

Editor: Acai Sudirman

KEPEMIMPINAN DAN TEORI ORGANISASI: TEORI DAN KONSEP

Setiyawami | Hesti Umiyati | Christina Bagenda
Emi Wakhyuni | Ade Putra Ode Amane
Darwin Lie | Mey Susanti AS | Dewa Nyoman Usadha
Rosharita | Ferry Panjaitan | Santy Sriharyati
Deara Shinta Lestari | Carolina Novi Mustikarini
Aditya Wardhana | Islamuddin | Marto Silalahi



BUNGA RAMPAI

**KEPEMIMPINAN DAN TEORI ORGANISASI:
TEORI DAN KONSEP**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KEPEMIMPINAN DAN TEORI ORGANISASI: TEORI DAN KONSEP

Setiyawami
Hesti Umiyati
Christina Bagenda
Emi Wakhyuni
Ade Putra Ode Amane
Darwin Lie
Mey Susanti AS
I Dewa Nyoman Usadha
Rosharita
Ferry Panjaitan
Santy Sriharyati
Deara Shinta Lestari
Carolina Novi Mustikarini
Aditya Wardhana
Islamuddin
Marto Silalahi

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

KEPEMIMPINAN DAN TEORI ORGANISASI: TEORI DAN KONSEP

Setiyawami | Hesti Umiyati | Christina Bagenda
Emi Wakhyuni | Ade Putra Ode Amane | Darwin Lie
Mey Susanti AS | I Dewa Nyoman Usadha
Rosharita | Ferry Panjaitan | Santy Sriharyati
Deara Shinta Lestari | Carolina Novi Mustikarini
Aditya Wardhana | Islamuddin | Marto Silalahi

Editor:

Acai Sudirman

Tata Letak:

Suci Haryanti

Desain Cover:

Nathanael

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

viii, 256

ISBN:

978-623-195-405-3

Terbit Pada:

Juli 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Kinerja organisasi dijadikan sebagai salah satu ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi, baik organisasi profit maupun organisasi non profit. Organisasi tak lepas dari masalah sumberdaya manusia karena sampai saat ini sumberdaya manusia menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi organisasi atau perusahaan untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat di era globalisasi ini. Keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan sangat diperlukan adanya pemimpin dan proses kepemimpinan. Hal ini diperlukan karena berbagai kegiatan yang hendak dilakukan oleh semua anggota harus dapat seirama dalam arti semua anggota harus bekerjasama, bukan sama-sama bekerja. Buku ini hadir untuk menambah buku-buku terkait Kepemimpinan dan Teori Organisasi yang telah ada. Kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi dan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca khususnya yang berkaitan dengan Kepemimpinan dan Teori Organisasi.

Sistematika buku Kepemimpinan dan Teori Organisasi: Teori dan Konsep ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 16 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Pengertian dan Konsep Kepemimpinan, Bab 2 Ruang Lingkup dan Pendekatan Kepemimpinan, Bab 3 Hubungan antara Organisasi dan Kepemimpinan, Bab 4 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan, Bab 5 Konsep Inovasi dan Kreativitas dalam Organisasi, Bab 6 Budaya Organisasi di Era Revolusi 4.0, Bab 7 Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi, Bab 8 Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi, Bab 9 Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Bab 10 Perceived Organizational Support, Bab 11 Motivasi dan Hubungannya dengan Perilaku Organisasi, Bab 12 Komunikasi Dalam Organisasi, Bab 13 Hubungan Kepemimpinan dan Iklim

Organisasi, Bab 14 Proses dan Perubahan Organisasi, Bab 15 Beban Kerja dan Stres Kerja, dan Bab 16 Konflik dan Negosiasi Organisasi.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 14 Juni 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 PENGERTIAN DAN KONSEP KEPEMIMPINAN.....	1
Pengertian Kepimpinan.....	1
Konsep Kepemimpinan	4
Ciri-Ciri Kepemimpinan	4
Indikator Keefektifan Kepemimpinan	5
Cara Menggambarkan Perilaku Kepemimpinan	6
Jenis Utama Perilaku Kepemimpinan	7
Kepemimpinan yang Mendukung.....	12
2 RUANG LINGKUP DAN PENDEKATAN KEPEMIMPINAN	17
Pendahuluan	17
Pengertian Kepemimpinan	20
Ruang Lingkup Antara Manajer dan Pemimpin.....	25
Dari Ego-Sentrisme Ke Organisasi-Sentrisme	29
Organisasi dan Faktor Motivasi	30
3 HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN	37
Pendahuluan	37
Hubungan Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi.....	39
Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi	41
Teori-Teori Awal Mula Adanya Pemimpin:	44

	Kepemimpinan (Pendekatan Sifat, Pendekatan Perilaku, Pendekatan Karismatik dan Pendekatan Transformasional).....	45
	Penutup.....	47
4	KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN	51
	Pendahuluan	51
	Teori Kepemimpinan	53
	Kepemimpinan yang Efektif	56
	Gaya Kepemimpinan	58
	Macam-Macam Gaya Kepemimpinan	59
5	KONSEP INOVASI DAN KREATIVITAS DALAM ORGANISASI	65
	Pendahuluan	65
	Budaya Inovasi	68
	Kepemimpinan yang Mendorong Inovasi	69
	Lingkungan yang Mendukung Kreativitas	73
	Penghargaan dan Pengakuan.....	74
	Mendorong Kolaborasi	76
	Membangun Kebebasan Berpikir	77
6	BUDAYA ORGANISASI DI ERA REVOLUSI 4.0	85
	Pendahuluan	85
	Pengertian dan Ruang Lingkup Budaya Organisasi.....	86
	Teori Budaya Organisasi	89
	Budaya Organisasi di Era Revolusi 4.0	91
	Hubungan Digitalisasi SDM dengan Budaya Organisasi.....	93

7	STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI	101
	Pendahuluan	101
	Organisasi	102
	Struktur Organisasi.....	103
	Budaya Organisasi.....	105
8	KOMITMEN ORGANISASI DAN Keadilan Organisasi	117
	Pendahuluan	117
	Konsep Komitmen Organisasi	119
	Pengertian Komitmen Organisasi	122
	Dimensi komitmen Organisasi	124
	Konsep Keadilan Organisasi.....	124
	Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi.....	125
	Pengertian Keadilan Organisasi	126
	Dimensi Keadilan Organisasi	127
9	<i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR</i> (OCB).....	137
	Pendahuluan	137
	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ...	141
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Faktor yang Berpengaruh	142
	Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	143
	Komponen di dalam <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	146
10	<i>PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT</i>	151
	Pendahuluan	151

	<i>Perceived Organizational Support</i>	153
	Dampak <i>Perceived Organizational Support</i>	155
	Dimensi <i>Perceived Organizational Support</i>	156
	Faktor–Faktor	
	<i>Perceived Organizational Support</i>	159
	Perilaku Individu dan Pengaruhnya	
	Terhadap Organisasi.....	160
11	MOTIVASI DAN HUBUNGANNYA DENGAN PERILAKU ORGANISASI	167
	Pendahuluan	167
	Pengertian Motivasi.....	167
	Teori Kebutuhan.....	169
	Cara Membangun Motivasi	170
	Pengertian Organisasi.....	171
	Perilaku Organisasi.....	171
	Motivasi dan Hubungannya dengan	
	Perilaku Organisasi.....	172
12	KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	177
	Komunikasi dan Organisasi.....	177
	Pengertian Komunikasi.....	177
	Pengertian Organisasi.....	178
	Komunikasi dalam Organisasi	178
	Sifat Informasi	182
	Komunikasi Organisasi.....	184
	Komunikasi Antarpribadi.....	187
13	HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI	191
	Pendahuluan	191

	Kepemimpinan dalam Organisasi.....	192
	Konsep Iklim Organisasi	195
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi.....	196
	Tantangan Perubahan Iklim Organisasi	198
	Peran Kepemimpinan dan Iklim Organisasi	199
14	PROSES DAN PERUBAHAN ORGANISASI	209
	Pengertian Perubahan Organisasi (<i>Organization Change</i>)	209
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi	211
	Proses Perubahan Organisasi	216
15	BEBAN KERJA DAN STRES KERJA	227
	Pendahuluan	227
	Pengertian dan Konsep Beban Kerja	229
	Urgensi Pengelolaan Beban Kerja bagi Perusahaan	232
	Pengertian Stres Kerja	234
	Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja.....	235
16	KONFLIK DAN NEGOSIASI ORGANISASI	241
	Pendahuluan	241
	Pengertian Konflik	243
	Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Konflik Kerja	244
	Proses Awal Terjadinya Konflik Organisasi.....	247
	Langkah-Langkah Pencegahan Terjadinya Konflik.....	248
	Pengertian, Prinsip dan Strategi Negosiasi	250

PENGETRIAN DAN KONSEP KEPEMIMPINAN

Dr. Setiyawami, S.H., M.Pd., CIQnR.
Universitas Negeri Yogyakarta

Pengertian Kepimpinan

Perkembangan dan keberlangsungan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh peran seorang pemimpin di dalamnya. Kepemimpinan (*Leadership*) secara umum didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan orang lain atau kelompok melakukan sesuatu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Karena perannya yang sangat penting dalam kehidupan sosial, maka tidak heran jika manusia terus bergumul tentang masalah kepemimpinan. Banyak pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, beberapa diantaranya sebagai berikut.

Menurut Hemphill & Coons (1957), kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas suatu kelompok menuju suatu tujuan yang akan dicapai bersama. Schneider, Donaghy dan Newman (1975), mengemukakan bahwa *leadership refers to those behavior performed by one or more individuals in the group which helps the group accomplish its goals*. bahwa kepemimpinan mengacu kepada perilaku yang ditunjukkan individu dalam kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuannya. Menurut G.R. Terry (1972), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bersedia diarahkan dalam berusaha mencapai tujuan organisasi.

Sementara pendapat Dr. Thomas Gordon (1986) "*Group Centered Leadership*" bahwa "*A way of releasing creative power of groups*". Yang artinya adalah suatu cara untuk memunculkan kekuatan kreatif kelompok. Konsep kepemimpinan diwujudkan dalam bentuk interaksi yang terjadi diantara seseorang dengan kelompok, atau antara seseorang dengan anggota kelompoknya, yang masing-masing berperan secara khusus dengan cara-cara tertentu dan dipilah-pilah. Pemilahan inilah yang merupakan bagian dari pengaruh seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. *Leadership* menurut Davies & Brundrett (2010), adalah kemampuan dalam mengajak orang lain untuk mencapai tujuan sesuai yang telah ditentukan bersama dengan penuh semangat. Kepemimpinan adalah peningkatan yang berpengaruh diatas kepatuhan mekanis terhadap arahan rutin organisasi (Katz & Kahn, 1978). Lebih lanjut kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan suatu kelompok yang terorganisir menuju arah pencapaian tujuan (Rauch & Behling, 1984: 46). Kemudian menurut Richards & Engle (1986), kepemimpinan adalah tentang mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan dimana segala sesuatu dapat dicapai.

Menurut Wahjosumidjo (1987:11), kepemimpinan hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (personality), kemampuan (ability) dan kesanggupan (capability). Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan (activity) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Kepemimpinan menurut Harold Koontz (1998) bahwa pengaruh, seni, ataupun proses dalam mempengaruhi orang-orang, supaya orang-orang bersedia untuk berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusiasme.

Kepemimpinan adalah suatu proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) pada upaya kolektif, dan menyebabkan usaha yang diinginkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, 1990: 281). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk keluar dari budaya untuk memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif (Schein, 1992). Kepemimpinan menurut Miftah Thoha (1993), adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Abi Sujak (1990), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung arti adanya kemampuan mempengaruhi orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan pada hakikinya adalah seorang yang mempunyai "kemampuan" untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Peran besar seorang pemimpin adalah mentransformasi dan membangun kehidupan sosial masyarakat.

Dalam arti umum, pemimpin adalah seorang yang dengan segala kemampuannya mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan dan tindakan orang lain. Pengaruh ini bisa dijalankan dengan perantaraan hasil-hasil karyanya, seperti buku-buku, lukisan-lukisan, penemuan-penemuan atau bisa dijalankan dengan mengadakan hubungan-hubungan pribadi secara langsung atau berhadap-hadapan.

Konsep Kepemimpinan

Secara konseptual kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut buku *Leadership in Organizations* edisi ke 8 dari Gary Yukl, ada beberapa hal yang dapat dilakukan pimpinan dalam mempengaruhi sebuah organisasi, antara lain 1) Pilihan tujuan dan strategi untuk dikejar, 2) Motivasi anggota untuk mencapai tujuan, 3) Rasa saling percaya dan kerja sama antar anggota, 4) Organisasi dan koordinasi kegiatan kerja, 5) Alokasi sumber daya untuk kegiatan dan tujuan, 6) Pengembangan keterampilan dan kepercayaan diri anggota, 7) Pembelajaran dan berbagi pengetahuan baru oleh anggota, 8) Mendapatkan dukungan dan kerja sama dari pihak luar, 9) Rancangan struktur formal, program, dan sistem, 10) Keyakinan dan nilai bersama dari para anggota.

Ciri-Ciri Kepemimpinan

Kepemimpinan mengandung arti adanya kemampuan mempengaruhi orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan untuk pencapaian tujuan, maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih dibanding orang lain. Ciri-ciri seseorang memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*) menurut W.A. Gerungan (1967), bahwa setiap pemimpin yang baik, sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri-ciri yang harus dimiliki yaitu:

1. ***Social Perception*** (persepsi sosial). *Social perception* adalah kecakapan dalam melihat dan memahami perasaan, sikap dan kebutuhan untuk memenuhi tugas kepemimpinan. Kecakapan merupakan ciri utama bagi setiap pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah kemampuan memahami sikap dan perasaan dan kebutuhan orang-orang yang terkait dengan tugas-tugas kepemimpinannya.
2. ***Ability in abstract thinking*** (kemampuan berpikir abstrak). Kemampuan berpikir abstrak berarti mempunyai kecerdasan yang tinggi, seorang pemimpin harus cakap dalam berabstraksi dari segi struktur intelegensia. Hal ini dibutuhkan agar seorang

pemimpin mampu menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan di dalam kelompok dan di luar kelompok, kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi.

3. **Emosional stability** (keseimbangan emosional). Pada diri seorang pemimpin harus terdapat suatu kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, cita-cita dan alam perasaan, serta pengintegrasian kesemuanya itu ke dalam suatu kepribadian yang harmonis.

Indikator Keefektifan Kepemimpinan

Untuk menilai efektivitas kepemimpinan, diperlukan pemilihan kriteria yang tepat, tergantung pada tujuan dan nilai orang yang melakukan evaluasi, dan orang memiliki nilai yang berbeda. Sebagai contoh, manajemen puncak bisa saja memilih kriteria yang berbeda dari karyawannya, pelanggan, atau pemegang saham. Kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang ada. Efektivitas seorang pemimpin mensyaratkan agar pemimpin tersebut memperlakukan orang lain dengan baik, serta memberikan motivasi agar mereka menunjukkan performa yang tinggi dalam melaksanakan tugas (Gordon,1986:8). Salah satu cara untuk mengklasifikasikan teori kepemimpinan, yang paling ditekankan adalah menurut jenis variabel. Terdapat tiga jenis variabel yang relevan untuk memahami efektivitas kepemimpinan meliputi:

1. **Karakteristik pemimpin.** Seorang pemimpin dapat dilihat karakteristiknya dari hal-hal sebagai berikut: Sifat (motif, kepribadian); Nilai, integritas, dan perkembangan moral; Keyakinan dan optimisme; Kemampuan dan keahlian; Perilaku kepemimpinan; Taktik pengaruh; Atribusi tentang pengikut; Model mental (keyakinan dan asumsi).
2. **Karakteristik pengikut.** Demikian juga perlu diketahui tentang karakteristik pengikutnya untuk dapat bersikap dan bertindak dalam memberikan pengaruh, karakteristik pengikut dapat diketahui dari

hal-hal berikut ini: Sifat (kebutuhan, nilai, konsep diri); Keyakinan dan optimisme; Kemampuan dan keahlian; Atribusi tentang pemimpin; Identifikasi dengan pemimpin; Komitmen dan upaya tugas; Kepuasan dengan pekerjaan dan pemimpin; Kerja sama dan saling percaya.

3. **Karakteristik situasi.** Kemampuan seorang pemimpin akan diuji dan teruji ketika dihadapkan pada situasi-situasi tertentu yang bersifat sebagai situasi tidak ideal atau tidak normal. Jenis-jenis situasi tersebut antara lain sebagai berikut: Jenis unit organisasi; Ukuran unit organisasi; Posisi kekuasaan dan otoritas pemimpin; Struktur dan kompleksitas tugas; Budaya organisasi; Ketidakpastian dan perubahan lingkungan; Ketergantungan dan kendala eksternal; Nilai-nilai budaya bangsa.

Cara Menggambarkan Perilaku Kepemimpinan

1. Memberikan arahan: Pemimpin yang memberikan arahan biasanya memberikan instruksi atau petunjuk yang jelas mengenai tugas yang harus dilakukan, cara untuk melakukannya, dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya.
2. Memfasilitasi: Pemimpin yang memfasilitasi biasanya membantu anggota tim dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi masalah. Mereka dapat memberikan saran atau dukungan dalam memecahkan masalah atau membantu anggota tim mengembangkan kemampuan baru.
3. Menjalin hubungan: Pemimpin yang menjalin hubungan biasanya menciptakan hubungan yang baik dan saling menguntungkan dengan anggota tim. Mereka mungkin menghargai pendapat dan ide dari anggota tim, mendengarkan dengan cermat, dan memberikan dukungan moral dan emosional.
4. Memberikan umpan balik: Pemimpin yang memberikan umpan balik biasanya memberikan evaluasi tentang kinerja anggota tim dan memberikan

saran tentang bagaimana cara memperbaiki atau memperbaiki kinerja mereka.

5. Memberikan dorongan: Pemimpin yang memberikan dorongan biasanya memberikan motivasi atau dorongan pada anggota tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mereka dapat memberikan penghargaan atau pujian kepada anggota tim yang telah berhasil menyelesaikan tugas dengan baik.
6. Memberikan teladan: Pemimpin yang memberikan teladan biasanya menunjukkan perilaku yang diinginkan oleh anggota tim dan memimpin dengan contoh yang baik. Mereka dapat menunjukkan integritas, ketulusan, atau sikap kerja keras yang baik kepada anggota tim.

Jenis Utama Perilaku Kepemimpinan

Ada tiga jenis utama perilaku kepemimpinan atau yang dikenal dengan "Major Types of *Leadership Behavior*", yaitu:

1. **Perilaku orientasi tugas:** Perilaku orientasi tugas meliputi upaya pemimpin untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Pemimpin dengan perilaku orientasi tugas cenderung berfokus pada pencapaian tujuan, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, serta menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Pemimpin dengan perilaku orientasi tugas biasanya memberikan arahan, memberikan umpan balik, dan mengevaluasi kinerja anggota tim dengan ketat. Pemimpin dengan perilaku orientasi tugas cocok untuk situasi dimana tugas atau proyek yang harus diselesaikan terperinci, kompleks, dan harus diselesaikan dengan cepat.
2. **Perilaku orientasi hubungan:** Perilaku orientasi hubungan melibatkan upaya pemimpin untuk menjalin hubungan baik dengan anggota timnya. Pemimpin dengan perilaku orientasi hubungan biasanya berfokus pada kebutuhan dan harapan anggota tim, membangun hubungan yang saling menguntungkan, serta memperhatikan kesejahteraan

dan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi anggota tim. Pemimpin dengan perilaku orientasi hubungan biasanya memberikan dukungan moral dan emosional, mendengarkan keluhan dan masalah anggota tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kerja sama dan kepercayaan. Pemimpin dengan perilaku orientasi hubungan cocok untuk situasi di mana hubungan tim yang baik sangat penting, dan anggota tim mungkin perlu merasa dihargai dan didukung.

- 3. Perilaku kombinasi orientasi tugas dan hubungan:** Perilaku kombinasi orientasi tugas dan hubungan mencakup upaya pemimpin untuk menggabungkan baik orientasi tugas dan hubungan. Pemimpin dengan perilaku kombinasi orientasi tugas dan hubungan cenderung berfokus pada mencapai tujuan dengan cara yang saling menguntungkan bagi pemimpin dan anggota tim. Pemimpin dengan perilaku ini biasanya memberikan arahan dan dukungan, serta mengevaluasi kinerja anggota tim dengan ketat. Pemimpin dengan perilaku kombinasi orientasi tugas dan hubungan cocok untuk situasi di mana tugas atau proyek yang harus diselesaikan terperinci dan kompleks, tetapi hubungan tim yang baik juga penting.

Pengaruh Perilaku Tugas dan Hubungan

Perilaku tugas merujuk pada sejauh mana seorang pemimpin menentukan peran, mengklarifikasi harapan, dan memberikan arahan kepada anggota tim. Perilaku hubungan merujuk pada sejauhmana seorang pemimpin mendukung, mendorong, dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan anggota tim. Yulk (2013) menunjukkan bahwa baik perilaku tugas maupun hubungan penting untuk kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang hanya fokus pada perilaku tugas mungkin dianggap otoriter dan tidak sensitif terhadap kebutuhan anggota tim, sedangkan pemimpin yang hanya fokus pada perilaku hubungan mungkin dianggap terlalu lemah dan tidak mampu memberikan arahan dan bimbingan.

Penelitian telah menunjukkan bahwa perilaku tugas paling efektif ketika anggota tim memiliki tingkat kemampuan dan motivasi yang rendah hingga sedang. Sebaliknya, perilaku hubungan paling efektif ketika anggota tim memiliki tingkat kemampuan dan motivasi yang tinggi. Pemimpin yang menggunakan kombinasi perilaku tugas dan hubungan lebih cenderung berhasil dalam berbagai situasi. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan situasi dan anggota tim yang terlibat. Hal ini berarti bahwa pemimpin mungkin perlu menyesuaikan penekanan mereka pada perilaku tugas dan hubungan tergantung pada situasi dan kebutuhan tim mereka. Pemimpin yang dapat menyesuaikan perilaku mereka lebih cenderung berhasil dalam berbagai situasi kepemimpinan.

Merencanakan Kegiatan Kerja

Merencanakan kegiatan kerja sebagai salah satu aspek penting dari kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang mampu merencanakan kegiatan kerja secara efektif dapat memastikan bahwa tim bekerja dengan efisien dan produktif. Beberapa langkah penting dalam merencanakan kegiatan kerja, antara lain:

1. Menentukan tujuan: Pemimpin harus memiliki tujuan yang jelas dan spesifik yang ingin dicapai oleh tim. Tujuan tersebut harus terukur, realistis, dan dapat dicapai dalam waktu yang ditentukan.
2. Membagi tugas: Setelah menentukan tujuan, pemimpin harus membagi tugas kepada anggota tim yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai. Pemimpin harus memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tugas mereka dengan jelas dan memiliki sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan tugas tersebut.
3. Menetapkan jadwal: Setelah membagi tugas, pemimpin harus menetapkan jadwal yang jelas dan realistis untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Pemimpin harus memastikan bahwa jadwal tersebut mempertimbangkan semua faktor yang mungkin

mempengaruhi waktu penyelesaian tugas, seperti tingkat kesulitan, ketersediaan sumber daya, dan jadwal anggota tim yang terlibat.

4. Mengalokasikan sumber daya: Pemimpin harus mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut, seperti waktu, uang, dan peralatan. Pemimpin harus memastikan bahwa anggota tim memiliki sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik.
5. Menyusun rencana cadangan: Terakhir, pemimpin harus menyusun rencana cadangan untuk mengatasi masalah yang mungkin terjadi selama proses kerja. Rencana cadangan harus mempertimbangkan berbagai skenario yang mungkin terjadi dan harus dirancang untuk meminimalkan dampak yang mungkin terjadi pada penyelesaian tugas.

Dengan merencanakan kegiatan kerja dengan baik, pemimpin dapat memastikan bahwa tim bekerja dengan efisien dan produktif. Hal ini dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Memperjelas Peran dan Tujuan

Pemimpin yang efektif harus mampu memperjelas peran dan tujuan bagi anggota timnya. Pemimpin yang mampu memperjelas peran dan tujuan dapat memastikan bahwa anggota tim memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengarahkan upaya mereka pada pencapaian tujuan organisasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk memperjelas peran dan tujuan, antara lain:

1. Memberikan penjelasan yang jelas: Pemimpin harus memberikan penjelasan yang jelas dan mudah dipahami tentang peran dan tujuan anggota tim. Penjelasan tersebut harus mencakup detail yang cukup untuk memastikan bahwa anggota tim memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Membuat target yang spesifik: Pemimpin harus membuat target yang spesifik dan terukur untuk menunjukkan bagaimana setiap tugas yang dilakukan oleh anggota tim berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Memberikan umpan balik secara teratur: Pemimpin harus memberikan umpan balik secara teratur kepada anggota tim untuk menunjukkan sejauhmana mereka telah mencapai tujuan dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka.
4. Mengakomodasi kebutuhan individu: Pemimpin harus mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi individu ketika menentukan peran dan tujuan anggota tim. Hal ini dapat membantu memastikan bahwa anggota tim merasa termotivasi dan dihargai.

Dengan memperjelas peran dan tujuan bagi anggota tim, pemimpin dapat memastikan bahwa anggota tim bekerja dengan tujuan yang sama dan mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Hal ini juga dapat membantu memotivasi anggota tim dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Memantau Operasi dan Kinerja

Pemimpin yang efektif harus mampu memantau operasi dan kinerja anggota tim untuk memastikan bahwa mereka melakukan tugasnya dengan baik, mencapai tujuan organisasi, dan memberikan hasil yang diinginkan. Beberapa cara yang dapat dilakukan, antara lain:

1. Melakukan pemantauan secara langsung kegiatan yang dilakukan oleh anggota tim, untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang diberikan dilakukan dengan baik dan sesuai dengan standar yang diharapkan.
2. Melakukan evaluasi secara berkala untuk mengevaluasi kinerja anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan metode seperti penilaian kinerja atau survei kepuasan kerja.

3. Menggunakan teknologi informasi untuk memantau operasi dan kinerja anggota tim secara real-time. Contohnya dengan menggunakan sistem informasi manajemen yang memungkinkan pemimpin untuk melacak kinerja anggota tim secara akurat.
4. Memberikan umpan balik secara teratur kepada anggota tim untuk membantu mereka memperbaiki kinerja dan memastikan bahwa tugas-tugas yang dilakukan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Dengan memantau operasi dan kinerja anggota tim secara efektif, pemimpin dapat memastikan bahwa tugas-tugas yang dilakukan oleh anggota tim dilakukan dengan baik dan mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat membantu meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan dan memastikan bahwa organisasi mencapai tujuannya dengan efektif.

Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mendukung atau *supportive leadership*. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini cenderung fokus pada membantu anggota tim merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk bekerja. Penjelasan beberapa perilaku kepemimpinan yang mendukung, antara lain:

1. Menunjukkan perhatian dan empati terhadap anggota timnya. Mereka mendengarkan dengan saksama dan mempertimbangkan masukan dan saran dari anggota tim.
2. Memberikan dukungan emosional kepada anggota tim, terutama ketika mereka mengalami kesulitan. Hal ini dapat mencakup memberikan dukungan moral dan bantuan praktis.
3. Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada anggota tim. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pujian secara terbuka atau memberikan bonus dan insentif.

4. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada anggota tim untuk membantu mereka mencapai potensi penuh mereka.
5. Memberikan umpan balik positif kepada anggota tim untuk membantu mereka meningkatkan kinerja dan memperbaiki kesalahan.

Dengan menggunakan perilaku kepemimpinan yang mendukung, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membantu anggota tim merasa termotivasi dan produktif, sehingga dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan dan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efektif.

Mengembangkan Keterampilan Bawahannya

Pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada tugas-tugas yang harus dilakukan, tetapi penting juga melakukan pengembangan keterampilan dan kemampuan bawahannya. Beberapa cara yang dapat dilakukan antara lain:

1. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada bawahannya melalui pelatihan formal atau melalui mentoring, untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas-tugas tertentu.
2. Memberikan umpan balik konstruktif kepada bawahannya untuk membantu mereka meningkatkan kinerja dan memperbaiki kesalahan. Umpan balik yang diberikan harus jelas, spesifik, dan membantu bawahannya untuk lebih memahami cara meningkatkan kinerja mereka.
3. Memberikan kesempatan untuk belajar kepada bawahannya, seperti memberikan tugas-tugas baru atau menugaskan bawahannya dalam proyek-proyek yang menantang. Hal ini dapat membantu untuk memperoleh pengalaman baru dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka.

4. Memberikan dukungan dan bimbingan kepada bawahannya dalam mengatasi kesulitan atau tantangan yang dihadapi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Hal ini dapat membantu mereka untuk merasa didukung dan termotivasi untuk menghadapi tantangan yang dihadapi.

Dengan mengembangkan keterampilan bawahannya, pemimpin dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini juga dapat membantu bawahannya untuk merasa dihargai dan didukung, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Daftar Pustaka

- Arnold E. Schneider, William C. Donaghy dan Pamelajame Newman, (1975). *Organizational Communication* (New York-Toronto: Mc. Graw Hill Book Company).
- Davies, B., & Brundrett, M. (2010). *Studies in educational leadership*. Springer.
- Gerungan, W.A., (1967). *Psikologi Sosial*. Cet. II, Bandung: Eresco.
- Gordon, Thomas, (1986). *Kepemimpinan yang Efektif*. Rajawali Jakarta: Grafindo Persada.
- Harold Koontz, Joseph M. Putti and Heinz Wehrich, 1998. *Essentials of management, An Asian Perspective*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Hemphill, J.K. & Coons, A. E. (1957). "Development of the Leader and Behaviour Description Questionnaire." Colombusn: Bereau of Bussiness Research, Ohio State University.
- Jacobs, T.O., & Jaques E. 1990. *Military Executive Leadership*. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Katz, D & Kahn, R.L. 1978. *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley.
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Prilaku*. Cet. IV, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Miftah Thoha.1993 *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Raja Grafindo Pustaka. Jakarta.
- Rauch & Behling, 1984:46 dalam materi pelatihan keterampilan manajerial SPMK. Tersedia: <http://kmpk.ugm.ac.id/data/SPMKK/5a> KEPEMIMPINAN (revDes'02)
- Richard, & Engle. (1986). *Webster Dictionary*. Washington: Publisher Company Inc.

- Schien. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Fransisco.
- Sujak, Abi, (1990). *Kepemimpinan Manajer; Eksistensi dalam Perilaku Organisasi*, Cet. I; Jakarta: Rajawali
- Terry, G.R. dan L.W. Rue, (1999). *Principles of Management* diterjemahkan oleh G.A. Ticoalu dengan judul *Dasar-dasar Manajemen* Cet. VI; Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia.
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in Organization*. 8th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Profil Penulis



Dr. Setiyawami, SH., M.Pd., CIQnR,

Minat penulis terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia dan kependidikan dimulai pada tahun 2003. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk menyelesaikan pendidikan magister pada konsentrasi manajemen pendidikan dan selesai pada tahun 2007 di Universitas Negeri Yogyakarta. Kemudian, Penulis melanjutkan pendidikan ke Strata 3 di Universitas Negeri Semarang dengan mengambil jurusan yang sama, dan selesai di tahun 2021 dengan mengambil topik tentang manajemen SMK untuk mengatasi lulusan. Penulis merupakan seorang dosen di Universitas Negeri Yogyakarta, dan saat ini sedang mewujudkan impian sebagai dosen profesional. Untuk mendukung keinginan tersebut, penulis mulai aktif menulis buku dan juga melakukan penelitian serta penulisan artikel ilmiah. Penulis mempunyai motto hidup "*never give up*" ini berharap bahwa setiap permasalahan yang dihadapi bukanlah menjadi halangan maupun rintangan untuk menjadi orang yang lebih baik.

Email Penulis: setiyawami@uny.ac.id

RUANG LINGKUP DAN PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

Hesti Umiyati, S.E., M.M

Universitas Utpadaka Swastika ((UTPAS)

Pendahuluan

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa pemimpin harus selalu dapat memotivasi anggota organisasi, tetapi kalau setiap kali dan dalam setiap hal harus memberi perintah atau pengarahan, itu akan menimbulkan kesulitan. Kalau setiap melakukan pekerjaan dengan baik itu harus dengan perintah pimpinan, dan kalau tidak ada perintah pimpinan tidak dilakukan pekerjaan dengan baik, maka perbaikan mutu kinerja yang terus menerus akan sulit diwujudkan (Timpe, A Dale. 1987). Oleh karena itu agar kepemimpinan itu selain untuk memberi pengarahan atau perintah tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan mutunya, juga perlu digunakan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik, yaitu menumbuhkan kesadaran akan perlunya setiap orang itu selalu berupaya meningkatkan mutu kinerjanya masing-masing secara individual maupun bersama-sama sebagai kelompok ataupun sebagai organisasi. Berhasil tidaknya suatu usaha pencapaian tujuan yang telah ditentukan itu sebagian besar akan ditentukan oleh kemampuan pemimpin, yang memegang peranan penting dalam rangka menggerakkan orang-orang/bawahannya. Keterampilan kepemimpinan (*leadership skill*) yang baik dan efektif sangat penting

untuk membangun, mendorong dan mempromosikan kualitas bukan kuantitas produksi dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya meraih keberhasilan. Oleh karena itu, keahlian dalam memimpin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Menurut (Mangkuprawiro Sjafr, 2003), hal ini juga tidak terlepas dari kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi dan perusahaan.

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin. Padahal semestinya pemimpin merupakan sosok yang menjadi teladan panutan bagi yang dipimpinnya. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang dipimpin sebagai sebuah strategi manajemen sumber daya manusia (Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L., 1996). Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga dapat memunculkan beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe-tipe kharismatik, paternalistik, militeristik, otokratis, *laissez faire*, populis, administratif dan demokratis sebagai pemimpin masa depan dengan konsep yang futuristik (Randall P, Hodgson, Philip, 1997).

Sejalan dengan perkembangan skala bisnis perusahaan, operasinya semakin meningkat, jumlah aset bertambah. Jumlah karyawannya semakin banyak. Masing-masing fungsi dan tugas organisasi sudah memerlukan ruangan

tersendiri atau sudah punya kantor tersendiri dalam melakukan kegiatannya. Pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinannya harus mampu menyesuaikan dengan situasi, kondisi pada waktu dan tempat tertentu (Waldman, D.A, and Yammarino, F.J. 1999). Pemimpin-pemimpin yang berhasil adalah mereka yang bisa menyesuaikan perilaku dirinya sesuai dengan tuntutan dari keunikan lingkungannya. Kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif itu sangat tergantung akan gaya perilaku yang disesuaikan dengan situasi tertentu, hal ini manajemen strategi sangat dibutuhkan mengingat semakin berkembangnya organisasi atau perusahaan persaingan semakin besar (Hayden, Catherine. 1996). Bisa jadi bisnis bukan hanya dalam satu kota saja, tetapi sudah berkembang disini diperlukan pimpinan cabang. Perusahaan sudah punya kantor cabang di kota lain. Agar lebih mudah, lebih responsif dan lebih cepat melayani permintaan pelanggan. Sekarang jumlah karyawan sudah ribuan, janganakan menerima karyawan memilih pemimpin masing-masing unit sudah tidak bisa lagi dilakukan sendiri. Diperlukan pendelegasikan kepada bawahan, bisa tidak tidur karena kehabisan waktu. Untuk mengangkat masing-masing pemimpin unit perlu melimpahkan wewenang ini kepada pembantu, cukup menentukan kriteria pimpinan yang dibutuhkan perusahaan dan untuk memilihnya cukup serahkan kepada pimpinan yang menangani bidang Sumberdaya Manusia (Dessler, Gary. 1997).

Sikap dan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti latar belakang keluarga, tingkat pendidikan, lingkungan sosial masyarakat tempat dibesarkan, kepentingan pribadi maupun kepentingan organisasi, termasuk kebiasaan-kebiasaan yang dilakukannya dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut akan membentuk suatu karakter atau sifat yang tercermin dalam sikap dan perilaku mereka. Hanya pimpinan-pimpinan puncak saja yang anda pilih sendiri. Oleh karena itu anda membutuhkan pengetahuan organisasi. Organisasi perusahaan sudah tidak bisa lagi hanya satu tingkat. Sudah dibutuhkan beberapa tingkat (level). Apalagi kalau perusahaan sudah merambah di setiap kota secara

Nasional, mungkin karyawan perusahaan semakin meningkat mencapai puluhan ribu membutuhkan semakin banyak pemimpin untuk mengatur unit-unit dan fungsi-fungsi organisasi yang ada di perusahaan (Mithchell Stewart, 1994).

Jika perusahaan sudah mencapai skala nasional. Sudah memiliki kantor cabang di berbagai kota, bahkan sampai kota-kota kecil di daerah-daerah di seluruh Indonesia. Organisasi sudah perlu pembagian wilayah atau Regional. Diperlukan kantor Wilayah atau kantor Regional. Karena skalanya sudah semakin besar kantor pusat terlalu sibuk untuk mengurus jumlah kantor cabang yang semakin banyak. Meskipun dibantu dengan perkembangan ICT (Information and Commuication Technology), tapi idealnya kemampuan pengawasan manajerial sudah sangat terbatas. Apa lagi kalau perusahaan sudah beroperasi di berbagai negara sebagai perusahaan multinasional, disinilah diperlukan sumber daya manusia yang professional (Armstrong, Michael. 1996). Perusahaan sudah beroperasi di negara yang berbeda budaya, berbeda bahasa, berbeda hukum dan perundangan, berbeda sistem keuangan, sistem perpajakan. Kalau perusahaan sudah menjadi MNC (Multi Nasional Corporation) tentu kriteria pemimpin perusahaan di masing-masing negara akan membutuhkan banyak kriteria dan kemampuan yang semakin kompleks yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (leader). Dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan (leadership) yang unggul, kita dapat memaksimalkan potensi dan peluang untuk perkembangan organisasi.

Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologis (ilmu asal kata) –Pemimpin dan Kepemimpinan itu berasal dari kata –Pimpin (Inggris *To Lead*) yang kemudian disempurnakan berubah menjadi kata Pemimpin (*Leader*) dan Kepemimpinan (*Leadership*). Kata pimpin mengandung arti yang erat kaitannya dengan pengertian mempelopori berjalan dimuka, menuntun, membimbing, mendorong, mengambil langkah atau prakarsa pertama, bergerak lebih awal berbuat lebih

dahulu, memberikan contoh, menggerakkan orang lain melalui pengaruh dan sebagainya (Randall P, Hodgson, Philip, 1997).

Menurut (Abdul Azis, 2016), landasan falsafah kepemimpinan” ini, digunakan untuk memahami menggali gagasan, pandangan mendasar dan atau pemikiran mendalam tentang kepemimpinan yang dimiliki oleh orang atau masyarakat terdahulu (para filosof). Proses berpikir dengan cara radikal, rasional, menggali dasar-dasar yang paling hakiki, guna menemukan kebenaran tentang kepemimpinan dalam semua orientasi dan perspektifnya (Edward Craig, 2002). Ke dalam “falsafah kepemimpinan”, termasuk menemukan gagasan yang berada di balik berbagai teori kepemimpinan, dan mengenali paradigma di balik pemikiran-pemikiran falsafi tentang kepemimpinan (Abdul Azis, 2016). Penjelasan bagian terakhir ini penting, mengingat falsafah kepemimpinan tidak terlepas dari konteks kelahirannya. Hal ini berarti, perspektif falsafah kepemimpinan tidak terbatas kepada apa yang telah diurai di atas, melainkan dapat diperluas dengan perspektif keyakinan agama, perspektif kultural, perspektif wilayah geografis dan seterusnya.

Jika diperhatikan, beberapa pengertian kepemimpinan dan pendekatan kepemimpinan pada dasarnya bermuara pada aspek manajemen melahirkan pimpinan nasional yang secara umum mendukung terciptanya para pemimpin berkualitas. Lebih spesifik lagi aspek manajemen tersebut tersentral pada faktor kepemimpinan yang berkharismatik (Waldman, D.A, and Yammarino, F.J. 1999). Sebab dalam sistem manajemen organisasi, faktor kepemimpinan (leadership) memegang peran kunci terhadap arah, tujuan, serta tingkat keberhasilan meraih tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan dalam bahasa Arab sering diterjemahkan sebagai al-Ri’ayah, alImarah, al-Qiyadah, al-Za’amah. Kata-kata tersebut memiliki satu makna sehingga disebut sinonim atau mureodif, sehingga bisa menggunakan salah satu dari keempat kata tersebut untuk menerjemahkan kata kepemimpinan (Timpe, A Dale. 1987). Dalam Islam

kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian yang begitu besar. Begitu pentingnya kepemimpinan, mengharuskan setiap perkumpulan untuk memiliki pemimpin, bahkan perkumpulan dalam jumlah kecil pun mendukung argumentasi. Menurut Afandi (2013) yang menyatakan bahwa pendidikan merupakan salah satu bentuk organisasi dimana tingkat keberhasilannya sangat ditentukan oleh faktor manajemen dan kepemimpinan.

Dipahami, bahwa perilaku kepemimpinan yang baik adalah yang berorientasi kepada dua arah sekaligus, yaitu mengacu kepada tujuan organisasi (*goal oriented*), dan bersamaan juga memperhatikan kebutuhan anggota yang dipimpinnya (*member oriented*). Sikap pemimpin dalam menjalankan kewenangannya bisa beraneka, itupun menilainya bisa dari berbagai dimensi. Ada yang terlihat menjalankan kepemimpinannya dengan gaya partisipatif, atau ada yang secara otoriter, dalam skala besar dikategorikan demokratis atau monarkis. Salah satu potret kepemimpinan juga dapat dilihat dari filosofi yang digunakan dalam menjalankan roda organisasi atau mengelola kewenangan dan tanggungjawabnya (Edward Craig, 2002). Ada yang menonjol idealismenya sebagaimana aliran Plato, adapula yang realistis sebagaimana ajaran Aristoteles, namun ada juga model Machiavelli, yaitu boleh benar atau salah, yang penting tujuan tercapai. Tentu semuanya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Sejatinya manusia itu secara given dijadikan Tuhan adalah untuk membawa MISI (tugas) sebagai pemimpin, sebagai *Leader* (khalifah) untuk memakmurkan bumi. Manusia itu menjadi pengelola bumi, pemimpin yang mampu menggunakan sumber daya yang telah disediakan Tuhan kepada manusia dengan sebaik-baiknya (Abdul Azis, 2016). Bukan justru merusaknya, kalau anda dipercaya menjadi pemimpin dalam satu unit organisasi, maka hendaklah bertanggung jawab dan mampu mengelola sumber daya yang telah dipercayakan. Itu adalah bagian dari pengabdian, merupakan ibadah kepada Tuhan. Sebagai seorang pemimpin akan diminta

pertanggung jawaban oleh atasan pada setiap periode harus melaporkan perkembangan setiap waktu. Pertanggung jawaban itu tidak hanya kepada atasan, tetapi juga nanti harus pertanggung jawabkan di ahirat kepada sang pencipta, karena sejatinya dijadikan sebagai seorang pemimpin. Oleh sebab itu pengetahuan kepemimpinan haruslah dimiliki, kuasai dan menjadi professional (Armstrong, Michael. 1996).

Menurut (Edward Craig, 2002), salah satu pemikiran Aristoteles tentang “Kepemimpinan dan Jenis Pemerintahan” Perbandingan-perbandingan yang dibuat oleh Aristoteles tentang siapa yang paling berpengaruh dan siapa yang harus memimpin di evaluasi cukup panjang. Siapakah yang bisa disebut paling berkuasa terutama dalam kondisi ideal? Aristoteles tidak memberikan jawaban langsung. Uraian demi uraian dijelaskan. Seperti persoalan ketika kekuasaan tertinggi negara yang ideal itu dipegang oleh satu orang (raja) yang berkuasa penuh atau dipimpin oleh raja tetapi konstitusi juga melibatkan dewan yang diisi oleh orang-orang tertentu. Ia mengungkapkan:

“...supposing the principle to be maintained that kingly power is the best thing for states, how about the family of the king? Are his children to succeed him?” Maksudnya: “...seandainya prinsip dipertahankan bahwa kekuasaan raja adalah hal terbaik bagi negara, bagaimana dengan keluarga raja? Apakah anak-anaknya akan menggantikannya?” Walaupun pemerintahan dipimpin oleh raja, menurut Aristoteles, setidaknya pemerintahan dalam hal wewenang tertinggi ada tiga bentuk: oleh satu orang, oleh sekumpulan kerabat, atau oleh beberapa orang. Gaya pemimpin yang beraliran Realisme akan bagus karena realistis, tepat untuk diaplikasikan, difahami oleh publik, dan rasional.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin. Di satu pihak menganggap bahwa ‘pemimpin’ adalah dilahirkan bukan merupakan hasil tempaan (leaders are born not made), berarti kemampuan memimpin akan

tumbuh dengan sendirinya. Pandangan ini dapat dikatakan bersifat 'deterministik' seolah-olah mempercayai 'takdir' yang berarti bahwa tidak usah dipersiapkan latar belakang sosial, pendidikan, dan persiapan untuk menduduki jabatan pemimpin karena akan timbul situasi yang mengakibatkan seseorang tampil sebagai pemimpin (Waldman, D.A, and Yammarino, F.J. 1999). Pada pihak lain menganut pandangan bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang perlu dipersiapkan dan ditempa (leaders are made, not born). Dalam dunia ilmiah dua pandangan yang ekstrim tersebut, bukanlah pandangan yang mengandung kebenaran absolute. Karena itu perlu dicarikan jalan tengah yang dapat mengakomodasi dari perbedaan kedua pandangan tersebut yakni kemampuan tertentu sudah harus dibawa pada waktu lahir sebagai modal utama, akan tetapi modal tersebut perlu dipupuk dan dikembangkan untuk membentuk perilaku pemimpin yang memahami perilaku kepemimpinan (Cooper, Robert K., dan Arman Syawab, 1998). Sebagaimana telah diakui bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk mengembangkan modal dimaksud ialah melalui pendidikan dan pelatihan. Misalnya dengan mengikuti Executive Development Programme yang diselenggarakan oleh universitas dan lembaga pendidikan tinggi yang lain seperti sekolah tinggi dan oleh para konsultan. Berdasarkan berbagai pengertian tentang kepemimpinan maka dalam hal ini dapat diambil suatu kesimpulan pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi individu dan kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran atau tujuan tertentu. Sedangkan Kepemimpinan ditinjau dari dua Dimensi:

1. Dimensi Proses: adalah proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang-orang agar rela bekerja ke arah pencapaian sasaran/tujuan tertentu.
2. Dimensi Kondisi: adalah kemampuan yang melekat pada diri seorang pemimpin yang dipengaruhi oleh Faktor intern dan ekstern

Ruang Lingkup Antara Manajer dan Pemimpin

Dalam konteks kehidupan organisasional peranan sumberdaya manusia merupakan factor kunci keberhasilan mengelola organisasi (Armstrong, Michael, 1996). Manajer dan pemimpin merupakan dua hal yang berbeda, dengan kata lain tidak semua pemimpin menduduki jabatan manajerial (seperti misalnya terungkap pada adanya pemimpin informal) dan tidak semua manajer adalah pemimpin. Dari berbagai hal yang membedakan seorang manajer dengan seorang pemimpin, yang menonjol adalah motivasinya, riwayat hidupnya, cara berpikirnya, dan cara bertindak. Menurut (Gordon, 1997) menyatakan bahwa: 1) Para manajer cenderung menampilkan sikap impersonal, bahkan pasif terhadap tujuan, sedangkan seorang pemimpin menampilkan sikap personal dan aktif. 2) Para manajer cenderung memandang pekerjaan sebagai proses yang memungkinkan penggabungan manusia dan ide yang berinteraksi dalam penentuan strategi dan pengambilan keputusan, sedangkan sebaliknya, para pemimpin berangkat dari posisi kesediaan mengambil resiko tinggi dan bahkan mereka cenderung “mencari resiko dan bahaya, terutama apabila mereka berpendapat bahwa peluang dan imbalan yang akan diterima tinggi; 3) Para manajer senang bekerja dengan manusia dan menghindari kegiatan “menyendiri” karena bagi mereka keadaan seperti itu menimbulkan keresahan, sedangkan pemimpin senang “bermain” dengan ide, sifat hubungan dengan manusia yang disenanginya lebih bersifat intuitif disertai dengan ketegasan. Pemimpin harus memiliki Visi dan Misi yang rumuskan setelah melakukan screening Kondisi External dan Internal. Dari kajian ruang lingkup kepemimpinan lingkungan external kaca mata bisa melihat lebih fokus kepada abad ini yang merupakan abad spritual dimana kegoncangan jiwa yang banyak dialami masyarakat dunia sekarang perlu diisi dengan spritualism atau kedekatan kepada Tuhan (Robert, Styler, 2002). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1. Perbedaan Visi dan Misi. Kemudian dari sisi teknologi melihat saat ini era digital. Hampir semua sudah bisa

dilayani dengan teknologi digital. Terutama anak muda sebagai pengguna teknologi ini, bagi mereka lebih baik lapar tidak makan dari pada tidak melihat informasi dan menggunkan sosial media. Sebagai perusahaan, responsif menangkap peluang ini menggunakan konsep digital berbasis IT. Jadilah Visi perusahaan menjadi “Perusahaan go Digital”. Semua berkerja sama satu visi. Setiap unit fungsi harus mendukung Visi ini. Bidang IT menyediakan sistem informasi yang berbasis digital. Kompetensi orang IT perlu ditingkatkan segera dididik agar bisa mendukung Visi perusahaan.



Gambar 2.1 Perbedaan Visi dan Misi

Ruang lingkup lain antara manajer dengan pemimpin adalah (Waldman, D.A, and Yammarino, F.J., 1999), manajer menangani kompleksitas kehidupan organisasional, yang dilakukan dengan menciptakan keteraturan dan konsisten serta diwujudkan melalui perencanaan formal. Pemimpin dimaksudkan untuk menangani perubahan yang dilakukan antara lain dengan melaksanakan misi organisasi tentang masa depan yang diinginkan bagi organisasi yang kemudian disosialisasikan sedemikian rupa sehingga visi itu tidak hanya menjadi milik pemimpin, tetapi menjadi milik semua orang dalam organisasi, hal lain ini terjadi berkat sosialisasi yang berakibat pada internalisasi yang pada gilirannya mendorong aktualisasi. Tingkat kesiapan

(kematangan) individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu. Perilaku Kerja menggunakan komunikasi satu-arah, tugas, dan pemberitahuan pada pengikut tentang apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana cara melakukannya.

Pemimpin yang efektif menggunakan tingkat perilaku kerja yang tinggi kebanyakan situasi, hanya sekedar saja di situasi lain. Perilaku hubungan menggunakan komunikasi dua arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional pada mereka. Perilaku hubungan juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi. Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin mengetahui keadaan, kemampuan ataupun sifat dari anak buah yang di pimpinnya. Kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap anak buah sesuai dengan keadaan ataupun kemampuan anak buahnya. Teori Situasional Hersey dan Blanchard yaitu teori yang memfokuskan kepada pengikut. Menurut teori ini kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bersifat tergantung pada kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Menurut Paul Hersey dan Blachard mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya berjalan melalui 4 (empat) tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan, seperti pada gambar 2.2 *Situational Leadership Model* by Paul Hersey and Ken Blanchard.



Gambar 2.2 Situational *Leadership Model* by Paul Hersey and Ken Blanchard

S1: *Telling* (Pemberitahu), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (R1). Ini menekankan perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan telling, kadang-kadang disebut *directing* adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah.

S2: *Selling* (Penjual), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (R2). Ini menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut.

S3: *Participating* (Partisipatif), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (R3). Ini menekankan pada jumlah tinggi perilaku hubungan tetapi jumlah perilaku tugas rendah. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan.

S4: *Delegating* (Pendelegasian), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi (R4). Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya perilaku kerja dan perilaku hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya.

Dari keempat notasi di atas, tidak ada yang bisa disebut teroptimal setiap saat bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif butuh fleksibilitas, dan harus beradaptasi di setiap situasi. Walaupun suatu organisasi bisnis telah memiliki seperangkat instrumen untuk mengendalikan perilaku sumber daya manusia di dalamnya, melalui deskripsi tugas wewenang dan tanggung jawab, analisis dan spesifikasi tugas, SOP (Sistem Operation Procedure), sistem imbalan maupun tunjangan lainnya, namun tidak serta merta perilaku tersebut akan mengarah pada tujuan yang diharapkan, baik dalam pencapaian produktivitas maupun kinerja.

Dari Ego-Sentrisme Ke Organisasi-Sentrisme

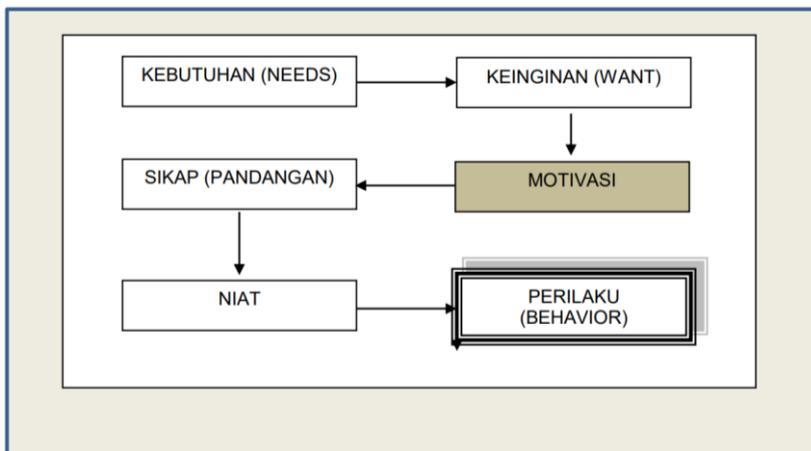
Ketika seorang karyawan baru memasuki suatu organisasi, dia pasti membawa serta cita-cita, harapan keinginan dan kebutuhan yang sifatnya unik. Pada mulanya hal-hal tersebut mewarnai sikap, tindakan dan perilakunya. Dengan kata lain, pada awal kekaryaan seseorang, ego-sentrismenyalah yang menonjol. Akan tetapi situasi demikian tidak boleh dibiarkan berlanjut. Karena itu, salah satu tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengubah sikap, tindakan, dan perilaku seperti itu sedemikian rupa sehingga ego-sentrisme para karyawan diganti oleh organisasi-sentrisme (Cooper, Robert K., Ph.D., dan Arman Syawab, 1998). Dengan kata lain, para pemimpin harus mampu menumbuhkan suburkan dalam diri bawahannya, kemauan untuk melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan. Artinya preferensi pribadi harus dibawakan kepada kepentingan dan tuntutan organisasi yang diterjemahkan oleh pemimpin ke dalam strategi, kebijaksanaan, berbagai keputusan dan praktek-praktek operasionalnya.

Demikian juga halnya ketika mereka mulai memasuki lingkungan organisasi, maka sikap dan perilaku mereka akan tercermin ketika mereka mulai memasuki tahap menjadi seorang pemimpin yang dipercaya untuk mengelola suatu organisasi. Maka sikap dan perilaku mereka akan berbeda dari satu dengan yang lainnya. Gordon (1997) menyatakan bahwa terdapat lima tipe pemimpin yakni tipe pemimpin yang otoriter, tipe paternalistic, tipe laissez faire, tipe demokratik dan tipe kharismatik. Kesemuanya itu mempunyai implikasi bahwa seseorang yang mendapat kepercayaan untuk menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengenali faktor-faktor berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, mengenali kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin timbul mendadak dan ancaman yang tidak diperkirakan sebelumnya.

Organisasi dan Faktor Motivasi

Tidak ada suatu organisasi yang dapat berhasil dengan baik tanpa adanya komitmen yang tinggi dari para anggotanya. Karena alasan itu, para pimpinan dan pakar manajemen selalu berusaha merumuskan teori tentang motivasi yang diyakini dapat membangun komitmen dalam suatu organisasi. Pemikiran tentang motivasi telah berkembang mulai dari pendekatan awal yang mencari suatu model untuk memotivasi individu sampai ke pendekatan yang lebih kontemporer yang menyadari bahwa motivasi tumbuh dari pengaruh timbal balik antara faktor individu dan faktor lingkungan. Timpe menyatakan bahwa definisi motivasi adalah kekuatan atau dorongan yang kuat dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas. Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan adanya dorongan-dorongan yang muncul dari dalam diri seorang individu, yang akhirnya menggerakkan perilaku individu yang bersangkutan. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan dan semangat kerja (*work satisfaction*) bawahan yang akhirnya bermuara kepada peningkatan produktivitas individu dan tentunya juga berbasis kepada peningkatan produktivitas

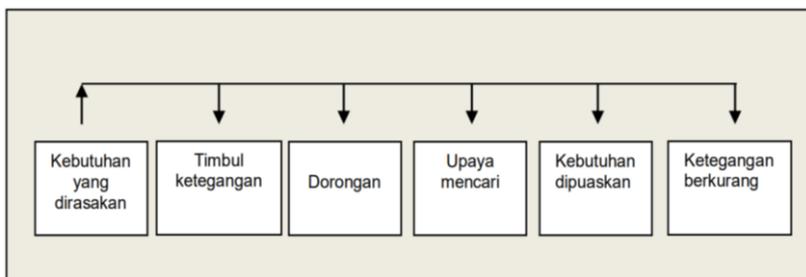
organisasi. Oleh karena itu seorang pemimpin mestinya mampu melakukan fungsi menggerakkan (*actuating*) terhadap bawahan dengan baik agar bawahan dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi masa kini dan masa depan (Randall P, Hodgson, Philip, 1997). *Actuating* atau menggerakkan merupakan fungsi dari manajemen, sehingga apabila organisasi ingin berjalan dengan baik, maka fungsi *actuating* tersebut tentunya juga harus dikelola dengan baik. Untuk dapat melakukan penggerakan bawahan dengan baik maka dibutuhkan cara memotivasi bawahan dengan baik pula, karena pada dasarnya pengertian motivasi sama dengan pengertian *actuating* itu sendiri. Menurut Dessler, Gary (1997), mengatakan perilaku, perangai, tabiat atau tingkah laku manusia itu terbentuk melewati proses mulai dari adanya kebutuhan (*needs*), keinginan (*want*), motivasi, sikap, niat dan terakhir muncul perilaku (*behavior*). Kecepatan proses mulai dari munculnya kebutuhan sampai kepada perubahan perilaku dari setiap orang akan berbeda-beda. Hal tersebut seperti diperlihatkan pada gambar 2.3 di bawah ini.



Gambar 2.3 Perubahan Perilaku Manusia

Pertumbuhan organisasi sangat didukung oleh motivasi yang besar, sebagai salah satu faktor pendukung dalam perkembangan pesat hingga dewasa ini. Perkembangan dimaksud menunjukkan bahwa dari sekian banyak teori tentang penggerakan bawahan, teori motivasilah yang

paling banyak digunakan. Kenyataan ini dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa manusia mengaitkan karyanya dengan pemuasan berbagai kebutuhan dan keinginannya, seperti terlihat dalam definisi motivasi yang mengatakan, bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang besar demi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Motivasi dapat muncul dalam dua bentuk dasar yakni: 1. Motivasi buatan (*Extrinsic*), yaitu apa yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka. 2. Motivasi Hakiki (*Intrinsic*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu (Armstrong, Michael. 1996). Pada gambar 2 terlihat bahwa apa yang diperbuat seseorang terhadap orang lain akan mempengaruhi motivasi yang datang dari dalam diri mereka sendiri, dan sebaliknya sejauh mana mereka dapat termotivasi akan mempengaruhi seseorang. Dengan kata lain motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan orang, memberikan motivasi adalah memastikan bahwa orang bergerak ke arah yang diinginkan. Sasaran motivasi adalah untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan para anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis, seperti pada Gambar 2.4 Bagan Proses Motivasi.



Gambar 2.4 Bagan Proses Motivasi

Faktor motivasi sebagai triger untuk lingkungan dalam bekerja keras ketika mereka terinspirasi untuk berkolaborasi (*Colaboration*) saling membantu orang lain mencapai kesuksesan. Lingkungan kerja ini sangat krusial. Bila lingkungan kerja sangat kondusif, maka

akan memberikan aura positif saling membantu akan motivasi karyawan dan kepada lingkungan sekitar dan akan mempengaruhi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bila ada beberapa karyawan yang malas-malas semangatnya, energinya menular ke karyawan lain. Kalau punya kawan bekerja bersemangat maka menular kepada yang lain dan membuat lingkungan kerja bersemangat. Sebagai seorang pemimpin harus bisa memberikan motivasi agar semua karyawan bersemangat, bisa ditularkan ke semua karyawan. Harus diciptakan lingkungan kerja yang positif. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif menyangkut secara fisik dan situasi yang nyaman. Motivasi yang merupakan keinginan untuk mendayagunakan usaha dengan tingkat yang lebih tinggi guna mencapai sasaran organisasi. Mendayagunakan yang lebih tinggi dan mendorong agar kinerja perusahaan meningkat maka motivasi kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *Collaboration*, *Content* dan *Choice*.

Daftar Pustaka

- Abdul Azis, 2016. "Falsafah Kepemimpinan dalam Perspektif Islam" pada Seminar "*Bill of Human Rights: On Falsafa of Leadership in Interreligious Perspectives*" (Ciputat, 20 September 2016), 2.
- Ari Ginanjar, 2001, Emotional Spiritual Questient, Penerbit Arga, Jakarta.
- Armstrong, Michael. 1996. A Handbook Of Human Resource Management. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 1999. PT Gramedia. Jakarta.
- Cooper, Robert K., Ph. D., dan Arman Syawab, 1998. Executive EQ: Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, Gary. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1 & Jilid 2. Terjemahan oleh Triana Iskandarsyah. 1997. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Edward Craig. 2002. *Philosophy: Very Short Introduction*. (New York: Oxford University Press,), p.321.
- Gordon, Thomas. 1997. Menjadi Pemimpin Efektif. Terjemahan oleh Alex Tri Kantjono Widodo. 1999. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hayden, Catherine. 1996. Leksikon Manajemen Strategi. Terjemahan oleh Susanto Budidarmo. 1999. PT Gramedia. Jakarta.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 1996. Manajemen Strategis. Terjemahan oleh Julianto Agung. 2001. PT Andi. Yogyakarta.
- Mangkuprawiro, Sjafri. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. PT Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mitchell, Stewart, 1994. Empowering People. Terjemahan oleh Agus M Hardjana. 2002. Kanisius. Yogyakarta.
- Randall P, Hodgson, Philip, 1997, The Future of *Leadership*, Interaksara, Batam.

- Robert, Styler, 2002. *Spiritualitas Pas Religius*, Penerbit, Qolam, Jogjakarta.
- Timpe, A Dale. 1987. *Kepemimpinan*. Terjemahan oleh Susanto Budhi Dharmo. 2000. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Waldman, D.A, and Yammarino, F.J. 1999. CEO Charismatic *Leadership*. Level of management and level of analysis effects. *Academy of Management review*, 24:266-285.

Profil Penulis



Hesti Umiyati, S.E., M.M.

Adalah Dosen Tetap di Universitas Utpada Swastika (UTPAS) Tangerang Program Studi Sekretari. Magister Manajemen (S2) Manajemen Pemasaran tahun 2005, Sarjana (S1) Manajemen tahun 2003. Pernah menjabat sebagai Direktur ASM LEPISI (2011 – 2019), Sebagai Wakil Direktur 1 Bidang Akademik (2000 – 2011), sebagai Ketua LPPM ASM LEPISI (2019 – 2023), saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Sekretari (2023 – 2025). Berbagai pelatihan dan kursus yang berkaitan dengan Sekretaris dan Manajemen telah diikuti, menjadi pengawas dan penguji kompetensi SMK di Kota dan Kabupaten Provinsi Banten dari tahun 2002 s.d. sekarang. Tahun 2010 lulus mendapatkan Sertifikat Pendidik dari Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia pada bidang Studi Manajemen dan lulus sertifikasi BNSP Kompetensi Manajemen Perkantoran.

E-mail penulis: hestiumiyati@gmail.com

HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

Christina Bagenda, S.H.,M.H., C.P.C.L.E
Fakultas Hukum, Universitas Flores

Pendahuluan

Keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan sangat diperlukan adanya pemimpin dan proses kepemimpinan. Hal ini diperlukan karena berbagai kegiatan yang hendak dilakukan oleh semua anggota harus dapat seirama dalam arti semua anggota harus bekerjasama, bukan sama-sama bekerja. Dua kata istilah dalam manajemen akan menentukan arah keberhasilan tercapainya tujuan organisasi/komunitas, yaitu pemimpin dan kepemimpinan. Dari masing-masing istilah tersebut perlu dijabarkan secara mediteil, sehingga dapat dipahami kepada berbagai pihak yang berkepentingan sehingga mampu menginspirasi dan memberikan pengetahuan praktis bagaimana memimpin sebuah organisasi/komunitas. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang merupakan pola tingkah laku seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja/tim dalam organisasi/komunitas, merupakan bagian keahlian yang cukup berpengaruh mempenaruhi tercapainya tujuan (Jatmiko, 2013).

Dalam menjalankan operasional manajemen sebuah organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perlu dilakukan perancangan, dan persiapan yang meliputi desain struktur dan proses manajemen. Bila suatu organisasi/perusahaan sedang

berjalan, maksud dari perancangan dan persiapan di sini adalah ditinjau kembali efektivitas struktur dan proses manajemen yang sudah ada, bila ditemukan hal-hal yang kurang sesuai terhadap pencapaian tujuan perlu diredeasin kembali terhadap hal apa dan bagian apa sesuai dengan visi misinya. Struktur dan Proses manajemen, tidak lain adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen diantaranya meliputi *planning, organizing, leading, controlling*. Pada tahapan inilah secara konsisten operasional manajemen sebuah organisasi/perusahaan mengimplementasikan mekanisme *input, process, output* melalui alat manajemen yang disebut fungsi-fungsi manajemen tersebut (Jatmiko, 2013).

Kinerja organisasi dijadikan sebagai salah satu ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi, baik organisasi profit maupun organisasi non profit. Organisasi tak lepas dari masalah sumberdaya manusia karena sampai saat ini sumberdaya manusia menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi organisasi atau perusahaan untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat di era globalisasi ini. Tuntutan yang semakin ketat tersebut membuat manajemen sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik dengan memperhatikan segala kebutuhan demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009) dalam organisasi terdapat pihak-pihak yang saling terkait antara lain pemimpin sebagai atasan, dan pegawai atau karyawan sebagai bawahan. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi menurut Suranta (2002) dikarenakan pemimpin memiliki peran strategis dalam usaha mencapai tujuan organisasi sesuai visi dan misi organisasi. Siagian (2002) mengutarakan bahwa Kepemimpinan merupakan individu yang menduduki suatu jabatan tertentu dimana individu tersebut memiliki kemampuan dan keterampilan untuk mempengaruhi perilaku orang lain yakni bawahannya untuk berfikir dan bertindak sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penjelasan pentingnya kemampuan pemimpin dalam organisasi ditujukan untuk kemajuan bagi organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang menuntut kemampuan dari seorang pemimpin tersebut yaitu gaya kepemimpinan transformasional dengan memotivasi para bawahan untuk berbuat lebih baik sesuai harapan dari bawahan dengan meningkatkan nilai tugas dengan mendorong bawahannya mengorbankan diri sendiri demi kepentingan organisasi diikuti dengan peningkatan tingkat kebutuhan bawahan yang lebih baik (Burhanudin M. Faturahman, 2018)

Selanjutnya menurut Burhanudin. M. faturahman, Kepemimpinan dalam organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi. Budaya dalam organisasi ini mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Karakteristik budaya dalam organisasi dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan (Burhanudin M. Faturahman, 2018).

Hubungan Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi

Organisasi merupakan tempat dari kumpulan individu yang memiliki tujuan yang sama. Dalam mengikuti suatu organisasi tentunya individu dapat berkomitmen dalam mengikuti kegiatan yang telah ditentukan dalam organisasi tersebut. Tidak semua individu memiliki keterikatan komitmen yang kuat dalam mengikuti sebuah organisasi (Adriyansyah, dkk, 2020). Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyetarakan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Komitmen bukan hanya sekedar berbentuk kesediaan seseorang anggota untuk menetap dalam organisasi saja. Melainkan dengan adanya komitmen inilah yang membuat anggota mau memberikan yang terbaik untuk organisasinya guna dapat mencapai tujuan organisasi (Agnes Jessica, 2017).

Dengan adanya komitmen para anggota pengurus organisasi, maka akan berdampak pada keadaan didalam organisasi terutama mengenai keoptimalan organisasi

dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Koch (dalam sopiah, 2008), ditinjau dari segi organisasi anggota yang mempunyai komitmen rendah akan berdampak *turn over* tingginya absensi meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan didalam organisasi tersebut. Sebaliknya anggota yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi akan memberikan sumbangan terhadap organisasi dalam hal stabilitas tenaga kerja. Dengan demikian komitmen yang dimiliki para anggota biasa mempengaruhi keoptimalan organisasi itu sendiri (Agnes Jessica, 2017).

Chairy (2002) mengemukakan bahwa, komitmen karyawan sebagai sikap erefleksikan perasaan seperti kelekatan, identifikasi dan loyalitas terhadap rganisasi sebagai objek dari komitmen. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa omitmen organisasional adalah sejauh mana keberpihakan seorang *personal value* terhadap organisasi tertentu dan tujuannya serta berupaya menjaga keanggotaannya dalam organisasi tersebut

Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi, Menurut Steers (1997) membedakan factor-faktor yang memengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Karakteristik Personal
2. Karakteristik Pekerjaan
3. Karakteristik Struktural
4. Pengalaman Bekerja

Menurut Kartono (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorangpempimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Thoha (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain atau bawahan. Hal ini didukung oleh Robbins dan Coulter

(2012) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Dasar Gaya Kepemimpinan Menurut Istijanto (2006) bahwa gaya kepemimpinan di bagi dua yaitu:

1. Kepemimpinan atas dasar struktur Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).
2. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan bukanlah tentang hi-rarki atau sebutan atau juga status melainkan hal tersebut memiliki pengaruh dan menguasai untuk berubah. Kepemimpinan bukanlah sekitar membual hak-hak atau pertempuran atau bahkan untuk mengakumulasi kekayaan; melainkan untuk menghubungkan dan melibatkan sejumlah orang pada tingkatan-tingkatan yang sesuai. Para pemimpin tidak bisa lagi memandang strategi dan eksekusi menjadi hal yang dipentingkan ketika hanya mampu mengandalkan konsep-konsep yang abstrak. Akan tetapi, seorang pemimpin diharapkan mampu menyadari bahwa kedua unsur tersebut pada akhirnya hanya membicarakan tentang orang-orang (Carly Fiorina). Berdasarkan pada konteks pernyataan tersebut maka keberadaan seorang pemimpin sangat dibutuhkan sekali guna menetapkan dan memusatkan tentang hakikat tujuan yang ingin dicapai (Usep Deden Suherman, 2019).

Posisi kepemimpinan ditetapkan dalam pengaturan kerja untuk membantu organisasi subunit untuk mencapai tujuan keberadaannya dalam sistem yang lebih besar. Tujuan organisasi dioperasionalkan sebagai arah untuk kegiatan kolektif. Proses kepemimpinan diarahkan dalam mendefinisikan, menetapkan, mengidentifikasi, atau menerjemahkan arahan untuk pengikut mereka dan memfasilitasi atau memungkinkan proses organisasi yang jelas dalam banyak hal, termasuk melalui misi, visi, strategi, tujuan, rencana, dan tugas. (Zaccaro, 2001).

Mendefinisikan arti kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu keahlian dalam memberikan pengaruh pada individu atau sekelompok orang untuk memperoleh visi atau tujuan. Seperti halnya pada organisasi formal, dampak ini dapat menjadi bersifat formal yang diberikan oleh pimpinan yang memegang sebuah jabatan pada organisasi sehingga harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh bawahannya. Seorang pemimpin dalam dilihat dari bagaimana pemimpin tersebut dapat mempengaruhi orang lain dengan kharisma yang dimilikinya dan juga dapat mengendalikan semua situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya di lingkungannya. Seorang pemimpin juga harus memiliki kestabilan emosi dalam memimpin para anggota di bawahnya dan bersikap adil kepada para anggota-anggota (Usep Deden Suherman, 2019).

Kepemimpinan tidak bisa dilanggar dan tidak bergantung pada ambisi. Seorang pemimpin selalu memotivasi diri bukan untuk mencapai ambisi tertentu, termotivasi untuk mengutamakan keunggulan pribadi. Tanpa kecuali, manusia menanggapi dan mengikuti individu yang menjadi dirinya sendiri. pemimpin melatih kekuatannya mempengaruhi orang. Kekuatan itu dilakukan pada tahap awal dengan memotivasi pengikut menyelesaikan pekerjaan dan di tahap selanjutnya dengan memberi penghargaan atau menghukum mereka yang melakukan atau tidak tampil ke tingkat harapan. Kepemimpinan adalah proses yang berkelanjutan, dengan pencapaian satu tujuan menjadi awal dari tujuan baru. Seorang pemimpin dalam organisasi atau kelompok mempunyai

tugas menarik kekuasaan dan pengaruh mereka dari sumber-sumber luar kelompok, dan kebanyakan kasus, telah diberikan beberapa kekuatan untuk melaksanakan tugas, dan memberikan penghargaan dan hukuman berdasarkan pada kinerja. Hadiah dapat mencakup pujian, manfaat nyata. Di sisi lain, pemimpin yang tidak memiliki wewenang untuk memberikan penghargaan dapat mencoba untuk membuatnya dengan memberikan pujian dan pujian dan membuat janji yang tidak bisa mereka lakukan (Usep Deden Suherman, 2019).

Dalam menjalankan fungsi dan peranannya sebagai pemimpin, maka seorang pemimpin biasanya menerapkan gaya atau pendekatan dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin dapat menerapkan pendekatan atau gaya apapun yang menjadi ciri khas dari pemimpin tersebut. Seorang pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikut dalam rangka memperoleh tujuan yang diharapkan. Tipe kepemimpinan yang mempunyai perbedaan dapat berpengaruh terhadap efektivitas atau kinerja organisasi (Nanjung deswaraswamy, 2014).

Konsep mengenai kepemimpinan begitu luas mulai dari definisi hingga hal lainnya yang berkaitan erat dengan kepemimpinan. Menurut Kreitner & Kinicki (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai "Suatu proses pengaruh sosial dimana peran pemimpin untuk mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahannya dalam suatu target guna mencapai tujuan organisasi" (Kreitner, Roberth & Kinicki, 2005).

Sedangkan arti kepemimpinan berdasarkan A Robert Baron (2003), ialah "*Leadership is the process whereby oone individual influences or her group members toward the attainment of defined group or organizational goals*". "Kepemimpinan merupakan proses dimana individu memberikan pengaruh anggota kelompok lain tentang perolehan tujuan yang telah diputuskan oleh kelompok atau organisasi (Greenberg, Jerald & baron Roberth, 2003). Definisi lainnya menurut Mc Shane (2005) bahwa 'kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberi

dampak, mendorong dan memungkinkan orang lain agar berkontribusi pada keefektifan dan kesuksesan organisasi dimana mereka merupakan anggotanya (Mc. shane dkk, 2005).

Teori-Teori Awal Mula Adanya Pemimpin:

1. Teori Genetik

Teori ini menyebutkan pemimpin itu memiliki bakat sejak dilahirkan dan tidak bisa dibuat. Pemimpin telah ditakdirkan menjadi pemimpin. Teori ini mengikuti perspektif yang deterministik, yaitu bahwa perspektif yang telah ditetapkan dari dulu telah ada

2. Teori Sosial

Teori ini menjelaskan pemimpin tidak lahir tetapi calon pemimpin bisa disiapkan, dididik, dan dibuat supaya menjadi seorang pemimpin yang hebat dimasa yang akan datang. Semua orang akan dapat menjadi pemimpin dengan proses pendidikan dan motivasi dari berbagai pihak.

3. Teori Ekologis

Teori ini menggambarkan seseorang bisa mendapatkan kesuksesan menjadi pemimpin jika dia mempunyai bakat menjadi seorang pemimpin. Selanjutnya, bakat ini akan dikembangkan dengan motivasi dan pengalaman yang dapat menjadikan kepribadian pemimpin (Usep Deden Suherman, 2019).

Teori Kepemimpinan Orang Hebat (*The Great Person Theory*). *The Great Person Theory* berdasarkan A. Robert Baron (2003:473) ialah “*The View that leader possess special traits that set them apart from other and that these traits are responsible for their assuming positions of power and authority*”. Dari definisi diatas teori orang hebat ialah perspektif dimana pemimpin mempunyai sifat khusus yang berbeda dari yang lainnya (Greenberg, Jerald & baron Roberth, 2003).

Kepemimpinan (Pendekatan Sifat, Pendekatan Perilaku, Pendekatan Karismatik dan Pendekatan Transformasional)

1. Pendekatan Sifat (*Traits Approach*)

Orang yang memimpin dan yang bukan pemimpin bisa ditinjau melalui identifikasi sifat-sifat kepemimpinannya. Pendekatan psikologis ini, didasarkan atas pengakuan umum dimana sikap individu didasarkan oleh struktur kepribadian. Pendekatan ini menggambarkan ada ciri khas pada pemimpin yaitu: mempunyai kekuatan fisik dan keramahan. Pemimpin mempunyai tingkat intelegensi yang tinggi. Terdapat sifat kepribadian yang bisa dilihat memiliki hubungan positif dengan sikap pemimpin dan memiliki hubungan tinggi yaitu: popularitas, keaslian, adaptabilitas, ambisi, ketekunan, status sosial, status ekonomi, mampu berkomunikasi. Walaupun dipandangan para ahli syarat pemimpin belum diputuskan sepenuhnya, akan tetapi terdapat sejumlah sifat kepribadian yang harus dipunyai oleh para pemimpin; (Andy Undap, 1989:29) di antaranya: (1) Pendidikan umum yang luas, memiliki kemampuan dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan; (2) Kematangan mental, kematangan yang bisa dilihat pada kestabilan emosional, tidak mudah tersinggung dan cepat marah; (3) Sifat ingin tahu, berfikir kreatif dan inovatif; (4) Kemampuan analitis, mampu menganalisa gejala-gejala informasi yang ada; (5) Integratif, kepribadian terpadu dan tidak terombang-ambing (*plin-plan*) oleh pihak manapun; (6) Keterampilan berkomunikasi, mampu berkomunikasi dengan pihak lain; (7) Rasional dan obyektif, pemikiran sehat; tidak pilih kasih & tidak emosional; (8) Kesederhanaan, menampilkan kesederhanaan dan bekerja secara efisiensi; (9) Sifat keberanian, memiliki keberanian dalam mengambil keputusan yang adil.

2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan ini dapat ditinjau pada model perilaku pemimpin yang memberi pengaruh pada karyawannya. Perilaku pemimpin ini bisa berpusat pada tugas atau pada hubungan dengan karyawan. Rensis Likert, mengembangkan teori kepemimpinan pada dua dimensi diantaranya orientasi tugas dan orientasi bawahan, yang digambarkan menjadi empat tingkat pola efektifitas kepemimpinan. Menurut teori ini kepemimpinan meliputi empat sistem ialah: (1) *Exploitative authoritative*, tidak ada kepercayaan pada bawahan serta selalu memakai ancaman pada karyawan; (2) *Benevolent authoritative*, terdapat komunikasi akan tetapi hanya sedikit saja; (3) *Consultative*, proses pengambilan keputusan untuk hal yang penting tetap berada di tangan pemimpin tetapi kepercayaan adalah dasar adanya komunikasi; (4) *Participative*, merupakan sistem ideal dan terdapat kepercayaan penuh dari atasan langsung. Komunikasi sangat terbuka, hubungan antar karyawan menjadi lancar, dan kondisi perusahaan pun selalu tampak sehat dan segar (Usep Deden Suherman, 2019).

3. Pendekatan Karismatik (*Charismatic Approach*)

Kepemimpinan kharismatik ini sudah berjalan sejak zaman Yunani kuno. Analisis *charismatic leadership*. Kemudian Robert House dalam Fred Luthan (1998: 283) menyatakan ciri dari kepemimpinan karismatik ialah: (1) Mempunyai kepercayaan diri dan kepercayaan pada pengikut; (2) Ekspektasi yang tinggi bagi pengikut; (3) Mempunyai visi ideologis; (4) Bawahan mempunyai kesamaan visi dan misi dengan pimpinan; (5) Bawahan mempunyai loyalitas yang ekstrim dan kepercayaan pada pimpinan; (6) Bawahan berlomba-lomba mengikuti sistem nilai dan perilaku pemimpin; (7) Berkaitan dengan pemimpin merupakan penghargaan diri; (8) Pemimpin karismatik mempunyai kemampuan debat dan persuasif yang hebat, sikap, dan perilaku yang bisa memberi dampak pada pengikutnya.

4. Pendekatan transformasional (*Transformational Approach*)

Karakteristik pemimpin yang karismatik dapat melakukan pergeseran terhadap organisasi yang tradisional ke organisasi modern. Proses transformasi inilah yang selanjutnya menjadi dasar bagi teori transformasional. Pada kepemimpinan bentuk *transformasional* ini, pemimpin menggeser sistem nilai, kepercayaan dan kebutuhan-kebutuhan pengikutnya. Menurut penelitian Bernard M. Bass yang dikutip Fred Luthan (1998:285). "*Transactional leadership is a prescription for mediocrity and that transformational leadership leads to superior. Performance on organization facing demand for renewal and change*".

Transactional Leadership adalah kepemimpinan yang menyampingkan sesuatu yang buruk menuju kinerja organisasi yang sangat baik, lewat pembaharuan dan perbaikan. Proses transformasi ini dapat dikerjakan dengan proses rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan dan pengembangan, jaminan kesehatan dan efektivitas kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian Bass, pemimpin transformasional yang efektif mempunyai ciri-ciri: (1) Pemimpin melakukan identifikasi diri sebagai agen perubahan; (2) Pemimpin merupakan orang yang bisa memberikan semangat; (3) Pemimpin merupakan orang yang yakin pada orang lain; (4) Pemimpin merupakan pendorong sistem nilai; (5) Pemimpin merupakan pembelajar sepanjang hayat; (6) Mempunyai kemampuan beradaptasi dengan kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian, dan (7) Mempunyai visi. (Usep Deden Suherman, 2019: 273).

Penutup

Suatu organisasi pastilah mempunyai seorang pemimpin. Tanpa ada seorang pemimpin dalam organisasi tidak akan dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya sebab tidak ada yang memimpin dan mengarahkan organisasi tersebut. Pemimpin merupakan seorang yang positif dan penuh percaya diri yang memiliki visi, misi dan nilai etika

yang tinggi, dengan kemampuan menyampaikan gagasan dan mampu dalam rangka mendorong dan berhubungan baik dengan orang lain. Sehingga keahlian seseorang sangat diperlukan dalam memimpin suatu organisasi, namun apabila keahlian seseorang tidak dapat memenuhi kategori untuk menjadi pemimpin maka orang tersebut harus dapat mengembangkan dirinya agar mampu berlatih dan belajar untuk menjadi pemimpin.

Kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi, kepemimpinan ialah menjadi suatu kepribadian yang memiliki pengaruh dan kepemimpinan adalah seni dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan organisasi

Peran seorang pimpinan pada organisasi itu begitu sangat penting dikarenakan adanya pimpinan dapat menjadi salah satu ujung tombak dari kesuksesan pada organisasi. Peran pimpinan diantaranya ialah dapat mengatur konflik pada organisasi yang dipimpinnya sehingga konflik tersebut dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang dirugikan. Pimpinan merupakan seseorang yang bekerja lewat orang lain dengan koordinasi pada aktivitas mereka untuk memperoleh tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Adrianyah, MA Sintara, ID Pramudji.GVC & Salsabila.A.(2020). Meningkatkan Komitmen organisasi Melalui Pelatihan Manajemen diri, PLAKAT (Pelayanan Kepada Masyarakat), 2(1)
- Agnes Jessica.(2017). Hubunga Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi, jurnal Psiko Borneo, Vol.5.No.1
- Andy PP Undap.(1998). Pengaruh Gaya Kepemimpinan & Motivasi Kerja Terhadap Penampilan Kerja Guru SPG di Manado & Minahasa, Tesis PPS IKIP Bandung
- Burhanuddin M. Faturahman.(2018). Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi, MADANI Jurnal Politik & Sosial Kemasyarakatan, Vol. 10. No. 1
- Chairy & Liche.S.(2002). Seputar Komitmen Organisasi, Jakarta: Universita Indonesia
- Greenberg, Jerald & Baron Robert.A.(2003). *Behavior in Organization: Understanding and managing the human side of work*
- Jatmiko.(2013). Pemimpin & Kepemimpinan organisasi, Forum Ilmiah, Volume 10, Nomor2
- Kreitner, Robert and Kinicki Angelo.(2005). Perilaku Organisasi Edisi 5, Jakarta: PT. Salemba empat
- Luthan,Fred.(1998). *Organizational Behavior 8th Ed. Irwin, Mc. Graw Hill*
- Mulyadi.D, Rivan.V.(2009). Kepemimpinan & Perilaku Organisasi, Jakarta: Rajawali Press
- Mc.Shane, Stephen 1 and Von Glinow, Marry Ann.(2005). *Organizational Behavior: Emerging Realities for The Work place revolution, Second Ed, Mc Graw Hill, Irwin*
- Nanjun Deswaraswamy.(2014). *leadership Stlye journal advances in Management, Vol.7(2)*
- Robbins, Stephen p & Coulter.M.(2012). Manajemen (Edisi Kesepuluh), Jakarta: Erlangga

- Steers,R.M.(1997). Efektifitas Organisasi (terjemahan), Jakarta: Erlangga
- Suranta.(2002). Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis, Jurnal Empirika 15(2)
- Siagian.(2002). Manajemen sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Usep Deden suherman.(2019). Pentingnya kepemimpinan dalam Organisasi, Jurnal Ilmu Akuntansi & Bisnis syariah, Vol 1/nomor 02
- Zaccaro.(2001). *The nature of Organizational Leadership*, Jurnal of George Mason University

Profil Penulis



Christina Bagenda, S.H.,M.H., C.P.C.L.E,

Penulis kelahiran kota kembang Bandung Tahun 1968, menyelesaikan SD&SMP di Magelang jawa tengah. SMA di Pinrang Sulawesi Selatan, memperoleh gelar Sarjana Hukum (S.H) di Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar & gelar Magister Hukum (M.H) diperoleh di Universitas Hasanuddin Makassar., pada tahun 2019 mengikuti pendidikan Ahli Hukum Kontrak ; sampai saat ini, selain itu penulis mengikuti beberapa pelatihan yang menunjang sebagai tenaga kependidikannya (Pelatihan Motivator, Hypnotherapi). Pada tahun 2003 mulai mengajar di Prodi Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Flores sampai dengan sekarang. Saat ini menjabat sebaai Ketua Program Studi Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Flores. Selain aktif menulis Book Chapter, penulis juga aktif menulis aritikel di beberapa jurnal terakreditasi Sinta 2, 3, 4 dan jurnal Internasional. Melakukan penelitian mandiri dan juga penelitian yang didanai Pemkab serta melakukan pengabdian (sebagai saksi ahli ditingkat penyidikan dan pengadilan, melakukan penyuluhan-penyuluhan/sosialisasi-sosialisasi).

Email Penulis: bagendatitin@gmail.com

KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Dr. Emi Wakhyuni, S.E., M.Si

Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Pendahuluan

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi (Putri *et al.*, 2021). Karena Tuhan Yang Maha Esa memang menciptakan manusia berbeda-beda. Tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna. Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka memungkinkan terjadi saling pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain.

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah. Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi. Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang

mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis. Tumbuh kesadaran dan pemahaman yang baik dalam menjaga dan mempertahankan kelangsungan roda organisasi.

Bagi seorang pimpinan, lebih-lebih di era globalisasi saat ini dan ke depan, harus memiliki kemampuan memilih focus dalam mengelola sumber daya manusia dan juga dalam menjalankan organisasi. Sehingga bisa menyatukan perbedaan diantara orang-orang (manusia yang ada dalam organisasi) serta tujuan masing-masing orang yang bergabung dalam organisasi sebagai faktor penting untuk dikelola dengan baik. Sehingga bisa menjadikan perbedaan sebagai modal dan potensi yang bisa makin mendukung bagi kemajuan organisasi ke depan. Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu. Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai.

Walau pun setiap individu membawa perilakunya sendiri ke dalam organisasi, namun organisasi yang kuat haruslah memiliki perilaku bersama yang disepakati dan dipakai bersama-sama. Perilaku organisasi diperlukan untuk membuat organisasi kuat dan eksis. Sehingga bisa menjadi alat untuk menekan timbulnya perbedaan yang tajam atau berkembangnya kepentingan individu-individu

tertentu bahkan kelompok kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi melalui kepemimpinan seseorang harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang khas agar eksistensi organisasi bisa terus berlanjut (*sustainable*). Disinilah peran pimpinan/manajer dalam organisasi untuk meletakkan dasar-dasar etika dan budaya serta nilai dan norma yang disepakati dalam organisasi yang terintegrasi dalam visi dan misi yang melahirkan perilaku organisasi (Suryani *et al.*, 2021). Perilaku organisasi menjadi standar dalam berperilaku yang terkait dengan manusia, struktur, proses, teknologi, sistem sosial, dan tujuan organisasi.

Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai ilmu sosial terapan (*applied social sciences*). Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan prinsip-prinsipnya mempunyai manfaat langsung maupun tidak langsung terhadap keberhasilan suatu organisasi dan pada akhirnya juga memberi manfaat terhadap upaya mewujudkan kesejahteraan umat manusia. Oleh karena itu maka kepemimpinan sebagai sebuah ilmu harus dapat menyajikan berbagai permasalahan yang dihadapi ketika menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana cara pemimpin bertindak dalam upaya pemecahan aneka persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan itulah yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan. Artikel ini secara umum akan membahas seputar pemimpin dan kepemimpinan, beberapa teori tentang kepemimpinan, pendekatan dalam kepemimpinan, dan termasuk juga tentang gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Tiga teori yang menjelaskan munculnya seorang pemimpin adalah sebagai berikut (Robbins and Judge, 2022):

1. Teori Genetis menyatakan sebagai berikut:
 - a. Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya.

- b. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus.
 - c. Secara filsafat, teori tersebut menganut pandangan deterministik.
2. Teori Sosial (lawan Teori Genetis) menyatakan sebagai berikut:
 - a. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja.
 - b. Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.
 3. Teori Ekologis atau Sintetis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu) menyatakan sebagai berikut: Seseorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

Pada umumnya teori-teori tentang kepemimpinan dikelompokkan sesuai dengan definisinya tentang kepemimpinan. Salah satu pengelompokan yang paling dikenal adalah: *Great Man Theory*, *Trait Theory*, *Behavioural Theories*, *Contingency Theories*, *Transactional Theories*, dan *Transformation Theories*.

1. *Great Man Theory (1840-an)*

Great Man Theory (Teori orang hebat) berasumsi bahwa sifat dan bakat kepemimpinan, dibawa seseorang semenjak orang tersebut dilahirkan. Meski tidak dapat diidentifikasi dengan suatu kajian ilmiah mengenai karakteristik dan kombinasi manusia seperti apa yang dapat dikatakan sebagai pemimpin hebat, tetapi banyak orang mengakui bahwa hanya satu orang diantara banyaknya individu, pasti memiliki ciri khas sebagai pemimpin yang hebat.

2. *Trait Theory* (1930-an – 1940-an)

Trait Theory (teori sifat) atau teori meyakini bahwa orang yang dilahirkan atau dilatih dengan kepribadian tertentu, akan menjadikan mereka unggul dalam peran kepemimpinan. Ini artinya bahwa kualitas kepribadian seperti keberanian, kecerdasan, pengetahuan, kecakapan, kreativitas, rasa tanggung jawab, disiplin dan nilai-nilai lainnya dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik.

3. *Behavioral Theories* (1940an – 1950an)

Behavioral theory merupakan reaksi atas *Trait Theory*, Teori perilaku ini memberikan perhatian yang lebih besar kepada perilaku para pemimpin itu sendiri, daripada karakteristik mental, fisik, dan sosial yang dimilikinya. Teori ini menganggap, bahwa pemimpin yang sukses itu ditentukan oleh perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan perilaku tersebut dapat dipelajari atau dilatih.

4. *Contingency Theories* (1960an)

Teori kontingensi menganggap, bahwa tidak ada cara yang paling baik untuk memimpin dan bahwa setiap tipe kepemimpinan harus didasarkan pada situasi dan kondisi tertentu. Atas dasar teori kontingensi ini, seseorang mungkin berhasil memimpin dengan sangat efektif pada suatu kondisi, situasi dan tempat tertentu, namun belum tentu berhasil dalam situasi dan kondisi yang lain. Teori kontingensi juga sering diidentikan dengan gaya kepemimpinan situasional.

5. *Transactional Theories* (1970 an)

Transactional Theories, yang juga dikenal sebagai teori pertukaran dalam kepemimpinan, dicirikan dengan adanya transaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Dalam transaksi ini baik pemimpin maupun pengikutnya akan mendapatkan sesuatu. Teori ini menghargai adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin. Supaya efektif dan dapat menggerakkan motivasi, pemimpin harus mencari cara untuk memberikan penghargaan (atau

hukuman) yang sepadan kepada bawahannya. Dengan kata lain, para pemimpin transaksional adalah paling efisien ketika mereka berhasil membangun suatu kondisi saling menguntungkan, dimana tujuan individu dan organisasi adalah searah.

6. *Transformational Theories* (1970 an)

Dasar dari *transformational Theories* adalah bahwa pemimpin mengubah pengikutnya dengan memberikan inspirasi secara alamiah/tidak dibuat-buat dan pengaruh karisma dirinya. Syarat dan aturannya adalah lentur, mengikuti norma-norma kelompok. Dengan demikian, rasa memiliki akan tinggi dan bawahan dapat mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin dan tujuan-tujuannya. Bahwa dalam proses teori transformasional ini seseorang berinteraksi dengan orang lain dan dapat membangun suatu hubungan akrab yang meningkatkan motivasi secara alamiah (*intrinsic*) maupun buatan (*extrinsic*), baik bagi pemimpin maupun bawahan.

Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang bervariasi karena dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin dalam mewujudkan hubungan manusiawi dengan orang-orang yang dipimpinya. Didalam proses demikian kepemimpinan akan berlangsung seefektif, apabila fungsi-fungsi kepemimpinan diwujudkan sesuai dengan tipe kepemimpinan yang mampu memberikan peluang bagi yang dipimpinya, untuk ikut berperan serta dalam menetapkan dan melaksanakan keputusan-keputusan. Dengan demikian berarti setiap kreativitas dan inisiatif dalam kepemimpinan yang efektif harus disalurkan dan dimanfaatkan.

Kepemimpinan sebagai suatu proses dapat berlangsung didalam dan diluar suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang dinamis karena berlangsung dilingkungan suatu organisasi sebagai sistem kerjasama sejumlah manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang bersifat dinamis. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan

memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang anggota dengan para anggota kelompok.

Ada tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu; (1) Kepemimpinan yang melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melakukan berbagai cara. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah:

1. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
3. Kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
4. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.
5. Kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan

Kepemimpinan merupakan masalah manusia karena yang memimpin dan yang dipimpin adalah manusia yang memiliki berbagai keterbatasan. Keterbatasan tersebut tidak dapat dilampaui manusia yang mengharuskan kepemimpinan dilaksanakan untuk menumbuhkan dan mengembangkan kepemimpinan yang dipimpin. Prosesnya dapat dimanifestasikan dalam kegiatan kaderisasi yang dapat menjadi sarana untuk secara terus-menerus meningkatkan kualitas kepemimpinan karena kepemimpinan tidak dapat dilaksanakan sekedar sebagai kegiatan rutin. Kepemimpinan yang efektif ini hanya akan

terwujud jika mampu menghormati hak-hak azasi manusia meskipun akan selalu menghadapi kepemimpinan pada berbagai konflik. Untuk itu kepemimpinan yang efektif harus mampu menyelesaikan setiap konflik sebagai bagian dari prosesnya yang dinamis.

Kepemimpinan yang efektif adalah dimana kepemimpinan tersebut mampu memotivasi bawahannya untuk terus berjuang menuju kesuksesan memiliki semangat bekerja, produktif, berorientasi terhadap hasil dan tentunya akan memberikan dampak positif kepada perusahaan atau kelompok yang sedang di pimpinnya. Kepemimpinan yang efektif ditambah dengan dukungan dari bawahan atau partner kerja yang selalu termotivasi untuk maju tentunya akan memberikan dampak positif pada ruang lingkup internal maupun eksternal. Ada lima cara menjadi pemimpin yang baik yaitu:

1. Attitude yang tenang dan positif. Seorang pemimpin akan lebih dihargai jika mereka memiliki attitude yang lebih tenang dan lebih positif.
2. Membuka Komunikasi.
3. Mengajari bukan memerintah.
4. Memberi pandangan mengenai gol dan ekspektasi.
5. Memberikan dan meminta feedback.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan ada disekitar kita. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dimana semakin tetap gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin meningkat kinerja organisasi. Namun terkadang tidak semua organisasi mampu mengikuti gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini disebabkan karena dibebeberapa organisasi telah terbangun budaya organisasi yang menjadi acuan oleh

para karyawan. Maka dari itu akan sulit bagi pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang dimiliki, terkadang pemimpin yang masuk kedalam organisasi seperti itu terbawa oleh budaya organisasi yang ada. Artinya pemimpin harus memahami karakteristik karyawan untuk dapat melaksanakan proses manajerial.

Menurut (Luthans, 2006), “gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh manajer atau penyelia pada manajemen sumber daya manusia”. Menurut (Robbins, 2003), “gaya kepemimpinan merupakan suatu sikap atau cara seorang pemimpin dalam memimpin dan membimbing pegawai di dalam suatu organisasi”. Sedangkan menurut (Rivai, 2020), “mengemukakan gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dan tindakan seseorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya, artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku yang strategis, sebagai hasil kombinasi dari filsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Paling penting seorang pemimpin harus dapat menetapkan arah, dapat menginspirasi melalui visi yang dibuat, dan menciptakan nilai-nilai baru untuk organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan dinyatakan sebagai suatu cara untuk memetakan kemana arah tujuan dan berhasil sebagai sebuah tim atau organisasi. Artinya, ketika seorang pemimpin ingin mencapai sebuah tujuan, pada saat bersamaan mereka juga menerapkan keterampilan manajerial yang dimiliki untuk mengarahkan, membimbing dan membina seluruh anggota kearah tujuan dengan efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan membuat orang bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin. Menurut (Daft, 2006), gaya kepemimpinan yaitu:

1. Pemimpin Transaksional

Fungsi memimpin pada manajemen tradisional disebut kepemimpinan transaksional. Mengklarifikasikan persyaratan peran dan tugas bawahan, memprakarsai struktur, memberikan penghargaan yang tepat, dan mencoba mempertimbangkan dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan memimpin transaksional untuk memuaskan bawahan dan untuk meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional melebihi fungsi manajemen. Mereka adalah pekerja keras, toleran, dan adil.

2. Pemimpin Karismatik

Kepemimpinan karismatik melebihi tehnik kepemimpinan transaksional. Pemimpin karismatik (*charismatic leader*) mempunyai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi orang untuk melakukan lebih dari apa yang biasa mereka lakukan, sekalipun terdapat halangan dan menuntut pengorbanan pribadi. Pengaruh pemimpin karismatik umumnya berasal dari:

- a. Menyatakan visi yang mulai dari sebuah bayangan masa datang yang didambakan karyawan.
- b. Membentuk sistem nilai perusahaan yang disetujui semua orang.
- c. Mempercayai bawahan dan pada gilirannya memperoleh kepercayaan seutuhnya dari bawahan.

Sedangkan menurut (Handoko, 2012), ada tiga macam gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otokratis

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis yaitu:

- a. Semua penentuan kebijakan dilakukan pemimpin.
- b. Tehnik-tehnik dan langkah-langkah kegiatan di dikte atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat luas.

- c. Pemimpin bisa mendikte tugas kerja bersama setiap anggota. Penerapan gaya otokratis hanya dapat digunakan pada saat menghadapi keadaan darurat.
2. Gaya Demokratis
- a. Kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
 - b. Kegiatan-kegiatan di diskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat bila dibutuhkan, pemimpin menyarankan beberapa alternatif prosedur yang dipilih.
 - c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa mereka pilih dan pembagian tugas dilakukan kelompok, Penerapan gaya demokratis memberikan keuntungan berupa keputusan dan tindakan yang diambil objektif.
3. Gaya Bebas Kendali (*laissez faire*)
- Ciri-ciri gaya kepemimpinan bebas kendali yaitu:
- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu.
 - b. Tidak adanya partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas (pemimpin tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja).

Sejak dahulu para akademisi belum menemukan ciri yang tepat bagi kepemimpinan yang efektif dalam seluruh bidang di dunia, namun pemimpin yang dinyatakan hebat tidak lepas dari para bawahan yang hebat, dengan kata lain keterlibatan dan kerja sama yang baik dengan bawahan dalam organisasi merupakan faktor utama seorang pemimpin dinyatakan efektif. (Kouzes dan Posner, 2006). Dalam organisasi peran kepemimpinan sangat besar diantaranya pemimpin terlibat dalam cara pengarahan-pengarahan, koordinasi antara kelompok dan individu dalam organisasi. Stogdill menyatakan bahwa pemimpin melakukan berbagai tindakan dalam mengelola hubungan kerja, penetapan *job desk* dan menetapkan

keputusan dalam kesejahteraan individu-individu dalam organisasinya. Selain definisi secara teknis kepemimpinan didefinisikan juga sebagai sebuah keterampilan atau kemampuan seorang individu untuk memengaruhi individu lain. Kemampuan ini dapat dimiliki sejak lahir, dapat diasah dengan mempelajarinya dan dapat muncul dalam kondisi tertentu (Umiyati *et al.*, 2022).

Sebuah organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar dapat berjalan dengan efektif. Pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk melawan “*status quo*” organisasi, Menciptakan visi organisasi, dan menginspirasi individu-individu dalam organisasi untuk mencapai visi yang ditetapkan. Selain peran pemimpin dalam organisasi juga membutuhkan peran manajer. Manajer dibutuhkan untuk merancang perencanaan yang rinci, membuat struktur organisasi berjalan dengan efisien dan mengawasi berjalannya produktivitas dalam organisasi secara langsung. Menurut (Luthans, 2006), terdapat empat gaya kepemimpinan yang utama yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Gaya ini serupa dengan gaya otoriter. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik. Tidak ada partisipasi dari bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Suportif

Pemimpin dengan gaya ini memiliki sikap ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipasif

Pemimpin memperoleh dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pada Prestasi

Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

Daftar Pustaka

- Daft, R. L. (2006) *Manajemen*. 6th edn. Edited by R. Widyaningrum. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2012) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2006) *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
- Luthans (2006) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 10th edn. Yogyakarta: Andi.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Rivai, A. (2020) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), pp. 213–223. doi: 10.22219/jtiumm.vol19.no2.118-126.
- Robbins, S. P. (2003) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2022) *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Umiyati, H. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis



Dr. Emi Wakhyuni, SE, MSi.

Lahir di Medan, 9 Oktober 1972, Lulusan S1 di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen dan S2 dari Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara, dan S3 di Ekonomi Syariah - Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, dengan kepakaran ilmu di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Berstatus sebagai dosen tetap di Universitas Pembangunan Pancabudi Medan, dan juga rutin melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian yang berfokus terhadap topik Manajemen Sumber Daya Manusia, aktif sebagai Trainer dan Assesor bidang SDM serta memiliki beberapa sertifikasi Internasional untuk kompetensi di bidang Human Capital.

Email: emiwakhyuni@dosen.pancabudi.ac.id

KONSEP INOVASI DAN KREATIVITAS DALAM ORGANISASI

Ade Putra Ode Amane, S. Sos., M. Si
Universitas Muhammadiyah Luwuk

Pendahuluan

Konsep inovasi dan kreativitas dalam organisasi merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru, memecahkan masalah, dan mengembangkan solusi yang inovatif. Inovasi dan kreativitas merupakan faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan pertumbuhan jangka panjang bagi organisasi. Inovasi adalah proses menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru yang bernilai dalam konteks organisasi. Inovasi dapat mencakup pengembangan produk baru, peningkatan proses operasional, implementasi strategi baru, atau perubahan dalam model bisnis. Inovasi juga dapat melibatkan penggunaan teknologi baru atau penggabungan ide-ide yang sudah ada untuk menciptakan solusi yang lebih efektif.

Kreativitas, di sisi lain, adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, orisinal, dan bermanfaat. Kreativitas melibatkan pemikiran yang inovatif, asosiasi yang tidak biasa, dan kemampuan untuk melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda. Organisasi yang mendorong kreativitas memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, mencoba pendekatan baru, dan berbagi ide-ide tanpa rasa takut dikritik. Berikut adalah

beberapa konsep yang relevan untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi: (Andhika, 2018); (Lambuaso et al., 2020); (Haqie et al., 2020); (Rozikin et al., 2020); (Ausat et al., 2023)

1. Budaya Inovasi: Membangun budaya yang mendukung inovasi dan kreativitas sangat penting. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang terbuka, mendukung pengambilan risiko yang terkontrol, mendorong kolaborasi, dan menghargai gagasan baru. Budaya yang memperbolehkan kesalahan sebagai bagian dari proses belajar juga diperlukan agar karyawan merasa nyaman untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru.
2. Kepemimpinan yang Mendorong Inovasi: Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam mendorong inovasi. Mereka harus memberikan visi yang jelas, memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan, serta menginspirasi karyawan untuk berpikir di luar kotak. Pemimpin juga harus menjadi contoh yang baik dalam menghadapi perubahan dan berbagi keberhasilan inovasi.
3. Lingkungan yang mendukung kreativitas: Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang memfasilitasi kreativitas. Ini melibatkan menciptakan suasana yang terbuka, inklusif, dan bebas dari hambatan yang menghambat ekspresi kreatif. Ruang kerja yang fleksibel, tempat kerja yang nyaman, dan kebebasan untuk bereksperimen adalah contoh elemen lingkungan yang mendukung kreativitas.
4. Penghargaan dan Pengakuan: Membuat sistem penghargaan dan pengakuan yang menghargai upaya inovatif dan kreatif karyawan dapat meningkatkan motivasi dan semangat untuk berkontribusi lebih banyak. Insentif finansial, penghargaan formal, atau pengakuan publik dapat menjadi cara untuk mendorong karyawan agar terus berinovasi.
5. Mendorong kolaborasi: Kolaborasi antara karyawan dengan latar belakang dan perspektif yang berbeda dapat memicu pertukaran ide yang kreatif. Organisasi dapat mengadopsi pendekatan tim multidisiplin,

proyek kolaboratif, atau platform berbagi pengetahuan untuk mendorong kolaborasi antar anggota tim.

6. Membangun kebebasan berpikir: Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berpikir di luar batas-batas yang ada adalah penting dalam mengembangkan kreativitas. Ini termasuk memberikan ruang bagi eksperimen, mendorong pemikiran divergen, dan menghargai pendekatan yang berbeda dalam menghadapi masalah dan tantangan.
7. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan: Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat memberikan mereka rasa memiliki dan kepercayaan untuk berkontribusi dengan ide-ide kreatif. Organisasi dapat menerapkan pendekatan partisipatif, diskusi terbuka, atau forum ide untuk mengumpulkan masukan karyawan dan melibatkan mereka dalam perencanaan dan implementasi inisiatif inovatif.
8. Mendorong pembelajaran dan pengembangan: Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru dapat merangsang kreativitas. Pelatihan, workshop, atau program pengembangan diri dapat membantu meningkatkan kemampuan kreatif karyawan dan memperluas perspektif mereka.
9. Memotivasi dan memberi penghargaan: Memberikan penghargaan, pujian, dan pengakuan atas ide-ide kreatif dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk terus berinovasi. Ini dapat mencakup penghargaan formal, bonus kreativitas, atau pengakuan publik atas kontribusi yang luar biasa.
10. Mengintegrasikan kreativitas dalam budaya organisasi: Kreativitas harus menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Ini dapat dicapai dengan mengkomunikasikan nilai-nilai kreativitas, memasukkan elemen kreatif dalam proses kerja sehari-hari, dan mempromosikan pemikiran inovatif melalui kebijakan dan praktik organisasi, (Umiyati et al., 2023).

Dengan menerapkan konsep-konsep ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, memotivasi karyawan untuk berinovasi, dan menghasilkan ide-ide baru yang bernilai untuk kemajuan organisasi.

Budaya Inovasi

Budaya inovasi adalah sikap, nilai, norma, dan praktik yang diterima dalam suatu organisasi yang mendorong dan memfasilitasi proses inovasi. Budaya inovasi sangat penting dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Berikut adalah beberapa elemen penting dalam budaya inovasi: (Wicaksono, 2018); (Wismanu et al., 2018); (Yanuar, 2019); (Rozikin et al., 2020); (Ausat et al., 2023)

1. Kepercayaan dan Dukungan: Budaya inovasi harus didasarkan pada kepercayaan bahwa setiap individu memiliki potensi kreatif dan ide berharga. Organisasi perlu memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide tersebut, termasuk waktu, dana, dan infrastruktur.
2. Toleransi terhadap Kegagalan: Budaya inovasi yang kuat harus mendorong eksperimen dan mencoba pendekatan baru tanpa rasa takut akan kegagalan. Kegagalan dianggap sebagai pelajaran berharga yang dapat memberikan wawasan dan pembelajaran untuk mencapai keberhasilan di masa depan.
3. Kolaborasi dan Pertukaran Ide: Budaya inovasi harus mendorong kolaborasi dan pertukaran ide antar anggota tim dan departemen. Hal ini dapat memperkaya pemikiran dan menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan holistik.
4. Fleksibilitas dan Adaptabilitas: Organisasi dengan budaya inovasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan lingkungan yang fleksibel. Ini mencakup fleksibilitas dalam struktur organisasi, proses kerja, dan pendekatan bisnis untuk mengakomodasi ide-ide baru dan perubahan pasar.

5. Penghargaan dan Pengakuan: Penting untuk mengakui dan memberikan penghargaan kepada individu atau tim yang berkontribusi dalam inovasi. Pengakuan ini dapat berupa penghargaan formal, pengakuan publik, atau imbalan lain yang mendorong partisipasi dan kreativitas yang lebih besar.
6. Komunikasi Terbuka: Budaya inovasi memerlukan komunikasi yang terbuka dan transparan di seluruh organisasi. Ini memungkinkan saling berbagi ide, umpan balik, dan wawasan yang dapat memperkuat proses inovasi.
7. Pemimpin Inovatif: Penting bagi pemimpin organisasi untuk menjadi percontohan dalam inovasi dan memperlihatkan sikap terbuka terhadap ide-ide baru. Pemimpin yang mendorong inovasi memberikan arah, memberdayakan karyawan, dan memberikan inspirasi untuk berinovasi.

Dengan membangun budaya inovasi yang kuat, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi inovasi serta mempercepat pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

Kepemimpinan yang Mendorong Inovasi

Kepemimpinan yang mendorong inovasi adalah peran penting dalam mengembangkan budaya inovasi dalam organisasi. Berikut adalah beberapa karakteristik kepemimpinan yang dapat mendorong inovasi: (Afriansyah et al., 2022); (Hatta et al., 2023); (Ausat et al., 2023); (Hatta et al., 2023)

1. Visi dan Tujuan: Pemimpin yang mendorong inovasi memiliki visi yang jelas tentang arah masa depan organisasi dan membangun tujuan yang menantang namun tercapai. Mereka mampu mengilhami karyawan dengan visi ini dan mengkomunikasikannya secara efektif.
2. Keberanian dalam Mengambil Risiko: Pemimpin inovatif siap mengambil risiko dan mendorong karyawan untuk mencoba pendekatan baru. Mereka memahami bahwa kegagalan adalah bagian alami dari

proses inovasi dan memberikan ruang bagi eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan.

3. Mendukung Kolaborasi: Pemimpin inovatif mendorong kolaborasi dan pertukaran ide di antara anggota tim dan departemen. Mereka menciptakan lingkungan yang memfasilitasi kolaborasi dengan memastikan komunikasi terbuka, kerjasama tim, dan saling dukung antar individu.
4. Mendengarkan dan Menghargai Ide: Pemimpin yang mendorong inovasi mendengarkan dengan seksama ide-ide karyawan dan menghargai kontribusi mereka. Mereka menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan memastikan bahwa setiap ide dihargai, dievaluasi, dan diberi umpan balik konstruktif.
5. Memberikan Sumber Daya dan Dukungan: Pemimpin inovatif menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide inovatif. Mereka memahami bahwa inovasi membutuhkan waktu, dana, dan sumber daya lainnya, dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan ini.
6. Memfasilitasi Pembelajaran dan Pengembangan: Pemimpin inovatif memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus belajar, mengembangkan keterampilan baru, dan memperluas perspektif mereka. Mereka mendorong pelatihan, workshop, dan program pengembangan diri untuk meningkatkan kemampuan kreatif karyawan, (Hatta et al., 2023).
7. Memperlihatkan Keteladanan: Pemimpin inovatif menjadi contoh bagi karyawan dengan mempraktikkan pemikiran kreatif dan pengambilan keputusan inovatif. Mereka memperlihatkan sikap terbuka terhadap ide-ide baru, mencoba pendekatan yang tidak konvensional, dan memperlihatkan keberanian dalam menghadapi perubahan.
8. Mengakui dan Menganugerahi Prestasi: Pemimpin inovatif mengakui dan memberikan penghargaan kepada individu atau tim yang berkontribusi dalam inovasi. Mereka memberikan apresiasi secara formal

atau informal, seperti penghargaan, pujian, atau promosi, untuk memotivasi karyawan dalam berinovasi.

Dengan kepemimpinan yang mendorong inovasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi, serta membangun budaya inovasi yang kuat. Hal ini membantu organisasi tetap relevan, berdaya saing, dan siap menghadapi perubahan. Kepemimpinan yang mendorong inovasi juga dapat memotivasi karyawan untuk berinovasi, meningkatkan keterlibatan mereka, dan menciptakan pengaruh positif dalam organisasi.

Dalam lingkungan yang dipimpin oleh pemimpin inovatif, karyawan merasa didukung untuk berbagi ide-ide baru, mencoba pendekatan yang berbeda, dan berkontribusi pada proses inovasi. Mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berpikir kreatif, menghadapi tantangan dengan sikap positif, dan mencari solusi inovatif. Selain itu, kepemimpinan yang mendorong inovasi juga membantu menciptakan budaya pembelajaran yang terus-menerus. Pemimpin inovatif memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar, berkembang, dan meningkatkan keterampilan mereka dalam inovasi. Mereka mendukung upaya pengembangan diri dan menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dihargai dan diaktifkan.

Akibatnya, organisasi dapat menghasilkan ide-ide baru, mengembangkan produk dan layanan yang inovatif, meningkatkan proses bisnis, dan menemukan cara baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Ini memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif, menarik pelanggan baru, dan mempertahankan basis pelanggan yang ada. Dalam kesimpulan, kepemimpinan yang mendorong inovasi adalah kunci untuk mengembangkan budaya inovasi yang kuat dalam organisasi. Pemimpin inovatif memberikan arah, dukungan, dan inspirasi untuk karyawan dalam menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai

pertumbuhan jangka panjang, keberhasilan, dan keberlanjutan dalam era yang terus berubah.

Lingkungan yang Mendukung Kreativitas

Lingkungan yang mendukung kreativitas adalah lingkungan di mana individu merasa aman, terinspirasi, dan didorong untuk berpikir kreatif serta menghasilkan ide-ide baru. Berikut adalah beberapa faktor penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas: (Afriansyah et al., 2022); (Hatta et al., 2023); (Ausat et al., 2023); (Hatta et al., 2023); (Amane, Febriana, et al., 2023)

1. **Kebebasan dan Fleksibilitas:** Lingkungan yang mendukung kreativitas memberikan kebebasan kepada individu untuk berpikir di luar batasan yang ada dan mencoba pendekatan baru. Karyawan diberikan ruang untuk bereksperimen, membuat keputusan, dan menjalankan tugas dengan cara yang mereka anggap paling efektif.
2. **Toleransi terhadap Kegagalan:** Lingkungan yang mendukung kreativitas memahami bahwa kegagalan adalah bagian alami dari proses kreatif. Karyawan tidak takut untuk mencoba ide-ide baru karena mereka tahu bahwa kegagalan adalah peluang untuk belajar dan berkembang. Organisasi harus memperlihatkan sikap yang positif terhadap kegagalan dan mendorong karyawan untuk berani mengambil risiko.
3. **Kolaborasi dan Pertukaran Ide:** Kolaborasi adalah aspek penting dalam mengembangkan kreativitas. Lingkungan yang mendukung kreativitas mendorong kolaborasi antar anggota tim dan departemen. Pertukaran ide dan pandangan yang beragam dapat memicu ide-ide baru dan memperluas perspektif.
4. **Tempat Kerja yang Nyaman:** Lingkungan fisik yang nyaman, seperti ruang kerja yang teratur, pencahayaan yang baik, dan fasilitas yang memadai, dapat mempengaruhi produktivitas dan kreativitas. Lingkungan yang nyaman dan menarik dapat memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif dan menghasilkan ide-ide baru.

5. Dukungan dari Pimpinan dan Rekan Kerja: Dukungan dari pimpinan dan rekan kerja sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas. Pimpinan harus memberikan dukungan, sumber daya, dan motivasi kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas mereka. Kolaborasi dan tim yang saling mendukung juga dapat meningkatkan kreativitas individu.
6. Waktu dan Ruang untuk Refleksi: Lingkungan yang mendukung kreativitas harus memberikan waktu dan ruang bagi individu untuk merefleksikan ide-ide mereka. Mempertimbangkan dan mengolah ide-ide dengan cermat dapat menghasilkan pemikiran yang lebih kreatif dan inovatif.
7. Penghargaan dan Pengakuan: Penghargaan dan pengakuan atas kontribusi kreatif dapat memotivasi karyawan untuk terus berinovasi. Menghargai ide-ide kreatif dan memberikan pengakuan atas hasil karya yang luar biasa dapat meningkatkan motivasi dan semangat kreatif individu.

Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, organisasi dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, menghasilkan ide-ide baru, dan memberikan kontribusi yang berarti dalam proses inovasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk tetap relevan dan berdaya saing dalam dunia bisnis yang terus berubah.

Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan adalah faktor penting dalam mengembangkan budaya inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang berkontribusi dalam inovasi memiliki beberapa manfaat, antara lain: (Afriansyah et al., 2022); (Hatta et al., 2023); (Ausat et al., 2023); (Hatta et al., 2023)

1. Meningkatkan Motivasi: Penghargaan dan pengakuan memberikan dorongan motivasi kepada karyawan untuk terus berinovasi. Mereka merasa dihargai atas

kontribusi kreatif mereka, sehingga semangat dan motivasi mereka untuk berpikir kreatif meningkat.

2. Memperkuat Keterlibatan Karyawan: Penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada karyawan memperkuat keterlibatan mereka dalam organisasi. Mereka merasa diakui dan dihargai, sehingga lebih terikat dengan tujuan organisasi dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik.
3. Meningkatkan Kolaborasi: Penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada individu atau tim yang berkontribusi dalam inovasi dapat mendorong kolaborasi antar karyawan. Mereka merasa diapresiasi dan dihargai, sehingga lebih termotivasi untuk bekerja bersama dalam menciptakan ide-ide baru dan mengembangkan inovasi.
4. Membangun Budaya Penghargaan: Memberikan penghargaan dan pengakuan dalam inovasi membantu membangun budaya penghargaan dalam organisasi. Karyawan melihat bahwa upaya kreatif dihargai dan diakui, sehingga mendorong orang lain untuk berpartisipasi dalam inovasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas.
5. Memotivasi Pengulangan Inovasi: Dengan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada individu atau tim yang berhasil dalam inovasi, organisasi memberikan insentif bagi karyawan untuk terus berinovasi. Mereka melihat hasil dari upaya kreatif mereka dan merasa termotivasi untuk mengulangi kesuksesan tersebut.
6. Meningkatkan Reputasi dan Citra Organisasi: Organisasi yang memberikan penghargaan dan pengakuan yang berarti dalam inovasi memperoleh reputasi sebagai tempat kerja yang mendukung kreativitas. Hal ini dapat meningkatkan citra organisasi dalam persaingan untuk menarik bakat yang kreatif dan inovatif.

Penghargaan dan pengakuan dapat diberikan dalam berbagai bentuk, seperti penghargaan formal, pujian

publik, promosi, insentif finansial, atau kesempatan pengembangan karir. Penting untuk mengakui dan menghargai kontribusi kreatif karyawan secara konsisten dan adil, sehingga mendorong semangat inovasi dan kreativitas di seluruh organisasi.

Mendorong Kolaborasi

Mendorong kolaborasi adalah konsep penting dalam mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Kolaborasi memungkinkan karyawan dengan latar belakang, keterampilan, dan perspektif yang berbeda untuk bekerja bersama, berbagi ide, dan menciptakan solusi yang lebih baik. Berikut adalah beberapa cara untuk mendorong kolaborasi dalam organisasi: (Afriansyah et al., 2022); (Hatta et al., 2023); (Ausat et al., 2023); (Mustanir et al., 2023)

1. Memfasilitasi Komunikasi dan Pertukaran Ide: Organisasi harus menciptakan platform dan mekanisme yang memfasilitasi komunikasi dan pertukaran ide antara karyawan. Misalnya, dapat diterapkan forum diskusi, grup kerja, atau platform komunikasi online yang memungkinkan karyawan untuk berkolaborasi dan berbagi ide dengan mudah.
2. Membangun Tim Multidisiplin: Membentuk tim kerja yang terdiri dari anggota dengan latar belakang, keahlian, dan perspektif yang berbeda dapat merangsang kolaborasi yang kreatif. Kombinasi pengetahuan dan pengalaman yang beragam dapat menghasilkan pemikiran yang inovatif dan solusi yang komprehensif.
3. Mendorong Keterbukaan dan Diskusi: Budaya organisasi harus mendorong keterbukaan dan diskusi terbuka. Karyawan harus merasa nyaman untuk berbagi ide, pendapat, dan masukan tanpa rasa takut dikritik. Mendorong dialog yang konstruktif dan menghargai keragaman pendapat dapat memperkaya proses kolaboratif.
4. Mendukung Kerja Tim dan Proyek Kolaboratif: Organisasi dapat menyediakan sumber daya,

pelatihan, dan dukungan untuk kerja tim dan proyek kolaboratif. Ini termasuk memberikan akses ke alat dan teknologi yang memfasilitasi kolaborasi, serta memberikan pelatihan dalam keterampilan kolaboratif dan manajemen proyek, (Hatta et al., 2023).

5. **Membangun Budaya Kolaborasi:** Budaya organisasi harus mempromosikan kolaborasi sebagai nilai inti. Hal ini dapat dicapai dengan mengakui dan memberikan penghargaan kepada tim dan individu yang berkolaborasi secara efektif. Pemimpin juga dapat menjadi contoh yang baik dengan mendorong kolaborasi dan bekerja sama dengan anggota tim.
6. **Mendorong Kolaborasi Silang Departemen:** Mengatasi silo dan memfasilitasi kolaborasi antar departemen sangat penting dalam menghasilkan inovasi. Organisasi dapat mendorong pertukaran pengetahuan dan pengalaman antar departemen melalui pertemuan lintas departemen, proyek lintas fungsi, atau program rotasi pekerjaan.
7. **Membangun Kepercayaan:** Kolaborasi yang efektif membutuhkan adanya kepercayaan di antara anggota tim. Organisasi harus menciptakan lingkungan di mana kepercayaan dapat dibangun, seperti dengan memberikan kesempatan untuk bekerja bersama, menghargai kontribusi tim, dan mempromosikan komunikasi yang jujur dan terbuka.

Dengan mendorong kolaborasi dalam organisasi, karyawan dapat saling melengkapi, membangun pemahaman yang lebih luas, dan menghasilkan ide-ide inovatif.

Membangun Kebebasan Berpikir

Membangun kebebasan berpikir adalah konsep penting dalam mengembangkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Ini melibatkan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berpikir secara bebas, mengembangkan ide-ide baru, dan mengajukan pertanyaan yang menantang status quo. Berikut adalah beberapa aspek

yang terkait dengan membangun kebebasan berpikir dalam organisasi: (Afriansyah et al., 2022); (Hatta et al., 2023); (Ritonga et al., 2023)

1. Membuka Ruang untuk Eksperimen: Organisasi harus memberikan ruang kepada karyawan untuk bereksperimen dan mencoba pendekatan baru. Ini berarti mengizinkan mereka untuk berpikir di luar batas-batas yang ditetapkan dan mengambil risiko yang terkontrol untuk menghasilkan inovasi.
2. Mendorong Pertanyaan dan Tantangan: Karyawan harus merasa nyaman untuk mengajukan pertanyaan dan menantang status quo. Ini menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dapat muncul, pemikiran kritis dipromosikan, dan solusi yang lebih baik ditemukan.
3. Menghindari Mikromanajemen: Membebaskan karyawan dari mikromanajemen dan memberikan otonomi dalam pekerjaan mereka membantu membangun kebebasan berpikir. Karyawan yang memiliki kebebasan untuk mengatur waktu, mengambil keputusan, dan mengekspresikan ide-ide mereka cenderung lebih kreatif dan inovatif.
4. Menyediakan Sumber Daya dan Dukungan: Organisasi harus menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk mendukung kebebasan berpikir. Ini bisa berupa pelatihan, alat dan teknologi yang diperlukan, akses ke informasi, atau kolaborasi dengan orang-orang yang berpengalaman.
5. Membangun Budaya Terbuka dan Toleransi Terhadap Kegagalan: Budaya organisasi harus mendukung kebebasan berpikir dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan toleran terhadap kegagalan. Karyawan harus merasa aman untuk mencoba hal baru tanpa rasa takut dihukum atau dikritik jika gagal. Hal ini mendorong eksperimen dan inovasi yang lebih berani.

6. Memberikan Waktu untuk Kreativitas: Memberikan waktu yang ditujukan secara khusus untuk karyawan untuk berpikir kreatif dan mengembangkan ide-ide baru juga penting. Ini bisa berupa waktu untuk brainstorming, sesi pemikiran kreatif, atau proyek penelitian yang mandiri.
7. Pemimpin sebagai Teladan: Pemimpin organisasi harus menjadi teladan dalam membangun kebebasan berpikir. Mereka harus mempraktikkan pemikiran inovatif, mendukung karyawan untuk berpikir secara bebas, dan memberikan contoh dengan mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru.

Dengan membangun kebebasan berpikir dalam organisasi, karyawan merasa didorong untuk berpikir kreatif, berinovasi, dan menciptakan ide-ide baru. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menemukan solusi yang lebih baik, mengatasi tantangan yang kompleks, dan tetap relevan dalam lingkungan yang terus berubah. Membangun kebebasan berpikir juga memperkuat keterlibatan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih berarti.

Daftar Pustaka

- Afriansyah, Elfis Mus Abdul, Lola Malihah, Rasid, A. U., Sholahuddin, M., Agustina, A., Karundeng, D. R., Amane, A. P. O., Suyanto, M. A., Siregar, N. A., Sakaria, Muksin, Samrotun, Y. C., Yakup, & Gulo, N. (2022). *DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN* (N. Qosim (ed.); Pertama). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Ahmadin, Nugroho, L., Sari, E. J., Mustopa, Hasbi, I., Islam, N., Kurniawan, A., Jermias, E. O., Dey, N. P. H., Rahman, A., Putra, A. E., Amane, A. P. O., Subandi, Y., & Djumaty., B. L. (2023). *SOSIOLOGI RUANG VIRTUAL* (Ahmadin (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Albertus, F., Bagenda, C., Amane, A. P. O., Arsyad, D. H., Amruddin, Abidin, N., Saktisyahputra, Ekasari, R., Wirta, I. W., AB, S., Kusnadi, I. H., & Zubaidi, A. A. (2022). *Sosiologi Komunikasi* (S. A. Rayhaniah (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.
- Amane, A. P. O., Febriana, R. W., Artiyasa, M., Cahyaningrum, A. O., Husain, Fachruzzaki, M. N. A., Asman, N. A., Ridwan, A., Suraji, A., Aritonang, L., & Srifitriani, A. (2023). *PEMANFAATAN DAN PENERAPAN INTERNET OF THINGS (IOT) DI BERBAGAI BIDANG (Studi Kasus & Implementansi Pemanfaatan serta Penerapan IoT dalam berbagai Bidang)* (Sepriano & A. Juansa (eds.); Pertama). Sonpedia Publishing Indonesia.
- Amane, A. P. O., Lopulalan, D. L. Y., Fahririn, Yudawisastra, H. G., Rahman, A., Nazif, M., Hartati, A., Palopa, R., Subandi, Y., Muharam, R. S., Pravita, V. D., & Siregar, R. T. (2023). *Pembangunan Politik* (E. Damayanti (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Andhika, L. R. (2018). ELEMENT AND FACTOR GOVERNANCE INNOVATION IN GOVERNMENT PUBLIC SERVICE. *Development Innovation: Jurnal Kelitbangan (JIP)*, 6(3), 207-222.

- Ausat, A. M. A., Setyasari, U. E., Amane, A. P. O., Mian, A. S., Nurbaeti, E., Gadzali, S. S., Azzaakiyyah, H. K., Irwanto, A. S., Harto, B., & Mulyanto, M. F. (2023). *INOVASI: Sebuah Tinjauan Konsep Perilaku Inovatif* (A. M. A. Ausat (ed.); Pertama). CV. AYRADA MANDIRI.
- Haqie, Z. A., Nadiah, R. E., & Ariyani, O. P. (2020). INOVASI PELAYANAN PUBLIK SUROBOYO BIS DI KOTA SURABAYA. *Journal of Public Sector Innovations*, 5(1), 23–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jpsi.v5n1.p23-30>
- Hatta, H., Umiyati, H., Amane, A. P. O., Novianti, S. S. & R., Kalsum, S. L. & R. S. A. N. & E. U., Mulyadi, Ismainar, Hetty, Dewi, I. C., Amelia, D., Tamam, B., Yanti, N. N. S. A., R, A. M., & Ahdiyati, M. (2023). *Model-Model DAN PENGEMBANGAN SDM* (E. Damayanti (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Lambuaso, D. H., Pangemanan, S., & Monintja, D. (2020). Inovasi pemerintah desa dalam meningkatkan pembangunan desa essang selatan. *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 2(5), 1–9.
- Mansyur, A. I., Fitriani, Widyaputra, P. K., Amane, A. P. O., Abidin, Z., Parahita, B. N., Hilman, Y. A., Rais, N. R. & A., Sinurat, J., Rianto, Ahmadin, & Ghufronudin. (2023). *SOSIOLOGI PERKOTAAN* (E. Damayanti (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Mustanir, A., Sutiyani, O. S. J., Amane, A. P. O., Mahrida, Kamil, I., Riyanda, R., Utama, A. S., Nababan, D., Hazmi, R. M., & Suhardin, Y. (2023). *Ilmu Politik* (A. Asari (ed.); Pertama). PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Ritonga, A. S. W. J. S., Ritongan, Z., Lewaherilla, N. C., Kusumawati, R. M., Sudirman, A., Hendrayady, A., Indiyah, K., Tamam, B., Amane, A. P. O., Dermawan, A. A., Patemah, Suharto, A., Hasir, & Akmarul, D. (2023). *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Organisasi* (H. F. Ningrum (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.

- Rozikin, M., Hesty, W., & Sulikah. (2020). COLLABORATION AND E-LITERACY: KEY SUCCESS INNOVATION OF LOCAL E-GOVERNMENT. *Borneo Administrator*, 16(1), 61–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v16i1.603>
- Umiyati, H., Anwar, K., Amane, A. P. O., Sipayung, B., Hutasoit, esley L., Rijal, K., Yunus, N. R., Wismayanti, K. W. D., Mahardhani, A. J., Bagenda, C., Setiyaningsih, Y., Purnamaningsih, P. E., & Sudarmanto, E. (2023). *TATA KELOLA SEKTOR PUBLIK* (A. Masruroh (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Wicaksono, K. W. (2018). Tipologi Inovasi Sektor Publik Pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya (Tinjauan Reflektif terhadap Tiga Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2018). *Manajemen Pelayanan Publik*, 1(2), 196–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.24198/jmpp.v1i2.19895>
- Wismanu, R. E., Nuh, M., Widodo, N., & Aziz, N. A. (2018). Model Inovasi Pemerintah Daerah Bidang Pelayanan Perizinan dalam Mewujudkan Smart City (Studi Pendekatan Sistem Dinamik pada Pemerintah Kabupaten Sragen). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 4(4), 369–376.
- Yanuar, R. M. (2019). Inovasi Pelayanan Publik (Studi Kasus: Public Safety Center (PSC) 119 Kabupaten Bantul Sebagai Layanan Kesehatan dan Kegawatdaruratan). *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 04(0274), 1–20. <https://doi.org/doi.org/10.31629/kemudi.v4i1.1335>

Profil Penulis

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si



Kelahiran salati, 19 September 1985. Terlahir sebagai anak ke-empat dari tujuh bersaudara berkat pasangan Ayahanda La Ode Amane La Ode Tode dan Ibunda Hj. Sitti Rahma La Timbasa (wanga). Penulis ialah dosen tetap pada Universitas Muhammadiyah Luwuk Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Pemerintahan. Menamatkan pendidikan S1 (Strata Satu) pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk. Tamat S2 (Strata Dua) pada Program Studi Administrasi Negara Konsentrasi Administrasi Pemerintahan Daerah Universitas Indonesia Timur (UIT) Makassar. Penulis menekuni bidang Ilmu Pemerintahan, Politik, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya.

Melaksanakan tugas tambahan sebagai Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk Periode 2021 – 2025. Ketua Pusat Studi Kebijakan Publik dan Politik (PUSTAKA) Universitas Muhammadiyah Luwuk Periode 2021 – sekarang. Bersama kawan-kawan penulis menerbitkan buku antologi puisi “Air Mata Anonim, Realitas Dunia Birahi dan Merah Darahku, Putih Tulangku”. Selain itu, bersama istri tersayang (Sri Ayu Laali, S.Pd., M.Pd) menulis Buku "Metode Penelitian". Melibatkan diri dalam berbagai penulisan Book Chapter dan berbagai penelitian mitra dengan pihak Pemerintah dan Pihak swasta. E

E-mail: putrohade@gmail.com/adeputra@unismuhluwuk.ac.id

BUDAYA ORGANISASI DI ERA REVOLUSI 4.0

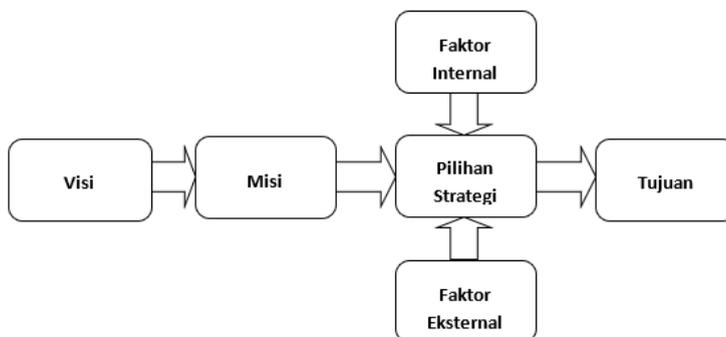
Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Aspek sumber daya manusia dalam kehidupan sebuah organisasi memiliki peranan yang penting untuk mendukung keberlanjutan visi dan misi yang telah ditetapkan. Suatu organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu seberapa baik kinerja organisasi, seberapa baik strategi organisasi yang dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dicapai (Anggoro KR *et al.*, 2022). Sebagai suatu organisasi yang menentukan pertumbuhan agenda prioritas dan rencana melalui komunikasi organisasi ke bawah dengan jajaran, merupakan salah satu tantangan terbesar mereka dalam pengorganisasian manajemen pada tingkat SDM. Partisipasi strategis pengelolaan SDM sangat penting bagi profesionalitas SDM yang ingin memiliki meningkatkan pengaruh dalam organisasi. Sementara sejumlah penelitian sebelumnya telah menyarankan hubungan antara manajemen sumber daya manusia yang strategis dan kinerja perusahaan, beberapa telah mengeksplorasi spesifikasi beberapa faktor memungkinkan SDM strategis untuk berpartisipasi (Uen *et al.*, 2012). Namun, sementara ada kesepakatan umum bahwa manajemen sumber daya manusia pada intinya merupakan elemen strategis dan tren yang meningkat ke

arah strategi dalam mendorong untuk berpikir di semua tingkatan SDM, bukti internasional menunjukkan bahwa banyak SDM profesional mungkin berjuang untuk memainkan peran strategis penuh dalam organisasi mereka (Dainty, 2011). Meskipun manajemen sumber daya manusia strategis sebagai suatu disiplin ilmu yang telah berkembang pesat dan telah menunjukkan relevansinya dalam beberapa dekade terakhir, namun pada kenyataannya terdapat hasil yang tidak konsisten mengenai jalan masuk sumber daya manusia yang berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis masih umum (Guest and Conway, 2011) Lebih sedikit model yang menjelaskan proses tentang hal yang dilalui strategi HRM dalam perumusan dan implementasinya, meskipun sering kali dinamika internal ini telah berimplikasi penting dalam organisasi (Carbonell, Fernando and Gardey, 2015).



Gambar 6.1 Formulasi Strategi
 Sumber: (Carbonell, Fernando and Gardey, 2015)

Pengertian dan Ruang Lingkup Budaya Organisasi

Istilah Budaya Organisasi khususnya arti Budaya tidak hanya mengacu pada adat istiadat dan kebudayaan suatu wilayah di Indonesia., tetapi istilah tersebut bisa juga ciri khas organisasi, ciri khas sebuah organisasi ini dikatakan sebagai budaya organisasi. Budaya adalah seperangkat pemahaman penting yang berkembang, diyakini dan diterapkan oleh suatu kelompok, sedangkan organisasi adalah suatu kelompok orang dari berbagai latar belakang berbeda bersatu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan

(Efendi *et al.*, 2021). Dalam hal ini budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi, pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi (Lie, Dharma and Sudirman, 2021). Budaya organisasi yang secara umum lebih mudah dipahami yaitu sistem nilai-nilai yang dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi, sengaja disosialisasikan serta dapat terimplementasikan pada perilaku dan sikap masing-masing karyawan dalam kehidupan berorganisasi (Silalahi *et al.*, 2020)

Budaya organisasi merupakan faktor penentu utama kesuksesan kinerja organisasi, keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Dalam bab ini akan membahas Pengertian budaya organisasi dan lingkungannya, teori budaya organisasi, bentuk-bentuk budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, jenis-jenis budaya organisasi dan lingkungan organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama yakni bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh

sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya dengan kelompok atau organisasi lainnya (Indajang, Halim and Sudirman, 2021).

Dengan adanya budaya organisasi akan mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang dan sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi atau perusahaan dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan. Adapun pengertian budaya organisasi menurut para ahli sebagai berikut:

1. Luthans (2007) budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi.
2. Ivanicevic dan Donnelly (2000) budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku serta petunjuk dalam memecahkan masalah.
3. Sarpin (1995) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.
4. Schein (1992) budaya organisasi adalah sebuah pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok. Tujuannya organisasi bisa belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan baik.
5. Kreitner dan Kinicki (2005) budaya organisasi biasanya digambarkan dalam arti yang sama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu berfungsi sebagai perekat yang menyatakan

organisasi. Setiap organisasi yang beraneka ragam bentuknya pasti memiliki budaya berbeda-beda. Perbedaan budaya organisasi ini hal yang sangat wajar, karena lingkungannya yang berbeda-beda.

6. Lathans (1998) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarah pada perilaku anggota organisasi. Semua anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.
7. Robbins (2002) budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.
8. Schein (1985) budaya organisasi sebagai asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Teori Budaya Organisasi

Teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi, yakni tindakan rutinitas dan percakapan serta makna yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan kekuasaannya. Adapun beberapa asumsi dasar mengenai teori budaya organisasi, antara lain:

1. Asumsi terhadap nilai organisasi

Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan persamaan yang sama mengenai realitas organisasi, sehingga pemahaman mereka mengenai nilai-nilai organisasi lebih baik. Asumsi teori budaya organisasi ini mengacu pada nilai organisasi yang merupakan standar dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.

2. Asumsi terhadap simbol budaya organisasi

Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Saat orang bisa memahami simbol tersebut, maka seseorang bisa bertindak berdasarkan budaya organisasinya.

3. Asumsi terhadap budaya yang bervariasi

Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang bervariasi dan interpretasi tindakannya juga beragam, karena setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda. Setiap individu dalam organisasi tersebut juga menafsirkan budaya organisasinya secara berbeda.

Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalamnya. Menurut (Robbins and Judge, 2022), ada lima fungsi budaya organisasi yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kultur berperan sebagai penentu batas-batas artinya kultur menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
2. Kultur memuat rasa identitas anggota organisasi
3. Kultur memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu
4. Kultur meningkatkan stabilitas sistem sosial
5. Kultur bertindak sebagai mekanisme sense-making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan

Menurut (Bangun, 2012), budaya organisasi dapat berfungsi sebagai berikut:

1. Identitas, yang merupakan cirri atau karakter organisasi.
2. Pengikat/pemersatu (*social cohesion*), seperti orang berbahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, atau orang dengan hobi olahraga yang sama
3. Sumber, (*sources*), misalnya inspirasi
4. Sumber penggerak dan pola perilaku

Budaya organisasi merupakan elemen penting dalam sebuah perusahaan, karena tanpa adanya budaya organisasi yang kurang jelas dalam perusahaan memungkinkan suatu bisnis tidak akan berjalan lancar dan efektif (Augustinah *et al.*, 2022). Bagi pelaku bisnis, budaya organisasi haruslah dipikirkan secara mendalam karena ini akan menyangkut tantangan hubungan kerja antara karyawan satu dengan karyawan lainnya bahkan juga ada kaitannya dengan pihak eksternal. Dengan adanya budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan baik itu terhadap kinerja dalam keberhasilan dalam sebuah perusahaan. Menurut (Siagian, 2014), budaya organisasi memiliki fungsi penting, yaitu:

1. Penentu batas-batas perilaku
2. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi
3. Penumbuhan komitmen
4. Pemeliharaan stabilitas organisasional
5. Mekanisme pengawasan

Budaya Organisasi di Era Revolusi 4.0

Tantangan baru dalam era Revolusi Industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan kecanggihan teknologi dan informasi pada lini produksi dengan jaringan internet. Karakteristik Revolusi Industri 4.0 meliputi digitalisasi, optimalisasi, otomatisasi dan adaptasi dalam interaksi mesin-manusia melalui jaringan internet, sehingga mampu menghasilkan nilai tambah pada bisnis barang dan jasa. (Ayesha *et al.*, 2021) Hal ini harus dapat

diantisipasi melalui transformasi digitalisasi SDM 4.0. Transformasi pasar kerja dengan mempertimbangkan perubahan struktural organisasi yang mempengaruhi iklim bisnis dengan kebutuhan keterampilan SDM yang sesuai. Dengan kata lain keterampilan dan kompetensi SDM harus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pasar. Oleh karena itu *industrial transformation strategy* harus dikembangkan pada dunia pendidikan dan dunia industri.

Digitalisasi SDM dalam Revolusi Industri 4.0, sudah bisa dipastikan menimbulkan persaingan pada dunia usaha. Persaingan dalam merekrut SDM yang memiliki keterampilan memadai, sehingga terjadi pembajakan tenaga kerja berkualitas (dari sudut pandang perusahaan). Sedangkan dari sudut pandang karyawan adalah bersiap untuk kehilangan pekerjaan karena perubahan otomatisasi, sehingga dipacu berlomba untuk meningkatkan kapasitas diri (Purba *et al.*, 2020). Budaya organisasi di era Revolusi 4.0 dapat diartikan sebagai nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan oleh sebuah organisasi dalam membangun budaya kerja yang mengakomodasi perkembangan teknologi digital dan teknologi informasi. Berikut ini adalah beberapa karakteristik budaya organisasi di era Revolusi 4.0:

1. Inovatif: Organisasi harus mendorong inovasi dan kreativitas di antara karyawan. Budaya yang inovatif memungkinkan organisasi untuk terus berkembang dan menghadapi tantangan baru.
2. Kolaboratif: Kolaborasi dan teamwork menjadi kunci sukses di era Revolusi 4.0. Organisasi harus mendorong kolaborasi di antara tim dan departemen untuk menciptakan solusi yang lebih baik.
3. Terbuka dan transparan: Organisasi harus membangun budaya terbuka dan transparan, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbicara dan memberikan masukan. Ini membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dan mempercepat pembuatan keputusan.

4. Berorientasi pada data: Data menjadi kunci penting dalam Revolusi 4.0. Organisasi harus membangun budaya yang berorientasi pada data untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan memperbaiki kinerja.
5. Fleksibel: Organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Budaya yang fleksibel memungkinkan organisasi untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan dan mengambil keputusan yang tepat.
6. Berpusat pada pelanggan: Organisasi harus membangun budaya yang berpusat pada pelanggan untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan. Budaya ini membantu organisasi menciptakan produk dan layanan yang lebih baik.

Berkomitmen pada pembelajaran dan pengembangan: Organisasi harus membangun budaya pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Ini membantu meningkatkan kinerja dan mempersiapkan karyawan untuk tuntutan masa depan.

Hubungan Digitalisasi SDM dengan Budaya Organisasi

Bagi SDM guna memanfaatkan peluang dan menjawab tantangan Revolusi Industri 4.0, wajib menguasai kemampuan literasi data, teknologi dan manusia (Hecklau *et.al*, 2017). Literasi data, yaitu kemampuan untuk membaca, mengolah dan menganalisis *big data* serta memanfaatkan informasi tersebut untuk meningkatkan keterampilan dalam mengambil keputusan bisnis maupun publik. Literasi teknologi, yaitu memahami cara kerja mesin, aplikasi teknologi (*coding*, *artificial intelligence* dan *engineering principles*) agar mampu memanfaatkan teknologi digital untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan. Literasi manusia merupakan kemampuan *softskill* dan pertumbuhan karakter individu untuk dapat berkomunikasi, bekerjasama, berkolaborasi, berpikir kritis, sistemik, adaptif, kreatif dan inovatif. Ada

tiga strategi yang dapat digunakan agar mampu bersaing pada digitalisasi SDM 4.0, diantaranya;

1. Peningkatan kualitas SDM, walaupun beberapa pekerjaan diambil alih oleh robot atau sistem otomatisasi, namun tenaga kerja ahli juga sangat diperlukan untuk mengolah berbagai informasi data yang diperoleh dari sistem tersebut menjadi sebuah keputusan dalam menyusun strategi bisnis.
2. Penggunaan dan penguasaan teknologi, kemampuan SDM/karyawan untuk menggunakan dan menguasai teknologi akan mempermudah pekerjaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas serta terstandarisasi.
3. Perluas jejaring bisnis, kemampuan SDM/karyawan dalam berkomunikasi, bernegosiasi, menghasilkan kesepakatan, memperluas relasi, *teamwork* rekan bisnis baik di dalam maupun luar negeri akan sangat memberikan poin penting dalam usaha memenangkan persaingan SDM.

Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (unlimited) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang. Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat (Sudirman *et al.*, 2021).

Era industri digital atau yang dikenal dengan industri 4.0 menghadirkan manajemen sumber daya manusia merespon perubahan lingkungan. Praktek-praktek Sumber Daya Manusia konvensional disesuaikan dengan tuntutan perubahan. Terutama penguasaan SDM pada teknologi dan informasi, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi dan budaya organisasi yang mendukung kreatifitas dan inovasi. Pertama, Peningkatan

penguasaan, ketrampilan dan keahlian SDM bisa dilakukan melalui fungsi pelatihan dan pengembangan SDM. Selain itu bisa diantisipasi dengan fungsi *Recruitment* dan Seleksi, bagian MSDM sudah menetapkan standard dan kualifikasi penguasaan ketrampilan dan keahlian dalam bidang IT. Hal ini harus diperhatikan oleh organisasi, supaya organisasi tidak tertinggal dengan organisasi lain, atau bahkan mati karena tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan bisnis (Muliana et al., 2020). Kedua, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini perlu dibangun adanya kesadaran, bahwa di era digital, kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah penguasaan pengetahuan dan informasi dan penguasaan teknologi. Pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dimanage sesuai dengan kebutuhan dan antisipasi organisasi. Ketiga, budaya kreatifitas dan inovasi dibangun untuk tujuan merespon lingkungan bisnis dan untuk memenangkan persaingan yang berkelanjutan (Suryani et al., 2021).

Ruang lingkup budaya organisasi di era Revolusi 4.0 sangat luas dan melibatkan hampir semua aspek operasi organisasi. Hal ini penting untuk memastikan keberhasilan organisasi di masa depan yang semakin tergantung pada teknologi dan inovasi. Ruang lingkup budaya organisasi di era Revolusi 4.0 meliputi nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan oleh sebuah organisasi dalam membangun budaya kerja yang mengakomodasi perkembangan teknologi digital dan teknologi informasi. Hal ini mencakup:

1. Kebijakan dan strategi organisasi yang mendorong inovasi dan kreativitas di antara karyawan untuk menghadapi tantangan dan peluang baru yang dihasilkan oleh Revolusi 4.0.
2. Pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan baru yang diperlukan dalam era Revolusi 4.0, seperti keterampilan teknologi dan analisis data.

3. Penerapan teknologi digital dan teknologi informasi dalam operasi organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
4. Mendorong kolaborasi dan teamwork di antara tim dan departemen dalam menghasilkan solusi yang lebih baik dan meningkatkan keterlibatan karyawan.
5. Membangun budaya terbuka dan transparan yang memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan dan berbicara dengan nyaman, sehingga mempercepat pembuatan keputusan dan meningkatkan kinerja organisasi.
6. Menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang berorientasi pada data untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan memperbaiki kinerja.
7. Mengembangkan produk dan layanan yang berorientasi pada pelanggan dengan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.
8. Mengembangkan fleksibilitas dalam operasi organisasi untuk dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar.
9. Menerapkan budaya pembelajaran dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan mempersiapkan karyawan untuk tuntutan masa depan.

Daftar Pustaka

- Anggoro KR, M. Y. A. R. *et al.* (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Augustinah, F. *et al.* (2022) 'The Existence of SMEs Business Performance During the Covid-19 Pandemic : Analyzing the Contribution of Intellectual Capital and Technological Innovation', *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 18(2), pp. 87–99. doi: 10.33830/jom.v18i2.3592.2022.
- Ayesha, I. *et al.* (2021) 'Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, pp. 124–130.
- Bangun, W. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Carbonell, N. G., Fernando, M.-A. and Gardey, S.-G. (2015) 'The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems', *European Management Journal*, 34(3), pp. 1–13. doi: 10.1016/j.emj.2015.11.007.
- Dainty, P. (2011) 'The strategic HR role: Do Australian HR professionals have the required skills?', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(1), pp. 55–70. doi: 10.1177/1038411110394379.
- Efendi, E. *et al.* (2021) 'Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance?', *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), p. 136. doi: 10.23887/jere.v5i1.31712.

- Guest, D. and Conway, N. (2011) 'The impact of HR practices, HR effectiveness and a "strong HR system" on organisational outcomes: A stakeholder perspective', *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), pp. 1686–1702. doi: 10.1080/09585192.2011.565657.
- Indajang, K., Halim, F. and Sudirman, A. (2021) 'The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal *Leadership* , Organizational Culture , and Teacher Competence', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, pp. 402–408.
- Lie, D., Dharma, E. and Sudirman, A. (2021) 'Measurement of Teacher Performance in Pematangsiantar City Middle School Through Teacher Certification , Motivation , and Job Satisfaction', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Measurement*, pp. 396–401.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2022) *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Siagian, S. P. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sudirman, A. *et al.* (2021) 'Determinants of Teacher Performance : Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation', *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 54(1), pp. 68–79.

Uen, J. F. *et al.* (2012) 'Increasing HR'S Strategic Participation: The Effect of HR Service Quality and Contribution Expectatins', *Human Resource Management*, 51(1), pp. 3-24. doi: DOI:10.1002/hrm.20467.

Profil Penulis



Dr. Darwin Lie, S.E., M.M

Penulis lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung. Menjabat sebagai Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Pematangsiantar Periode 2019-2021. Berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis buku: Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik, Usaha Kecil & Kewirausahaan: Pola pikir, Pengetahuan, Keterampilan, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Email Penulis: liedarwin989@gmail.com

STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI

Mey Susanti AS, S.E., M.Si

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mataram

Pendahuluan

Dalam kehidupan di dunia ini, kita tidak dapat melepaskan diri dari organisasi. Manusia hidup dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi. Karakteristik peradaban manusia bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Maksudnya adalah bahwa manusia tidak bisa membebaskan dirinya tidak ikut serta dalam kegiatan-kegiatan berorganisasi. Manusia merupakan aspek utama yang sangat berarti dalam tiap organisasi, apapun wujudnya.

Tiap kita mendirikan organisasi, suatu hal yang tidak dapat kita elakkan adalah adanya ikatan dalam berbagai macam hal, termasuk tingkah laku tiap orang di dalam organisasi yang kita dirikan. Misalnya, dalam sikap, berdialog, berpakaian, upacara, dan seluruh perihal tindak tanduk serta lain-lain sebagainya. Berbagai macam perbedaan karakteristik, sikap, dan kualitas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya itulah yang disebut sebagai budaya organisasi.

Bab ini menguraikan materi mengenai konsep organisasi yang terdiri dari definisi, latar belakang dan unsur-unsur organisasi; struktur organisasi yang terdiri atas ragam

struktur organisasi dan desain/bentuk struktur organisasi yang umum; serta budaya organisasi yang terdiri dari arti dan makna budaya organisasi berikut bagaimana menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi.

Organisasi

Suatu organisasi dapat terbentuk karena adanya kesamaan visi dan misi serta kesamaan tujuan dari para anggotanya. Terbentuknya sebuah organisasi juga dikarenakan adanya keterbatasan manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Organisasi sering memanfaatkan sumber daya tertentu, misalnya lingkungan, sarana atau metode, bahan, uang untuk mencapai tujuan dari organisasi. Apa itu organisasi? Organisasi adalah sarana atau alat untuk mencapai tujuan. Organisasi adalah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang beroperasi secara terus-menerus dalam batas-batas relatif untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi merupakan *kesatuan sosial* artinya bahwa unit organisasi terdiri dari orang atau sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Pola interaksi dari anggota organisasi tersebut harus seimbang dan selaras. Adapun kalimat *dikoordinasikan secara sadar* mengandung pengertian manajemen. Sebuah organisasi mempunyai *batasan yang relatif* dapat diidentifikasi, yang dapat membedakan antara siapa yang menjadi bagian dan siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dalam organisasi, orang-orangnya memiliki *keterikatan yang terus-menerus*, berpartisipasi secara relatif teratur untuk mencapai *sesuatu* sebagai tujuan dari organisasi. Pada akhirnya, organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. "Sesuatu" ini adalah tujuan, yang mana tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika memungkinkan, hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha dengan berkelompok.

Unsur organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Apabila suatu organisasi tidak memenuhi unsur-unsur organisasi maka organisasi tersebut tidak akan sempurna. Dalam suatu organisasi, minimum terkandung tiga unsur yang saling berhubungan, yaitu orang atau sekelompok orang, kerja sama, dan tujuan bersama. Tiga unsur organisasi tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri, akan tetapi saling berkaitan atau saling berhubungan sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh. Adapun unsur-unsur organisasi secara terperinci sebagai berikut:

1. Orang

Man (orang) dalam kehidupan organisasi atau kelembagaan sering disebut dengan pegawai atau karyawan, yang meliputi seluruh anggota atau warga organisasi. Menurut fungsi dan tingkatannya, orang (*man*) termasuk unsur pimpinan (administrator) merupakan unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, manajer memimpin pembagian kerja sesuai dengan fungsinya, kemampuannya sendiri dan kemampuan karyawan (non eksekutif/pekerja).

2. Kerja Sama

Kerja sama adalah tindakan saling mendukung yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

3. Tujuan Bersama

Tujuan adalah arah atau tujuan yang ingin dicapai atau diharapkan dari suatu organisasi. Tujuan juga menggambarkan apa yang perlu dicapai melalui prosedur, program, model (jaringan), kebijakan, strategi, anggaran, dan peraturan yang ditetapkan.

Struktur Organisasi

Organisasi memerlukan koordinasi formal antar anggota organisasi, sehingga diperlukan struktur organisasi yang memisahkan tugas dan wewenang, dengan kata lain struktur organisasi yang membagi pekerjaan, mengelompokkan dan mengkoordinasikan secara formal.

Struktur, juga dikenal sebagai bagan organisasi, adalah sistem aturan formal dan hubungan serta hubungan otoritas yang mengontrol cara orang bekerja sama dan menggunakan sumber daya mereka untuk menyelesaikan sesuatu, mencapai tujuan organisasi.

Berikut merupakan pengertian struktur organisasi dari beberapa sumber: Menurut Robbins & Judge (2014), struktur organisasi menunjukkan bagaimana tugas kerja secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Selain itu, Robbins dan Coulter (2016) mendefinisikan struktur organisasi sebagai cara formal pengorganisasian kerja dalam suatu organisasi. Struktur ini, yang dapat divisualisasikan dalam bagan organisasi, juga melayani beberapa tujuan “*Organizational structure is the formal arrangement of job within an organization. This structure, which can be shown visually in an organizational chart, also serves many purpose*”.

Demikian pula diungkapkan oleh Azhar Susanto (2013) bahwa struktur organisasi merupakan kerangka umum untuk merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh manajemen. Griffin & Moorhead (2014) juga menyatakan bahwa “*Organization structure is the system of task, reporting and authority relationship within which the organization does it’s work*”.

James A. Hall (2011) menyebutkan “*The structure of an organization reflects the distribution of responsibility, authority, and accountability through out the organization*” bahwa struktur organisasi ini merupakan alokasi tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas untuk setiap bagian dari suatu organisasi. Selanjutnya menurut McShane & Glinow (2012) “*Organizational structure is the division of labour as well as the patterns of coordination, communication, workflow, and formal power that direct organizational activities*”. Dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah suatu sistem pelaksanaan tugas, pelaporan dan hubungan wewenang dalam suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi menggambarkan kerangka menyeluruh untuk menetapkan tugas-tugas pekerjaan yang akan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh manajemen suatu organisasi.

Budaya Organisasi

Berbagai penelitian menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan kunci penggerak kesuksesan suatu organisasi. Budaya organisasi sebenarnya berasal dari factor-faktor situasional organisasi. Menurut George dan Jones (2012), budaya organisasi dapat dipahami sebagai: “Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma bersama yang memengaruhi cara karyawan berpikir, merasakan, dan berperilaku satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi.” Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015) menyatakan “Budaya yang tertanam dalam sistem organisasi. Budaya yang kuat menciptakan stabilitas dalam organisasi”.

Budaya organisasi diyakini dapat mempengaruhi sikap seseorang dalam melakukan pekerjaannya, menyediakan struktur dan kontrol yang diperlukan untuk setiap organisasi tanpa harus bergantung pada birokrasi formal yang kaku dan kehadirannya dapat memberikan tekanan pada setiap individu (pegawai) tentang hasil kerjanya. Budaya organisasi adalah suatu sistem yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Selanjutnya menurut Wirawan (2007) budaya organisasi adalah sebagai berikut: Seperti norma, nilai, asumsi, kepercayaan, filosofi, kebiasaan organisasi, dll. (isi dari budaya organisasi) yang dibangun oleh para pendiri, pimpinan dan anggota organisasi dalam jangka waktu yang lama, disosialisasikan, diajarkan kepada anggota baru dan diterapkan dalam kegiatan organisasi untuk mempengaruhi pemikiran, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dalam Moh. Pabundu Tika (2012), Phithi Sithi Amnuai menyatakan, budaya organisasi dapat dipahami sebagai: *Organizational culture is a bet of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration.* Budaya organisasi ini merupakan seperangkat asumsi dan keyakinan dasar yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi, yang kemudian dikembangkan dan diwariskan untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diketahui bahwa nilai-nilai budaya organisasi mempengaruhi cara orang berpikir, merasa, dan berperilaku terhadap satu sama lain, yang selanjutnya mempengaruhi sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan, melakukan tugasnya dan memberikan struktur dan kendali yang dibutuhkan oleh organisasi mana pun tanpa harus bergantung pada birokrasi formal kaku yang keberadaannya dapat menghambat hasil kerja tiap individu.

Struktur Organisasi

Stephen P. Robbins (2008) menyatakan, ada enam faktor utama yang perlu diperhatikan oleh manajer dalam merancang struktur organisasi, yaitu:

1. Spesialisasi tugas, yaitu sejauh mana tugas-tugas organisasi dibagi menjadi beberapa tugas yang terpisah.
2. Departementalisasi, yaitu fasilitas yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan. Departemen-departemen dapat dikaitkan dengan proses, produk, geografi, dan pelanggan.
3. Rantai komando, yaitu garis wewenang yang berkesinambungan yang terbentang dari puncak organisasi sampai ke paling bawah dan diperjelas mengenai siapa yang bertanggung jawab kepada siapa.

4. Rentang kendali, jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efektif dan efisien.
5. Sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terpusat pada satu titik dalam organisasi. Desentralisasi adalah kebalikan dari sentralisasi.
6. Formalisasi mengacu pada keadaan di mana pekerjaan dalam organisasi telah dinormalisasi. Tingkat formalisasi dapat sangat bervariasi di antara dan di dalam organisasi. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, mereka yang berkuasa memiliki kekuatan pengambilan keputusan yang sangat kecil tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Struktur setiap organisasi berbeda-beda. Perbedaan ini dapat dikaitkan dengan perbedaan wewenang, tanggung jawab, interaksi, dan ukuran organisasi. Dengan kata lain, dalam suatu organisasi tentunya harus ada suatu bagian struktural yang menjelaskan tentang susunan suatu jabatan atau seseorang dalam organisasi tersebut.

Setiap struktur organisasi harus fleksibel untuk mencerminkan dinamika lingkungan yang selalu berubah dan harus berkelanjutan. Dalam organisasi yang berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer menengah, dan manajer garis depan (sering direpresentasikan sebagai piramida, di mana jumlah karyawan di bawah lebih banyak daripada di atas), seperti ilustrasi piramida di bawah ini.



Gambar 7.1 Struktur Organisasi Tradisional
 Sumber: Liliweri, 2013.

Menurut Hasibuan (2010), berdasarkan hubungan yang ada dalam organisasi, terdapat lima jenis struktur organisasi, yaitu sebagai berikut:

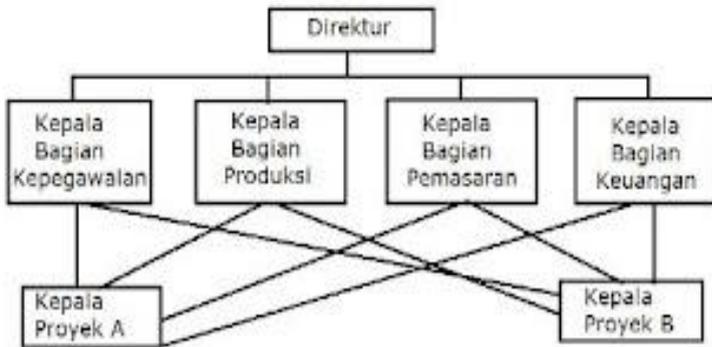
1. Bentuk organisasi lini/garis/komando



Bentuk organisasi garis ini pertama kali muncul di kalangan militer dan merupakan bentuk organisasi yang paling tua. Bentuk ini diciptakan oleh Henry Fayol, selain itu bentuk organisasi garis merupakan bentuk organisasi yang paling sederhana. Dianggap sebagai organisasi lini/garis/komando jika manajemen puncak dipandang sebagai satu-satunya kekuasaan yang ada. Semua pengaturan, keputusan dan kebijakan diarahkan olehnya. Kepemimpinan

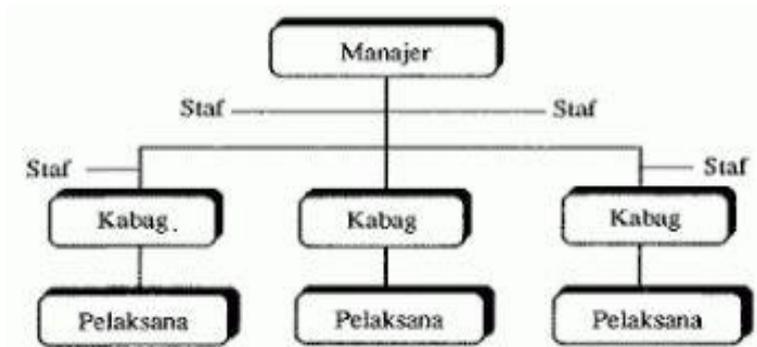
atasan didelegasikan kepada unit bawahan berdasarkan perintah. Dalam bentuk organisasi lini/komando, diketahui adanya unsur pimpinan dan unsur organisasi. Pimpinan yang dimaksud adalah pemimpin tunggal dari struktur organisasi. Sedangkan pelaksana adalah orang atau unit yang terlibat langsung dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Bentuk organisasi fungsional



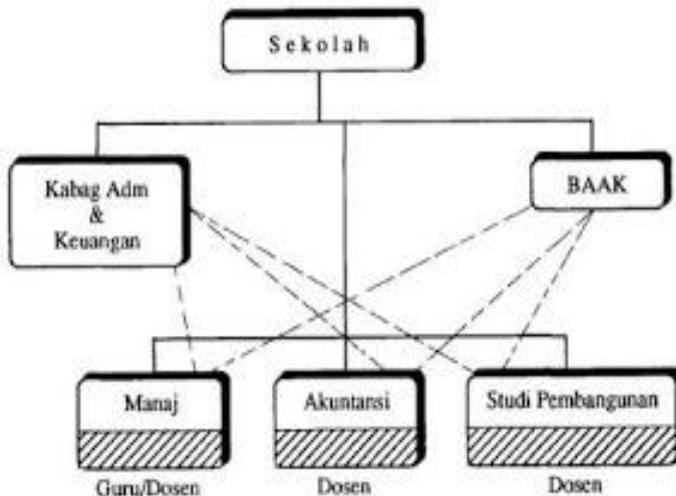
Organisasi fungsional adalah berbentuk divisi. Setiap orang yang terlibat dalam aktivitas fungsional, seperti pemasaran atau keuangan, dikelompokkan menjadi satu kesatuan. Organisasi adalah suatu bentuk organisasi yang tersusun menurut fungsi-fungsi yang telah diciptakan sesuai dengan kepentingan organisasi tersebut. Organisasi fungsional memiliki sejumlah karakteristik khusus, antara lain wewenang manajemen puncak mendelegasikan kepada unit-unit organisasi di bawahnya, sehingga bawahan dapat menerima perintah dari beberapa pemimpin tanpa menekankan hirarki structural.

3. Bentuk organisasi lini dan staf



Dalam organisasi yang semakin luas, berbagai kesulitan muncul bagi seorang pimpinan dalam pengambilan keputusan (*decision making*), sehingga menyebabkan pimpinan merasa perlu mencari bantuan dari orang lain yang dianggap kompeten dan ahli. Maka dibentuklah tim penasehat yang mempertemukan orang-orang yang ahli dalam bidang tertentu. Tugas dari staf adalah membantu pimpinan untuk membuat keputusan.

4. Bentuk organisasi fungsi dan lini



Suatu bentuk organisasi di mana wewenang dari manajemen tingkat tertinggi diberikan kepada setiap kepala unit (*head of department*) untuk mengambil keputusan di beberapa bidang pekerjaan, setelah itu manajemen puncak akan mendelegasikan wewenang kepada manajer fungsional untuk melakukan bidang-bidang operasional pekerjaan dan hasil pelaksanaan fungsionalnya dialihkan kepada Kepala unit sebelumnya tanpa memandang pangkat atau pangkat.

5. Bentuk organisasi lini, staf dan fungsi

Bentuk organisasi gabungan ini pada dasarnya merupakan gabungan dari struktur organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, sehingga struktur organisasi dapat berupa gabungan antara garis dan staf, garis dan fungsi, fungsi dan fungsi, atau gabungan dari ketiga bentuk organisasi tersebut. Dengan demikian, bentuk struktur organisasi yang terkonsolidasi ini akan memiliki kelebihan dan kekurangan, yang berujung pada kelebihan dan kekurangan organisasi yang dibentuk di bawah konsolidasi.

6. Bentuk Organisasi Komite (*Commite Organization*)

Sebuah organisasi di mana setiap anggota memiliki wewenang yang sama dan memiliki pimpinan yang kolektif. Organisasi kepanitiaan (panitia = organisasi kepanitiaan) mempunyai prioritas kepemimpinan, yaitu dalam organisasi ini terdapat pimpinan kolektif dari mayoritas presiden/kelompok eksekutif dan kepanitiaan bersifat manajerial. Komite juga bisa formal atau informal, mereka dapat dibentuk dalam struktur organisasi formal, dengan tugas dan wewenang yang diberikan secara spesifik. Organisasi di mana kepemimpinan dan sejumlah tugas lainnya dilakukan bersama. Susunan panitia meliputi:

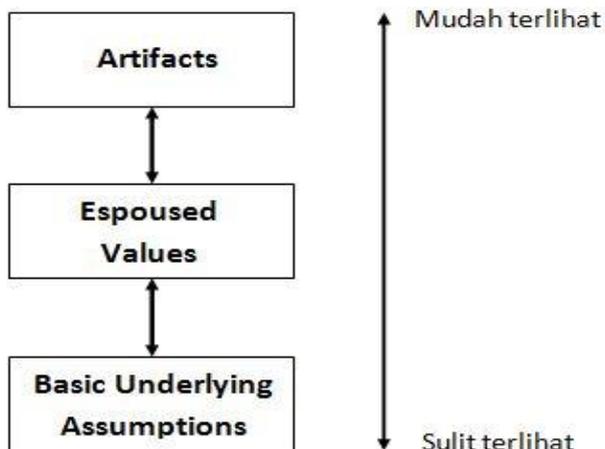
- 1) Komite Eksekutif (ketua), yaitu para anggota komite yang memiliki kewenangan langsung, dan

- 2) Staff Committee, yaitu mereka yang hanya berhak atas staf.

Budaya Organisasi

Budaya memiliki peran penting untuk dimainkan dan berkaitan dengan berbagai aspek kehidupan organisasi dan pencapaian tujuannya. Budaya dipelajari dan membantu manusia dalam usahanya untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain dalam masyarakat. Ketika nilai dan kepercayaan berbeda-beda antar budaya, beberapa orang kesulitan menyesuaikan diri. Jika tidak diantisipasi, hal ini akan menjadi penyebab kegagalan bisnis dalam organisasi, yang disebut dengan “*culture shock*”.

Studi dari Edgar H. Schein tentang hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi, untuk pertama kalinya mencoba mengungkap lapisan-lapisan yang ada dalam konsep budaya organisasi. Schein membagi lapisan budaya organisasi menjadi 3 tingkatan, yaitu: (1) Artifak; (2) Keyakinan dan Nilai; dan (3) Asumsi. Secara berurutan, artifak lebih mudah diamati daripada keyakinan dan nilai, sedangkan keyakinan dan nilai lebih mudah diamati daripada asumsi. Jika digambarkan, lapisan budaya organisasi menurut Schein adalah sebagai berikut:



Tingkat asumsi dasar adalah hubungan antara manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuhan, hewan, manusia. Hubungan itu sendiri, asumsi-asumsi yang mendasarinya dalam hal ini, dapat dipahami sebagai sebuah filosofi, sebuah keyakinan yang merupakan sesuatu yang tidak terlihat secara kasat mata namun dijamin keberadaannya. Tingkat berikutnya, nilai berkaitan dengan tindakan atau perilaku dan karena itu nilai bisa diukur (diuji) oleh perubahan atau konsensus sosial. Level terakhir, artifak. Artifak adalah sesuatu yang dapat dilihat tetapi sulit untuk ditiru, dapat berupa teknologi, seni, atau sesuatu yang dapat didengar.

Para ahli mengungkapkan karakteristik budaya organisasi yang berbeda-beda, meskipun beberapa di antaranya senada. Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai yang dianut oleh anggotanya dan memiliki tujuh karakteristik (Robbins & Judge, 2013; Robbins & Coulter, 2002), yaitu:

1. Innovation and risk taking, sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketelitian (akurasi), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil, tingkat manajemen lebih terfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi pada orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil pada orang-orang organisasi.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan atas dasar tim daripada atas dasar individu.
6. Agresif, sejauh mana orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai, dan
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan organisasi lebih menekankan mempertahankan status quo daripada pertumbuhan.

Daftar Pustaka

- Alo Liliweri, M. (2013). *Dasar-Dasar Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Edgar H Schain. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- George, Jennifer & Gareth R, Jones. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory. (2014). *Organizational Behavior*. Managing People and Organizations. Eleventh edition.
- Hall, James A. (2011). *Accounting Information System*. 7th Edition. USA: South Western Publishing Co.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. (5th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pabundu Tika, Moh. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: BumiAksara.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2014). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2016). *Manajemen*. Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P & Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. (2008). *Management*. Twelfth Edition. USA: Pearson Education Limited.

- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th edition, Pearson, Boston.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2002). *Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Susanto, Azhar. (2013). *Sistem Informasi Akuntansi, Struktur Pengendalian Resiko Pengembangan*. Bandung: Lingga Jaya.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis



Mey Susanti AS, S.E., M. Si

Lahir di Mataram, 3 Mei 1977. Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi di Universitas Mataram dan S2 Administrasi Publik di Universitas Diponegoro, Semarang. Saat ini sedang menempuh pendidikan S3 Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro, Semarang dengan mendapatkan Beasiswa Pendidikan Indonesia (BPI Kemendikbudristek-LPDP). Sebagai dosen tetap dan aktif mengajar pada Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara di lingkungan Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Mataram, dengan mengampu mata kuliah Perilaku Organisasi. Pernah menjabat sebagai Ketua Gugus Jaminan Mutu (GJM) selama 2 periode kemudian sebagai Ketua Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (P3M) Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Mataram. Memiliki ketertarikan dalam pengembangan ilmu-ilmu sosial dan humaniora. Penulis aktif di beberapa organisasi yaitu Pengurus Pusat Asosiasi Ilmuan Administrasi Negara (AsIAN) dan Masyarakat Kebijakan Publik Indonesia (MAKPI). Penulis juga aktif menulis artikel di beberapa jurnal nasional. Buku yang pernah dipublikasikan dengan judul “Serba-Serbi Pengelolaan Jurnal” yang ditulis secara kolaborasi dan diterbitkan oleh Perkumpulan Relawan Jurnal Indonesia (2018) dan Buku Monograf “Hutan Kemasyarakatan: Upaya Mewujudkan Keberdayaan dan Kesejahteraan Masyarakat Sekitar Hutan (Studi Kasus pada Kelompok HKm Wana Lestari Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat)”. Penulis dapat dihubungi di email: meysusanti.as@gmail.com.

Email Penulis: meysusanti.as@gmail.com.

KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI

Dr. I Dewa Nyoman Usadha, S.E., M.M
Universitas Mahendradatta

Pendahuluan

Organisasi yang visioner membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen dalam keterlibatannya dalam suatu operasional perusahaan untuk mencapai tujuan. Begitu pula organisasi yang dibangun dengan komitmen dari sumber daya manusia terkait proses keadilan dalam organisasi yang diciptakan dalam institusi atau perusahaan. Komitmen pada organisasi merupakan satu kesatuan yang utuh terciptanya keadilan organisasi. Era perubahan manajemen organisasi modern, dua variabel yakni komitmen dan keadilan organisasi dalam praktek sebenarnya saling mempengaruhi. Dalam operasional manajemen perusahaan dapat diawali dengan terciptanya kondisi keadilan organisasi yang berdampak pada komitmen organisasi. Sebaliknya dengan komitmen organisasi akan tumbuh keadilan organisasi. Tantangan dan perubahan pada lingkungan mendorong organisasi selalu berusaha menjadi efektif dan efisien. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen dan keadilan organisasi adalah sumber daya manusia yang sering disebut *human capital*.

Komitmen terhadap organisasinya karena merasa memiliki investasi atas peran pada organisasi tempat mereka bekerja. Sebaliknya, individu sebagai pegawai yang meninggalkan organisasi dianggap kurang berkomitmen karena tidak mempertimbangkan kerugian yang ditimbulkan karena meninggalkan organisasi. Hal

tersebut menunjukkan bahwa komitmen individu berkaitan dengan ingin tidaknya individu untuk mempertahankan keanggotaan sebagai anggota organisasi tempat mereka bekerja.

Komitment organisasi didukung oleh keadilan suatu organisasi, misalnya pada model *reward funishment* seperti tersurat dalam pandangan *Eisenberger et al.* (2002) mendeskripsikan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana keadilan organisasi memberikan penghargaan kontribusi dan peduli atas kesejahteraan mereka. Dukungan keadilan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif. Komitmen organisasional juga dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah keadilan organisasi (*Crow et al.*, 2011) persepsi dukungan organisasi. Jika anggota dalam organisasi memiliki komitmen yang tinggi baik secara afektif, normatif ataupun kontinyu, akan terbentuk hubungan positif antar anggota atau sumber daya manusia terhadap organisasi tempat mereka tinggal (Fitriasmu, S, M, 2010). Hal ini akan mengakibatkan anggota merasa terikat dengan organisasi yang mendorong kecintaanya terhadap organisasi yang kemudian sukarela, dan keadilan organisasi menumbuhkan individu dalam organisasi berkomitmen melakukan perilaku diluar tanggung jawab pekerjaan mereka (*extra role*). Komitmen dalam memajukan organisasi tempat mereka tinggal memberikan dampak keadilan organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi.

Komitment organisasi memiliki corelasi yang kuat ketika keadilan organisasi dapat diwujudkan dalam pengelolaan manajemen institusi, keadilan organisasi bisa dilihat dari penghargaan atas kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Keadilan organisasi juga dapat dilihat dari implementasi sikap loyalitas, bekerja dengan penuh tanggung jawab, pemberian insentif, tunjangan dan lain sebagainya dari pihak manajemen. Keadilan model ini jika

diterapkan dengan proporsional dan professional niscaya akan menumbuhkan sikap komitmen kinerja pada organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dengan baik jika didalamnya ada keadilan, begitu pula keadilan dalam organisasi terwujud akan menumbuhkan komitmen organisasi. Cortez et al, (2008) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi, salah satunya karena kepuasan kerja, persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*) karena disana ada kepuasan kerja perwujudan dari keadilan organisasi.

Konsep Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi penting untuk dimiliki individu berkaitan dengan tugas yang harus mereka laksanakan dan dapat berpengaruh terhadap perilaku-perilaku positif individu lainnya di tempat kerja. Perilaku-perilaku positif yang timbul dengan adanya individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi antara lain: berkurangnya ketidakhadiran (*absenteeism*), berkurangnya kemangkiran (*turnover*), meningkatnya perilaku produktif, dan meningkatnya perilaku kewargaan organisasi. Komitmen individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Cortez et al., (2008) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi, diantaranya: karakteristik individu (usia, tingkat pendidikan, gender, dan kepuasan kerja), persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Levy S. (2010) menambahkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, diantaranya: mekanisme organisasi, karakteristik pegawai (misalnya sistem imbalan yang diterapkan, masa kerja, tingkat stres dan hubungan dengan atasan).

Teori komitmen organisasi berdasarkan tinjauan dari penelitian Varona F (2002) terdiri dari empat perspektif, yaitu: (1) *The Side-bets (Exchange) Perspective*; Perspektif pertarungan sisi atau pertukaran (*The Side-bets/Exchange*) dikembangkan oleh Alluto, Hrebiniak, dan Alonso pada tahun 1973. Komitmen organisasi dalam pandangan the

side bets (exchange) perspective menekankan tentang keinginan individu pegawai untuk bertahan dalam suatu organisasi karena adanya transaksi antara individu dengan manajemen (pengelola institusi). Pegawai dalam suatu organisasi akan mempertimbangkan ada atau tidaknya keuntungan yang didapatkan jika ada, tetap bertahan. Sebaliknya, kerugian jika meninggalkan organisasi tempat kerjanya juga termasuk hal yang dipertimbangkan. (2) *Perspektif Psikologis (Psychological Perspective)*; Teori mengenai perspektif psikologis dikembangkan oleh *Buchanan, Porter, Steers, Mowday*, dan *Boulian* pada tahun 1974. Perspektif psikologis memandang komitmen organisasi dalam tiga komponen, yang terdiri dari: (a) Identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi; (b) Keinginan untuk memajukan organisasi melalui usaha terbaiknya; (c) Keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai suatu anggota di organisasi tempat kerjanya. (3) *Perspektif Atribusi (Attribution Perspective)*; Perspektif Atribusi dicetuskan oleh *Reichers* pada tahun 1985. Perspektif atributif memandang komitmen organisasi sebagai tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya menurut persepsi pegawai tersebut. Pegawai menganggap dirinya sudah berkomitmen terhadap organisasi jika sudah merasa ada ikatan kerja dengan tugasnya di suatu organisasi.

Sejarah perkembangan teori komitmen organisasi ke dalam tiga periode, yaitu: Periode pertarungan sisi (*The Side-bet period*), Masa ketergantungan afeksi pertengahan (*Middle Affective Dependence Period*) dan Periode multidimensi (*Multidimension Period*) versi *Allen dan Meyer* (1990)

1. Periode Pertarungan Sisi (*The Side-bet Period*); Periode pertarungan sisi sebagai periode berkembangnya teori mengenai komitmen organisasi dimulai pada tahun 1960. Pada tahun 1960, *Becker* mencetuskan teori ini dalam bentuk definisi mengenai komitmen sebagai bentuk hubungan antara individu dengan organisasi karena mempertimbangkan keuntungan ekonomis. *Becker* menentang pemikiran yang meyakini bahwa

masa kerja pegawai menyebabkan rendahnya komitmen pegawai dalam suatu organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen pegawai berkaitan dengan ingin tidaknya pegawai untuk mempertahankan keanggotaan sebagai anggota organisasi tempat mereka bekerja.

2. Periode kedua dalam perkembangan teori komitmen organisasi ditandai dengan dicetuskannya teori dari *Porter, Mowday, dan Steers*. Teori yang mereka cetuskan menandai pergeseran fokus dalam konstruk komitmen organisasi. Awanya, komitmen organisasi hanya dipandang sebagai bentuk perilaku yang nampak dan menjadi keterikatan psikologis terhadap organisasi. Periode kedua mencoba menjelaskan konstruk komitmen organisasi sebagai bentuk sikap, dengan tetap mempertimbangkan dimensi ekonomis mengenai keinginan pegawai berpindah tempat kerja. Periode kedua ini juga ditandai dengan disusunnya *the exchange theory* (teori pertukaran) yang tersusun dalam bentuk alat ukur OCQ (*Organizational Commitmen Questionnaire*).
3. Periode multidimensi (*Multidimension Period*); Periode Multidimensi merupakan pengembangan dari kedua periode yang sebelumnya telah dicetuskan. Periode multidimensi dimulai pada tahun 1980-an. Pada periode ini, muncul ahli-ahli yang mengembangkan teori komitmen organisasi, seperti: Teori *O'Reilly dan Chatman*. Teori O'Reilly dan Chatman; dicetuskan pada tahun 1986. teori komitmen organisasi yang mempelajari penyebab dan manfaat dari adanya pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi dan juga meninjau penyebab keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Perkembangan berikutnya oleh *Allen dan Meyer* juga mencetuskan dimensi lainnya dalam komitmen organisasi pada tahun 1990. Dimensi tersebut adalah (a) komitmen afektif, (*affective commitment*) adalah keinginan pegawai yang ingin mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi karena adanya keterikatan emosional

dalam suatu organisasi. Dimensi ini merupakan dimensi yang sering dibahas dalam kajian mengenai perilaku organisasi. (b) Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah keinginan pegawai untuk bertahan sebagai anggota dalam suatu organisasi karena adanya keharusan untuk patuh. Komitmen normatif disebut juga sebagai komitmen moral (Levy S.2010). (c) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi karena mempertimbangkan keuntungan jika bertahan dan kerugian jika berpindah.

Komitmen organisasi, secara tidak langsung menyatakan sebuah tujuan untuk tetap melakukan suatu rangkaian tindakan sehingga organisasi/perusahaan berupaya untuk mengembangkan komitmen karyawannya untuk mencapai kestabilan karena diyakini bahwa karyawan yang berkomitmen akan bekerja lebih keras dan melangkah lebih jauh untuk mencapai tujuan organisasi (Meyer & Allen, 2004).

Pengertian Komitmen Organisasi

Sejumlah pengertian komitmen organisasi antara lain di definikan oleh Stroh, et al (2001) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi, dan proses yang berkelanjutan melalui organisasi dimana anggota mengungkapkan keprihatinan mereka terhadap organisasi, kesuksesan, serta kesejahteraan dalam bekerja.

Grusky D, (2019) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Komitmen organisasional adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi. Blau & Global mendefinisikan komitmen organisasi sebagai orientasi seseorang terhadap

organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan kepada organisasi dan tujuan-tujuannya. Menurut *Fred Luthan*, komitmen organisasi didefinisikan sebagai: (a) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (c) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. *Mowday, Porter dan Steers*, menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut: (a) Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. (b) Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya. (c) Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya, (Harahap, 2010).

Robbins & Judge (2015), menyatakan bahwa komitmen organisasional kontinuan mengarah pada nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi harus terus dipertahankan maka dari itu perlu ada program pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi adalah sebagai berikut: (a) Lama Bekerja, merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan, Semakin lama seseorang bertahan dalam suatu perusahaan, semakin terlihat berkomitmen tinggi. (b) Kepercayaan, dengan adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. (c) Rasa percaya diri, komitmen organisasi menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan makin tinggi. (d) Kredibilitas diharapkan dalam menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang

memiliki kinerja yang tinggi. (d) Pertanggungjawaban dimaksudkan pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

Dimensi komitmen Organisasi

Penelitian tentang komitmen organisasi, terdapat beberapa teori yang mengungkapkan tentang dimensi dari komitmen organisasi, seperti yang diungkapkan oleh *Mowday at al.*, 1998) dimana pada intinya dimensi komitmen organisasi tersebut mencakup adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, serta keinginan memelihara keanggotaan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Mowday mengklasifikasikan pendekatan komitmen organisasi ke dalam dua kategori besar yaitu komitmen sikap dan perilaku. (a) Komitmen Sikap, menurut pandangan ini komitmen organisasi adalah suatu ikatan antara individu dan organisasi. Jika ikatan ini mencerminkan identifikasi (pengenalan) individu, hal ini disebut sebagai komitmen sikap. (b) Komitmen Perilaku Perspektif perilaku adalah berfokus pada kesediaan untuk terlibat dalam peran, melakukan peran yang ditugaskan secara penuh dan kesediaan berkorban untuk organisasi.

Konsep Keadilan Organisasi

Penjelasan konsep organisasi diawali dengan penjelasan organisasi sebagai pola-pola, yang digambarkan dalam bentuk skema, bagian yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya. Skema tersebut lebih lanjut dijabarkan dalam bentuk fungsi dan tugas organisasi. Semakin kompleks sebuah organisasi perusahaan semakin banyak juga bagian bagian tugas yang tergambar pada struktur organisasi. Pengembangan sebuah organisasi menjadi yang lebih maju, diarahkan organisasi harus menitik beratkan pada SDM yang dimiliki guna menjalankan fungsinya dengan optimal,

khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM juga sebagai faktor sentral suatu organisasi. Oleh karena itu, manusia juga merupakan faktor strategis pada semua kegiatan institusi atau organisasi.

Organisasi memandang sumber daya manusia sebagai faktor strategis yang membuat perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan. Fenomena saat ini, mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada. Oleh sebab itu, Keadilan organisasi ditumbuhkan perusahaan dengan memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas (Witasari, 2009).

Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Menurut Rejeki (2015), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keadilan organisasi, yaitu sebagai berikut: (a) Karakteristik tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensinya yang harus diterima. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasi yang akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan di perusahaan. (b) Tingkat kepercayaan bawahan. Sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinannya) di dalam perusahaan. Semakin tinggi kepercayaan pada atasannya maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan. (c) Frekuensi feedback. Semakin sering feedback yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan. (d) Kinerja manajerial. Sejauh mana peraturan yang terdapat di tempat kerja dapat diterapkan dengan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan. (e) Budaya organisasi.

Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga dapat berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi pada perusahaan.

Sedangkan menurut *Lambert dan Hogan (2008)*, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keadilan organisasi adalah sebagai berikut: (a) Kesempatan promosi yang adil. Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasi. (b) Pengakuan kerja keras. Keadilan organisasi juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya. (c) Prosedur penilaian kinerja yang adil. Hal tersebut dapat tercermin dari standar yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif. (d) Sikap atasan yang adil. Ketika atasan familier dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasi. Selain itu sikap kepemimpinan juga termasuk dalam salah satu faktor utama yang mempengaruhi keadilan organisasi. (e) Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya. Merujuk kepada Kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya. (d) Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan. Tercermin dari penghargaan yang adil berdasarkan pada tingkatan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan. Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab penghargaan yang adil juga dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan.

Pengertian Keadilan Organisasi

Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya. *Moorman (1991)*, membagi keadilan organisasional menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Menurut *Greenberg dan Baron (2003)*, keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan

distribusi hasil yang telah diterima oleh individu di tempat kerja. *Robbins dan Judge* (2015), keadilan organisasi adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja, yaitu sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan di dalam perusahaan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi.

Al-Zu'bi (2010), keadilan organisasi adalah bagaimana karyawan menentukan apakah karyawan diperlakukan secara adil di tempat kerja dan bagaimana penentuan tersebut dapat mempengaruhi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Sementara Daromes (2010), keadilan organisasi adalah persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami atau rasakan dalam organisasi tersebut, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi, dan keadilan organisasi adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan.

Dimensi Keadilan Organisasi

Menurut *Robbins dan Judge* (2015), terdapat tiga dimensi keadilan organisasi, yaitu; keadilan distributif, keadilan prosedur, dan keadilan interaktif. Adapun penjelasan dari ke tiga dimensi keadilan organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Keadilan distributif adalah persepsi keadilan hasil dalam jumlah dan pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. Keadilan distributif mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dari organisasi. Hasil dapat didistribusikan berdasarkan kesetaraan, kebutuhan

atau kontribusi dan karyawan dapat menentukan keadilan distributif dengan membandingkan pada orang lain. Prinsip dasar keadilan distributif terletak pada rasio atau perbandingan antara hasil yang diperoleh seseorang dengan hasil yang diperoleh dengan karyawan lain. Keadilan distributif mengacu pada konsep dasar persamaan atau equity. Konsep ini mendasarkan penjabaran keadilan sebagai kesetaraan imbalan (seperti gaji dan insentif lainnya) dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Keadilan terjadi apabila karyawan merasa bahwa rasio antara input (usaha) dan outcomes (imbalan) sebanding dengan rasio karyawan lain.

Keadilan distributif berkaitan dengan alokasi atau hasil dimana tidak semua karyawan diperlakukan sama dan hasil yang diterima bisa dibeda-bedakan di tempat kerja. Indikator-indikator keadilan distributif adalah sebagai berikut: (a) Persamaan. Menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima. (b) Kelayakan. Menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan. (c) Kontribusi. Menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan dan (d) Kinerja. Menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima.

2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Ketidakberpihakan, kesempatan untuk didengar dan dasar keputusan merupakan prinsip-prinsip keadilan prosedural. Persepsi keadilan prosedural didasarkan

pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja.

Keadilan prosedural dapat dinilai dengan membandingkan suatu proses pengalaman pada keseluruhan aturan-aturan prosedural secara umum. Indikator-indikator keadilan prosedural adalah sebagai berikut; (a) Kendali proses. Menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan untuk mengungkapkan pandangan selama peraturan diterapkan. (b) Kendali keputusan. Menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan dan diwakili oleh Persatuan Pegawai untuk ikut mengawasi penerapan peraturan. (c) Konsistensi. Menunjukkan penilaian mengenai konsistensi penerapan peraturan. (d) Bebas Prasangka. Menunjukkan penilaian mengenai tidak adanya diskriminasi perlakuan. (e) Akurasi Informasi. Menunjukkan penilaian mengenai keakuratan informasi yang digunakan untuk membuat keputusan. (f) Mampu Koreksi. Menunjukkan penilaian mengenai proses banding atau mekanisme lain yang dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan. (g) Etika dan Moral. Menunjukkan penilaian mengenai norma pedoman profesional dalam penerapan peraturan.

3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Keadilan interaksional adalah bagaimana seseorang memperlakukan orang yang lain di tempat kerja. Keadilan interaksional mencakup berbagai tindakan di dalam perusahaan yang menunjukkan kepekaan sosial, seperti supervisor memperlakukan bawahannya dengan hormat dan martabat. Keadilan interaksional mencerminkan persepsi karyawan

tentang keadilan pada aspek interaksi yang tidak didata dari prosedural. Keadilan interaksional adalah tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Keadilan interaksional yaitu perlakuan adil yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang mengacu pada kejujuran, kebenaran, kepatuhan dan penghargaan.

Terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan. Keadilan informasional merupakan keadilan berbagi informasi yang relevan dengan karyawan. Adapun indikator-indikator keadilan informasional adalah sebagai berikut: (a) Kejujuran. Menunjukkan penilaian mengenai kejujuran atasan dalam berkomunikasi. (b) Pembeneran. Menunjukkan penilaian mengenai bagaimana atasan menjelaskan peraturan/prosedur perusahaan. (c) Masuk akal. Menunjukkan penilaian mengenai masuk akal tidaknya penjelasan yang diberikan. (d) Tepat waktu. Menunjukkan penilaian mengenai kesiapan atasan untuk berkomunikasi setiap waktu. (e) Spesifik. Menunjukkan bahwa atasan menyesuaikan komunikasi terhadap kebutuhan khusus individu.

Sedangkan keadilan inter-personal adalah persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat oleh pihak-pihak yang ada di dalam organisasi tersebut. Indikator-indikator dalam keadilan inter-personal adalah sebagai berikut: (a) Kesopanan. Menunjukkan penilaian mengenai kesopanan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan. (b) Bermartabat. Menunjukkan penilaian

mengenai perlakuan atasan yang penuh martabat. (c)Hormat. Menunjukkan penilaian mengenai sikap hormat yang ditunjukkan atasan kepada bawahan. (d) Kepantasan kata-kata. Menunjukkan penilaian mengenai kepantasan kata-kata yang digunakan atasan dalam berkomunikasi.

Hubungan Komitmen Organisasi Dengan Keadilan Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (*Robbins*, 2006). Komitmen organisasi menjadi variabel yang perlu untuk diperhatikan karena berperan penting bagi kelangsungan sebuah organisasi. Menurut *Mobley* komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan indentifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertakan dalam organisasi. Penelitian mengenai komitmen organisasi ini telah banyak dilakukan sebelumnya. Akan tetapi pada sebagian besar dari penelitian tersebut hanya membahas komitmen organisasi secara keseluruhan (unidimensional). Komitmen organisasional terdiri dari tiga bentuk; komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan komitmen afektif sehingga perlu adanya studi secara multidimensional, (*Andini* 2006). Menurut *Dunham et al.*, (1994) dalam *Hasmarini* (2008) penggunaan konstruk yang multidimensional pada komitmen organisasi perlu dilakukan dalam rangka membangun definisi komitmen organisasi yang lebih bersifat integratif.

Keadilan organisasi sendiri terdiri dari tiga bagian, yaitu keadilan *procedural* yang mengacu pada proses yang digunakan dalam pembuatan keputusan, keadilan *distributif* yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan diantara karyawan, keadilan interaksional yang mengacu hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi (*Greenberg dan Baron*, 2003). Menurut *Cohen*

Charash dan *Spector* (2001) menunjukkan bahwa persepsi yang lebih baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasional, keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, kinerja dalam pekerjaan, dan kepuasan kerja (Hasmarini 2008).

Daftar Pustaka

- Allen, N. J., and J. P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1-18.
- Al-Zu'bi, H.A. 2010. *A Study of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction*. *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.12.
- Andini, R. (2006). *Analisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap turnover intention (studi kasus pada rumah sakit roemani muhammadiyah semarang)* (Doctoral dissertation, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro).
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Carlis, Y. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional pada RSUD Kabupaten Aceh Tamiang*. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara.
- Cortez, P., & Silva, A. M. G. (2008). Using data mining to predict secondary school student performance.
- Daromes, F.E. 2006. *Keadilan Organisasional dan Integritas Turnover Auditor Kantor Akuntan Publik di Indonesia*. *Jurnal Maksi*, Vol.6, No.2.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Fitriasmu, S. M. (2010). Evaluasi kesuksesan aplikasi knowledge management dalam organisasi. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 1(1).

- Greenberg, J., dan Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Grusky, D. (2019). *Social stratification, class, race, and gender in sociological perspective*. Routledge.
- Harahap, I. K. (2010). *Analisis Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PT. Jamsostek (Persero) Cabang Medan* (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).
- Lambert, E., dan Hogan, N. 2008. *The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent A Test of a Causal Model*. Criminal Justice Review
- Levy, S. (2010). *Good intentions, bad outcomes: Social policy, informality, and economic growth in Mexico*. Brookings Institution Press.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Riadi, Muchlisin. (2020). *Keadilan Organisasi (Pengertian, Aspek, Dimensi dan Faktor yang Mempengaruhi)*. Diakses pada 5/21/2023, dari <https://www.kajianpustaka.com/2020/11/keadilan-organisasi.html>
- Robbins, S.P., dan Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *American Communication Journal*, 5(3), 1-18.

- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2001). *Organizational behavior: A management challenge*. Psychology Press.
- Witasari, L. (2009). Analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intentions (studi empiris pada Novotel Semarang). *Jurnal bisnis strategi*, 18(1), 90-113.

Profil Penulis



Dr. I Dewa Nyoman Usadha, S.E., M.M

Mengawali tingkat studi strata (S1) pada Fakultas Ekonomi universitas Udayana Denpasar, pada prodi manajemen tamat pada tahun 1986, selanjutnya lebih banyak menekuni wirausaha dan kegiatan sosial masyarakat. Perjalanan berikutnya terjun dalam perpolitikan, pernah sebagai komisioner BAWASLU tingkat kabupaten Tabanan, kemudian sebagai staff ahli DPRD Kabupaten Tabanan. Selama kegiatan politik saya sambil kuliah pada Program pasca sarjana Magister Manajemen (MM) pada Universitas Wijaya Putra (UWP) Surabaya tamat tahun 2006. Dalam perjalanan berikutnya lebih banyak terkonsentrasi dalam dunia Pendidikan yaitu sebagai salah satu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta (UNMAR) Bali. Kertertarikan sebagai dosen di Universitas Mahendradatta Bali karena universitas ini termasuk konserfatif dan Saya total mengabdikan untuk kaum marhaen dan kebetulan saja UNMAR pendirinya adalah bapak Presiden yang pertama Republik Indonesia yaitu Bapak Ir. Soekarno. Dengan mengusung nama besar tersebut mau tidak mau prestasi diri sebagai dosen harus dilanjutkan dengan Pendidikan tinggi ke jejang program Doktor (S3) pada prodi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas besar di Bali yakni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD) tamat tahun 2022. Disela kegiatan sebagai pendidik, peneliti serta aktif dalam misi *Humanity Of International*, akhirnya pada tahun yang sama mendapat gelar Doktor (S3) dari International Human right Ambassador Organization, Mahatma Gandhi International Virtual University, Global office bermakas di vale London, United Kingdom.

Email: mahausadha888@gmail.com

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)

Rosharita, S.E., M.Si

Yayasan Perguruan Sultan Agung

Pendahuluan

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi (Pakpahan *et al.*, 2019).

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi. Karena Tuhan Yang Maha Esa memang menciptakan manusia berbeda-beda. Tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna. Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka

memungkinkan terjadi saling pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain.

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah. Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi. Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis (Efendi *et al.*, 2022).

Menurut (Richard L. Daft, 2006), manajemen merupakan aktivitas manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama melalui pemanfaatan sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut (Stephen and Coutler, 2009), manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas pekerjaan untuk menghasilkan produk dengan cara efektif dan efisien, yang memberdayakan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia untuk keberhasilan kinerja yang optimal dan adanya proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki yang dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien dan produktif. Menurut (Mathis and Jackson, 2011), manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih dalam mengkoordinir kegiatan-kegiatan yang dilakukan orang lain. Manajemen yang berarti pengaturan terhadap sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi yang diatur berdasarkan fungsi-fungsi

manajemen. Manajemen merupakan proses dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan. Untuk itu perlu dilakukan proses pengaturan semua unsur manajemen. Dengan adanya pengaturan terhadap semua unsur manajemen maka proses manajemen terarah pada pencapaian tujuan secara optimal.

Menurut (R. L. Daft, 2006), unsur-unsur pokok manajemen terdiri dari manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machine*), metode (*method*), uang (*money*) dan pasar (*market*). Keenam unsur ini saling berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keenam unsur pokok manajemen ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manusia (*Men*)

Manusia (*men*) merupakan unsur utama manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Berbagai aktivitas yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan meliputi *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling*, semuanya hanya dapat dilakukan oleh manusia. Manajer tidak akan mampu mencapai tujuan perusahaan sendiri tanpa bantuan dari manusia lain sebagai karyawan dalam perusahaan tersebut.

2. Barang-barang (*Materials*)

Dalam melaksanakan kegiatan, manusia membutuhkan material atau bahan yang merupakan sarana pendukung manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*Machines*)

Keberadaan mesin dewasa ini menjadi pembantu bagi manusia dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya mesin, pekerjaan manusia menjadi semakin mudah dan cepat untuk diselesaikan sehingga adanya efektivitas dan efisiensi dari penggunaan mesin dalam kinerja.

4. Metode (*Methods*)

Dalam melakukan kerja, manusia harus menggunakan berbagai metode dari berbagai pilihan alternative metode yang ada untuk menghasilkan kerja yang berdaya guna dan berhasil guna. Karena metode dianggap sebagai sarana untuk mencapai tujuan.

5. Uang (*Money*)

Uang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas seperti membayar upah atau gaji orang-orang yang melakukan aktivitas perusahaan, pengawasan, proses produksi, pembelian bahan dan peralatan serta pembiayaan lainnya. Tanpa adanya uang semua aktivitas organisasi tidak dapat dilaksanakan. Penggunaan uang dalam kegiatan organisasi harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan kegiatan perusahaan dipengaruhi oleh ketelitian dalam penggunaan uang.

6. Pasar (*Market*)

Kelangsungan hidup sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri sangat tergantung pada pasar (*market*) sebagai tempat untuk menyalurkan barang atau produk yang dihasilkan oleh industri tersebut. Tanpa adanya pasar (*market*), barang hasil produksi industri tidak akan ada artinya karena untuk apa barang tersebut diproduksi jika tidak ada pembelinya. Untuk itu sebuah industri harus memikirkan cara bagaimana untuk mempertahankan pasar yang sudah ada sekaligus cara bagaimana untuk mendapatkan pasar baru sebagai perluasan penyebaran produk hasil produksi. Dengan demikian industri dapat mengembangkan industrinya melalui perolehan laba dari hasil penjualan produknya.

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Agar organisasi bisa mengalami perubahan dan kemajuan maka organisasi membutuhkan kinerja karyawan yang tidak hanya sesuai dengan perannya saja (*in-role*) melainkan cenderung kepada perilaku kerja yang melebihi perannya (*extra-role*). Perilaku kerja yang sesuai dengan perannya yaitu perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan melakukan pekerjaan hanya sesuai dengan tugas yang ada dalam deskripsi kerja, sedangkan perilaku kerja yang melebihi perannya yaitu karyawan yang memberikan sesuatu lebih dari standar formal kerja dan dinamakan sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (Putri *et al.*, 2021).

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku yang dilakukan karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukan dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukan serta tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan karyawan. Dasar dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu adanya kecenderungan karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh dalam bekerja (Indajang, Halim and Sudirman, 2021). *Organizational Citizenship Behavior* merujuk pada tindakan karyawan yang melampaui peran dan yang disyaratkan organisasi sehingga tindakan tersebut memajukan organisasi (Greenberg, 2011).

Organizational Citizenship Behavior yaitu perilaku karyawan di luar tugasnya. Misalnya seperti mengusulkan pendapat yang dapat membangun departemen tempatnya bekerja, saran untuk peningkatan, memberi pelatihan kepada karyawan baru, kepedulian terhadap properti organisasi dan kehadiran diatas standar. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang memberikan kontribusi untuk memelihara dan memperbaiki situasi sosial dan psikologis organisasi serta mendukung kinerja karyawan (Kreitner, 2010). Dari semua penjelasan diatas maka kesimpulannya dari pengertian *Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku karyawan yang melampaui tugas yang diberikan, memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi dan tidak secara langsung

dikaitkan dengan sistem pemberian imbalan secara formal.

Organizational Citizenship Behavior dan Faktor yang Berpengaruh

Struktur Perilaku (*behavior*)

Pada kajian ilmu psikologi dan ilmu-ilmu sosial, banyak pembahasan mengenai perilaku manusia dan faktor yang berpengaruh. Perilaku secara radikal sering disebut sebagai tindakan yang tampak yang ditampilkan seseorang pada saat berinteraksi dengan lingkungan. Ketika manusia atau individu sering berinteraksi, sering berkomunikasi, sering memberikan tanggapan maka individu akan semakin pengalaman dan semuanya itu akan mempengaruhi perilaku. Pengalaman juga didefinisikan sebagai hasil belajar yaitu serangkaian proses yang dilakukan secara terus-menerus baik itu melalui pengamatan, latihan maupun dengan cara dan teknik penginderaan lainnya. Menurut Bloom (1956) dalam Praktino (2013) bahwa *behavior* itu dibangun oleh 3 ranah (domain) yaitu:

1. **Cognitive domain** (ranah kognitif).

Perilaku manusia dibangun oleh kecerdasan kognitif yaitu berupa kemampuan berpikir (intelegeni) yang dimiliki oleh seseorang. Ranah kognitif merupakan aktivitas mental (otak) yang mencakup proses mengingat, memahami, menganalisa dan mengevaluasi semua yang menyangkut tugas atau pekerjaan. Karyawan yang sering menampilkan perilaku cepat menanggapi perintah, cepat memberikan pertimbangan dan dapat menyelesaikan pekerjaan hitungan dengan cepat ada kemungkinan karyawan demikian mempunyai aktivitas mental yang tinggi.

Dalam perilaku kewarganegaraan organisasi, karyawan dengan klasifikasi (kelompok) berintelegeni tinggi ada kemungkinan dapat membantu teman kerjanya dalam mendukung produktivitas organisasi. Atasan atau pimpinan organisasi mempunyai peran

untuk mendukung bentuk-bentuk empati dan simpati teman sekerja, toleransi, kerjasama, dan perilaku saling tolong-menolong sebagai upaya untuk menggali potensi atau perilaku sebagai **altruists**.

2. **Affective domain** (ranah afektif).

Domain afektif berkaitan dengan raspek-aspek emosional, sikap, watak, karakter, minat dan emosi seseorang. Tingkat kepedulian seorang karyawan dalam organisasi dikonstruksi dari pengalaman-pengalaman emosionalnya, perasaan yang dipunyai, watak dan kecerdasan afeksinya.

Kecerdasan afektif karyawan juga ditunjukkan dengan kesadaran untuk mematuhi aturan, perintah, keikutsertaan (partisipasi) dalam kegiatan organisasi tanpa paksaan dan mempunyai perhatian terhadap semua bentuk solidaritas serta selalu mementingkan kepentingan orang lain di atas pribadi. Kecerdasan afektif ini sangat penting untuk kemajuan pribadi dan terkait dengan kemajuan orang lain teman sekerja untuk kepentingan organisasi.

3. **Psychomotor domain** (ranah psikomotor).

Perilaku yang ditampilkan berupa hasil kerja fungsi tubuh seseorang, bisa berupa gerakan, penggunaan alat-alat, kemahiran mengoperasikan peralatan, dan kemahiran pada bidang olah raga. Perilaku karyawan dalam organisasi dengan mengedepankan kemahiran membantu teman lainnya untuk memperbaiki berbagai peralatan organisasi bahkan tanpa peralatan organisasi akan kehilangan tujuan maka karyawan kelompok ini sangat bermanfaat dan memegang peranan yang penting.

Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Terbentuknya dimensi *Organizational Citizenship Behavior* melalui beberapa tahap. Pada tahap yang pertama, Smith, Organ, & Near (1983) mengajukan dua dimensi *Organizational Citizenship Behavior*:

1. *Altruism* yaitu perilaku seperti bersedia memberikan pertolongan kepada rekan kerja.
2. *Conscientiousness* yaitu suatu bentuk perilaku yang hati-hati, seperti setia terhadap peraturan prosedur kerja.

Pada tahap yang kedua, Organ (1988) kemudian mengemukakan tambahan dimensi *Organizational Citizenship Behavior*:

1. *Courtesy* yaitu kesediaan menyelesaikan masalah di tempat kerja.
2. *Sportsmanship* yaitu kesediaan menanggung beban dan kesusahan tanpa mengeluh.
3. *Civic Virtue* yaitu tanggung jawab untuk ikut terlibat dalam kegiatan organisasi.

Maka berikut ini adalah dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* selengkapnya menurut Organ (1988), Gibson, Ivancevich, & Donnely (2003), Organ & Ryan (1995), Greenberg & Baron (2003) serta Luthans (2006):

1. *Altruism*

Perilaku karyawan yang menunjukkan adanya sifat mementingkan kepentingan orang lain. Sifat ini tampak dalam kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, menolong karyawan baru dalam menyesuaikan diri, menggantikan tugas rekan kerja jika rekan kerja sedang berhalangan, adanya kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain yang merupakan perilaku sukarela dan bukan bagian dari kontrak kerja, dimana semua hal ini memberikan keuntungan bagi organisasi (Smith, Organ, & Near, 1983; Truckenbrodt, 2000). Inti dari altruisme yaitu perilaku menolong orang lain terkait dengan tugas di organisasi.

2. *Conscientiousness*

Perilaku karyawan yang selalu bekerja dengan tepat waktu, tidak malas bekerja, tidak membuang waktu pada saat menelepon orang lain, mengerjakan tugas

yang diberikan, mematuhi peraturan dan memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyaratkan.

3. *Civic Virtue*

Perilaku karyawan yang tampak pada kesediaan untuk menghadiri rapat secara sukarela, mau ikut terlibat dalam aktivitas organisasi, memiliki kepedulian terhadap organisasi dan tidak ketinggalan informasi tentang berbagai kejadian dan perubahan dalam organisasi. Contoh dari hal ini yaitu perilaku asertif dan mandiri. Inti dari hal ini yaitu perilaku yang mengindikasikan bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi.

4. *Sportsmanship*

Perilaku karyawan yang bertindak dengan sportif, tidak pernah mengeluh atas tugas yang diberikan, kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar dan tidak membesar-besarkan masalah. Inti dari hal ini yaitu kemauan untuk toleran terhadap situasi yang tidak diinginkan dan tidak mengeluh.

5. *Courtesy*

Perilaku karyawan dalam bertindak dengan sopan, tidak ditemukan kesalahan pada tugas yang diberikan, tidak membuat masalah dengan rekan kerja serta berbuat baik dan hormat kepada orang lain.

Adapun dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut (Kreitner and Kinicki, 2014), yang berjumlah tujuh dimensi:

1. *Helping Behavior*

Karyawan secara sukarela membantu karyawan lain dalam menyelesaikan suatu masalah dan mampu melakukan manajemen konflik dengan baik.

2. *Sportmanship*

Karyawan menjaga sikap positif dalam menghadapi suatu tantangan atau masalah, mampu menoleransi

ketidaknyamanan, dan mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi.

3. *Organizational Loyalty*

Karyawan mempromosikan organisasi kepada pihak luar, melindungi organisasi dari ancaman luar, dan berkomitmen kepada organisasi.

4. *Organizational Compliance*

Karyawan menerima dan mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi serta tidak membuang-buang waktu saat bekerja.

5. *Individual Initiative*

Karyawan secara sukarela mengambil tanggung jawab lebih, kreatif dan inovatif dalam membantu pekerjaan karyawan lain untuk melakukan yang terbaik, dan mampu melampaui panggilan tugas.

6. *Civic Virtue*

Karyawan berpartisipasi dalam membuat tata kelola organisasi, memperhatikan organisasi (seperti mematikan lampu untuk menghemat energi, melaporkan jika ada ancaman), dan perhatian dengan kegiatan organisasi.

7. *Self Development*

Karyawan secara sukarela bekerja untuk meningkatkan pengetahuan serta mempelajari keahlian baru yang dapat membantu organisasi.

Komponen di dalam *Organizational Citizenship Behaviour*

Di dalam sebuah organisasi memerlukan adanya *organizational citizenship behavior* dalam menunjang efektivitas fungsi-fungsi yang ada pada suatu organisasi, terutama untuk keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Menurut (Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, 2000) yang mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi efektif atau tidaknya suatu

organisasi dikarenakan: (1) *organizational citizenship behavior* akan mendorong peningkatan produktivitas dari rekan kerja (2) *organizational citizenship behavior* mendorong peningkatan produktivitas manajerial (3) *organizational citizenship behavior* mendorong peningkatan tingkat Efisiensi dan efektivitas dari penggunaan sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi untuk dapat menjadikan kualitas pekerjaannya lebih produktif (4) *Organizational citizenship behavior* juga dapat menurunkan kebutuhan dalam hal penyediaan sumber daya dalam suatu organisasi baik secara umum yang bertujuan dalam rangka memelihara aset sumber dayanya (5) *organizational citizenship behavior* juga merupakan dasar yang efektif dalam aktivitas organisasi yang berfungsi untuk mengkoordinasikan antar anggota tim atau kelompok kerja (6) *organizational citizenship behavior* juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi itu sendiri dalam rangka memperoleh dan mempertahankan aset sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan baik (7) *organizational citizenship behavior* juga dapat meningkatkan kemampuan suatu organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan secara lebih efektif.

Daftar Pustaka

- Daft, Richard L. (2006) *Manajemen*. 6th edn. Edited by R. Widyaningrum. Jakarta: Salemba Empat.
- Daft, R. L. (2006) *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Efendi, E. *et al.* (2022) 'Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), pp. 213–224. doi: 10.23960/jpp.v12.i1.202217.
- Greenberg, J. (2011) *Behavior in Organizations*. England: Pearson Education.
- Indajang, K., Halim, F. and Sudirman, A. (2021) 'The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal *Leadership* , Organizational Culture , and Teacher Competence', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, pp. 402–408.
- Kreitner, K. (2010) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2014) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 9th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, L. and Jackson, J. H. (2011) *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pakpahan, G. E. *et al.* (2019) 'Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sma swasta sultan agung pematangsiantar', *Jurnal Kinerja*, 16(2), pp. 131–138. Available at: <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D. G. (2000) 'Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research', *Journal of Management*, 26(3), pp. 513–563.

Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Stephen, P. R. and Coutler, M. (2009) *Management*. Edisi 8. United States of America: Pearson.

Profil Penulis



Rosharita, S.E., M.Si

Lahir di Tebing Tinggi, 19 November 1977, lulus dari Jurusan Sarjana Ekonomi dari Universitas Narotama, Surabaya pada tahun 2011. Gelar S-2 diperoleh dari program Studi Magister Ilmu Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pada tahun 2022. Saat ini menjabat sebagai Kepala Sekolah di salah satu Sekolah swasta, aktifitas keseharian berkolaborasi dengan teman sejawat dengan mulai menekuni menulis buku dan jurnal.

Email Penulis: rosharita.siantar@gmail.com

PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT

Dr. Ferry Panjaitan, S.E., M.Si
Universitas HKBP Nommensen Medan

Pendahuluan

Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi (Inrawan et al., 2022). Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul (Romy et al., 2022). Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memeplihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis. Karyawan harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan.

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus teapat dalam memilih strategi bisnis (Putri et al., 2021). Melalui

pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelentasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kulturperusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu struktur jaringan dan kulturperusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang (Muliana et al., 2020).

Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi (Inrawan et al., 2022). Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul (Romy et al., 2022). Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memeplihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis.

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukanantisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus teapat dalam memilih strategi bisnis (Putri et al., 2021). Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelentasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara

dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kulturperusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu struktur jaringan dan kulturperusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019).

Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support merupakan keyakinan karyawan tentang tingkat dukungan dan kepedulian organisasi untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional, penghargaan, dan kesejahteraan karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi, secara implisit atau eksplisit, seperti yang dijanjikan organisasi.

Perceived organizational support adalah dukungan organisasi yang dinilai karyawan dalam hal seberapa besar kontribusi nilai perusahaan, peduli terhadap kesejahteraan, dan memperlakukan karyawan secara adil, berdasarkan pengalaman karyawan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi. Dukungan ini dapat mempengaruhi psikologi proses bekerja karyawan. Dengan adanya keadaan psikologis yang positif dalam diri seorang karyawan akan memberikan organisasi keterampilan terbaik dari karyawan tersebut sehingga organisasi dapat memperoleh keuntungan (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019).

Perceived Organization Support merupakan sebuah aspek penting yang harus dimiliki oleh suatu organisasi karena dengan aspek tersebut maka sebuah organisasi dapat berjalan dengan produktif (Firnanda & Wijayati, 2021). Dalam hal ini terdapat dua anteseden dari *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan yaitu kepercayaan karyawan terhadap suatu organisasi mempengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas hubungan pertukaran dengan organisasi khususnya *perceived organizational support*.

Kepercayaan karyawan terhadap organisasi akan mempengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas hubungan pertukaran dengan organisasi yaitu *perceived organizational support*. Kepercayaan didefinisikan sebagai asumsi bahwa seseorang dapat mengandalkan orang lain untuk melakukan apa yang mereka katakan. Ketika seorang pemimpin percaya hal ini, karyawan pasti merasakan hal yang sama terhadap organisasi mereka. Secara tidak langsung, hal ini akan berdampak pada peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi Akses terhadap informasi, yaitu ketika seorang pemimpin bersedia untuk berbagi informasi baik atau buruk, mereka akan memperoleh kepercayaan dari karyawan. Karyawan akan merasa diperhatikan dan dipercaya oleh atasan mereka. Melalui berbagi informasi, perbaikan berkelanjutan dapat memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang, terutama melalui kesempatan pelatihan dan pengembangan profesional, yang tentunya tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga kepercayaan diri mereka. Jika kepercayaan diri meningkat, tentunya bukan hanya kinerja, kepuasan dan komitmen yang akan meningkat, tetapi juga persepsi karyawan terhadap organisasi dimana karyawan merasa telah dihargai dan dihormati (Santoso, 2021).

Perceived organizational support dipengaruhi oleh banyak aspek dari perlakuan organisasi terhadap karyawannya, sebaliknya pengaruh dari interpretasi karyawan terhadap organisasinya mendasari motivasi karyawan untuk membalas perlakuan tersebut. Hal tersebut mengimplikasikan kemungkinan adanya kesesuaian pada tingkat dukungan yang diharapkan oleh karyawan dalam organisasinya di berbagai bentuk dukungan dalam situasi yang berbeda-beda dan dalam artian secara luas. Termasuk didalamnya adalah interpretasi karyawan terhadap kemungkinan reaksi organisasi terhadap kejadian dimasa yang akan datang seperti karyawan sakit, kesalahan yang dilakukan karyawan, kinerja karyawan dan keinginan perusahaan untuk memberi gaji atau imbalan yang sesuai dan membuat pekerjaan karyawan berarti dan menarik bagi diri mereka (Demir, 2015).

Dampak *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support berkembang seiring pengalaman karyawan dari berbagai hal yang nyata dan hasil tak berwujud melalui proses pertukaran kesehariannya dengan organisasi (Kim & Mor Barak, 2015). Ketika pertukaran ini menghasilkan hasil yang positif maka akan mempengaruhi sikap dan perilaku atau aktivitas karyawan. Karyawan yang merasa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada peningkatan diri karyawan. Mengenai peningkatan diri yang timbul dari *perceived organizational support* dapat menyebabkan komitmen organisasi afektif melalui pengembangan nilai bersama.

Perceived organizational support secara langsung juga berhubungan dengan *innovative work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi menunjukkan kepedulian, menawarkan umpan balik yang tidak menghakimi dan jujur tentang hasil kerja karyawan dan mendukung tindakan karyawan, kecenderungan untuk memberikan ide kreatif, memberikan peluang, memecahkan masalah saat ini dan masa yang akan datang dan memasukkan ide kreatif karyawan ke dalam tindakan dan inovasi bagi perusahaan akan meningkat. Menurut Caesens, dkk (2016), beberapa dampak positif yang ditimbulkan dengan adanya persepsi dukungan organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Perceived organizational support* menyediakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud bagi karyawan, sehingga menghasilkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Hal ini terutama menjelaskan bagaimana *perceived organizational support* mengarah pada sikap dan perilaku positif karyawan. Konsekuensinya adalah meningkatkan sikap positif terhadap organisasi dan pekerjaan (misalnya, komitmen afektif, keterlibatan kerja), serta meningkatkan perilaku yang menguntungkan (misalnya, kinerja).

2. *Perceived organizational support* diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan perasaan dihargai. Dengan kata lain, *perceived organizational support* memberikan kepastian bahwa kontribusi yang berikan karyawan kepada organisasi akan menjadi timbal balik berupa suatu bentuk penerimaan dan pengakuan keanggotaan organisasi. Konsekuensinya adalah meningkatnya kesamaan nilai karyawan dengan organisasi, misalnya, *person organization fit*.
3. *Perceived organizational support* diasumsikan sebagai pemenuhan kebutuhan sosio-emosional karyawan di tempat kerja, seperti kebutuhan untuk harga diri, kepedulian, emosional dukungan, dan pengakuan, sehingga konsekuensi dari pemenuhan kebutuhan tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan subjektif karyawan misalnya, kepuasan kerja dan kesehatan.

Dimensi Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) dan kinerja organisasi saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. POS yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui beberapa mekanisme (Lie et al., 2021). Pertama, karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen pada organisasi. Mereka merasa bahwa organisasi peduli dengan kebutuhan mereka, dan akan berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi. Ini dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik secara keseluruhan. Kedua, POS yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih bahagia dalam pekerjaan mereka, yang dapat membantu mengurangi tingkat absensi, turnover, dan stres kerja. Ketiga, POS yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan dan komunikasi antara karyawan dan manajemen, yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih terbuka untuk memberikan masukan dan ide-ide yang dapat membantu organisasi mencapai

tujuannya. Oleh karena itu, organisasi yang peduli dan memberikan dukungan kepada karyawan mereka melalui POS yang tinggi, dapat memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini penting untuk dipertimbangkan dalam mengembangkan strategi dan kebijakan organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja.

Berdasarkan dari teori dukungan organisasi dari Eisenberger et al. (1986) ada tiga kategori utama dari persepsi karyawan yang dapat membentuk *perceived organizational support* yaitu (1) keadilan, (2) dukungan supervisor, dan (3) penghargaan organisasi dan kondisi kerja. Ketiga kategori tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Keadilan (*fairness*)

Keadilan merupakan memberi seseorang sesuatu yang sesuai dengan haknya. Perlakuan adil yang dapat mempengaruhi *perceived organizational support* adalah keadilan prosedural. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan melalui kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan di lingkungan kerja.

Membedakan aspek struktural dan aspek sosial dari keadilan prosedural. Aspek struktural merupakan keadilan yang ditinjau dari segi peraturan formal dan kebijakan mengenai karyawan, serta keputusan organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan, termasuk pemberitahuan sebelum sebuah keputusan diimplementasikan, penerimaan informasi yang akurat, dan kesempatan memberikan suara dalam pengambilan keputusan, sedangkan aspek sosial merupakan keadilan yang ditinjau dari cara organisasi memperlakukan dan menghormati karyawan.

2. Dukungan atasan (*supervisory support*)

Dukungan atasan adalah keterlibatan dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karena atasan bertindak sebagai wakil dalam organisasi. Pandangan karyawan mengenai dukungan

atasan merupakan indikasi dukungan organisasi. Karyawan juga mendapatkan gambaran sejauh mana manager menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan bawahannya.

3. Penghargaan dan kondisi kerja organisasi (*organizational rewards and job condition*)

Penghargaan adalah sesuatu yang diterima seorang karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya dan kondisi kerja organisasi adalah kondisi atau keadaan lingkungan kerja karyawan tersebut. Berbagai bentuk imbalan dan kondisi kerja yang berhubungan dengan *perceived organizational support*, seperti pengakuan, gaji, promosi, *Job Security*, *Autonomy*, *Role Stressor Stress*, pelatihan dan ukuran organisasi.

- a. *Pay, recognition, dan promotion*. Kesempatan untuk mendapatkan reward (gaji, pengakuan, dan promosi) membuat karyawan merasa kontribusinya dihargai sehingga akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- b. *Job security*. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi
- c. *Autonomy*. Dengan otonomi, karyawan merasa memiliki kontrol akan pekerjaan mereka. Dengan memberikan kepercayaan organisasi pada karyawan dalam memutuskan bagaimana karyawan akan melaksanakan pekerjaan, persepsi dukungan organisasi pada karyawan akan meningkat.
- d. *Role stressor Stress* mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan Stres berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi karena faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stresterkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan

persepsi dukungan organisasi, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*workoverload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*).

- e. *Training*. Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- f. *Organization size*. Individu merasa kurang berharga dalam organisasi yang besar karena kebijakan formal dan prosedur yang dapat menurunkan fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan karyawan sehingga mengurangi persepsi dukungan organisasi.

Faktor-Faktor *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepada mereka dalam hal kebijakan, prosedur, dan interaksi antara karyawan dan manajemen (Anggoro KR et al., 2022). POS mencerminkan bagaimana karyawan mempersepsikan perlakuan yang adil dan dukungan yang diberikan oleh organisasi, dan berdampak pada sikap, perilaku, dan kinerja karyawan (Umiyati et al., 2022). *Perceived organizational support* dapat terbentuk dari berbagai sumber, seperti kebijakan penggajian, pelatihan, promosi, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi mereka, umumnya lebih termotivasi, merasa memiliki perasaan yang lebih kuat terhadap organisasi, dan berkinerja lebih baik. Ada beberapa faktor yang memengaruhi *perceived organizational support*, di antaranya:

1. Keadilan organisasi: Karyawan akan merasa didukung jika mereka percaya bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil. Jika karyawan merasa bahwa kebijakan, prosedur, dan pengambilan keputusan organisasi adil, maka mereka akan lebih cenderung merasa didukung oleh organisasi.

2. Komunikasi: Komunikasi yang terbuka dan jelas dari atasan dan rekan kerja dapat meningkatkan POS. Karyawan akan merasa lebih didukung jika mereka dapat berbicara dengan atasan mereka dan merasa bahwa atasan mereka peduli dengan kebutuhan mereka.
3. Pelatihan dan pengembangan: Organisasi yang memberikan pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan POS karyawan. Pelatihan dan pengembangan membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi mereka.
4. Kompensasi dan tunjangan: Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar dengan adil dan diberikan tunjangan yang cukup akan cenderung merasa lebih didukung oleh organisasi. Kompensasi yang adil dan tunjangan yang memadai dapat membantu meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan karyawan.
5. Lingkungan kerja: Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan POS karyawan. Lingkungan kerja yang aman, bersih, dan nyaman dapat membantu karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam bekerja.

Perilaku Individu dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi

Perbedaan individual yang ada dalam diri anggota organisasi merupakan faktor penting yang turut menentukan respon perilaku mereka terhadap organisasi. Membahas mengenai masalah perilaku individu karyawan bagi seorang manajer atau pimpinan perusahaan merupakan perkara yang tidak mudah, karena menghadapi suatu hal yang tidak konkrit dan hanya dapat dirasakan. Sementara itu kegagalan seorang pemimpin dalam memahami perilaku individu anggotanya akan mempengaruhi kinerjanya sebagai pimpinan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi

secara keseluruhan. Maka dari itu penting untuk mengetahui apa saja pengaruh perilaku individu terhadap organisasi.

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan selisih dari sesuatu yang diharapkan dengan sesuatu yang diterima. Sampai sejauh mana seseorang pekerja merasakan kepuasan atas pekerjaannya, yakni semakin kecil selisihnya, cenderung seseorang akan merasa semakin puas. Kepuasan kerja menyangkut sikap pekerja terhadap pekerjaan dan kondisi-kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan sekerja, dan harapan-harapan pekerja terhadap pekerjaannya saat ini dan dimasa depan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan dan pada akhirnya dapat mengawal keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri

2. Stres

Stres adalah keadaan reaktif seseorang yang dapat berupa fisik, emosional, psikologis, kognisi/sikap dan perilaku yang disebabkan oleh kapasitas tidak seimbang, situasi tertentu atau berbagai tuntutan baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Setiap orang tak pernah steril dari stres. Stres merupakan perilaku individu yang harus dipahami dalam organisasi, karena; semua orang setiap hari berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan; setiap orang memerlukan energi yang lebih banyak untuk menggapai sukses demi sukses, stres tak jarang menimbulkan penyakit dan stres berhubungan erat dengan kinerja individu yang nantinya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

3. *Job Involvement*

Job involvement atau keterlibatan kerja mengukur tingkatan sampai sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya serta menganggap kinerja adalah penting bagi organisasi. Seseorang dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berperilaku dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan tersebut. *Job Involvement* berhubungan positif dengan *organizational citizenship* dan *job performance*. *Job Involvement* berhubungan negatif dengan tingkat kemangkiran dan pengunduran diri anggota organisasi.

4. *Organizational Commitment*

Organizational commitment atau komitmen organisasi mengukur sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada organisasinya dan bertekad setia didalamnya. Komitmen organisasi berhubungan negatif dengan tingkat kemangkiran maupun tingkat keluar masuk pegawai serta berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

5. *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support merupakan tingkatan keadaan dimana anggota organisasi yakin bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Apabila suatu saat mereka melakukan kesalahan, organisasi akan memaafkan dan mendukung mereka bekerja lebih baik. Begitu juga jika anggota memiliki permasalahan lain, misalnya masalah keuangan keluarga, organisasi akan selalu memikirkan kesejahteraan mereka.

6. *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan situasi dimana anggota organisasi yang sangat memiliki kemauan besar pada pekerjaannya dan merasakan hubungan mendalam dengan organisasi. Adanya hubungan emosional dan intelektual yang tinggi antara karyawan dengan pekerjaannya, organisasi, manajer,

atau rekan kerja yang memberikan pengaruh pada peningkatan hasil pekerjaannya. Perilaku tersebut harus diciptakan dan dipertahankan agar mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Anggoro KR, M. Y. A. R., Wahyuni, A., Sudirman, A., Fitriani, F., Lestari, A. S., Manik, E., Wicaksono, T., Wisudawaty, P., & Zulfikar, R. (2022). *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi* (Vol. 15, Issue 2). Widina Bhakti Persada.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR Practices and Innovative Work Behavior: The Moderating Effect of an Innovative Climate. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification. *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 131–148. <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.8>
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1–16.
- Inrawan, A., Tridianty Sianipar, R., Pandapotan Silitonga, H., Sudirman, A., & Dharma, E. (2022). Predictors Affecting Millennial Generation Work Satisfaction in Pematangsiantar City: a Quantitative Approach. *Applied Quantitative Analysis (AQA)*, 1(2), 1–14. <https://doi.org/10.31098/quant.747>
- Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2015). The mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support in the role stress-turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*, 52, 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.11.009>

- Lie, D., Sherly, Dharma, E., Wakhyuni, E., & Sudirman, A. (2021). Reflections on Teacher Job Satisfaction: The Role of Principal Supervision, Organizational Culture, Motivation, and Compensation. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 17(1), 234–248. <https://doi.org/10.29210/021121jpgi0005>
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan*. Widina Bhakti Persada.
- Romy, E., Pada, A. T., Susanti, N., Umiyati, H., & Sudirman, A. (2022). Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 1282–1299. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i3.2022>
- Santoso, S. (2021). Relationship between Social Media, Organizational Support, Subjective Norms and Perceived Behavioral Control to Form Entrepreneurial Intention. *Expert Journal of Business and Management*, 9(1), 1–10.
- Umiyati, H., Sudirman, A., Putri, E. R., Hasbi, I., Rimayanti, Desi Asmaret, H., Zulfah, Adiarsi, G. R., Nugroho, H., & Apriyeni, D. (2022). *Perilaku Organisasional*. Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis



Dr. Ferry Panjaitan, S.E., M.Si.

Lahir di Desa Siabal abal, Kecamatan Sipahutar Tapanuli Utara pada tanggal 14 Mei 1984. Lulus Doktor Ilmu Manajemen (S-3) dari Universitas Pajadjaran Bandung pada Pebruari 20217, Lulus Magister Ilmu Manajemen S-2 dari Universitas Sumatera Utara pada Tahun 2011 dan lulus Sarjana Ekonomi dari Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan pada tahun 2007. Penulis adalah Dosen Tetap Universitas HKBP Nommensen Medan dan menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Magister Manajemen di Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan, Selama ini penulis aktif mengajar dan menulis tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Metode Penelitian.

Email: ferrypanjaitan@uhn.ac.id

MOTIVASI DAN HUBUNGANNYA DENGAN PERILAKU ORGANISASI

Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si
Politeknik LP3I

Pendahuluan

Ada banyak faktor yang penting dan dapat mempengaruhi kinerja dalam pengembangan sebuah perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting yang utama dimiliki oleh sebuah perusahaan. Banyak sekali perusahaan yang kurang memperhatikan faktor SDM, padahal itu merupakan faktor internal yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan atau menurunkan kualitas dalam perusahaan tersebut. Dalam meningkatkan kualitas SDM, diperlukan disiplin yang tinggi dan solidaritas antar pegawai. Tidak hanya itu, diperlukan pula motivasi kerja untuk para pegawai agar dapat meningkatkan kualitas kinerja yang lebih baik lagi kedepannya. Motivasi kerja pegawai perlu diperhatikan lagi agar dapat mengontrol kinerja manajemen dalam perusahaan atau instansi. Tak jarang, banyak perusahaan yang sulit berkembang hanya karena pegawai yang kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini tentu akan berpengaruh pada perilaku organisasi.

Pengertian Motivasi

Secara umum motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam mencapai tujuannya. Elemen-elemen ini

tentunya berpengaruh pada kinerja. Hal ini dikarenakan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam perusahaan, apabila pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kualitas kinerja perusahaan akan meningkat dan lebih baik lagi untuk kedepannya, namun sebaliknya apabila pegawai dalam sebuah perusahaan memiliki motivasi yang rendah bahkan tidak memiliki motivasi dalam dirinya maka kinerja perusahaan tersebut akan cenderung stagnan atau bahkan semakin turun. Menurut Sentot Imam Wahjono (2020: 88) motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Sedangkan menurut Gilbert *et al* yang diterjemahkan oleh Sentot Imam Wahjono (2020: 89), terdapat empat asumsi dasar motivasi yaitu:

1. Motivasi adalah arah dari upaya
2. Motivasi adalah intensitas
3. Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu
4. Motivasi adalah ketepatan upaya.

Menurut Afandi (2018), motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan ikhlas, senang hati, dan bersungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas.

Kemudian menurut Pratiwi (2019: 97) Mengatakan “Motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas, dan durasinya”.

Motivasi merupakan salah satu bagian yang penting dalam manajemen organisasi. Motivasi yang baik harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu dalam organisasi akan banyak menentukan kualitas perilaku

yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan sehari-hari lainnya (Baharuddin, Musa, & Buharnuddin, 2022)

Jadi dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja yaitu suatu proses dorongan dari dalam diri individu/seseorang yang dapat membangkitkan, mengarahkan perilaku dalam melakukan sebuah pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam sebuah organisasi maupun kebutuhan perusahaan bahkan instansi.

Teori Kebutuhan

Pada dasarnya motivasi merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Teori Kebutuhan McClelland (*McClelland Theory of Needs*) dalam Yoyo Sudaryo (2018:67) menyatakan bahwa pencapaian/prestasi, kekuasaan, dan hubungan adalah kebutuhan penting dalam membantu menjelaskan motivasi. Seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam situasi yang sama. Teori motivasi berhubungan dengan konsep pembelajaran dan kebutuhan berasal dari budaya. Kebutuhan yang kuat di dalam diri seseorang, untuk memotivasi dirinya untuk menggunakan perilaku yang dapat mendatangkan kepuasannya. Teori kebutuhan McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
2. Kebutuhan kekuasaan (*need for power*), yaitu kebutuhan/Hasrat untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak berperilaku sebaliknya.

3. Kebutuhan hubungan/afiliasi (*need for affiliation*), yaitu keinginan untuk menjadi suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Cara Membangun Motivasi

Wibowo (2011) mengemukakan teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan kerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara yang dilakukan untuk dapat membangun motivasi yaitu:

1. Menilai Sikap. Pimpinan harus memahami sikap terhadap bawahan, membentuk cara berperilaku terhadap semua orang dan memberikan perhatian serta menunjukkan kompetensi pada setiap kesempatan.
2. Menjadi Pimpinan yang Baik. Seorang pimpinan yang baik harus mempunyai karakteristik (a) mempunyai komitmen untuk bekerja, (b) melakukan kolaborasi dengan bawahan, (c) percaya kepada orang, (d) loyal pada teman kerja, dan (e) menghindari politik kantor.
3. Memperbaiki Komunikasi. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan lengkap secepat mungkin melalui alat komunikasi.
4. Menciptakan Budaya Tidak Menyalahkan. Setiap orang harus menerima kegagalan. Untuk memotivasi secara efektif diperlukan budaya tidak menyalahkan, dimana kesalahan harus dikenal dan menggunakan untuk perbaikan keberhasilan pada masa yang akan datang.
5. Memenangkan Kerja Sama. Pimpinan harus dapat saling bekerjasama dengan bawahan.
6. Mendorong Inisiatif. Tanda yang pasti untuk motivasi tinggi adalah banyaknya inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Semua bawahan perlu diberi dorongan untuk mencapai tujuan dengan menetapkan target tinggi dan realistis.

Pengertian Organisasi

Pengertian Organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2008) dalam Yoyo Sudaryo (2018: 165). Menyatakan bahwa,

“Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that function on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”.

Organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif berkelanjutan untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama).

Menurut Robbins (2001) suatu organisasi adalah produktif jika organisasi itu mencapai tujuan-tujuannya dan mencapainya dengan mengubah masukan, menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah. Seperti, produktifitas menyiratkan suatu kepedulian, baik akan efektifitas maupun efisiensi.

Perilaku Organisasi

Manusia sebagai makhluk sosial yang pada dasarnya tidak dapat berdiri sendiri dalam memenuhi hidupnya, dia akan membentuk suatu kelompok yang disebut organisasi. Manusia merupakan pendukung utama setiap organisasi, dimana perilaku manusia dalam suatu organisasi merupakan awal dari perilaku organisasi. Robbins (2001) menyatakan perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi memperbaiki keefektifan organisasi.

John M, Robert dan Michael dalam Yoyo Sudaryo (2018:170). Mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi perilaku, sikap dan kinerja manusia dalam suatu lingkungan organisasi, yang didasarkan pada teori, metode dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, sosiologi, ilmu politik dan antropologi budaya, untuk mempelajari individu, kelompok, struktur dan proses. Selanjutnya Jhon M, Robert dan Michael juga mengemukakan pandangan multidisiplin dari perilaku

organisasi, yang mengilustrasikan beberapa hal penting, yaitu (1) perilaku organisasi merupakan cara berfikir. Perilaku dipandang beroperasi pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. (2) Perilaku organisasi adalah multidisiplin. Ini berarti bahwa ilmu ini menggunakan prinsip, model, teori dan metode dari berbagai disiplin lain. (3) Dalam perilaku organisasi terdapat orientasi humanistic yang tampak jelas. (4) Bidang perilaku organisasi berorientasi pada kinerja. (5) Bidang perilaku organisasi sangat bergantung pada disiplin yang diakui, peran metode ilmiah dalam mempelajari variabel dan hubungan dianggap penting. (6) Bidang perilaku organisasi memiliki orientasi penerapan yang jelas, bidang ini berkaitan dengan pengelolaan organisasi.

Motivasi dan Hubungannya dengan Perilaku Organisasi

Dari berbagai teori yang sudah dijelaskan sebelumnya mengenai motivasi dan perilaku organisasi. Dimana motivasi kerja merupakan suatu proses dorongan dari dalam diri individu/seseorang yang dapat membangkitkan, mengarahkan perilaku dalam melakukan sebuah pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam sebuah organisasi maupun kebutuhan perusahaan bahkan instansi. Tentunya mempunyai keterkaitan erat sehingga menurut Wibowo (2011: 385) mengatakan bahwa motivasi datang dari dalam diri manusia, sehingga pimpinan organisasi perlu menciptakan kondisi di mana pekerja dapat memotivasi diri mereka sendiri. Pimpinan perlu memberikan alasan kepada pekerja untuk percaya pada diri mereka sendiri dan organisasi tempat mereka bekerja.

Dengan adanya motivasi, seorang individu dapat dengan efektif melakukan perkerjaannya. Hal ini sangat berkaitan dengan kepuasan kerja. Menurut Dr. Sentot Imam Wahjono (2020: 88) motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Terkait dengan perilaku organisasi sebagai studi perilaku, sikap

dan kinerja manusia dalam suatu lingkungan organisasi tentunya sangat berhubungan erat dengan motivasi.

Pada akhirnya perilaku organisasi memberikan sejumlah tantangan dan peluang. Hal ini tentunya mendorong suatu organisasi untuk menciptakan inovasi dan menguasai perubahan-perubahan yang terjadi dimana kemenangan akan mendatangi organisasi-organisasi yang mempertahankan eksistensi perusahaan, memperbaiki mutu produksi yang dihasilkan, dan dapat mengalahkan pesaing mereka dengan produk yang baik dan jasa inovatif. Motivasi karyawan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu pendorong bagi inovasi dan perubahan dalam organisasi. Bagaimana tantangan bagi perusahaan untuk tetap dapat merangsang kreatifitas karyawan dan beradaptasi terhadap perubahan.

Daftar Pustaka

- Afandi, Pandi (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Baharuddin, A. A., Musa, M., & Buharnuddin. (2022). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Sales. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi (JAMANE)*, 1, 56.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. USA: Pearson Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Pratiwi (2019). *Komitmen Mengajar*. Bandung: Penerbit Andi
- Robbins, Stephen. P (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen. P., & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sudaryo, Yoyo. (2018). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Bandung: Penerbit Andi
- Wahjono, M. D., & dkk. (2020). *Pengantar Bisnis (2 ed.)*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wibowo. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*. Depok: Rajawali Press.

Profil Penulis



Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si

Penulis sebelumnya telah bekerja di beberapa perusahaan swasta baik nasional maupun internasional dan sejak tahun 2008 bekerja sebagai dosen dan melakukan Tridharma. Penulis merupakan dosen tetap di Politeknik LP3I sebuah perguruan tinggi vokasi swasta di Bandung.

Dosen mata kuliah Work Report Writing Technique (WRWT) dan Research Writing Methodology (RWM) Saat ini penulis sudah memiliki jabatan fungsional akademik asisten ahli, alumni dari Jurusan Antropologi (S1) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran (UNPAD), Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan saat ini sedang menempuh studi Pendidikan S2 Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Bandung. Penulis aktif sebagai peneliti riset bidang ilmu sosial dan ekonomi, konsultan perencanaan serta aktif dalam menulis artikel di jurnal nasional serta menulis buku tentang manajemen sumber daya manusia, pemberdayaan masyarakat, sosial ekonomi dan lainnya. Selain itu pula penulis aktif sebagai konsultan di lembaga donor, kementerian maupun pemerintah daerah.

Email Penulis: santysriharyati@plb.ac.id

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Deara Shinta Lestari, S.S.T., M.E
STIE IBEK Pangkalpinang

Komunikasi dan Organisasi

Suatu Organisasi terdiri dari beberapa unsur yang dimana unsur-unsur tersebut tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain, atau dengan kata lain bahwa unsur-unsur tersebut saling terikat satu sama lain sehingga menciptakan satu kesatuan yang utuh. Salah satu unsur penggerak dari organisasi adalah Man (orang-orang/SDM). Untuk dapat menjalankan peran mereka dalam organisasi tersebut maka diperlukan suatu metode sebagai penghubung antara satu dengan orang yang lain dalam melakukan interaksi dalam bentuk komunikasi.

Komunikasi menjadi suatu napas dalam organisasi, keberlangsungan organisasi sangat memiliki ketergantungan akan pola komunikasi yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Jaringan komunikasi antar manusia yang saling bergantung dalam konteks tujuan bersama organisasinya. Dikarenakan sebagai makhluk sosial maka kita sangat membutuhkan komunikasi untuk menjaga keharmonisan antar sesama.

Pengertian Komunikasi

Komunikasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pengiriman dan penerimaan pesan maupun berita dari dua orang atau lebih agar pesan yang diberitakan

dapat dipahami oleh lawan bicara. Menurut Jenis dan Kelly Komunikasi adalah proses yang dilakukan melalui seseorang atau komunikator dengan menyampaikan stimulus yang tujuannya mengubah atau membentuk perilaku orang lain. Namun menurut Raymond Ross komunikasi merupakan suatu proses penyortiran, memilih dan mengirimkan symbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar. Sehingga dapat kita Tarik satu kesimpulan bahwa komunikasi adalah proses mengirim, memilah dan menerima pesan atau simbol dari seseorang ataupun lebih dengan pesan tersebut bisa sampai dan dipahami oleh pendengar atau penerima pesan. Menurut Cartier dan Harwood komunikasi itu adalah proses pengulangan dari ingatan-ingatan. Sedangkan menurut Webster komunikasi merupakan proses proses pertukaran kejadian-kejadian dan pendapat-pendapat dan bukanlah teknologinya, seperti telepon, telegraf, radio dan sejenisnya.

Pengertian Organisasi

Stephen Robbins menjelaskan bahwa organisasi adalah sebagai sebuah kelompok atau kesatuan dalam kehidupan sosial yang dikoordinasikan serta dilakukan dengan sadar dan dibatasi oleh hal relatif yang dapat diidentifikasi.

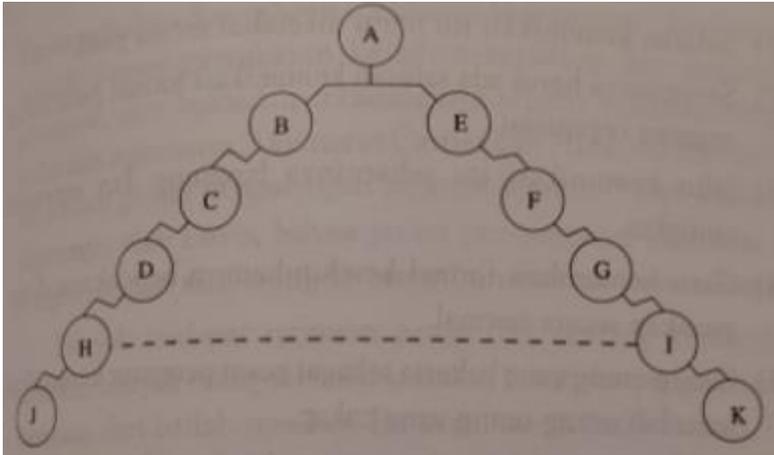
Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi adalah suatu proses penerimaan dan penyampaian berita atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak akan terjadi, jika ketika penyampai berita tidak memberikan penyampaian yang tepat secara patut dan penerima pesan atau berita menerimanya tidak alam bentuk distorsi. Namun demikian, pada kenyataannya komunikasi tidak seideal yang dikatakan tersebut. Banyak terdapat sejumlah kemungkinan penghalang (*Blocks*), dan penyaring (*filters*) didalam saluran komunikasi. Pengirim mencoba untuk mengkodekan berita atau buah pikirannya ke dalam suatu bentuk yang dianggapnya paling tepat, lalu kemudian dikirimkan kode-kode buah pikiran tersebut, dan penerima berusaha memahami kode

tersebut (*decoding*). Akan tetapi didalam proses perjalanan berita tadi banyak terdapat serangkaian persepsi atau gangguan yang mencoba untuk mengurangi kejelasan dan keterangan berita. Halangan besar untuk dapat mencapai komunikasi yang efektif dan ideal adalah jika terjadi aneka macam persepsi. Pengirim menyampaikan berita dengan tidak jelas, dan menggunakan saluran transmisi yang salah. Demikian pula penerima, mungkin sedang memikirkan hal yang lain pada saat itu dia harus menerima berita dari pengirim, maka dia hanya mendengar beritanya tetapi tidak tahu tentang isi informasinya.

Di dalam sejarah Administrasi dan Manajemen, pada awal mula-mulanya ilmu ini sedikit sekali memberikan perhatiannya pada permasalahan komunikasi. Walaupun secara implisit, komunikasi termasuk fungsi manajemen pemberian perintah dan prinsip dalam struktur hierarki, para ahli administrasi dan manajemen pada awal mulanya tidak pernah mengembangkan hal in secara penuh atau diintergrasikan kedalam teori manajemen. Henri Fayol merupakan orang yang pertama kali melakukan analisis komunikasi secara mendetail dengan meliputi atau melengkapi cara memecahkan persoalan komunikasi yang bermakna.

Konsepsi “Jembatan Fayol” terkenal untuk mengatasi permasalahan hambatan pada komunikasi formal dalam lingkup suatu organisasi. Berikut gambaran dari konsep jembatan fayol:



Gambar 12.1 Konsep Jembatan Fayol dalam Komunikasi

Penjelasannya adalah sebagai berikut: Jika pejabat H akan berkomunikasi dengan pejabat I, berdasarkan aturan formal organisasi maka H harus melewati Pejabat D, C, B, A, E, F dan G. Demikian pula sebaliknya jika pejabat I akan memberikan balasan komunikasinya pun harus melalui G, F, A, kemudian turun ke B, C, dan D. Ini berarti proses komunikasi tersebut melewati banyak meja yang harus dilewati oleh seseorang yang akan melakukan komunikasi secara formal dengan yang lainnya. Cara ini akan dapat menjadi hambatan dan juga kurang efisien. Dikarenakan hal itulah yang menjadi penyebab Fayol menyarankan untuk mendirikan jembatan penyeberangan sebagai jalan pintas untuk melakukan komunikasi antara pejabat H dengan Pejabat I.

Selanjutnya usaha untuk membuat komunikasi menjadi efisien adalah dilakukan oleh Chester Barnard pada akhir tahun 1930. Usaha ini amat bermanfaat untuk mengembangkan komunikasi sebagai suatu dinamika yang penting dalam ilmu perilaku organisasi. Karena dia percaya bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk suatu organisasi. Tiga unsur pokok dalam membentuk organisasi adalah Komunikasi, Tujuan Organisasi dan Kemauan. Menurutnya komunikasi dapat menjadi dinamisator suatu sistem kerja sama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang yang ada didalamnya. Barnard

juga menjalinkan konsep organisasi dengan konsep otoritasnya, yaitu penekanan pada pengertian dan pemahaman itu harus terjadi sebelum otoritas itu dapat dikomunikasikan oleh atasan kepada bawahan. Ada Tujuh faktor komunikasi yang berpedan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif didalam organisasi, Faktor itu secara singkat dikutipkan sebagai berikut:

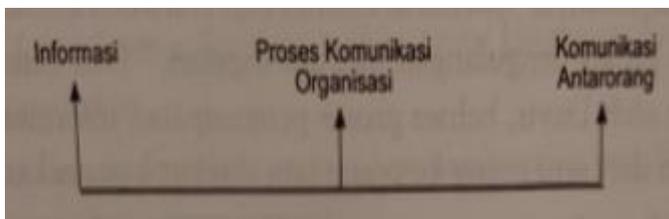
1. Saluran komunikasi harus diketahui secara pasti.
2. Semestinya dan seidealnya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap organisasi.
3. Jalur komunikasi itu seharusnya adalah langsung dan sependek mungkin.
4. Garis komunikasi formal keseluruhannya hendaknya dipergunakan secara normal.
5. Orang-orang atau partisipan yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi harus memiliki kecakapan yang mumpuni.
6. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasinya sedang berfungsi.
7. Setiap komunikasi haruslah disahkan.

Semenjak usaha-usaha Fayol dan Barnard tersebut, dinamika komunikasi merupakan salah satu pusat bahasan didalam ilmu perilaku organisasi.

Istilah komunikasi sendiri secara bebas dipergunakan oleh setiap orang dalam tatanan masyarakat, termasuk didalamnya adalah para ahli-ahli perilaku organisasi. Berdasarkan pendapat Webster, istilah komunikasi berasal dari istilah Latin *Communicare*, bentuk *Past Participle* dari *Communicatio* dan *Communicatus* yang berarti suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegraf, radio dan lainnya. Selain itu, komunikasi juga adalah suatu proses penyampaian atau pemberitahuan dan penerimaan suatu keterangan, tanda atau jabar lewat pembicaraan, gerakan, tulisan dan lain sebagainya.

Semakin banyak rumusan pengertian tentang komunikasi, maka kita dapat melihat bahwa dinamisnya ilmu tersebut. Namun demikian, hampir semua rumusan pengertian komunikasi yang dipergunakan dalam literatur ilmu yang membahas tentang perilaku organisasi menekankan adanya penggunaan simbol-simbol untuk menstransfer pengertian dari suatu informasi. Lebih dari itu, yang teramat penting didalam memahami komunikasi menurut perilaku organisasi bahwa komunikasi adalah suatu proses antarorang atau antar pribadi yang melibatkan suatu usaha untuk mengubah perilaku. Perilaku yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan unsur pokok dalam proses komunikasi ini.

Tiga unsur pokok yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi komunikasi adalah sebagai berikut:



Gambar 12.2 Tiga Unsur Pokok Mengidentifikasi Komunikasi

Sifat Informasi

Komunikasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: partisipan dalam komunikasi, motivasinya, latar belakang pendidikan, dan prasangka-prasangka pribadinya (personal bias). Adapun sifat dari informasi yang datang sangat dipengaruhi oleh jumlah besar sedikitnya informasi yang diterima, cara penyajian dan pemahaman informasi, dan proses umpan balik. Ketiga faktor yang mempengaruhi informasi tersebut disebutkan dengan istilah lain yaitu kelebihan informasi (*overload*), pengertian dan *feedback*.

1. Kelebihan informasi (*overload*)

Hal ini merupakan suatu keadaan bahwa besarnya jumlah informasi yang diterima akan banyak mempengaruhi jalannya komunikasi. Muatan informasi yang berlebihan ini lebih condong

menimbulkan reaksi-reaksi yang negatif terhadap komunikasi sebagaimana pendapat Miller.

2. Pengertian

Sifat informasi yang datang juga sangat dipengaruhi oleh pengertian dan pemahaman penerima informasi. Dengan demikian informasi yang disampaikan oleh seseorang sebagai sumber informasi, pengertiannya tidaklah semata-mata ditentukan oleh sumber informasi saja. Karena pengertian dari kedua pihak sangat menentukan terjadinya hakikat informasi tersebut. Sebagaimana pendapat dari William Scott bahwa ada lima variabel penyebab kegagalan komunikasi dalam suatu organisasi, salah satunya ialah kegagalan mengerti.

3. Umpan Balik (*Feedback*)

Langkah berikutnya untuk menjamin adanya pengertian antara pengirim dan penerima informasi adalah dengan melakukan umpan balik. Umpan balik merupakan suatu cara untuk menguji seberapa jauh informasi yang dikomunikasikan itu dimengerti. Ini juga berarti suatu proses laporan tentang apa yang dikatakan oleh pengirim dapat tidak membentuk pengertian pada penerima. Selain umpan balik dapat menguji pengertian dan menyempurnakan ketepatan pelaksanaan pekerjaan, umpan balik juga dapat memperlambat proses pekerjaan. Herbert Kaufman berpendapat ada lima macam sumber pelaksanaan umpan balik antara lain:

- a. Laporan
- b. Inspeksi
- c. Kasak kusuk atau jaringan hubungan pribadi
- d. Penyelidikan
- e. Sentralisasi kegiatan

Ringkasan karakteristik dari Umpan Balik yang efektif dan tidak efektif adalah sebagai berikut:

Umpan balik yang efektif	Umpan balik yang tidak efektif
1. Cenderung untuk membantu pegawai	1. Cenderung memperkecil arti peranan pegawai
2. Khusus dan terperinci (specific)	2. Bersifat umum
3. Deskriptif	3. Bersifat menilai (Evaluative)
4. Bermanfaat	4. Tidak bermanfaat
5. Memperhitungkan Waktu	5. Tidak memperhitungkan ketepatan waktu
6. Kesiapan pegawai untuk menerima dan memberikan umpan balik	6. Membuat pegawai bertahan
7. Jelas	7. Tidak memudahkan pengertian
8. Sah dan benar	8. Tidak sah dan tidak benar

Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan suatu proses yang sangat penting dalam keberlangsungan hidup suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan oleh Chester Barnard bahwa “setiap teori organisasi yang tuntas, komunikasi akan menduduki suatu tempat yang utama, karena susunan, keluasan dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi. Selanjutnya Katz dan Khan menegaskan bahwa “komunikasi adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas didalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi atau masyarakat. Herbert simon meninjau dari keputusan yang diambil dalam suatu organisasi berpendapat bahwa “ Suatu pertanyaan yang harus dipertanyakan dalam setiap proses administrasi ialah bagaimanakan suatu keputusan itu dapat mempengaruhi setiap orang? Jawabannya adalah tanpa komunikasi keputusan tidak bisa mempengaruhi mereka. Merujuk kepada pendapat-pendapat tersebut maka dapat kita tarik satu kesimpulan bahwa komunikasi sangat memiliki peranan penting dalam suatu organisasi.

Komunikasi didalam dan diluar organisasi memiliki perbedaan yang sangat mendasar yang dapat kita analisa, yaitu adalah pada posisi struktur hierarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi. Perilaku komunikasi orang diluar organisasi adalah melakukan komunikasi yang tidaklah mengikat, karena tidak ada struktur hierarki yang diterapkan. Sebagaimana pendapat yang dikatakan oleh Everett Rogers yaitu “suatu alasan yang penting untuk memperelajari komunikasi organisasi ialah bahwa komunikasi tersebut terjadinya sangat tergantung pada struktur. Suatu struktur organisasi cenderung untuk mempengaruhi proses komunikasi, dengan demikian komunikasi dari bawahan kepada pimpinan sangat berbeda dengan komunikasi antar sesamanya.” Secara tradisional, struktur organisasi dipandang sebagai suatu jaringan tempat mengalirnya informasi. Oleh karena itu dalam hubungannya dengan suatu jaringan, maka isi komunikasi akan terdiri dari beberapa hal berikut:

1. Instruksi dan perintah untuk dikerjakan atau tidak untuk dikerjakan selalu dikomunikasikan kebawah melalui rantai komando dari seseorang kepada orang yang berada dibawah hierarkinya langsung.
2. Laporan, pertanyaan, permohonan selalu dikomunikasikan keatas melalui rantai komando dari seseorang kepada atasannya langsung.

Komunikasi yang ada juga dikenal menjadi dua jenis yaitu komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam suatu struktur organisasi. Sedangkan komunikasi informal adalah arus informasinya sesuai dengan kepentingan pribadi atau kehendak pribadi yang ada didalam organisasi tersebut. Proses hubungan komunikasi informal ini tidak mengikuti aturan jalur struktural formal berada dibawah berkomunikasi dengan seseorang ditingkat pimpinan. Pada hakikatnya komunikasi struktur formal dapat dibedakan menjadi tiga dimensi yaitu:

1. Dimensi Vertikal

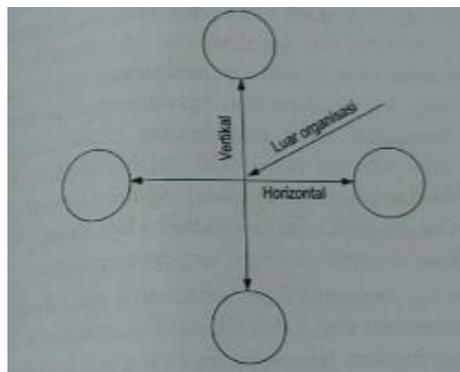
Adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya, seperti yang tergambar dalam susunan organisasi yang menggambarkan hubungan kerja antara atasan dan bawahan.

2. Dimensi Horizontal

Adalah pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan yang sama. Tujuan komunikasi ini adalah untuk melakukan koordinasi. Komunikasi berdimensi horizontal ini sebagian dapat dilakukan secara tertulis maupun secara lisan.

3. Dimensi Luar Organisasi

Dimensi komunikasi ini timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak bisa hidup sendirian. Ia merupakan bagian dari lingkungan ekosistemnya. Karena itu organisasi membutuhkan berbicara atau berkomunikasi dengan pihak luar yang berada dalam lingkungannya. Dimensi ini bukan merupakan bandingan dari dua dimensi sebelumnya. Dimensi ini juga tidak mengikuti sistem status organisasi seperti terlihat dalam kedua dimensi terdahulu. Didalam dimensi ini, informasi masuk kedalam suatu organisasi berasal dari luar, demikian pula sebaliknya, suatu informasi dikirim dari suatu organisasi ke pihak luar.



Gambar 12.3 Tiga Dimensi Komunikasi Organisasi

Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi Antarpribadi atau komunikasi antara orang per orang. Komunikasi ini memiliki penekanan pada proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain. Dalam hal ini komunikasi dipandang sebagai cara dasar untuk mempengaruhi perubahan perilaku, dan yang mempersatukan proses psikologi seperti misalnya persepsi, pemahaman dan motivasi disatu pihak dengan bahasa pada pihak yang lain. Komunikasi ini sebenarnya sama dengan pengertian komunikasi yang sudah dikenal pada umumnya. Secara formal dapat diartikan sebagai proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seseorang dan diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil dari orang-orang, dengan suatu akibat dan umpan balik yang segera. Suatu komunikasi antarpribadi bisa efektif nampaknya dapat dikenal dengan lima hal berikut, yakni:

1. Keterbukaan
2. Empati
3. Dukungan
4. Kepositifan
5. Kesamaan

Komunikasi antarpribadi bisa dikatakan efektif jika keterbukaan dalam berkomunikasi ini diwujudkan. Akan sangat tidak efektif kalau terjadi dua orang berkomunikasi yang satu mengemukakan pendapatnya, sedangkan lawan bicaranya dari awal sampai akhir diam saja tidak ada reaksi.

Daftar Pustaka

- Charles E. Redfield. 1957. Communication in Management, a Guide to administrative Communication. The University of Chicago Press. Chicago.
- Chester I. Barnard. 1938. The Function of the Executive. Cambridge Mass. Harvard.
- Daniel Katz dan Robert. L. Khan. 1966. The Social Psychology of Organization. Wiley. New York.
- Fred Luthans dan Mark J. Martinko. 1979. The Practice of Supervision and Management.
- Fred Luthans. 2012. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. PT. Andi. Yogyakarta.
- Herbert Kaufman. 1973. Administrative Feedback, Monitoring Subordinates Behavior. The Brooklin Institution. Washinton, D.C.
- Hovland, Jenis & Kelly. 2005. Filsafat Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. PT Tunas Jaya Lestari. Jakarta.
- P.A, Cartier dan K.A.Harwood, seperti yang dikutip oleh William G.Scott. 1962. Human Relation in Management, a behavior science approach, philoshopy, analysis and issues. Richard D Irwin, Inc. Illinois. Homewood.
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1. Edisi 8. Prenhallindo. Jakarta.
- Toha, Miftah. 2011. Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Ed. 1. Cet. 21. Rajawali Pers. Jakarta.
- Webster's New World Dictionary. 1956. McMillan & Co, Ltd. London.

Profil Penulis



Deara Shinta Lestari, S.S.T., M.E

Penulis merupakan salah satu putri daerah kelahiran kota Pangkalpinang, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang memiliki ketertarikan akan permasalahan Ekonomi seperti salah satunya adalah Manajemen. Penulis menyelesaikan pendidikan Menengah Atas pada SMAN 4 Kota Serang pada jurusan IPA. Setelah itu penulis menyelesaikan Pendidikan Strata Satu di FEB Universitas Trisakti Jakarta pada Program DIV Keuangan dengan konsentrasi Pasar Modal di tahun 2014, Dua Tahun kemudian penulis menyelesaikan Pendidikan Strata Dua di Magister Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti pada tahun 2016. Saat ini penulis merupakan salah satu dosen tetap Program Studi Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBEK Pangkalpinang. Penulis memiliki spesialisasi kompetensi dibidang Keuangan Publik dan Pasar Modal. Penulis juga aktif dalam melakukan pembinaan kepada mahasiswa di lingkungan kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBEK Pangkalpinang serta aktif mengikuti pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pasar modal dan *leadership*. Selain itu juga penulis tergabung dalam ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia) dan Pengurus dari MES Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Email Penulis: deara.shinta@gmail.com

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI

Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc
STIE Ciputra Makassar

Pendahuluan

Kepemimpinan dan iklim organisasi adalah dua elemen penting yang saling terkait dan saling memengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi diperlukan untuk mengarahkan, mengatur, dan memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Sementara itu, iklim organisasi adalah lingkungan sosial dan psikologis dalam organisasi yang menciptakan suasana hati, motivasi, dan persepsi karyawan terhadap organisasi tempat bekerja (Safrizal, 2022).

Peran kepemimpinan dan iklim organisasi menjadi semakin penting dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis (Widiyanti & Sawitri (2020). Seorang pemimpin yang baik tentunya dapat menciptakan iklim organisasi yang positif dan membawa individu dalam organisasi menuju keberhasilan bersama. Berbeda jika kepemimpinan yang buruk atau iklim organisasi yang dibangun negatif, pasti dapat menghambat kinerja individu dalam organisasi dan berdampak buruk pada produktivitas dan kualitas kerja (Sitorus, 2022).

Maka dari itu, penting bagi setiap organisasi untuk memahami hubungan antara gaya kepemimpinan dan membangun iklim organisasi, sehingga perlu memahami

mengenai konsep, definisi, dan faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan dan iklim organisasi, selain itu perlu juga dipahami bagaimana kepemimpinan memengaruhi iklim organisasi dan sebaliknya.

Tulisan ini untuk memberikan pemahaman yang lebih luas dan mendalam tentang hubungan antara kepemimpinan dan iklim organisasi. Hal ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan strategi bagi pemimpin organisasi dalam membangun komitmen seorang pemimpin dalam iklim organisasi yang dinamis, sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan sukses bersama.

Kepemimpinan dalam Organisasi

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi. Menurut Salas *et al.*, (2021) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini berarti, kepemimpinan melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin memegang peran penting dalam memotivasi, mengarahkan, dan mengelola sumber daya manusia dalam organisasi (He *et al.*, 2021).

Faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan antara lain adalah kepribadian, pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan. Kepribadian yang ideal untuk seorang pemimpin adalah memiliki kepercayaan diri, kemampuan memimpin, inisiatif, dan kepemimpinan yang dapat dipercaya. Pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki juga sangat penting untuk seorang pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dan efektif (Zhang *et al.*, 2019).

Kepemimpinan juga memiliki dampak besar pada kinerja organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja, sementara kepemimpinan yang buruk dapat

menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan tidak termotivasi untuk bekerja secara optimal (Nani & Safitri 2022). Oleh karena itu, penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memimpin secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Amanchukwu *et al.*, 2015).

2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang biasa ditemukan dalam lingkungan organisasi. Setiap tipe kepemimpinan memiliki karakteristik dan kelebihan serta kekurangan yang berbeda-beda. Berikut adalah penjelasan beberapa mengenai tipe-tipe kepemimpinan menurut beberapa sumber:

a. Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang otoriter, ditunjukkan dengan pemimpin yang mengambil keputusan tanpa melibatkan bawahan (Tang, 2019). Kepemimpinan otokratik adalah tipe kepemimpinan dimana pemimpin mengambil keputusan secara mandiri tidak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan tipe ini sangat dominan (Jony *et al.*, (2019). Pemimpin yang menggunakan tipe kepemimpinan ini biasanya selalu memberikan perintah kepada bawahan dan menerapkan kontrol yang ketat terhadap seluruh aspek dalam organisasi. Kepemimpinan autokratik sering digunakan dalam situasi-situasi krisis atau ketika keputusan harus diambil dengan cepat.

b. Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah tipe kepemimpinan yang memperhatikan masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan (Bedi, 2020). Dalam kepemimpinan demokratik, pemimpin memfasilitasi proses pengambilan

keputusan dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menyampaikan pandangan mereka (Jony *et al.*, (2019)). Tipe kepemimpinan ini terlihat pada kolaborasi pimpinan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan demokratis biasanya digunakan dalam situasi yang membutuhkan kreativitas dan inovasi.

c. Kepemimpinan *Laissez-faire*

Kepemimpinan *laissez-faire* adalah tipe kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk mengambil keputusan dan bekerja secara mandiri dan cepat (Jony *et al.*, (2019) ; Dastane, (2020)). Tipe ini pemimpin memberikan sedikit arahan atau kontrol terhadap pekerjaan bawahan. Kepemimpinan *laissez-faire* digunakan ketika bawahan memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi, serta mampu bekerja secara mandiri tanpa bimbingan dari pemimpin.

d. Kepemimpinan Transaksional

Tipe kepemimpinan transaksional melibatkan pemimpin yang memberikan insentif atau penghargaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pencapaian target atau tujuan tertentu. Pemimpin dengan tipe ini fokus pada pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan melalui sistem penghargaan dan hukuman yang jelas (Abdelwahed, 2023). Tipe ini efektif dalam situasi yang membutuhkan pencapaian hasil yang terukur.

e. Kepemimpinan Transformasional

Tipe kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan dimana pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada diri mereka sendiri. Kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin mampu membawa perubahan positif dalam organisasi dan mengembangkan potensi

individu dalam organisasi untuk bertumbuh mencapai tujuan bersama (Lay *et al.*, 2020). Kepemimpinan transformasional sering digunakan dalam situasi-situasi yang memerlukan perubahan besar dalam organisasi.

f. Kepemimpinan Melayani / *Servant Leadership*

Tipe kepemimpinan melayani/*servant leadership* lebih fokus pada pelayanan kepada individu dalam organisasi. Pemimpin dengan tipe ini mengutamakan kepentingan dan kesejahteraan anggota organisasi di atas kepentingan pribadi (Franco & Antunes, 2020). Tipe ini berfokus pada mendengarkan, memahami, dan memenuhi kebutuhan anggota organisasi, serta membantu dalam pengembangan individu dalam organisasi. Tipe ini efektif dalam membangun kepercayaan dan menciptakan iklim organisasi yang inklusif. Setiap tipe kepemimpinan memiliki tantangannya masing-masing dalam penerapannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu menempatkan diri untuk memilih tipe kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi, sehingga dapat memaksimalkan potensi individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Konsep Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah persepsi kolektif anggota organisasi terhadap lingkungan kerja yang terdiri dari nilai-nilai, norma, perilaku, dan karakteristik organisasi yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Secara sederhana, iklim organisasi dapat diartikan sebagai kondisi psikologis atau emosional dari anggota organisasi yang dipengaruhi oleh karakteristik organisasi (Al-Kurdi *et al.*, 2020).

Konsep iklim organisasi melibatkan interpretasi individu dalam organisasi tentang lingkungan kerja yang mencakup hal-hal seperti gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, sistem komunikasi, dan norma sosial. Iklim organisasi juga mencakup aspek lain seperti

struktur organisasi, kebijakan dan prosedur, sistem penghargaan dan pengakuan, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan (Ye *et al.*, 2022). Iklim organisasi dapat dilihat sebagai kumpulan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi dan dipraktikkan oleh individu dalam organisasi. Hal ini mencakup kepercayaan, sikap, norma, dan nilai-nilai yang ada di organisasi dan hal-hal tersebut dipraktikkan dan dipertahankan oleh anggota organisasi dalam lingkungan kerja (Al-Kurdi *et al.*, 2020).

Iklim organisasi yang baik adalah lingkungan kerja yang mendukung individu merasa nyaman dan dihargai, sehingga dapat bekerja dengan produktif dan efektif. Sebaliknya, iklim organisasi yang buruk dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan hal ini membuat individu merasa tidak nyaman, tidak dihargai, dan tidak bekerja dengan efektif (Rožman & Štrukelj, 2021). Ketika organisasi memiliki iklim yang mendukung, maka individu cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan lebih mau terlibat dalam pekerjaan. Hal ini tentunya dapat membantu meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi, dan juga mendukung inovasi (Afsar & Umrani, 2020).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Memahami faktor-faktor dalam mengelola iklim organisasi merupakan langkah penting dalam menciptakan dan mempertahankan iklim organisasi yang sehat dan positif. Terdapat beberapa faktor penting yang dapat mendukung tercapainya iklim organisasi yang sehat antara lain, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, penghargaan dan fasilitas yang mendukung (Lubis & Hanum, 2020). Salah satu faktor penting adalah kepemimpinan. Pemimpin organisasi berperan dalam membentuk budaya organisasi, mengarahkan individu dalam organisasi, dan menjadi pemrakarsa dalam menciptakan iklim kerja yang nyaman (Hayes *et al.*, 2019).

Kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi juga merupakan faktor penting berikutnya. Komunikasi merupakan salah satu kemampuan dalam melakukan

banyak pendekatan pada individu dalam organisasi yang memiliki karakteristik yang berbeda. Hal ini tentunya akan mempengaruhi motivasi dan keterlibatan individu dalam organisasi untuk lebih memiliki semangat dalam bekerja. Seluruh anggota organisasi juga harus mampu berkomunikasi secara efektif, dalam hal ini komunikasi yang terbuka, jelas, dan transparan memungkinkan untuk mendukung iklim organisasi (Sidin & Herno, 2021).

Budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam membentuk iklim organisasi. Budaya organisasi mencerminkan kepercayaan, nilai-nilai, norma, dan praktik keseharian yang terjadi dalam organisasi. Budaya organisasi pada era digitalisasi saat ini tentunya akan mendorong individu dalam organisasi untuk lebih terbuka, mampu berkolaborasi, dan mendukung pertumbuhan organisasi dengan melakukan inovasi dan mampu beradaptasi pada perkembangan jaman (Ellitan, 2020).

Penghargaan dan perlakuan yang adil dalam pengelolaan individu dalam organisasi juga mempengaruhi iklim organisasi. Individu yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, mendapatkan penghargaan yang layak, dan memiliki kesempatan untuk berkembang akan cenderung merasa nyaman dan tentunya dapat berkontribusi dengan optimal bagi organisasi (Liu *et al.*, 2021). Faktor lainnya seperti lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, kebijakan kerja yang fleksibel, dan dukungan untuk keseimbangan antara kerja dan kehidupan juga dapat menciptakan iklim organisasi yang nyaman dan memberikan kesejahteraan bagi individu dalam organisasi (Angelia *et al.*, 2021).

Menciptakan iklim organisasi yang sehat, penting bagi pemimpin dan anggota organisasi bersinergi untuk menjaga dan mempertahankannya. Iklim organisasi yang seimbang tentunya mempermudah pemimpin organisasi mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memelihara dan mempertahankan iklim organisasi yang kondusif dan produktif bagi anggota organisasi (Hussainy, 2022).

Tantangan Perubahan Iklim Organisasi

Perubahan iklim organisasi menjadi tantangan dalam dunia bisnis saat ini. Organisasi dihadapkan pada lingkungan yang terus berubah dengan cepat, sehingga memerlukan kemampuan untuk cepat beradaptasi dan melakukan transformasi untuk bertahan dan berkelanjutan. Implementasi perubahan dalam organisasi tentunya dibutuhkan penyesuaian pada aktivitas organisasi.

Terdapat berbagai tantangan yang harus diatasi untuk segera beradaptasi dengan perubahan iklim yang dinamis, salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah ketidakpastian. Dunia bisnis yang berubah dengan cepat, perkembangan teknologi, dan perubahan regulasi seringkali menciptakan ketidakpastian yang tinggi. Organisasi harus mampu membaca sinyal-sinyal perubahan, mengantisipasi tren yang akan datang, dan merancang strategi yang adaptif. Ketidakpastian ini dapat menimbulkan kebingungan dan resistensi di antara individu dalam organisasi (Baran & Woznyj, 2020).

Individu dalam organisasi pada dasarnya merasa nyaman dengan rutinitas dan kestabilan, ketika terjadi perubahan banyak individu mungkin merasa khawatir dengan adanya perubahan. Individu cenderung bertahan dan menolak adanya perubahan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk memberikan dorongan serta melibatkan individu dalam organisasi dalam proses perubahan untuk mengurangi perlawanan dan mencapai penerimaan yang lebih baik (Dharmawan & Azizah, 2020).

Keterbatasan sumber daya juga menjadi tantangan dalam perubahan iklim organisasi saat ini. Implementasi perubahan seringkali membutuhkan investasi dalam hal sumber daya, baik itu sumber daya finansial, tenaga kerja, atau teknologi. Organisasi harus dapat mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk memfasilitasi perubahan yang dibutuhkan. Kekurangan sumber daya dapat menjadi hambatan yang signifikan, terutama bagi organisasi yang memiliki keterbatasan

anggaran atau keterbatasan tenaga kerja (Shamim *et al*, 2016).

Tantangan lain yang dihadapi dalam perubahan iklim organisasi saat ini adalah kemampuan berkompetisi dan kecepatan beradaptasi pada perubahan yang tinggi. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan pasar yang berubah-ubah. Organisasi atau perusahaan harus mampu mengidentifikasi peluang baru, mengevaluasi strategi, dan memperbarui proses kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kecepatan perubahan ini dapat menuntut kemampuan manajemen yang adaptif dan fleksibel, serta budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kolaborasi (Ustundag *et al*, 2018).

Peran Kepemimpinan dan Iklim Organisasi

Strategi membangun iklim organisasi yang sehat adalah esensial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, positif, dan berkelanjutan. Iklim organisasi yang sehat mencakup aspek seperti komunikasi yang efektif, kerjasama tim, penghargaan yang adil, kepemimpinan yang baik, dan budaya yang inklusif (Liu *et al.*, 2021).

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengelola perubahan organisasi dan membangun iklim organisasi yang sehat dan produktif. Kepemimpinan yang efektif adalah salah satu faktor kunci dalam membentuk iklim organisasi yang positif dan menginspirasi. Kepemimpinan yang baik dapat membentuk budaya yang inklusif, memotivasi karyawan, dan mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perlu strategi dan langkah-langkah praktis yang diambil oleh pemimpin organisasi dalam menciptakan iklim yang baik (Amanchukwu *et al.*, 2015).

Seorang pemimpin organisasi perlu mendorong komunikasi yang terbuka dan jelas dalam organisasi. Pemimpin harus memberikan saluran komunikasi yang terbuka agar individu dalam organisasi dapat berbagi ide, permasalahan, atau tantangan dengan bebas.

Komunikasi yang terbuka akan membantu mendorong kepercayaan, membangun pemahaman yang lebih baik, dan dapat mengurangi konflik yang mungkin terjadi (Sitorus, 2020). Pemimpin selain harus mampu memberikan arahan yang jelas dan inspirasional kepada anggota organisasi, mereka harus memiliki visi yang kuat tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan mampu mengkomunikasikannya dengan jelas kepada seluruh anggota tim. Seorang pemimpin dengan memiliki arah yang jelas, individual dalam organisasi akan merasa terhubung dengan tujuan organisasi dan termotivasi untuk bekerja menuju pencapaian yang lebih besar (Kabeyi, 2019).

Strategi membangun kerjasama tim juga menjadi agenda penting bagi seorang pemimpin. Pemimpin harus mendorong kolaborasi antar tim, serta memfasilitasi kerja tim agar ruang gerak tim lebih efektif dan efisien, sehingga mampu menciptakan budaya saling memberikan dukungan dan mampu menghargai semua bentuk kontribusi yang diberikan (Ellitan, 2020).

Strategi yang juga penting diterapkan oleh pemimpin adalah memberikan apresiasi atas pencapaian dan kontribusi anggota organisasi. Penghargaan dapat berupa penghargaan dalam bentuk *reward* finansial atau dapat juga berupa umpan balik positif dan apresiasi sehari-hari. Hal tersebut dapat memotivasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun semangat kerja yang positif. Pemimpin selain harus mampu membangun hubungan yang kuat dengan individu dalam organisasi juga harus mampu mendengarkan dengan empati, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan perhatian kepada anggota organisasi (Nguyen *et al*, 2020).

Pemimpin berperan penting pula dalam pengembangan dan pemberdayaan individu dalam organisasi. Hal ini melibatkan beberapa aktivitas seperti memberikan pelatihan dan pembelajaran yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan anggota organisasi. Pemimpin harus mampu peka dan mengidentifikasi potensi individu dan memberikan

kesempatan bagi anggota untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal sehingga dengan memberdayakan karyawan, pemimpin dapat menciptakan iklim yang mendukung pertumbuhan dan inovasi (Hanaysha, 2016).

Membangun budaya organisasi yang inklusif dalam organisasi juga diupayakan oleh seorang pemimpin agar terwujud rasa saling menghormati dan menghargai keberagaman individu dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang harmonis sehingga setiap individu dalam organisasi merasa diterima, dihargai, dan dapat berpartisipasi sepenuhnya (Hayes *et al.*, 2019).

Pemimpin juga harus mampu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Iklim organisasi yang positif dibangun agar anggota organisasi merasa dihargai dan memiliki kontribusi yang berarti. Pemimpin harus mampu menciptakan mekanisme partisipasi yang memungkinkan anggota untuk berbagi ide, pendapat, dan masukan. Melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan akan mendukung pemimpin menciptakan rasa kepemilikan dan meningkatkan komitmen terhadap tujuan bersama efektif (Zhang *et al.*, 2019).

Penting bagi pemimpin untuk menunjukkan etika yang tinggi dalam perilaku sehari-hari. Pemimpin harus menjadi teladan yang baik bagi karyawan dalam menjalankan nilai-nilai organisasi dan mengambil keputusan yang benar. Pemimpin adalah cerminan, sehingga harus dapat memberi contoh yang baik dalam membangun iklim organisasi yang sehat. Kepemimpinan yang baik melibatkan kejujuran, integritas, dan empati (Arifin, 2021).

Pemimpin harus dapat menginspirasi anggota organisasi dengan memberikan arahan dan bimbingan yang jelas sehingga dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu dalam organisasi. Pemimpin yang efektif berperan sebagai mentor dan pembimbing, membantu anggota organisasi mengembangkan potensi, dan memastikan kebutuhan

individual terpenuhi. Melalui pendekatan yang relevan dalam membangun hubungan yang baik, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan kooperatif (Duha, 2018).

Iklm organisasi yang sehat dapat terwujud jika organisasi memiliki pemimpin yang berkarakter unggul. Pemimpin harus mampu membangun kepercayaan dan menghormati prinsip-prinsip etika dalam setiap aspek kerja anggotanya. Melalui strategi dan langkah-langkah praktis yang telah dijelaskan sebelumnya, diharapkan pemimpin organisasi dapat berperan aktif dalam menciptakan iklim yang positif dan sehat. Iklim organisasi yang baik, tercermin dari individu yang termotivasi, terlibat, dan berkontribusi secara optimal. Hal ini tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60-68.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Angelia, I. N., Ds, T. N. E., & Yuniasanti, R. (2021). Literature Review: Quality of Work Life in the 5.0 Era. *Sains Humanika*, 13(2-3).
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960-1008.
- Arifin, A. L. (2021). Karakter Kepemimpinan Cendekia pada Generasi Milenial. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 20(1), 1-15.
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational dynamics*.
- Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2020, January). Resistance to change: Causes and strategies as an organizational challenge. In *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)* (pp. 49-53). Atlantis Press.

- Dastane, D. O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: A moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(12), 27-52.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Ellitan, L. (2020). Competing in the era of industrial revolution 4.0 and society 5.0. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 10(1), 1-12.
- Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Hayes, K., Berry, P., & Ebi, K. L. (2019). Factors influencing the mental health consequences of climate change in Canada. *International journal of environmental research and public health*, 16(9), 1583.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043-1054.
- Hussainy, S. S. (2022). Organizational climate: from literature review to agenda ahead. *Int J Eng Technol Manage Res*, 9(1), 44-62.
- Jony, M. T. I., Alam, M. J., Amin, M. R., & Jahangir, M. (2019). The impact of autocratic, democratic and laissez-faire leadership styles on the success of the organization: A study on the different popular restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6), 28-38.

- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Liu, Y., Chen, L., Zhao, L., & Li, C. (2021). The Interactive Effect of Organizational Identification and Organizational Climate on Employees' Taking Charge Behavior: A Complexity Perspective. *Complexity*, 2021, 1-14.
- Nani, D. A., & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 207-224.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.
- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806.
- Safrizal, H. B. A. (2022). Monograf Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.

- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016, July). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In *2016 IEEE congress on evolutionary computation (CEC)* (pp. 5309-5316). IEEE.
- Sidin, A. I., & Herno Della, R. (2021). *Perilaku Organisasi*.
- Sitorus, R. M. T. (2020). *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Scopindo Media Pustaka.
- Tang, K. N., & Tang, K. N. (2019). Leadership styles and organizational effectiveness. *Leadership and change management*, 11-25.
- Ustundag, A., Cevikcan, E., Akdil, K. Y., Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). Maturity and readiness model for industry 4.0 strategy. *Industry 4.0: Managing the digital transformation*, 61-94.
- Widiyanti, K. V., & Sawitri, D. R. (2020). Hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku inovatif pada karyawan final assay divisi produksi PT. Hartono Istana Teknologi Sayung Demak. *Jurnal Empati*, 7(1), 406-411.
- Zhang, W., Sun, S. L., Jiang, Y., & Zhang, W. (2019). Openness to experience and team creativity: Effects of knowledge sharing and transformational leadership. *Creativity Research Journal*, 31(1), 62-73.
- Wuisan, D. S. S., & Mariyanti, T. (2023). Analisa Peran Triple Helix dalam Mengatasi Tantangan Pendidikan di Era Industri 4.0. *Jurnal MENTARI: Manajemen, Pendidikan dan Teknologi Informasi*, 1(2), 123-132.

Profil Penulis



Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc

Penulis menyelesaikan studi S1 dari Program Studi Manajemen Universitas Atmajaya Yogyakarta. Tahun 2010, Penulis melanjutkan studinya ke jenjang S2 di Magister Sains Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Setelah lulus S2, Penulis bergabung dan berkarir sebagai Dosen Profesional di Universitas Ciputra Surabaya. Sejak awal penulis memiliki ketertarikan dalam bidang sumber daya manusia dan manajemen strategi. Kurang lebih 3 tahun kemudian, penulis diberi kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang S3, dan mengambil program dalam bidang Manajemen Strategik di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Riset bidang human capital management menjadi hal yang menarik meskipun tetap dalam bingkai manajemen strategi. Penulis menyelesaikan Pendidikan S3 di tahun 2022, dan saat ini penulis mendapatkan promosi untuk bergabung di Universitas Ciputra Makassar sebagai dosen sekaligus dipercaya sebagai kepala biro kemahasiswaan dan alumni. Penulis saat ini mengampu mata kuliah human capital management dan mengembangkan konsentrasi riset kearah manajemen sumber daya manusia dan strategi. Selain itu penulis menjadi pendamping dan pembina mahasiswa magang dan berkontribusi sebagai mentor start up bisnis baik di level mahasiswa maupun UMKM. Penulis mengkombinasikan ilmu yang diperoleh dari S1, S2 dan S3 nya untuk membantu 3 jalur sukses yang meliputi corporate entrepreneurship, start up bisnis dan family business serta UMKM di Sulawesi Selatan dalam mengembangkan kinerja bisnisnya.

Email Penulis: cmustikarini@ciputra.ac.id

PROSES DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.
Universitas Telkom

Pengertian Perubahan Organisasi (*Organization Change*)

Perubahan organisasi adalah perubahan yang direncanakan atau tidak direncanakan dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi berbagai aspek organisasi seperti struktur, budaya, sistem, teknologi, sumber daya manusia, dan proses bisnis. Perubahan organisasi dapat disebabkan oleh faktor internal dan eksternal seperti perubahan kebutuhan pasar, perubahan regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, penggabungan atau akuisisi, restrukturisasi organisasi, dan sebagainya. Tujuan dari perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan nilai tambah bagi organisasi dan para *stakeholder*-nya. (Palmer, Dunford, et al, 2021; Anderson, 2019; Cameron, and Green, 2019; Deszca, Ingols, et al, 2019; Ashford., and Molis, 2018; Maitlis, and Lawrence, 2018; Burke, 2017; Bevan, 2011).

Beberapa contoh perubahan organisasi di Indonesia:

1. Privatisasi BUMN. Pemerintah Indonesia telah melakukan banyak privatisasi terhadap BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di berbagai sektor seperti perbankan, telekomunikasi, dan energi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja BUMN, sekaligus meningkatkan perekonomian

Indonesia secara keseluruhan. Contohnya: PT Telkom Indonesia Tbk: Pada tahun 1995, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk: Pada tahun 2003, PT Indosat Tbk: Pada tahun 2000, PT Astra International Tbk: Pada tahun 1990, dan PT Garuda Indonesia Tbk: Pada tahun 2011.

2. Otonomi daerah. Pada tahun 1999, Indonesia memperkenalkan kebijakan otonomi daerah, yang memberikan wewenang kepada pemerintah daerah untuk mengambil keputusan dan mengelola sumber daya di wilayah mereka. Contohnya: Pemerintah daerah dapat menentukan kebijakan pendidikan, dapat mengelola rumah sakit dan puskesmas, dapat mengembangkan objek wisata dan mempromosikan pariwisata di daerahnya, dapat mengatur tata ruang dan pemukiman di daerahnya, dapat mengelola pasokan bahan pangan dan menentukan kebijakan untuk mendukung produksi pertanian di daerahnya, dan lain sebagainya sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masyarakat setempat.
3. Digitalisasi pelayanan publik. Pemerintah Indonesia sedang gencar-gencarnya dalam melaksanakan transformasi digital dan mendorong penggunaan teknologi dalam pelayanan publik. Contohnya, program pemerintah yang bernama "*Making Indonesia 4.0*" yang bertujuan untuk mengembangkan sektor industri dengan pemanfaatan teknologi digital seperti *Internet of Things (IoT)*, *Big Data*, dan *Artificial Intelligence (AI)*.
4. Merger bank-bank BUMN. Pada tahun 2019, Pemerintah Indonesia merestrukturisasi sejumlah bank milik negara dengan melakukan merger. Salah satu contohnya adalah merger Bank Mandiri terjadi dengan menggabungkan empat bank milik negara, yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Exim, dan Bank Pembangunan Indonesia menjadi satu bank yang diberi nama Bank Mandiri.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi

Beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi:

1. Perubahan Kepemimpinan Organisasi seperti CEO dan manajer memiliki peran penting dalam mempengaruhi perubahan budaya, nilai, dan strategi organisasi. Pemimpin yang visioner dapat mendorong perubahan dalam organisasi dengan menetapkan tujuan yang jelas, memberikan arahan, dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan. Misalnya, kepemimpinan Direksi yang baru dapat membawa perubahan dalam arah dan fokus organisasi (Hodges, 2021; Shafique, and Mahmood, 2021; Zhao, F., and An, H. (2019).Briscoe, and Claus, 2020; Jiang, Hu, and Jiang, 2020; Kung, Chen, and Wu, 2020; Miller, and Nowacki, 2020; Rafferty, and Jimmieson, 2020; Gao, Greenberg, and Wong-On-Wing, 2019; Gibbons, 2019; Maier, and Heracleous, 2019; Martínez-Sánchez, and Pérez-Pérez, 2019; Zhao, and An, 2019; Oreg, and Berson, 2017).
2. Perubahan Perspektif Karyawan dapat mempengaruhi perubahan dengan memberikan masukan, melaksanakan perubahan yang diusulkan, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perubahan dalam perspektif karyawan dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Misalnya, jika karyawan merasa bahwa mereka tidak diberi kesempatan untuk berkembang dalam organisasi, maka organisasi harus menawarkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Grant, 2023; Chang, and Kim, 2021; Kim, and Kim, 2021; Luring, and Selmer, 2021; Lee, and Shin, 2021; Yang, Huang, and Lei, 2021; Jiang, Hu, and Jiang, 2020; Kung, Chen, and Wu, 2020; Miller, and Nowacki, 2020; Bolognese, and Laschinger, 2019; Martínez-Sánchez, and Pérez-Pérez, 2019; Nagao, and Sasaki, 2018; Vakola, and Nikolaou, 2017).

3. Perubahan Struktur Organisasi seperti hierarki, peraturan, dan prosedur dapat mempengaruhi perubahan organisasi. Struktur yang kaku dapat menghambat perubahan, sedangkan struktur yang fleksibel dapat memudahkan perubahan. Misalnya, perusahaan dapat membentuk divisi baru untuk memperluas cakupan bisnisnya atau mengoptimalkan kinerja perusahaan dengan memisahkan fungsi tertentu yang sebelumnya dikelola dalam satu departemen atau menggabungkan beberapa departemen yang memiliki fungsi yang saling terkait untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan (Oreg, and Berson, 2021; Qin, and Li, 2020; Robbins, and Judge, 2018).
4. Perubahan Budaya Organisasi seperti nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma yang ada dalam organisasi, dan dan perilaku organisasi dapat mempengaruhi perubahan. Budaya yang terbuka dan inovatif dapat mendorong perubahan, sedangkan budaya yang tertutup dan konservatif dapat menghambat perubahan. Misalnya, jika organisasi ingin menjadi lebih inklusif dan beragam, maka organisasi harus mengubah nilai dan praktik mereka untuk mencerminkan budaya yang lebih inklusif dan beragam (Al-Maamari, and Al-Swidi, 2021; Nalband, and Katou, 2021; Beugelsdijk, and Maseland, 2019; Lewis, 2019; O'Reilly, and Chatman, 2019; Sengupta, and Krishnan, 2019; Ashford, and Molis, 2018; Huang, Kleiner, and Chapman, 2017; Cameron, and Quinn, 2011).
5. Perubahan Demografi seperti perubahan usia, jenis kelamin, etnis, dan latar belakang pendidikan dapat mempengaruhi perubahan organisasi. Perubahan demografi dapat memengaruhi kebutuhan organisasi dalam hal sumber daya manusia dan juga memengaruhi budaya organisasi. Misalnya, perubahan demografi dapat mengakibatkan perubahan dalam komposisi karyawan, termasuk perbedaan dalam etnis, budaya, dan bahasa. Hal ini mempengaruhi perubahan dalam budaya organisasi,

kebijakan diversitas, dan program pelatihan karyawan (Palmer, Dunford, et al, 2021; Wang, and He, 2020; Lewis, 2019)

6. Perubahan Pasar seperti perubahan dalam preferensi pelanggan, permintaan, dan pesaing dapat mempengaruhi strategi organisasi dan mendorong perubahan. Misalnya, jika pesaing menawarkan produk atau layanan baru yang lebih baik, organisasi harus beradaptasi untuk tetap bersaing di pasar atau jika organisasi mengalami penurunan penjualan karena persaingan yang semakin ketat, maka organisasi harus mencari cara untuk memperbaiki produk atau layanan, atau mencari pasar baru untuk meningkatkan penjualan. Perubahan dalam pasar tenaga kerja, seperti peningkatan persaingan untuk talenta terbaik atau perubahan dalam preferensi pekerja, dapat mempengaruhi perubahan organisasi (Palmer, Dunford, et al, 2021; Martínez-Sánchez, and Pérez-Pérez, 2019; Gajendran, Harrison, Delaney-Klinger, and Lerner, 2018).
7. Perubahan Keuangan seperti perubahan dalam kondisi ekonomi, nilai tukar, dan suku bunga dapat mempengaruhi organisasi dan mendorong perubahan. Misalnya, jika kondisi ekonomi buruk, organisasi harus menyesuaikan kebijakan pengeluaran dan mencari cara untuk memperoleh pendapatan tambahan (Palmer, Dunford, et al, 2021).
8. Perubahan Sosial seperti perubahan dalam nilai dan sikap masyarakat dapat mempengaruhi organisasi dan mendorong perubahan. Misalnya, jika masyarakat semakin peduli dengan isu lingkungan, organisasi harus menyesuaikan kebijakan dan praktiknya untuk memenuhi harapan masyarakat (Palmer, Dunford, et al, 2021; Lewis, 2019; Dryzek, John S., Norgaard, Richard B., dan Schlosberg, David, 2019).
9. Perubahan Teknologi dan Informasi dapat membuka peluang baru, mempercepat proses, dan mengubah cara kerja organisasi. Misalnya, penggunaan teknologi

informasi dan internet dapat mengubah cara organisasi berkomunikasi, berkolaborasi, dan memberikan layanan kepada pelanggan atau implementasi sistem informasi baru atau penggunaan aplikasi bisnis terbaru dapat mempengaruhi perubahan organisasi (Oreg, and Berson, 2021; Wang, and Huang, 2021; Maruping, and Venkatesh, 2020; Lewis, 2019).

10. Perubahan Lingkungan seperti perubahan iklim dan bencana alam dapat mempengaruhi perubahan organisasi. Misalnya, organisasi dapat melakukan perubahan dalam praktiknya untuk mengurangi dampak lingkungan atau membantu masyarakat yang terdampak bencana alam (Dryzek, John S., Norgaard, Richard B., dan Schlosberg, David, 2019).
11. Perubahan Hukum dapat mempengaruhi kebijakan organisasi dan mendorong perubahan. Misalnya, perubahan dalam undang-undang ketenagakerjaan dapat memengaruhi kebijakan penggajian dan hubungan kerja di organisasi (Palmer, Dunford, et al, 2021; Dryzek, John S., Norgaard, Richard B., dan Schlosberg, David, 2019).
12. Perubahan Sumber Daya seperti perubahan dalam pasokan bahan baku atau biaya energi dapat mempengaruhi organisasi dan mendorong perubahan. Misalnya, jika harga bahan baku meningkat, organisasi harus mencari cara untuk mengurangi biaya atau mencari sumber daya alternatif. Perubahan dalam kebijakan SDM seperti perubahan dalam program pelatihan, pengembangan karir, atau manajemen kinerja dapat mempengaruhi perubahan organisasi (Grant, 2023; Malott, 2023; Martínez-Sánchez, and Pérez-Pérez, 2019; Gajendran, Harrison, Delaney-Klinger, and Lerner, 2018).
13. Perubahan dalam Struktur Pemegang Saham seperti akuisisi atau pengambilalihan atau penggabungan (*merger*) dapat mempengaruhi perubahan organisasi dan mendorong perubahan. Misalnya, jika perusahaan diakuisisi oleh perusahaan lain,

organisasi harus menyesuaikan diri dengan kebijakan dan budaya baru perusahaan induk (Malott, 2023; Oreg, and Berson, 2021; Chaudhuri, and Ghosh, 2019).

14. Perubahan dalam Kebutuhan Pelanggan dan keinginan pelanggan dapat mempengaruhi produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi, peningkatan fokus pada pengalaman pelanggan, perluasan jangkauan produk atau layanan, atau perubahan model bisnis. Misalnya, jika pelanggan lebih memilih pembelian *online* daripada pembelian di toko fisik, organisasi harus menyesuaikan strategi dan layanan mereka dengan pasar *online* (Malott, 2023; Palmer, Dunford, et al, 2021).
15. Perubahan dalam Kebijakan Pemerintah dapat mempengaruhi kebijakan organisasi dan mendorong perubahan. Misalnya, jika pemerintah menerapkan kebijakan pajak baru yang berdampak pada keputusan investasi, strategi organisasi, dan biaya operasional organisasi, maka organisasi harus menyesuaikan kebijakan mereka untuk mengurangi biaya dan meningkatkan profit (Malott, 2023; Oreg, and Berson, 2021).
16. Perubahan dalam Standar Industri atau keamanan dapat mempengaruhi strategi dan praktik organisasi. Misalnya, jika standar keamanan industri berubah, maka organisasi harus menyesuaikan produk atau layanan mereka untuk memenuhi standar tersebut dan tetap bersaing di pasar (Palmer, Dunford, et al, 2021; Malott, 2023).



Gambar 14.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi

Sumber: Disarikan Dari Berbagai Referensi, 2023

Proses Perubahan Organisasi

Proses perubahan organisasi dapat bervariasi tergantung pada tujuan dan lingkup perubahan yang diinginkan, namun secara umum terdiri dari beberapa tahapan, yaitu (Palmer, Dunford, et al, 2021; Kleindienst, and Rieder, 2020; Van Dick, Steffens, Kerschreiter, Kessler, and Schuh, 2020; Holt, Armenakis, Feild, and Harris, 2019; Anderson, 2019; Cameron, and Green, 2019; Deszca, Ingols, et al, 2019; Scarlett, 2019; Pettigrew, 2018; Ohly, and Schmitt, 2017; Armenakis, and Harris, 2017; Burke, 2017):

1. Penentuan kebutuhan perubahan. Identifikasi dan penilaian masalah atau peluang bisnis yang mendorong perubahan organisasi. Tahap ini

melibatkan analisis situasi yang mencakup penilaian kinerja organisasi, kepuasan pelanggan, dan persaingan di pasar.

2. Penentuan tujuan perubahan. Penentuan tujuan perubahan organisasi yang diharapkan, seperti peningkatan efisiensi, peningkatan kualitas produk atau layanan, atau pengurangan biaya.
3. Pengembangan rencana perubahan. Pengembangan rencana perubahan yang mencakup langkah-langkah untuk mencapai tujuan perubahan. Rencana ini melibatkan pengembangan strategi, rencana tindakan, alokasi sumber daya, dan penentuan tim perubahan.
4. Implementasi perubahan. Pelaksanaan rencana perubahan organisasi, yang melibatkan penerapan perubahan pada organisasi dan budaya perusahaan. Implementasi dapat dilakukan secara bertahap atau melalui perubahan besar-besaran.
5. Evaluasi perubahan. Penilaian efektivitas perubahan organisasi dan dampaknya pada kinerja organisasi, karyawan, dan pelanggan. Evaluasi ini dapat mencakup pengukuran kinerja, pengumpulan umpan balik dari karyawan dan pelanggan, dan penilaian kesesuaian tujuan dan rencana perubahan.
6. Penetapan perubahan. Menetapkan perubahan organisasi sebagai bagian dari budaya dan struktur organisasi untuk memastikan perubahan yang dilakukan berkelanjutan dan terintegrasi ke dalam operasi sehari-hari. Hal ini melibatkan pembuatan kebijakan, prosedur, dan sistem untuk menjaga keberlangsungan perubahan.



Gambar 14.2 Proses Perubahan Organisasi
Sumber: Disarikan dari Berbagai Referensi, 2023

Daftar Pustaka

- Al-Maamari, G. A., and Al-Swidi, A. K. (2021). The Role of Organizational Learning Culture in Facilitating Organizational Change. *Journal of Business Research*, 133, 499-510.
- Anderson, Donald L. (2019). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. Los Angeles: SAGE Publications
- Armenakis, A. A., and Harris, S. G. (2017). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 17(1), 2-22.
- Ashford, S. J., and Molis, M. R. (2018). Changing An Organization's Culture: Correlates of Success and Failure. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 1-22.
- Beugelsdijk, S., and Maseland, R. (2019). How Does Cultural Diversity Affect Firm Innovation? *Journal of International Business Studies*, 50(7), 1062-1082.
- Bevan, Richard. (2011). *Changemaking: Tactics and Resources for Managing Organizational Change*. California: CreateSpace Independent Publishing Platform
- Bolognese, A., and Laschinger, H. K. (2019). Nurses' Workplace Empowerment and Change Readiness During Healthcare Restructuring: A Mixed-Methods Study. *Journal of Nursing Management*, 27(6), 1173-1182.
- Briscoe, F. J., and Claus, L. (2020). Leading in Times of Crisis: Examining The Role of Servant Leadership in The COVID-19 Pandemic. *Journal of Leadership and Management*, 1(1), 23-30.
- Burke, W. Warner. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications

- Cameron, Esther., and Green, Mike. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page
- Cameron, Kim S., and Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: Jossey-Bass
- Chang, J., and Kim, S. (2021). When and How Do Employees Perceive Leader Humility As Facilitative of Proactive Behaviors During Organizational Change? *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 163-181.
- Chaudhuri, S., and Ghosh, R. (2019). Change Management During Mergers and Acquisitions: A Systematic Review of The Literature. *Journal of Business Research*, 98, 365-386.
- Deszca, Gene F., Ingols, Cynthia A., et al. (2019). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit*. Los Angeles: SAGE Publications
- Dryzek, John S., Norgaard, Richard B., dan Schlosberg, David. (2019). *Climate Change and Organizational Change: Implications for Theory and Practice*. Oxford: Oxford Publisher
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., Delaney-Klinger, K., and Lerner, J. S. (2018). The Changing Work Context: Implications for Team Dynamics and Performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2212-2232.
- Gao, J., Greenberg, R., and Wong-On-Wing, B. (2019). Effects of Leader-Member Exchange on Resistance to Change: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 69-84.
- Gibbons, Paul. (2019). *The Science of Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture (Leading Change in the Digital Age)*. Ghana: Phronesis Media

- Grant, Barb. (2023). *Change Management that Sticks: A Practical, People-centred Approach, for High Buy-in, and Meaningful Results*. Washinton: Barb Grant
- Hodges, Julie. (2021). *Managing and Leading People through Organizational Change: The Theory and Practice of Sustaining Change through People*. London: Kogan Page
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., and Harris, S. G. (2019). Readiness for Organizational Change: A Multi-Level Review. *Journal of Management*, 45(1), 231-259.
- Huang, X., Kleiner, B. H., and Chapman, L. J. (2017). The Role of Organizational Culture in Organizational Change: An Empirical Study. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(1), 55-73.
- Jiang, Y., Hu, X., and Jiang, J. (2020). Transformational Leadership and Employee Resistance to Change: The Mediating Role of Trust in Leader and elf-Efficacy. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 127-144.
- Kim, H., and Kim, S. (2021). The Role of Psychological Capital in Organizational Change: A Moderated Mediation Model. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 101-126.
- Kleindienst, N., and Rieder, K. (2020). The Role of Top Management Team Characteristics for Strategic Change Implementation: Evidence from A Survey of European Firms. *European Management Journal*, 38(1), 48-58.
- Kung, H. Y., Chen, C. J., and Wu, K. Y. (2020). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Resistance to Change: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Personnel Review*, 49(4), 865-886.

- Lauring, J., and Selmer, J. (2021). Resistance to Change During the COVID-19 Pandemic: An Analysis of Employee Responses to The Sudden Implementation of Remote Work in Denmark. *Journal of Change Management*, 21(2), 119-133.
- Lee, J. M., and Shin, J. (2021). How Do Employees Perceive The Impact of Organizational Change Communication? Testing the Mediating Role of Change Appraisal and The Moderating Role of Change Trust. *Journal of Communication Management*, 25(1), 66-82.
- Lewis, Laurie. (2019). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication (Foundations of Communication Theory Series)*. New jersey: Wiley-Blackwell
- Maier, F., and Heracleous, L. (2019). Change Agency in Top Management Team Interactions: Power, Sensemaking and Emotions. *Journal of Management Studies*, 56(4), 723-754.
- Maitlis, S., and Lawrence, T. B. (2018). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *Academy of Management Review*, 43(2), 211-233.
- Malott, Maria. (2023). *Paradox of Organizational Change: Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis*. Reno, USA: Context Press
- Martínez-Sánchez, A., and Pérez-Pérez, M. (2019). Human Resource Management and Organizational Change: The Role of Strategic Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 359-375.
- Maruping, L. M., and Venkatesh, V. (2020). Leveraging Information Technology During A Crisis: The Role of IT in Switching to Remote Work. *Journal of Information Technology*, 35(4), 286-291
- Miller, J., and Nowacki, A. S. (2020). Managerial Approaches to Employee Engagement During Organizational Change. *Journal of Change Management*, 20(5), 373-391

- Nagao, D., and Sasaki, I. (2018). Employee Responses to Organizational Change: A Model and Review of The Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 296-316.
- Nalband, N. A., and Katou, A. A. (2021). The Impact of Organizational culture on Organizational Change: A Case Study of A Greek Manufacturing Firm. *International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 717-739.
- Ohly, S., and Schmitt, A. (2017). Creativity and Innovation in Organizations: A State-of-The-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 43(1), 175-217.
- Oreg, S., and Berson, Y. (2017). *Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. Personnel Psychology*, 70(2), 357-397.
- Oreg, S., and Berson, Y. (2021). The Downsides of Proactivity During Organizational Change: The Role of Self-Control and Contextual Factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 126-151.
- O'Reilly, C. A., and Chatman, J. A. (2019). Culture, Change, and The Emergence of New Organizational Forms. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 21-50.
- Palmer, Ian., Dunford, Richard., et al. (2021). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. New York: McGraw Hill
- Pettigrew, A. M. (2018). Contextualist Approaches to Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 753-766.
- Qin, Z., and Li, S. (2020). Beyond Job Redesign: The Role of Employee Well-Being in Organizational Change. *Personnel Review*, 49(1), 222-239.

- Rafferty, A. E., and Jimmieson, N. L. (2020). *Leader-Member Exchange and Follower Change-Oriented Behavior: The Role of Perceived Organizational Support for Change*. *Journal of Organizational Change Management*, 33(8), 1054-1070.
- Robbins, Stephen P., and Judge, Timothy A. (2022). *Organizational Behavior*. New York: Pearson
- Scarlett, Hilary. (2019). *Neuroscience for Organizational Change: An Evidence-based Practical Guide to Managing Change*. London: Kogan Page
- Sengupta, S., and Krishnan, V. R. (2019). An Investigation into the Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness for Change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(5), 505-522.
- Shafique, I., and Mahmood, S. (2021). Impact of Transformational *Leadership* on Employee Readiness for Change: Mediating Role of Psychological Ownership. *Journal of Business Research*, 133, 492-498.
- Vakola, M., and Nikolaou, I. (2017). Attitudes Towards Organizational Change: What is The Role of Employees' Stress and Commitment? *Employee Relations*, 39(2), 160-174.
- Van Dick, R., Steffens, N. K., Kerschreiter, R., Kessler, T., and Schuh, S. C. (2020). Organizational Identification and Organizational Change: A Review of The Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Change Management*, 20(2), 95-119.
- Wang, D., and He, W. (2020). How and When Does Cognitive Distance Lead to Constructive Deviance During Organizational Change? *Journal of Organizational Change Management*, 33(3), 347-365.
- Wang, J., and Huang, Y. (2021). How Digital Transformation Changes The *Leadership* and Culture of Organizations. *Journal of Business Research*, 130, 639-646.

- Wardhana, et al. (2022). *Dasar-Dasar Manajemen (Suatu Pendekatan Konspetual)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Yang, Y., Huang, L., and Lei, X. (2021). A Multilevel Investigation of Work Design and Employee Innovative Behavior: The Moderating Roles of Proactive Personality and Organizational Change Readiness. *Journal of Vocational Behavior*, 126(1), 103491.
- Zhao, F., and An, H. (2019). The Relationship Between *Leadership* Style and Employee Readiness for Change: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 703-723.

Profil Penulis

Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.,



Penulis merupakan dosen tetap Universitas Telkom. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (SE) di Universitas Padjadjaran pada tahun 1997 sebagai wisudawan terbaik. Kemudian, menyelesaikan studi Magister Sains (MSi) di Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan Magister Manajemen (MM) di prodi Manajemen Universitas Pasundan tahun 2012 sebagai wisudawan terbaik. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi Doktor Ilmu Manajemen di prodi Manajemen Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen strategik. Penulis memiliki pengalaman praktisi di Citibank dan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk dan meraih predikat *the best employee* serta sebagai konsultan di beberapa BUMN seperti Surveyor Indonesia, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, Pertamina, BNI 46, PTPN VIII, Biofarma, Kementerian Koordinator Perekonomian RI dan Kementerian Perhubungan. Penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus dan Sinta dan telah menulis lebih dari 250 buku dalam bidang bisnis. Penulis mendapatkan penghargaan sebagai dosen dengan kinerja penelitian terbaik tahun 2022 dari LLDIKTI Wilayah 4 Jawa Barat dan memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) RI.

Email Penulis: adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

BEBAN KERJA DAN STRES KERJA

Dr. Islamuddin, S.E., M.M

Universitas Muhammadiyah Bengkulu

Pendahuluan

Pada organisasi ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis di syaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat (Hartini et al., 2021). Derasnya arus perubahan membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang. Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi pandangan atau bagian dalam penyertaan manajer sumber daya manusia dalam pembentukan konsep bisnis yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu (Efendi et al., 2021). Pimpinan mungkin tidak menyadari betapa pentingnya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi karena yang dimaksud dalam kebutuhan tersebut tidak tampak dengan jelas. Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit dengan apa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut.

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat

kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang (Butarbutar et al., 2021).

Revolusi Industri 4.0 membawa perubahan, baik pada struktur bisnis maupun kehidupan sosial. Perubahan ini diyakini mampu meningkatkan kualitas hidup manusia di seluruh dunia. Revolusi ini memicu terbukanya pasar-pasar baru yang menjanjikan keuntungan jangka panjang, baik dari sisi konsumen dalam mendapatkan barang dan jasa yang dibutuhkan maupun dari sisi produsen dalam efisiensi dan produktivitas (Afwah et al., 2021). Oleh karena itu perusahaan harus mampu memanfaatkan penggunaan teknologi baru untuk dapat berkembang mencapai tingkat efisiensi produksi yang maksimal, menggencarkan ekspansi ke pasar-pasar baru guna meningkatkan konsumsi. Disisi lain jasa pendidikan juga harus mampu menyediakan SDM yang memiliki kompetensi handal dalam menyesuaikan diri menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0, dimana kini teknologi merupakan bagian dari manusia dalam menjalani kehidupannya (Basoeky et al., 2021). Di kemudian hari dengan menguasai teknologi diharapkan akan dapat mengatasi kesenjangan dan masalah ekonomi masyarakat dunia.

Secara umum perkembangan serta eksistensi suatu organisasi atau perusahaan dapat bertahan tidak lain tergantung pada karakteristik dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan *competitive advantage*, oleh karena itu perusahaan harus merekrut sumber daya manusia yang

mempunyai *knowledge, skills, dan abilities* yang sesuai dengan persyaratan organisasi (Lie et al., 2021). Alat yang digunakan untuk mengumpulkan dan menjangkau sumber daya manusia yang kompeten adalah dengan dilakukannya seleksi. Setelah itu dilakukan *interview* untuk mencocokkan keinginan pelamar dengan kebutuhan organisasi, kemudian mendapat SDM yang sesuai dengan kriteria-kriteria perusahaan. Akhirnya para pelamar harus menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Ini akan membantu meningkatkan produktivitas pekerjaan dan *retention rate* organisasi (Efendi et al., 2022). Proses alur seleksi saat ini melibatkan serangkaian tes maupun wawancara yang memiliki tingkat validitas yang objektif dan konsisten. Organisasi atau perusahaan saat ini juga semakin fleksibel sehingga SDM-nya harus fleksibel, kreatif dan inovatif. Menurut (Hartini et al., 2021), seleksi merupakan suatu proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi suatu lowongan pekerjaan. Pendapat lain mengenai seleksi juga disampaikan oleh (Sutrisno, 2011), yang mengatakan seleksi merupakan pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia.

Pengertian dan Konsep Beban Kerja

Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu. Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai (Silalahi et al., 2022).

Pengertian beban kerja menurut (Soelton et al., 2021), menyatakan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan besaran yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggungjawab atau pekerjaan yang diampuhnya. Lebih lanjut, beban kerja kualitatif berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampuhnya. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan dalam tiga kondisi yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Dimensi beban kerja adalah:

1. Beban kerja fisik
2. Beban kerja psikis
3. Aspek pemanfaatan waktu

Beban kerja fisik adalah beratnya pekerjaan seperti mengangkat dan mendorong, sedangkan beban kerja psikis adalah sejauhmana tingkat keahlian dan prestasi kerja yang dimiliki individu dengan individu. Beban kerja fisik yang berlebihan dapat menyebabkan stres kerja yang berakibat pada kenaikan darah, diare, obtipasi dll. (Shah et al, 2011). Job description yang berlebih karena terbatasnya jumlah karyawan yang merupakan indikasi adanya beban kerja yang berlebih. Adapun factor yang mempengaruhi beban kerja adalah factor internal dan eksternal yang meliputi pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktunya. Pekerjaan memiliki arti penting dalam kemajuan berprestasi sehingga dapat mencapai kehidupan yang produktif sesuai tujuan hidup. Setiap pekerjaan tentu akan memberikan beban kepada tenaga kerja manusia baik ini secara fisik ataupun mental. Dari sudut pandang ergonomic, setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai atau seimbang baik terhadap kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan manusia yang menerima beban itu. Menurut (Handoko, 2012), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu:

1. *Time pressure* (tekanan waktu)
2. Secara umum dalam hal tertentu waktu akhir (*dead line*) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan kuantitatif ketika hal ini mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.
3. Jadwal kerja atau jam kerja
4. Jumlah waktu untuk melakukan kerja berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu penyebab stres di lingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama jika pasangan suami istri sama-sama bekerja.
5. *Role ambiguity* dan *role conflict* atau kemenduaan peran atau konflik peran dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya. Hal ini bias menjadi hal yang mengancam atau menantang
6. Kebisingan dapat mempengaruhi pekerja dalam kesehatan dan kinerjanya. Suasana yang bising dapat mempengaruhi konsentrasi bekerja yang berdampak pada penyelesaian pekerjaan karyawan.
7. *Information overload*, dapat mempengaruhi penyerapan karyawan untuk memahami dan menjalankannya sehingga hal ini dapat mengakibatkan kebingungan yang berakhir pada stres sehingga pekerjaan tidak maksimal
8. *Temperature extreme*, dapat mempengaruhi pekerja dalam bekerja, dengan temperature udara yang panas pekerja sulit berkonsentrasi pada pekerjaannya.
9. *Repetitive action*, banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh yang sama, dapat menyebabkan kebosanan dan ketidaknyamanan bahkan bisa mempengaruhi postur badan, dan badan akan sering merasa nyeri.

10. Tanggungjawab, tanggungjawab terhadap pekerjaan dirasa menjadi penekan yang positif maupun negative, jika pekerjaannya menyenangkan dan pekerja dapat mengatasi tekanan maka dampak positif yang akan dihasilkan. Sebaliknya jika pekerjaan dirasa memberatkan dan tidak mampu menghadapi tekanan maka dampak negative yang akan dimunculkan.

Urgensi Pengelolaan Beban Kerja bagi Perusahaan

Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres dan kelelahan pada karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kesehatan mental dan fisik, serta kinerja mereka. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu rendah dapat menyebabkan kebosanan dan kurangnya motivasi pada karyawan. Untuk mengoptimalkan beban kerja, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor seperti kemampuan dan pengalaman karyawan, waktu yang tersedia, dan sumber daya yang tersedia (Efendi et al., 2022). Hal ini dapat dicapai melalui perencanaan kerja yang baik, alokasi tugas yang tepat, dan pengaturan waktu yang baik. Selain itu, organisasi juga dapat menggunakan teknologi dan alat bantu lainnya untuk membantu mengurangi beban kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan (Silalahi et al., 2023). Misalnya, penggunaan perangkat lunak dan aplikasi dapat membantu mengotomatisasi tugas-tugas yang rutin dan sederhana, sehingga karyawan dapat fokus pada tugas-tugas yang lebih penting dan kompleks. Dalam memperhitungkan beban kerja, penting untuk memperhitungkan keseimbangan antara beban kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan fleksibilitas dan keseimbangan kerja-kehidupan dalam merencanakan dan mengelola beban kerja karyawan (Lie et al., 2022).

Di era revolusi industri 4.0, beban kerja menjadi semakin kompleks dan membutuhkan keterampilan yang lebih tinggi dari karyawan. Hal ini disebabkan oleh penggunaan teknologi informasi dan digitalisasi yang semakin meluas dalam berbagai sektor industri. Dalam rangka mengelola

beban kerja karyawan dengan baik, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti kemampuan dan pengalaman karyawan, sumber daya yang tersedia, dan kebutuhan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perusahaan juga dapat menggunakan teknologi dan alat bantu lainnya untuk membantu mengurangi beban kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan (Nawawi, 2016). Pengelolaan beban kerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Mengelola beban kerja karyawan dengan baik dapat memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan, di antaranya:

1. Meningkatkan Produktivitas: Karyawan yang diberi beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan waktu yang tersedia cenderung lebih produktif. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kelelahan dan stres pada karyawan, yang dapat mengurangi produktivitas.
2. Meningkatkan Kualitas Kerja: Karyawan yang diberi beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan pengalaman cenderung menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu tinggi dapat mengurangi kualitas pekerjaan karena karyawan merasa terburu-buru dan tidak memiliki waktu untuk memeriksa dan mengoreksi kesalahan.
3. Meningkatkan Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan: Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres dan kelelahan pada karyawan, yang dapat berdampak pada kesehatan dan kesejahteraan mereka. Dengan mengelola beban kerja dengan baik, perusahaan dapat membantu menjaga kesehatan dan kesejahteraan karyawan.
4. Mengurangi Tingkat Absensi dan *Turnover*: Karyawan yang merasa terlalu terbebani oleh beban kerja cenderung lebih sering absen dan mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan. Dengan mengelola beban kerja dengan baik, perusahaan dapat membantu mengurangi tingkat absensi dan *turnover*.

5. Meningkatkan Kepuasan Karyawan: Dengan memberikan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan waktu yang tersedia, karyawan cenderung lebih merasa dihargai dan dihormati oleh perusahaan.

Pengertian Stres Kerja

Stress kerja suatu respon fisik dan emosional yang dapat menyebabkan kesehatan menurun dan bahkan bisa mengalami cedera (Widodo, 2015). Pendapat lain dikemukakan oleh (Sutrisno, 2011), stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang pegawai. Penyebab stress dalam pekerjaan yaitu beban kerja yang berlebihan, kualitas pengawasan yang kurang proposional, merasa tertekan atau adanya desakan waktu, ambiguitas peran, wewenang yang tidak mencukupi, umpan balik yang tidak memadai, berbagai bentuk perubahan, dan konflik antar pribadi yang bias menyebabkan stres kerja. Hal ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh (Kusumaningrum et al., 2016) yang menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres. Menurut (Kreitner & Kinicki, 2014) stres kerja terjadi pada pegawai bukan hanya konflik saja tetapi factor-faktor yang mempengaruhinya diantaranya: (1) kekaburan peran dan konflik peran (2) kelebihan beban kerja (3) tanggung jawab atas orang lain (4) perkembangan karir (5) kurangnya kohesi kelompok (6) dukungan kelompok yang tidak memadai (7) karakteristik tugas (8) pengaruh kepemimpinan.

Stres kerja merupakan suatu situasi yang mungkin dialami manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Stres kerja menjadi masalah yang penting karena situasi itu dapat mempengaruhi kinerja, sehingga perlu penanganan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Pada umumnya orang menganggap bahwa stres merupakan suatu kondisi yang negatif, suatu kondisi yang mengarah pada timbulnya penyakit fisik

maupun mental, atau mengarah ke perilaku yang tidak wajar.

Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Pembentukan perilaku secara sistematis menguatkan setiap langkah secara berurutan yang menggerakkan individu lebih dekat ke respon yang diharapkan. Terdapat empat cara dalam membentuk perilaku yaitu: melalui penguatan positif, penguatan negatif, hukuman dan pemusnahan. Penguatan positif menyusul sesuatu respon yang sangat menyenangkan sebagai contoh memuji karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya yang lebih baik, apabila tanggapan tersebut diikuti oleh penghentian atau penarikan kembali sesuatu yang tidak menyenangkan maka respon tersebut berubah menjadi respon negatif. Sedangkan hukuman merupakan kondisi yang tidak menyenangkan dalam menyingkirkan perilaku yang tidak diinginkan. Belajar menggambarkan perubahan dalam perilaku seseorang individu yang bersumber dari pengalaman. Seringkali perilaku manusia diperoleh dari mempelajari sesuatu. Dalam melaksanakan tugas yang berat, setiap pegawai pasti mengalami tuntutan peran dan tuntutan antar pribadi yang dapat menyebabkan stres. Menurut (Robbins & Judge, 2022), faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi stres kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu itu (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik.
2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai yang harus dikerjakan.
3. Tuntutan antar pribadi, tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk

dapat meninggalkan stres yang cukup besar, khususnya diantara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

4. Struktur organisasi, menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan contoh variabel struktural yang dapat merupakan potensi sumber beban.
5. Kepemimpinan organisasi, menggambarkan gaya manajerial eksekutif senior organisasi.

Menurut (Luthans, 2006), ada beberapa hal yang dapat menyebabkan stres, antara lain:

1. Stresor ekstra organisasi, meskipun kebanyakan analisis stres kerja mengabaikan pentingnya kekuatan dan kejadian dari luar, tetapi ternyata hal tersebut mempunyai dampak yang luar biasa. Stresor ekstra organisasi mencakup hal seperti perubahan sosial/teknologi, globalisasi, relokasi, kondisi ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta kondisi tempat tinggal.
2. Stresor organisasi, selain stresor potensial yang terjadi diluar organisasi, terdapat juga stresor yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Meskipun organisasi terbentuk dari kelompok dan individu, terdapat dimensi yang lebih makro level, khusus pada organisasi yang terdapat didalamnya.
3. Stresor kelompok, dapat dikategorikan menjadi dua area yaitu kurangnya kohesivitas kelompok yang merupakan hal penting pada karyawan, terutama pada tingkat organisasi yang lebih rendah dan kurangnya dukungan sosial yang bisa menimbulkan stres.
4. Stresor individu, yaitu stres yang berasal dari individu itu sendiri.

Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2022), ada beberapa faktor yang berpotensi menyebabkan stres pada karyawan, yaitu:

1. Faktor lingkungan, seperti halnya ketidakpastian lingkungan mempengaruhi perancangan struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut.
2. Faktor organisasi, banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, bos yang menuntut dan tidak peka, serta rekan sekerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh.
3. Faktor individu, lazimnya individu hanya bekerja 40 sampai 50 jam sepekan. Namun, pengalaman dan masalah yang dijumpai orang di luar jam kerja yang lebih dari 120 jam tiap pekan dapat membuat pekerjaan kedodoran.

Daftar Pustaka

- Afwa, A., Djajasinga, N. D., Sudirman, A., Sari, A. L., & Adnan, N. M. (2021). Raising the Tourism Industry as an Economic Driver. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising*, 560(Acbleti 2020), 118–123.
- Basoeky, U., Panggabean, S., Manu, G. A., Wardhana, A., Hoeronis, I., Adnan, Y., Maisarah, & Sudirman, A. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Media Sains Indonesia.
- Butarbutar, M., Efendi, Silaen, M. F., & Sudirman, A. (2021). Pengukuran Kinerja Pengurus Credit Union (CU) melalui Kompetensi pada Wilayah Dataran Tinggi di Bawah Naungan Puskopdit Bekatigade Sumatera Utara. *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 10.
- Efendi, E., Butarbutar, M., Wakhyuni, E., Romy, E., & Sudirman, A. (2022). Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), 213–224. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i1.202217>
- Efendi, E., Harini, S., Simatupang, S., Silalahi, M., & Sudirman, A. (2021). Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance? *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), 136. <https://doi.org/10.23887/jere.v5i1.31712>
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (9th ed.). Salemba Empat.

- Kusumaningrum, I. Y., Sunardi, & Saleh, C. (2016). Pengaruh Beban Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Perawat Melalui Burnout Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Nusantara Medika Utama Rumah Sakit Perkebunan (Jember Klinik). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 10(3), 329–342.
- Lie, D., Sherly, Dharma, E., Wakhyuni, E., & Sudirman, A. (2021). Reflections on Teacher Job Satisfaction: The Role of Principal Supervision, Organizational Culture, Motivation, and Compensation. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 17(1), 234–248. <https://doi.org/10.29210/021121jppi0005>
- Lie, D., Sofiyani, S., Astiti, N. M. A. G. R., Lina, N. P. M., & Sudirman, A. (2022). The Importance of Quality of Work-Life on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Consequences of Leader-Member Exchange and Organizational Commitment. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 994–1007. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i>
- Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (10th ed.). Andi.
- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition* (Fifteenth). Pearson Education Limited.
- Silalahi, M., Abdurohim, A., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202227>
- Silalahi, M., Inrawan, A., Putri, J. A., Indajang, K., & Sudirman, A. (2023). Increasing Motivation and Teamwork to Encourage Services for Posyandu Cadres in the City of Pematang Siantar. *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*, 4(1), 196–203.

- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. D. Suryani (ed.); 3rd ed.). Bumi Aksara.
- Soelton, M., Ketaren, G. P., Oktaviar, C., Wahyono, T., Imaningsih, E. S., Saratian, & Putra, E. T. (2021). Apakah Employee Engagement Yang Baik Dipengaruhi Keseimbangan Antara Kecerdasan Emosional, Beban Kerja Dan Work Life Balance? In *Conference on Economic and Business Innovation* (Vol. 34, Issue 4, pp. 1–14).
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.

Profil Penulis



Dr. Islamuddin, S.E., M.M

Lahir di Padang Sidempuan, Pada Tanggal 04 Februari 1968. Lulus S1 di Program Studi Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Jambi Pada Tahun 1992. Dan Lulus S2 di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta Tahun 2007. Dan Lulus S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Bengkulu Pada Tahun 2021. Saat ini bekerja sebagai dosen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.

Email: islamuddin@umb.ac.id

KONFLIK DAN NEGOSIASI ORGANISASI

Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Setiap organisasi profit ataupun non profit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen (Indajang, Halim and Sudirman, 2021). Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Romy *et al.*, 2022). Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal.

Tujuan organisasi dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajemen yaitu POAC. *Planning* adalah perencanaan bagaimana untuk mencapai tujuan perusahaan. *Organizing* adalah mengorganisasikan semua sumber daya yang ada dalam organisasi untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan perusahaan melalui tiga tepat yaitu tepat orang, jabatan dan waktu yang kita kenal

dengan istilah *the right man on the right job at the right time*. *Actuating* yaitu pelaksanaan dimana dalam melaksanakan kerja harus searah dengan rencana kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. *Controlling* yaitu supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit untuk memastikan pekerjaan dilaksanakan sesuai arah pencapaian tujuan.

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi (Pakpahan *et al.*, 2019).

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi. Karena Tuhan Yang Maha Esa memang menciptakan manusia berbeda-beda. Tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna. Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka memungkinkan terjadi saling pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain (Lie *et al.*, 2021).

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah. Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga

akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi. Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis (Efendi *et al.*, 2022).

Pengertian Konflik

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, konflik kerja sering sekali muncul dan menjadi masalah serius. Konflik kerja dapat menciptakan kondisi kacau bahkan dapat membuat pegawai nyaris mustahil untuk bekerja bersama. Konflik kerja memang sesuatu yang tidak dapat dielakkan oleh suatu perusahaan, akan tetapi keadaan yang seperti ini dapat diselesaikan dan diredakan agar tidak mengganggu kelancaran jalannya perusahaan.

Perbedaan pandangan atau pendapat inilah dari satu sisi dapat menjadi sumber terjadinya konflik, tetapi disisi lain dapat menghasilkan solusi yang dapat memberikan hasil terbaik, untuk menghindari perbedaan dapat menyebabkan timbulnya konflik, maka diperlukan kemampuan para pihak yang berinteraksi untuk melakukan negosiasi. Menurut (Kreitner and Kinicki, 2014), “konflik kerja merupakan suatu proses dimana satu kelompok menganggap bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh kelompok lainnya”. Menurut (Luthans, 2006), “Konflik kerja merupakan kejadian yang terjadi intra individu yang menyebabkan frustrasi, kelainan tujuan dan perbedaan peranan”.

Menurut (Robbins and Judge, 2022), “konflik kerja merupakan sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif,

sesuatu menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama”. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah kejadian yang terjadi antara beberapa orang atau kelompok dikarenakan perbedaan pendapat dan menganggap bahwa persepsi atau pendapat pihak lain sangat bertentangan dengan individu atau kelompok tersebut.

Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Konflik Kerja

Untuk membangun organisasi yang kuat dan sehat diperlukan peran pemimpin organisasi. Kemajuan organisasi ditentukan oleh pemimpin organisasi, yang berperan sebagai motor penggerak dalam kehidupan organisasi. Para pemimpin organisasi harus dapat menyusun kekuatan internal perusahaan, menghadapi persaingan eksternal, mengambil keputusan yang tepat, meningkatkan produktivitas serta pelayanan kepada masyarakat. Hal ini bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2003).

Untuk mencapai tujuan perusahaan ini, tidak jarang pimpinan menemukan perbedaan pendapat atau pandangan diantara individu atau kelompok (baik internal maupun eksternal) dalam organisasi. Perbedaan pendapat atau pandangan ini dapat menimbulkan pertentangan/konflik. Seorang pimpinan yang efektif, harus dapat mengatasi masalah atau konflik yang terjadi, mengelola konflik dengan baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan pada akhirnya mencapai tujuan organisasi (Hidayat, 2019). Dalam sebuah organisasi ada banyak penyebab terjadinya konflik kerja. Menurut (Sule and Saefullah, 2006), faktor-faktor penyebab konflik adalah sebagai berikut:

1. Faktor Komunikasi

Faktor komunikasi dapat menjadi penyebab konflik ketika para anggota dalam sebuah organisasi maupun antarorganisasi tidak dapat atau tidak mau untuk saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal dalam organisasi. Terjadinya salah pengertian ketika berkomunikasi juga dapat menyebabkan konflik.

2. Faktor Struktur Tugas dan Struktur Organisasi

Struktur tugas dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota tidak bisa memahami pekerjaan mereka dari struktur tugas yang ada, atau juga ketidaksesuaian dalam hal pembagian kerja, maupun prosedur kerja yang tidak dipahami. Struktur organisasi pada hal ini juga dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota merasa tidak cocok untuk berada di suatu bagian dalam organisasi, atau juga bisa berupa adanya upaya untuk meraih satu posisi tertentu, maupun dalam berbagai hal lainnya yang terkait dengan posisi atau bagian yang ada dalam organisasi.

3. Faktor Personal

Faktor personal dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi ketika individu-individu dalam organisasi tidak dapat saling memahami satu sama lain, sehingga terjadi berbagai persoalan yang dapat mendorong terciptanya konflik antarindividu, baik di dalam satu bagian tertentu maupun antarbagian tertentu dalam suatu organisasi.

4. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan dapat menjadi sumber konflik ketika lingkungan dimana setiap individu bekerja tidak mendukung terwujudnya suasana kerja yang kondusif bagi efektivitas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang maupun setiap kelompok kerja. Lingkungan yang kurang ventilasi, panas, hingga penataan antarbagian yang tidak sesuai dengan keinginan para pekerja dapat menjadi contoh faktor lingkungan yang bisa memicu terjadinya konflik. Termasuk ke dalam faktor ini adalah ketersediaan fasilitas fisik bagi para anggota. Anggota yang memperoleh fasilitas yang lebih baik dibandingkan yang lain, padahal berada pada tingkatan manajemen yang sama misalnya, akan menjadi salah satu sumber terjadinya konflik.

Menurut (Robbins and Judge, 2022), penyebab terjadinya konflik adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi, komunikasi yang buruk merupakan sumber utama konflik. Dan tentu saja masalah-masalah dalam proses komunikasi memang dapat menghambat kerja sama, memunculkan kesalahpahaman, dan menciptakan konflik.
2. Struktur, istilah struktur yang mencakup dalam konteks ini untuk mencakup variabel-variabel seperti ukuran kadar spesialisasi dalam tugas-tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, keserasian antara anggota dan tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, maupun kadar ketergantungan antar kelompok.
3. Variabel-variabel pribadi, meliputi kepribadian, emosi, dan nilai-nilai. Bukti menunjukkan bahwa ada jenis kepribadian tertentu misalnya, individu yang sangat otoriter dan dogmatis memiliki potensi memunculkan konflik. Emosi dan perbedaan dalam sistem nilai merupakan sumber penting yang menciptakan potensi konflik.

Sedangkan menurut (Umiyati *et al.*, 2022), menyatakan bahwa penyebab konflik pada umumnya adalah sebagai berikut:

1. Ketidaksesuaian di dalam menjalankan tugas untuk mencapai sasaran individu maupun kelompok, jika terjadi ketidaksesuaian di antara sesama anggota kelompok maupun terhadap pimpinannya sudah dapat mempengaruhi untuk terjadi konflik. Semakin tinggi ketidaksesuaian di dalam mencapai sasaran, maka akan makin kuat pengaruhnya terhadap terjadinya konflik.
2. Pembagian sumber daya yang tidak adil (rationality), diantara anggota dan pemimpinnya akan dapat menciptakan konflik, semakin tinggi ketidakadilan, maka semakin kuat pengaruhnya pada penciptaan konflik di antara anggota kelompok dan pimpinannya.

Proses Awal Terjadinya Konflik Organisasi

Pada umumnya, struktur organisasi terdiri dari beberapa elemen, seperti bagan organisasi, jabatan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Bagan organisasi menunjukkan hierarki dalam organisasi dan memperlihatkan hubungan antar unit atau divisi dalam organisasi. Jabatan merupakan posisi atau fungsi dalam organisasi yang biasanya memiliki tanggung jawab dan wewenang tertentu (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Tugas merujuk pada pekerjaan atau kegiatan yang harus dilakukan oleh anggota organisasi sesuai dengan jabatannya, sedangkan wewenang merupakan hak atau kekuasaan yang diberikan oleh organisasi kepada anggotanya dalam menjalankan tugasnya. Tanggung jawab mengacu pada kewajiban atau pertanggungjawaban yang harus dipenuhi oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya (Drucker, 2005).

Dalam organisasi, penting untuk mengenali awal mula terjadinya konflik agar dapat mencegahnya sejak dini dan mempertahankan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Ada beberapa faktor yang dapat menjadi awal mula terjadinya konflik pada organisasi diantaranya adalah:

1. Perbedaan tujuan. Ketika individu atau departemen dalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda, konflik bisa saja terjadi. Setiap orang atau departemen ingin memperjuangkan tujuannya masing-masing, yang bisa bertentangan dengan tujuan orang atau departemen lain.
2. Perbedaan pandangan. Setiap orang dalam organisasi memiliki pandangan dan nilai yang berbeda. Hal ini bisa menjadi penyebab terjadinya konflik. Bisa terjadi perbedaan pandangan tentang cara kerja, prioritas, atau metode dalam mencapai tujuan.
3. Adanya persaingan. Persaingan yang ketat antara karyawan atau departemen dalam organisasi bisa memicu konflik. Karyawan yang merasa tidak diakui atau dipromosikan bisa bersaing untuk sumber daya dan anggaran bisa menjadi sumber konflik.

4. Kurangnya komunikasi. kurangnya komunikasi yang efektif dalam organisasi bisa memperburuk situasi dan memicu konflik. Karyawan yang tidak terlibat dalam keputusan atau tidak diberi informasi yang cukup, dapat merasa tidak dihargai dan dapat memicu konflik.
5. Perbedaan kepentingan. Perbedaan kepentingan bisa menjadi penyebab terjadinya konflik dalam organisasi. Setiap departemen atau karyawan mungkin memiliki kepentingan yang berbeda dalam organisasi.
6. Kebijakan yang tidak jelas. Ketidakjelasan dalam kebijakan atau peraturan organisasi bisa memicu konflik. Karyawan mungkin tidak sepenuhnya memahami kebijakan atau merasa kebijakan itu tidak adil sehingga hal ini memicu ketidakpuasan dan konflik.

Mengidentifikasi proses awal terjadinya konflik organisasi adalah kunci untuk mencegah konflik yang lebih besar dan merusak, untuk itu perlu dilakukan observasi dan pemantauan secara aktif terhadap dinamika dan interaksi diantara anggota organisasi. Dengan demikian, akan lebih mudah untuk mendeteksi adanya tanda-tanda konflik sejak dini dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mencegah terjadinya konflik yang lebih besar. Berikut ini ada beberapa cara untuk menyadari proses awal terjadinya konflik organisasi.

1. Menilai efektivitas komunikasi
2. Mengamati perubahan dalam organisasi
3. Mendengarkan keluhan karyawan
4. Meninjau kembali peran dan tanggung jawab
5. Mengidentifikasi perbedaan budaya

Langkah-Langkah Pencegahan Terjadinya Konflik

Setiap manusia berasal dari budaya yang berbeda dengan ciri dan keanekaragaman masing-masing pribadi, hal ini akan menyebabkan perbedaan kecerdasan, kemampuan,

sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat maupun kebutuhan masing-masing manusia. Perbedaan ini dapat berasal dari sumber belajar (lingkungan, pengalaman dan keluarga). Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok. Organisasi terdiri dari kumpulan individu yang saling berinteraksi satu sama lain sehingga menjadi potensi sumber konflik. Agar konflik berdampak positif maka harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor2 penyebabnya. Potensi konflik sering muncul karena salah komunikasi (Silalahi *et al.*, 2021). Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi sulit dipahami oleh orang lain karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan. Tugas seorang pimpinan (manajer) adalah mengelola konflik agar dapat fungsional guna dimanfaatkan untuk meningkatkan performansi kerja. Penyebab terjadinya konflik adalah sebagai berikut:

1. Adanya perbedaan nilai yang dianut oleh para karyawan
2. Adanya perbedaan keyakinan antara satu dengan lainnya
3. Adanya persaingan antar individu dan kelompok
4. Adanya pengawasan yang terlalu ketat terhadap karyawan
5. Persaingan memperebutkan sumber-sumber organisasi yang terbatas

Ada beberapa cara pencegahan yang dapat dilakukan untuk mencegah terjadinya konflik organisasi, antara lain:

1. Komunikasi yang baik. Salah satu faktor utama yang seringkali menjadi penyebab konflik di organisasi adalah kurangnya komunikasi yang baik antara anggota tim. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun komunikasi yang efektif antara anggota tim.

2. Penetapan tujuan yang jelas. Jika setiap anggota tim memahami tujuan yang ingin dicapai, maka akan lebih mudah untuk menghindari konflik di organisasi.
3. Pengelolaan waktu yang baik. Konflik bisa terjadi jika tugas dan tanggung jawab tidak ditentukan dengan jelas, atau jika seseorang merasa terbebani oleh tugas yang tidak seimbang. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa setiap orang memahami tugas dan tanggung jawab dengan jelas dan dialokasikan secara tepat waktu.
4. Keterbukaan. Penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang terbuka di mana setiap orang merasa nyaman untuk berbicara tentang masalah dan menyatakan pendapat pribadi. Dengan cara ini, masalah dapat diidentifikasi dan diatasi sebelum berkembang menjadi konflik yang lebih besar.
5. Pemahaman perbedaan individu: Setiap orang memiliki kebiasaan dan gaya kerja yang berbeda-beda, dan penting untuk memahami perbedaan tersebut untuk menghindari konflik. Tim yang sukses akan dapat memahami perbedaan individu dan membangun strategi untuk bekerja bersama dengan cara yang efektif.
6. Pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan dapat membantu memperkuat keterampilan interpersonal dan mengembangkan keterampilan manajemen konflik. Ini dapat membantu anggota tim untuk mengatasi konflik dengan cara yang produktif.
7. Penghargaan dan pengakuan. Penting untuk menghargai dan mengakui kontribusi setiap orang dalam tim, karena ini dapat membantu membangun kepercayaan dan mengurangi ketegangan di antara anggota tim.

Pengertian, Prinsip dan Strategi Negosiasi

Negosiasi merupakan bentuk interaksi sosial yang dilakukan guna mencapai kesepakatan bersama antara

dua belah pihak yang saling sepakat dan saling diuntungkan. Negosiasi merupakan bentuk komunikasi yang tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan sehari-hari. Secara etimologis, kata negosiasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to negotiate* dan *to be negotiating* yang artinya membicarakan, merundingkan atau menawarkan. Dari kata tersebut kemudian memiliki turunan lain, yaitu 'negotiation', yang artinya aktivitas membicarakan atau merundingkan sesuatu dengan pihak lain untuk mencapai kesepakatan.

Sementara menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), negosiasi adalah proses tawar-menawar dengan jalan berunding untuk mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dan pihak (kelompok atau organisasi) yang lain. Negosiasi dipahami sebagai suatu proses dimana dua pihak atau lebih melakukan pertukaran barang ataupun jasa dan berupaya untuk mencapai kesepakatan nilai tukarnya (Putri *et al.*, 2021). Negosiasi adalah suatu proses interaksi sosial yang melibatkan dua belah pihak atau lebih, yang berusaha untuk saling menyelesaikan konflik yang ada dan membutuhkan win-win solution guna untuk mencapai kesepakatan bersama.

Setiap orang pasti pernah melakukan negosiasi, baik dalam bentuk formal ataupun non-formal. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses negosiasi. penting kiranya memperhatikan peran suasana hati dan kepribadian dalam negosiasi. disamping itu perlu juga memahami perbedaan gender dalam bernegosiasi, hal ini karena perbedaan kultur akan berefek besar terhadap gaya bernegosiasi, selain itu bisa juga memakai pihak ketiga guna untuk membantu menyelesaikan perbedaan yang ada. Disisi lain ada beberapa hal yang perlu kita ketahui tentang negosiasi seperti pengertian negosiasi, jenis-jenis negosiasi, keterampilan negosiasi, tujuan negosiasi, Cara melakukan pengajuan dan penawaran dalam negosiasi, manfaat negosiasi, dan hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi konflik yang timbul dalam negosiasi. Sebelum melakukan negosiasi

hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip manajemen negosiasi adalah sebagai berikut:

1. Persiapan yang baik. Persiapan yang baik sebelum negosiasi dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya kesepakatan yang memuaskan. Persiapkan informasi dan data yang diperlukan, permintaan kepentingan dan batasan, serta pikirkan prediksi pertanyaan.
2. Fokus pada masalah. Pihak yang terlibat dalam negosiasi harus fokus pada masalah dan bukan pada orang. Jangan memihak karena kepentingan pribadi.
3. Bertindak secara etis. Pihak yang terlibat dalam negosiasi harus bertindak secara etis dan menghargai nilai dan norma yang berlaku.
4. Mendengarkan dengan baik. Pihak yang terlibat dalam negosiasi harus mendengarkan dengan baik dan mencoba memahami pandangan pihak lain.
5. Meningkatkan kreativitas. Pihak yang terlibat dalam negosiasi harus meningkatkan kreativitas dalam mencari solusi.
6. Jangan membuat asumsi. Jangan membuat asumsi tentang apa yang direncanakan oleh pihak lain. Tetap fokus pada masalah yang sedang dinegosiasikan.

Berikut ini strategi negosiasi yang bisa dilakukan sebagai berikut:

1. Strategi kompromi. Strategi ini melibatkan saling memberi dan menerima sehingga kedua belah pihak dapat mencapai kesepakatan yang dapat diterima.
2. Strategi menghindar. Strategi dengan menghindari konflik dan mencoba mencari alternatif lain.
3. Strategi memenangkan. Strategi ini melibatkan mencoba memenangkan negosiasi dengan menekan pihak lain.
4. Strategi kolaboratif. Strategi ini dengan bekerja sama dengan pihak lain untuk mencapai tujuan bersama.

5. Strategi memaksa. Strategi ini melibatkan ancaman atau memaksa pihak lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
6. Strategi penyelesaian masalah. Strategi ini mengutamakan mencari solusi kreatif dan inovatif yang dapat memuaskan semua pihak yang melakukan negosiasi.

Daftar Pustaka

- Drucker, P. F. (2005) *The Leader of the Future (Pemimpin masa depan)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Efendi, E. *et al.* (2022) 'Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), pp. 213–224. doi: 10.23960/jpp.v12.i1.202217.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hidayat, W. W. (2019) *Manajemen Konflik dan Stres*. Bandung: Alfabeta.
- Indajang, K., Halim, F. and Sudirman, A. (2021) 'The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership , Organizational Culture , and Teacher Competence', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, pp. 402–408.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2014) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 9th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Lie, D. *et al.* (2021) 'Teacher Performance in Terms of The Aspects of Intellectual Intelligence , Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence', *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 10(2), pp. 224–233. doi: 10.23887/jpi-undiksha.v10i2.32061.
- Luthans (2006) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 10th edn. Yogyakarta: Andi.
- Pakpahan, G. E. *et al.* (2019) 'Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sma swasta sultan agung pematangsiantar', *Jurnal Kinerja*, 16(2), pp. 131–138. Available at: <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>

- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Robbins, S. P. (2003) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2022) *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Romy, E. *et al.* (2022) 'Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), pp. 1282–1299. doi: 10.23960/jpp.v12.i3.2022.
- Silalahi, M. *et al.* (2021) 'Analysis of Teacher Performance Assessed from the Aspects of Organizational Culture , Motivation , and Competence', *Journal of Educational Research and Evaluation*, 5(3), pp. 406–413.
- Sule, E. T. and Saefullah, K. (2006) *Pengantar Manajemen*. 1st edn. Jakarta: Kencana.
- Umiyati, H. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.

Penulis dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C. Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan terakhir adalah strata tiga (S3) dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) di Bandung, Jawa Barat. Saat ini dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar.

Email Penulis: martosilalahi70@gmail.com

- 1 PENGERTIAN DAN KONSEP KEPEMIMPINAN
Setiyawami
- 2 RUANG LINGKUP DAN PENDEKATAN KEPEMIMPINAN
Hesti Umiyati
- 3 HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
Christina Bagenda
- 4 KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN
Emi Wakhyuni
- 5 KONSEP INOVASI DAN KREATIVITAS DALAM ORGANISASI
Ade Putra Ode Amane
- 6 BUDAYA ORGANISASI DI ERA REVOLUSI 4.0
Darwin Lie
- 7 STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
Mey Susanti AS
- 8 KOMITMEN ORGANISASI DAN Keadilan ORGANISASI
I Dewa Nyoman Usadha
- 9 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)
Rosharita
- 10 PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT
Ferry Panjaitan
- 11 MOTIVASI DAN HUBUNGANNYA DENGAN PERILAKU ORGANISASI
Santy Sriharyati
- 12 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI
Deara Shinta Lestari
- 13 HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI
Carolina Novi Mustikarini
- 14 PROSES DAN PERUBAHAN ORGANISASI
Aditya Wardhana
- 15 BEBAN KERJA DAN STRES KERJA
Islamuddin
- 16 KONFLIK DAN NEGOSIASI ORGANISASI
Marto Silalahi

Editor:

Acai Sudirman

Untuk akses Buku Digital,
Scan QR CODE



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-405-3 (PDF)



9 786231 954053