

# KONSTRUKSI MORAL NILAI-NILAI BUDAYA SEBAGAI IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN DINAMIS DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

Achmad Yanu Aliffianto<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Sistem Informasi, STIKOM, email: ayanu@stikom.edu

**Abstract** : Perkembangan organisasi kini yang semakin menuju ke arah yang lebih dinamis menuntut adanya pemimpin yang memiliki visi dan wawasan dasar kewajiban moral organisasi dan berjalan dari sudut pandang paradigma humanis. Setiap organisasi seharusnya selalu dilandasi dengan kewajiban moral yang positif untuk mencapai “kebaikan” bagi para stakeholder dan tidak merusaknya. Berdasarkan pada prinsip ini, maka bisa disebutkan bahwa sebuah perusahaan memiliki kewajiban moral terhadap para pekerjanya sebagai stakeholder yang tergolong ‘bukan pemilik’. Oleh karenanya, pemimpin yang dinamis harus melakukan tekanan yang signifikan untuk pelaksanaan faktor-faktor moral dan etikal dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai kepemimpinan (*values*). Penciptaan nilai-nilai kepemimpinan memiliki potensi untuk memicu hasil-hasil yang positif bagi seluruh stakeholder organisasi termasuk pekerja, pemegang saham, *supplier*, komuniti dan pemerintahan. Jurnal ini lebih merepresentasikan pada model sederhana dalam hal implementasi paradigma pemberdayaan yang menitikberatkan pada peningkatan dan pengembangan nilai-nilai budaya dan kepemimpinan.

**Keywords:** Moral, Budaya, Kepemimpinan, Manajemen Strategis

Tidak sedikit organisasi di dunia ini – baik organisasi profit maupun non profit – yang sebelumnya sukses dikembangkan oleh salah seorang pimpinan, kemudian runtuh atau mengalami penurunan kinerja setelah ditinggalkannya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi masih membutuhkan figur salah seorang pemimpin dan itu membuktikan bahwa peran seorang pemimpin memiliki arti yang paling penting dalam setiap organisasi. Kehidupan organisasi amat sangat tergantung dari cita-cita, konsep, cara kerja, etika dan etos kerja dari pemimpinya. Namun di sisi lain, satu hal yang tidak kalah pentingnya adalah seorang pemimpin yang baik akan meninggalkan warisan yang baik pula ketika meninggalkan organisasinya. Dalam arti organisasi dapat mempertahankan dan meningkatkan kerjanya secara berkelanjutan dan bersinergi.

Pemimpin merupakan seseorang yang menjadikan sesuatu menjadi wujud dan nyata. Seorang pemimpin harus mampu dijadikan sandaran oleh setiap warga dalam satu organisasi sehingga pemimpin tersebut harus memiliki karakter yang kuat. Pemimpin juga harus memiliki konsistensi dalam menentukan perjalanan organisasi, karena bila tidak konsisten akan menjerumuskan organisasinya menuju ke arah ketidakpastian, dilematis dan ambigu sehingga organisasi tersebut hanya menyisakan konflik-konflik internal yang dapat mengganggu kehidupan organisasi. Kelangsungan dan progresifitas suatu organisasi hanya dapat ditumbuhkembangkan oleh pemimpin yang memiliki *high-level of excellency*.

Artinya, nilai-nilai unggul dari seorang pemimpin dapat dijadikan *values* dalam keberlangsungan organisasi. Tidak hanya itu saja, seorang pemimpin juga harus memiliki *high-degree of integrity* yaitu mengintegrasikan kehidupannya untuk organisasi atau

sebaliknya, mengintegrasikan organisasinya di dalam kehidupan. Sehingga organisasi tersebut diharapkan dapat memiliki *culture* yang khas, hal ini direfleksikan dari *values* yang *integrated* dalam organisasi. Disinilah letak tantangan bagi setiap pemimpin, yaitu seorang pemimpin harus mampu memiliki jiwa yang legowo ketika *values*-nya dijadikan *culture* di dalam organisasinya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Paradigma Kepemimpinan Humansitik

Sebuah organisasi harus dikelola untuk memberi manfaat pada semua *stakeholders* termasuk para pekerja sehingga seluruh *stakeholders* memiliki legitimasi untuk berpartisipasi pada penentuan keputusan organisasi yang pada akhirnya berdampak pada mereka juga (Chakraborty et al., 2004; Garcia-Zamor, 2003; Kaler, 2003; Lea, 2004; Stainer, 2004; Vaghefi & Huellmantel, 1998). Sementara dari proses pengambilan keputusan itu sendiri, pemimpin yang dinamis harus selaras dengan persepektif kapitalisme kantan yang tidak mengharuskan siapapun dalam organisasi, menjadi tujuan akhir organisasi (Greenfield, 2004; Kant, 1996; Lea, 2004; McCormick, 2006; Smith, 2004).

### Keselarasan Pengambilan Keputusan

Pemimpin yang dinamis harus menselaraskan kembali paradigma organisasional untuk mengakui keunggulan atas tingginya partisipasi karyawan dan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan organisatif. Karyawan harus diberdayakan sedemikian rupa dalam proses managerial dan bukan hanya dijadikan pesuruh, sebab manfaatnya sangat besar.

Sebagian besar pemimpin perusahaan di Amerika Serikat gagal menerapkan paradigma ini (Bowen, 2002; Chakraborty et al., 2004; Chalofsky, 2003; Garcia-Zamor, 2003; Marques, 2005; Mohamed, Wisnieski, Askar, & Syed, 2004; Smith, 2004; Stainer, 2004; Trevino, 1986; Whitmore, 2004).

### **Keselarasn Budaya**

Dalam usaha mencapai tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi, pemimpin harus memiliki pemahaman bahwa persepsi kultural dari karyawan sangat mempengaruhi peforma dan produktifitas mereka. Hal ini hanya akan terjadi jika pengakuan akan pentingnya etika *stakeholders* dan memberi kesempatan pada karyawan to berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Para pemimpin yang dinamis harus memahami bahwa peningkatan paradigma kultural sebaiknya mencakup semua aspek dari organisasi sebagaimana mereka hidup, bernafas, entitas organis yang sering disebut sebagai budaya (Argyris, 1976; W. G. Bennis, 2004; Bertalanffy, 1972; Black, 2002; van Dyck, Frese, Baer, & Sonnentag, 2005; Watters, 2006; Weick, 1987; Whitmore, 2004). Nilai-nilai positif dan persepsi akan berimplikasi secara positif pada sikap dan kinerja para karyawan (Chalofsky, 2003; Marques, 2005; Mohamed et al., 2004; Salopek, 2004; Whitmore, 2004).

Kepemimpinan yang dinamis harus mengintegrasikan pengembangan kultural ke dalam etos kerja organisasi termasuk kebiasaan yang berbudi luhur dan karakter jujur dan dapat dipercaya, peduli, etis, terhormat dan berarti penting (Ahmed & Machold, 2004; Chakraborty et al., 2004; Garcia-Zamor, 2003; Lea, 2004; Tauber, 2005; Whetstone, 2003). Jika hal-hal itu dilakukan maka organisasi akan mampu mempertahankan komitmen dan fokus para karyawan pada kebaikan yang menghasilkan peningkatan *job satisfaction*, *better attendance rates*, *productivity level* yang tinggi dan moral yang lebih baik akan tumbuh dengan subur (Beck, 2006; Chakraborty et al., 2004; Chalofsky, 2003; Covey, 1991; Garcia-Zamor, 2003; Greenfield, 2004; Hamel, 2006; LaRue, 2006; Marques, 2005; *Organization & management theory*, 2005; Whitmore, 2004).

### **Keselarasn Kepemimpinan**

Keberhasilan implementasi etika dalam *stakeholders* dalam budaya organisasi adalah untuk mencapai konsensus pada semua lini manajemen. Perjuangan pimpinan yang dinamis harus secara konsisten menyokong etika dan nilai-nilai yang berpedoman pada prinsip organisasi (Beck, 2006; Chakraborty et al., 2004; Chalofsky, 2003; Covey, 1991; Garcia-Zamor, 2003; Greenfield, 2004; Hamel, 2006; LaRue, 2006; Manz & Sims, 1990; Marques, 2005; Morrison, Rha, & Helfman, 2003; *Organization & management theory*, 2005). Manajemen harus menyelaraskan kepemimpinannya dalam keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam *day-to-day activities* sehingga dapat mempengaruhi mereka dalam peningkatan kinerja (Beck, 2006; Chakraborty et al., 2004; Chalofsky, 2003; Covey, 1991; Garcia-Zamor, 2003; Greenfield, 2004; Hamel, 2006; LaRue, 2006;

Manz & Sims, 1990; Marques, 2005; Morrison, Rha, & Helfman, 2003; *Organization & management theory*, 2005).

### **Etika Stakeholder**

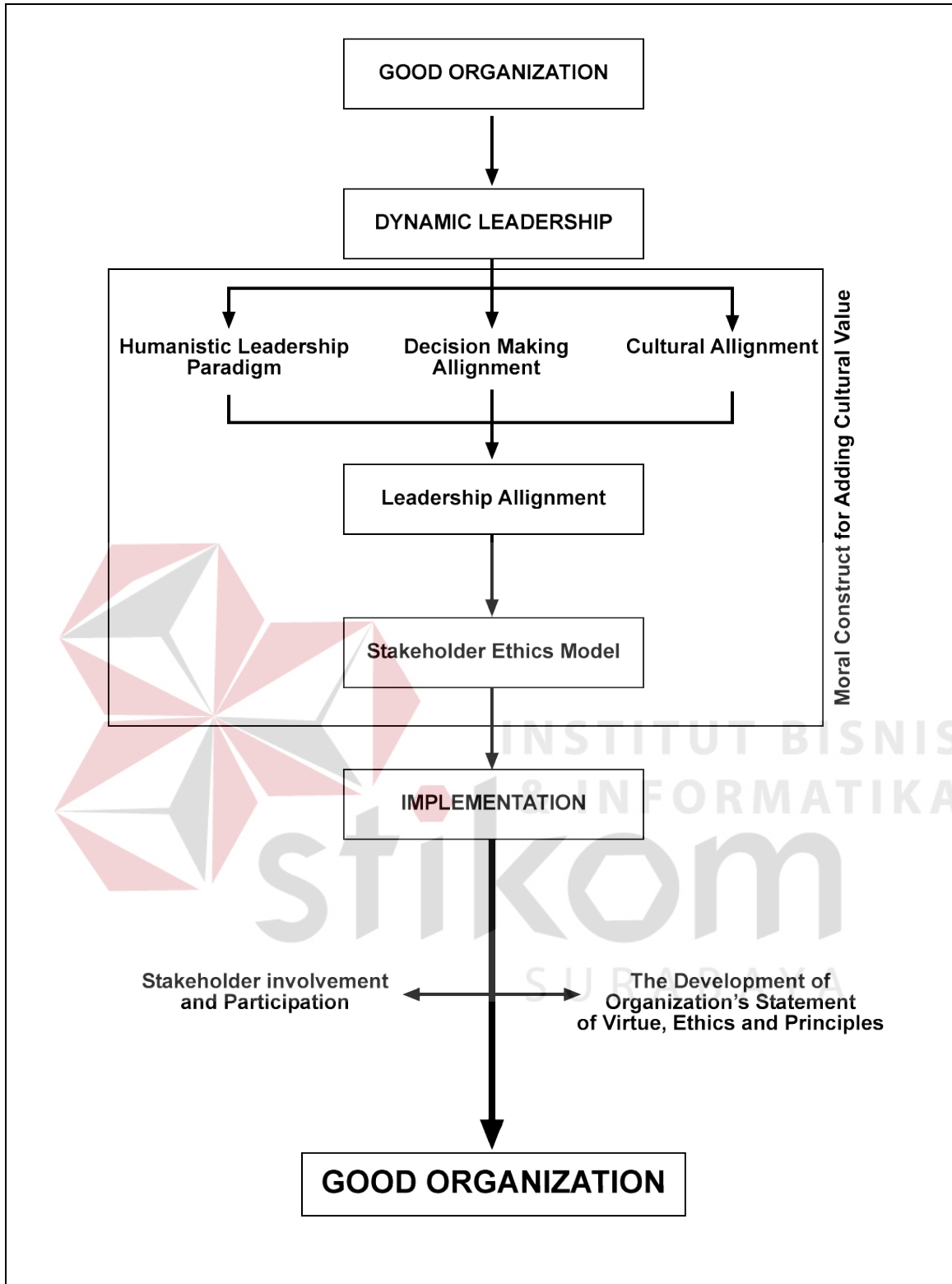
Dasar etika *stakeholder* disebut sebagai “*The Six Pillars of Character*” yang terdiri atas *trustworthiness*, *respect*, *responsibility*, *fairness*, *caring*, and *citizenship* (“The six pillars of character,” 2005). Pilar-pilar tersebut adalah acuan yang fundamental bagi pemimpin dinamis untuk digunakan dalam pengembangan nilai-nilai organisasi. Seluruh keputusan harus disaring melalui kerangka kerja ini untuk memastikan prinsip-prinsip etika terjaga. Sebagai tambahan, kerangka kerja ini juga berfungsi untuk meningkatkan persepsi, partisipasi dan komitmen pada misi dan nilai-nilai perusahaan.

### **IMPLEMENTASI**

Perubahan budaya dari paradigma lama ke jalan-jalan baru untuk mulai berpikir dalam budaya organisasi. Proses penyelarasan untuk perubahan tersebut melibatkan dua langkah yang sebenarnya sudah diimplementasikan oleh kepemimpinan organisasi. Pertama adalah pengembangan atas nilai-nilai korporat yang nyata sebagai signifikasi dan kepentingan dari *stakeholder*. Nilai-nilai ini harus mengacu pada prinsip-prinsip organisasi dan berhubungan khusus pada karyawan, pemegang saham, *suppliers*, *cutomer*, komunitas dan pemerintahan (Beauchamp & Bowie, 2004; W. Bennis, 2004a; Bennis, 2005a, 2005b; W. Bennis, 2006a, 2006b; Chakraborty et al., 2004; Covey, 1991; Garcia-Zamor, 2003; Kaler, 2003; Lea, 2004; Manz & Sims, 1990; Stainer, 2004; Stewart, 2002; Verschoor, 2004; Whitmore, 2004). Langkah ini sangat penting untuk memicu sinergi yang komprehensif antara karyawan, manajemen dan yang terpenting adalah keberadaan dan kehidupan organisasi. Satu yang jauh lebih penting adalah partisipasi dan komitmen dari seluruh *stakeholder*.

Langkah kedua adalah persepsi yang *responsible* dalam mengembangkan prinsip-prinsip organisasi tentang kebaikan, etika dan prinsip-prinsip organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Dua langkah tersebut merupakan langkah-langkah yang saling terkait antara satu dengan lainnya. Sehingga bisa dikatakan bahwa bila hanya salah satu langkah saja yang diimplementasikan dengan baik maka tidak akan membawa dampak yang signifikan untuk memicu perubahan paradigma lama menjadi pemikiran-pemikiran organisasional baru yang mengedepankan prinsip-prinsip dan nilai-nilai organisasi.

Jurnal tentang *moral construct at cultural value* di dalam organisasi ini menyoroti tentang pentingnya peran aktif, partisipasi dan komitmen setiap elemen *stakeholder* terutama dari para karyawan; berpengaruh langsung pada pembentukan budaya dan penciptaan nilai-nilai organisasi yang baru dan lebih baik. Organisasi yang sudah melaksanakan hal ini memiliki kinerja dengan fungsi-fungsi baru dalam menjalankan usahanya. Tim-tim yang ada di dalamnya akan dengan sangat mudah beradaptasi dengan tugas-tugas yang baru dan benar-benar berbeda dari yang biasa dikerjakan sebelumnya.



Gambar 1. Model *Moral Construct for Adding Cultural Value*

## SIMPULAN

Jurnal tentang *moral construct at cultural value* di dalam organisasi ini menyoroti tentang pentingnya peran aktif, partisipasi dan komitmen setiap elemen *stakeholder* terutama dari para karyawan; berpengaruh langsung pada pembentukan budaya dan penciptaan nilai-nilai organisasi yang baru dan lebih baik.

Organisasi yang sudah melaksanakan hal ini memiliki kinerja dengan fungsi-fungsi baru dalam menjalankan usahanya. Tim-tim yang ada di dalamnya akan dengan sangat mudah beradaptasi dengan tugas-tugas yang baru dan benar-benar berbeda dari yang biasa dikerjakan sebelumnya. Sehingga kunci dari keberhasilan kepemimpinan yang dinamis adalah implementasi jangka panjang dari komitmen manajemen untuk memberdayakan dan meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan pada keberlangsungan kehidupan organisasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ahmed, P. K., & Machold, S. (2004). The Quality and Ethics Connection: Toward virtuous Organizations. *The Quality and Ethics Connection: Toward Virtuous Organizations*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(4), 527-545.
- Argyris, C. (1976). Leadership, Learning, and Changing the Status Quo. *Organizational Dynamics*, 4(3), 29-43.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (2004). *Ethical Theory and Business* (Seventh ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Beck, N. (2006). Rationality and institutionalized expectations: The development of an organizational set of rules. *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 58(3), 279-300.
- Bennis, W. (2004a). Courageous Leaders. *Executive Excellence*, 21(10), 17-17.
- Bennis, W. (2004b). Leadership Paradox. *CIO Insight*(44), 35-36.
- Bennis, W. (2005a). Creativity for the Long Haul. *CIO Insight*(54), 31-32.
- Bennis, W. (2005b). Seven Stages of Leadership. *Leadership Excellence*, 22(2), 3-4.
- Bennis, W. (2006a). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 23(8), 3-4.
- Bennis, W. (2006b). Why Lead? Leadership Excellence, 23(10), 4-5.
- Bennis, W. G. (2004). The Seven Ages of the Leader. *Harvard Business Review*, 82(1), 46-53.
- Bennis, W. G. (2006). Leading for the Long Run. *Harvard Business Review*, 84(5), 23-24.
- Bertalanffy, L. v. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407.
- Black, J. (2002). The cultural key to net gains. *Business Week Online*, N.PAG.
- Bowen, S. A. (2002). Elite executives in issues management: The role of ethical paradigms in decision making. *Journal of Public Affairs (Wiley)*, 2(4), 270.
- Chakraborty, S. K., Kurien, V., Singh, J., Athreya, M., Maira, A., Aga, A., et al. (2004). Management paradigms beyond profit maximization. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 29(3), 97-117.
- Chalofsky, N. (2003). Meaningful work. *T+D*, 57(12), 52-58.
- Connolly, K. M., & Myers, J. E. (2003). Wellness and mattering: The role of holistic factors in job satisfaction. *Journal of Employment Counseling*, 40(4), 152-160.
- Covey, S. R. (1991). *Principle-centered leadership*. New York: Summit Books.
- Crosby, B. C. (1999). *Leadership for global citizenship : building transnational community*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Crosby, P. B. (1996). *The absolutes of leadership*. Johannesburg ; San Diego: Pfeiffer & Company.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 4, 409-421.
- Garcia-Zamor, J.-C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Greenfield, W. M. (2004). Attention to people and principles is key to corporate governance and ethics. *Employment Relations Today*, 30(4), 1.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261.



- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71.
- Kant, I. (1996). *The metaphysics of morals* (M. Gregor, Trans.). New York: Cambridge University Press.
- LaRue, B. (2006). Developing Action Leaders. *Leadership Excellence*, 23(10), 9-9.
- Lea, D. (2004). The imperfect nature of corporate responsibilities to stakeholders. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 201.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1990). *Dynamic leadership*. New York: Berkley.
- March, J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 278-287.
- Marques, J. (2005). Yearning for a more spiritual workplace. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 7(1), 149-153.
- McCormick, M. (2006). The internet encyclopedia of philosophy. Immanuel Kant (1724-1804), metaphysics. Retrieved June 17, 2006, from <http://www.iep.utm.edu/k/kantmeta.htm#H8>
- Mohamed, A. A., Wisnieski, J., Askar, M., & Syed, I. (2004). Towards a theory of spirituality in the workplace. *Competitiveness Review*, 14(1/2), 102-107.
- Morrison, J. L., Rha, J., & Helfman, A. (2003). Learning Awareness, Student Engagement, and Change: A Transformation in Leadership Development. *Journal of Education for Business*, 79(1), 11-17.
- Organization & management theory. (2005). Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Rawls, J. (1972). *A Theory of Justice*. Oxford: Clarendon Press.
- Salopek, J. J. (2004). Engaging mind, body, and spirit at work. *T+D*, 58(11), 17-19.
- The six pillars of character. (2005). Resources: Making Ethical Decisions Retrieved April 29, 2006, 2006, from <http://www.josephsoninstitute.org/MED/MED-intro+toc.htm>
- Smith, J. D. (2004). A précis of a communicative theory of the firm. *Business Ethics*, 13(4), 317.
- Spangenberg, H., & Theron, C. C. (2005). Promoting ethical follower behaviour through leadership of ethics: The development of the ethical leadership inventory (ELI). *South African Journal of Business Management*, 36(2), 1-18.
- Stainer, L. (2004). Ethical dimensions of management decision-making. *Strategic Change*, 13(6), 333.
- Stewart, W. H. (2002). How work gains meaning in contractual time: A narrative model for reconstructing the work ethic. *Journal of Business Ethics*, 38(1/2), 65.
- Tauber, A. I. (2005). Thoreau's living ethics: Walden and the pursuit of virtue. *Environmental Ethics*, 27(4), 441-444.
- Tichy, N. M., & McGill, A. R. (2003). *The ethical challenge: How to lead with unyielding integrity* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601.
- Vaghefi, M. R., & Huellmantel, A. B. (1998). Strategic leadership at General Electric. *Long Range Planning*, 31(2), 280.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.
- Verschoor, C. C. (2004). Integrity is a strategy for performance. *Strategic Finance*, 86(1), 15.
- Watters, K. (2006). Thinking about leadership Thinking about leadership. *Adults Learning*, 18(3), 18-19.
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2), 112.
- Whetstone, J. T. (2003). *The Language of Managerial Excellence: Virtues as Understood and Applied*. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 343.
- Whitmore, J. (2004). Something really has to change: Change management as an imperative rather than a topic. *Journal of Change Management*, 4(1), 5-14.