pengertian dari banyak teoritis. Secara harfiah, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang memiliki makna alat atau instrumen. Makna itu menunjukkan bahwa organisasi merupakan alat bantu bagi manusia.⁴⁵ Sebenarnya organisasi merupakan sebuah refleksi dari eksistensi manusia yang pada dasarnya memiliki keinginan, kebutuhan dan juga persepsi yang cukup bervariasi dan berbeda. Di mana sebagai makhluk sosial yang saling membutuhkan, manusia merupakan individu yang tidak akan mampu mencapai dan memperoleh serta mewujudkan tujuan dan keinginannya tanpa bantuan orang lain. Keinginan dan tujuannya tersebut jauh akan lebih mudah diraih jika dikerjakan secara bersama-sama serta dengan bantuan orang lain. Di sanalah manusia membentuk suatu kelompok yang kemudian kita sebut organisasi, sebagai wadah untuk merealisasikan keinginannya.

⁴⁵ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi Edisi Kedua* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009), h. 5

Sondang P. Siagian mendefinisikan bahwa organisasi:

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang berkerja secara sama untuk mencapai tujuan bersama, dan terikat secara formal dalam satu ikatan hierarki dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.⁴⁶

Sedangkan menurut Weber, organisasi adalah sebuah tata hubungan sosial, seseorang melakukan proses interaksi dengan sesamanya di dalam hubungan tersebut. Organisasi memiliki batasan-batasan tertentu (*boundaries*), sehingga seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan orang diluar dirinya tidak berdasarkan atas kemauan sendiri sebab ada aturan didalamnya. Selain sebuah tata hubungan, dia juga berpendapat bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan yang mampu membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan masyarakat.

Kemudian tata aturan ini mendesign sebuah proses interaksi antara orang-orang di dalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja. Menurutnya di dalam organisasi terdapat sebuah kerangka hubungan yang berstruktur yang terdiri dari wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu.⁴⁷

Jika teori Weber memikirkan tentang suatu sistem interaksi, berbeda dengan pendapat Chester Bernard yang berbicara terkait pada orang-orang didalam organisasi tersebut. Bernard berpendapat bahwa organisasi itu adalah suatu sistem kegiatan-kegiatan yang terkoordinir secara sadar atau sesuatu kekuatan dari dua manusia atau lebih.

⁴⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan:.....*, h. 7-8

⁴⁷ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Depok: Raja Grafindo Persada, 2012), hal.113-114

Antara lain pendapat Bernard yaitu bahwa organisasi terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai lewat suatu proses kesadaran, kesengajaan, dan koordinasi yang bersasaran. Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melaksanakan kegiatan yang bersasaran tersebut. Organisasi memerlukan adanya komunikasi, yakni suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian pencapaian tujuan bersama anggotanya.⁴⁸ Veithzal mendefinisikan organisasi sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Organisasi juga merupakan suatu unit koordinasi yang terdiri setidaknya dua orang yang berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.⁴⁹

Dengan begitu secara sederhana dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sebuah kelompok (*group of people*) yang berkerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan (*common goal*). Dengan begitu dapat ditarik kesimpulan bahwa ada dua esensi dasar yang terdapat di dalam sebuah organisasi, yaitu *sekolompok manusia* dan *tujuan bersama*. Meskipun definisi dan dua esensi ini begitu cukup populer dalam keilmuan organisasi. Namun menurut Achmad Sobirin banyak para ahli yang mengatakan bahwa definisi ini terlalu sederhana dan belum cukup komprehensif. Masih terdapat beberapa unsur yang perlu dijelaskan selain dua esensi dasar tersebut.

⁴⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi.....*, h.113-114

⁴⁹ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.....*, h. 169-

Stephen Robbins misalnya mengemukakan definisi organisasi:

Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang berkerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapun David Cherrington mendefinisikan:

*Organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu.*⁵⁰

Dari dua definisi tokoh ini, meskipun sama dalam menyajikan unsur mereka memiliki perbedaan pandangan dalam mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai organisasi.⁵¹ Perihal perbedaan definisi tujuan dan sebagai upaya proses integrasi, Jeniffer M. George dan Gareth Jones mengemukakan sebuah definisi organisasi sebagai sebuah kumpulan manusia yang berkerja bersama untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi.⁵²

Namun meskipun Robbins dan Cherrington berbeda dalam mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Achmad Sobirin, keduanya sepakat bahwa esensi dasar dari sebuah organisasi adalah:

⁵⁰ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 5

⁵¹ Stephen Robbins menekankan bahwa "tujuan bersama" sebagai tujuan organisasi. Tujuan bersama disini didefinisikan sebagai tujuan yang ingin diinginkan oleh seluruh anggota organisasi tidak berbeda dengan apa yang menjadi tujuan organisasi. Sedangkan berbeda dengan apa yang diasumsikan oleh David Cherrington bahwa seseorang yang menjadi anggota dalam sebuah organisasi tentu memiliki alasan yang berbeda satu sama lainnya. Bisa saja seseorang masuk organisasi tertentu karena beranggapan bahwa dia bisa mengaktualisasikan potensi yang dia miliki diorganisasi tersebut. Namun ada juga seseorang yang masuk ke dalam organisasi tertentu sebagai peningkat status social dihadapan orang-orang disekitarnya. Jadi menurutnya tujuan masing-masing orang atau anggota itu pasti berbeda dan juga tujuan anggota dan tujuan organisasinya. Oleh karena dalam mendefinisikan tujuan ini ia beranggapan bahwa terdapat proses *simbiosis mutualis*. Sehingga anggota tidak akan mau membantu realisasi tujuan organisasi manakala organisasi tidak membantu anggota mencapai tujuannya.

⁵² Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 6

- 1) Organisasi adalah unit sosial atau sistem sosial.
- 2) Organisasi didirikan oleh manusia dan beranggotakan minimal dua orang atau lebih.
- 3) Organisasi mempunyai pola kerja yang teratur dan terstruktur.
- 4) Organisasi didirikan untuk mencapai tujuan.

Kemudian Richard Daft menambahkan satu esensi dasar, yaitu identitas diri organisasi yang menurutnya bermanfaat sebagai pembeda satu organisasi dengan organisasi yang lain.⁵³

Dengan begitu maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem sosial (*social system*) yang sengaja didirikan oleh dan dengan beranggotakan dua orang atau lebih/kelompok (*group of people*), yang berkerja secara terkoordinasi dan terstruktur (*structural cooperation*) dengan maksud menciptakan budaya organisasi (*identity/organization culture*) yang baik secara bersama-sama untuk mencapai tujuan-tujuan individu (*individual goal*) dan tujuan organisasi yang telah ditentukan (*common goal*).

b. Karakteristik Organisasi

Berdasarkan definisi di atas dan menemukan beberapa esensi yang diklasifikasikan tersebut serta mengadopsi dari beberapa karakteristik yang disampaikan oleh Achmad Sobirin. Maka dapat disimpulkan bahwa ada 5

⁵³ Richard Daft sendiri menyimpulkan organisasi sebagai sebuah entitas sosial yang berorientasi pada tujuan dengan suatu sistem kegiatan yang terstruktur dan mempunyai batas-batas yang bisa teridentifikasi. Istilah batas-batas yang bisa teridentifikasi inilah yang disebut sebagai sebuah identitas diri sebuah organisasi. Identitas diri organisasi inilah yang dalam penelitian ini penulis istilahkan sebagai *budaya organisasi*. Lebih lanjut baca Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 3-7

esensi dasar atau karakteristik sebuah organisasi yaitu: sistem sosial (*social system*), didirikan oleh dan dengan beranggotakan dua orang atau lebih (*group of people*), pola kerja secara terstruktur (*structural cooperation*), budaya organisasi (*identity/organization culture*), dan tujuan (*individual goal and common goal*).

- 1) Sistem sosial (*social system*)
- 2) Anggota/Kelompok (*group of people*)
- 3) Kerjasama terstruktur (*structural cooperation*)
- 4) Budaya organisasi (*identity/organization culture*)
- 5) Tujuan (*individual goal and common goal*)

c. Budaya Organisasi⁵⁴

Sebagaimana pada pembahasan di atas mengenai karakteristik organisasi. Salah satu esensi dasar dari organisasi, yang ditambahkan oleh Richard Daft, adalah identitas diri atau bisa disebut juga sebagai budaya organisasi yang berfungsi sebagai pembeda satu organisasi dengan organisasi yang lain. Sebenarnya budaya pada mulanya merupakan bagian dari kajian bidang studi antropologi dan kemudian belakangan berkembang menjadi kajian bidang-bidang studi lain seperti psikologi, sosiologi, organisasi, manajemen dan komunikasi.

⁵⁴ Achmad Sobirin menjelaskan bahwa istilah “budaya organisasi” bermula dari penelitian Hofstede yang dilakukannya secara dua tahap, yaitu tahun 1968 dan 1972. Meskipun Hofstede tidak secara eksplisit membahas konsep budaya organisasi namun kajiannya ini menjadi rujukan bagi peneliti-peneliti sesudahnya. Penelitian lain yang menjadi bibit timbulnya istilah budaya organisasi adalah penelitian Pascale dan Athos. Pada tahun 1979, Andrew Pettigrew melalui jurnal ilmiah *Administrative Science Quarterly* yang memuat tulisannya yang berjudul *On Studying Organizational Culture*, disebut sebagai orang pertama yang secara resmi menggunakan istilah budaya organisasi. Lebih lanjut baca Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 110-111

Sebagaimana yang disampaikan Achmad Sobirin bahwa perihal budaya yang memasuki pada domain kajian organisasi, ini berawal ketika terjadinya perubahan paradigma dalam cara memandang organisasi sebagai makhluk hidup dan juga sebagai sebuah masyarakat. Di sini organisasi bukan hanya semata-mata dipandang sebagai instrumen yang sengaja dibentuk untuk membantu manusia dalam mendapatkan kebutuhan-kebutuhannya dan merealisasikan tujuan-tujuan individu dan organisasi. Dengan persepsi itulah maka jika organisasi ingin tetap memiliki eksistensi dan mampu tumbuh, bertahan dan berkembang. Maka organisasi harus mampu beradaptasi dengan segala perubahan lingkungan di mana dia berada. Organisasi dituntut selalu dinamis dan kreatif terhadap segala perubahan.⁵⁵

Adapun mengenai pengertian budaya organisasi, sama halnya seperti pengertian kepemimpinan dan organisasi yang telah kita bahas di atas. Budaya organisasi juga memiliki teori dan penjelasan yang cukup beragam. Pengertian yang banyak ini juga tidak lepas dari peranan beragamnya pengertian budaya pada disiplin ilmu antropologi sebagai sumber konstruksi disiplin ilmu budaya organisasi. Untuk memahami pengertian budaya organisasi dapat dijelaskan terlebih dahulu secara umum mengenai tiga mazhab (*school of thought*) di dalam konsep budaya organisasi. Pertama adalah *ideational school*, kedua *adaptationist school* dan ketiga *realist school*.⁵⁶

⁵⁵ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*....., h. 123

⁵⁶ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*....., h. 124-125

Mazhab *pertama*, seperti yang dikemukakan oleh Andrew Pettigrew-orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi-memberikan pengertian bahwa budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu.⁵⁷

Dia mengatakan bahwa esensi budaya organisasi adalah sistem makna atau jaringan makna.⁵⁸ Dalam hal ini sistem makna diharapkan mampu memberikan deskripsi sebuah identitas atau jati diri, yang dalam penelitian ini penulis istilahkan budaya, sebuah organisasi terhadap orang-orang yang berada di dalam dan di luar organisasi dengan proses interpretasi terhadap nilai-nilai organisasi. Namun menurutnya, sebelum benar-benar memberikan gambaran tentang identitas atau budaya organisasi, sistem makna harus bersifat terbuka dan diterima secara kolektif sebagai pedoman oleh keseluruhan anggota organisasi. Jangan sampai sistem makna ini hanya dipahami oleh orang-orang tertentu saja atau elit-elit organisasi saja.

Dalam proses pemaknaan (*interpretasi*) tersebut perlu ada proses komunikasi dan internalisasi makna oleh semua pihak di dalam organisasi. Sehingga sistem makna yang betul-betul bisa dimaknai dan dipahami secara

⁵⁷ "The sistem of such publicly and collectively accepted meaning operating for given group at a given time"

⁵⁸ Dalam menjelaskan sistem makna atau jaringan makna, Andrew Pettigrew memberikan pengertian sistem sebagai sebuah istilah, *form*, kategori atau citra yang dengan sendirinya bisa menjelaskan kondisi diri sekumpulan orang terhadap kumpulan orang tersebut. Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 125

universal menjadi budaya organisasi yang dipahami oleh keseluruhan anggota.⁵⁹

Sedangkan tokoh lain yang bermazhab sama adalah Vijai Sathe. Dia mendefinisikan budaya organisasi merupakan satu set asumsi yang dianggap sangat penting (meski terkadang tidak tertulis) yang *dishared* oleh para anggota sebuah organisasi. Dia juga menekankan pentingnya proses *share meaning* sebagai hasil kesepahaman bersama yang diderivasi dari asumsi-asumsi urgen yang berlaku di dalam sebuah organisasi.⁶⁰

Sedangkan mazhab *kedua*, diantaranya adalah pendapat Stanley Davis yang mengatakan bahwa:

*Budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi.*⁶¹

Adapun Stanly Charlem Hampden-Turner memberikan pengertian:

*Budaya adalah pandangan hidup, cara pandang sebagai dasar untuk bertindak, mengungkapkan perasaan dan berpikir yang semuanya itu merupakan hasil pembelajaran sekelompok orang yang tidak disebabkan karena faktor keturunan.*⁶²

⁵⁹ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 126. Proses internalisasi ini bisa juga disebut sebagai proses *share* yang berarti dikaji, dimaknai dan dipraktekkan sehingga dapat menghasilkan *share meaning*.

⁶⁰ "Set of important assumptions (often unstated that members of a community share in common"

⁶¹ "Corporate culture is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules forbehaviour in their organization" *op. cit.*, h. 127. Disini Stanley Davis menggunakan istilah budaya perusahaan dan tidak menggunakan istilah budaya organisasi. Achamd Sobirin berpendapat bahwa sebagai seorang konsultan yang intensitas hubungannya sering dengan perusahaan-perusahaan jadi wajar jika Stanley Davis menggunakan istilah ini. Namun, pada dasarnya sama karena obyek yang dikaji yakni sama-sama budaya yang berkembang di dalam organisasi.

⁶² Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 127.

Sedangkan Terrence Deal dan Allan Kenedy mendefinisikan budaya organisasi adalah “*the way we do thing around here*”- cara kita melakukan sesuatu dilingkungan organisasi ini. Mazhab ini lebih menekankan pada urgensi dalam memahami budaya dari aspek perilaku manusia. Namun, pada dasarnya secara sederhana dapat dipahami bahwa mazhab *ideational school* lebih melihat budaya sebuah organisasi dari pada yang *dishared* (dikaji, dimaknai dan dipraktekkan secara bersama) oleh anggota sebuah organisasi. Sedangkan *adaptationist school* melihat budaya sebuah organisasi dari apa yang bisa diobservasi, baik itu bersifat fisik (bangunan) ataupun non-fisik (pola perilaku dan pola komunikasi anggota).⁶³

Berbeda hal dengan mazhab *ketiga*, mazhab *realist school* adalah mazhab yang memberikan pengertian sebagai hasil integrasi dari *ideational school* dan *adaptationist school*. Diantara tokohnya adalah Edgar Schien yang memberi penjelasan bahwa:

*Budaya adalah pola asumsi dasar yang dishared oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota – anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.*⁶⁴

Ogbonna dan Harris mendefinisikan:

Budaya adalah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di shared oleh sebuah kelompok social guna membantu

⁶³ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi... ..*, h. 125.

⁶⁴ “Culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid and, therefor, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems”

*mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespon lingkungan.*⁶⁵

Sebagai bentuk integrasi dari dua pengertian mazhab di atas. Mazhab *realist school* memandang bahwa budaya organisasi tidak bisa hanya dipahami dari pola perilaku individu anggota dalam organisasi saja melainkan juga sumber perilaku tersebut. Artinya elemen yang bersifat idealistik dan perilaku (*behavioral*) merupakan aspek satu kesatuan yang membentuk budaya organisasi dan sama-sama peranan penting.

d. Elemen Budaya Organisasi

Seperti yang disampaikan oleh beberapa teoritis organisasi di atas mengenai pengertian budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki beberapa elemen yang perlu kita perhatikan. Seperti apa yang disampaikan oleh Schein bahwa budaya organisasi tidak hanya terdiri dari asumsi dasar tetapi juga elemen-elemen lain yang lebih kasat mata yang mudah diamati oleh orang-orang di luar organisasi. Bahkan menurutnya bukan hanya itu, setiap elemen memiliki karakteristik tersendiri meskipun keberadaan elemen tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.⁶⁶ Namun secara umum dapat dipahami dan dijelaskan bahwa elemen budaya organisasi itu terbagi menjadi dua bagian yaitu elemen idealistik dan elemen *behavioral*.

⁶⁵ "The collective sum of beliefs, values, meaning and assumptions that are shared by a social group and that help to shape the ways in which they respond to each other and to their external environment"

⁶⁶ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 147. Menurut Schein budaya meliputi asumsi, adaptasi, persepsi, dan pelajaran. Ia juga menetapkan bahwa suatu budaya organisasi mempunyai tiga lapisan. Lapisan *pertama*, meliputi benda-benda dan ciptaan yang kelihatan, tetapi sering tidak bisa menginterpretasikan. Lapisan *kedua*, adalah nilai-nilai, atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai-nilai sadar, hasrat efektif atau keinginan. Lapisan *ketiga*, adalah asumsi dasar yang menceritakan pada individu/anggota bagaimana cara memandu perilaku mereka. Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.....*, h. 256-257.

1) Elemen Idealistik

Elemen ini biasa dipahami sebagai sebuah elemen yang menjadi ideologi yang melekat pada sebuah organisasi dan tidak dengan mudah begitu saja berubah walaupun perubahan-perubahan itu mungkin saja terjadi. Namun, perubahan itu tidak serta merta begitu saja berubah, tetapi melalui proses evaluasi yang cukup panjang terhadap aspek-aspek di luar sistem dan di dalam organisasi.

Elemen ini, sebagaimana yang disampaikan oleh Achmad Sobirin, merupakan elemen yang bersifat terselubung (*elusive*), tidak nampak ke permukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang tertentu saja yang mengetahui dan mengerti apa sesungguhnya ideologi yang ada di dalam organisasi mereka dan mengapa organisasi itu didirikan. Namun, bagi organisasi yang cukup lama berdiri elemen ini biasanya dinyatakan secara formal dan bersifat tekstual. Secara sederhana dalam organisasi-organisasi tersebut elemen idealistik itu bisa *direform* kedalam bentuk visi dan misi organisasi dengan tujuan ideologi itu bisa dipahami oleh keseluruhan anggota dan tidak lagi bersifat abstrak.

2) Elemen *Behavioral*

Seperti yang telah dijelaskan tersebut di atas sebagaimana yang dipersepsikan oleh mazhab *adaptationist school* bahwa untuk melihat budaya sebuah organisasi adalah dari apa yang bisa diobservasi, baik itu bersifat fisik (bangunan) ataupun non-fisik (pola perilaku dan pola komunikasi anggota). Jadi, elemen *behavioral* adalah elemen yang bisa

dilihat dan muncul kepermukaan dalam bentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi serta juga dalam bentuk struktur bangunan, desain dan hal-hal lain yang melekat pada organisasi.

Elemen budaya organisasi ini bisa dinilai sebagai wujud representatif dari budaya yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Semua itu bisa berbentuk logo atau lambang organisasi, jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, pola perspektif dalam berpikir, cara bertindak dan segala bentuk perilaku anggota yang bisa dinilai dan kasat mata. Namun, pada dasarnya seperti apa yang ditawarkan oleh mazhab *realist school*, dalam melihat terbentuknya sebuah budaya organisasi kedua elemen ini merupakan elemen yang bersifat satu kesatuan dan tidak bisa dipisahkan. Walaupun elemen *behavioral* merupakan elemen yang cukup rentan berubah disebabkan *behavioral* merupakan elemen yang selalu bersentuhan dengan lingkungan eksternal organisasi. Terkait dengan interpretasi dua elemen ini semua pemikir dan teoritis organisasi memiliki asumsi dan perspektif yang juga sangat beragam. Di bawah ini ada beberapa pendapat mengenai ragam persepsi elemen-elemen tersebut.⁶⁷

Tabel 1 Elemen Budaya Organisasi Menurut Beberapa Teoritis

Sumber	Elemen Budaya Organisasi	
F. Landa Jocano (1988, 1990)	Idealistik	<i>Behavioral</i>
Stanley Davis		<i>Guiding belief</i> <i>Daily belief</i>

⁶⁷ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 148-155.

(1984)					
Geert Hofstede (1980, 1997)			Nilai-nilai organisasi	Praktik-praktik Manajemen	
Edgar Schien (1985, 1997)	Asumsi Dasar		Nilai-nilai organisasi	Artefak	
Denise Rousseau (1990)	Asumsi Dasar		Nilai-nilai organisasi	Norma Perilaku	Perilaku Organisasi Artefak
Bath Consulting Group (1996)	<i>Motivational roots</i>	<i>Emotional ground</i>	<i>Mindset</i>		Perilaku Organisasi Artefak

Sumber: Achmad Sobirin, Budaya Organisasi Edisi Kedua (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009).

e. Organisasi Kemahasiswaan

Sebelum kita memasuki pada pembahasan budaya organisasi kemahasiswaan, penulis terlebih dahulu membahas tentang pengertian organisasi kemahasiswaan. Pada dasarnya organisasi kemahasiswaan merupakan sebuah bentuk sarana atau wahana kegiatan diperguruan tinggi yang bertujuan untuk memberikan ketrampilan dan kemampuan yang bermanfaat dan berguna bagi mahasiswa itu sendiri.

Hal ini juga dijelaskan oleh Kepmendikbud RI No, 155/U/1998 pada bab I pasal 1 ayat 1 dan 3 tentang pedoman umum organisasi kemahasiswaan di perguruan tinggi, yaitu:

Organisasi kemahasiswaan intra-perguruan tinggi adalah wahana dan sarana pengembangan diri mahasiswa kearah perluasan wawasan dan peningkatan kecendekiawanan serta integritas kepribadian untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi. (Ayat 1)

*Organisasi kemahasiswaan antar perguruan tinggi adalah wahana dan sarana pengembangan diri mahasiswa untuk menanamkan sikap ilmiah, pemahaman tentang arah profesi dan sekaligus meningkatkan kerjasama, serta menumbuhkan rasa persatuan dan kesatuan. (Ayat 3)*⁶⁸

⁶⁸ Keputusan menteri pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia, No 155/U/1998 tentang pedoman umum organisasi kemahasiswaan diperguruan tinggi. Ini tidak jauh berbeda

Namun, sebagaimana pengertian organisasi secara umum maka organisasi kemahasiswaan juga bisa disimpulkan secara umum sebagai sebuah sistem sosial yang sengaja didirikan, beranggotakan dua orang mahasiswa atau lebih, memiliki pola kerja yang terstruktur dan memiliki identitas diri, yang berkerja sama untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi.

f. Definisi Aktivistis Mahasiswa

Terkait dengan organisasi kemahasiswaan dan juga subjek dalam penelitian ini. Penulis menganggap perlu untuk menjelaskan terlebih dahulu definisi mahasiswa aktivis. Secara sederhana istilah aktivis secara umum menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah orang (terutama anggota organisasi politik, social, buruh, petani, pemuda, mahasiswa, wanita) yang berkerja aktif mendorong pelaksanaan sesuatu atau berbagai kegiatan dalam organisasi.⁶⁹ Di dalam organisasi mereka melakukan sebuah gerakan-gerakan untuk bertujuan mencapai visi dan misi organisasi mereka secara aktif. Baik itu mereka menempati posisi struktural ataupun tidak,

dengan surat keputusan direktur jendral pendidikan Islam Departemen Agama, No. Dj/I/253/2007 pada Bab I Pasal 1 Ayat 2 dan 3. Hanya saja ada tambahan redaksi PTAI, sebagai karakteristik bagi organisasi kemahasiswaan yang berbasis Islam. “Organisasi kemahasiswaan adalah organisasi intra kemahasiswaan PTAI yang berfungsi sebagai wahana dan sarana pengembangan diri mahasiswa kearah perluasan wawasan dan peningkatan kecendekiawanan serta integritas kepribadian untuk mencapai tujuan PTAI(Ayat 2)” dan “Organisasi intra kemahasiswaan antar perguruan tinggi adalah organisasi intra kemahasiswaan yang melaksanakan kerjasama sebagai wahana melakukan pengembangan diri mahasiswa untuk menanamkan sikap ilmiah, pemahaman kearah profesi dan sekaligus meningkatkan kerjasama, serta menumbuhkan rasa persatuan dan kesatuan(Ayat3)”

⁶⁹ Lihat <http://kamusbahasaIndonesia.org/aktivis/mirip>

gerakan-gerakan yang merujuk pada pencapaian misi dan visi, maka dia disebut sebagai aktivis.

Jadi, aktivis tidak hanya melekat pada mahasiswa saja, orang yang aktif dalam memperjuangkan lingkungan hidup bisa disebut sebagai aktivis lingkungan hidup dan begitu juga yang lainnya. seperti aktivis gender, aktivis buruh, aktivis HAM dan lain sebagainya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mahasiswa yang aktif berjuang pada skala dan lingkup kampus dalam mencapai visi dan misi sebuah organisasi bisa dikatakan sebagai aktivis mahasiswa.⁷⁰

Adapun sehubungan dengan subjek dalam penelitian ini. Fokus penelitian memang hanya tertuju pada ketua-ketua organisasi yang memimpin sebuah organisasi. Penulis tidak bermaksud mengatakan bahwa aktivis adalah hanya ketua atau pimpinan organisasi saja. Sebab, aktivis tidak memandang status struktural atau jabatan tertentu. Namun, karena dalam penelitian ini peneliti bermaksud ingin melihat beberapa indikator kualitas pemimpin dalam memimpin dan menciptakan sebuah budaya di dalam sebuah organisasi. Maka, peneliti mengurutkan skala aktivis pada ketuanya saja, tanpa bermaksud untuk mengeyampingkan identitas aktivis pada mahasiswa yang bukan pemimpin.

g. Budaya Organisasi Kemahasiswaan

Terlepas dari pembahasan pengertian dari tiga mazhab tersebut di atas, Veithzal Rivai sendiri menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah apa

⁷⁰ Miftachul Huda. *Meraih Sukses Dengan Menjadi Aktivis Kampus* (Yogyakarta: Leutika, 2010), h. 1-4

yang anggota (karyawan) rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.⁷¹

Dalam konteks organisasi kemahasiswaan, tentu organisasi ini pun merupakan sebuah organisasi yang mempunyai identitas atau jati diri sebagaimana orang yang ada di dalamnya. Organisasi kemahasiswaan, baik itu organisasi internal maupun organisasi eksternal kampus, berdasarkan proses pembentukannya bisa dikatakan sebagai organisasi formal karena organisasi ini dibentuk secara sadar dan dengan tujuan-tujuan tertentu yang disadari pula yang diatur dengan ketentuan-ketentuan formal, dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART).⁷² Sedangkan berdasarkan tujuannya, organisasi kemahasiswaan bisa dimasukkan kedalam kategori *public organization* (organisasi sosial) yang pada dasarnya bertujuan untuk melayani kepentingan umum, tanpa perhitungan rugi-laba.⁷³ Jadi, bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi kemahasiswaan merupakan bagian dari pembahasan budaya organisasi secara umum.

Maka berdasarkan penjelasan teori-teori dan definisi-definisi di atas mengenai budaya organisasi dapat diambil kesimpulan bahwa budaya

⁷¹ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.....*, h. 256. Dia juga mendefinisikan budaya sebagai suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi pertimbangan yang sah dan, oleh karena itu, untuk mengajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan dalam hubungan dengan masalah.

⁷² Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2007), h. 57. Adapun organisasi informal adalah organisasi yang terbentuk tanpa disadari sepenuhnya, tujuan-tujuannya juga tidak jelas, anggaran dasar dan anggaran rumah tangganya tidak ada dan hubungan-hubungan terjalin secara pribadi saja (*personal/private relationship* bukan *formal relationship*).

⁷³ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar.....*, h. 59.

organisasi kemahasiswaan merupakan asumsi dasar atau nilai-nilai yang dikaji, dimaknai dan dipraktikkan oleh semua anggota organisasi kemahasiswaan sebagai pedoman dalam pola perilaku berorganisasi.

Budaya organisasi ini bisa juga disebut sebagai identitas sebuah organisasi sebagai karakteristik yang identik dengan nilai-nilai yang tidak saja hanya dipahami oleh semua elemen organisasi namun juga terlihat dari tingkah laku mereka dalam berorganisasi. Jadi budaya organisasi itu tidak bisa dilihat hanya dari hal-hal yang abstrak (asumsi dasar atau nilai) namun juga pada elemen yang bisa dilihat dan diamati oleh orang lain di luar organisasinya.

Perlu diketahui pula bahwa tujuan mempelajari budaya organisasi kemahasiswaan ini bukanlah hanya sekedar ingin mengetahui karakteristiknya saja, sebagaimana yang dilakukan para antropolog. Namun, dalam konteks ini, baik budaya organisasi secara umum maupun organisasi kemahasiswaan, bukanlah sekedar ingin tahu seperti apa karakteristiknya, bagaimana kekuatannya atau bahkan apa faktor yang menimbulkan keragaman budaya.

Tetapi mempelajari budaya organisasi ini lebih dari sekedar itu. Dengan mempelajari dan memahami budaya organisasi diharapkan para pemimpin sebuah organisasi mampu mengendalikan, merencanakan dan bahkan merekonstruksi asumsi dasar dan nilai-nilai yang terdapat di dalam organisasi tersebut sehingga tujuan individu anggota dan tujuan kolektif organisasi mampu dicapai dengan baik dan maksimal.

h. Dimensi Budaya Organisasi Kemahasiswaan

Seperti yang sudah kita jelaskan di atas bahwa budaya organisasi secara umum memiliki elemen yang bersifat idealistik dan *behavioral*. Idealistik merupakan elemen yang tersembunyi (*hidden*) sedangkan *behavioral* elemen yang kasat maka (*overt*). Adapun hubungannya dengan pembahasan dimensi budaya organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Achmad Sobirin, bahwa dalam menemukan tipe dan dimensi-dimensi budaya organisasi para peneliti cenderung hanya bisa mengkaji elemen yang memang bisa diobservasi.

Maka harus diakui bahwa elemen *behavioral* adalah elemen yang bisa diobservasi karena bersifat kasat mata dan hasil observasi itulah yang melahirkan tipe dan dimensi-dimensi sebagai wujud interpretasi dan pengungkapan perkembangan budaya organisasi, dan sekaligus bisa menjadi teori dalam menilai kelayakan dan ketepatan budaya tertentu diaplikasikan dalam sebuah dinamika organisasi. Adapun diantara dimensi-dimensi yang akan disajikan adalah teori Hofstede, Reynold dan Denison.

Pertama, melalui penelitian yang dilakukannya, Hofstede menghasilkan beberapa temuan dimensi budaya organisasi dan mengelompokkannya ke dalam 6 dimensi. Secara umum dimensi yang dijelaskan Hofstede ini cenderung mengontraskan antara dua dimensi budaya organisasi.⁷⁴

⁷⁴ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 183-186.

1) *Process oriented vs. Result oriented*

Process oriented bisa dijelaskan pada aspek perilaku anggota organisasi yang aktifitasnya cenderung monoton, statis dan bersifat prosedural. Anggota bergerak dalam proses sebagaimana peraturan dan kebijakan yang sudah diatur oleh organisasi. Sehingga dalam orientasi ini anggota sulit mengembangkan kreativitas dan tidak inovatif. Sedangkan *result oriented* memiliki karakter anggota yang justru tidak terlalu mementingkan proses namun jauh lebih memperdulikan hasil yang bisa didapat dengan cepat.

Namun, anggota yang berada dalam dimensi ini menganggap bahwa perubahan menjadi sesuatu yang lumrah dalam organisasi. Sehingga dengan asumsi tersebut mereka lebih fleksibel dengan segala perubahan iklim dan lingkungan di luar internal organisasi.

2) *Employee oriented vs. Job oriented*

Organisasi yang mempunyai budaya *employee oriented* bisa digambarkan sebagai orang-orang yang di dalam organisasi tersebut menginginkan prioritas atas kepentingan mereka dari pihak organisasi sebelum menuntut pekerjaan mereka. Sedangkan organisasi yang memiliki budaya *job oriented* menganggap bahwa anggota organisasi harus terlebih dahulu melakukan tugas dan pekerjaannya sebelum menuntut hak dan kepentingannya.

3) *Parochial vs. Professional*

Budaya *parochial* bisa dijelaskan bahwa anggota organisasinya memiliki kebergantungan kepada pimpinan organisasi. Anggota dalam organisasi ini melakukan internalisasi dirinya secara maksimal terhadap organisasi sehingga ia betul-betul secara utuh menjadi bagian dari organisasi. Bahkan dia begitu menghayati nilai-nilai yang terkandung di dalam organisasi sehingga kadang hampir tidak memiliki perbedaan dengan segala aktifitasnya di luar organisasi.

Sedangkan *professional* merupakan budaya yang memiliki ciri anggota yang lebih bersifat individual. Artinya ia tidak tergantung terhadap pemimpinnya dan organisasi sepenuhnya. Ketika organisasi tidak bisa memberikan apa yang dia butuhkan dia bisa saja mencari organisasi yang menurutnya bisa merealisasikan tujuan individunya.

4) *Open system vs. Close system*

Open system secara sederhana merupakan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan-perubahan pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Sedangkan *close system* cenderung tertutup terhadap perubahan dan mengikuti pola yang lama.

5) *Loose control vs. Tight control*

Dimensi budaya ini berkenaan dengan peraturan yang berfungsi sebagai alat kontrol bagi anggota organisasi. *Loose control* merupakan organisasi yang memiliki alat kontrol yang lemah. Walaupun ada alat kendali, seperti menurut Achmad Sobirin, paling-paling berupa sebuah

kesepakatan antara organisasi dan anggota sebagai pengikat secara moral dan sosial. Sedangkan *tight control* merupakan budaya yang memiliki tata kelola internal organisasi yang cukup ketat dan kuat. Sehingga saking kuatnya aturan-aturan tersebut cenderung kaku dan tidak dinamis. Segala aktifitas organisasi harus berdasarkan ketentuan yang sudah tertulis.

6) *Normative vs. Pragmatic*

Budaya ini berhubungan dengan orang di luar organisasi. Dalam konteks organisasi perusahaan bisa dikatakan sebagai kostumer atau pelanggan. Sedangkan dalam konteks organisasi kemahasiswaan bisa dikategorikan sebagai masyarakat sekitar atau juga mahasiswa yang di luar organisasi. Dimensi *normative* adalah dimensi budaya organisasi yang menganggap bahwa kebutuhan kostumer adalah segala-galanya sehingga kadang meneyampingkan aturan yang ada. Sedangkan dimensi *pragmatic* adalah dimensi budaya organisasi yang melihat bahwa tugas organisasi merupakan penerapan dari aturan-aturan itu sendiri. Mereka sangat menjunjung tinggi norma aturan dalam organisasi.

Sedangkan budaya organisasi menurut Reynolds, dia menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki 14 dimensi. Dimensi tersebut adalah:⁷⁵

- 1) Berorientasi eksternal vs. berorientasi internal
- 2) Berorientasi pada tugas vs. berorientasi pada aspek sosial
- 3) Menekankan pada pentingnya safety vs berani menanggung resiko

⁷⁵ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 186-190.

- 4) Menekankan pada pentingnya conformity vs individuality
- 5) Pemberian reward berdasarkan kinerja individu vs kinerja kelompok
- 6) Pengambilan keputusan secara individual vs keputusan kelompok
- 7) Pengambilan keputusan secara terpusat vs tidak terpusat
- 8) Menekankan pada pentingnya perencanaan vs *ad hoc*
- 9) Menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs inovasi organisasi
- 10) Mengarahkan bawahannya untuk kooperatif vs berkompetisi
- 11) Menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs organisasi yang kompleks
- 12) Prosedur organisasi bersifat formal vs informal
- 13) Menuntut bawahan sangat loyal kepada organisasi vs tidak mementingkan loyalitas
- 14) Ignorance vs knowledge

Selain kedua pendapat di atas masih ada pendapat lain untuk mengklasifikasikan dimensi budaya organisasi yaitu pendapat atau teori dari Denison. Teori ini selain cukup mudah dipahami, menurut penulis tepat menjadi dimensi dalam mengukur sebuah budaya organisasi kemahasiswaan. Sebelum menjelaskan dimensi ini secara lebih dalam perlu dipahami bahwa dimensi yang disajikan oleh Denison yakni mengaitkan budaya tersebut dengan efektifitas organisasi, sehingga keefektifan sebuah organisasi bisa sekaligus dilihat dari dimensi-dimensi tersebut.

Mengenai efektivitas organisasi tersebut Denison menjelaskan bahwa organisasi dipengaruhi oleh empat faktor. *Pertama*, efektifitas adalah fungsi dari nilai-nilai dan keyakinan para anggota organisasi. *Kedua*, efektifitas adalah fungsi dari kebijakan dan praktik organisasi. *Ketiga*, efektifitas adalah fungsi dari nilai-nilai inti dan keyakinan (*core value and beliefs*) organisasi yang diterjemahkan kedalam kebijakan dan praktik organisasi. *Keempat*, efektifitas adalah fungsi dari hubungan antara nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi, kebijakan dan praktik organisasi dan lingkungan organisasi.⁷⁶

Adapun dimensi budaya organisasi menurut Denison ada 4 dimensi, Di mana dimensi-dimensi ini dia yakini berkaitan dengan tingkat efektifitas organisasi. Empat dimensi budaya organisasi di bawah ini penulis adopsi dari teori Denison di dalam Achmad Sobirin, dan penulis jadikan sebagai penjelasan dimensi dari salah satu variabel dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi kemahasiswaan. Oleh karena itu penjelasan di bawah ini penulis akan lebih mencoba memperdalam bahasan dan mengintegrasikan permasalahan-permasalahan yang terkait dengan budaya mahasiswa dalam menjalankan sebuah organisasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

1) *Involvement dimension*

Dimensi budaya organisasi *involvement* ini menjelaskan bagaimana tingkat partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan sebuah keputusan dalam segala bentuk kebijakan dan permasalahan yang ada di

⁷⁶ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi.....*, h. 190.

dalam organisasi, khususnya yang terkait dengan bidangnya, kecuali keputusan-keputusan yang memang mengharuskan ketua saja yang memutuskan atau hanya beberapa orang yang memiliki posisi sentral di dalam organisasi.

Terkait efektifitas organisasi dimensi ini dianggap mampu memengaruhi efektifitas organisasi melalui proses-proses internal dan struktur formal organisasi. Organisasi kemahasiswaan yang menerapkan dimensi ini dalam membentuk budaya pada sebuah organisasi akan memiliki anggota dengan tingkat *care* dan partisipasi yang tinggi terhadap segala problem yang terjadi serta mencoba dengan segala kemampuannya untuk mencari pemecahannya masalah. Dalam dimensi ini juga struktur kepengurusan harus sesuai dengan kebutuhan organisasi atau dalam artian bahwa bidang-bidang yang dibangun dan dimunculkan betul-betul berfungsi untuk mendukung tujuan atau visi dan misi organisasi. Selain itu bidang yang telah dibangun juga harus memiliki kejelasan fungsi dan tujuan, sehingga anggota memahami apa yang harus mereka lakukan dan apa batasan-batasannya.

2) *Consistency dimension*

Dimensi budaya organisasi ini adalah dimensi yang menunjukkan bahwa anggota organisasi tidak hanya memiliki tingkat kesepakatan terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi, tetapi juga memiliki pemahaman dan interpretasi yang bagus. Karena mereka memahami

bahwa nilai-nilai tersebut memiliki posisi yang vital dalam merealisasikan tujuan-tujuan yang telah di sepakati bersama.

Namun, sehubungan dengan memengaruhi efektifitas organisasi, dimensi ini juga melakukan *integrasi normative* atau secara sederhana dapat dipahami bahwa apa yang menjadi kesepakatan dan yang mereka pahami terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai *ideology* tersebut tidak mereka refleksikan dalam aktifitas organisasi saja namun juga memengaruhi praktik kehidupan mereka sehari-hari. Sehingga dengan begitu kegiatan-kegiatan yang mereka laksanakan tentu berdasarkan nilai dan atas dasar mendukung terwujudnya nilai-nilai tersebut dalam aktifitas nyata.

3) *Adaptability dimension*

Adapun dimensi budaya organisasi ini lebih banyak bersentuhan dengan hal-hal yang bersifat di luar atau faktor eksternal tubuh organisasi. Dimensi ini menunjukkan adanya kemampuan organisasi dan anggotanya dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan-perubahan internal organisasi. Organisasi betul-betul memahami segala bentuk perubahan-perubahan kebutuhan sosial terhadap organisasi mereka.

Oleh sebab itulah, organisasi yang memahami betul kebutuhan lingkungan akan dengan cepat mampu beradaptasi dan juga melahirkan ide-ide yang brilian dan sesuai dengan kebutuhan tersebut. Dengan kata lain, efektifitas organisasi ini bisa dilihat dari tingkat fleksibilitas yang

cukup baik terhadap perubahan aspek-aspek eksternal dan kemudian melakukan pembenahan pada kondisi internal organisasi.

4) *Mission dimension*

Sedangkan dimensi budaya organisasi selanjutnya adalah *mission dimension*. Dimensi ini menunjukkan bahwa pengaruh tujuan inti atau misi organisasi mampu menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Anggota memahami betul substansi tujuan organisasi dan mampu melakukan pemaknaan terhadap eksistensi organisasi tersebut. Sehingga dengan karakteristik tersebut bentuk kegiatan dan arah kebijakan organisasi tidak melenceng dari tujuan-tujuan organisasi. Organisasi juga sangat memahami hal apa saja yang penting dan tidak penting untuk dilakukan dalam merealisasikan tujuan bersama tersebut.

3. Adversity Quotient

a. Definisi Adversity Quotient

Istilah *Adversity Quotient* adalah sebuah konsep yang dipopulerkan oleh Paul G. Stoltz, Ph.D, presiden PEAK Learning, Inc. Menurut Stoltz Adversity Quotient merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengamati kesulitan dan mengolah kesulitan tersebut menjadi sebuah tantangan untuk diselesaikan.⁷⁷

⁷⁷ Sebagaimana yang dijelaskan oleh Paul G Stoltz bahwa teori *Adversity Quotient* ini berdasarkan hasil riset dari banyak ilmuwan kelas atas dan lebih dari 500 kajian diseluruh dunia. Kajian ini juga memanfaatkan tiga cabang ilmu pengetahuan yaitu psikologi kognitif, psikoneuroimunologi, dan neurofisiologi. Menurutnya juga konsep *Adversity Quotient* merupakan teori yang sudah diasah selama bertahun-tahun dengan menerapkan teori tersebut kepada ribuan

Adversity Quotient ini memiliki tiga bentuk definisi. *Pertama*, *Adversity Quotient* adalah suatu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan. *Kedua*, *Adversity Quotient* adalah suatu ukuran untuk mengetahui respons seseorang terhadap kesulitan dan *ketiga* *Adversity Quotient* adalah serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respon seseorang terhadap kesulitan.⁷⁸

Adapun hubungan *Adversity Quotient* terhadap dua variabel di atas, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi kemahasiswaan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Stoltz bahwa *Adversity Quotient* merupakan teori yang dapat digunakan dengan mudah dalam keluarga, hubungan kerja, dan bahkan organisasi. Paul Stoltz juga menjelaskan bahwa teorinya akan memberikan pengetahuan dalam menciptakan budaya mendaki yang tinggi pada sebuah perusahaan atau organisasi. Dia juga menegaskan bahwa *Adversity Quotient* akan bisa memperkuat efektifitas kepemimpinan seseorang dan orang-orang yang dipimpinnya dalam sebuah organisasi.

b. Fungsi Adversity Quotient

Adapun mengenai fungsi *Adversity Quotient* seperti yang Paul Stoltz menjelaskan bahwa suksesnya pekerjaan dan hidup manusia terutama ditentukan oleh *Adversity Quotient*:

orang yang terdiri dari perusahaan diseluruh dunia. Teori ini adalah hasil riset selama 19 tahun dan diaplikasikan selama 10 tahun. Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 8

⁷⁸ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 9

- 1) *Adversity Quotient* memberitahu seberapa jauh seseorang mampu bertahan menghadapi kesulitan dan kemampuan seseorang untuk menguasainya.
- 2) *Adversity Quotient* meramalkan siapa yang mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang akan hancur.
- 3) *Adversity Quotient* meramalkan siapa yang akan melampaui harapan-harapan atas kinerja dan potensi mereka serta siapa yang akan gagal.
- 4) *Adversity Quotient* meramalkan siapa yang akan menyerah dan siapa yang akan bertahan.⁷⁹

c. Faktor-Faktor Yang Mendukung Adversity Quotient

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Paul bahwa ada beberapa hal yang mendukung atau dibutuhkan untuk kesuksesan *Adversity Quotient* seseorang. Dia menyebutnya dengan Pohon Kesuksesan. Yaitu:⁸⁰

1. Daun (Kinerja)

Daun ini diberikan simbol dari kinerja seseorang. Kinerja merupakan satu aspek atau faktor yang dibutuhkan untuk kesuksesan seseorang. Orang yang malas tentu berbeda dengan orang yang rajin dan tidak kenal menyerah dalam mendapatkan sesuatu.

2. Cabang (Bakat dan Kemauan)

Daun tidak begitu saja tumbuh namun dia tumbuh dicabang pohon. Begitu juga kinerja seseorang, dia tidak begitu saja muncul secara tiba-tiba. Tetapi kinerja seseorang muncul dilandasi oleh pengetahuan dan

⁷⁹ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 8-9

⁸⁰ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 40-46

kemampuan. Pengetahuan dan kemampuan inilah yang disebut oleh Paul sebagai bakat. Namun bakat saja tidaklah cukup, sebab bakat akan sangat berguna jika seseorang memiliki hasrat atau kemauan.

3. Batang (Kecerdasan, Kesehatan, dan Karakter)

Namun bakat dan kemauan juga bukanlah aspek yang timbul begitu saja. Seperti halnya batang kita harus memperhatikan dari mana tumbuhnya. Batang Pohon merupakan aspek yang urgen dalam menimbulkan aspek cabang. Batang pohon ini adalah kecerdasan, kesehatan dan karakter.⁸¹

4. Akar (Genetika, Pendidikan, dan Keyakinan)

Semua faktor di atas merupakan faktor penting untuk kesuksesan seseorang. Namun seperti halnya sebuah pohon, daun, cabang dan batang tak akan bisa tumbuh dan berkembang tanpa akar. Akar dalam pengertian ini adalah genetika, pendidikan dan keyakinan.

Sedangkan faktor-faktor yang di bawah ini, seperti yang dijelaskan oleh Paul, adalah faktor-faktor kesuksesan yang dipengaruhi oleh kemampuan pengendalian kita serta cara kita merespons kesulitan atau Adversity Quotient. Faktor-faktor ini adalah faktor yang diperlukan untuk mahasiswa *climbers*. Faktor-faktor tersebut adalah: 1. Daya Saing, 2. Produktivitas, 3. Kreativitas, 4. Motivasi, 5. Berani Mengambil Resiko, 5. Perbaikan, 6. Ketekunan, 7. Belajar, 8. Merangkul Perubahan.⁸²

⁸¹ Kecerdasan disini bukanlah dipahami sebagai kecerdasan intelektual saja. Namun lebih luas kecerdasan seperti yang diperluas oleh Howard Gardner adalah kecerdasan linguistic, kinestik, spasial, matematik, music, interpersonal, dan intrapersonal. Adapun kesehatan ini meliputi kesehatan emosi dan fisik. Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 43.

⁸² Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 92-96

d. Tipe-Tipe Adversity Quotient

Konsep Adversity Quotient dalam menghadapi tantangan dan mencapai kebahagiaan dan kesuksesan menggunakan istilah tujuan hidup seperti sebuah gunung yang harus didaki dan manusia yang memiliki keinginan sendiri adalah pendakinya. Istilah pendakian ini seperti yang dijelaskan dalam konsep Stoltz adalah merupakan istilah yang memiliki pengertian menggerakkan tujuan hidup ke depan, apapun tujuan seseorang.

Dalam konteks mahasiswa aktivis atau juga non aktivis, mereka juga memiliki tujuan-tujuan hidup yang begitu luas baik itu bersifat resmi ataupun tidak. Baik dalam kaitannya memiliki nilai-nilai akademik yang memuaskan, bisa menduduki jabatan penting dalam sebuah organisasi, memiliki kemampuan komunikasi dan diskusi yang matang dan banyak lagi penjelasan tentang tujuan tersebut. Semua tujuan tersebut merupakan capaian yang memang sudah seharusnya kita dapatkan. Namun dalam kehidupan sehari-hari, tidak semua orang memiliki keberanian untuk mendaki atau mendapatkan keinginannya tersebut.

Untuk mengkategorikan tipe-tipe manusia yang berhubungan dengan hal tersebut. Dalam hal ini Stoltz membagi manusia dalam tiga kelompok.

a). Quitters

Kelompok ini ialah orang-orang memilih keluar, mundur dan berhenti sebelum mendaki. Menyerah sebelum mencoba dan mereka menolak kesempatan untuk mendaki yang diberikan oleh gunung. Sehingga rasa

takut gagal, khawatir dan cemas sering menjadi alasan untuk menghindar.⁸³

Mahasiswa yang termasuk dalam kategori ini adalah mahasiswa yang biasanya tidak berani terhadap tantangan-tantangan. Mereka tidak percaya dengan kemampuan yang mereka miliki. Sehingga mereka memilih keluar, mundur atau bahkan berhenti sebelum mencoba hal-hal tersebut.

b). *Campers*

Adapun kelompok ini ialah orang-orang yang sebenarnya sudah berani mendaki, namun dipertengahan mereka memilih berhenti dan mengakhiri pendakiannya sebelum mencapai puncak. Mereka memang sudah berani menanggapi dan menghadapi tantangan pendakian tersebut. Mereka juga sudah melakukan banyak hal dalam hidup mereka hingga mereka berada pada tempat di mana mereka berhenti. Namun, pendakian yang tidak selesai tersebut mereka asumsikan sebagai sebuah “kesuksesan”.⁸⁴

Mahasiswa yang termasuk dalam kategori ini merupakan mahasiswa yang terlalu cepat berpuas diri terhadap apa yang sudah dicapainya. Mereka menganggap kesuksesan merupakan tujuan bukan proses perjalanannya. Padahal pendakian yang dimaksud sesungguhnya adalah pertumbuhan dan perbaikan seumur hidup pada seseorang.

⁸³ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 18-19

⁸⁴ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 19

c). *Climbers*

Tipe yang ketiga adalah *climbers*. Tipe ini merupakan kelompok manusia pendaki yang mengisi seumur hidupnya dengan terus mendaki. Mereka terus mendaki tanpa pernah mempunyai keinginan untuk berhenti. Mereka tidak menghiraukan latar belakang, keuntungan dan kerugian, nasib baik dan buruk, mereka terus mendaki. Karena pendakian bagi mereka merupakan sebuah bukti ekspolarasi diri yang tanpa ujung, demi pembuktian dan pengembangan eksistensi diri mereka sebagai petarung yang pantang menyerah dengan keadaan.⁸⁵

Mahasiswa yang termasuk dalam tipe ini adalah mahasiswa yang memiliki daya juang yang tinggi dan tak pernah menyerah seberat apapun tantangan yang dihadapi. Bagi mereka proses jauh lebih penting dibandingkan hasil yang dicapai.

e. **Dimensi Adversity Quotient**

Adversity Quotient sebagai suatu kemampuan terdiri dari empat dimensi yang disingkat dengan sebutan CO₂RE yaitu dimensi *control*, *origin-ownership*, *reach*, dan *endurance*. Penjelasan dari keempat dimensi tersebut adalah:

1) *Control* (Kendali)

Control atau pengendalian atau yang sering disingkat C adalah salah satu dimensi *Adversity Quotient* yang mencoba menemukan seberapa jauh seseorang mampu memengaruhi dan mengendalikan responnya secara

⁸⁵ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 19-20

positif terhadap tantangan atau masalah dalam situasi apapun. Poin paling penting dalam dimensi ini adalah perihal perasaan. Artinya pengendalian seseorang terhadap yang dirasakan ketika menghadapi kesulitan merupakan aspek yang vital di sini.

Seseorang yang tidak mampu mengontrol atau mengendalikan perasaannya akan menghancurkan harapan dan tindakan-tindakannya. Dengan pengendalian maka tujuan-tujuan pun akan terealisasikan dengan baik. Mahasiswa yang memiliki kontrol yang tinggi akan memiliki asumsi bahwa segala hal dapat dilakukan meskipun di dalamnya terdapat banyak kesulitan. Ia menganggap bahwa segala masalah dan kesulitan pasti ada solusi dan kemudahannya. Sehingga dia akan cenderung tenang dan tidak terbawa emosi saat menghadapi masalah dan kesulitan. Berbeda dengan mahasiswa yang memiliki pengendalian yang rendah, dia akan melihat segala itu sulit dilakukan, di luar jangkauannya dan tidak ada hal yang dapat ia lakukan.

2) *Origin-Ownership* (asal-usul dan pengakuan)

Adapun dimensi kedua adalah *Origin-Ownership* atau disingkat *O₂*. Dimensi merupakan dimensi *Adversity Quotient* yang mempertanyakan: *siapa atau apa yang menjadi asal-usul/penyebab kesulitan? dan sejauh mana seseorang mengakui akibat-akibat kesulitan tersebut?*. Jadi bisa dikatakan bahwa dimensi ini ingin menemukan sejauh mana seseorang berani menanggung akibat dari suatu situasi tanpa mempermasalahkan penyebabnya secara berlebihan. Dimensi *Origin* atau asal-usul adalah dimensi yang sangat berkaitan dengan perasaan bersalah. Belajar dari

kesalahannya dan mengakui akibat-akibatnya dan ia bertanggungjawab atas kesalahan tersebut. Seseorang yang memiliki O₂ yang tinggi akan terus belajar dari kesalahan dan mau memperbaikinya. Dia tidak akan menyalahkan dirinya sendiri di atas kewajaran.

Walaupun kadang rasa bersalah diperlukan untuk pembelajaran dan perbaikan tapi itu masih bersifat rasa bersalah konstruktif bukan bersifat destruktif yang berfungsi untuk evaluasi diri. Namun, dia tidak menyalahkan dirinya sebagai satu-satunya faktor penyebab, tetapi ada faktor-faktor lain. Berbeda dengan seseorang yang memiliki O₂ rendah, dia akan merasa bersalah yang berlebihan dan di atas kewajaran. Sehingga dia menganggap bahwa dirinyalah satu-satunya penyebab kesalahan tersebut dan ini akan berakibat seseorang itu loyo, berkecil hati, murung, bersedih atau bahkan berhenti atau menjadi tipe manusia *campers*.

Sedangkan dimensi *Ownership* atau pengakuan lebih menitikberatkan kepada "tanggung jawab" yang harus dipikul sebagai akibat dari kesulitan. O₂ yang rendah adalah dia mempersalahkan dirinya dengan berlebihan tetapi tidak bertanggungjawab atas kesalahannya tersebut. Sehingga tidak ada satupun yang mendapatkan keuntungan dalam masalah ini. Namun berbeda dengan O₂ yang tinggi dia akan sepenuhnya bertanggungjawab atas apa yang seharusnya dia pertanggungjawabkan.

3) *Reach* (jangkauan)

Adapun dimensi selanjutnya adalah *Reach* atau jangkauan yaitu dimensi yang mempertanyakan: *sejauh mana kesulitan akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan seseorang?* Dengan kata lain bahwa dimensi ini ingin mengetahui sejauh mana seseorang membiarkan kesulitan menjangkau bidang lain dalam pekerjaan dan kehidupannya.

Artinya dalam konteks ini, mahasiswa yang memiliki *Adversity Quotient* yang tinggi akan mampu membatasi masalah atau kesulitan yang dia alami tanpa membiarkan merembet atau menyebar pada aspek-aspek yang sebenarnya tidak sama sekali berhubungan dengan masalah yang dia alami. Misalkan masalah yang dia alami di organisasi tidak serta merta memengaruhi aktifitasnya di perkuliahan dan hubungannya dengan teman-teman yang lain.

Dia memandang bahwa segala masalah pasti ada jalan keluarnya dan bukan hal yang berarti menghancurkan hidupnya. Berbeda dengan mahasiswa yang memiliki *Adversity Quotient* yang rendah akan menganggap masalah dan kesulitan adalah bencana yang besar yang mungkin akan menyedot kebahagiaan dan ketenangan pikirannya.

4) *Endurance* (daya tahan)

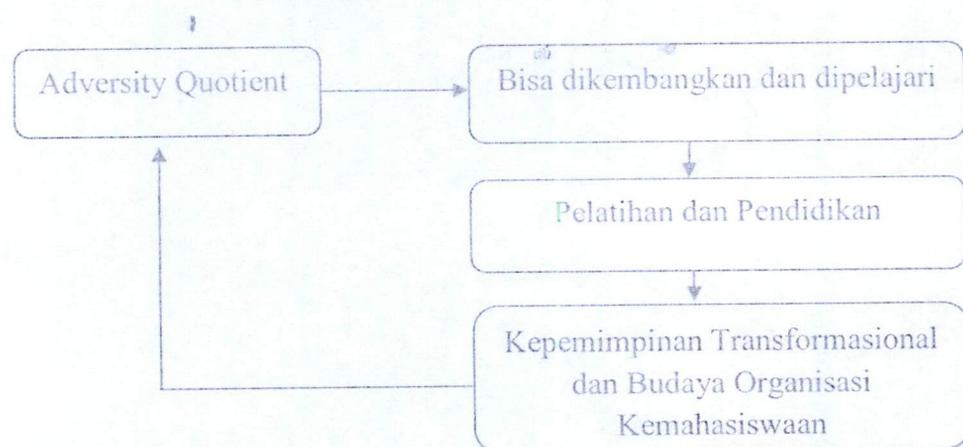
Sedangkan dimensi yang terakhir adalah dimensi *Endurance* atau daya tahan. Dimensi ini adalah dimensi yang mempertanyakan: *berapa lama kesulitan akan berlangsung?* dan *berapa lama penyebab kesulitan itu akan berlangsung?* Dengan arti lain dimensi ini mengungkapkan

seberapa lama seseorang mempersepsikan kesulitan ini akan berlangsung.

Mahasiswa yang berada dalam *Adversity Quotient* tinggi melihat masalah atau kesulitan merupakan sesuatu yang sederhana dan tidak bersifat permanen. Kesulitan-kesulitan tersebut mampu dia atasi dan tidak menyerah sampai masalah dan kesulitan itu dia selesaikan. Berbeda dengan mahasiswa yang memiliki *Adversity Quotient* yang rendah, dia mempersepsikan kesulitan atau penyebabnya merupakan sesuatu yang bersifat permanen dan cenderung suka menunda-nunda penyelesaian masalah. Dia juga cenderung menyalahkan diri dan sifat-sifatnya sebagai penyebab dari kesulitan tersebut. Sehingga dia menyalahkan diri secara berlebihan dan destruktif.⁸⁶

Secara sederhana kerangka teori dalam penelitian ini bisa dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 1. Skema Kerangka Teori



⁸⁶ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*....., h. 140-166

Adversity Quotient merupakan suatu kemampuan yang bisa dikembangkan dan dipelajari, diantaranya melalui pelatihan dan pendidikan. Adapun *Kepemimpinan Transformasional* dan *Budaya Organisasi Kemahasiswaan* termasuk instrumen pelatihan dan pendidikan dalam mendapatkan *Adversity Quotient* yang baik.

H. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan pada *Kepemimpinan Transformasional* terhadap tingkat *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan pada *Budaya Organisasi Kemahasiswaan* terhadap tingkat *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan pada *Kepemimpinan Transformasional* dan *Budaya Organisasi Kemahasiswaan* terhadap tingkat *Adversity Quotient* mahasiswa aktivis.

I. Sistematika Penulisan

Penyajian penelitian ini mempunyai empat bagian: pendahuluan, metode penelitian dan hasil.

Bagian pertama merupakan bab pendahuluan yang di dalamnya menguraikan beberapa hal pokok mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, landasan teori, hipotesis dan sistematika penulisan.

Bagian kedua terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, populasi dan metode pengambilan subjek penelitian, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

Bagian ketiga terdiri dari pelaksanaan penelitian dan hasil penelitian, uji prasyarat analisis, uji hipotesis, pengaruh *kepemimpinan transformasional* pada tingkat *adversity quotient* mahasiswa aktivis, pengaruh *budaya organisasi kemahasiswaan* pada tingkat *adversity quotient* mahasiswa aktivis dan pengaruh *kepemimpinan transformasional, budaya organisasi kemahasiswaan* pada tingkat *adversity quotient* mahasiswa aktivis dan pembahasan.

Bagian keempat terdiri dari kesimpulan dan saran.