

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN BUDAYA KINERJA TINGGI  
DAN KEBERTAHANAN ORGANISASI**

**Oleh**

**Mochamad Irfan**

**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

**Didit Darmawan**

**Universitas Sunan Giri Surabaya**

**ABSTRACT**

*Leadership fosters a culture of high performance and resilience through setting an example, reinforcing values, and creating psychological safety. Level 5 leaders, with personal humility and professional resolve, build a culture of discipline that confronts brutal realities without losing trust. Servant leadership fosters a culture of empowerment and organizational citizenship behavior. Resilient leadership cultivates a culture of mindfulness through the five principles of high-reliability organizations. Cultural formation occurs through primary reinforcement mechanisms, including leaders' responses to crises. The psychological safety created by leaders is the foundation for learning and adaptive behavior. Cultural transformation requires an eight-stage change process, from creating a sense of urgency to embedding change. Trust, built through a leader's competence, virtue, and integrity, links leadership to a high-performance culture. A culture of learning from failure enhances long-term resilience. Ambidextrous leaders balance exploration and exploitation and manage distinct subcultures.*

*Keywords: leadership, high-performance culture, organizational resilience, psychological safety, cultural change.*

**PENDAHULUAN**

Kepemimpinan memegang peranan sentral untuk membentuk budaya organisasi yang mendorong kinerja tinggi sekaligus ketahanan untuk menghadapi guncangan eksternal (Lim & Gaerlan, 2022). Budaya kinerja tinggi tidak lahir secara spontan; ia dibangun melalui keteladanan, komunikasi yang konsisten, dan penguatan perilaku yang diinginkan oleh para pemimpin di setiap level organisasi (Darmawan, 2013). Pemimpin yang efektif memahami bahwa budaya bukan sekadar slogan yang dipajang di dinding, tetapi merupakan seperangkat asumsi dasar yang memandu tindakan sehari-hari karyawan. Schein (2010) menjelaskan bahwa pemimpin adalah arsitek utama budaya organisasi karena mereka yang menciptakan mekanisme untuk memperkuat nilai-nilai tertentu melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kendalikan. Pemimpin harus secara eksplisit mendefinisikan standar

keunggulan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menghargai perilaku yang selaras dengan aspirasi kinerja organisasi (Darmawan, 2017). Collins (2001) dalam studi tentang perusahaan yang melompat dari baik menjadi hebat menemukan bahwa pemimpin level 5 yang memiliki kombinasi kerendahan hati personal dan kemauan profesional menjadi faktor pembeda utama. Pemimpin Level 5 ini membangun budaya disiplin di mana orang-orang yang disiplin melakukan tindakan disiplin dalam kerangka pemikiran disiplin, menciptakan organisasi yang tangguh dalam jangka panjang.

Kebertahanan organisasi atau *organizational resilience* merupakan kemampuan sistem organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan bangkit kembali dari gangguan serta tekanan lingkungan (Duchek, 2020). Dalam era disruptif, kebertahanan menjadi kualitas yang tidak kalah pentingnya dengan profitabilitas jangka pendek. Pemimpin yang membangun budaya kebertahanan tidak berfokus pada menghindari kegagalan, tetapi pada membangun kapasitas untuk belajar dari kegagalan dan pulih dengan lebih kuat (Ishak et al., 2016). Cameron dan Quinn (2011) mengembangkan kerangka *competing values* yang mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang fleksibel dan adaptif lebih unggul untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang dibandingkan budaya yang kaku dan hierarkis. Dalam organisasi modern, pencapaian keunggulan bersaing menuntut adanya kolaborasi yang terpadu antara fungsi sumber daya manusia, pemasaran, produksi, dan keuangan (Darmawan et al., 2013). Budaya kebertahanan juga tercermin dalam bagaimana organisasi memperlakukan kegagalan: apakah sebagai noda yang harus ditutupi atau sebagai kesempatan belajar yang berharga. Weick dan Sutcliffe (2007) menemukan bahwa organisasi yang beroperasi di lingkungan berisiko tinggi seperti penerbangan dan pembangkit listrik tenaga nuklir mengembangkan budaya *mindfulness* di mana mereka terus-menerus waspada terhadap kegagalan potensial, enggan menyederhanakan interpretasi, sensitif terhadap operasi, berkomitmen pada ketahanan, dan menghormati keahlian di semua level.

Budaya kinerja tinggi dan kebertahanan organisasi tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin untuk menciptakan *psychological safety* yaitu kondisi di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko, mengakui kesalahan, dan menyuarakan pendapat berbeda (Darmawan et al., 2020). Edmondson (1999) dalam penelitiannya tentang tim di rumah sakit menemukan bahwa *psychological safety* adalah prediktor terkuat dari perilaku belajar tim, yang pada gilirannya mendorong kinerja dan inovasi. Pemimpin yang membangun *psychological safety* tidak menghukum kegagalan yang terjadi karena usaha jujur, sebaliknya mereka menggunakannya sebagai kesempatan untuk pembelajaran kolektif. Kotter (1996) mengembangkan model perubahan delapan tahap yang menekankan pentingnya kepemimpinan untuk menciptakan rasa urgensi, membangun koalisi pemandu, dan mengkonsolidasikan keuntungan untuk menciptakan lebih banyak perubahan.

Dalam lingkup budaya kinerja tinggi, pemimpin harus secara konsisten mengkomunikasikan visi, menciptakan rasa memiliki, dan merayakan keberhasilan kecil sebagai penguatan perilaku yang diinginkan. Keberhasilan usaha dipengaruhi oleh kemampuan pelaku usaha dalam memiliki karakter kewirausahaan yang kuat agar mampu bertahan dan bersaing dalam industri (Putra et al., 2017). Kouzes dan Posner (2017) dalam edisi terbaru buku klasik mereka mengidentifikasi lima praktik kepemimpinan yang memungkinkan orang untuk mencapai hal-hal luar biasa bersama: memodelkan cara, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memberdayakan orang lain untuk bertindak, dan mendorong hati. Praktik-praktik ini secara langsung berkontribusi pada pembentukan budaya kinerja tinggi dan keberlanjutan.

Permasalahan utama yang dihadapi pemimpin untuk membangun budaya kinerja tinggi adalah kesenjangan antara nilai yang diucapkan dengan perilaku yang dipraktikkan sehari-hari. Banyak pemimpin mengklaim bahwa mereka menghargai inovasi, tetapi ketika seorang karyawan mengusulkan ide baru yang berisiko, mereka langsung menolaknya. Kesenjangan ini menciptakan sinisme di kalangan karyawan dan merusak kredibilitas pemimpin. Schein (2010) menjelaskan bahwa yang paling kuat memperkuat budaya adalah apa yang diperhatikan, diukur, dan dikendalikan oleh pemimpin, bukan apa yang dikatakan dalam pidato. Jika pemimpin hanya mengukur dan memberi penghargaan pada hasil jangka pendek, maka karyawan akan fokus pada hasil jangka pendek, mengorbankan investasi jangka panjang yang diperlukan untuk keberlanjutan. Collins (2001) menemukan bahwa pemimpin perusahaan hebat tidak memulai dengan visi besar tetapi dengan kenyataan yang brutal; mereka menghadapi fakta tentang situasi saat ini tanpa kehilangan kepercayaan bahwa mereka pada akhirnya akan menang. Prinsip "confront the brutal facts" ini adalah fondasi budaya keberlanjutan karena organisasi tidak dapat pulih dari krisis jika mereka tidak mau mengakui bahwa mereka dalam krisis. Cameron dan Quinn (2011) menambahkan bahwa organisasi yang sukses dalam transformasi budaya adalah yang mampu mengidentifikasi kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diinginkan, kemudian secara sistematis mengimplementasikan intervensi untuk menutup kesenjangan tersebut.

Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan kesulitan mengubah budaya yang sudah mengakar dalam waktu singkat ketika organisasi menghadapi krisis. Budaya organisasi terbentuk melalui pengalaman bertahun-tahun dan tidak dapat diubah dalam hitungan bulan. Kotter (1996) memperingatkan bahwa perubahan budaya terjadi di akhir, bukan di awal, proses transformasi. Upaya yang terburu-buru untuk mengubah budaya sering gagal karena tidak memperhitungkan resistensi dari karyawan yang merasa terancam oleh perubahan nilai. Weick dan Sutcliffe (2007) menunjukkan bahwa dalam high reliability organizations, budaya mindfulness dikembangkan melalui praktik berkelanjutan, bukan melalui program pelatihan satu kali. Pemimpin yang

menghadapi krisis sering tergoda untuk memaksakan perubahan drastis tanpa membangun konsensus, yang justru memperburuk situasi karena karyawan menjadi defensif dan menolak perubahan. Edmondson (1999) menekankan bahwa *psychological safety* sangat rapuh dan dapat hancur dalam sekejap jika pemimpin merespons kegagalan dengan hukuman atau cercaan. Membangun kembali kepercayaan setelah rusak memerlukan waktu yang lebih lama daripada membangunnya dari awal. Kouzes dan Posner (2017) mengidentifikasi bahwa kredibilitas adalah fondasi kepemimpinan; tanpa kredibilitas, pemimpin tidak dapat mempengaruhi orang lain. Kredibilitas dibangun melalui konsistensi antara kata dan tindakan selama periode waktu yang lama. Dalam lingkup krisis, pemimpin yang kredibel akan lebih mudah membangun budaya keberlanjutan karena karyawan percaya bahwa pemimpin akan tetap teguh pada nilai-nilai meskipun dalam tekanan.

Tanpa kepemimpinan yang efektif untuk membangun budaya kinerja tinggi dan keberlanjutan, organisasi akan mengalami siklus naik turun yang tidak menentu (Serrat, 2017). Penilaian atau pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor penting dalam perusahaan (Lestari, 2014). Ketika kinerja baik, karyawan menjadi puas dan lengah; ketika krisis datang, mereka tidak memiliki kapasitas psikologis untuk bertahan. Cameron dan Quinn (2011) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya kuat tetapi kaku cenderung berkinerja baik dalam lingkungan stabil tetapi runtuh ketika lingkungan berubah. Sebaliknya, organisasi dengan budaya fleksibel yang mendorong pembelajaran dan adaptasi dapat mempertahankan kinerja dalam berbagai kondisi. Collins (2001) menemukan bahwa perusahaan yang berhasil melompat dari baik menjadi hebat memiliki tingkat *turnover* eksekutif yang sangat rendah, menunjukkan bahwa budaya yang kuat dan positif dapat mempertahankan talenta terbaik. Kotter (1996) menekankan bahwa tanpa kepemimpinan yang kuat, bahkan strategi terbaik sekalipun akan gagal diimplementasikan karena kurangnya komitmen dari karyawan. Shein (2010) memperingatkan bahwa jika pemimpin tidak secara aktif mengelola budaya, maka budaya akan terbentuk dengan sendirinya, seringkali ke arah yang tidak diinginkan seperti politik internal, silo, dan resistensi terhadap perubahan. Dalam jangka panjang, organisasi yang gagal membangun budaya kinerja tinggi dan keberlanjutan akan kehilangan kemampuan untuk bersaing, karena talenta terbaik akan mencari organisasi di mana mereka dapat berkembang dan bertahan dalam krisis.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis peran kepemimpinan untuk membangun budaya kinerja tinggi dan keberlanjutan organisasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur kepemimpinan dan perilaku organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi pemimpin untuk merancang strategi pembentukan budaya yang mendukung kinerja tinggi dan keberlanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang peran kepemimpinan untuk membangun budaya kinerja tinggi dan kebertahanan organisasi. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara gaya kepemimpinan, mekanisme pembentukan budaya, dan kapasitas ketahanan organisasi. Silverman (2013) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks kepemimpinan, budaya organisasi, dan manajemen perubahan.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis tematik dengan penekanan pada identifikasi pola-pola berulang lintas literatur (Braun & Clarke, 2006). Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari peran kepemimpinan dalam budaya kinerja dan kebertahanan. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang gaya kepemimpinan yang efektif untuk budaya kinerja tinggi termasuk leadership level 5, servant leadership, dan resilient leadership. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang pembentukan budaya organisasi melalui mekanisme penguatan, keteladanan, dan ritual. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang organizational resilience dan faktor-faktor yang membangun kapasitas bertahan. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang intervensi perubahan budaya dan peran kepemimpinan dalam transformasi. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang peran kepemimpinan untuk membangun budaya kinerja tinggi dan kebertahanan organisasi. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Model kepemimpinan Level 5 yang dikembangkan oleh Collins (2001) menjadi fondasi untuk memahami karakteristik pemimpin yang mampu membangun budaya kinerja tinggi dan kebertahanan. Collins (2001) mengidentifikasi bahwa pemimpin Level 5 memiliki dualitas yang unik: kerendahan hati personal

(personal humility) yang luar biasa di satu sisi, dan kemauan profesional (professional will) yang intens di sisi lain. Kerendahan hati personal berarti pemimpin tidak mencari sorotan untuk diri sendiri, lebih suka berbicara tentang keberhasilan tim dan faktor eksternal daripada kemampuan mereka sendiri. Kemauan profesional berarti mereka memiliki determinasi yang tidak kenal lelah untuk melakukan apa pun yang diperlukan untuk membuat organisasi sukses dalam jangka panjang. Dalam lingkup budaya kinerja tinggi, pemimpin Level 5 tidak memulai dengan visi besar tetapi dengan kenyataan yang brutal; mereka menghadapi fakta tentang situasi saat ini tanpa kehilangan kepercayaan bahwa mereka pada akhirnya akan menang. Prinsip "confront the brutal facts" ini adalah fondasi budaya keberlanjutan karena organisasi tidak dapat pulih dari krisis jika mereka tidak mau mengakui bahwa mereka dalam krisis. Collins (2001) juga menemukan bahwa perusahaan yang melompat dari baik menjadi hebat memiliki budaya disiplin di mana orang-orang yang disiplin melakukan tindakan disiplin dalam kerangka pemikiran disiplin, tanpa perlu hierarki yang kaku.

Servant leadership sebagai pendekatan kepemimpinan yang melayani telah terbukti efektif untuk membangun budaya kinerja tinggi dan keberlanjutan (Xu & Wang, 2018). Greenleaf (1977) pertama kali memperkenalkan konsep servant leadership dengan menekankan bahwa keinginan utama pemimpin adalah untuk melayani terlebih dahulu sebelum memimpin. Spears (1995) mengoperasionalkan konsep Greenleaf dengan mengidentifikasi sepuluh karakteristik servant leadership yaitu mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, pengelolaan, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan membangun komunitas. Pengelolaan karyawan atau human resource management merupakan fungsi strategis yang menentukan keberhasilan organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta unggul (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Dalam lingkup budaya kinerja tinggi, servant leadership menciptakan psychological safety karena karyawan merasa bahwa pemimpin peduli pada kesejahteraan mereka, bukan hanya pada hasil. Edmondson (1999) menunjukkan bahwa psychological safety adalah prediktor terkuat dari perilaku belajar tim, yang pada gilirannya mendorong inovasi dan adaptasi. Ketika karyawan merasa aman untuk mengambil risiko dan mengakui kesalahan tanpa takut dihukum, mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku inovatif yang mendorong kinerja tinggi. Liden et al. (2008) mengembangkan instrumen pengukuran servant leadership multidimensional yang mencakup aspek emosional, hubungan, dan perilaku. Penelitian mereka menemukan bahwa servant leadership berhubungan positif dengan kinerja tim melalui mediasi pemberdayaan psikologis dan kepercayaan.

Kepemimpinan yang resilien atau resilient leadership menjadi semakin penting dalam lingkup lingkungan bisnis yang volatile, uncertain, complex, dan ambiguous (Foerster & Duchek, 2018). Weick dan Sutcliffe (2007) dalam studi

tentang high reliability organizations menemukan bahwa pemimpin di organisasi seperti ini mengembangkan budaya mindfulness melalui lima prinsip: preoccupation with failure (terus-menerus waspada terhadap kegagalan potensial), reluctance to simplify interpretations (enggan menyederhanakan interpretasi), sensitivity to operations (sensitif terhadap operasi sehari-hari), commitment to resilience (berkomitmen pada ketahanan), dan deference to expertise (menghormati keahlian di semua level). Prinsip deference to expertise sangat relevan dengan budaya kinerja tinggi karena menempatkan keahlian di atas hierarki formal; dalam krisis, petugas paling junior yang memiliki informasi paling baik didengarkan sebelum eksekutif senior membuat keputusan (Rosenthal & Hart, 1991). Cameron dan Quinn (2011) dalam kerangka competing values mengidentifikasi bahwa budaya yang fleksibel dan adaptif (adhocracy culture dan clan culture) lebih unggul untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang dibandingkan budaya yang kaku dan hierarkis (hierarchy culture dan market culture). Organisasi terus berupaya menciptakan keunggulannya sendiri dengan ciri khas yang melekat pada organisasi tersebut melalui produktivitas kerja karyawannya (Darmawan, 2018). Pemimpin yang resilien mampu menavigasi ketegangan antara mempertahankan stabilitas dan mendorong perubahan, antara fokus pada pelanggan internal dan eksternal, serta antara orientasi jangka pendek dan jangka panjang (Hariani & Mardikaningsih, 2016).

Proses pembentukan budaya kinerja tinggi melalui mekanisme penguatan dikemukakan secara sistematis oleh Schein (2010). Schein (2010) menjelaskan bahwa pemimpin memperkuat budaya melalui enam mekanisme primer: apa yang secara rutin diperhatikan, diukur, dan dikendalikan oleh pemimpin; bagaimana pemimpin bereaksi terhadap insiden kritis dan krisis organisasi; bagaimana pemimpin dengan sengaja menjadi role model, mengajar, dan melatih; bagaimana pemimpin mengalokasikan penghargaan dan status; bagaimana pemimpin merekrut, memilih, mempromosikan, dan mengeluarkan anggota organisasi; dan ritual serta artefak organisasi. Dari keenam mekanisme ini, yang paling kuat adalah reaksi pemimpin terhadap krisis karena momen krisis mengungkap nilai-nilai sejati pemimpin. Ketika organisasi menghadapi krisis, karyawan mengamati apakah pemimpin tetap teguh pada nilai-nilai yang diucapkan atau mengambil jalan pintas yang pragmatis. Jika pemimpin memilih jalan pintas, pesan yang dikirim adalah bahwa nilai-nilai hanya untuk masa baik, bukan untuk masa sulit. Kotter (1996) dalam model perubahan delapan tahap menekankan bahwa perubahan budaya terjadi di akhir, bukan di awal, proses transformasi. Pemimpin yang ingin mengubah budaya harus terlebih dahulu menciptakan rasa urgensi, membangun koalisi pemandu, mengembangkan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi, memberdayakan karyawan untuk bertindak berdasarkan visi, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan keuntungan dan menciptakan lebih banyak perubahan, serta menanamkan perubahan dalam budaya (Padma et al., 2018).

Psychological safety sebagai fondasi budaya kinerja tinggi dan keberlanjutan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang responsif terhadap kegagalan (Ernawati & Mardikaningsih, 2015). Edmondson (1999) dalam penelitian lapangannya di rumah sakit menemukan bahwa tim dengan pemimpin yang merespons kegagalan sebagai kesempatan belajar memiliki tingkat psychological safety yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. Pemimpin yang menciptakan psychological safety tidak menghukum kegagalan yang terjadi karena usaha jujur, sebaliknya mereka menggunakan kegagalan sebagai kesempatan untuk pembelajaran kolektif (Hirak et al., 2012). Mereka juga mengundang partisipasi dari semua anggota tim, termasuk junior, dengan secara aktif meminta pendapat mereka dan menghargai kontribusi mereka. Kouzes dan Posner (2017) mengidentifikasi bahwa praktik kepemimpinan "memberdayakan orang lain untuk bertindak" melibatkan penciptaan lingkungan di mana orang merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan, dan didorong untuk mengambil inisiatif. Dalam budaya di mana karyawan merasa diberdayakan, mereka lebih cenderung untuk melampaui deskripsi pekerjaan mereka (organizational citizenship behavior) dan lebih resilien untuk menghadapi kemunduran. Cameron dan Quinn (2011) menambahkan bahwa dalam budaya klan (clan culture) yang menekankan kolaborasi dan keterlibatan, karyawan memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi terhadap organisasi dan lebih bertahan selama periode sulit.

Model perubahan delapan tahap Kotter (1996) memberikan roadmap bagi pemimpin yang ingin mentransformasi budaya organisasi menuju kinerja tinggi dan keberlanjutan. Tahap pertama adalah menciptakan rasa urgensi dengan mengkomunikasikan potensi ancaman di masa depan dan peluang yang dapat dimanfaatkan. Tanpa rasa urgensi, proyek perubahan akan kehilangan momentum. Tahap kedua adalah membangun koalisi pemandu, yaitu tim yang cukup kuat untuk memimpin perubahan. Tim ini harus terdiri dari orang-orang dengan posisi kekuasaan, keahlian, kredibilitas, dan kepemimpinan. Tahap ketiga adalah mengembangkan visi dan strategi yang jelas untuk mengarahkan upaya perubahan. Visi harus dapat dibayangkan, diinginkan, layak, fokus, fleksibel, dan dapat dikomunikasikan dalam lima menit. Tahap keempat adalah mengkomunikasikan visi melalui berbagai saluran, berulang kali, dan melalui keteladanan perilaku pemimpin. Tahap kelima adalah memberdayakan karyawan untuk bertindak berdasarkan visi dengan menghilangkan hambatan struktural dan sistem yang tidak mendukung. Tahap keenam adalah menciptakan kemenangan jangka pendek yang terlihat dan tidak ambigu untuk membangun momentum. Tahap ketujuh adalah mengkonsolidasikan keuntungan dan menciptakan lebih banyak perubahan, jangan menyatakan kemenangan terlalu cepat. Tahap kedelapan adalah menanamkan perubahan dalam budaya dengan menunjukkan bagaimana perilaku baru telah menghasilkan keberhasilan dan terus mendukung pengembangan kepemimpinan yang selaras dengan budaya baru (Abdullah et al., 2021).

Kepercayaan adalah mekanisme sentral yang menghubungkan kepemimpinan dengan budaya kinerja tinggi dan keberterapan (Gillespie et al., 2020). Mayer et al. (1995) mengembangkan model kepercayaan integratif yang menjelaskan bahwa kepercayaan terbentuk dari tiga faktor: kemampuan (*ability*), kebajikan (*benevolence*), dan integritas (*integrity*). Kemampuan mengacu pada keterampilan dan kompetensi pemimpin dalam bidang tertentu (Darmawan et al., 2016; Irfan et al., 2015). Kebajikan mengacu pada sejauh mana pemimpin dianggap ingin berbuat baik bagi bawahan, melampaui motif egois. Integritas mengacu pada konsistensi antara kata dan tindakan pemimpin, serta kepatuhan pada prinsip-prinsip yang dapat diterima. Dalam lingkup budaya kinerja tinggi, integritas pemimpin sangat penting karena karyawan mengamati apakah pemimpin melakukan apa yang mereka katakan. Collins (2001) menemukan bahwa pemimpin Level 5 sangat berintegritas; mereka tidak menyalahkan orang lain ketika terjadi kegagalan dan tidak mengambil kredit ketika terjadi keberhasilan. Mereka juga konsisten dalam penerapan nilai-nilai, bahkan ketika itu tidak nyaman. Weick dan Sutcliffe (2007) menambahkan bahwa dalam *high reliability organizations*, kepercayaan vertikal (antara atasan dan bawahan) dan horizontal (antar rekan) sangat tinggi sehingga memungkinkan koordinasi yang cepat dalam krisis tanpa perlu verifikasi berlebihan. Kepercayaan ini dibangun melalui pengalaman bersama untuk menangani krisis dan observasi bahwa semua pihak bertindak dengan integritas (Darmawan & Mardikaningsih, 2016).

Budaya pembelajaran adalah komponen kunci dari keberterapan organisasi yang dibangun oleh pemimpin yang mendorong eksperimentasi dan pembelajaran dari kegagalan (Istiqaroh et al., 2022). Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya pembelajaran adalah budaya di mana asumsi dasar tentang sifat realitas adalah bahwa realitas dapat dipelajari dan ditingkatkan, bukan statis. Dalam budaya pembelajaran, kegagalan tidak distigmatisasi tetapi dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi akar penyebab dan mencegah pengulangan. Edmondson (1999) menemukan bahwa tim dengan *leader coaching* yang baik (yang mengajukan pertanyaan, mendengarkan, dan memberikan umpan balik konstruktif) memiliki tingkat *psychological safety* yang lebih tinggi dan lebih banyak melaporkan kesalahan yang mereka buat. Pelaporan kesalahan ini memungkinkan organisasi untuk belajar dan memperbaiki sistem, mencegah kegagalan yang lebih besar di masa depan. Cameron dan Quinn (2011) mengidentifikasi bahwa budaya *adhocracy* yang menekankan inovasi dan kewirausahaan sangat tergantung pada pembelajaran berkelanjutan; dalam budaya ini, kesalahan dilihat sebagai konsekuensi wajar dari eksperimen, bukan sebagai kegagalan personal. Pemimpin dalam budaya *adhocracy* merayakan pembelajaran yang diperoleh dari kegagalan yang cerdas (*intelligent failures*) yaitu kegagalan yang terjadi dalam domain baru, karena upaya sungguh-sungguh, dengan ukuran terbatas, dan menghasilkan pembelajaran berharga (Kiziloglu, 2021). Kotter (1996) menekankan bahwa pemimpin harus secara sengaja menciptakan mekanisme untuk menangkap pembelajaran dari kemenangan jangka pendek dan kegagalan.

Kepemimpinan yang membangun budaya kinerja tinggi dan keberlanjutan juga harus mampu mengelola ketegangan antara eksplorasi dan eksploitasi (Galunic, 2020). March (1991) membedakan antara exploration (mengejar pengetahuan baru, eksperimen, dan inovasi yang berisiko) dan exploitation (memanfaatkan pengetahuan yang sudah ada, penyempurnaan, dan efisiensi). Organisasi yang hanya fokus pada exploitation akan menjadi usang karena tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organisasi yang hanya fokus pada exploration akan kekurangan sumber daya karena terlalu banyak ide yang tidak dikomersialkan. Pemimpin yang efektif harus menyeimbangkan keduanya, yang dikenal sebagai ambidexterity. Tushman dan O'Reilly (1996) mengembangkan konsep ambidextrous organization di mana unit yang berbeda memiliki orientasi yang berbeda (beberapa fokus eksplorasi, beberapa fokus eksploitasi) tetapi diintegrasikan di level manajemen puncak. Dalam lingkup budaya, ini berarti bahwa pemimpin harus mentolerir dan bahkan mendorong sub-budaya yang berbeda di bagian organisasi yang berbeda. Budaya inovasi di unit R&D dapat berbeda dari budaya efisiensi di unit produksi; yang penting adalah bahwa kedua sub-budaya ini saling menghormati dan ada mekanisme integrasi di level atas. Cameron dan Quinn (2011) menunjukkan bahwa organisasi paling sukses memiliki budaya yang seimbang di antara keempat kuadran competing values, meskipun satu kuadran mungkin dominan. Ketidakseimbangan yang ekstrem, misalnya terlalu fokus pada market culture (kompetisi dan hasil) tanpa clan culture (kolaborasi dan keterlibatan), dapat merusak keberlanjutan dalam jangka panjang.

## **PENUTUP**

Kepemimpinan memainkan peran sentral untuk membangun budaya kinerja tinggi dan keberlanjutan organisasi melalui keteladanan, penguatan nilai, dan penciptaan psychological safety. Pemimpin Level 5 dengan dualitas kerendahan hati personal dan kemauan profesional mampu membangun budaya disiplin yang menghadapi kenyataan brutal tanpa kehilangan kepercayaan. Servant leadership menciptakan budaya di mana karyawan merasa dilayani dan diberdayakan, yang pada gilirannya mendorong organizational citizenship behavior dan inovasi. Kepemimpinan yang resilien mengembangkan budaya mindfulness melalui lima prinsip high reliability organizations termasuk deference to expertise dan commitment to resilience. Pembentukan budaya terjadi melalui mekanisme penguatan primer seperti apa yang diperhatikan pemimpin, reaksi terhadap krisis, keteladanan, alokasi penghargaan, dan keputusan personalia. Psychological safety yang diciptakan oleh pemimpin yang tidak menghukum kegagalan jujur adalah fondasi perilaku belajar dan adaptasi. Transformasi budaya memerlukan perubahan delapan tahap mulai dari penciptaan rasa urgensi hingga penanaman perubahan dalam budaya. Kepercayaan yang dibangun melalui kemampuan, kebajikan, dan integritas pemimpin merupakan mekanisme sentral yang menghubungkan

kepemimpinan dengan budaya kinerja tinggi. Budaya pembelajaran yang mendorong analisis sistematis atas kegagalan meningkatkan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Pemimpin yang ambidextrous mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi serta mengelola sub-budaya yang berbeda di berbagai unit organisasi.

Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara gaya kepemimpinan dan tahap siklus hidup organisasi untuk menentukan efektivitas pembentukan budaya. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan melakukan asesmen budaya saat ini menggunakan kerangka competing values untuk mengidentifikasi kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diinginkan. Untuk pemimpin yang ingin membangun budaya disiplin seperti dalam perusahaan hebat Collins, mulailah dengan mendapatkan orang yang tepat di bus terlebih dahulu, kemudian putuskan ke mana arah bus. Konsep "first who, then what" berarti bahwa keputusan personalia adalah yang paling penting; pemimpin harus berani mengeluarkan orang yang tidak sesuai dengan nilai budaya meskipun mereka berkinerja baik. Ciptakan psychological safety dengan secara eksplisit menyatakan bahwa kegagalan yang terjadi karena usaha jujur dalam domain baru tidak akan dihukum, dan dengan menjadi role model yang mengakui kesalahan sendiri. Untuk membangun keberlanjutan, latih organisasi dalam prinsip mindfulness melalui skenario simulasi krisis di mana karyawan berlatih merespons tanpa konsekuensi nyata. Kembangkan budaya umpan balik di mana semua level karyawan didorong untuk menyuarakan kekhawatiran tentang risiko potensial tanpa takut pembalasan. Dalam transformasi budaya, ikuti model delapan tahap Kotter dengan kesabaran; jangan menyatakan kemenangan terlalu cepat sebelum perubahan benar-benar mengakar. Akhirnya, ingatlah bahwa budaya bukanlah program satu kali tetapi hasil dari ribuan interaksi kecil setiap hari; pemimpin harus konsisten dalam pesan dan tindakan selama bertahun-tahun.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey Bass.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. Harper Business.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.

- Darmawan, D. (2017). The effects of the big five personality on job performance. *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 36 – 42
- Darmawan, D. (2018). Pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71–84.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., Sinambela, E. A., & Mauliyah, N. I. (2016). The effect of competence, independence and workload on audit quality. *JARES*, 1(2), 47 – 57.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Eddine, B. A. S., M. S. H. B. Ishaq, D. Darmawan, & R. Ali. (2021). Employee Well-being and Performance Evaluation: Integrating Quality of Work Life in HR Management, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 97 – 104.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65–76.
- Foerster, C., & Duchek, S. (2018). Leaders' resilience - A systematic literature review and future research agenda. 2018(1), 13879.
- Galunic, C. (2020). Handling Contradictions: The Structural Work of Leadership. 103–145. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-36171-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36171-6_4)
- Gillespie, N., Searle, R., Gustafsson, S., & Hailey, V. H. (2020). Preserving employee trust during crisis. 6(2), 59–68.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran Servant Leadership untuk Meningkatkan Efektivitas Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna Penghargaan dalam Sistem Kompensasi dan Tunjangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42–56.

- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Schaubroeck, J. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63–74.
- Ishak, M., Zaidi, I., Darmawan, D., & Yang, Z. (2016). Conceptualizing cultural organization studies. *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Istiqaroh, C. R., Usman, I., & Harjanti, D. (2022). How Do Leaders Build Organizational Resilience? An Empirical Literature Review. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 15(3), 449–462.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49–60.
- Kiziloglu, M. (2021). Impact of Adhocracy Organizational Culture on Effective Knowledge Management. 96–114. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7422-5.CH006>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Lestari, U. P. (2014). Balanced scorecard (BSC) sebagai alat pengukur kinerja manajemen dalam pengembangan strategi perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 8-16.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lim, E. C., & Gaerlan, A. A. (2022). The role of culture, leadership, and organizational resilience levels on organizational resilience: a conceptual framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MODERN EDUCATION (IJMOE)*, 4(12), 34–41.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35-48.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan Nilai Budaya dan Perilaku Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49-62.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2021). Business Sustainability Strategies in the Facing of Regulatory Uncertainty and Managerial Challenges, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 111 - 118.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Padma, A., Aisyah, N., Darmawan, D., Azmi, I. A., & Putra, A. R. (2018). Contingency approach to strategies for service firms. *Business Research*, 7(2), 178-189.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57-73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37-50.
- Rosenthal, U., & Hart, P. 't. (1991). Experts and Decision Makers in Crisis Situations. *Science Communication*, 12(4), 350-372.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey Bass.
- Serrat, O. (2017). On Resilient Organizations. 245-250. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_25](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_25)
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook* (4th ed.). Sage Publications.
- Spears, L. C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers. John Wiley & Sons.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey Bass.
- Xu, H., & Wang, Z. (2018). Implications of Servant Leadership for Leaders. 2018(1), 17337.