

Editor: Acai Sudirman

KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI



Hastin Umi Anisah | Sofiyan
Asti Putri Kartiwi | I Nengah Aristana
Setiyawami | Trisnia Manggiasih
Hendy | Khaerul Rizal Ar
Mochamad Vrans Romi | Novi Susyani
Denni | Susy Evita Satya Putri Pasaribu
Aam Rachmat Mulyana | Abdurohim
Putri Anggreni | Riyan Sisiawan Putra

BUNGA RAMPAI

**KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU
ORGANISASI**

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 PERILAKU ORGANISASI

Hastin Umi Anisah
Sofiyah
Asti Putri Kartiwi
I Nengah Aristana
Setiyawami
Trisnia Manggiasih
Hendy
Khaerul Rizal Ar
Mochamad Vrans Romi
Novi Susyani
Denni
Susy Evita Satya Putri Pasaribu
Aam Rachmat Mulyana
Abdurohman
Putri Anggreni
Riyan Sisiawan Putra

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 PERILAKU ORGANISASI

Hastin Umi Anisah
Sofiyah
Asti Putri Kartiwi
I Nengah Aristana
Setiyawami
Trisnia Manggiasih
Hendy
Khaerul Rizal Ar
Mochamad Vrans Romi
Novi Susyani
Denni
Susy Evita Satya Putri Pasaribu
Aam Rachmat Mulyana
Abdurohman
Putri Anggreni
Riyan Sisiawan Putra

Editor:

Acai Sudirman

Tata Letak:

Syahrul Nugraha

Desain Cover:

Nathanael

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

vi, 234

ISBN:

978-623-195-274-5

Terbit Pada:

Mei 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 dalam bentuk buku dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Organisasi dan kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dimana organisasi dan kepemimpinan sebagai suatu ilmu dan konsep teknis berjalan bersamaan dalam satu arah yang sama. Sebuah organisasi tidak akan mampu berjalan jika roda kepemimpinan tidak berjalan begitupun sebaliknya kepemimpinan tidak akan ada jika organisasi sebagai wadahnya tidak ada. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki integritas, kesadaran diri, keberanian, rasa hormat, empati, dan rasa syukur. Buku ini hadir untuk menambah buku-buku terkait Kepemimpinan dan Perilaku 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 Perilaku Organisasi.

Sistematika buku Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi 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 Manajemen Kepemimpinan, Bab 6 *Authentic Leadership* dan *Inclusive Leadership*, Bab 7 Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi, Bab 8 Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi, Bab 9 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Bab 10 *Perceived Organizational Support*, Bab 11 Konflik dan Negosiasi Organisasi, Bab 12 Komunikasi Dalam Organisasi, Bab 13 *Work Autonomy* dan *Work Engagement*, Bab 14 Proses dan Perubahan Organisasi, Bab 15 Pengambilan Keputusan Organisasi, dan Bab 16 Konsep Manajemen Talenta.

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 menulis buku bersama ini. Kami berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 18 April 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 PENGERTIAN DAN KONSEP KEPEMIMPINAN.....	1
Pendahuluan	1
Pengertian Kepemimpinan	2
Teori Kepemimpinan	4
Tipe-Tipe Kepemimpinan	6
Ketrampilan Kepemimpinan.....	10
2 RUANG LINGKUP DAN PENDEKATAN KEPEMIMPINAN	13
Pendahuluan	13
Ruang Lingkup Organisasi dan Kepemimpinan ...	15
Kepemimpinan dalam Organisasi.....	18
Pendekatan Perilaku Pemimpin	20
Kepemimpinan Direktif.....	22
3 HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN	29
Pendahuluan	29
Peranan Pemimpinan dalam Organisasi.....	30
Karakter Pemimpin dalam Organisasi.....	34
4 KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN	43
Kepemimpinan.....	43
Perkembangan Teori Kepemimpinan	45
Gaya Kepemimpinan.....	49
Perkembangan Gaya Kepemimpinan.....	51

5	MANAJEMEN KEPEMIMPINAN	61
	Pengertian Manajemen.....	61
	Karakteristik Manajemen	62
	Tujuan Manajemen	63
	Fungsi Manajemen	64
	Unsur-Unsur Manajemen	66
	Sasaran Manajemen	68
	Pengertian Kepemimpinan	68
	Konsep Kepemimpinan	69
	Unsur Kepemimpinan	71
	Fungsi Pemimpin	72
6	<i>AUTHENTIC LEADERSHIP DAN INCLUSIVE LEADERSHIP</i>	77
	Pengertian <i>Authentic Leadership</i> dan <i>Inclusive Leadership</i>	77
	Sejarah Kepemimpinan Otentik (<i>Authentic</i>)	79
	Komponen Kepemimpinan Otentik.....	80
	Karakteristik <i>Authentic Leadership</i>	81
	Tolok Ukur <i>Authentic Leadership</i>	82
	Aspek Kepemimpinan Otentik.....	83
	Pengertian Kepemimpinan Inklusif (<i>Inclusive Leadership</i>)	84
	Indikator Kepemimpinan Inklusif.....	85
7	STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI	89
	Azas Organisasi	89
	Struktur Organisasi	90
	Model Struktur Organisasi.....	92

	Mendesain Struktur Organisasi	93
	Indikator Pendukung Struktur Organisasi	94
	Budaya Organisasi.....	96
	Definisi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli	97
	Membangun Budaya Organisasi	98
	Fungsi Budaya Organisasi.....	100
8	KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI	105
	Pengertian Komitmen Organisasi	105
	Dimensi Komitmen Organisasi.....	109
	Keadilan Organisasi	111
	Dimensi Keadilan Organisasi	113
9	<i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> (OCB)	117
	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ...	117
	Komponen di dalam <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (OCB).....	123
10	<i>PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT</i>	131
	Pendahuluan	131
	Dimensi <i>Perceived organizational support</i>	135
	Faktor Penentu <i>Perceived organizational support</i>	138
	Indikator <i>Perceived Organizational Support</i>	139
	Dampak <i>Perceived organizational support</i>	141
11	KONFLIK DAN NEGOSIASI ORGANISASI	145
	Pendahuluan	145
	Proses Awal Terjadinya Konflik Organisasi.....	146
	Jenis-Jenis Konflik	147

	Pencegahan Terjadinya Konflik	150
	Strategi Penyelesaian Konflik	153
	Model-Model Manajemen Konflik	154
	Pentingnya Komunikasi dan Negosiasi dalam Organisasi	155
	Prinsip-Prinsip Negosiasi dan Strategi Negosiasi.....	156
12	KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	161
	Komunikasi: Definisi dan Proses.....	161
	Komunikasi Antar Pribadi (<i>Interpersonal Communication</i>).....	166
	Efektifitas Komunikasi Interpersonal	167
	Komunikasi dalam Organisasi	169
	Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi	170
	Strategi Komunikasi yang Efektif.....	172
	Indikator Komunikasi yang Efektif.....	173
	Pentingnya Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi atau di Tempat Kerja.....	174
13	WORK AUTONOMY DAN WORK ENGAGEMENT ...	179
	<i>Work Autonomy</i>	179
	Keterlibatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	183
	Aspek-Aspek <i>Work Engagement</i>	185
	Ciri-Ciri <i>Work Engagement</i>	187
14	PROSES DAN PERUBAHAN ORGANISASI	191
	Pendahuluan	191
	Pemahaman Terhadap Struktur Organisasi dalam Penetapan Strategi Perusahaan.....	195

15	PENGAMBILAN KEPUTUSAN ORGANISASI.....	205
	Pendahuluan	205
	Pengambilan Keputusan	206
	Proses Pengambilan Keputusan	209
	Tahapan Proses Pengambilan Keputusan	212
16	KONSEP MANAJEMEN TALENTA.....	221
	Sejarah Manajemen Talenta.....	221
	Definisi dan Pentingnya Manajemen Talenta bagi Tiap Organisasi Kerja	222
	Fungsi Manajemen Talenta	223
	<i>Talent Management Process Model</i>	223
	Dampak dan Manfaat Pengelolaan Talenta	224
	Strategi Manajemen Talenta	225
	Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta	225
	Inisiatif dan Proses <i>Talent Management</i>	226
	<i>Talent Management Challenges for Human Resource</i>	227
	Analisis Manajemen Talenta	228
	Fondasi Dasar Implementasi Manajemen Talenta.....	229
	Implementasi Manajemen Talenta.....	230
	Mempertahankan Manajemen Talenta	231

PENGETERIAN DAN KONSEP KEPEMIMPINAN

Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.
FEB Universitas Lambung Mangkurat

“Pemimpin adalah seseorang yang jarang diketahui orang banyak, dan ketika ada sebuah pekerjaan dan tujuan yang berhasil diselesaikan, dia akan menjawab: kami melakukannya bersama-sama.” – Lao Tzu

Pendahuluan

Faktor kepemimpinan dalam sebuah organisasi memegang peranan yang penting karena seorang pemimpin yang akan menggerakkan, mendorong dan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah untuk dijalankan. Hal ini dikarenakan, seorang pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahan atau yang dipimpinnya yang berbeda-beda. Karyawan atau bawahan dipengaruhi oleh pemimpin sedemikian rupa sehingga dapat memberikan kontribusi dan partisipasinya kepada organisasi secara efisien dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin.

Kepemimpinan adalah kemampuan dari seseorang dalam mempengaruhi bawahan atau orang lain agar melaksanakan suatu pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pemimpinnya.

Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan memerintah orang lain atau bawahannya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi pasti akan memerlukan seorang pemimpin yang membantu anggotanya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Dengan kata lain pemimpin sangat diperlukan bagi setiap perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kerana tujuan bersama organisasi akan tercapai jika seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan benar. Maka dari itu, setiap organisasi atau kelompok sangat membutuhkan seorang pemimpin yang memahami tentang fungsi dan tugas pokok kepemimpinan.

Seorang pemimpin pasti memiliki jiwa kepemimpinan, dimana kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting, dominan, kritical dan krusial terhadap penyelenggaraan seluruh aktivitas dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memahami teori kepemimpinan secara umum, beserta tujuan dan fungsinya dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan dalam suatu kelompok yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Scott, 1962). Sedangkan menurut Rauch dan Behling (1984), kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi atas seluruh aktivitas kelompok yang terorganisir untuk pencapaian tujuan.



Gambar 1.1 Ilustrasi Pemimpin

Sumber: Hunters Race on Unsplash (Abdi, 2021)

Kepemimpinan menurut Robbins (2006) merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi sebuah kelompok atau *group* untuk mencapai serangkaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Sedangkan Daft (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki kompleksitas dan permasalahan fenomena yang senantiasa menarik untuk diteliti. Lebih lanjut Daft (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya dengan tujuan untuk mencapai perubahan dan pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan bersama dalam organisasi.

Senada dengan Robbins, Hersey dan Blanchart (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan upaya seseorang untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang (bawahan) atau kelompok (*group*) dengan tujuan untuk mencapai tujuan perorangan, kelompok atau tujuan bersama-sama yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi.

Hasibuan (2010) mendefinisikan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku karyawan atau bawahan dengan tujuan agar mereka mau bekerja secara efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Berdasarkan definisi diatas, kepemimpinan merupakan fenomena penting yang berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi bawahan atau pengikutnya untuk mencapai sebuah tujuan organisasi atau perusahaan.

Sedangkan kepemimpinan memiliki fungsi dalam manajemen sebagai salah satu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dimana tujuannya untuk menambah nilai pada individu atau kelompok, dan dikatakan pemimpin yang berhasil jika kepemimpinan dalam organisasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Adapun fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut: fungsi konsultif, fungsi instruktif, fungsi delegatif, fungsi partisipasi, dan fungsi pengendalian.

Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sarana yang sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Karena melalui kepemimpinan setiap individu dalam organisasi dapat melihat dan memperhatikan pemimpin dalam mewujudkan tujuan dan keinginannya, sehingga dengan kepemimpinan dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk mencapai tujuan bersama. Selain tujuan diatas, kepemimpinan juga mempunyai tujuan untuk memberikan motivasi kepada bawahan atau karyawannya sebagai cara untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi yang ada didalam diri bawahan atau karyawannya.

Berikut gaya kepemimpinan menurut beberapa teori. Northouse (2013) menyatakan terdapat 6 (enam) gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang lebih mengarah kepada perubahan positif pada bawahan dan pemimpin.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan dimana antara pemimpin dan bawahan menentukan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi serta membantu bawahan untuk memperoleh kepercayaan dan mengerjakan tugas dalam organisasi.

3. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin akan menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi tertentu. Gaya kepemimpinan ini akan efektif ketika pemimpin dapat menganalisa secara tepat tingkat perkembangan bawahannya dalam situasi tertentu dan menampilkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi.

4. Gaya Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Gaya kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin akan memperhatikan masalah bawahan dan berempati kepada bawahannya. Pemimpin seperti ini akan melayani mengutamakan bawahan, membantu

5. Gaya Kepemimpinan Tim

Gaya kepemimpinan tim merupakan tipe kepemimpinan yang didasarkan pada pelaksanaan kepemimpinan secara fungsional, sehingga jabatan pemimpin merupakan jabatan untuk memantau tim dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa terjadi efektifitas tim dalam organisasi atau perusahaan.

6. Gaya Kepemimpinan Autentik

Gaya kepemimpinan Autentik merupakan gaya kepemimpinan yang mendukung dan menggunakan kapasitas psikologis serta iklim etis positif untuk memperkuat pemahaman diri yang lebih maksimal dan juga memperkuat pengembangan kompetensi diri yang positif.

Sedangkan Rivai (2004) menyebutkan bahwa seorang pemimpin (*leader*) juga sering disebut dengan pelopor, pemuka, pengurus, pengerak, penghulu, atau ketua. Lebih lanjut Rivai (2004) menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan akan terbentuk dari penyeleksian manajer-manajer dan dikembangkan untuk mempersiapkan manajer dalam menyelesaikan tugas-tugas di masa depan. Kualitas kepemimpinan biasanya dapat dilihat dari perbedaan dalam hal: (1) Menentang status quo; (2) Membantu bawahan dalam mengambil tindakan yaitu dalam memberikan bimbingan dan sumber serta arahan pekerjaan dan wewenang untuk menjadi pedoman bawahan dalam bertindak; (3) Seorang pemimpin akan menyadari bahwa kekuatan dan keterbatasan akan diri sendiri dan memiliki kerendahan hati untuk senantiasa belajar terus menerus. (4) Seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menanggulangi ketidakpastian, kerancuan dan kompleksitas dimana pemimpin akan bertindak dengan menyenangkan dalam organisasi yang bergerak secara fleksibel dan berubah.

Tipe-Tipe Kepemimpinan

Siagian (2003) menyatakan bahwa terdapat lima (5) tipe kepemimpinan yang ada pada diri seorang pemimpin, manajer: tipe otoriter, tipe kharismatik, tipe demokratis, tipe laissez faire, dan tipe Tipe Paternalistik. Lebih lanjut Siagian (2003) menjelaskan masing-masing tipe kepemimpinan sebagai berikut:

1. Tipe Otoriter, yaitu tipe kepemimpinan dimana seorang pemimpin tergolong sebagai orang yang otoriter dimana pada umumnya mereka memiliki ciri-ciri yang negatif. Walaupun demikian, tipe pemimpin

yang otoriter cocok bagi organisasi ataupun perusahaan yang memiliki bawahan dimana tingkat kompetensinya rendah sehingga perlu diarahkan dari A-Z.

Sedangkan ciri-ciri kepemimpinan tipe otoriter yaitu: (1) keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan tanpa melibatkan bawahannya, (2) komunikasi dalam organisasi berlangsung satu arah, (3) wewenang mutlak terpusat pada pimpinan, (4) pimpinan lebih banyak melakukan kritik kepada bawahan daripada pujian, (5) prakarsa berasal dari atas tanpa memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan sumbang saran, (6) tanggung jawab keberhasilan atau kinerja organisasi hanya dipikul oleh pimpinan, (7) pimpinan sangat menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna dari karyawan atau bawahan.

Lebih lanjut seorang pemimpin yang otokratis mempunyai keinginan untuk memperlihatkan tanggung jawab dan kekuasaannya, sehingga hal ini berdampak pada maju mundurnya organisasi atau perusahaan sangat tergantung dengan kepemimpinannya. Hal ini menyebabkan pengawasan terhadap karyawan atau bawahannya menjadi sangat ketat karena hasil pekerjaannya harus sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpinnya.

2. Tipe kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik merupakan tipe yang memiliki daya Tarik yang sangat kuat bagi orang lain sehingga menyebabkan orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa perlu penjelasan apa yang menjadi penyebab kesediaan tersebut. Ciri-ciri pemimpin kharismatik, ditandai dengan: (1) pemimpin kharismatik mempunyai visi, sehingga pemimpin tipe ini akan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan atau organisasinya; (2) pemimpin kharismatik memiliki kepercayaan diri yang besar, dimana tipe pemimpin ini memiliki keyakinan yang mendalam dalam

kemampuan baik dalam berpikir maupun bertindak, (3) pemimpin yang kharismatik memiliki kemampuan dalam mengartikulasikan visi yang dilakukan melalui proses sosialisasi secara sistemik sehingga terjadinya internalisasi dalam diri setiap anggota organisasi atau perusahaan.

3. Tipe demokratik atau partisipatif

Tipe kepemimpinan demokratik atau partisipatif merupakan tipe kepemimpinan yang sangat diminati. Berikut ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratif yaitu: (1) Senantiasa menerima pendapat terkait dengan sumber daya manusia yang paling strategi dalam organisasi, (2) Sangat menghargai harkat dan martabat manusia, sehingga hal ini berdampak pada perlakuan kepada bawahan dengan cara-cara yang manusiawi, (3) wewenang pimpinan tidak mutlak sehingga bawahan dapat berpartisipasi, (4) Keputusan dan kebijakan dibuat secara bersama antara pimpinan dan bawahan, (5) komunikasi yang terjadi dalam organisasi berlangsung 2 (dua) arah antara pimpinan dan bawahan, (6) Pengawasan dan pengendalian dilakukan secara wajar dan transparan, (7) Kesiapan pimpinan dalam melimpahkan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan, (8) suasana atau iklim dalam organisasi yang saling percaya dan saling menghargai, (9) tanggung jawab dan tugas dipikul bersama dengan bawahan.

4. Tipe *laissez faire*

Tipe kepemimpinan bebas atau *laissez faire* merupakan pemimpin yang memiliki ciri-ciri menonjol seperti tidak senang mengambil resiko, gaya yang santai, suka melimpahkan wewenang kepada para karyawan, memperlakukan karyawan sebagai rekan, lebih mempertahankan keserasian dalam interaksi organisasional, dan tidak suka mengenakan sanksi keras terhadap karyawannya.

Lebih lanjut dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya secara penuh, tetapi bawahannya diberikan kebebasan dalam

bertindak dan melakukan ekspresi dalam pekerjaannya. Seringkali pemimpin tidak memberikan pengawasan dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya, karena tipe kepemimpinan ini mengkehndaki adanya kebebasan bagi bawahannya dalam beraktivitas. Sehingga hal ini berdampak pada pembagian tugas dan kerjasama dalam organisasi diserahkan dan diberikan sepenuhnya kepada bawahan tanpa adanya petunjuk serta saran dari pimpinan.

Pada dasarnya kepemimpinan *laissez faire* mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) Pimpinan hnaya berkomunikasi jika diperlukan oleh bawahan atau karyawan, (2) Pelimpahan sepenuhnya wewenang kepada bawahan, (3) hampir tidak terjadi pengawasan dalam organisasi, (4) keputusan dan kebijakan lebih banyak diserahkan kepada bawahan, (5) kepentingan pribadi pemimpin lebih banyak mendominasi daripada kepentingan kelompok, (6) Tanggungjawab diserahkan oleh orang per orang.

5. Tipe Paternalistik

Tipe kepemimpinan yang paternalistic ditandai dnegan ciri-ciri yang menonjol, yaitu: suka menonjolkan diri akan keberadaannya sebagai symbol organisasi. Salah satu kelemahan dari tipe paternalistic adalah menonjolkan sikap paling mengetahui, sehingga dampaknya adalah memperlakukan para karyawan sebgai orang-orang yang belum dewasa seolah-olah masih anak-anak.

Selain tipe-tipe kemimpinan diatas, juga terdapat tipe-tipe kepemimpinan yang lain yaitu: (1) Kepemimpinan yang Pseudo-Demokratis atau disebut juga dengan demokratis semu atau manipulatif demokratis. Dimana tipe kepemimpinan ini seperti memperlihatkan kesan yang demokratis tetapi sebenarnya bersifat otokratis. (2) Kepemimpinan Tradisonal. Tipe kepemimpinan ini merupakan suatu kepemimpinan yang lahir ditengah-tengah masyarakat yang baru tumbuh menuju mesyarakat modern. (3) Kepemimpinan Rasional,

merupakan kepemimpinan dimana kepemimpinannya dikatakan efektif jika diterima oleh bawahan atau pengikutnya. Oleh karena itu, kepemimpinan Rasional harus diimbangi dengan pola pikir dan nilai-nilai yang rasional yang diakui dan dibenarkan oleh seluruh bawahan atau pengikutnya dalam organisasi. (4) Kepemimpinan Kolektif merupakan kepemimpinan bersama dimana kebersamaan merupakan hal yang menonjol dalam organisasi.

Ketrampilan Kepemimpinan

Kepemimpinan tidak hanya sekedar memiliki seperangkat ketrampilan dan keahlian, tetapi juga memiliki kualitas kepribadian yang kompleks tetapi sangat berpengaruh. Sunyoto (2013) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki ketrampilan sebagai pemimpin, berikut ini ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

1. Ketrampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Ketrampilan manusiawi merupakan kemampuan seseorang untuk bekerja secara efisien dan efektif dengan orang-orang yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Ketrampilan Teknis (*Technical Skill*)

Ketrampilan teknis merupakan ketrampilan yang mengacu pada pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam melakukan salah satu jenis proses atau teknis. Ketrampilan teknis juga merupakan cerminan dari prestasi kerja seseorang pada tingkat operasional.

3. Ketrampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Ketrampilan konseptual merupakan ketrampilan seseorang dalam berpikir dan kaitannya dengan kerangka, hubungan dan model seperti rencana jangka panjang. Ketrampilan konseptual sangat berkaitan dengan gagasan sedangkan ketrampilan manusiawi berkaitan pada orang.

Daftar Pustaka

- Abdi, Husnul. (2021). Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli dan Macam-Macam Gaya Memimpin. 11 Desember 2021, 14.45 WIB. Available at: <https://www.liputan6.com/hot/read/4734432/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli-dan-macam-macam-gaya-memimpin>
- Daft, Richard L. (2011). Manajemen. Buku 1, Edisi 9. Salemba, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard. (2003) Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayungan Sumber Daya Manusia, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 2003 Pasolong Harbani, (2013), Kepemimpinan Birokrasi, Alfabeta, Bandung
- Northouse, Peter G. (2013). Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.
- Rauch, C.F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for alternate approach to the study of *leadership*. New York: Pergamon Press
- Rivai, Veithzal. (2004). Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P. (2006). Perilaku organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks Kelompok GRAMEDIA
- Scott.G. William. (1962), Human Relation in Management. A Behavioral Science Approach, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Siagian, Sondang P. (2003). Teori & praktek kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta
- Sunyoto, Danang. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Center for Academic Publishing Service

Profil Penulis



Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai tahun 1998 ketika penulis kuliah di S1 FE Universitas Lambung Mangkurat. Kemudian setelah diterima sebagai dosen di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2003, penulis selanjutnya kuliah S2 pada tahun 2005 Program Magister Manajemen di FEB Universitas Brawijaya dengan predikat Cum Laude di Tahun 2007 dengan masa kuliah 1,5 tahun. Dengan penuh semangat, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2007 dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2010 dengan predikat kelulusan Cum Laude. Selain itu, selama pendidikan S3, penulis juga menerima beasiswa untuk melakukan Sandwich Programe dari Kemenristekdikti ke La Trobe University pada tahun 2009.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen strategi dan kewirausahaan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, pemerintah daerah, lembaga penelitian dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Beberapa buku telah dihasilkan oleh penulis dengan kolaborasi sehingga penulis mendapatkan penghargaan sebagai penulis paling produktif tahun 2021 yang dikeluarkan oleh IDRI (Ikatan Dosen Republik Indonesia) dan sebagai Runner up penulis produktif di tahun 2020.

Selain itu penulis juga meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti berbagai sertifikasi baik yang berlisensi BNSP ataupun yang diadakan oleh lembaga sertifikasi. Saat ini gelar non akademik yang dimiliki oleh penulis sekitar 30 an gelar non akademik. Penulis juga aktif memberikan training atau pelatihan dan juga sertifikasi yang bekerjasama dengan lembaga training.

Email Penulis: humianisah@ulm.ac.id

RUANG LINGKUP DAN PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

Dr. Sofiyan, S.E., M.MA.
Universitas Prima Indonesia

Pendahuluan

Era globalisasi yang dihadapi setiap bangsa pada saat ini menjadikan dunia menjadi terbuka dan terkoneksi. Hal ini menuntut kesadaran dan kesiapan sumber daya manusia bahwa keterbukaan menjadi sesuatu yang nyata. Persaingan tidak lagi hanya sebatas lingkup lokal dan nasional, tetapi juga internasional. Selain itu globalisasi membawa pengaruh budaya global, yang jika sebuah bangsa lengah, maka identitas dan budaya nasional berpotensi tergerus sedikit demi sedikit dan akhirnya hilang. Pro dan kontra dampak globalisasi haruslah disadari, dipahami dan dipersiapkan antisipasinya khususnya dari sumber daya manusianya (Hartini et al., 2021). 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 (Muliana et al., 2020).

Era industri digital atau yang dikenal dengan industri 4.0 menghadapkan 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 (Sherly et al., 2021). 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 (Silalahi 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 (Afwa et al., 2021).

Sebagaimana diketahui sumber daya manusia merupakan asset (human capital) karena kontribusinya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk menghantarkan organisasi mencapai profit dan visi misi organisasi. Selain itu SDM sebagai asset organisasi karena memiliki modal intelektual (*Intellectual Capital*). SDM diharapkan memiliki kemampuan menghasilkan ide-ide cemerlang, kreatif dan inovatif dalam pengembangan kemajuan organisasi. Kemampuan untuk saling berinteraksi sesama anggota organisasi dan mengelola stakeholder eksternal (*Social*

Capital) dalam rangka menghasilkan pengetahuan organisasi merupakan asset lain SDM yang perlu dikelola (Afwal et al., 2021). Semua human asset diharapkan bisa mendukung pengembangan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan (*Organizational Capital*). Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi, 2018).

Ruang Lingkup Organisasi dan Kepemimpinan

Seseorang yang tergabung dalam organisasi, apakah karena pekerjaan (*job*) maupun karena minat/*hobby* yang sama, atau karena kepentingan politik maupun minat sosial lainnya yang sama. Sangat penting untuk mempelajari dan memahami perilaku organisasi. Agar memiliki pandangan dan pemahaman yang sama tentang motif dan kepentingan setiap orang dalam berorganisasi. Pada sisi lain ada kepentingan atau tujuan dari organisasi agar bisa menyelaraskan antara motif dan kepentingan pribadi maupun kelompok guna efektivitas organisasi. Bagi setiap individu dalam organisasi berkepentingan dalam hal ini agar memudahkan ketika menyesuaikan diri antar pribadi dalam organisasi yang dimasuki sehingga bisa sejalan dan berkesinambungan (Muliana et al., 2020). Karena pimpinan akan berhadapan dengan banyak orang dari berbagai latar belakang dan kepentingan di dalam lingkungan organisasi. Apalagi dengan kondisi dunia yang semakin global yang ditunjang pula dengan kemajuan teknologi informasi serta komunikasi yang semakin

canggih Adanya kemajuan dunia teknologi saat ini dan ke depan yang semakin cepat dan massif, membawa perubahan para perilaku orang-orang maupun budaya kerja dalam organisasi (Hartini et al., 2021).

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 (Sudirman et al., 2021). 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.

Apabila organisasi bisa mengelola kelompok-kelompok ini dengan baik, maka perilaku kelompok itu pun akan bisa diarahkan dan sekaligus berpartisipasi pada tercapainya tujuan organisasi. Karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, selain sangat ditentukan oleh adanya individu maupun kelompok atau tim kerja yang ada, juga perilaku kelompok yang sesuai dengan tujuan organisasi, tentu akan mendukung eksistensi kelompok. Apalagi bila kelompok tersebut tumbuh dalam organisasi karena memang merupakan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya. Diharapkan bisa memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasi. Untuk itu sangat diperlukan seseorang pimpinan/manajer yang bisa mengelola perilaku kelompok/organisasi (Indajang et al., 2021). Beberapa manfaat dari mempelajari dan memahami tentang perilaku keorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Memberi pencerahan kepada setiap orang yang menjadi anggota suatu organisasi bagaimana berpikir, bersikap dan berperilaku di dalam berinteraksi dengan sesama anggota organisasi lainnya.
2. Menjadi dasar berpijak sekaligus panduan untuk kehidupan anggota yang ada di dalam organisasi.
3. Membantu pimpinan atau manajer untuk bisa memahami dan juga mempengaruhi lingkungan organisasinya.
4. Memberi pencerahan dalam menemukan solusi atas persoalan atau masalah yang muncul dalam organisasi.

5. Menemukan makna atau inti dari orientasi setiap orang yang masuk dalam organisasi dengan segala kepentingannya.
6. Dapat menjadi alat untuk memprediksi arah dari kehidupan organisasi kedepannya.
7. Memberikan masukan kepada setiap pimpinan/manajer dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.
8. Lebih memahami bahwa individu yang ada dalam organisasi memiliki perbedaan dan tidak mungkin bisa menyamakan semua tujuan/orientasi orang yang ada dalam organisasi.
9. Mendorong pimpinan kreatif dalam mengelola organisasi dan mampu meminimalkan perbedaan yang ada.
10. Memberikan landasan kepada pimpinan untuk bisa memberikan pengarahan dan mengontrol bawahan secara efektif.
11. Memahami bahwa perilaku organisasi akan berguna untuk menjaga setiap hubungan antar pribadi dan juga hubungan industrial perusahaan.
12. Menjaga keberlanjutan organisasi, bahkan bisa makin menumbuhkembangkan organisasi.

Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan adalah subjek rumit yang dapat dipelajari dalam berbagai cara dan membutuhkan berbagai definisi. Seorang manajer adalah seseorang dengan otoritas dan gelar formal. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan mungkin atau mungkin bukan seorang manajer. Tidak diharuskan menjadi manajer atau memegang posisi kepemimpinan formal (Lussier & Achua, 2013).

Menurut DeRue dan Ashford (2010), kemampuan kepemimpinan manajemen meliputi: Kapasitas untuk memahami, berkomunikasi, dan berkolaborasi secara

efektif dengan individu dan kelompok melalui penciptaan koneksi yang bermanfaat disebut sebagai keterampilan interpersonal (orang). Keterampilan teknis (hal-hal) termasuk kapasitas untuk melaksanakan tugas dengan menggunakan berbagai pendekatan dan strategi. Kapasitas untuk menyusun peristiwa dan memilih opsi untuk mengatasi masalah dan memanfaatkan peluang adalah dasar dari kemampuan pengambilan keputusan (konsep konseptual). Tanggung jawab interpersonal, informasi, dan keputusan adalah semua subkategori pekerjaan manajerial. Sosok, pemimpin, penghubung, pemantau, penyebar, juru bicara, pengusaha, penanganan pengganggu, pengalokasi sumber daya, atau negosiator adalah beberapa contoh pekerjaan manajerial.

Teori kepemimpinan menawarkan penjelasan untuk beberapa fitur kepemimpinan. Teori memiliki relevansi praktis karena membantu dalam memahami, meramalkan, dan mengelola kepemimpinan yang baik. hubungan antara pemimpin dan pengikut adalah fokus utama pada tingkat individu; Di tingkat kelompok, hubungan antara pemimpin dan kelompok pengikut adalah fokus utama; dan pada tingkat organisasi, penekanannya adalah pada organisasi. Analisis teori kepemimpinan harus mempertimbangkan prosesnya. Penting untuk membedakan antara tiga teori kepemimpinan yang berbeda: teori sifat kepemimpinan, yang bertujuan untuk menjelaskan kualitas khas yang merupakan kepemimpinan yang efektif, teori kepemimpinan perilaku, yang bertujuan untuk menjelaskan gaya khas yang digunakan oleh pemimpin yang efektif, dan teori kepemimpinan kontingensi, yang mencoba menjelaskan gaya kepemimpinan yang sesuai berdasarkan pemimpin, pengikut, dan situasi (Putri et al., 2021). Teori-teori ini penting dan harus dipisahkan satu sama lain. Ciri membantu mendefinisikan kepribadian. Kepribadian seseorang terdiri dari berbagai karakteristik yang mengkategorikan perilaku mereka. Karakteristik pribadi yang lebih kuat dan lebih lemah diidentifikasi oleh profil kepribadian. Ketika pemimpin berkomunikasi dengan pengikut, mereka menggunakan berbagai

karakteristik, kemampuan, dan tindakan (Hakim, Ilies, Bono, & Gerhardt, 2002).

Pendekatan Perilaku Pemimpin

Ketika ada ketidakpastian, risiko, dan kerentanan, kami berharap bahwa mereka yang berada di posisi kekuasaan akan membantu memastikan hasil yang adil. Ini kerinduan akan penguasa yang baik hati dan maha kuasa telah menjadi bagian dari manusia jiwa sejak Plato menulis tentang Utopia yang dipimpin oleh filsuf-raja. Walaupun mungkin tidak masuk akal bagi kita untuk mengharapkan para pemimpin menyelesaikan semua masalah kita, minimal kita ingin bisa mempercayai mereka. Oleh karena itu kami menemukannya Terutama menakutkan ketika kita berada dalam situasi berisiko dan harus bergantung pada seorang pemimpin yang tidak kita percayai (Sofiyan et al., 2022).

Kepercayaan pada kepemimpinan sangat penting karena menetapkan nada untuk yang lain dari organisasi. Ketika pemimpin dapat dipercaya dan mengharapkan ini perilaku dari orang lain, kepercayaan mengalir di seluruh organisasi dan dapat, pada akhirnya, menjadi tertanam dalam budaya perusahaan. Kepercayaan pada pemimpin langsung seseorang telah terbukti memengaruhi kesediaan untuk ikuti, waktu yang dihabiskan untuk tugas, perilaku kewarganegaraan organisasi, kesediaan untuk berbagi informasi sensitif, kinerja pekerjaan, kepuasan kerja, organisasi komitmen, komitmen tujuan, keyakinan pada informasi, dan kepercayaan organisasi.¹ Bagi mereka yang ingin membangun kepercayaan dalam organisasi dan institusi, tidak ada tempat yang lebih baik untuk memulai selain dengan meningkatkan kepercayaan dalam kepemimpinan. Dalam menilai kepercayaan para pemimpin, kami bertanya pada diri sendiri, Siapa orang ini? Apakah dia cenderung mengatakan yang sebenarnya? Apakah dia tampaknya peduli dengan orang lain? Apakah dia bertanggung jawab dan dapat diprediksi? Sejauh mana saya merasa nyaman bahwa dia akan melakukan hal yang benar? Penilaian kami terhadap pemimpin sebagai pribadi dan gaya kepemimpinannya dan

kepercayaan kita padanya, atau kurangnya, memengaruhi bagaimana atau apakah kita mengikutinya.

Pertimbangkan dua skenario pemimpin-pengikut yang sangat berbeda Hubungan: Pemaksaan kepercayaan rendah versus pemberdayaan kepercayaan tinggi. Dalam skenario pemaksaan kepercayaan rendah, Anda telah melihat isyarat yang jelas bahwa orang tersebut keluar untuk kepentingannya sendiri, menyembunyikan informasi, dan mengatakan satu hal tetapi melakukan yang lain. Anda mengikuti orang ini mungkin karena Anda tidak melihat yang lain pilihan atau karena Anda takut akan pembalasan jika Anda gagal mematuhi Keinginan. Anda mengikuti, tetapi dengan hati-hati, sambil mencoba melindungi diri sendiri dari bahaya. Waktu dan energi yang Anda habiskan untuk melindungi diri sendiri pengkhianatan tampaknya-tetapi perlu. Situasi ini juga menciptakan stress karena Anda tidak pernah benar-benar tahu apakah atau kapan orang ini mungkin mengkhianati Anda. Apakah ini benar-benar gaya kepemimpinan, atau mungkin lebih baik diberi label koersif menguasai? Label apa pun yang kami pilih, pendekatan ini menciptakan kehati-hatian dan gaya followership yang tidak percaya.

Pemimpin dengan kepercayaan tinggi memahami bahwa pengikut dengan toleransi rendah untuk Risiko akan membutuhkan lebih banyak dukungan dan jaminan dalam situasi berisiko. Istilah Kepemimpinan adaptif sering digunakan untuk merujuk pada peran kepemimpinan membantu ini orang-orang mengandung kecemasan sehingga mereka dapat beroperasi secara efektif.⁸ Untuk melakukan ini, pemimpin adaptif membawa risiko yang terlibat ke permukaan dan membantu orang memahaminya, membagikannya, dan mengatasinya. Menyapa pengikut' kecemasan dalam situasi berisiko dengan memberikan strategi mitigasi risiko, informasi, dukungan, dan cara produktif untuk menyalurkan kecemasan cenderung meningkatkan kenyamanan, kepercayaan, dan pertukaran.

Kemampuan seorang pemimpin untuk memungkinkan orang berbagi dan mengelola risiko memiliki dampak langsung pada tingkat kepercayaan dalam suatu organisasi. Jika pemimpin perilaku menunjukkan bahwa akuntabilitas untuk keberhasilan atau kegagalan ada di tingkat tim daripada di tingkat individu, orang didorong untuk saling mendukung, dan ini meningkatkan toleransi setiap orang terhadap risiko. Di kontras, ketika perilaku manajer menunjukkan bahwa akuntabilitas hanya Pada tingkat individu, orang memperhatikan diri mereka sendiri dan cenderung menawarkan kurang dukungan kepada orang lain. Daripada berbagi dan mengelola risiko bersama, orang akan mengadopsi pola pikir "setiap orang untuk dirinya sendiri", dan fokus pada melindungi kepentingan mereka bahkan dengan mengorbankan seluruh organisasi.

Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan direktif melibatkan seorang pemimpin yang mengambil kendali penuh atas tindakan dan arah tim. Mereka membantu memandu tujuan kerja karyawan dan menetapkan langkah-langkah tepat yang perlu mereka ambil untuk mencapai tujuan tersebut. (Muczyk & Reimann, 1987). Pemimpin direktif mengambil tanggung jawab untuk pengambilan keputusan sendiri daripada berkolaborasi dengan tim mereka atau langsung memberikan umpan balik. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini langsung memberikan instruksi kepada karyawan apa yang harus dilakukan, daripada membiarkan mereka membuat keputusan sendiri atau memilih cara sendiri untuk menyelesaikan tugas. (Cruz et al., 1999)

Dalam kepemimpinan direktif ada yang disebut dengan budaya konsistensi. Pemimpin menetapkan nilai dan pola perilaku tertentu, dan orang lain diharapkan untuk mengikuti. Hasilnya adalah kinerja karyawan yang konsisten dan dapat diprediksi serta budaya organisasi secara keseluruhan. Namun, konsistensi organisasi mengenyampingkan budaya organisasi yang fleksibel mengikuti dinamika organisasi dan orang-orang

didalanya. Dalam berbagai riset mengenai perilaku organisasi menyatakan menunjukkan bahwa seluruh bagian dalam organisasi membutuhkan fleksibilitas dan dinamisme untuk mengantisipasi kondisi lingkungan yang terus berubah dengan menciptakan inovasi dan kreativitas. (Hersey & Blanchard, 1982). Seluruh bagian dalam organisasi akan merasa dihargai ketika mereka terlibat penuh dalam perencanaan strategis yang diciptakan dalam organisasi. Adanya kolaborasi penuh dari seluruh stakeholder organisasi bukanlah ciri kepemimpinan ini. Karakteristik Kepemimpinan Direktif diantaranya adalah:

1. Penegasan otoritas sejak awal, Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan direktif akan menegaskan otoritas mereka segera setelah mereka memimpin sebuah tim. Pemimpin direktif merasa tidak perlu mendapatkan empati dari karyawan mereka terlebih dahulu. Pemimpin ini juga menetapkan tandar yang jelas sejak awal terpilih menjadi pemimpin, tugas didelegasikan dengan jelas terhadap bawahan dan bawahan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang mereka lakukan dan tidak capai.
2. Mengambil kendali penuh, Seorang pemimpin direktif mengambil tanggung jawab penuh atas hasil yang dicapai tim dan kepemimpinan direktif memilihkan tujuan organisasi sesuai pengetahuan dan pemikirannya. Mereka kemudian akan mendelegasikan tugas dan melakukan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Pada umumnya gaya kepemimpinan seperti ini tidak terlalu terbuka terhadap umpan balik dari bawahan. Karyawan umumnya cenderung tidak menentang keputusan atau mempertanyakan cara atau keputusan dari pemimpinnya ketika jenis gaya kepemimpinan ini digunakan, terutama karena pemimpin tidak akan mentolerirnya.
3. Memiliki protokol yang diciptakan dan diikuti, Ketika seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan ini bukan berarti menetapkan keseluruhan

keputusan organisasi tanpa pengetahuan yang jelas. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini biasanya sudah menganalisis standar-standar yang jelas dan sudah diyakini akan berhasil untuk mereka gunakan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini tidak mendukung adanya inovasi dan sebaliknya bergantung pada protokol jelas yang sudah diyakini akan membuahkan hasil.

4. Menerapkan hierarki organisasi, Hierarki merupakan bagian integral dari gaya kepemimpinan direktif. Alasannya, pemimpin harus bisa membagi tugas kepada bawahan tanpa persoalan siapa yang berkuasa atas siapa. Hierarki dengan posisi yang jelas akan mengurangi hambatan dan masalah ketika saat mendelegasikan program dan kegiatan dalam organisasi.

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.
- Cruz, M. G., Henningsen, D. D., & Smith, B. A. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader. *Communication Research*, 26(3), 349–369.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Leadership style: Attitudes and behaviors*.
- Indajang, K., Halim, F., & Sudirman, A. (2021). The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership, Organizational Culture, and Teacher Competence. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 560(Acbleti 2020), 402–408.
- Muczyk, J. P., & Reimann, B. C. (1987). The case for directive leadership. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 301–311.
- 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.

- Sherly, S., Lie, D., Candra, V., Siallagan, D. M., & Sudirman, A. (2021). Interpretation of the Effects of Job Satisfaction Mediation on the Effect of Principal Supervision and Compensation on Teacher Performance. *Journal of Educational Science and Technology (EST)*, 7(1), 105–116. <https://doi.org/10.26858/est.v0i0.19208>
- Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., & Purba, P. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Sofiyan, S., Agustina, T., Siahaan, R., Simatupang, S., & Sudirman, A. (2022). Testing the Relationship between Employee Engagement and Employee Performance : The Urgency of Self Efficacy and Organizational Justice as Predictors. *The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI), 2022*(3), 425–440. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11382>
- Sudirman, A., Candra, V., Dharma, E., & Lie, D. (2021). Determinants of Teacher Performance : Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 54(1), 68–79.
- Suparwi. (2018). Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren. *Jurnal Penelitian*, 12(1), 85–110.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis



Dr. Sofiyan, S.E., M.M.A.

Penulis lahir di Kota Medan, 27 Maret 1970. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Sisingamangaraja XII Tahun 2001. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Medan Area dan lulus pada tahun 2006. Kemudian melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus pada tahun 2012. Saat ini aktif mengajar di Universitas Prima Indonesia dan Pascasarjana Prodi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung.

Email Penulis: sofiyan.stie@gmail.com

HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

Dr. Asti Putri Kartiwi, S.E., M.Pd.
Universitas Bengkulu

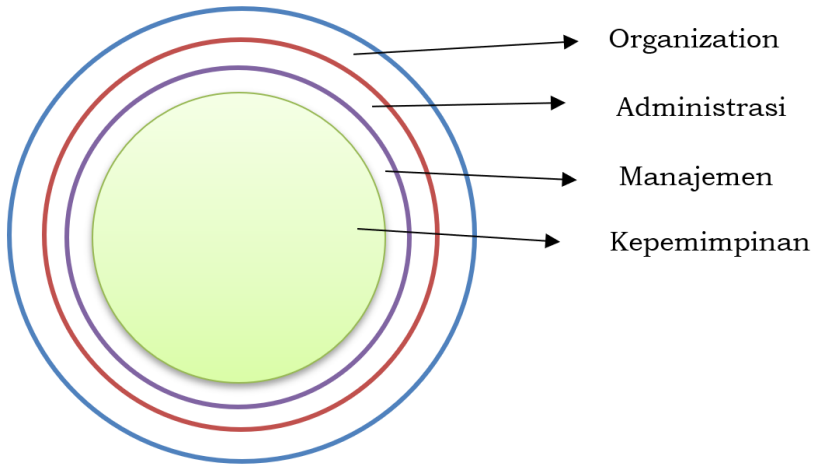
Pendahuluan

Organisasi dalam arti dinamis (pengorganisasian) adalah proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatalan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Secara singkat organisasi adalah suatu perbuatan diferensiasi tugas-tugas. Makna lain menyatakan bahwa organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal, maupaun secara horizontal di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat/menyatukan perusahaan dan kerangka dasar tempat individu-individu berusaha, dikoordinasi. (Luthan, 2009)

Organisasi dan kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dimana organisasi dan kepemimpinan sebagai suatu ilmu dan konsep teknis berjalan bersamaan dalam satu arah yang sama. Sebuah organisasi tidak akan mampu berjalan jika roda kepemimpinan tidak berjalan begitupun

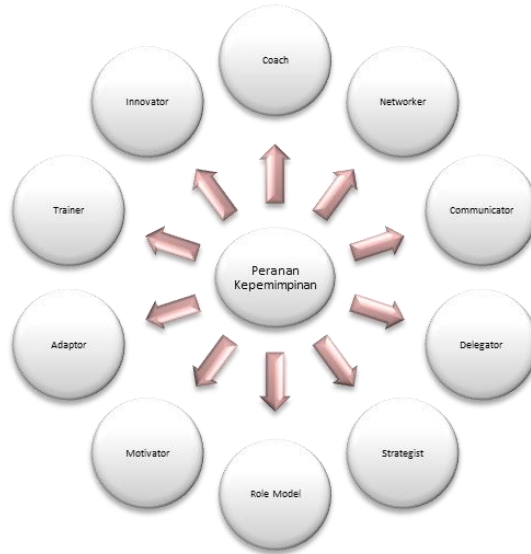
sebaliknya kepemimpinan tidak akan ada jika organisasi sebagai wadahnya tidak ada.

Peranan Pemimpin dalam Organisasi



Gambar 3.1 Hubungan Pemimpinan dan Organisasi
Sumber: (Nawawi, 2001)

Aspek kepemimpinan merupakan inti dari organisasi yang memegang peranan sangat penting, karena pemimpin adalah orang utama yang menentukan hitam putihnya organisasi dibawahnya. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. (Nawawi, 2001) Kepemimpinan juga dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan tercapai. Peran kepemimpinan adalah peran di mana pemimpin bertanggung jawab atas sebuah tim atau seluruh organisasi. (Nawawi, 2001) pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain dan memandu tim yang dimiliki. Anda juga bertanggung jawab untuk membangun dan mempertahankan semangat kerja karyawan, membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka dan menginspirasi loyalitas karyawan. Berikut peran-peran pemimpin dalam organisasi:



Gambar 3.2 Peranan Kepemimpinan

1. Pelatih

Sebagai pemimpin di tempat kerja, Anda juga harus menjadi pelatih. Dalam peran sebagai pelatih, Anda akan memberikan dukungan kepada karyawan Anda agar mereka berhasil dalam peran mereka. Seorang *coach-leader* memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk memamerkan hasil kerja mereka dan membuat orang lain di tempat kerja mengakui kemampuan mereka. Seorang *coach* bertemu dengan anggota tim untuk memberikan umpan balik dan kritik yang membangun. Mereka membimbing karyawan melewati rintangan dan merayakan kemenangan mereka. (Bass and Riggio, 2006)

2. Penghubung

Seorang pemimpin juga harus menjadi seorang *networker*, terhubung dengan karyawan dan pemimpin lain di dalam dan di luar perusahaan. Pemimpin mungkin perlu mengembangkan jaringan vendor dan pemasok mereka untuk membantu pertumbuhan bisnis. Sebagai seorang *networker* yang sukses, Anda dapat menghadiri seminar, konferensi,

dan acara yang disponsori perusahaan, serta berkolaborasi dengan pemimpin lain untuk berbagi pengetahuan (Gonos and Gallo, 2013).

3. Komunikator

Sebagai pemimpin, Anda juga harus menjadi komunikator yang kuat. Anda harus mampu berkomunikasi secara efektif, baik secara lisan maupun tertulis, dengan karyawan, pemimpin lain, pelanggan, klien, dan vendor. Seorang pemimpin yang sukses perlu mengkomunikasikan segala sesuatu mulai dari detail rapat hingga strategi penjualan baru dan dengan cara yang menginspirasi anggota timnya. Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan presentasi kepada kelompok orang yang berpotensi besar. (Todnem, 2021)

4. Delegator

Delegator adalah seseorang yang memberikan tugas atau meminta orang lain untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab, sering kali berdasarkan kebutuhan bisnis. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, Anda harus bisa menentukan kekuatan unik anggota tim Anda dan mendelegasikan tanggung jawab yang sesuai untuk produktivitas. Pemimpin juga mendelegasikan tanggung jawab baru kepada karyawan untuk memberi mereka kesempatan mempelajari keterampilan baru dan membuktikan diri. (Tucker, 2017)

5. Ahli strategi

Peran Anda sebagai pemimpin juga berarti Anda harus mampu menyusun strategi untuk menangani sebuah proyek atau membantu perusahaan agar berhasil. Sebagai ahli strategi, Anda menentukan tujuan menyeluruh tim dan mengembangkan proses terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang ahli strategi juga membagikan visi mereka kepada tim. Ketika seorang pemimpin adalah seorang ahli strategi yang kuat, tim mereka akan meminta panduan dari mereka

dan bisnis secara keseluruhan akan mendapatkan keuntungan.(Tucker, 2017)

6. Model Peran

Model peran adalah seseorang yang bertindak dengan cara tertentu atau menampilkan nilai-nilai tertentu yang ingin ditiru oleh orang lain. Sebagai pemimpin organisasi atau departemen tertentu, Anda harus mencoba menjadi model bagaimana Anda mengharapkan karyawan berperilaku di tempat kerja, mulai dari mematuhi kebijakan perusahaan hingga berinteraksi dengan pelanggan dan klien.(Tucker, 2017)

7. Motivator

Bagi banyak pemimpin, menjadi sumber motivasi bagi tim adalah hal yang wajar, karena mereka ingin melihat tim mereka berhasil. Sebagai seorang pemimpin, Anda harus tahu bagaimana mendorong tim Anda, menginspirasi mereka untuk bertindak dan membantu mereka menyadari potensi mereka. Ketika seorang pemimpin dapat menjadi mentor bagi timnya, hal ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, dan berusaha untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar di tempat kerja.(Bass and Riggio, 2006), (Schneider, 2008)

8. Adaptor

Sebagai seorang pemimpin, Anda harus fleksibel. Meskipun Anda memiliki jadwal yang padat, selalu ada potensi terjadinya hal-hal yang tidak terduga, dan Anda harus bisa beradaptasi sesuai kebutuhan. Misalnya, seorang pemimpin harus bisa beradaptasi jika ada karyawan yang sakit, jika klien berubah pikiran tentang sebuah proyek atau jika perusahaan mengalami pemotongan anggaran. Ketika seorang pemimpin mudah beradaptasi, hal ini juga akan menjadi contoh bagi anggota kelompok lainnya untuk bersikap fleksibel dan mengubah arah sesuai kebutuhan.(Schneider, 2008)

9. Pelatih

Melatih rekan kerja adalah bagian penting dari menjadi seorang pemimpin. Seorang pemimpin pelatih mungkin perlu untuk menerima karyawan baru, melatih tim tentang prosedur departemen baru atau memberikan tips kepada anggota staf untuk menyelesaikan tugas dengan lebih produktif. Ketika seorang pemimpin juga seorang pelatih yang baik, karyawan akan merasa yakin bahwa mereka bisa mendapatkan jawaban atas pertanyaan mereka.

10. Inovator

Pemimpin yang efektif selalu memikirkan cara-cara baru untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan mereka dan mendorong anggota tim untuk melakukan hal yang sama. Pemimpin yang kuat memahami bahwa perubahan sering kali membawa pertumbuhan, dan inovasi memungkinkan karyawan untuk keluar dari zona nyaman dan meningkatkan keterampilan mereka. (Luthan, 2009)

Karakter Pemimpin dalam Organisasi

Seorang pemimpin yang baik harus memiliki integritas, kesadaran diri, keberanian, rasa hormat, empati, dan rasa syukur. Mereka harus belajar dengan gesit dan melenturkan pengaruh mereka sambil berkomunikasi dan mendelegasikan secara efektif. Lihat bagaimana kualitas kepemimpinan utama ini dapat dipelajari dan ditingkatkan di semua tingkat organisasi Anda. Dalam sebuah organisasi karakter khusus seorang pemimpin menjadi penentu tercapainya tujuan organisasi. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang ada dalam organisasi diantaranya *task oriented* dan *employee oriented*. Gaya kepemimpinan adalah cara dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah. Kesemuanya itu adalah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berfikir serta berbuat dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan pada hakikatnya mengandung arti bagaimana pemimpin itu berhubungan dengan bawahan, dan hubungan antara pemimpin dengan bawahan tersebut disebut gaya dan yang mempunyai sifat: 1) berorientasi kepada tugas (*a task oriented style*) dan 2) berorientasi pada bawahan (*an employee - oriented style*). Di dalam gaya yang pertama, ditandai dengan adanya beberapa hal seperti: 1) pemimpin memberikan petunjuk-petunjuk kepada bawahan, 2) pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan, 3) pemimpin meyakinkan kepada bawahan, bahwa tugas-tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan pemimpin, 4) pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.(Siagian, 1991)

Sedang gaya kepemimpinan yang kedua, sebaliknya ditandai dengan berbagai gejala sebagai berikut: 1) pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan terhadap bawahan, 2) pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, 3) pemimpin lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya, hubungan kerjasama yang saling hormat-menghormati di antara sesama anggota kelompok. (Siagian, 1991) Dalam gaya kepemimpinan yang diperkenalkan akan muncul karakter-karakter kepemimpinan dalam organisasi seperti berikut:



Gambar 3.3 Karakter Kepemimpinan Dalam Organisasi

1. Integritas

Integritas adalah sifat kepemimpinan yang penting bagi individu dan organisasi. Hal ini terutama penting bagi para eksekutif tingkat atas yang menentukan arah organisasi dan membuat banyak keputusan penting lainnya. Penelitian kami telah menemukan bahwa integritas sebenarnya dapat menjadi titik buta potensial bagi organisasi, jadi pastikan organisasi Anda memperkuat pentingnya kejujuran dan integritas bagi para pemimpin di berbagai tingkatan.

2. Pendelegasian

Mendelegasikan adalah salah satu tanggung jawab utama seorang pemimpin, namun mendelegasikan secara efektif bisa jadi rumit. Tujuannya bukan hanya untuk membebaskan diri Anda sendiri - namun juga untuk memungkinkan bawahan langsung Anda untuk berkembang, memfasilitasi kerja sama tim, memberikan otonomi, dan menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Pemimpin terbaik membangun kepercayaan di tempat kerja dan tim mereka melalui pendelegasian yang efektif.

3. Komunikasi

Kepemimpinan yang efektif dan komunikasi yang efektif saling terkait. Pemimpin terbaik adalah komunikator terampil yang mampu berkomunikasi dengan berbagai cara, mulai dari menyampaikan informasi, menginspirasi orang lain, hingga melatih bawahan. Dan Anda harus mampu mendengarkan, dan berkomunikasi dengan berbagai macam orang dari berbagai peran, geografi, identitas sosial, dan banyak lagi. Kualitas dan efektivitas komunikasi di antara para pemimpin di seluruh organisasi Anda secara langsung memengaruhi keberhasilan strategi bisnis Anda. Pelajari bagaimana komunikasi yang efektif dan percakapan yang lebih baik dapat meningkatkan budaya organisasi Anda.

4. Kesadaran Diri

Meskipun ini adalah sifat yang lebih terfokus ke dalam, kesadaran diri dan kerendahan hati sangat penting untuk kepemimpinan. Semakin baik Anda memahami diri sendiri dan mengenali kekuatan dan kelemahan Anda sendiri, semakin efektif Anda menjadi seorang pemimpin. Apakah Anda tahu bagaimana orang lain memandang Anda atau bagaimana Anda tampil di tempat kerja? Luangkan waktu untuk mempelajari 4 aspek kesadaran diri dan cara memperkuat setiap komponennya.

5. Bersyukur

Bersyukur dapat meningkatkan harga diri, mengurangi depresi dan kecemasan, serta tidur yang lebih nyenyak. Rasa syukur bahkan dapat membuat Anda menjadi pemimpin yang lebih baik. Namun hanya sedikit orang yang secara teratur mengucapkan "terima kasih" di tempat kerja, meskipun sebagian besar orang mengatakan bahwa mereka bersedia bekerja lebih keras untuk atasan yang penuh penghargaan. Pemimpin terbaik tahu bagaimana menunjukkan rasa terima kasih di tempat kerja.

6. Ketangkasan Belajar

Ketangkasan belajar adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan ketika Anda tidak tahu apa yang harus dilakukan. Jika Anda adalah seorang yang "cepat belajar" atau mampu unggul dalam situasi yang tidak biasa, Anda mungkin sudah memiliki ketangkasan belajar. Namun, siapa pun bisa mengembangkan dan meningkatkan ketangkasan belajar melalui latihan, pengalaman, dan usaha. Lagipula, pemimpin yang hebat adalah pembelajar yang hebat.

7. Pengaruh

Bagi sebagian orang, "pengaruh" terasa seperti kata yang kotor. Namun, kemampuan untuk meyakinkan orang lain melalui taktik mempengaruhi dengan daya tarik logis, emosional, atau ajakan bekerja sama

adalah sifat penting dari pemimpin yang menginspirasi dan efektif. Pengaruh sangat berbeda dengan manipulasi, dan perlu dilakukan secara otentik dan transparan. Hal ini membutuhkan kecerdasan emosional dan kepercayaan. Pelajari lebih lanjut tentang bagaimana pengaruh yang efektif dapat menjadi pengubah permainan.

8. Empati

Empati berkorelasi dengan performa kerja dan merupakan bagian penting dari kecerdasan emosional dan efektivitas kepemimpinan. Jika Anda menunjukkan kepemimpinan yang lebih inklusif dan perilaku empati kepada bawahan Anda, penelitian kami menunjukkan bahwa Anda akan lebih mungkin dipandang sebagai orang yang berkinerja lebih baik oleh atasan Anda. Selain itu, empati dan inklusi adalah hal yang penting untuk meningkatkan kondisi tempat kerja bagi orang-orang di sekitar Anda.

9. Keberanian

Mungkin sulit untuk berbicara di tempat kerja, baik untuk menyuarakan ide baru, memberikan umpan balik kepada bawahan langsung, atau menyampaikan kekhawatiran kepada atasan. Itulah alasan mengapa keberanian adalah sifat kunci dari pemimpin yang baik. Daripada menghindari masalah atau membiarkan konflik membusuk, memiliki keberanian memungkinkan para pemimpin untuk melangkah maju dan menggerakkan segala sesuatunya ke arah yang benar. Tempat kerja dengan tingkat keamanan psikologis yang tinggi dan keterampilan berbicara yang kuat di seluruh organisasi akan menumbuhkan budaya pembinaan yang mendukung keberanian dan penyampaian kebenaran.

10. Menghormati

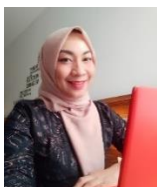
Memperlakukan orang lain dengan hormat setiap hari adalah salah satu hal terpenting yang bisa dilakukan oleh seorang pemimpin. Hal ini akan meredakan ketegangan dan konflik, menciptakan kepercayaan,

dan meningkatkan efektivitas. Menciptakan budaya hormat lebih dari sekadar tidak adanya rasa tidak hormat. Rasa hormat dapat ditunjukkan dengan berbagai cara, namun sering kali dimulai dengan menjadi pendengar yang baik yang benar-benar berusaha memahami perspektif orang lain.

Daftar Pustaka

- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006) *Transformational leadership*. Psychology press.
- Gonos, J. and Gallo, P. (2013) 'Model for leadership style evaluation', *Management: journal of contemporary management issues*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 18(2), pp. 157–168.
- Luthan, F. (2009) *Organizational Behavior, Hospital Administration*. doi: 10.5005/jp/books/10358_23.
- Nawawi, H. (2001) 'Manajemen sumber daya manusia'. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Schneider, I. I. (2008) 'Motivation and organizational climate', *Journal of Personnel Psychology*, 29(3), pp. 371–392. doi: 10.1021/1a0102071.
- Siagian, S. P. (1991) 'Teori dan praktek kepemimpinan'. Rineka Cipta.
- Todnem, B. R. (2021) 'Leadership: In Pursuit of Purpose', *Journal of Change Management*, 21(1). doi: 10.1080/14697017.2021.1861698.
- Tucker, R. C. (2017) 'The theory of charismatic leadership', in *Leadership Perspectives*. Routledge, pp. 499–524.

Profil Penulis



Dr. Asti Putri Kartiwi, S.E., M.Pd.

Penulis lahir di kota Bogor pada tanggal 22 Maret 1984 dan menyelesaikan pendidikan studi s-1 di prodi Ekonomi manajemen Universitas Palangkaraya, Kalimantan Tengah pada tahun 2007, ditahun yang sama penulis mendaftar pada program pascasarjana bidang studi S-2 Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia dan berhasil lulus pada tahun 2009. Setahun kemudian pada tahun 2010 penulis mendaftar pada program Doktorat di Prodi S-3 Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia dan menyelesaikan studi pada tahun 2014. Penulis telah menikah dan dikaruniai tiga orang anak yaitu Arjuna Farjana Hadipratama, Chayfa Humaira Passa dan Shaka Mahardikka Althaf. Sejak tahun 2019 penulis bekerja sebagai dosen pada program pascasarjana S-2 Administrasi Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Bengkulu.

Penulis mengampuh beberapa matakuliah meliputi kepemimpinan dan perilaku organisasi, manajemen sumberdaya manusia, metodologi penelitian, dan teknologi informasi dan SIM. Saat ini penulis fokus pada bidang keahlian kepemimpinan dan perilaku organisasi sesuai matakuliah yang di ampuh pada program studi Magister Administrasi Pendidikan. Penulis juga sudah banyak menghasilkan karya tulis sesuai bidang keahlian yang dimiliki.

Email Penulis: astiputri@unib.ac.id

KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M.
Universitas Mahasaraswati Denpasar

Kepemimpinan

Perkembangan manajemen ilmiah melahirkan sebuah paradigma baru dimana organisasi membutuhkan peran pemimpin sebagai agen perubahan. Sehingga teori kepemimpinan berkembang mengikuti pola organisasi modern. Dewasa ini kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang penting, dimana pemimpin tidak sebagai sosok yang hanya memerintah bawahannya. Melainkan menjadi figur yang dapat membantu diri mereka sendiri dan dapat bermanfaat bagi orang yang berada disekitarnya untuk melakukan hal-hal yang positif dan bermanfaat untuk organisasinya. 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.

Kepemimpinan dalam pencapaian tujuan seringkali memiliki menghadapi kendala, hal ini dikarenakan harus melakukan sinkronisasi antara target dan sumber daya yang dimiliki khususnya sumber daya manusia. Sehingga menimbulkan sebuah pertanyaan yang ringan namun sangat bermakna, “bagaimanakah penerapan kepemimpinan yang baik itu? Untuk memberikan tanggapan pada pertanyaan ini, para ahli telah melakukan berbagai kajian. Seperti Kreitner (2010) melakukan pengelompokan pendekatan kepemimpinan menjadi lima kelompok, yaitu:

1. *Trait approach*: pendekatan kepemimpinan ini mengindikasikan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dimana mereka dianggap memiliki kredibilitas tinggi. Adapun pemimpin dijelaskan mampu menjaga reputasi perusahaan, dan mampu mengimplementasikan manajemen tata kelola perusahaan yang baik.
2. *Behavioral approach*: pendekatan perilaku merupakan kemampuan pemimpin dalam menjelaskan psikologi, sosial, dan kontekstual terkait perilaku sumber daya manusia. Melalui pemahaman perilaku ini pemimpin merancang kebijakan dan menentukan solusi inovatif dari hambatan potensial dalam sistem dan mekanisme.
3. *Contingency approach*: pendekatan kontinjensi dijelaskan sebagai sebuah pendekatan manajemen yang menyarankan gaya manajemen yang dianggap sesuai dimana pengambilan keputusan didasarkan pada situasi namun tidak efektif dalam jangka panjang.
4. *Transformational approach*: pendekatan transformasional dijelaskan sebagai pendekatan kepemimpinan yang memberikan dampak pada perubahan individu termasuk sistem sosial. Adapun perubahan yang dimaksud adalah menciptakan perubahan yang bermanfaat terhadap para pengikutnya dengan tujuan untuk mengkaderisasi pengikut menjadi seorang pemimpin.

5. *Emerging approach*: pendekatan ini lebih menekankan pada proses pembelajaran yang dilakukan secara terus-menerus, melakukan eksperimen, dan berani dalam pengambilan risiko. Namun, masih ada kritik dari pendekatan emerging adalah pendekatan ini masih belum teratur karena melibatkan sejumlah interdependensi yang kompleks.

Berbagai bentuk pendekatan tersebut tidak bisa dipungkiri telah memberikan banyak kontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan. Namun, kajian-kajian tersebut dipahami secara terpisah. Sebagai contoh pendekatan kepemimpinan hanya didasarkan pada aspek sifat. Maka, akan memiliki kecenderungan hanya memahami kepemimpinan berdasarkan sifat-sifat yang dimilikinya. Sehingga pemimpin dipahami dari sikap yang baik dan sukses dianggap memiliki karakter kepemimpinan sejak ia dilahirkan (kepemimpinan karismatik). Begitu pula studi kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku memiliki kecenderungan pula hanya melihat kepemimpinan berdasarkan perilaku-perilaku yang dilakukan seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuannya, sehingga dikenali adanya teori kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan kemanusiaan, studi pun berkembang hingga dikenal dengan teori kepemimpinan situasional.

Perkembangan Teori Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sesuai dengan perkembangan studi tentang kepemimpinan ini dilakukan. Secara garis besarnya kepemimpinan dijelaskan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Berikut ini perkembangan teori kepemimpinan dari waktu ke waktu:

1. Teori *Great Man* dan Teori *Big Bang*

Kedua teori ini dapat dinyatakan sebagai teori yang memiliki usia yang cukup tua, dimana dalam teori ini kepemimpinan dinyatakan sebagai sebuah bakat atau kemampuan yang dibawa sejak seorang pemimpin

dilahirkan. Bennis dan Nanus (1990) menjelaskan Teori Great Man berasumsi pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan. Dari penjelasan tersebut dinyatakan pemimpin yang berasal dari keturunan tertentu dan diyakini memiliki kemampuan kepemimpinan. Namun, dalam perkembangan Teori Great Man mendapat penolakan sehingga lahir Teori Big Bang. Secara garis besarnya Teori Big Bang menyatakan bahwa suatu peristiwa atau kejadian dapat membentuk seseorang menjadi pemimpin. Lebih lanjut teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut organisasi sebagai jalan mengantarkan pribadi menjadi pemimpin. Dengan kata lain, seseorang dapat menjadi pemimpin apabila mereka bersedia untuk belajar, memahami situasi dan berani mengambil keputusan.

2. Teori Sifat (*Trait Theories*)

Teori sifat memiliki karakteristik yang hampir sama dengan Teori Great Man, meskipun sedikit perbedaan dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin (Robbin & Jugde, 2007). Pada Teori Great Man dalam mengartikan bakat berasal dari keturunan yang dibawa sejak mereka lahir. Sedangkan Teori Sifat berpendapat bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang diperlukan oleh seorang pemimpin. Diperkembangannya, teori sifat memunculkan sebuah teori baru yang disebut dengan Great Person Theori. Teori ini memberikan pandangan bahwa seorang pemimpin memiliki sifat dasar yang khas/spesifik, dimana pemimpin merasa menjadi bagian dari individu lain dan bentuk sifat tersebut mereka implementasikan sebagai bentuk tanggung jawab dalam mengambil sebuah keputusan dan tanggung jawab serta menggunakan wewenang yang dimiliki (Shahin et al., 2017).

Manurut Greenberg and Baron (2002) pemimpin yang berhasil memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Drive* artinya pemimpin memiliki keinginan untuk mencapai sesuatu, ambisi, energi tinggi, mental dan inisiatif.
 - b. *Honesty and integrity* artinya seorang pemimpin dapat dipercaya, konsisten dalam sikap dan memiliki keterbukaan.
 - c. *Leadership motivation* artinya pemimpin memiliki kemampuan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
 - d. *Self-confidence* artinya seorang pemimpin memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - e. *Cognitive ability* artinya seorang pemimpin memiliki tingkat kecerdasan, mampu mengintegrasikan dan mengintegrasikan informasi penting yang diterima.
 - f. *Knowledge of the business* artinya pemimpin memiliki pemahaman dan pandangan luas tentang perusahaan dan masalah teknis yang relevan.
 - g. *Creativity* artinya pemimpin memiliki kapasitas untuk menemukan ide-ide yang baru (original)
 - h. *Fleksibility* artinya pemimpin memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap kebutuhan-kebutuhan anggota dengan mempertimbangan situasi.
3. Teori X dan Y

Sejarah perkembangan munculnya aliran manajemen modern, hal ini terjadi karena berkembangnya peradaban manusia dimana bidang ilmu terbagi menjadi ke dalam tiga kelompok besar, yaitu: Pertama Ilmu Eksakta merupakan ilmu yang mempelajari setiap/seluruh gejala, bentuk dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam dan isinya secara universal mempunyai sifat yang pasti serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu. seperti Fisika, Kimia, Biologi. Kedua Ilmu Sosial/Non Eksakta

merupakan ilmu yang mempelajari seluruh gejala manusia dan eksistensinya dalam hubungannya setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Seperti ekonomi, psikologi, hukum dan lain-lain. Ketiga Ilmu Humaniora merupakan kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni. Missal seni tari, lukis, sastra, suara dan lain-lain.

Perkembangan aliran manajemen modern ini berkembang Teori X dan Y yang dikembangkan Douglas Mc Gregor di Tahun 1960an dan dipahami sebagai teori motivasi dan manajemen. Teori ini dinyatakan kontras dengan dua model motivasi tenaga kerja yang diterapkan oleh para pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia, perilaku organisasi, komunikasi dan pengembangan organisasi. Pada pemahaman ini memiliki dua seting asumsi umum yang bertentangan bagaimana karyawan termotivasi menjadi dasar dalam membentuk dua gaya manajerial yang berbeda.

- a. Teori X ini menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada perusahaan secara alami tidak termotivasi dan tidak suka bekerja. Teori X menekankan pentingnya pengawasan ketat, *reward* dan *punishment*. Asumsi dan pendekatan demikian, maka manajemen akan memiliki kecenderungan menerapkan gaya otoriter dalam mengoperasionalkan organisasi. Melalui intervensi dan menerapkan ketegasan yang dilakukan pihak manajemen untuk menyelesaikan suatu masalah pekerjaan, maka organisasi dapat terkendali. Berdasarkan observasi McGregor karyawan tipe X sebenarnya sebageian kecil, namun terkadang untuk mengendalikan organisasi yang memiliki karyawan dalam jumlah besar, manajemen dengan teori X ini mungkin diperlukan.
- b. Teori Y menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada perusahaan memiliki perasaan senang pada pekerjaan yang dilakukan,

memiliki motivasi, kreatif, bangga terhadap kinerja baik, bekerja penuh dengan tanggungjawab dan senang menerima tantangan. Asumsi yang diberikan pada teori Y, maka manajemen akan cenderung menerapkan gaya manajemen partisipatif. Karena manajemen menganggap karyawan sebagai sebuah asset yang paling berharga untuk perusahaan dan melalui karyawan dapat mendorong kinerja internal perusahaan. Pada teori Y ini juga dijelaskan bahwa karyawan dapat berkembang sendiri melalui tantangan yang diterima dan dapat memperbaiki kinerja pribadi. Pekerja cenderung mengambil tanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka dan tidak memerlukan pengawasan konstan untuk menciptakan kualitas dan standar produk yang lebih tinggi.

Menurut McGregor, Teori X dan Y bukan ujung rangkaian yang sama, melainkan dua rangkaian yang berbeda dalam diri mereka. Untuk mencapai efisiensi produksi, maka dibutuhkan kombinasi dari kedua teori menjadi langkah tepat. Pendekatan ini berasal dari penelitian Fred Fiedler atas berbagai gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai teori kontingensi. Teori ini didasarkan pada 3 dimensi yaitu hubungan pemimpin anggota, tingkat struktur tugas dan kekuasaan posisi pemimpin. Perkembangan teori kepemimpinan sesuai dengan berkembangnya peradaban manusia yang diiringi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, melahirkan beberapa tipe/gaya kepemimpinan mengikuti perubahan-perubahan pola organisasi yang ada.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan representatif dari cara seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya yaitu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan. Selain itu, gaya kepemimpinan juga sebagai *role model* untuk para bawahannya, sehingga seringkali pemimpin harus dapat memberikan contoh

yang baik untuk seluruh pengikutnya. Beberapa ahli mendefinisikan dari gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

Menurut Busro (2018:226) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin mampu memberikan pengaruh bawahannya agar bersedia dengan suka rela mengikuti arah tujuan bersama yang berikan pemimpin tanpa merasa tertekan. Sedangkan Mulyadi (2015:150) menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin yang mencerminkan sikap dan menjadi ciri khas dalam mempengaruhi para bawahannya/pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Rivai (2014) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sebuah strategi yang dipakai seorang pemimpin untuk mempengaruhi para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau dengan kata lain gaya kepemimpinan dinyatakan sebagai pola strategi atau pola perilaku yang disukai dan diterapkan oleh para pemimpin.

Lebih lanjut, Pawirosumarto et al. (2017) menjelaskan gaya kepemimpinan adalah cara yang diterapkan oleh seorang pemimpin yang memberikan dampak pada perilaku orang lain. Setiap pemimpin pastinya memiliki pola yang berbeda untuk membina, merangsang dan mengarahkan potensi setiap anggotanya. Alasan di balik keberagaman karena gaya kepemimpinan yang mereka terapkan juga berbeda di masing-masing pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma dan budaya organisasi diyakini sebagai kunci keberhasilan organisasi.

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 di beberapa 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.

Perkembangan Gaya Kepemimpinan

Seperti hal teori kepemimpinan, tipe kepemimpinan dewasa ini berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau jenis organisasi. Berikut ini gaya kepemimpinan yang berkembang dan diyakini dapat meningkatkan kinerja organisasi.

1. *Entrepreneurial leadership*

Perilaku wirausaha digambarkan sebagai proses, praktik, dan kegiatan pengambilan keputusan yang mengarah pada orientasi kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996). Chen (2007) kunci proses kewirausahaan meliputi otonomi, inovasi, pengambilan risiko, proaktif, dan agresivitas kompetitif. Saat ini perilaku entrepreneurial sering diadopsi oleh pemimpin dalam melaksanakan operasional organisasi. Kansikas *et al.* (2012) *entrepreneurial leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi peluang melalui arus informasi yang ada. Melalui informasi yang diperoleh pemimpin entrepreneurial memberikan stimulasi karyawan untuk mengembangkan kreativitas yang dimiliki (Aristana, Wisnawa, et al., 2022). Kemampuan dalam mengartikulasikan visi yang mengarah pada masa depan sehingga kepemimpinan entrepreneurial dapat memotivasi karyawan untuk selalu berpikir kreatif (Ruvio et al., 2010). Penerapan kepemimpinan ini terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja bisnis yang ditunjukkan organisasi (Afriyie et al., 2020; Paudel, 2019; Riana et al., 2020).

2. *Transformasional leadership*

Menurut Burns (1978) dan Simola et al. (2012) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang mampu menginspirasi pengikut melalui artikulasi visi kearah tujuan. Disisi

lain pemimpin transformasional dapat mengorganisir semua kepentingan mengarah ke tujuan kolektif (Simola et al., 2012). Pendekatan individu menjadi kunci dari pemimpin transformasional dalam mengarah pengikutnya (Ryan & Tipu, 2013; Buil et al., 2019). Studi terbaru menyebutkan pemimpin transformasional sebagai pendorong kapasitas intelektual dengan menginspirasi pengikutnya (Aristana et al., 2023; Grošelj et al., 2021) Keterampilan lain yang dimiliki pemimpin transformasional adalah mampu mengelola ketidakpastian dalam pekerjaan kreatif (Watts et al., 2020). Pada literatur terdahulu telah banyak dibahas bagaimana peran kepemimpinan transformasional mempengaruhi kreativitas pengikut (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jaiswal & Dhar, 2015; Jyoti & Dev, 2015; Khalili et al., 2015; Mittal & Dhar, 2015). Sehingga berdasarkan empiric yang ada, untuk dapat menumbuhkan kreativitas para pengikut membutuhkan pemimpin transformasional dalam organisasi. Dukungan kepemimpinan yang ditunjukkan juga dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan karyawan (Aristana et al., 2022)

3. *Empowering leadership*

Empowering leadership didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang mengarahkan karyawan untuk berkembang, mandiri dan memiliki control diri (Wu & Chen, 2015). Dimana juga dinyatakan *empowering leadership* mengklaim bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah meningkatkan potensi tim untuk manajemen diri. Temuan selanjutnya (Aristana et al., 2020) menjelaskan bahwa *empowering leadership* terbukti membangun komitmen organisasi dan budaya organisasi. Pengintegrasian *empowering leadership* dalam organisasi dapat meningkatkan *top management team* dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Carmeli et al., 2011). Hal ini disebabkan *empowering leadership* dipandang sebagai suatu pendekatan yang menjadi panduan dalam mengatur dan menjalankan

kekuasaannya (Lee et al., 2017; Vecchio et al., 2010). Selain itu, *empowering leadership* dapat meningkatkan partisipasi dan tanggung jawab anggota dengan melibatkan anggota dalam mengambil keputusan (Lee et al., 2014). *Empowering leadership* dianggap sebagai suatu proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan untuk mendelegasikan tugas dan kewenangan dengan karyawan (Tung & Chang, 2011).

4. *Servant leadership*

Servant Leadership berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat melayani pengikutnya (Hanaysha et al., 2022). Pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari karyawan. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang *Servant Leader* akan memberi pengaruh pada karyawan untuk meningkatkan kinerja (Liu & Zhao, 2022). Aspek kepuasan kerja meliputi isi pekerjaan, manajemen, rekan kerja, promosi, dan supervisor memberikan pengaruh efektif pada pekerjaan (Eva et al., 2019). Perilaku pemimpin menghargai pekerjaan dan percaya akan kemampuan karyawan (*Empowerment*) didukung dengan kepuasan pada isi pekerjaan dan kepuasan promosi akan mendorong perilaku sukarela karyawan (*Conscientiousness*) (Nguyen et al., 2022). Karyawan akan merasa tertantang untuk mengembangkan diri dan berprestasi. Karyawan bahkan akan secara sukarela melakukan pekerjaan melebihi standar kinerja.

Tipe kepemimpinan yang disampaikan pada kesempatan ini masih sangat terbatas, sehingga tidak menutup kemungkinan tipe kepemimpinan lainnya yang berkembang mengikuti pola organisasi yang ada. Namun, pada intinya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin tentunya memiliki suatu ciri khas untuk membawa organisasi kearah yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Afriyie, S., Du, J., & Musah, A. A. I. B. N. (2020). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Innovation Management*, 24(4). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500346>
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E., & Rustiarini, N. W. (2022). Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 223–243. <https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2021-0036>
- Aristana, I. N., Junipisa, N. M. E., & Yogantara, K. K. (2020). Model kinerja koperasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 285–316. <https://doi.org/10.24914/jeb.v23i2.3299>
- Aristana, I. N., Puspitawati, N. M. D., & Ismayanthi, T. I. T. (2023). Leadership and Employee Creativity: The Mediation Role of Intrinsic Motivation. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38(1), 161–185. <https://doi.org/10.56444/mem.v38i1.3270>
- Aristana, I. N., Wisnawa, I. M. B., Sriasih, A. A. K., & Junipisa, N. M. E. (2022). Entrepreneurial leadership and employee creativity: Moderation and mediation perspectives. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(2), 199–236. <https://doi.org/10.24914/jeb.v25i2.5406>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. N.Y, Harper and Row.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group

- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering *leadership* shapes top management team processes: Implications for firm performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 399–411. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.013>
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial *leadership* and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239–249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant *Leadership*: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational *leadership* and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational *leadership*, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A., In'airat, M., & Paramaiah, C. (2022). Direct and indirect effects of servant and ethical *leadership* styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational *leadership*, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>

- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., & Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/13552551211204193>
- Khalili, A., Muenjohn, N., & McMurray, A. (2015). Leadership behaviour, creativity and innovative behaviour: Instrument development inquiry. *Hawaii, USA*, 322–326.
- Kreitner, K. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance. *Group and Organization Management*, 42(1), 11–38. <https://doi.org/10.1177/1059601116646474>
- Liu, W., & Zhao, L. (2022). Servant leadership and work performance of public servants: Exploring the mediating role of public service motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 32(4), 334–339. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2075626>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>

- Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2022). Fostering Public Sector Employees' Innovative Behavior: The Roles of Servant *Leadership*, Public Service Motivation, and Learning Goal Orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30–63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>
- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial *leadership* and business performance: Effect of organizational innovation and environmental dynamism. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 348–369. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-11-2018-0136>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, *leadership* style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Riana, I. G., Aristana, I. N., Rihayana, I. G., Wiagustini, N. L. P., & Abbas, E. W. (2020). High-Performance Work System In Moderating Entrepreneurial *Leadership*, Employee Creativity and Knowledge Sharing. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 328–341. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.24>
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Robbin, S. ., & Judge, T. . (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial *leadership* vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *Leadership Quarterly*, 21(1), 144–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.011>

- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). *Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model*. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116–2129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Shahin, M., Ali Babar, M., & Zhu, L. (2017). Continuous Integration, Delivery and Deployment: A Systematic Review on Approaches, Tools, Challenges and Practices. *IEEE Access*, 5(Ci), 3909–3943. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2017.2685629>
- Simola, S., Barling, J., & Turner, N. (2012). Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 229–237. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1080-x>
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43–60. <https://doi.org/10.1108/20408001111148720>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Watts, L. L., Steele, L. M., & Den Hartog, D. N. (2020). Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 138–145. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00242-8>
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.008>

Profil Penulis



Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2000 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Kejuruan di SMK N 1 Semarapura, Klungkung-Bali dengan memilih Jurusan Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 2003. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen di Universitas Panji Sakti-Singaraja pada tahun 2007. Satu tahun kemudian, penulis melanjutkan studi S2 di prodi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya lulus pada tahun 2010 dan penulis menyelesaikan studi S3 di Prodi Ilmu Manajemen Universitas Udayana-Bali pada tahun 2019.

Penulis saat ini menekuni bidang manajemen sumber daya manusia dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain melakukan penelitian, penulis juga pernah menulis buku monograf dari hasil penelitian yang dilakukan, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Email Penulis: aristana@unmas.ac.id

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

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

Pengertian Manajemen

Luther Gulick dalam Hani Handoko (2005) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Selanjutnya Terry (1976) memberikan definisi manajemen adalah sebagai berikut. “*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.*” Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lain.

Dari definisi tersebut bahwa setiap manajemen adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengelola sumber daya, baik sumber daya manusia, maupun sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Bila fungsi manajemen (dalam definisi Terry) adalah *planning, organizing, actuating, controlling*, dan sumber daya yang dikelola adalah *Man, Money, Materials, Methods, Machines, Markets, Minute (7M)*, maka manajemen dapat diartikan sebagai proses pengelolaan (*planning, organizing, actuating, controlling*) sumber daya

(7M) untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Sugiyono, 2013).

Karakteristik Manajemen

Ada beberapa karakteristik utama yang terkait dengan manajemen, antara lain:

1. **Orientasi pada tujuan:** Manajemen adalah tentang mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, manajemen harus memiliki orientasi yang jelas terhadap tujuan ini dan mengambil langkah- langkah untuk mencapainya.
2. **Proses:** Manajemen melibatkan serangkaian proses yang berurutan, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Setiap proses memiliki tujuan dan tugasnya sendiri, tetapi semuanya saling terkait dan harus dilakukan dengan baik agar mencapai hasil yang optimal.
3. **Multidimensional:** Manajemen melibatkan banyak dimensi yang harus diambil keputusan dan ditangani. Dimensi-dimensi ini termasuk manajemen sumber daya manusia, keuangan, operasional, teknologi, dan pemasaran, diantara lainnya.
4. **Keterampilan:** Manajemen melibatkan keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan interpersonal, keterampilan komunikasi, keterampilan analitis, keterampilan pemecahan masalah, dan keterampilan kepemimpinan.
5. **Proaktif:** Manajemen harus menjadi proaktif dalam mengatasi masalah dan mengejar peluang baru. Ini berarti manajemen harus mampu merencanakan tindakan jangka pendek dan jangka panjang untuk memastikan kesuksesan jangka panjang organisasi atau perusahaan.
6. **Bersifat terus-menerus:** Manajemen tidak berakhir setelah tujuan dicapai. Manajemen harus bersifat terus-menerus, dengan tujuan terus memperbaiki proses dan mencapai hasil yang lebih baik.

7. **Fleksibel:** Manajemen harus fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan bisnis, teknologi, dan ekonomi. Ini memungkinkan manajemen untuk tetap relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan baru.
8. **Kolaboratif:** Manajemen melibatkan banyak pihak, termasuk manajer, karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. Oleh karena itu, manajemen harus menjadi kolaboratif dan membangun hubungan yang kuat dengan semua pihak ini untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan Manajemen

1. **Mendapatkan Hasil Maksimal dengan Upaya Minimum**
Tujuan utama manajemen adalah untuk mengamankan hasil maksimum dengan upaya dan sumber daya minimum. Manajemen pada dasarnya berkaitan dengan berpikir dan memanfaatkan sumber daya manusia, material dan keuangan sedemikian rupa sehingga akan menghasilkan kombinasi terbaik. Kombinasi ini menghasilkan pengurangan berbagai biaya.
2. **Meningkatkan Efisiensi faktor-faktor Produksi**
Melalui pemanfaatan berbagai faktor produksi yang tepat, efisiensinya dapat ditingkatkan hingga taraf yang dapat diperoleh dengan mengurangi pembusukan, pemborosan, dan semua jenis kerusakan, yang pada gilirannya mengarah pada penghematan waktu, usaha dan uang yang penting untuk pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan.
3. **Kesejahteraan Maksimum untuk Pimpinan dan Karyawan**
Manajemen memastikan kelancaran dan terkoordinasi fungsi perusahaan. Ini pada gilirannya membantu dalam memberikan manfaat maksimum kepada karyawan dalam bentuk kondisi kerja yang baik, sistem upah yang sesuai, rencana insentif di

satu sisi dan keuntungan yang lebih tinggi bagi pimpinan di sisi lain.

4. Perbaikan Manusia dan Keadilan Sosial

Manajemen berfungsi sebagai alat untuk peningkatan serta perbaikan masyarakat. Melalui peningkatan produktivitas dan pekerjaan, manajemen memastikan standar kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat. Ini memberikan keadilan melalui kebijakan seragamnya.

Fungsi Manajemen

Manajemen telah dideskripsikan sebagai proses sosial yang melibatkan tanggung jawab atas perencanaan dan regulasi operasi perusahaan yang ekonomis dan efektif dalam memenuhi tujuan yang diberikan. Ini adalah proses dinamis yang terdiri dari berbagai elemen dan kegiatan. Kegiatan-kegiatan ini berbeda dari fungsi operasi seperti pemasaran, keuangan, pembelian dan lain-lain. Sebaliknya kegiatan ini bersifat umum terlepas dari tingkat atau statusnya. Berikut ini beberapa pendapat dari para ahli mengenai fungsi manajemen.

Menurut George and Jerry, ada empat fungsi dasar manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian. Menurut Henry Fayol, mengelola adalah meramalkan dan merencanakan, mengatur, memerintahkan, dan mengendalikan. Sedangkan Luther Gullick memberikan kata kunci 'POSDCORB' dimana P (Planning) berarti Perencanaan, O (Organize) untuk Pengorganisasian, S (Staffing) untuk Staf, D (Direct) untuk Mengarahkan, Co (Coordinating) untuk koordinasi, R (Report) untuk pelaporan dan B (Budgeting) untuk penganggaran. Fungsi manajemen paling banyak digunakan yang diberikan oleh Koontz dan O'Donnel yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Penetapan Staf, Pengarahan, dan Pengendalian.

Untuk tujuan teoritis, mungkin lebih nyaman untuk memisahkan fungsi manajemen, tetapi secara praktis fungsi-fungsi ini tumpang tindih, yaitu sangat tidak

terpisahkan. Setiap fungsi memadukan yang lain dan masing-masing mempengaruhi kinerja orang lain.

Perencanaan adalah fungsi dasar manajemen. Ini berkaitan dengan menuangkan tindakan di masa depan dan memutuskan terlebih dahulu tindakan yang paling tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Menurut Koontz, "Perencanaan adalah menentukan di awal apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Ini menjembatani kesenjangan dari tempat kita berada dan tempat yang kita inginkan". Rencana adalah tindakan masa depan. Ini adalah latihan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perencanaan adalah penentuan arah tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, perencanaan adalah pemikiran sistematis tentang cara dan cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan diperlukan untuk memastikan pemanfaatan sumber daya manusia dan non-manusia yang tepat. Perencanaan merupakan kegiatan intelektual dan membantu dalam menghindari kebingungan, ketidakpastian, risiko, pemborosan, dan lain-lain.

Pengorganisasian adalah proses menyatukan sumber daya fisik, keuangan dan manusia dan mengembangkan hubungan yang produktif di antara mereka untuk pencapaian tujuan organisasi. Menurut Henry Fayol, "Mengorganisir bisnis berarti menyediakan segala sesuatu yang bermanfaat sesuai fungsinya, yaitu bahan baku, peralatan, modal, dan tenaga kerja". Untuk mengatur bisnis melibatkan menentukan dan menyediakan sumber daya manusia dan non-manusia untuk struktur organisasi. Pengorganisasian sebagai proses melibatkan:

- Identifikasi kegiatan.
- Klasifikasi pengelompokan kegiatan.
- Penugasan tugas.
- Delegasi otoritas dan penciptaan tanggung jawab.
- Koordinasi hubungan otoritas dan tanggung jawab.

Kepegawaian adalah fungsi menjaga struktur organisasi dan mempertahankannya. Kepegawaian menjadi semakin penting dalam beberapa tahun terakhir karena kemajuan teknologi, peningkatan ukuran bisnis, kompleksitas perilaku manusia dan lain-lain. Tujuan utama dari kepegawaian adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang benar. Menurut Kootz and O'Donell, “fungsi manajerial dalam kepegawaian melibatkan pengelolaan struktur organisasi melalui seleksi, penilaian dan pengembangan personel yang tepat dan efektif untuk mengisi peran yang dirancang berdasarkan struktur”. Penempatan staf melibatkan: a. perencanaan tenaga kerja (memperkirakan tenaga kerja dalam hal mencari, memilih orang dan memberikan tempat yang tepat). b. rekrutmen, seleksi dan penempatan. c. pelatihan dan pengembangan. d. remunerasi. e. penilaian kinerja. f. promosi dan transfer.

Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan pribadi atau organisasi secara efisien dan efektif. Untuk membentuk sistem manajerial yang baik dibutuhkan unsur- unsur manajemen di dalamnya, yang saling melengkapi satu sama lain, dan jika salah satu unsur tersebut tidak ada, bisa berimbas pada hasil keseluruhan pencapaian tujuan suatu organisasi. Unsur-unsur Manajemen meliputi:

1. Manusia (*Human*). Manusia menjadi faktor yang paling utama dalam manajemen. Manusia membuat tujuan dan melakukan proses pencapaian tujuan tersebut.
2. Uang (*Money*). Uang juga merupakan unsur manajemen yang sangat berpengaruh karena hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang beredar di suatu perusahaan. Adanya uang bisa menjadi alat dalam proses pencapaian tujuan dengan penggunaannya yang diperhitungkan secara rasional.

Penggunaan uang dalam suatu perusahaan adalah untuk biaya operasional, seperti gaji pegawai, pembelian dan perawatan peralatan kantor, serta peralatan lainnya yang dibutuhkan oleh perusahaan.

3. *Materials* (Bahan). Ketersediaan bahan baku atau material sangat vital dalam proses produksi. Tanpa material, perusahaan tidak bisa mengolah sesuatu untuk dijual. Dibutuhkan tenaga ahli untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi. Sumber daya manusia dan bahan baku sangat berkaitan erat satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan.
4. Mesin (*Machines*). Mesin sangat dibutuhkan manusia untuk melakukan pekerjaan yang sulit menjadi lebih mudah dan cepat. Penggunaan mesin akan meningkatkan hasil dan keuntungan serta membuat proses kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Selain efisien, tingkat kesalahan manusia atau human error dapat diminimalisasi. Namun, dibutuhkan sumber daya yang andal dan bahan baku yang berkualitas untuk memperoleh hasil yang maksimal.
5. Metode (*Methods*). Dalam penerapannya, untuk mengelola sesuatu diperlukan suatu metode atau standard operational procedure (SOP) yang baku. Kerja dapat berjalan dengan efektif dan efisien bila dilakukan dengan metode yang tepat. Suatu metode kerja harus mempertimbangkan sasaran, fasilitas, waktu, uang, dan kegiatan bisnis. Selain itu, metode yang tepat dan baik juga harus dipahami oleh manusia yang menjalankannya. Dengan kata lain, sebuah metode hanya bisa berjalan dengan baik bila manusia terlibat di dalamnya.
6. Pasar (*Market*). Konsumen atau pasar merupakan elemen yang sangat penting. Tanpa adanya pemasaran, barang tidak akan laku terjual. Hal itu dikarenakan tidak adanya permintaan, yang bisa membuat produksi akan terhenti. Aktivitas perusahaan juga bisa vakum.

Sasaran Manajemen

Pada garis besarnya terdapat dua garis besar sasaran manajemen yaitu:

1. Terwujudnya hasil manajemen yang spesifik (khas) berkenaan dengan ruang lingkup tertentu dimana manajemen tersebut dioperasionalkan.
2. Terciptanya sistem dan mekanisme kerja, dimana setiap aktualitas manajerial merupakan manifestasi aturan.

Berdasar hal diatas, maka setiap personal yang terkait dalam sistem manajemen tersebut dituntut mengoptimalkan kualitas sumber dayanya. Karena itu, sejumlah modal utama harus terakumulasi pada dirinya, yaitu: dinamika individual, motivasi, kreatifitas, kesadaran dan kepemimpinan amanah; baik untuk memantapkan peran kedirian setiap orang maupun untuk mengefektifkan interaksi kolektif serta delegasi kepemimpinan.

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Miftah Thoha (1993), adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Abi Sujak 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.

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*. Menurutnya kepemimpinan mengacu kepada perilaku yang ditunjukkan individu dalam kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuannya. Sementara itu pengertian lain dikemukakan oleh G.R. Terry dan L.W. Rue, memandang kepemimpinan sebagai

kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung arti adanya kemampuan mempengaruhi orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu.

Konsep Kepemimpinan

Secara konseptual Kepemimpinan (*leadership*) dibedakan dengan Kekepalan (*Headship*). Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara seseorang (pemimpin) dengan sekelompok orang yang menyebabkan orang seorang atau kelompok berbuat yang sesuai dengan kehendak pemimpin (Nawawi, 1993:72).

Kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang ada. Efektivitas seorang pemimpin mensyaratkan agar pemimpin tersebut memperlakukan orang lain dengan baik, sementara memberikan motivasi agar mereka menunjukkan performa yang tinggi dalam melaksanakan tugas (Gordon, 1986:8). Sejarah mencatat dan menilai bahwa beberapa pemimpin dunia di antaranya tampil sebagai pemimpin-pemimpin yang baik (membawa pada kemajuan), namun ada juga pemimpin-pemimpin yang buruk (membawa pada kehancuran). Karena perannya yang sangat penting dalam kehidupan sosial, maka tidak heran jika manusia terus bergumul tentang masalah kepemimpinan.

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. Yang

pertama, disebut kepemimpinan tidak langsung, intelektual atau kreatif, meliputi para cendekiawan, seniman dan pengarang, yang dengan hasil-hasil karyanya secara mendalam mempengaruhi orang-orang lain. Yang kedua, disebut kepemimpinan langsung atau kepemimpinan kelompok, pada umumnya berjalan lebih sering dengan perantaraan lisan dan pergaulan, terdapat di dalam organisasi-organisasi dan lembaga-lembaga sosial, baik yang bersifat informil maupun yang formil dan permanen. Walaupun terdapat perbedaan antara kedua jenis kepemimpinan sebagaimana disebutkan di atas, namun harus disadari bahwa keduanya sangat penting dan berperan besar mentransformasi dan membangun kehidupan sosial masyarakat.

Kepemimpin 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. Pada tahap pemberian tugas, pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila

tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal. Berkaitan dengan uraian di atas, Hadari Nawawi (1983) merumuskan pengertian kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain.
2. Kepemimpinan adalah tindakan/perbuatan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik pribadi maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu.

Kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Dengan demikian menjadi jelas dan tidak dapat disangkal bahwa seorang pemimpin memiliki peranan yang sangat penting sebagai tenaga pendidik untuk membangun masyarakat modern.

Unsur Kepemimpinan

Pada dasarnya ada 3 unsur yang perlu dipenuhi agar kepemimpinan dapat dijalankan, yaitu:

1. Adanya kelompok manusia.
2. Adanya tujuan kelompok.
3. Adanya diferensiasi fungsi dan tanggung jawab.

Menurut Siagian (1988:47-48), ada lima fungsi pemimpin dalam suatu organisasi maupun dalam suatu komunitas masyarakat, yaitu:

1. Selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.

2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang handal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral.

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dan kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing. Aktifitas/kegiatan pokok kepemimpinan, akan berlangsung secara integral.

Fungsi Pemimpin

1. **Fungsi Instruksi.** Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang yang dipimpinnnya. Fungsi ini juga berarti keputusan yang ditetapkan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi/perintah.
2. **Fungsi Konsultatif.** Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meliputi pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pimpinan. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnnya.
3. **Fungsi Partisipasi.** Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpinnnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. **Fungsi Delegasi.** Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan limpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.
5. **Fungsi Pengendalian.** Fungsi pengendalian merupakan fungsi kontrol. Fungsi ini cenderung bersifat satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi secara dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal (Hadari Nawawi; 2004).

Daftar Pustaka

- Arnold E. Schneider, William C. Donaghy dan Pamelajame Newman, (1975). *Organizational Communication* (New York-Toronto: Mc. Graw Hill Book Company), h. 148-149.).
- Effendi, Onong Uchjana, (1992). *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Cet. VI; Bandung: Mandar Maju.
- Gordon, Thomas, (1986). *Kepemimpinan yang Efektif*, Rajawali, Jakarta. Grafindo Persada.
- Grungan, W.A., (1967). *Psikologi Sosial*. Cet. II, Bandung: Eresco.
- Gullick, Luther. (2015). *Paper on The Scienses of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFPE.
- Masri, Rasyid, (2013). *Manajemen Kepemimpinan*. Makasar. Alauddin University Press.
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Prilaku* (Cet. IV; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1993), h. 4.)
- Nawawi, Hadari, (1993). *Kepemimpinan yang Efektif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari, dkk, (2004). *Kepemimpinan Yang Efektif*, (cet. IV; Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, hal 74-79).
- Nitisemito, Alex S, (1989). *Manajemen: Suatu dasar dan pengantar*, Cet. III; Jakarta: Ghalia Indonrsia. Organisasi. Jakarta: PT. Bina Aksara.

Siagian, Sondang P, 1986, Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Jakarta: Gunung Agung.

Sugiyono, (2013). Metode Penelitian Manajemen. Bandung, Alfabeta.

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.

Profil Penulis



Dr. Setiyawami, S.H., 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 tenaga kependidikan Universitas Negeri Yogyakarta sejak tahun 2004 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

AUTHENTIC LEADERSHIP DAN INCLUSIVE LEADERSHIP

Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M.
Universitas Jenderal Achmad Yani

Pengertian *Authentic Leadership* dan *Inclusive Leadership*

Kepemimpinan saat ini masih menjadi salah satu faktor penting dalam memengaruhi perilaku orang lain serta kepemimpinan juga menjadikan suatu organisasi menjadi berkembang pesat dan mencapai satu tujuan yang diinginkan bersama. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan adalah unsur yang sangat vital dalam memastikan bahwa program organisasi tersebut berjalan dengan baik serta bisa menghasilkan output seperti yang direncanakan. Adanya seorang pemimpin juga mendorong dan menggerakkan para pegawai dan staf bawahannya untuk bersama-sama dalam bekerja keras dalam melaksanakan program yang ada. Untuk itu, kepemimpinan yang baik dan sesuai merupakan syarat utama demi terciptanya keberlangsungan organisasi dengan pemimpin sebagai pihak yang aktif bergerak untuk mendorong dan menginspirasi daya tarik personal. Dengan demikian, seorang pemimpin dianggap berhasil dalam memimpin organisasi ketika seorang pemimpin mampu membawa organisasi yang dipimpinnya berjalan dengan efektif.

Kepemimpinan yang ada saat ini sangatlah berbeda dengan kepemimpinan yang ada pada generasi sebelumnya yang mana gaya kepemimpinan dengan menggunakan manajemen *top-down* sudah tidak

digunakan lagi. Untuk itu, sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui cara menginspirasi semangat dan kepercayaan diri pada seorang yang mereka pimpin dengan gaya kepemimpinan yang pemimpin gunakan. Pemimpin harus menentukan jenis gaya manajemen yang akan mereka gunakan berdasarkan kebutuhan tim mereka dan preferensi serta kekuatan mereka sendiri. Kepemimpinan otentik adalah salah satu jenis gaya manajemen dimana para pemimpin mempraktikkan perilaku asli dan transparan untuk membangun hubungan di tempat kerja dan menumbuhkan kepercayaan. Munculnya konsep kepemimpinan otentik sebagai sebuah teori formal kepemimpinan terutama dipicu oleh adanya krisis kepercayaan terhadap para pimpinan organisasi, masalah etika, skandal perusahaan dan praktik manajemen yang tidak sehat. Selain itu, munculnya kepemimpinan otentik ini sebagai perspektif alternatif kepemimpinan dalam berbagai organisasi.

Luthans & Avolio (2003, dalam Avolio dkk, 2008) mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai proses interaksi antara kapasitas psikologis dan konteks perkembangan organisasi untuk menciptakan positive self-awareness dan positive regulated self pada pemimpin dan pengikutnya, seperti dalam kutipan berikut;

“a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self development”

Lim Ghee Soon menambahkan gagasannya tentang karakteristik kepemimpinan otentik yang bisa dilihat dari karakter pemimpin yang mengetahui dan memahami diri mereka sendiri, yang mendukung dan bertindak secara konsisten dengan nilai-nilai etika tingkat tinggi yang memberdayakan dan menginspirasi orang lain dengan keterbukaan dan keaslian mereka (Soon et al, 2015). Selain itu, Walumbwa (2008) juga menegaskan bahwa kepemimpinan otentik merupakan pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan meningkatkan

kapasitas psikologis positif dan iklim etis yang positif, untuk mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional dari para pemimpin yang bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri yang positif.

Sejarah Kepemimpinan Otentik (*Authentic*)

Secara etimologi, kata otentik (*authentic*) berasal dari bahasa Yunani, *authento* yang berarti memiliki kekuatan penuh, sebagai kepemilikan pengalaman pribadi termasuk pemikiran, emosi, keinginan, atau keyakinan seseorang menjadi sadar diri dan melakukan sesuatu sesuai dengan jati diri dengan mengekspresikan apa yang diyakini hebat oleh seseorang (Gardner, 2011). Sementara keotentikan (*authenticity*) adalah refleksi nilai-nilai pribadi seseorang dan keyakinan dalam perilaku seseorang, bisa baik ataupun buruk (Shamir & Eilam, 2005). Sedangkan Harter (2002) mendefinisikan sebagai satu aksi yang sesuai dengan kebenaran, yang diekspresikan dengan cara yang konsisten dengan pemikiran dan perasaan batinnya (Khan, 2010). Konstruk keotentikan telah diteliti oleh filsuf Yunani sebagai "*know thy-self*" yaitu kenali dirimu atau "*thy true self*" yaitu dirimu sejati (Dimovski, 2012).

Authentic Leadership atau Kepemimpinan Otentik mulai berkembang pada tahun 2004 dan merupakan tahap terakhir dalam evolusi perkembangan kepemimpinan. Pemimpin otentik harus mengidentifikasi kekuatan pengikutnya dan membantu mengembangkan mereka. Kepemimpinan otentik juga dipandang sebagai faktor sukses kemajuan organisasi masa karena pemimpin otentik tidak hanya membicarakan organisasi tetapi juga masalah-masalah sosial. (Dimovski, 2012). Seorang profesor dari Harvard University bernama Bill George menunjukkan adanya perkembangan dari gaya kepemimpinan, yang mana hal ini tertuang dalam bukunya yang terbit tahun 2007 berjudul *True North: Discover Your Authentic Leadership*, bahwa agar setiap pemimpin mencari dan menemukan esensi

kepemimpinan otentik dalam dirinya dan melaksanakannya untuk kehidupan organisasi yang lebih bermakna dalam jangka panjang.

Kepemimpinan Autentik
Kepemimpinan autentik (*authentic leadership*) menekankan pada proses membangun legitimasi pemimpin melalui hubungan yang jujur dengan bawahan, menghargai masukan, serta dibangun diatas landasan etika. Walumbwa et al. (2008) mendefinisikan kepemimpinan autentik sebagai pola perilaku pemimpin yang mengacu pada kapasitas psikologis yang positif dan iklim etika positif, untuk kesadaran diri, internalisasi nilai moral, pengelolaan informasi yang seimbang, serta transparansi hubungan antara atasan dan bawahan guna membina pengembangan diri yang positif.

Komponen Kepemimpinan Otentik

Lim Ghee Soon dkk. (2015) menyimpulkan bahwa pada dasarnya kepemimpinan otentik mengandung lima komponen formatifnya. Dalam bukunya berjudul, *New Era of Management in a Globalization World*, Lim Ghee Soon menjelaskan tentang lima komponen dari kepemimpinan otentik seperti bisa dilihat dari gambar di bawah ini: (Soon et al., 2015).

Komponen pertama, pemimpin otentik mengejar tujuan mereka dengan penuh semangat dan komitmen yang tinggi tujuan, sehingga mereka menginspirasi komitmen dari pengikutnya.

Kedua, pemimpin otentik mempraktikkan nilai-nilai yang solid dengan ini orang-orang menjadi tahu mengapa harus ada pemimpin, yaitu untuk memberikan inspirasi kepercayaan (*trust*) kepada yang dipimpinya.

Ketiga, pemimpin otentik memimpin dengan hati dan kepala yang mana tindakan pilihan didasari sikap belas kasihan untuk orang lain serta keberanian untuk membuat keputusan yang sulit.

Keempat, pemimpin otentik berusaha untuk selalu membangun dan mengembangkan relasi yang saling terhubung satu sama lain. Mereka saling mendukung satu sama lain dan bekerja untuk saling membantu satu dengan yang lain sehingga bersama-sama tumbuh dan berkembang.

Kelima, pemimpin otentik menunjukkan disiplin diri. Dia menghindari risiko berlebihan atau tidak etis yang dapat merugikan orang lain dan organisasi, dan secara terbuka mengakui kesalahan mereka.

Karakteristik *Authentic Leadership*

Kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse dalam Bishop, 2013). Vroom dan Jago dalam Chatman & Kennedy, 2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah proses memotivasi sekelompok orang untuk berkolaborasi bersama untuk mencapai sesuatu yang hebat. Istilah kepemimpinan otentik sendiri berasal dari perkembangan tentang perilaku organisasi positif dan konteks organisasi positif, yang berfokus pada kekuatan dan kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan dan dikelola secara efektif di tempat kerja (Novicevic, Avis, Dorn, Buckley, & Brown dalam Bishop, 2013). Seorang pemimpin otentik memiliki nilai-nilai, prinsip, moral yang ia miliki sebagai dirinya sendiri, bukan imitasi atau meniru orang lain. Mereka akan mendemonstrasikan nilai-nilai, prinsip, moral dan etika ke dalam perilaku kepemimpinannya.

Menurut Kruse (2013) dari berbagai konsep teori, karakteristik dari pemimpin yang otentik adalah:

1. *Self-aware* dan tulus. Pemimpin-pemimpin yang otentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki *self-awareness* (kesadaran diri). Mereka mengetahui kekuatan dan kelemahan pada diri mereka sendiri dan emosi mereka. mereka juga tidak berperilaku berbeda di berbagai kondisi, dengan kata lain mereka menjadi diri mereka di

hadapan para pengikutnya. Mereka juga tidak takut untuk terlihat lemah dengan mengakui kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan dan kegagalan yang pernah mereka lalui.

2. *Mission driven* dan fokus pada hasil. Mereka mampu menempatkan misi-misi untuk mencapai tujuan orang banyak atau organisasi di atas tujuan pribadi. Mereka melakukan pekerjaan mereka untuk mencapai hasil bukan untuk kekuasaan, ego dan keinginan materi pribadi.
3. Memimpin dengan hati, tidak hanya dengan pikiran. Mereka tidak takut untuk menunjukkan emosi-emosi yang mereka miliki, kerentanan mereka terhadap karyawan. Namun bukan berarti mereka “lembek”, akan tetapi dapat mengkomunikasikan apa yang dirasakan dengan tata cara yang tepat beserta empati.
4. Fokus pada jangka panjang. Mereka fokus untuk hasil jangka panjang, bersedia untuk membimbing setiap orang dan memelihara organisasi dengan sabar dan kerja keras karena mereka yakin dengan hasil yang akan bertahan untuk jangka waktu yang lama.

Tolok Ukur *Authentic Leadership*

Dalam alat ukur Kepemimpinan Otentik terdiri dari empat komponen sebagai berikut (Avolio, Gardner & Walumbawa, 2007; Riggio, 2014):

1. *Self Awareness*: sejauh mana pemimpin menyadari kekuatan-kekuatan, keterbatasan-keterbatasan yang dimilikinya dan bagaimana pemimpin mempengaruhi orang lain?
2. *Transparansi*: sejauh mana pemimpin mendorong keterbukaan terhadap orang lain dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memunculkan ide-ide, tantangan dan opini?. Pemimpin jujur dan tidak memiliki agenda tersembunyi, terus terang ketika berhadapan dengan orang lain.

3. *Moral*: sejauh mana pemimpin membuat standar yang tinggi untuk pelaksanaan moral dan etika?. Pemimpin otentik memiliki etika, hal benar apakah yang harus dilakukan dan peduli akan etika dan keadilan.
4. *Balanced Processing*: sejauh mana pemimpin meminta pendapat dan sudut pandang yang cukup sebelum membuat keputusan penting?. Pemimpin otentik yang efektif akan mempertimbangkan semua pilihan dan pandangan-pandangan kontra sebelum melakukan serangkaian tindakan. Perencanaan-perencanaan baik-baik dipikirkan dan didiskusikan dengan terbuka.

Aspek Kepemimpinan Otentik

Aspek-aspek kepemimpinan otentik menurut Walumba et al (2008) di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Self-Awareness* (Kesadaran Diri), yakni cara seseorang memandang dan memahami dirinya sendiri dari waktu ke waktu, serta kelebihan dan kekurangan yang dimiliki. Hal ini mencakup wawasan mengenai dirinya berdasarkan sudut pandang orang lain.
2. *Relational Transparency* (Relasi yang Transparan), Persepsi pengikut terhadap perilaku pemimpin yang menampilkan dirinya secara asli dalam berinteraksi dengan orang lain, bukan pencitraan diri maupun perubahan bentuk diri. Contohnya, seorang pemimpin mengakui kesalahan yang telah dilakukannya.
3. *Balanced Processing* (Pemrosesan yang Seimbang), yakni enunjukkan seorang pemimpin yang secara objektif menganalisis semua informasi dan data yang ada secara relevan sebelum mengambil keputusan. Contohnya, seorang pemimpin akan memperhatikan dengan seksama sudut pandang yang berbeda sebelum mengambil keputusan.
4. *Internalized Moral Perspective* (Perspektif Moral yang Terinternalisasi), yakni gambaran bawahan terhadap atasan mengenai internalisasi dan regulasi diri, artinya adalah apabila atasan membuat suatu

keputusan maka keputusan tersebut sesuai dengan regulasi diri atau tidak bertentangan dengan nilai moral yang dianutnya. Contoh, seorang pemimpin mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai hidup yang diyakininya.

Pengertian Kepemimpinan Inklusif (*Inclusive Leadership*)

Kepemimpinan Inklusif (*inclusive leadership*) digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan keterbukaan (*openness*), mudah diakses (*accessible*), dan ketersediaan (*availability*) dalam interaksi dengan anggota (Carmeli, ReiterPalmon, & Ziv, 2010) dan merupakan kepemimpinan yang menekankan perilaku 12 pemimpin partisipatif dan terbuka. *Inclusive leadership* barangkali terlihat mirip dengan konsep gaya kepemimpinan lainnya yang juga memfasilitasi *openness* dan *empowerment*, namun penelitian Randel et al., (2018) menunjukkan tinjauan rinci tentang hubungan *inclusive leadership* dan gaya kepemimpinan terkait menyimpulkan bahwa, *inclusive leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang berbeda karena berfokus pada memfasilitasi keunikan dan juga rasa memiliki. Lebih jauh Randel et al., (2018) mengatakan kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) sebagai seperangkat perilaku pemimpin yang positif dan memfasilitasi anggota tim untuk dapat merasakan rasa memiliki, sambil mempertahankan keunikan mereka dalam tim karena mereka berkontribusi penuh pada proses dan hasil kerja tim. Pemimpin yang rendah hati (*humility*) dan memiliki kepercayaan atas keberagaman (*diversity beliefs*) akan meningkatkan kecenderungan perilaku pemimpin inklusif (Randel et al., 2018).

Menurut (Lorilla, 2021) terdapat beberapa faktor yang terkait dengan kepemimpinan inklusi antara lain:

1. Usia

Keterlibatan antara kepemimpinan yang tidak membedakan umur dalam suatu organisasi.

2. Jenis kelamin
Keterlibatan antara kepemimpinan yang tidak membeda-bedakan gender.
3. Etnis
Keterlibatan kepemimpinan dalam menghormati identitas atau kebudayaan orang lain.
4. Agama
Keterlibatan kepemimpinan dalam saling menghargai antar penganut agama.
5. Pendidikan
Keterlibatan kepemimpinan untuk saling berpikir bersama tanpa membedakan status pendidikan terakhir.
6. Keragaman kognitif
Keterlibatan kepemimpinan dalam menghubungkan perilaku kemampuan untuk berpikir.

Indikator Kepemimpinan Inklusif

Menurut (Purnamaningtyas dan Rahardja 2021), ada beberapa indikator kepemimpinan inklusif, yakni:

1. Keterbukaan Memiliki sikap terbuka dan respek terhadap kesalahan.
2. Keadilan Dalam Pemberian Kesempatan Pemimpin harus peduli secara personal dan empati terhadap semua anggota tim.
3. Kepedulian Pemenuhan Kebutuhan Dimana seorang pemimpin harus menyadari bahwa sistem dan anggota tim pasti memiliki kelemahan, namun harus tetap mengedepankan meritokrasi dimana penghargaan dan pemberian insentif didasarkan pada kinerja setiap karyawan atau auditor internal.
4. Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan Komitmen untuk menghormati *diversity* atau keberagaman yang ada di dalam tim/organisasi.

5. Menghargai Keberagaman Pegawai. Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan kultural atau mengerti dan menghormati latar belakang budaya setiap anggota tim.

Daftar Pustaka

- Andin & Ardinigtyas. (2010). Persepsi Kepemimpinan Otentik Dan *Work engagement* pada Generasi X & Y Di Indonesia. *Jurnal Universitas Paramadina* , Vol. 7 No. 2. 376-378.
- Aulia, Shania. (2019). Definisi Pemimpin yang Bekerja dengan Hati: kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership Theory*). <https://pemimpin.id/definisi-pemimpin-yang-bekerja-dengan-hati-kepemimpinan-otentik-authentic-leadership-theory/>diakses 12 April 2021
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbawa, F. O. (2007). *Authentic leadership questionnaire*. Diunduh dari <http://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>.
- Bishop, William H. (2013). Defining the Authenticity in Authentic Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 1-8.
- Chatman, J. A., & Kennedy, J. A. (2010). *Psychological perspectives on leadership*. US: Harvard Business Press.
- Kruse, K. (2013). What is authentic leadership?. Diunduh dari <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/#197b2f012ddd>
- Riggio, R. E. (2014). *What is authentic leadership? Do you have it?*. Diunduh dari <https://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201401/what-is-authentic-leadership-do-you-have-it>
- Setyawan, A. A. (2020). Model Kepemimpinan Otentik dan Proses Internalisasi Nilai dalam Pendidikan Tinggi. *Jurnal Humanipreneur*, 1(1), 43 – 48.
- Suhartini, T. (2020). Implementasi Kepemimpinan Otentik dan Person-Organisation Fit serta Hubungannya dengan Kontrak Psikologis dan Komitmen

Organisasional Islami. Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia, 132-149.

Winbaktianur & Sutono. (2019). *Kepemimpinan Otentik Dalam Organisasi*. Jurnal Al-Qalb, Jilid 10 (1). 71-78.

Wulandari, R. A. (2019). *Kepemimpinan Otentik: Telaah Konseptual Dan Isu Metodologis*. Jurnal SCA-9 FEB UNSOED, 454-464.

Profil Penulis



Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M.

Penulis lahir di Ujung Pandang, 14 September 1985, Riwayat Sarjana dimulai pada jurusan Psikologi Universitas Islam Bandung, lulus pada tahun 2011, kemudian melanjutkan S2 di Magister Manajemen Universitas Pasundan, lulus tahun 2013. Tahun 2017 lulus Sarjana pada jurusan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta. Riwayat Pekerjaan: Karir dosen dimulai tahun 2020 sebagai dosen di Universitas Jenderal Achmad Yani sampai dengan sekarang. Penulis yang merupakan Dosen Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Achmad Yani.

Email Penulis: manggiasih85@gmail.com

STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI

Hendy, S.Kom., M.M.

S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi

Azas Organisasi

Azas organisasi adalah prinsip-prinsip atau aturan dasar yang menjadi panduan bagi sebuah organisasi dalam menjalankan fungsinya. Azas-azas ini bertujuan untuk memastikan bahwa sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik, memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat atau anggotanya, serta mempertahankan integritas dan kredibilitas organisasi. Beberapa azas organisasi yang umum diakui adalah azas keberadaan, kemandirian, keterbukaan, keseimbangan, dan partisipasi. Azas-azas ini sangat penting untuk dipahami dan diimplementasikan dengan baik oleh setiap organisasi agar dapat mencapai tujuan dan menjalankan fungsinya dengan efektif dan efisien. Dalam hal ini, azas organisasi harus dijadikan sebagai landasan atau dasar dalam menjalankan kegiatan organisasi agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat serta anggotanya.

Suatu instansi seharusnya memiliki tujuan dalam menjalankan perencanaan, implementasi, dan pengendalian. Tujuan berguna untuk menentukan bagaimana tindakan dan hasil yang ingin dicapai, dan juga menunjukkan rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan. (Hendy, 2023)

Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah cara organisasi menyusun atau mengatur elemen-elemen organisasinya, seperti bagaimana tugas dibagi, wewenang didelegasikan, dan komunikasi dilakukan. Struktur organisasi mencerminkan hierarki dalam organisasi serta mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain. Ada beberapa jenis struktur organisasi, seperti struktur fungsional, struktur divisi atau departemen, struktur matriks, dan struktur jaringan. Struktur organisasi yang tepat harus disesuaikan dengan tujuan, sumber daya, dan kondisi organisasi itu sendiri.

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. 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)

Struktur organisasi yang baik harus memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Struktur organisasi yang terlalu kompleks atau berbelit-belit dapat menghambat kinerja organisasi, sementara struktur organisasi yang terlalu sederhana dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Oleh karena itu, struktur organisasi harus disesuaikan dengan kondisi organisasi dan tujuannya, serta dapat disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi. Dalam hal ini, struktur organisasi harus dijadikan sebagai alat atau sarana dalam menjalankan kegiatan organisasi agar dapat

mencapai tujuan dan memenuhi harapan masyarakat serta anggotanya.

Struktur organisasi yang bermutu dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut adalah beberapa ciri-ciri struktur organisasi yang bermutu:

1. **Fleksibel dan Responsif:** Struktur organisasi yang bermutu harus dapat beradaptasi dengan perubahan di lingkungan eksternal organisasi, seperti perubahan teknologi, pasar, atau peraturan. Struktur organisasi yang fleksibel dan responsif dapat memberikan keuntungan bagi organisasi dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan yang muncul.
2. **Jelas dan Transparan:** Struktur organisasi yang bermutu harus jelas dan transparan, sehingga setiap anggota organisasi dapat memahami tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya dengan jelas. Hal ini dapat mendorong anggota organisasi untuk bekerja dengan efektif dan efisien, serta mencegah terjadinya konflik atau kesalahpahaman.
3. **Berorientasi pada Pelanggan atau Pengguna:** Struktur organisasi yang bermutu harus berorientasi pada pelanggan atau pengguna. Struktur organisasi harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan atau pengguna, serta memberikan layanan yang berkualitas.
4. **Memiliki Komunikasi yang Efektif:** Struktur organisasi yang bermutu harus memiliki komunikasi yang efektif antara anggota organisasi. Komunikasi yang efektif dapat membantu dalam berbagi informasi dan pengetahuan, mempercepat pengambilan keputusan, serta mendorong kerjasama dan inovasi.
5. **Memiliki Hierarki yang Jelas:** Struktur organisasi yang bermutu harus memiliki hierarki yang jelas. Hierarki yang jelas dapat memudahkan dalam pengambilan keputusan dan pengaturan sumber daya organisasi, serta memudahkan dalam pengawasan dan evaluasi kinerja anggota organisasi.

6. Memberikan Pengembangan Karir: Struktur organisasi yang bermutu harus memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk mengembangkan karirnya. Hal ini dapat mendorong motivasi dan komitmen anggota organisasi, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Dengan adanya struktur organisasi yang bermutu, sebuah organisasi dapat mengoptimalkan kinerjanya dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat atau anggotanya.

Model Struktur Organisasi

Ada beberapa model struktur organisasi yang dapat digunakan oleh sebuah organisasi, di antaranya:

1. Struktur Fungsional: Model struktur organisasi ini didasarkan pada fungsi atau tugas dari setiap departemen atau bagian. Tiap departemen atau bagian memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik, seperti departemen produksi, departemen pemasaran, dan departemen keuangan. Model ini biasanya digunakan oleh organisasi yang bergerak di bidang produksi atau manufaktur.
2. Struktur Divisi atau Departemen: Model struktur organisasi ini didasarkan pada divisi atau departemen yang mengatur berbagai proyek atau produk tertentu. Tiap divisi atau departemen memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik, seperti divisi elektronik, divisi otomotif, dan divisi perbankan. Model ini biasanya digunakan oleh organisasi yang bergerak di bidang jasa atau produk.
3. Struktur Matriks: Model struktur organisasi ini mencampurkan elemen struktur fungsional dan divisi, sehingga terdapat hierarki ganda. Tiap karyawan terkait dengan divisi atau departemen tertentu, tetapi juga ditempatkan di dalam kelompok proyek yang dibentuk secara sementara untuk menyelesaikan tugas tertentu. Model ini biasanya

digunakan oleh organisasi yang memiliki banyak proyek atau proyek-proyek besar.

4. Struktur Jaringan: Model struktur organisasi ini didasarkan pada kerjasama antara organisasi atau perusahaan yang terpisah secara geografis atau fungsional. Tiap organisasi atau perusahaan saling terhubung dan saling bergantung satu sama lain, seperti rantai pasok atau konsorsium. Model ini biasanya digunakan oleh organisasi atau perusahaan yang memiliki hubungan erat dengan pihak lain dalam rangka memenuhi kebutuhan pasar.
5. Struktur Flat: Model struktur organisasi ini didasarkan pada pengurangan jumlah lapisan atau level hierarki dalam organisasi. Model ini biasanya digunakan oleh organisasi yang bersifat inovatif dan kreatif, di mana karyawan diberikan kebebasan dalam mengekspresikan ide-ide mereka dan bekerja secara fleksibel.

Pilihan model struktur organisasi tergantung pada jenis bisnis atau kegiatan organisasi, tujuan yang ingin dicapai, dan lingkungan yang mempengaruhinya. Setiap model struktur organisasi memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, sehingga organisasi harus mempertimbangkan dengan cermat dalam memilih model yang tepat untuk dirinya.

Mendesain Struktur Organisasi

Mendesain struktur organisasi adalah proses yang kompleks dan harus dilakukan dengan hati-hati dan pemikiran matang. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat Anda ikuti untuk mendesain struktur organisasi yang efektif:

1. Tentukan tujuan organisasi: Sebelum Anda dapat mulai mendesain struktur organisasi, Anda harus memahami tujuan organisasi. Apa visi dan misi perusahaan? Apa yang ingin dicapai organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang? Semua faktor ini harus diperhitungkan saat mendesain struktur organisasi.

2. Identifikasi fungsi-fungsi organisasi: Identifikasi semua fungsi dan tugas yang harus dilakukan dalam organisasi Anda. Tentukan bagaimana tugas-tugas tersebut harus dilakukan dan siapa yang harus bertanggung jawab atas tugas-tugas tersebut.
3. Buat bagan struktur organisasi: Setelah Anda menentukan fungsi-fungsi organisasi, buatlah bagan struktur organisasi yang jelas dan mudah dipahami. Bagan tersebut harus mencantumkan semua fungsi dan tugas organisasi serta tanggung jawab setiap departemen dan karyawan.
4. Tetapkan hierarki organisasi: Setelah Anda membuat bagan struktur organisasi, tentukan hierarki organisasi. Siapa yang harus melapor ke siapa? Siapa yang bertanggung jawab atas setiap departemen dan karyawan? Tetapkan struktur hierarki yang jelas dan efektif.
5. Evaluasi dan revisi: Setelah struktur organisasi dibuat, evaluasi dan revisi struktur organisasi tersebut secara berkala. Perhatikan bagaimana struktur organisasi berfungsi, apakah ada masalah yang muncul, dan apakah struktur organisasi perlu diubah atau ditingkatkan.

Mendesain struktur organisasi yang efektif adalah suatu tantangan, tetapi dengan mengikuti langkah-langkah ini, Anda dapat menciptakan struktur organisasi yang efektif dan membantu organisasi Anda mencapai tujuannya.

Indikator Pendukung Struktur Organisasi

Pendukung untuk struktur organisasi yang tepat dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dengan struktur organisasi yang efektif dan efisien, tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan biaya operasional dapat ditekan. Selain itu, struktur organisasi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan struktur organisasi yang tepat, anggota organisasi dapat bekerja dengan lebih fokus dan terkoordinasi dengan baik, sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Dengan struktur organisasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik, anggota organisasi dapat memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing dengan lebih baik, sehingga dapat mengurangi kemungkinan terjadinya konflik. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam struktur organisasi diantaranya:

1. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah faktor penting yang mendukung pembentukan struktur organisasi yang efektif. Hal ini karena struktur organisasi harus didasarkan pada tujuan organisasi, sehingga dapat mencapai tujuan tersebut dengan lebih efektif. Tujuan organisasi harus jelas dan terdefinisi dengan baik, sehingga dapat menjadi panduan bagi pembentukan struktur organisasi.

2. Jenis dan Lingkup Kegiatan

Jenis dan lingkup kegiatan organisasi juga menjadi faktor penting dalam pembentukan struktur organisasi yang efektif. Setiap jenis kegiatan memerlukan pendekatan yang berbeda dalam pengorganisasian. Misalnya, organisasi yang bergerak di bidang produksi akan memerlukan struktur organisasi yang lebih terpusat, sedangkan organisasi yang bergerak di bidang pemasaran akan memerlukan struktur organisasi yang lebih terdesentralisasi.

3. Kultur Organisasi

Kultur organisasi juga menjadi faktor penting dalam pembentukan struktur organisasi yang efektif. Kultur organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dipegang oleh anggota organisasi. Struktur organisasi harus sesuai dengan kultur organisasi, sehingga dapat diterima dan diimplementasikan dengan baik oleh anggota organisasi.

4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor penting yang mendukung pembentukan struktur organisasi yang

efektif. Struktur organisasi harus dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Selain itu, struktur organisasi juga harus mempertimbangkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh anggota organisasi.

5. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal juga menjadi faktor penting dalam pembentukan struktur organisasi yang efektif. Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor yang berada di luar organisasi, seperti pasar, persaingan, dan peraturan pemerintah. Struktur organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, sehingga dapat mempertahankan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Budaya Organisasi

Budaya dalam organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang dibagikan oleh anggota organisasi dan mempengaruhi cara berpikir dan bertindak di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu konsep penting dalam manajemen karena dapat mempengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi.

Sejarah organisasi dapat membentuk budaya organisasi karena organisasi memiliki tradisi dan nilai-nilai yang telah berlangsung selama bertahun-tahun. Budaya organisasi dapat berkembang dari pengalaman dan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi selama bertahun-tahun.

Karakteristik anggota organisasi seperti latar belakang pendidikan, budaya, agama, dan lingkungan tempat tinggal juga dapat mempengaruhi budaya organisasi. Anggota organisasi yang memiliki latar belakang yang sama dapat membentuk budaya organisasi yang serupa.

Lingkungan eksternal seperti pasar, persaingan, dan peraturan pemerintah juga dapat mempengaruhi budaya organisasi. Organisasi yang beroperasi di lingkungan yang

kompetitif mungkin memiliki budaya yang lebih agresif dan inovatif.

Budaya organisasi yang kuat dan sehat dapat memiliki dampak positif pada kinerja dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja anggota organisasi, meningkatkan loyalitas dan kepercayaan pelanggan, serta membantu organisasi dalam mengatasi perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memahami latar belakang budaya dalam organisasi dan membangun budaya organisasi yang positif dan sehat.

Definisi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

1. Menurut (Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt 2001) , “budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri”.
2. Menurut (Robbins, Stephen P., Judge 2019) seperti yang dikutip oleh Munandar (2019:263), “budaya organisasi adalah caracara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi”.
3. Menurut (Robbins, Stephen P., Judge 2019), “budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu”.
4. Menurut (Schein n.d.), “budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi”.

5. Menurut (Cushway n.d.), “budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi”.

Membangun Budaya Organisasi

Nilai dan tujuan organisasi harus jelas dan diterapkan di semua lini organisasi. Nilai dan tujuan ini harus dijadikan sebagai pedoman dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil oleh anggota organisasi. Kepemimpinan yang positif sangat penting dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Pemimpin organisasi harus menjadi teladan dalam memperlihatkan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pemimpin juga harus mampu memberikan arahan dan pengarahan yang jelas kepada anggota organisasi.

Membangun budaya organisasi adalah proses yang melibatkan upaya untuk membentuk nilai-nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dianggap penting dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi, meningkatkan produktivitas, dan menghasilkan hasil yang lebih baik. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk membantu membangun budaya organisasi yang positif:

1. Tetapkan nilai-nilai dan visi organisasi yang jelas: Nilai-nilai dan visi organisasi harus jelas dan mudah dipahami oleh semua karyawan. Selain itu, harus ada kesesuaian antara nilai-nilai dan visi organisasi dengan tindakan dan perilaku karyawan.

3. Komunikasi terbuka: Komunikasi yang terbuka dan transparan dapat membantu mendorong partisipasi karyawan dan memperkuat kepercayaan dalam organisasi.
4. Memberikan umpan balik: Memberikan umpan balik secara teratur dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan memperbaiki keterampilan mereka.
5. Pengakuan: Memberikan pengakuan dan apresiasi atas prestasi dan kontribusi karyawan dapat membantu meningkatkan motivasi mereka dan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.
6. Pelatihan dan pengembangan: Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya dapat membantu meningkatkan kinerja dan hasil organisasi.
7. Memperkuat kerjasama: Memperkuat kerjasama di antara karyawan dan tim dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.
8. Menghargai keberagaman: Menerima dan menghargai keberagaman dalam organisasi dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memperkuat hubungan antar karyawan.
9. Kepemimpinan yang baik: Kepemimpinan yang baik dapat memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang positif, seperti memberikan contoh yang baik dan memberikan arahan yang jelas dan konsisten.
10. Mengatasi masalah: Mengatasi masalah dan konflik dengan cepat dan efektif dapat membantu menghindari dampak negatif pada budaya organisasi.

Dalam membangun budaya organisasi yang positif, konsistensi dan kesinambungan sangat penting. Hal ini membutuhkan upaya yang terus menerus dan kolaborasi antara manajemen dan karyawan.(Basri 2016)

Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki banyak fungsi yang penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Berikut adalah beberapa fungsi budaya organisasi yang penting:

1. Menyediakan kerangka kerja untuk tindakan dan keputusan organisasi: Budaya organisasi memberikan kerangka kerja yang mengarahkan tindakan dan keputusan organisasi. Hal ini membantu mengatur perilaku karyawan dan memastikan bahwa tindakan dan keputusan yang diambil sesuai dengan nilai-nilai dan visi organisasi.
2. Memperkuat identitas organisasi: Budaya organisasi membantu memperkuat identitas organisasi dan membedakan organisasi dari yang lain. Hal ini membantu menciptakan kebanggaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan citra organisasi di mata pelanggan dan masyarakat.
3. Membentuk komunitas: Budaya organisasi membantu membentuk komunitas di antara karyawan dan meningkatkan rasa solidaritas dan kerjasama di antara mereka. Hal ini membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
4. Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan: Budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai dalam organisasi cenderung lebih produktif dan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.
5. Mengarahkan perilaku karyawan: Budaya organisasi dapat mengarahkan perilaku karyawan dan membantu mendorong tindakan yang dianggap penting bagi organisasi. Hal ini membantu memastikan bahwa karyawan melakukan tindakan yang diinginkan dan menghindari perilaku yang tidak diinginkan.

6. Meningkatkan inovasi dan adaptabilitas: Budaya organisasi yang positif dan inklusif dapat meningkatkan inovasi dan adaptabilitas organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dan aman dalam lingkungan kerja dapat lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.
7. Mendorong pemecahan masalah dan pengambilan keputusan: Budaya organisasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja sama dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang lebih baik. Hal ini membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, penting untuk membangun budaya organisasi yang sejalan dengan visi, nilai, dan tujuan organisasi. Hal ini membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Daftar Pustaka

- Amelia Setyawati, Ni Putu Sukanteri, Hastin Umi Anisah, Syamsuddin | Darwin Lie | Yuliana, Asti Putri Kartiwi, Denni | Hernansi Biso, Hani Gita Ayuningtias, Dewi Prihatini, Deara Shinta Lestari | Emi Wakhyuni, Hendy, Muhamad Ekhsan, Elly Romy. 2023. "Teori Organisasi Konsep Dan Implementasinya." P. 272 in Vol. 21, edited by A. Sudirman. Media Sains Indonesia.
- Basri, Hasan. 2016. Manajemen Organisasi Dakwah. Vol. 9. Bandung: Cita Pustaka.
- Cushway, Barry. n.d. Organisational Behaviour and Design. Cet.1. Jakarta: Elex Media komputindo.
- Drucker, Peter F. 2005. *The Leader of the Future* (Pemimpin Masa Depan). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2019. *Organizational Behavior*/Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (18th Ed). Harlow: Pearson Education.
- Schein, Edgar H. n.d. "Organizational Culture and *Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, &. Osborn. 2001. *Historical Foundations of Organisational Behavior*. John Wiley & Sons.

Profil Penulis



Hendy, S.Kom., M.M.

Penulis lulus S1 di Program Studi Komputer pada STMIK TIME Medan pada tahun 2017, dan pada 2 tahun selanjutnya menyelesaikan pendidikan selanjutnya dan lulus S2 di Program Studi Manajemen di IB IT&B Medan tahun 2019. Penulis memiliki keahlian dalam bidang manajemen terutama menghadapi industri persaingan sekarang yang seiring berjalan dengan perkembangan teknologi. Penulis juga berperan aktif dalam melakukan penelitian dan menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara ini. Penulis juga turut serta dalam melakukan pengabdian masyarakat guna untuk berbagi ilmu yang dimiliki kepada masyarakat untuk membangun negara ini, agar pada masyarakat memiliki wawasan tambahan untuk mengembangkan usaha atau lahan mereka. Penulis pada saat ini adalah dosen tetap Program Studi Manajemen di S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi Medan. Penulis juga mengampu mata kuliah manajemen strategis, statistika, riset operasi, komunikasi dan negosiasi bisnis.

Email Penulis: huihendy@gmail.com

KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI

Khaerul Rizal Ar, S.E., M.M.
Universitas Jenderal Achmad Yani

Pengertian Komitmen Organisasi

“Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organization goals and desire to remain with the organization”

Mathis & Jackson

Komitmen merupakan suatu sikap atau keterkaitan seorang individu dalam melakukan sesuatu. Dalam konteks organisasi, komitmen dapat dipahami sebagai tingkat keterlibatan tindakan seseorang atau pegawai terhadap organisasinya, sehingga organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Seorang pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi akan lebih cenderung memiliki keinginan yang besar untuk tetap berada didalam organisasi atau *turnover intention* mereka rendah yang biasanya dicirikan dengan tingkat kehadiran yang tinggi sebagai wujud dari kesetiiaannya terhadap organisasi, serta pada saat seseorang memiliki komitmen yang tinggi, dirinya akan melakukan pekerjaan yang telah diberikan dengan penuh rasa tanggungjawab, begitupun sebaliknya bagi seorang karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang rendah akan cenderung menimbulkan sesuatu yang tidak diinginkan seperti, mogok kerja, unjuk rasa, serta memiliki kecenderungan atau niat untuk meninggalkan organisasi. Oleh sebab itu komitmen

organisasi selalu menjadi topik yang menarik dan penting untuk dibahas di dalam organisasi, bukti pentingnya topik tentang komitmen organisasi dapat dirasakan dewasa ini dimana organisasi selalu selektif dalam menerima sampai mempromosikan pegawainya dengan pengukuran derajat atau tingkat terhadap komitmen yang dimiliki oleh setiap calon pegawai atau pegawai yang akan dipromosikannya terhadap organisasi. Seperti kutipan diatas yang memiliki makna bahwa komitmen organisasi adalah tingkat atau derajat sampai sejauh mana seorang pegawai yakin dan menerima organisasi sesuai dengan tujuan pribadinya sehingga dirinya memiliki keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

Pada abad 21 yang ditandai dengan abad penuh tuntutan untuk menyikapi terjadinya perubahan yang sangat cepat pada semua bidang seperti perkembangan informasi dan kecanggihan teknologi serta termasuk tantangan pada sumber daya manusianya, kerena peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan sanggup tidaknya organisasi dalam berkompetisi sehingga dapat bertahan dalam persaingan global. Dari berbagai literatur sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat fundamental dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karenanya jika tujuan organisasi ingin tercapai maka harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki keinginan yang kuat serta dapat berkontribusi besar terhadap kemajuan dan tujuan organisasi. Disimpulkan bahwa salah satu fokusnya adalah memperhatikan serta memandang bahwa komitmen organisasi menjadi tantangan pada abad ini. Terdapat beberapa definisi dari para ahli mengenai komitmen organisasi, menurut Luthan (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Selanjutnya Fauzia Agustini (2019) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya, (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Sedangkan menurut Michael Armstrong dan Duncan Brown dalam Wahyudi dan Rendi Salam (2020) *organizational commitment is about identification with the goals and values of the organization, a desire to belong to the organization and a willingness to display effort on its behalf*. Definisi ini menekankan bahwa komitmen organisasi adalah tentang identifikasi sebagai bentuk kepercayaan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi yang selaras dengan tujuan pribadi karyawan sehingga dapat menciptakan suasana saling mendukung antara karyawan dengan organisasi serta keinginan untuk dimiliki organisasi dan kemauan untuk menampilkan upaya serta kontribusi yang dapat diberikan terhadap tujuan organisasi. Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap dan kepercayaan dari seorang karyawan terhadap organisasi yang dihubungkan dengan penerimaan terhadap tujuan organisasi sehingga menimbulkan implikasi kebersamaannya dalam organisasi tersebut.

Ada beberapa aspek atau unsur yang dapat mempengaruhi setiap karyawan atau anggota dalam organisasi agar memiliki komitmen terhadap organisasi, menurut Rahmi Widyanti (2019) terdapat unsur-unsur komitmen, yaitu identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas.

1. Identifikasi

Identifikasi, yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai

dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Pareek dalam Rahmi Widyanti:2019).

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan (Sutarto dalam Rahmi Widyanti:2019).

3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyo-soebroto dalam Rahmi Widyanti:2019). Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja.

Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Dimensi Komitmen Organisasi

Dari pengertian diatas tentang komitmen organisasi yang memiliki makna bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensi atau sudut pandang bahwa komitmen organisasi bukan sebatas kesetiaan yang digambarkan secara pasif, melainkan secara aktif bahwa harus terdapat keterkaitan antara karyawan dan organisasi sehingga karyawan dapat memberikan upaya maksimal dalam pemberian kontribusi waktu, pikiran, tenaganya dalam mendukung tujuan dan kemajuan organisasi, maka untuk mewujudkannya perlu dimensi komitmen organisasi. Menurut Mayer dan Allen dalam Luthan (2006:249) merumuskan tiga dimensi yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan memutuskan untuk tetap dalam bagian organisasi atau tidak, ketiga dimensi itu adalah Komitmen afektif, Komitmen kelanjutan, dan Komitmen normatif, berikut penjelasan dari ketiga dimensi tersebut:

1. Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

Dimensi ini berkaitan dengan adanya keterkaitan karyawan dengan organisasi yang disebabkan karena adanya kesesuaian antara keinginan individu yang menjadi bagian dari tujuan dan nilai-nilai organisasi sehingga membuat karyawan ingin tetap menjadi bagian organisasi yang dilandasi dengan adanya ikatan emosional.

Karyawan yang memiliki derajat atau tingkat komitmen afektif yang kuat akan tetap bekerja dan berada di dalam organisasi karena keinginannya sendiri.

2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

Dimensi ini didasarkan pada kebutuhan yang rasional atau pertimbangan yang logis, dimensi yang terbentuk atas dasar untung atau rugi, dimensi yang penuh pertimbangan apakah akan tetap bekerja dan menjadi bagian dari organisasi atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*) terbangun dari besarnya kontribusi yang telah dikeluarkan karyawan, jika karyawan merasa telah mengeluarkan banyak kontribusi yang banyak terhadap organisasi maka dirinya akan merasa rugi jika akhirnya meninggalkan organisasi, dikatakan rugi karena akan kehilangan apa yang telah diberikannya selama ini terhadap organisasi.

Karyawan yang memiliki derajat atau tingkat komitmen kelanjutan yang kuat akan terus menjadi bagian dari anggota organisasi karena dirinya memiliki kebutuhan untuk bertahan.

3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Dimensi ini didasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggung jawab dari tugas yang dibebankan oleh organisasi kepadanya. Dimensi ini dinyatakan dalam suatu perasaan dan keyakinan anggota untuk loyal dan penuh tanggung jawab untuk tetap bertahan di dalam organisasi yang memiliki arti bahwa keyakinan itu merupakan hal yang benar untuk dilakukannya.

Karyawan yang memiliki derajat atau tingkat komitmen normatif yang kuat lebih menekankan dan meyakini pentingnya kesetiaan terhadap organisasi, kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Keadilan Organisasi

Keadilan kerap kali menjadi suatu hal yang diperbincangkan dan dipertanyakan dalam kehidupan, keadilan akan menjadi hal yang sangat sensitif saat dipertanyakan jika konsep keadilan tidak bisa diterima oleh seorang yang harusnya mendapatkan hak atas keadilan tersebut, oleh sebab itu keadilan selalu menjadi kebutuhan manusia di dalam kehidupannya, termasuk kehidupan berorganisasi. Pada hakekatnya keadilan dapat dimaknai dengan memperlakukan seseorang sesuai dengan hak dan kewajibannya, tidak berat sebelah atau tidak memihak kepada salah satu pihak sampai dalam tataran organisasi seorang karyawan diperlakukan sama ditempat kerjanya.

Pandangan karyawan akan konsep keadilan merupakan hal yang penting untuk dibahas, karena keadilan yang dipersepsikan oleh karyawan akan mempengaruhi sikap mereka dalam bekerja yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja yang diterimanya dalam penerimaan positif atau negatif, kepuasan kerja akan menimbulkan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya, maka jika karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Dan sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya seperti peningkatan ketidakhadiran, produktivitas kerja rendah, dan niat untuk meninggalkan organisasi yang kuat. Hasil tersebut adalah dampak yang dapat ditimbulkan dari persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja, oleh sebab itu organisasi harus memperhatikan keadilan organisasi karena pada keadilan organisasi menjadi pangkal dari segala harapan yang ingin didapatkan.

Berkaitan dengan pengantar diatas, maka perlu adanya kajian yang mendalam tentang keadilan organisasi, hal ini dilakukan untuk memberikan pemahaman tentang keadilan organisasi. Untuk mendapatkan pemahaman yang tersistematis tentang keadilan organisasi maka perlu

untuk dipahami tentang keadilan yang dimaksud, keadilan menurut Poerwadarminta dalam Zackaria Rialmi (2021:192) adalah memperlakukan seseorang atau pihak lain sesuai dengan haknya. Makna dari pengertian tersebut adalah keadaan yang diterima oleh seseorang baik itu berupa sifat, perlakuan atau perbuatan terhadap suatu hal, seperti halnya karyawan yang ingin diperlakukan adil pada saat mereka bekerja atau berada ditempat kerja, bukan keadaan yang sebaliknya karyawan yang diperlakukan tidak adil dalam aktivitas perusahaan seperti ketidakadilan yang sering menjadi fenomena rekrutmen, seleksi, kompensasi sampai pengembangan atau peluang karir. Meskipun definisi tentang keadilan organisasi bersifat absolut atau tidak terbatas, maka perlu diambil definisi dari beberapa ahli.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Fory Armin (2017:37) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai *“people’s perception of fairness in organizations, consisting of perceptions of how decisions are made regarding the distribution of outcome and the perceived fairness of those outcomes themselves.”* Pengertian ini memberikan makna bahwa keadilan organisasi adalah persepsi seseorang atas keadilan di dalam organisasi, yang meliputi persepsi atas bagaimana keputusan dibuat terkait dengan distribusi hasil dan persepsi keadilan atas keluaran itu sendiri. Sedangkan Schultz dan Schultz mendefinisikan keadilan organisasi sebagai *“how fairly employees perceive themselves to be treated by their company.”* Artinya bahwa keadilan organisasi adalah seberapa adil karyawan merasakan dirinya diperlakukan oleh perusahaan. Dalam bukunya yang berjudul keadilan dalam organisasi Alfian R. Poluan dkk (2021:24) menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan 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. Dari berbagai definisi tersebut maka diambil kesimpulan bahwa keadilan organisasi adalah tingkat kesesuaian yang diterima oleh karyawan dari apa yang telah diberikan terhadap organisasi yang

dilihat dari perlakuan yang diberikan organisasi terhadap karyawan tersebut bekerja.

Dimensi Keadilan Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2008) keadilan organisasional merupakan seluruh persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja yang terdiri atas Keadilan Distributif (*Distributive Justice*), Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*), dan Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*). Berikut adalah model dan penjelasan dari ketiga dimensi keadilan organisasi menurut Robbins & Judge.



Gambar 8.1 Model of Organizational Justice
Sumber: Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge
Organizational Behavior Eighteenth Edition 2019

1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan yang dirasakan di antara individu-individu.

Keadilan organisasional membuktikan bahwa keadilan distributif itu penting. Sebagai contoh, berapa banyak kita dibayar, relatif dengan berapa

banyak kita seharusnya dibayar menurut pemikiran kita (keadilan distributif).

2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan yang dirasakan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan-penghargaan.

Dua elemen penting dalam keadilan prosedural adalah pengendalian proses dan penjelasan. Pengendalian proses adalah peluang untuk mengemukakan pandangan seseorang tentang hasil-hasil yang diinginkan kepada para pembuat keputusan. Penjelasan adalah alasan-alasan secara jelas yang diberikan kepada seseorang oleh manajemen atas hasil. Jadi agar karyawan menganggap adil sebuah proses, mereka harus merasa bahwa mereka mempunyai kendali atas hasil dan bahwa mereka diberi penjelasan yang memadai tentang alasan munculnya hasil tersebut.

3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat.

Ketika individu diperlakukan dengan cara yang tidak adil, mereka merespon dengan membalas dendam (misalnya, mengkritik seorang pengawas). Karena keadilan atau ketidakadilan interaksional sangat dikaitkan dengan pembawa informasi.

Dari ketiga bentuk keadilan ini, keadilan distributif sangat berkaitan antara kepuasan dengan hasil-hasil (misalnya, kepuasan dengan imbalan kerja) dan komitmen organisasional. Keadilan prosedural berhubungan erat dengan kepuasan kerja, kepercayaan karyawan, pengunduran diri dari organisasi, prestasi kerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasional. Tetapi lebih sedikit bukti mengenai keadilan interaksional.

Daftar Pustaka

- Agustini, F. (2019). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. Medan: UISU Press.
- Alfian R Poluan, d. (2021). Keadilan Dalam Organisasi. Manado: UNSRAT PRESS.
- Bernard M Bass, R. E. (2006). Transformational Leadership Second Edition. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Joharis Lubis, I. J. (2019). Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori). Medan: CV Widya Puspita.
- Luthans. (2006). Perilaku Organisasi Edisi 10. Yogyakarta: Andi.
- Naway, F. A. (2017). Organizational Citizenship Behavior. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Opan Arifudin, d. (2021). Kinerja Karyawan. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Ria Mardiana Yusuf, D. S. (2017). Komitmen Organisasi, Definisi, Depengaruhi dan Mempengaruhi. Makasar: Nas Media Pustaka.
- Rialmi, Z. (2021). Kinerja Karyawan. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2008). Perilaku Organisasi Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2019). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. Malaysia: Vivar.
- Wahyudi, R. S. (2020). Komitmen Organisasi (Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia). Tangerang Selatan: UNPAM PRESS.
- Widyanti, R. (2019). Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep). Banjarmasin: Percetakan Univeristas Islam Kalimantan MAB.

Profil Penulis



Khaerul Rizal Ar, S.E., M.M.

Penulis dengan nama lengkap Khaerul Rizal Abdurahman, S.E., M.M lahir di Bandung 22 April 1992, menamatkan pendidikan jenjang sarjana pada tahun 2013, dan Magister Manajemen pada tahun 2017. Saat ini bekerja sebagai Dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Achmad Yani Cimahi, penulis mengawali karier sebagai dosen tetap dari tahun 2019 dengan amanat tambahan pada tahun 2022 sebagai Ka. Laboratorium Program Studi Manajemen.

Penulis aktif melakukan kegiatan Tri Darma Perguruan Tinggi yang di konsentarkan pada Kelompok Bidang Keahlian (KBK) Manajemen Sumber Daya Manusia, seperti kegiatan pengajaran yang mengampu beberapa mata kuliah yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, berturut-turut dari setiap tahun mendapatkan hibah penelitian dari lembaga, dan melakukan kegiatan pengabdian masyarakat pada Usaha Mikri Kecil Dan Menengah (UMKM) di pemerintahan kota cimahi. Selain Tri Darma, penulis mulai untuk menulis buku sebagai perwujudan prinsip hidup yang dapat memberikan kemanfaatan bagi manusia lain _Khoirunnas Anfauhum Linnas_

Email Penulis: khaerul.rizal@lecture.unjani.ac.id

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Dr. Mochamad Vrans Romi, S.E., M.M., M.IP., CHRA.
Universitas Jenderal Achmad Yani

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam sebuah organisasi peningkatan kinerja merupakan hal yang paling diutamakan guna tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. menurut (Katz, 1964) dan terdiri tiga perilaku dari pegawai yang dianggap penting bagi terciptanya organisasi yang efektif yaitu dalam hal karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dalam sebuah organisasi, Pegawai yang memiliki peran yang khusus diperlukan oleh sebuah organisasi dan keterikatan dalam semua kegiatan yang bersifat inovatif maupun spontan yang berada di luar peran pegawai tersebut dalam sebuah organisasi (Konovsky, M.A., and Organ, 1996) Perilaku ketiga ini dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*. perilaku ini Merupakan perilaku yang tidak secara langsung maupun tidak secara eksplisit berada dalam suatu sistem formal pemberian *reward* atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku yang dianggap penting dalam sebuah organisasi karena perilaku ini merupakan sebuah perilaku unik dari pegawai dimana tidak ditentukan standarnya Namun memiliki pengaruh dalam proses penilaian kinerja yang berdampak pada tingkat efektivitas organisasi dalam upaya untuk melakukan pengelolaan kegiatan yang lebih

efektif dan efisien.(Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, 2000).

Pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi maka dengan sendirinya akan terbentuk loyalitas yang tinggi untuk berkarya di suatu organisasi. organisasi juga berorientasi pada perilaku dan diharapkan nantinya perilaku tersebut akan mencerminkan nilai-nilai yang bermanfaat bagi pegawai itu sendiri untuk selalu bersemangat dalam memajukan organisasi tempat di mana ia bekerja. Sifat dari *organizational citizenship behavior* ialah fragmatis sehingga nanti akan dapat diaplikasikan pada seluruh komponen dalam manajemen sebuah organisasi, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut..

Menurut (Markoczy, L & Xin, 2004) yang mengemukakan sebuah organisasi akan mencapai keberhasilan dengan baik apabila anggota-anggota yang ada dalam organisasi tersebut bertindak sebagai good citizenship. Dari berbagai penjelasan para ahli yang telah dikemukakan mengenai *organizational citizenship behavior* akan muncul dalam individu individu berupa keinginan untuk memberikan kontribusi yang tinggi demi kemajuan organisasi. Hal ini disebabkan oleh pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja mengabdikan dan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. perilaku tersebut akan mendorong individu untuk secara spontan terlibat dalam suatu model kegiatan dengan masuk dalam suatu sistem yakni sistem yang kooperatif, informal, berkolaborasi adanya dukungan dari pimpinan serta adanya pertukaran sosial.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku yang sangat diperlukan oleh sebuah organisasi yang ingin secara cepat untuk dapat berkembang dalam meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan organisasi yang dapat mencapai tujuannya dengan baik. terdapat sejumlah ukuran mengenai keefektifan organisasi yang disebut dengan konsekuensi *organizational citizenship behavior*, antara lain yakni meningkatnya tingkat profit, meningkatnya kepuasan pelanggan, peningkatan dalam

hal kualitas pelayanan serta peningkatan kinerja secara keseluruhan. Para ahli juga banyak memandang konsekuensi *organizational citizenship behavior* merupakan sebagai penghambat dari kemajuan karir seorang pegawai dalam sebuah organisasi (Bergeron, 2003) serta dalam upaya meningkatkan pengelolaan dari tingkat stres dan konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi. Pegawai yang kaku dan selalu bekerja mengikuti prosedur untuk keselamatan kerja, maka *organizational citizenship behavior* tidak tepat diterapkan dalam organisasi tersebut.

Pandangan terkait *organizational citizenship behavior* di mana beberapa ahli menilai perilaku ini sebagai perilaku yang positif maupun perilaku negatif yang sering dibahas dalam tingkat keefektifannya untuk memberikan kontribusi bagi ketercapaian organisasi yang efektif dan memiliki kinerja yang baik, menurut (Robbins, S.P., and Judge, 2013) organisasi yang memiliki pegawai dimana pegawai tersebut banyak yang memiliki organisasi yang tinggi. Maka kinerja organisasi yang ditimbulkan akan lebih baik dari organisasi lainnya. pegawai yang memiliki tingkat organisasi yang tinggi merupakan aset penting yang harus dijaga oleh suatu organisasi untuk keberlangsungan organisasi tersebut dalam bersaing dengan kompetitor lainnya.

Dalam upaya peningkatan kinerja selain dipengaruhi oleh aspek *organizational citizenship behavior*, ada faktor-faktor lainnya yang juga mendorong dalam upaya tersebut. kecerdasan yang dimiliki oleh seorang pegawai juga akan berpengaruh dan memiliki peranan yang sangat besar terhadap kesuksesan seseorang dalam bekerja dalam suatu organisasi untuk menghasilkan karya-karya terbaiknya dimana dampaknya nanti akan terjadi peningkatan kinerja sangat signifikan. menurut (Zohar D. dan Marshall, 2001) yang menjelaskan terkait kecerdasan emosional dan spiritual dari pegawai yang ada dalam suatu organisasi akan berpengaruh terhadap kesuksesan seseorang tersebut dalam bekerja sehari-hari. hari ini sesuai dengan hasil survei dari *hospitality and Tourism: synergizing creativity* (2019) dimana dari hasil survei

tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki kecerdasan dalam hal emosional maupun spiritual, pekerja tersebut akan selalu berpikir kreatif, berwawasan luas yang dapat mengambil keputusan yang baik dalam suatu pekerjaan.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pilihan yang pada dasarnya tidak menjadi bagian dari kewajiban dalam pekerjaan formal seorang pegawai, akan tetap mampu menjadi fungsi fungsi yang ada dan sebuah organisasi agar dapat berjalan secara efektif dan efisien (Robbins, S.P., and Judge, 2013). pendapat ahli lainnya (Organ, 1988) mengemukakan bahwa ada *organizational citizenship behavior* ditunjukkan selalu suatu dalam bentuk apapun yang dilakukan oleh seorang individu berdasarkan pada kebijaksanaan individu tersebut dalam memberikan manfaat bagi perusahaan tempat ia bekerja tanpa mengharapkan suatu imbalan. konsep *organizational citizenship behavior* menurut (Tsachouridi and Nikandrou, 2019) dapat berupa perilaku yang merupakan konsep konsep organisasi yang positif.

Menurut (Organ, 1988) menjelaskan mengenai *organizational citizenship behavior* Mekan perilaku yang bebas dari seorang individu dan tidak berkaitan secara eksplisit maupun secara langsung dengan sebuah sistem penghargaan untuk meningkatkan fungsi keefektifan dalam sebuah organisasi. sedangkan menurut (Kumar and Rose, 2009) yang mendefinisikan perilaku ini sebagai perilaku yang dilakukan oleh seseorang Dimana adanya keterlibatan dari pegawai yang memberikan kontribusi kinerjanya untuk terciptanya kinerja yang efektif dan tidak berkaitan secara langsung sistem penghargaan yang diberikan organisasi. (Kumar and Rose, 2009) juga menyebut definisi dari *organizational citizenship behavior* yang berarti;

1. Perilaku individu yang bebas dan yang tidak diharapkan dari individu tersebut, dimana organisasi tidak dapat memberikan suatu penghargaan atas timbulnya perilaku tersebut maupun memberikan hukuman bila seseorang tidak melakukan perilaku tersebut.

2. Perilaku yang khas dari seorang pegawai berupa pemberian manfaat bagi suatu organisasi tempat ia bekerja namun tidak secara langsung ataupun secara eksplisit diakui dalam suatu sistem penghargaan formal.
3. Sebuah perilaku yang bergantung pada individu yang lain untuk menimbulkan atau bahkan menghilangkan perilaku tersebut dari lingkungan kerja organisasi tersebut.
4. Perilaku individu yang tujuan guna terciptanya kondisi kerja yang efektif dan efisien dalam sebuah tim dan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas organisasi secara menyeluruh.

Menurut (Organ, 1988) mengemukakan *organizational citizenship behavior* sebagai suatu perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang bersifat bebas atau *discretionary*, tidak dilakukan pula secara langsung dan tidak secara eksplisit untuk memperoleh penghargaan dari sistem imbalan formal yang ada dalam organisasi tersebut dan terjadi secara keseluruhan dalam meningkatkan efektifitas kerja guna terkelolanya fungsi organisasi dengan baik. Perilaku *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang bersifat bebas karena perilaku ini dilakukan dengan sukarela dan tidak menjadi persyaratan peran atau deskripsi dari jabatan yang ada dalam organisasi tersebut. (Organ, D. W., Podsakoff, P. M & MacKenzie, 2006) mengemukakan mengenai aspek-aspek dari perilaku *organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut;

1. Perilaku individu yang bebas

Perilaku individu yang bebas merupakan ciri dari seseorang yang timbul melalui konteks tertentu yang merupakan persyaratan dalam *job description* yang semestinya dikerjakan oleh seorang individu sebagai pegawai dari suatu organisasi. Hal ini menimbulkan dampak pada setiap individu yang memiliki pilihan yang individu tersebut dapat dapat melakukan *organizational citizenship behavior* ataupun tidak,

karena individu lainya yang tidak melakukan perilaku tersebut tidak akan memperoleh hukuman.

2. Tidak secara langsung diakui sistem penghargaan

Dalam sistem penghargaan formal di dunia kerja yang mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan kompetensi yang dimilikinya seperti pengalaman, pendidikan, pengetahuan yang dimiliki untuk dicantumkan dalam deskripsi jabatan, perilaku *organizational citizenship behavior* tidak termasuk kedalam deskripsi jabatan yang telah ditentukan tersebut. Seseorang yang memiliki *organizational citizenship behavior* maka tidak akan memperoleh penghargaan dari perilaku tersebut, dikarenakan perilaku ini muncul dan merubah sudut pandang dari atasan maupun rekan kerja dalam melihat dan mempertimbangkan pegawai tersebut untuk memperoleh rekomendasi pemberian kesempatan karir dengan tanggung jawab yang lebih besar, pengusulan kenaikan gaji rekomendasi promosi jabatan. Menurut (Organ, D. W., Podsakoff, P. M, MacKenzie, 2006) mengemukakan bahwa adanya perbedaan yang mendasar dalam hal pemberian *reward* yang diberikan organisasi yang tidak ditetapkan langsung dalam perjanjian kerja awal atau tidak ada dalam kebijakan yang telah ditetapkan organisasi. Pemberian *reward* biasanya bersifat alamiah dan terdapat ketidakpastian dari cara dan waktu memperoleh *reward* tersebut

3. Secara bersama mendorong fungsi organisasi

Hal ini berarti *organizational citizenship behavior* dapat timbul pada tingkat individu, kelompok dan organisasi, dimana menurut (Organ, D. W., Podsakoff, P. M & MacKenzie, 2006) berpendapat bahwa dalam beberapa penelitian yang membahas mengenai *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi dikaitkan dengan indikator efektif dan efisien seperti dalam hal kepuasan pelanggan, efisiensi operasi, kinerja keuangan, dan laju pertumbuhan pendapatan.

Komponen di dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

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.

Menurut (Jha, 2009) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* pertama kali diperkenalkan oleh seorang ahli perilaku yakni (Smith, Organ and Near, 1983) yang mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* terdiri dari 2 komponen yaitu *Altruism* dan *generalized compliance* (*conscientiousness*), kemudian

seiring berjalan (Organ, 1988) menambahkan aspek *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue* menjadi komponen tambahan dari *organizational citizenship behavior*. menurut (Konovsky, M.A., and Organ, 1996) mengemukakan bahwa terdapat kelompok-kelompok *organizational citizenship behavior* yang terdiri dari dua kategori yang berbeda yaitu (1) *Organizational citizenship behavior* yang berarti perilaku yang mengarah kepada seorang individu pada suatu organisasi yang terdiri dari *altruism* dan *courtesy* dan (2) *organizational citizenship behavior* yang berarti perilaku seseorang yang mengarah pada sebuah peningkatan efektivitas yang telah ditentukan organisasi yang terdiri dari *conscientiousness*, *sportsmanship* dan *civic virtue*. dalam penelitian ini komponen *organizational citizenship behavior* yang digunakan merupakan komponen yang dikemukakan oleh (Organ, 1988) yaitu;

1. *Altruism*

Altruism merupakan perilaku individu dengan cara berinisiatif dalam menolong atau membantu rekan kerja dalam suatu organisasi yang bersifat secara sukarela, di mana komponen *altruism* dengan ciri-ciri antara lain;

- a. Kerelaan menolong rekan kerja yang memiliki beban kerja yang terlalu berat atau berlebih
- b. Kerelaan untuk meng menggantikan pekerjaan atau peran yang seharusnya dilakukan oleh akan rekan akan tetapi rekan kerja tersebut berhalangan hadir
- c. Memiliki kerelaan untuk menolong rekan kerja apabila memiliki masalah dalam melakukan suatu pekerjaan.
- d. Kerelaan menolong rekan kerja agar pekerjaannya lebih produktif.
- e. Kerelaan menolong dalam proses orientasi lingkungan kerja atau pada saat memberikan arahan kepada pegawai baru secara inisiatif

2. *Courtesy*

Courtesy berarti perilaku seseorang dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya dengan tujuan agar terhindar dari perselisihan antar individu dalam suatu organisasi, individu memiliki *courtesy* merupakan individu yang menghargai orang lain dengan ciri-ciri sebagai berikut;

- a. Selalu berusaha agar tidak membuat masalah dengan rekan kerja.
- b. Selalu menghormati hak dari rekan kerjanya.
- c. Selalu menghindari perselisihan diantara rekan kerja.
- d. Selalu mempertimbangkan dampak yang akan terjadi pada rekan kerja dari segala tindakan yang dilakukan.
- e. Mencoba mengawali konsultasi dengan rekan kerja dalam bertindak.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship merupakan kesediaan seseorang dalam menerima apapun yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sesuai dengan yang diinginkan nya. komponen komponen-komponen dari *sportsmanship* memiliki ciri-ciri antara lain

- a. berperilaku dengan tidak mengeluh dengan permasalahan dalam pekerjaan.
- b. bersikap untuk membesar masalah yang ada.
- c. Dapat menerima segala kebijakan serta prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- d. selalu mentolelir ada ketidaknyaman terjadi di lingkungan organisasi.

4. *Conscientiousness*

Conscientiousness dapat diartikan sebagai dedikasi atau pengabdian pada organisasi dan suatu keinginan individu sebagai pegawai untuk bekerja melebihi

standar yang telah ditetapkan dalam setiap aspek pekerjaan. komponen-komponen dalam *conscientiousness* memiliki ciri-ciri sebagai berikut;

- a. Selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang telah ditentukan.
- b. Selalu memberitahukan kepada atasan maupun rekan kerja bila tidak dapat masuk kerja.
- c. Berusaha untuk melakukan pekerjaan melebihi pekerjaan yang seharusnya dilakukan.
- d. Secara sukarela melakukan pekerjaan tambahan yang bermanfaat untuk organisasi di samping tugas pokoknya.
- e. Berusaha untuk tidak membuang waktu ketika bekerja.
- f. Memanfaatkan waktu istirahat dengan baik dan tidak berlebihan.
- g. Berusaha untuk mematuhi segala peraturan dan kebijakan dari organisasi walaupun tidak dalam pengawasan atasan.

5. *Civic virtue*

Civic virtue merupakan perilaku individu yang menunjukkan bahwa dirinya memiliki tanggung jawab untuk ikut terlibat dan peduli serta berpartisipasi dalam berbagai aspek ataupun kegiatan yang diselenggarakan dalam sebuah organisasi. komponen *civic virtue* memiliki ciri-ciri sebagai berikut;

- a. Peran serta dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi
- b. memiliki rasa peduli pada ada perubahan dan perkembangan organisasi
- c. memiliki sikap inisiatif dalam memberikan saran yang inovatif untuk memajukan dan meningkatkan kualitas organisasi.

- d. dalam penelitian ini *organizational citizenship behavior* diukur dengan menggunakan instrumen Di mana para responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka setuju akan pertanyaan atau pernyataan yang menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Daftar Pustaka

- Bergeron, B. (2003) *Essential of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Jha, S. (2009) 'Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature.', *Journal of Management & Public Policy*, 1(1), pp. 33–42. Available at:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=48132499&site=ehost-live>.
- Katz, D. (1964) Motivational basis of organizational behavior. Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9: Behavioral Science.
- Konovsky, M.A., and Organ, D. W. (1996) 'Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior', *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), pp. 253–266.
- Kumar, N. and Rose, R. C. (2009) 'The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability'. doi: 10.1108/13527601211219847.
- Markoczy, L & Xin, K. 2002. (2004) *The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior*. Available at: <http://www.goldmark.org>.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Beverly Hills,CA: Sage.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M & MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Sage Beverly Hills, CA.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 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.
- Robbins, S.P., and Judge, T. . (2013) *Perilaku Organisasi*,. XII. Jakarta: Salemba Empat.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983) 'Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents', *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp. 653–663. doi: 10.1037/0021-9010.68.4.653.
- Tsachouridi, I. and Nikandrou, I. (2019) 'The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating the Relationship Between Organizational Virtuousness ' Perceptions and Employee Outcomes', *Journal of Business Ethics*, 0(0), p. 0. doi: 10.1007/s10551-018-04102-7.
- Zohar D. dan Marshall, S. (2001) *SQ, Memanfaatkan Kecerdasan Spiritual Dalam :, Berpikir Integralistik dan Holistik untuk Memaknai Kehidupan*. Bandung: Mizan.

Profil Penulis



Dr. Mochamad Vrans Romi, S.E., M.M., M.IP., CHRA.

Penulis lahir di Bandung, 2 November 1988, Riwayat pendidikan Sarjana dimulai pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Achmad Yani, lulus pada tahun 2013, kemudian melanjutkan pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Pasundan, lulus pada tahun 2015. Tahun 2020 lulus pendidikan di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia. Riwayat pekerjaan: Karir sebagai Dosen diawali pada tahun 2016 di Universitas Jenderal Achmad Yani sampai dengan sekarang. Penulis yang merupakan Dosen Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Achmad Yani, penulis juga pernah menjadi Ketua Gugus Kendali Mutu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unjani di tahun 2018 dan menjadi Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Alumni Unjani dari tahun 2019-2021, dan ditahun 2022 menjadi Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unjani.

Email Penulis: vransromi@gmail

PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT

Novi Susyani, S.E., M.M.

Universitas Jenderal Achmad Yani

Pendahuluan

Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba untuk menjelaskan interaksi individu dengan organisasi secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan karyawan.

Dukungan organisasi sering dikenal dengan istilah "*Perceived organizational support*" merupakan konsep yang penting dalam literatur perilaku organisasi karena dukungan organisasi, sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. (Eisenberger Huntington, Hutchison dan Sowa, 1986)

Perceived organizational support Dukungan organisasi yang dirasakan adalah keyakinan umum karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi berkomitmen terhadap kegiatan organisasi dan melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

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.

Perceived Organization Support merupakan sebuah aspek penting yang harus dimiliki oleh suatu organisasi karena dengan aspek tersebut maka sebuah organisasi dapat berjalan dengan produktif. Dalam hal ini terdapat dua antecedent 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 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.

Berikut definisi dan pengertian *Perceived organizational support* atau persepsi dukungan organisasi dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Hutchison (1997), dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi antar individu organisasi dikenal dengan istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya, maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam bentuk, diantaranya berupa *reward*, kompensasi yang setara dan iklim organisasi yang adil.
2. Menurut Wayne (1997), *Perceived organizational support* adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka (pegawai) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka.
3. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *Perceived organizational support* adalah persepsi yang dimiliki oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan karyawannya, serta kesediaan organisasi untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawannya.

4. Menurut Shapiro dan Conway (2005), *Perceived organizational support* adalah persepsi karyawan mengenai perlakuan organisasi, apakah sesuai dengan apa yang secara implisit maupun eksplisit dijanjikan oleh organisasi.
5. Menurut Robbin dan Judge (2008), *Perceived organizational support* adalah tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka
6. Menurut Asfar dan Badir (2017), *Perceived organizational support* adalah tingkat sejauh mana dukungan dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dalam memenuhi kebutuhan sosio-emosionalnya, atas kontribusi karyawan kepada organisasi.

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.

Berdasarkan berbagai pengertian yang dipaparkan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Perceived organizational support* atau dukungan organisasi memberikan penjelasan mengenai hubungan antara perlakuan organisasi, sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi.

Dimensi *Perceived organizational support*

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. Stres terkait 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.

Sedangkan *Perceived organizational support* dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang disampaikan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang mengalami masalah serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai. Eisenberger (2011)

1. Sikap organisasi terhadap ide pegawai

Perceived organizational support dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide yang disampaikan oleh pegawai. Bila organisasi melihat ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang

matang, maka individu yang bekerja di organisasi tersebut akan memiliki penilaian yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya, penilaian akan menjadi negatif bila organisasi selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

2. Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah

Perceived organizational support juga dipengaruhi oleh respon organisasi terhadap pegawai yang mengalami masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai tersebut.

3. Respon terhadap kesejahteraan dan Kesehatan pegawai

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat *Perceived organizational support* pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya, akan melihat upaya ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Faktor Penentu *Perceived organizational support*

Menurut Sigit (2003), terdapat beberapa faktor yang juga mempengaruhi *Perceived organizational support* dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain yaitu sebagai berikut:

1. ***Hallo Effect* (pengaruh halo)**

Pengaruh halo adalah memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil persepsi yang telah

di buat. *Halo effect* juga dapat di artikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang di buat tidak murni.

2. ***Attribution* (membuat atribusi)**

Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.

3. ***Stereotyping* (memberi stereotipe)**

Stereotipe adalah memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tahu bangsa secara umum sebagaimana pernah di dengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotipe menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang di nilai, misalnya orang yang berasal dari pulau Bali beragama Hindu, padahal belum tentu orang tersebut beragama hindu.

4. ***Projection* (proyeksi)**

Proyeksi adalah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang di persepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan di perbuat orang yang di persepsi.

Indikator *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur

tingkat *Perceived organizational support* dalam sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan. Sejauh mana organisasi menghargai dan peduli terhadap kontribusi dan peran yang diberikan oleh karyawan dalam sebuah pekerjaan.
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan. Tidak jarang dalam sebuah organisasi, karyawan memberikan usaha lebih dari yang diwajibkan, dari hal tersebut tak jarang pula organisasi memberikan ekstra juga pada karyawan tersebut.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan. Sejauh mana organisasi mendengarkan, memperhatikan dan peduli dengan keluhan yang dirasakan oleh karyawan dan menerima saran atau masukan dari karyawan.
4. Organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan. Sejauh mana organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik. Kesalahan dalam sebuah pekerjaan merupakan hal yang wajar, namun organisasi juga harus tetap memantau kinerja dari karyawan. Jika pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan standar maka organisasi harus menegur karyawan agar dapat memperbaiki kinerjanya.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan. Organisasi memperhatikan dan mengevaluasi sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan. Sejauh mana organisasi peduli dan memberikan dukungan kepada karyawan, pemberian dukungan ini merupakan salah satu

bentuk perhatian dari organisasi kepada karyawan yang bekerja kepadanya.

8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja. Sejauh mana rasa bangga organisasi terhadap pencapaian yang diperoleh karyawan dalam pekerjaannya.

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. 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

Daftar Pustaka

- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). *Workplace spirituality, Perceived organizational support and innovative work behavior*. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95-109.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). *The relationship between Perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398-411.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. dan Conway, Neil (2005). *Exchange relationships: examining psychological contracts and Perceived organizational support* [online]. London: LSE Research Online, 774-781.
- Eisenberger, R. and Huntington, R. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). *Perceived supervisory support: contributions to Perceived organizational support and employee retention*. *Journal of Applied Psychology*.
- Eisenberger, R. and Stinglhamber, F. (2011) *Perceived organizational support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. *American Psychological Association*, Washington DC. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
- Hutchison, S. (1997). *A Path Model of Perceived organizational support*. *Journal of social Behavior and Personality* .12 (1), 159-174.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sigit, Soehardi, 2003, *Esensi Perilaku Organisasi*, Penerbit Lukman Offset, Yogyakarta.

Waileruny, H. T. (2014). *Perceived organizational support, Job Satisfaction Dan Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Bank Maluku Cabang. *Agora*, 2(2), 1–9.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>

Profil Penulis



Novi Susyani, S.E., M.M.

Penulis Lahir di Bandung, Jawa Barat pada 18 November 1987. Riwayat Pendidikan Sarjana jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widyatama, lulus pada tahun 2009, kemudian melanjutkan Pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Padjadjaran, lulus pada tahun 2015. Riwayat Pekerjaan: Karir menjadi struktural di Direktoral Penjaminan Mutu di Universitas Widyatama pada tahun 2010-2018 dan merangkap Auditor Internal pada tahun 2014-2018, Penulis juga telah lulus dalam Sertifikasi Certified QMS ISO 9001:2015 Lead Auditor pada tahun 2018. Pada tahun 2018 dimulai karir sebagai dosen di STIA Bagasasi merangkap Kepala Lembaga Penjaminan Mutu. Sejak tahun 2020 hingga saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Universitas Jenderal Achmad Yani.

Email Penulis: novi.susyani87@gmail.com

KONFLIK DAN NEGOSIASI ORGANISASI

Denni, S.Kom., S.E., M.M.

S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi

Pendahuluan

Era globalisasi yang semakin maju dan berkembang pesat membuat pebisnis harus dapat menerima persaingan dan membangun organisasi secara dinamis dalam upaya menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Organisasi harus dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman eksternal yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan dimasa depan.

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).

Pimpinan yang efektif → masalah organisasi → mengelola konflik → meningkatkan produktivitas kerja → mencapai tujuan perusahaan.

Dengan mengelola konflik dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja organisasi secara optimal. Dengan meningkatnya kinerja anggota organisasi, maka pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan mencapai tujuan perusahaan.

Proses Awal Terjadinya Konflik Organisasi

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

Jenis-Jenis Konflik

Bentuk konflik diatas secara umum dapat dibedakan menjadi dua yaitu konflik internal organisasi dan konflik eksternal organisasi. Konflik internal organisasi adalah

konflik yang dampaknya hanya dirasakan oleh lingkup internal organisasi itu saja misalnya. gaya kepemimpinan atasan kepada bawahan, masalah komunikasi, konflik antara karyawan dari divisi yang sama, konflik antara karyawan dari divisi yang berbeda dan lain sebagainya. Konflik eksternal organisasi adalah konflik yang dampaknya dirasakan diluar dari suatu organisasi dan biasanya merugikan antara satu pihak dengan pihak lainnya. Misalnya. Konflik antar karyawan dalam suatu perusahaan dengan karyawan perusahaan lain yang sejenis.

Konflik dalam kehidupan berorganisasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, situasi dan berbagai kondisi sehingga tidak perlu dihindari. Konflik seharusnya dapat dikelola dengan baik agar dapat memberi manfaat secara positif bagi kemajuan sebuah lembaga. (Puspita, 2018)

Dibawah ini ada beberapa pembagian jenis konflik sebagai berikut:

1. Konflik berdasarkan karakteristik subjeknya

Konflik dibedakan menjadi tiga jenis yaitu sebagai berikut:

- a. Konflik pada diri individu
- b. Konflik antar individu
- c. Konflik individu dengan kelompok

(Winardi, 2004)

Bentuk konflik dapat dibedakan menjadi empat jenis yaitu sebagai berikut:

- a. Konflik antar kelompok
- b. Konflik intern dalam kelompok
- c. Konflik antar individu untuk mempertahankan hak dan kekayaan
- d. Konflik individu untuk mencapai cita-cita

(Hidayat, 2019)

Konflik berdasarkan karakteristiknya dibagi menjadi 5 bagian yaitu:

- a. Konflik dari dalam diri perorangan
 - b. Konflik antar perorangan dalam suatu organisasi
 - c. Konflik antar perorangan dengan kelompok dalam suatu organisasi
 - d. Konflik antar kelompok dalam suatu organisasi
 - e. Konflik antar organisasi dengan organisasi (Mangkunegara, 2015)
2. Konflik berdasarkan karakteristik objeknya
- a. Konflik ideologi. Konflik akibat perbedaan pandangan atau keyakinan mengenai sistem, nilai atau ideologi yang dianut dua atau lebih kelompok.
 - b. Konflik wilayah. Konflik akibat perselisihan atas wilayah atau daerah yang dianggap penting oleh dua atau lebih pihak.
 - c. Konflik sumber daya. Konflik akibat persaingan atas penggunaan sumber daya alam seperti air, tanah atau energi.
 - d. Konflik kepentingan. Konflik akibat karena perbedaan kepentingan atau tujuan antara dua atau lebih kelompok.
 - e. Konflik konflik. Konflik akibat perbedaan karakteristik individu seperti suku, agama, ras atau budaya.
 - f. Konflik kekuasaan. Konflik akibat persaingan atas kekuasaan atau pengaruh antara kelompok atau individu.
3. Konflik berdasarkan manfaatnya
- a. Konflik ekonomi. Konflik akibat adanya perbedaan kepentingan dalam bidang ekonomi, seperti persaingan bisnis, hak atas sumber daya, atau perlindungan hak kekayaan intelektual.

- b. Konflik politik. Konflik akibat perbedaan pendapat atau kepentingan dalam bidang politik, seperti pengambilan keputusan atau kebijakan pemerintah.
 - c. Konflik sosial. Konflik akibat perbedaan dalam tatanan sosial, seperti perbedaan kelas sosial, etnis, atau agama.
 - d. Konflik lingkungan. Konflik akibat perbedaan kepentingan dalam pengelolaan lingkungan seperti hak atas sumber daya alam, infrastruktur pembangunan atau perlindungan lingkungan.
4. Konflik berdasarkan tingkatan
- a. Konflik antar individu. Konflik ini terjadi antara dua individu atau lebih. Contoh. Konflik antara pasangan, teman atau rekan kerja di tempat kerja.
 - b. Konflik antar kelompok. Konflik ini terjadi antara dua kelompok atau lebih. Contoh. Terjadi konflik kelompok etnis atau kelompok agama.
 - c. Konflik antar organisasi. Konflik ini terjadi antara dua organisasi atau lebih. Contoh. konflik antara pekerja/buruh dengan pimpinan organisasi.
 - d. Konflik antar negara. Konflik ini terjadi antara dua negara atau lebih. Contoh. Perang antara dua negara atau sengketa wilayah antara dua negara.
 - e. Tingkat konflik dapat berkembang dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, seperti konflik antar individu yang berkembang menjadi konflik antar kelompok atau organisasi dan kemudian menjadi konflik antar negara.

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. 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.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat mencegah konflik dan membangun tim yang produktif dan sukses.

Strategi Penyelesaian Konflik

Perbedaan pribadi setiap orang dapat memicu terjadinya konflik. Perbedaan pribadi juga yang menyebabkan orang menggunakan pendekatan yang berbeda dalam melihat konflik. Umumnya orang berusaha melakukan dua hal, yaitu **memaksimalkan hasil dan mempertahankan hubungan** dengan orang lain. (Amir; M. Taufiq, 2017). Ada lima strategi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik sebagai berikut:

1. *Problem solving*

Upaya menyelesaikan masalah dengan pendekatan *win-win orientation*, pendekatan yang tidak merugikan kedua belah pihak karena para pihak yakin bahwa masih memerlukan kerjasama dan sumber daya yang ada.

2. *Forcing*

Upaya menyelesaikan konflik dengan mengorbankan pihak lain, berorientasi pada *win lose orientation* (orientasi menang-kalah). Cara ini dengan memaksa menggunakan kekerasan, ketegasan, agar dapat mencapai keinginan.

3. *Avoiding*

Upaya menyelesaikan masalah dengan mencoba menghindari konflik. Berharap proses akan berjalan lancar dan baik-baik saja. Mereka menghindari perilaku dan sikap marah dan mencoba sebaik mungkin menghormati pihak lain. Hal ini untuk mencegah terjadinya masalah.

4. *Yieding*

Upaya menyelesaikan masalah dengan memenuhi sepenuhnya keinginan orang lain, atau setidaknya bekerja sama dengan kepentingan kita. Ini seperti konsesi bersama atau janji tidak bersyarat, juga menawarkan bantuan dengan tanpa mengharapkan timbal balik.

5. *Compromising*

Upaya menyelesaikan masalah dengan bersedia mengalah tapi dengan mengambil keuntungan tertentu. Menyesuaikan konsesi pihak lain, tapi membuat persyaratan janji atau ancaman dan berupaya mencari titik temu dari kedua belah pihak (Amir; M. Taufiq, 2017).

Salah satu cara menyelesaikan konflik dengan baik adalah dengan mempelajari proses konflik itu sendiri. Memiliki wawasan atas awal konflik, sumber konflik, pihak terkait dapat mengantisipasi dan merespon dengan tepat. Konflik dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. Konflik dalam organisasi tidak terhindarkan tetapi dapat disadari dan dikelola agar berdampak baik untuk kemajuan organisasi. Apapun strategi penyelesaian konflik yang diambil hendaknya tidak merugikan banyak pihak. Kemampuan komunikasi yang baik dapat mengurangi terjadinya potensi konflik.

Model-Model Manajemen Konflik

Dalam manajemen konflik, terdapat beberapa model yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik secara efektif. Berikut ini adalah beberapa model dalam manajemen konflik sebagai berikut:

1. Model kompetisi atau persaingan. Model ini menekankan pada kemenangan dan kekalahan dalam konflik. Pihak yang lebih kuat atau lebih cerdas akan memenangkan konflik tersebut. Model ini biasanya digunakan dalam situasi persaingan bisnis.
2. Model kompromi atau tawar-menawar. Model ini menekankan pada pencapaian kesepakatan dimana kedua belah pihak harus melakukan sedikit pengorbanan. Dalam model ini, kedua belah pihak harus saling memberi dan menerima sehingga dapat mencapai kesepakatan bersama.
3. Model kolaborasi atau kerjasama. Model ini menekankan untuk mencari solusi yang memuaskan bagi semua pihak. Model ini biasanya digunakan

dalam situasi dimana semua pihak harus bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

Pentingnya Komunikasi dan Negosiasi dalam Organisasi

Masalah komunikasi kerap kali menjadi masalah yang dapat memicu konflik. Manusia dengan segala keterbatasan tidak dapat memahami semua maksud perkataan orang lain dengan jelas. Manusia dapat berasumsi hal yang belum tentu benar. Kemudian juga ada yang kurang terampil bernegosiasi sehingga hal ini dapat menjadi sumber konflik. Berikut adalah beberapa alasan mengapa komunikasi dan negosiasi penting dalam organisasi adalah

1. Membangun hubungan yang baik. Komunikasi yang efektif dan negosiasi yang baik dapat membantu membangun hubungan yang baik antara anggota tim, antara karyawan dengan atasan, dan antara organisasi dengan pelanggan atau mitra bisnis
2. Mengatasi konflik. Komunikasi yang buruk dan negosiasi yang buruk dapat memicu konflik. Namun, dengan komunikasi yang baik dan negosiasi yang baik, konflik dapat diatasi dan mencapai solusi yang memuaskan.
3. Meningkatkan efektivitas. Komunikasi yang efektif dan negosiasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas dalam organisasi. Misalnya, anggota tim yang saling bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik, dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih cepat dan efektif.
4. Meningkatkan kepercayaan. Komunikasi yang jujur dan terbuka serta negosiasi yang baik dapat meningkatkan kepercayaan antara rekan kerja, pelanggan atau mitra bisnis.
5. Meningkatkan kepuasan pelanggan. Komunikasi yang baik dan negosiasi yang baik dapat membantu organisasi memahami kebutuhan pelanggan dan menciptakan solusi yang memuaskan bagi mereka.

(Djohan, 2018)

Prinsip-Prinsip Negosiasi dan Strategi 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

- Amir; M. Taufiq (2017) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Djohan, A. (2018) *Negosiasi dan Komunikasi*. Malang: Media Nusa Creative.
- Hidayat, W.W. (2019) *Manajemen Konflik dan Stres*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A.P. (2015) *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Puspita, W. (2018) *Manajemen Konflik : Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, dan Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Robbins, S.P. (2003) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Winardi, J. (2004) *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Profil Penulis



Denni, S.Kom., S.E., M.M.

Penulis lahir di kota Medan. Berkuliah program S1 (Strata Satu) jurusan Sistem Informasi pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika & Komputer TIME Medan dan meraih gelar Sarjana Komputer (S.Kom.) pada tahun 2006. Pada waktu yang bersamaan penulis juga mengambil kuliah program S1 (Strata Satu) Jurusan Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi ITMI dan meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada tahun 2007. Selanjutnya penulis menyelesaikan studi di Program Pascasarjana di Institut Bisnis IT & B Medan dan mendapat gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tahun 2019 dengan konsentrasi pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sekarang penulis menjadi salah satu dosen tetap pada S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi Medan (STMB Multismart). Penulis memiliki pengalaman bekerja di salah satu perusahaan Sinarmas lebih dari 15 tahun. Dengan bekal pendidikan dan pengalaman bekerja tersebut membuat penulis yakin untuk mengabdikan diri sebagai salah satu pengajar di perguruan tinggi agar dapat mendedikasikan ilmu dan pengalaman yang diperoleh secara aplikatif dan bermanfaat bagi banyak orang. Saat ini, penulis sudah aktif melakukan berbagai penelitian dan pengabdian masyarakat yang berguna bagi pengembangan masyarakat dan negara.

Email Penulis: huangdenni@gmail.com

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., GraDip.Comm., M.Comm.
Universitas Prasetiya Mulya

Komunikasi: Definisi dan Proses

Komunikasi merupakan bagian paling mendasar dalam kehidupan manusia. Dengan berkomunikasi manusia dapat berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari. Komunikasi memegang peran penting untuk berinteraksi dan menjalin hubungan antar sesama. Ketika seseorang berinteraksi dengan orang lain, maka hubungan yang tercipta adalah melalui komunikasi yang baik. Komunikasi yang sedang berlangsung antar individu terbagi atas apa yang dimaksud dengan komunikasi verbal ataupun komunikasi nonverbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang bersifat lisan atau komunikasi yang menggunakan kata-kata (lisan) maupun tulisan (Devito, 2012). Melalui kata-kata, mereka mengungkapkan perasaan, emosi, gagasan, atau maksud, menyampaikan fakta, data dan informasi serta menjelaskannya, saling bertukar perasaan dan pemikiran.

Komunikasi nonverbal merupakan komunikasi tanpa menggunakan kata-kata, lebih menekankan terhadap pemaknaan simbol-simbol yang berlaku di masyarakat. Komunikasi verbal dan nonverbal memiliki fungsi yang saling terkait pada komunikasi yang dilakukan dalam sebuah interaksi.

Komunikasi yang memungkinkan manusia membangun suatu kerangka rujukan dan menggunakannya sebagai panduan untuk menafsirkan situasi apapun yang mereka hadapi. Dengan komunikasi, manusia mempelajari dan

menerapkan cara-cara untuk mengatasi permasalahan dalam kehidupan sosial (Mulyana, 2010).

Komunikasi memiliki peranan penting terutama dalam berkomunikasi di tempat kerja atau organisasi. Setiap individu dalam organisasi harus dapat melakukan komunikasi yang baik antar sesama agar dapat menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawab masing-masing dengan baik. Hal ini dituntut dengan semakin kompetitifnya persaingan usaha atau organisasi ditengah era globalisasi perekonomian yang membawa tantangan baru bagi organisasi untuk dapat bertahan dan memiliki nilai keunggulan kompetitif. Organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten yang mampu menyelesaikan tugas, tanggung jawab dan kewajibannya dengan baik. Dengan semakin kompetitifnya lingkungan usaha, masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan juga makin kompleks. Peran setiap inividu dalam organisasi atau perusahaan diperlukan untuk mencegah dan menghilangkan hambatan-hambatan yang dapat menghalangi individu dalam mendapatkan informasi yang berguna bagi organisasi atau perusahaan. Dari segi kepemimpinan dalam organisasi diperlukan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain agar dapat bekerjasama sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan.

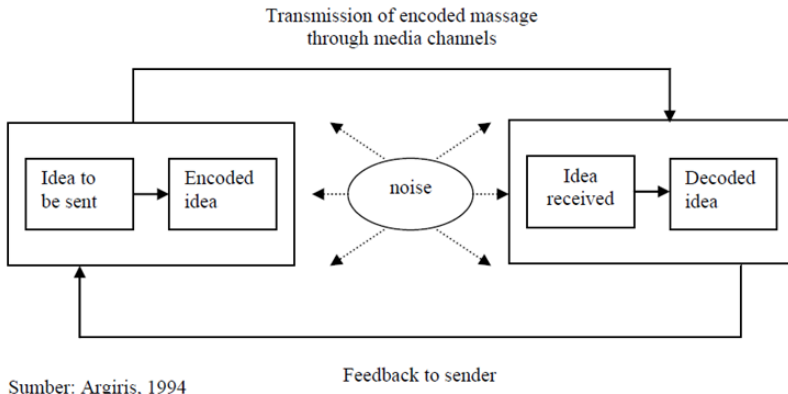
Komunikasi pemimpin yang sukses juga mencakup komponen yang sederhana seperti mengajukan pertanyaan, memperhatikan komunikasi nonverbal, dan secara aktif mendengarkan orang lain. Sayangnya, penelitian menunjukkan bahwa banyak eksekutif tidak menginvestasikan waktu dan energi untuk menjadi komunikator yang efektif. Sebuah survei oleh AMA *Entetrprise* menemukan bahwa hampir 40 persen karyawan merasa keluar dari lingkaran dan tidak tahu apa yang terjadi di perusahaan mereka. Selain itu banyak pemimpin menolak umpan balik karyawan karena mereka tidak ingin mendengar informasi negatif. . Tanpa umpan balik, para pemimpin dapat kehilangan sinyal penting bahwa ada sesuatu yang salah, dan mereka mungkin

membuat keputusan yang tidak selaras dengan kebutuhan atau persepsi karyawan, membuat implementasi yang lancar menjadi kecil kemungkinannya.

Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan, kapabilitas dan kompetensi individu dan kerjasama antar anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan adanya komunikasi yang baik.

Ditinjau berdasarkan teknis pelaksanaannya, komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut kepadanya.

Richard L. Daft (2018) mendefinisikan komunikasi adalah proses dimana informasi dan pemahaman ditransfer antara pengirim dan penerima, seperti antara pemimpin dan karyawan, instruktur dan siswa, atau pelatih dan pemain sepak bola. Pengirim (seperti pemimpin) memulai komunikasi dengan mengkodekan pemikiran atau ide, yaitu dengan memilih simbol (seperti kata-kata) yang digunakan untuk menyusun dan mengirimkan pesan. Pesan adalah formulasi nyata dari pemikiran atau ide yang dikirim ke penerima, dan saluran adalah media dimana pesan dikirim. Pesan yang akan dikirimkan harus bersifat informatif artinya mengandung peristiwa, data, fakta, dan penjelasan. Pesan harus bisa menghibur, memberi inspirasi, memberi informasi, meyakinkan, dan mengajak untuk berbuat sesuatu. Pesan yang telah dikemas disampaikan melalui saluran berupa media baik melalui media lisan (dengan menyampaikan sendiri atau percakapan tatap muka, melalui telepon, mesin dikte, atau *videotape*), media formal tertulis (surat, memo, laporan, *hand out*, selebaran, catatan, poster, gambar, grafik), maupun media elektronik (faksimili, *email*, radio, televisi).



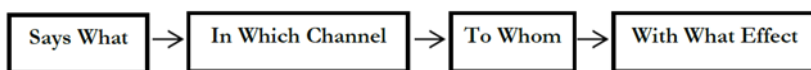
Gambar 12.1 Proses Komunikasi

Proses komunikasi dapat dijelaskan melalui pemahaman unsur-unsur komunikasi yang meliputi pihak yang mengawali komunikasi, pesan yang dikomunikasikan, saluran yang digunakan untuk berkomunikasi dan gangguan saat terjadi komunikasi, situasi ketika komunikasi dilakukan, pihak yang menerima pesan, umpan dan dampak pada pengirim pesan. Pengirim atau *sender* merupakan pihak yang mengawali proses komunikasi. Sebelum pesan dikirimkan, pengirim harus mengemas ide atau pesan tersebut sehingga dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh penerima, Proses pengemasan ide ini disebut dengan *encoding*.

Encoding dan *decoding* terkadang dapat menyebabkan kesalahan komunikasi karena perbedaan individu, pengetahuan, nilai, sikap, dan latar belakang bertindak sebagai filter dan dapat menciptakan "kebisingan" saat menerjemahkan dari simbol ke makna. Orang dapat dengan mudah salah mengartikan pesan. Jika penafsiran berbeda maka penafsiran dan penerjemahan salah dan maksud tidak tercapai. Penafsiran pesan ini sangat dipengaruhi oleh ingatan dan mutu serta kedekatan hubungan antara pengirim dan penerima. Umpan balik adalah elemen dari proses komunikasi yang memungkinkan seseorang untuk menentukan apakah penerima menafsirkan pesan dengan benar. Umpan balik terjadi ketika penerima menanggapi komunikasi

pemimpin dengan pesan balasan. Tanpa umpan balik, siklus komunikasi tidak lengkap. Umpan balik bisa berupa tanggapan verbal maupun non verbal dan bisa bersifat positif maupun negatif. Umpan balik positif terjadi bila penerima menunjukkan kesediaan untuk menerima dan mengerti pesan dengan baik serta memberikan tanggapan sebagaimana diinginkan oleh pengirim. Sedangkan umpan balik negatif dapat benar juga dapat salah. Umpan balik negatif dikatakan benar jika isi dan cara penyampaian pesan dilakukan secara benar, penafsiran dan penerjemahan penerima pesan juga benar. Umpan balik negatif dikatakan salah jika isi dan cara penyampaian pesan dilakukan secara benar tetapi penafsiran pesan salah. Dalam komunikasi secara bergantian peran penerima pesan bisa berubah menjadi pengirim pesan dan pengirim pesan berubah menjadi penerima pesan.

Pengertian diatas juga merupakan elemen komunikasi. Elemen-elemen komunikasi tersebut mengelompokkan unsur-unsur dari proses komunikasi nonverbalnya. Mulai dari apa atau siapa sumbernya, bagaimana pesannya, apa salurannya, siapa penerimanya, bagaimana efeknya atau dampak dari hasil penyampaian pesan komunikator pada audiens. Dari uraian diatas adalah gambaran skema atau alur proses komunikasi. Apabila di gambarkan skema komunikasi model *Lasswell* bekerja dapat di lihat sebagai berikut ini (Werner, 2008:38):



Gambar 12.2 Model Lasswell

Gambar tersebut memberikan penjelasan bagaimana komunikasi dapat bekerja secara sistematis sehingga hasilnya tepat sasaran. Lima unsur itu merupakan elemen pokok komunikasi yang sangat penting dan tidak boleh di tinggalkan dalam melakukan komunikasi dengan siapa saja termasuk dalam komunikasi nonverbal.

Komunikasi Antar Pribadi (*Interpersonal Communication*)

Komunikasi antarpribadi dianggap sebagai salah satu strategi untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang efektif antara organisasi atau perusahaan dan publik. Komunikasi antarpribadi memiliki fungsi untuk membantu mengumpulkan informasi mengenai individu sehingga dapat memprediksi respon yang akan timbul. Menurut Wiryanto (2006) komunikasi antar pribadi sebagai komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang.

Di tempat kerja komunikasi memiliki peranan penting. Dalam komunikasi organisasi setiap individu harus berkomunikasi untuk menjalankan fungsi dan tugas masing-masing. Komunikasi tersebut dikelola dengan komunikasi internal. Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi dan komunikasi di antara pimpinan dan para karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya struktur yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical yang menyebabkan pekerjaan dapat berlangsung secara efektif (Effendi, 2004).

Komunikasi dikatakan baik apabila komunikasi itu efektif. Dengan komunikasi efektif diharapkan pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik.

Apabila diamati dan dikomparasi dengan jenis komunikasi lainnya maka dapat dikemukakan ciri-ciri komunikasi antarpribadi menurut Aw (2011) antara lain:

1. Arus pesan dua arah. Komunikasi antarpribadi menempatkan sumber pesan dan penerima dalam posisi yang sejajar, sehingga memicu terjadinya pola penyebaran pesan mengikuti arus dua arah.
2. Suasana nonformal. Komunikasi antarpribadi biasanya berlangsung dalam suasana nonformal.
3. Umpan balik segera. Komunikasi antarpribadi biasanya mempertemukan para pelaku komunikasi secara bertatap muka, maka umpan balik dapat

diketahui dengan segera, baik secara verbal maupun nonverbal.

4. Peserta komunikasi berada dalam jarak yang dekat. Komunikasi antarpribadi menuntut agar peserta komunikasi berada dalam jarak dekat, baik jarak fisik maupun psikologis.

Peserta komunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan, baik secara verbal maupun nonverbal. Untuk meningkatkan keefektifan komunikasi antar pribadi, pemanfaatan kekuatan pesan verbal maupun nonverbal, untuk berupaya saling meyakinkan dengan mengoptimalkan penggunaan pesan verbal maupun nonverbal secara bersamaan, saling mengisi, saling memperkuat sesuai dengan tujuan komunikasi.

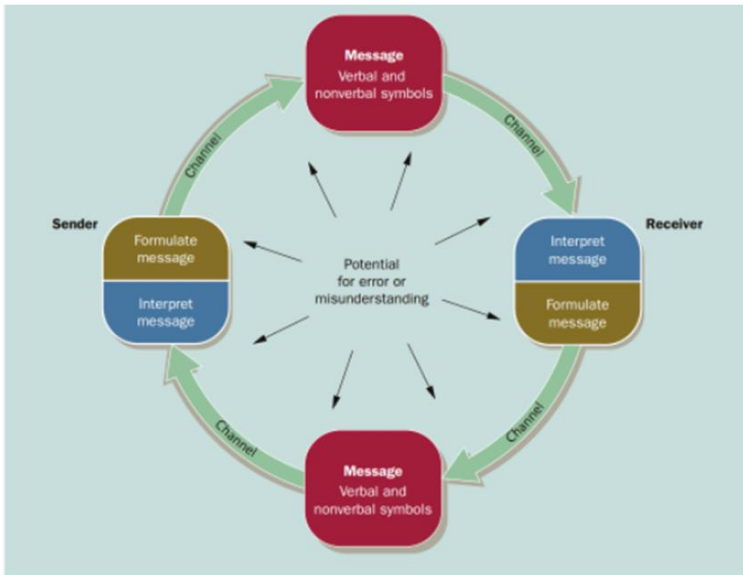
Efektifitas Komunikasi Interpersonal

Efektifitas Komunikasi Interpersonal (Devito 2012) meliputi:

1. Keterbukaan. (*openness*). Kedekatan antar pribadi mengakibatkan seseorang bias dan mampu menyatakan pendapatnya dengan bebas dan terbuka. Kebebasan dan keterbukaan akan mempengaruhi berbagai variasi baik verbal maupun nonverbal.
2. Perilaku positif (*positiviness*). Komunikasi interpersonal akan berhasil jika terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang, komunikasi interpersonal akan terpelihara baik jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan, suatu perasaan positif dalam situasi umum amat bermanfaat untuk mengefektikan kerjasama.
3. Empati (*emphaty*). Kemampuan memproyeksikan diri kepada peranan orang lain maupun mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain.
4. Sikap positif (*positiveness*). Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi interpersonal. Yaitu, komunikasi interpersonal

terbina jika seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif.

5. Kesetaraan (*equality*). Dalam setiap situasi, bisa saja terjadi ketidaksetaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik dari yang lain. Tidak ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal.



Sources: Based on Gabriela Moise, "Communication Models Used in the Online Learning Environment," *The 3rd International Conference on Virtual Learning 2008, ICVL*. (<http://www.icvl.edu/2008>), pp. 247-254; and Wilbur Schramm, *The Process and Effects of Mass Communication*, 6th ed. (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1965).

Gambar 12.3 Model Melingkar Dari Komunikasi Interpersonal
Komunikasi yang efektif melibatkan baik transferensi dan saling pengertian informasi. Seperti yang diilustrasikan pada gambar diatas, sifat komunikasi yang efektif adalah siklus, di mana pengirim dan penerima dapat bertukar pesan beberapa kali untuk mencapai saling pengertian. Proses yang sedang berlangsung adalah pengiriman, penerimaan, dan umpan balik untuk menguji pemahaman yang mendasari komunikasi manajemen dan kepemimpinan.

Komunikasi dalam Organisasi

Setiap kali berkomunikasi maka seseorang harus menentukan tujuan dari komunikasi tersebut. Secara garis besar dapat dikatakan bahwa komunikasi itu bertujuan mengharapkan pengertian, dukungan gagasan dan tindakan. Goldhaber (1993: 14-15) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi dapat di definisikan dari berbagai sudut pandang, seperti berikut:

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal (yang disebut budaya) dan eksternal.
2. Komunikasi organisasi melibatkan pesan dan saluran, tujuan, arah dan media.
3. Komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dan sikap mereka, perasaan dan hubungan serta ketrampilan
4. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling tergantung satu sama lain dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungannya yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah

Tujuan komunikasi organisasi adalah, untuk memudahkan, melaksanakan, dan melancarkan jalannya organisasi. Liliweri (2013: 372-373) menyatakan bahwa ada empat tujuan komunikasi organisasi, yaitu; 1. Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat ; 2. Membagi informasi ; 3. Menyatakan perasaan dan emosi ; 4. Melakukan koordinasi.

1. Dalam proses komunikasi organisasi, ada beberapa komponen penting untuk diperhatikan, yaitu:
2. Jalur komunikasi internal, eksternal, atas-bawah, bawah-atas, horizontal, serta jaringan.

3. Induksi, antara lain orientasi tersembunyi dari para karyawan, kebijakan dan prosedur, serta keuntungan para karyawan.
4. Saluran, yang diantaranya media elektronik (*email, internet*), media cetak dan tatap muka.
5. Rapat, antara lain *briefing*, rapat staf, rapat proyek dan dengan pendapat umum.
6. Wawancara, antara lain seleksi, tampilan kerja dan promosi karier.

Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi

Kemampuan komunikasi merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu maupun organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang sangat kompetitif saat ini. Kemampuan komunikasi seseorang dalam organisasi diperlukan dalam setiap kondisi misalnya pada saat mempersiapkan sebuah presentasi bisnis, menyampaikan ide-ide atau gagasan dalam suatu rapat, negosiasi bisnis, melatih tim, membangun sebuah tim kerja, dan dalam setiap aktivitas organisasi. Melihat pentingnya komunikasi dalam organisasi, efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Griffith, 2002).

Kemampuan individu untuk menyampaikan pesan atau informasi dengan baik, menjadi pendengar yang baik, menggunakan berbagai media audio-visual merupakan bagian penting dalam melaksanakan komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi. Setiap informasi bersifat arbitrer (dimaknai sesuka hati), maka dalam proses komunikasi organisasi yang penting adalah bagaimana membuat makna dari suatu informasi sama di antara pemberi informasi dan penerima informasi. Komunikasi efektif jika maksud pengirim pesan dimaknai sama oleh penerima pesan. Dalam teori komunikasi, kegagalan komunikasi ada dua tingkat, yaitu kegagalan komunikasi primer dan sekunder. Kegagalan komunikasi primer terjadi bila terdapat salah persepsi (pemaknaan) pesan. Kegagalan komunikasi sekunder terjadi jika bukan saja

terdapat salah persepsi, akan tetapi jika sampai terjadi kerenggangan hubungan sosial. Dalam komunikasi terdapat konsep - orang berbicara bukan saja menyampaikan pesan, tetapi juga menyampaikan dirinya. Jadi setiap proses komunikasi, berlangsung juga proses hubungan antarpribadi.

Menurut Stephen Covey, untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar penting yaitu usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemauan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas.

Selain itu, integritas mencakup hal-hal yang lebih dari sekadar kejujuran juga diperlukan dalam membangun hubungan komunikasi yang efektif dan sehat. Kejujuran menekankan pada kemauan untuk mengatakan kebenaran atau menyesuaikan kata-kata kita dengan realitas. Integritas menyesuaikan realitas dengan kata-kata setiap individu yang menyampaikan pesan.

Untuk menciptakan komunikasi yang efektif, seorang komunikator harus mampu mengidentifikasi sasaran yang menjadi penerima pesan, menentukan tujuan komunikasi, merancang pesan, memilih media, memilih sumber pesan, dan mengumpulkan umpan balik.

Dalam menentukan tujuan komunikasi beberapa hal yang harus diperhatikan adalah:

1. Komunikator menentukan tanggapan dan efek yang diharapkan dari komunikasi yang disampaikan
2. Komunikator harus mengetahui dan memahami apakah khalayaknya/konsumen ada dalam tahap pembelian atau tidak. Tahap pembelian mulai dari awareness (kesadaran), pengetahuan, kesukaan, preferensi, keyakinan dan pembelian
3. Komunikator harus bisa menggerakkan konsumen ke tahap pembelian. Untuk merancang pesan, komunikator mengembangkan pesan komunikasi yang efektif. Selain itu, komunikator harus bisa

memutuskan isi pesan, format pesan dan struktur pesan sehingga pesan yang disampaikan memiliki daya tarik maksimal, baik daya tarik rasional, emosional dan moral.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bagaimana memilih media apakah akan menggunakan saluran personal atau non personal. Kemampuan komunikator untuk memilih sumber pesan akan menentukan keberhasilan sebuah komunikasi untuk mencapai tanggapan dan efek yang diharapkan. Hal ini sangat tergantung pada kehandalan, daya tarik dan kredibilitas komunikatornya. Hal terakhir yang perlu dilakukan dalam mengembangkan suatu komunikasi yang efektif adalah mengumpulkan umpan balik yang bertujuan untuk mengevaluasi keberhasilan penyampaian informasi pada penerima informasi.

Strategi Komunikasi yang Efektif

Komunikasi menjadi faktor penting bagi organisasi atau perusahaan dalam mendapatkan informasi. Dengan adanya komunikasi yang baik dan lancar maka suatu organisasi atau perusahaan akan dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya dan begitu pula sebaliknya, kegagalan dalam organisasi atau perusahaan banyak yang disebabkan karena kurang tertatanya komunikasi yang dilakukan oleh individu didalamnya. Proses komunikasi juga dapat terhambat karena adanya perbedaan budaya dan latar belakang masing-masing sehingga dapat menimbulkan efek yang kurang baik bagi jalannya organisasi atau perusahaan. Komunikasi yang efektif menuntut kepekaan seseorang dalam situasi dan kondisi yang ada, bahkan kegagalan organisasi atau perusahaan dikaitkan dengan komunikasi yang buruk karena kurangnya perhatian dari para pendengar.

Inti dari komunikasi profesional berada pada jantung dari proses internal bisnis dan budaya perusahaan, menentukan cara kerja dan perilaku karyawan, mengatur hubungan antar pribadi. Komunikasi yang efektif di tempat kerja bukan hanya sekadar terbuka dan jujur dengan karyawan dan rekanan. Dalam sebuah organisasi

atau perusahaan, komunikasi efektif menjadi suatu kebutuhan. Banyak aturan atau ketentuan yang harus dilengkapi dengan penjelasan, dimaksudkan agar terhindar dari kesalahan pemahaman dan interpretasi. Komunikasi yang tidak efektif di tempat kerja akan mengakibatkan dampak negatif akibat ketidakjelasan informasi yang diberikan maupun diterima sehingga dapat menyebabkan kerugian akibat penurunan kinerja. Komunikasi yang efektif di tempat kerja dan organisasi akan meningkatkan ketepatan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab sehingga dapat meningkatkan kinerja. Komunikasi yang baik dan cerdas merupakan salah satu kunci keberhasilan usaha dalam jangka panjang, membantu meningkatkan produktivitas serta memperkuat hubungan dan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam seluruh aktivitas perusahaan dan organisasi.

Indikator Komunikasi yang Efektif

Indikator komunikasi yang efektif menurut Suranto AW (2010:105):

1. Pemahaman. Memahami pesan secara cermat yang dimaksud oleh komunikator
2. Kesenangan. Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak.
3. Pengaruh pada sikap. Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikan apabila setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di tempat kerja. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.
4. Hubungan yang makin baik. Proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di tempat kerja seringkali

terjadi komunikasi yang dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

5. Tindakan. Kedua belah pihak melakukan Tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

Sebuah komunikasi yang efektif membutuhkan kontak mata, ekspresi wajah, postur tubuh, dan penampilan fisik secara eksternal seperti selera berbusana (Suranto, 2010).

Pentingnya Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi atau di Tempat Kerja

Komunikasi yang efektif dan terbuka dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan partisipasi atau keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam aktivitas perusahaan. Karyawan dapat berbagi ide dan gagasan yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan mereka sehingga tujuan dan sasaran perusahaan bisa dicapai dengan baik. Untuk itulah diperlukan komunikasi yang baik dan efektif antara sesama karyawan ataupun atasan untuk mencapai tujuan perusahaan. Beberapa alasan mengapa komunikasi yang efektif sangat penting:

1. Dapat memunculkan inovasi dan ide kreatif. Kedua hal ini dibutuhkan perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan dapat bersaing dengan kompetitor. Para karyawan dapat berbicara dengan baik dan terbuka mengenai gagasan atau ide-ide terbaik mereka.
2. Hubungan kerja yang lebih baik. Komunikasi yang baik dapat menghubungkan setiap individu dan menumbuhkan ikatan kerjasama tim yang lebih baik, produktif dan bertalenta serta semakin dekat satu sama lain.
3. Memudahkan kerja tim. Masalah komunikasi sering menjadi hambatan dalam penyelesaian pekerjaan dan tugas sehingga tidak sesuai dengan harapan. Oleh

karena itu setiap individu harus memahami betapa pentingnya komunikasi di tempat kerja dengan baik dan efektif. Dengan begitu dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

4. Menciptakan hubungan dengan klien yang lebih baik. Kalau tipe perusahaan adalah perusahaan yang berhadapan langsung dengan klien atau pelanggan, akan jadi masalah kalau karyawan tidak mampu melakukan komunikasi efektif. Kemampuan berinteraksi dengan klien atau pelanggan dengan baik akan menentukan kepuasan mereka.

Lewat komunikasi efektif, karyawan akan merasa terhubung dengan klien atau pelanggan dan memahami kebutuhan mereka. Klien atau pelanggan akan merasa dimengerti. Tidak ada perasaan yang lebih memuaskan dari itu bagi seorang klien atau pelanggan. Jika pelanggan merasa dipahami, informasi berikutnya dari Anda atau karyawan Anda akan lebih mudah pula mereka terima.

5. Kepuasan kerja. Komunikasi bisa menjadi salah satu cara untuk menyelesaikan permasalahan ketidakpuasan kerja. Karyawan dapat mengkomunikasikan dengan baik kepada manajemen mengenai permasalahan yang berkaitan dengan tugas, tanggung jawab dan perannya dalam pekerjaan. Agar dapat dicari solusi bersama sehingga performa kinerja tidak terganggu.

Daftar Pusaka

- Apps, J. (2019). *The Art of Communication.*, Wiley Professional.
- Argiris C. (1994). *Good communication that block learning.* HBR. July – Agustus.
- Asriadi. (2020). *Komunikasi efektif dalam Organisasi.* Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam. Volume 2, No.1.
- Aw, Suranto. (2011). *Komunikasi Interpersonal.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Daft, Richard. L. (2018). *The Leadership Experience.* 7th Edition. Cengage Learning. US.
- Devito, Joseph.A. (2012). *The Interpersonal Communication Book,* 13th Edition. NYC: Longman.
- Effendy, O. U. (2011). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek.* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Griffith, D.A. (2002). *The role of communicayion competencies in international business relationship development.* Journal of World Business, 37 (4), 256-265.
- Hartati, Aseh S. (2019). *Proses Komunikasi Efektif dalam Organisasi.* Universitas Negeri Padang.
- Konutson, T.J., Komolsevin, R., Chatiketu, P., Smith, V.R. (2003). *A Cross Cultural Comparason of Thai and US American Rethorical Sensitivity Implications for Intercultural Communication Effectiveness.* International Journal of Intercultural Relation, 27 (1), 63-78.
- Liliwiri, Alo. (2009). *Makna Budaya Dalam Komunikasi Antarbudaya.* Yogyakarta:LKI
- Mulyana, Deddy. (2010). *Komunikasi Bisnis Lintas Budaya,* Bandung: RosdaKarya.
- Nuriohim, Hassa. (2009). *Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi.* Universitas Pembangunan Veteran Yogyakarta. Jurnal Manajemen, Vol. 7, No. 4.

- Purwanto, Djoko. (2006). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Ramadanty, S. (2014). *Proses Komunikasi Efektif dalam Organisasi*. Jurnal Ilmu Komunikasi, Vol.5, No.1.
- Werner J. Severin, James W. Tankard, Jr, (2008). *Teori Komunikasi: Sejarah, Metode dan Terapan di Media Massa*, Jakarta; Kencana.
- Wijaya, Ida. S. (2013). *Komunikasi Interpersonal dan Iklim Komunikasi dalam Organisasi*. Jurnal Dakwah Tabligh, Vol.4, No.1.
- Wiryanto. (2006). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Profil Penulis

Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm., M.Comm.



Selain menyelesaikan Sarjana Ekonomi Universitas Trisakti pada tahun 1994, penulis juga bergelar Gradip.Comm dan M.Comm dari University of South Australia, Adelaide tahun 1997. Penulis berpengalaman sebagai Sales Supervisor untuk pasar Amerika Serikat dari sebuah perusahaan tekstil terbesar di Indonesia. Selain itu, penulis selama 14 tahun pernah sebagai banker di Bank Duta sebelum merger dengan Bank Danamon dan terakhir sebagai Pimpinan Cabang di Bank Sumut Jakarta dan mengundurkan diri pada tahun 2014. Selama 5 tahun penulis pernah menjabat sebagai Direktur Utama sebuah broker Asuransi dan berhenti pada tahun 2019. Penulis saat ini adalah seorang pengajar paruh waktu di Universitas Prasetya Mulya. Penulis juga managing partner di suatu perusahaan konsultan manajemen dan bisnis, serta managing partner di perusahaan travel. Penulis meminati dunia Pendidikan dan konsultasi serta juga bertindak sebagai trainer dan motivator. Usaha waralaba atau franchise dan UMKM menjadi fokus perhatiannya. Penulis sangat menyukai traveling dan mempelajari budaya baru.

Email: susy.pasaribu@gmail.com

WORK AUTONOMY DAN WORK ENGAGEMENT

Aam Rachmat Mulyana, S.E., M.M.
Universitas Jenderal Achmad Yani

Work Autonomy

Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya, baik perusahaan yang bergerak di bidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya Bratton (2021). Satu hal yang penting adalah bahwa keberhasilan berbagai kegiatan dalam perusahaan dalam mencapai tujuan tidak hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana atau prasarana yang dimiliki, tetapi juga tergantung pada aspek sumber daya manusia Mathis (2016). Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan Wood (1999). Untuk memanfaatkan keahlian sumber daya manusia dan teknologi digital, perusahaan disarankan untuk memberikan rentang kendali yang lebih besar kepada karyawan (e.g, Aminov et al., 2018; Hemerling et al., 2018; Thomas et al., 2014).

Minat terhadap otonomi pekerjaan telah meningkat pesat karena perubahan sifat dan organisasi kerja (Oldham & Hackman, 2010; Spreitzer et al, 2018). Namun, banyak manajer yang tetap berpegang teguh pada pengaturan dan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan karyawan (Alvesson & Sveningsson, 2003), sebagian karena mereka tetap skeptis terhadap potensi otonomi kerja untuk

meningkatkan kinerja pekerjaan (Kubicek et al., 2017). Otonomi pekerjaan telah lama dianggap sebagai faktor inti dalam penelitian desain pekerjaan (Hackman & Lawler, 1971), yang mengarah pada literatur yang kaya dan beragam.

Hackman dan Oldham (1975) mendefinisikan Work autonomy sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang substansial bagi individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. *Job Autonomy* atau otonomi kerja merupakan tingkat kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan suatu pekerjaan dan menentukan cara apa yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut (Astriana, 2010).

Secara umum, penelitian empiris memberikan bukti untuk hubungan positif namun sederhana antara otonomi pekerjaan dan kinerja pekerjaan (misalnya, Humphrey et al., 2007; Spector, 1986). Akan tetapi, hubungan ini masih ambigu (Andrei & Parker, 2017). Beberapa peneliti menemukan efek positif dan negatif (misalnya, Baer et al., 2015; Chan & Lam, 2011; Cheong et al., 2016). Hasil-hasil yang tidak konsisten ini dan sikap skeptisisme manajer yang terus-menerus menunjukkan adanya kebutuhan untuk lebih memahami bagaimana otonomi pekerjaan berhubungan dengan kinerja. Work Autonomy telah dianggap sebagai faktor inti dalam teori desain pekerjaan tentang motivasi (terutama, Hackman & Oldham, 1976, 1980), serta dalam teori desain pekerjaan tentang kesejahteraan (khususnya, Karasek, 1979). Keduanya menegaskan bahwa otonomi pekerjaan meningkatkan kinerja pekerjaan, tetapi mereka mengacu pada mekanisme yang berbeda, yaitu melalui motivasi kerja (misalnya, Hackman & Oldham, 1976) dan melalui Oldham, 1976) dan melalui ketegangan mental (misalnya, Bakker et al., 2004; Karasek, 1979). Untuk memajukan pemahaman kita tentang bagaimana dan mengapa otonomi pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan, para peneliti membandingkan dan membedakan mekanisme

teoritis yang berbeda yang menghubungkan otonomi pekerjaan dan kinerja pekerjaan dengan memasukkan berbagai mediator dalam satu studi (e.g, Langfred & Moyer, 2004; Oldham & Fried, 2016; Parker, 2014; Parker et al., 2017).

Teori-teori desain pekerjaan menyiratkan bahwa otonomi pekerjaan mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih baik karena meningkatkan motivasi kerja (Morgeson & Humphrey, 2006). Terutama, karakteristik pekerjaan menunjukkan bahwa otonomi pekerjaan memungkinkan karyawan untuk mengalami kebermaknaan dan tanggung jawab karena memberikan rasa memiliki dan kepemilikan psikologis (Hackman & Oldham, 1976; Shantz et al., 2013). Keadaan psikologis ini diusulkan untuk meningkatkan motivasi kerja (Lazarus & Folkman, 1984). Demikian pula, teori penentuan work autonomy (Ryan & Deci, 2000) menyiratkan bahwa pekerjaan yang menawarkan keleluasaan dan kontrol membantu memenuhi kebutuhan karyawan akan otonomi dan dengan demikian meningkatkan motivasi kerja. Karyawan mungkin juga menganggap otonomi pekerjaan sebagai sinyal kepercayaan dan penghargaan dan merasa berkewajiban untuk membalasnya melalui peningkatan motivasi kerja (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Karyawan yang sangat termotivasi lebih memperhatikan dan mengerahkan upaya yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (Chen & Klimoski, 2003). Klimoski, 2003; Fredrickson, 2001; Shantz et al.) Sebagai konsekuensinya, motivasi kerja diterjemahkan ke dalam tingkat kinerja kerja yang lebih tinggi (e.g, Christian et al., 2011; Kahn, 1990; Rich et al., 2010).

Telah dikemukakan bahwa otonomi kerja yang tinggi memiliki kecenderungan untuk menghasilkan inovasi di antara para pekerja, serta peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja secara keseluruhan (Zhou et al., 2019). Deskripsi Hackman dan Oldham (1976) tentang Job Characteristics Model (JCM) mendefinisikan otonomi kerja sebagai "sejauh mana karyawan memiliki kendali dan keleluasaan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka" (hlm. 250).

Berdasarkan penjelasan ini, Morgeson dan Humphrey (2006) membagi konstruk otonomi kerja ke dalam tiga sub-kategori: otonomi penjadwalan kerja (WSA), otonomi pengambilan keputusan (DMA), dan otonomi metode kerja (WMA). Sub-kategori ini mencerminkan peningkatan kendali karyawan atas penjadwalan kerja, pengambilan keputusan, dan kebebasan dalam metode yang mereka pilih untuk melakukan pekerjaan mereka masing-masing. Semua hal ini secara signifikan dapat meningkatkan perasaan positif mereka sehingga hasil kerja akan dipandang berasal dari usaha mereka sendiri dan dengan demikian, membuat mereka termotivasi secara intrinsik (Ryan & Deci, 2011). Menurut model Job Demands-Resources (JD-R) dari Bakker dan Demerouti (2007), otonomi kerja dapat dikenali sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat membantu mengurangi stres kerja dan mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, menurut Hackman dan Oldham (1976) pekerjaan yang terdiri dari karakteristik yang memotivasi seperti otonomi kerja pada akhirnya akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Work autonomy memungkinkan karyawan memiliki kebebasan dan fleksibilitas serta tanggung jawab untuk mengelola beban kerja sedemikian rupa, sehingga dapat meminimalkan tekanan, kelelahan dan konflik dalam organisasi (Ahuja et al, 2007). Menurut Hackman dan Oldham (1975), *Work Autonomy* mengarah ke keadaan psikologis yang kritis "tanggung jawab yang berpengalaman untuk hasil kerja", yang pada gilirannya mengarah pada hasil seperti efektivitas kerja tinggi dan motivasi kerja internal yang tinggi. Pengembangan teori Hackman dan Oldham mengenai *Work autonomy* dibagi menjadi 3 skala dimensi. Dimensi dan indikator dari *job autonomy* menurut Breugh(1989) antara lain:

1. *Work method autonomy*

Tingkat kebijaksanaan/pilihan individu berkaitan dengan prosedur/metode yang dimanfaatkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

- a. Bagaimana mengambil keputusan.
 - b. Memilih cara untuk menyelesaikan pekerjaan.
 - c. Memilih metode untuk digunakan dalam menjalankan pekerjaan.
2. *Work scheduling autonomy*
- Sejauh mana pekerja merasa mereka dapat mengendalikan penjadwalan/urutan/waktu kegiatan kerja mereka.
- a. Memiliki kendali atas penjadwalan pekerjaan.
 - b. Memiliki control atas urutan aktifitas kerja.
 - c. Memutuskan kapan untuk melakukan aktifitas tertentu.
3. *Work criteria autonomy*
- Sejauh mana pekerja memiliki kemampuan untuk memodifikasi atau memilih kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka.
- a. Memungkinkan untuk mengubah cara evaluasi sehingga bisa menekankan beberapa aspek pekerjaan dan mengecilkkan yang lain.
 - b. Mampu mengubah apa tujuan pekerjaan.
 - c. Dapat mengendalikan pekerjaan yang harus dicapai.

Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, perusahaan harus menciptakan perilaku karyawan yang mampu mendukung visi dan misi perusahaan. Perilaku karyawan dibentuk dengan metode yang menghubungkan antara interaksi dan kolaborasi dengan pemegang kepentingan (Tkalac Verčić, 2021). Cara perusahaan untuk menggambarkan minat kolaborasi dan interaksi antara karyawan dan perusahaan adalah dengan *work engagement* (Tensay & Singh, 2020). *Work engagement* adalah kemampuan, pikiran, jiwa dan perasaan yang tertanam dalam diri karyawan untuk mencapai hasil

kinerja karyawan (Kang et al., 2020). Ketika keterlibatan karyawan sudah terbentuk, perusahaan akan lebih untung karena karyawan terlibat melalui perasaan semangat dan motivasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan (Rameshkumar, 2020)

Work engagement adalah suatu sikap atau kondisi pada seorang individu, dimana seorang karyawan bersikap positif terkait perilaku dalam pekerjaannya yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja pada level yang lebih tinggi, komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan.

Work engagement merupakan sikap dan perilaku dari tingkat sejauh mana karyawan dalam bekerja dapat mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari perusahaan tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah perusahaan. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

Work engagement adalah keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. *Work engagement* terjadi ketika seseorang merasa bernilai, menikmati dan percaya pada pekerjaan yang mereka lakukan. *Work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja.

Berikut definisi dan pengertian *work engagement* dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *work engagement* adalah sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai

dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan.

2. Menurut Mujiasih dan Ratnaningsih (2012), *work engagement* adalah gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. *Work engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas.
3. Menurut Robbins (2003), *work engagement* adalah kondisi dimana seorang karyawan dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi.
4. Menurut Wellins dan Concelman (2005), *work engagement* adalah kekuatan yang dapat memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Menurut Bakker dan Leiter (2010), *work engagement* adalah konsep motivasi, di mana karyawan yang engaged merasa terdorong untuk berjuang menghadapi tantangan kerja. Karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan, secara antusias mengerahkan seluruh energinya untuk pekerjaan mereka.

Aspek-Aspek Work Engagement

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), terdapat tiga aspek dalam *work engagement*, yaitu sebagai berikut:

1. Semangat (*Vigor*)

Semangat atau *vigor* merupakan sesuatu yang ditandai dengan tingginya semangat dan ketahanan

mental yang dimiliki oleh karyawan ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan. Berdasarkan aspek ini, karyawan yang memiliki *work engagement* akan menunjukkan perilaku seperti bersemangat dalam bekerja, antusias, tidak menghiraukan lingkungan sekitar, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas dengan tepat waktu.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dedication merupakan kondisi dimana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka yang ditandai dengan munculnya perasaan penting serta antusiasme yang tinggi. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan inspirasi, tantangan serta kebanggaan dalam diri mereka. Berdasarkan aspek ini, karyawan yang memiliki *work engagement* akan menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangatlah penting dan menginspirasi dirinya sehingga kemudian memunculkan perasaan bangga dalam dirinya serta akan melakukan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya.

3. Penghayatan (*Absorption*)

Absorption atau penghayatan merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa sepenuhnya terkonsentrasi, bahagia serta merasa asyik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka sering kali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan merasa seakan-akan waktu cepat berlalu ketika bekerja. Berdasarkan aspek ini karyawan yang memiliki *work engagement* akan menunjukkan perilaku bahwa dirinya sulit dilepaskan dengan pekerjaannya, sehingga dirinya merasa waktu begitu cepat berlalu. Selain itu, karyawan tersebut juga akan lebih serius dalam bekerja.

Menurut Kahn (1990), *work engagement* meliputi tiga aspek, yaitu sebagai berikut:

1. *Physically Engage*. *Physically Engage* merupakan suatu bentuk keterikatan secara fisik antara karyawan dan pekerjaannya yang ditandai dengan adanya aktivitas fisik dalam bekerja. Misalnya seperti menjahit, packing, atau pekerjaan lain yang melibatkan aktivitas fisik karyawan.
2. *Emotionally Engage*. *Emotionally engage* merupakan suatu bentuk keterikatan secara emosional antara karyawan dan pekerjaannya yang berhubungan dengan orang lain dalam lingkungan pekerjaannya. Misalnya seperti, terjalinnya hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja dalam suatu team.
3. *Cognitively Engage*. *Cognitively engage* merupakan suatu bentuk keterikatan cara kognitif antara karyawan dan pekerjaannya yang meliputi pikiran pikiran yang berhubungan dengan pekerjaannya. Misalnya seperti, meeting dengan sesama rekan kerja atau atasan, pemecahan masalah, atau pengambilan keputusan dalam bekerja.

Ciri-Ciri *Work Engagement*

Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan bekerja lebih dari kata cukup baik, mereka bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara yang terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan.

Menurut Federman (2009), ciri-ciri karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi antara lain yaitu:

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.

2. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
3. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Karyawan dengan *work engagement* tidak hanya mempunyai kapasitas untuk menjadi energik, tetapi mereka secara antusias mengaplikasikan energi yang dimiliki pada pekerjaan mereka. *Work engagement* juga merefleksikan keterlibatan yang intensif dalam bekerja, karyawan yang memiliki *work engagement* memiliki perhatian yang lebih terhadap perusahaan, memikirkan detail penting, menikmati pekerjaannya, merasakan pengalaman untuk hanyut dalam pekerjaan sehingga melupakan waktu dan mengurangi segala macam gangguan dalam pekerjaan.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi secara konsisten akan mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

1. *Say*. Secara konsisten berbicara positif mengenai perusahaan dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial, dan juga kepada pelanggan.
2. *Stay*. Memiliki keinginan untuk menjadi anggota perusahaan dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di perusahaan lain.
3. *Strive*. Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis perusahaan.

Daftar Pustaka

- Bakker, A.B., dan Demerouti, E. 2008. Towards a Model of *Work engagement*. Career Development International.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement And Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment—A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105-112.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta: Prenlindo.
- Schaufeli, W.B., dan Bakker, A.B. 2004. Job demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*
- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T. C. (2010). Der work design questionnaire. *Zeitschrift für arbeits-und organisationspsychologie A&O*.
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094.
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.

Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International journal of management reviews*, 1(4), 367-413.

Zhou, L. Gong (2019). How Job Autonomy Promotes Employee's Sustainable Development? A Moderated Mediation Model.

Profil Penulis



Aam Rachmat Mulyana, S.E., M.M.

Penulis Lahir di Ciamis, Jawa Barat pada 7 Februari 1984. Riwayat Pendidikan Sarjana jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widyatama, lulus pada tahun 2007, kemudian melanjutkan Pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Widyatama, lulus pada tahun 2015. Riwayat Pekerjaan: Staf pengajar pada tahun 2007-2015 di Universitas Widyatama dan merangkap Karir menjadi structural Staf ahli di Yayasan Widyatama pada tahun 2010-2012, Pada tahun 2016 pernah menjadi staf pengajar di Universitas Telkom sebagai dosen Luar biasa, Sejak tahun 2017 hingga saat ini penulis bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Jenderal Achmad Yani.

Email Penulis: aam.rachmat@gmail.com

PROSES DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Dr. Abdurohim, S.E., M.M.

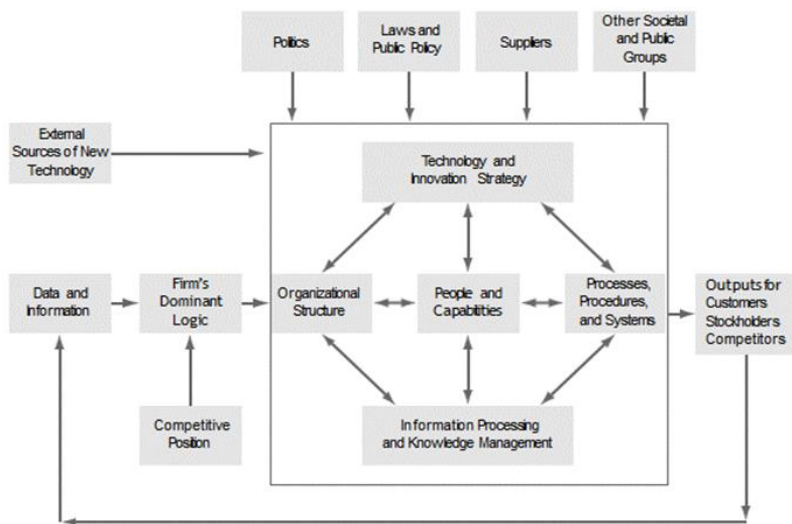
Universitas Jendral Ahmad Yani, Cimahi, Jawa Barat

Pendahuluan

Struktur organisasi (Kim et al., 2021) yang dipergunakan dalam perusahaan berbeda-beda tergantung dari jenis organisasi masing-masing, organisasi yang bergerak dalam Manufaktur tentunya struktur organisasinya berbeda dengan perusahaan yang bergerak dalam jasa, pertambangan. Tujuan digunakannya organisasi pada perusahaan dipergunakan dalam pembagian tingkatan atau pengaturan atas pekerjaan masing-masing, disesuaikan dengan kompetensi yang sesuai untuk menduduki jabatan tersebut sehingga kewenangan yang dimiliki dipergunakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, adakalanya nama unit perusahaan antara yang satu dengan yang lainnya sama namun dalam uraian tugas pada jabatan tersebut berbeda, tergantung dari kebijakan masing-masing perusahaan tersebut untuk mempergunakan unit untuk tujuan yang sesuai dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Berdasarkan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan maupun pemerintahan dapat melaksanakan kegiatannya secara tertib dan teratur untuk mencapai visi dan misinya (Hanafi et al., 2018).

Dalam implementasinya kadang realisasi yang dicapai sangat jauh dari target (Abdurohim, 2022), sehingga berpengaruh terhadap program perusahaan lainnya,

seperti program yang telah direncanakan untuk merealisasikan digitalisasi perusahaan dalam menghadapi globalisasi telah disusun dalam rencana bisnis maupun rencana lima tahunan, namun akibat hasil yang dicapainya tidak sesuai dengan harapan, sehingga program yang telah disusun tersebut dilakukan perubahan, tentunya berdampak pada penurunan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi. Di era digital ini. Namun tidak jarang pula, perusahaan telah merencanakan untuk menjual produk dan layanan baru, ataupun membutuhkan fungsi unit baru, yang tentunya disikapi dengan fasilitas lain yaitu pembentukan organisasi (Sertsios, 2020) baru guna mendukung kelancaran rencana baru tersebut didasarkan atas terjadinya perubahan internal dan eksternal, seperti gambar 14.1.



Gambar 14.1 Keterpautan Strategi Internal dan eksternal
 Sumber: (Margaret & Garry, 2011)

Struktur organisasi perusahaan ataupun pemerintahan dalam mendukung aktivitas kegiatan perusahaan (Shank & Burns, 2022), tentunya tidak statis, bisa dilakukan perubahan organisasi, tergantung dari kebutuhan yang dihadapi oleh perusahaan, dalam melaksanakan perubahan organisasi maka didasarkan pada hal-hal yang

berkaitan dengan terjadinya perubahan yang terjadi pada internal maupun eksternal, sehingga para Pemimpin perusahaan harus memahami perubahan yang terjadi (Hertelendy et al., 2021), serta proses dan perubahan organisasi tersebut dilakukan oleh perusahaan, seperti:

1. Kelancaran kegiatan perusahaan (*unfreeze*) merupakan aktivitas proses dan perubahan organisasi ditujukan untuk memperlancar aktivitas suatu unit, mengingat unit tersebut dalam melaksanakan kegiatannya sudah kelebihan beban pekerjaan, ataupun ada kegiatan lain yang sangat mendesak seperti saat ini dibutuhkan unit Digital guna menangani proses dan layanan digital, sehingga membutuhkan konsentrasi penuh untuk menangani permasalahan dalam digital.
2. Perubahan organisasi (*change organization*) atau perubahan (*move*). Dimana perusahaan melakukan merger atau konsolidasi baik dalam jenis perusahaan yang sama maupun berbeda. Seperti penggabungan usaha Bank Syariah yang dimiliki oleh berbagai macam perusahaan Bank, digabung menjadi satu yaitu Bank Syariah Indonesia. Penggabungan ini memerlukan perubahan organisasi secara mendasar.
3. Struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan, namun ada satu unit yang melaksanakan kegiatannya sudah tidak diperlukan lagi, walaupun diteruskan memberikan dampak tidak efisien kepada perusahaan, sehingga perlu dihilangkan (*refreeze*). Organisasi ini biasanya untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek

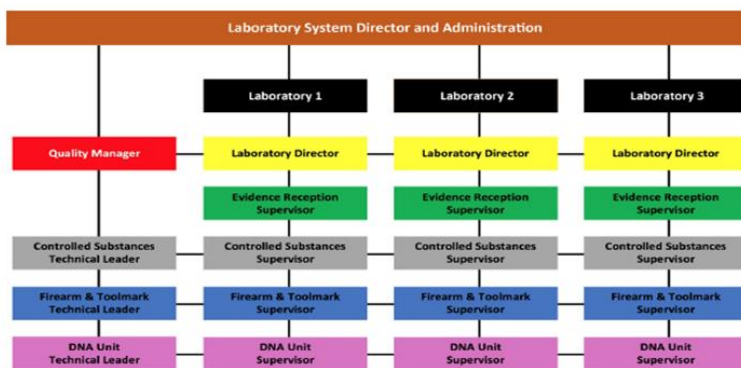
Perubahan organisasi (Terpstra-Tong et al., 2020) bisa dilakukan kapan saja, sesuai dengan kebutuhan perusahaan, namun dalam perubahan organisasi tersebut perlu didasarkan pada rencana yang telah di susun sebelumnya, tidak bisa dilakukan secara tergesa-gesa, sebab akan berdampak pada kelangsungan usaha yang tidak kecil, karena harus menyiapkan *Job Description* (Ahmad et al., 2019), *Standard Operating Prosedure* (SOP) (Gaikwad et al., 2022) baru atau penyesuaian program

kerja yang harus dipersiapkan, juga setiap perubahan organisasi akan berpengaruh juga pada pembiayaan yang tidak kecil. Karena itu dalam proses dan perubahan organisasi (Abdurohim, 2022), maka pengelola perusahaan perlu memahami tentang perubahan organisasi tersebut, meliputi:

1. Perubahan organisasi terlebih dahulu harus direncanakan. Dimana pengelola organisasi menginginkan adanya perubahan yang signifikan terhadap tujuan yang ingin dicapai, disebabkan keadaan pada lingkungan bisnis eksternal perkembangan masif, sehingga harus dilakukan perubahan guna mengantisipasi kejadian di masa yang akan datang, seperti organisasi harus melakukan transformasi terhadap digitalisasi yang semakin familiar masyarakat dipergunakan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari.
2. Perubahan organisasi yang disebabkan oleh adanya pengaruh situasi ekonomi yang buruk, sehingga perusahaan harus melakukan penghematan, dengan cara mengoptimalkan peran masing-masing pengelola perusahaan, sebab yang dihadapi oleh perusahaan adalah ketidakmampuan masyarakat untuk membeli barang jasa, sehingga terjadi penurunan omzet akibat masyarakat mendahulukan kebutuhan primer dibandingkan dengan kebutuhan sekundernya, dengan demikian perusahaan juga harus mampu menyesuaikan operasionalnya. Salah satunya melakukan penggabungan beberapa unit menjadi satu unit yang mampu menangani kegiatan operasional unit yang akan ditutup.
3. Perubahan organisasi juga dipengaruhi oleh peraturan pemerintah yang melarang ekspor barang mentah, ataupun menyetop barang-barang yang diimport dari negara lain, guna dipergunakan untuk membuat barang untuk dipasarkan kepada masyarakat, dengan demikian ada beberapa unit yang mengalami pengurangan pekerjaan, sehingga setelah dilakukan analisa jabatan terpaksa unit-unit tersebut dihapus dari struktur organisasi.

Pemahaman Terhadap Struktur Organisasi dalam Penetapan Strategi Perusahaan

Perusahaan saat ini tidak bisa terus menerus mempertahankan bentuk organisasi lama untuk menghadapi gelombang era revolusi industri 4.0 semuanya memerlukan keputusan kebijakan yang serba cepat namun akurat. Tidak bisa lagi melakukan layanan aktivitas kepada customernya dilakukan dengan birokrasi yang berbelit-belit bahkan harus dilakukan beberapa hirarchy untuk melakukan persetujuan.



Gambar 14.2 Organisasi Matrik

Sumber: *Organizational Structuring and Work Units* (Collins, 2018)

Penggunaan struktur organisasi (Pawar et al., 2020) yang saat ini dipergunakan oleh perusahaan, meliputi:

Struktur organisasi sederhana, digunakan oleh perusahaan kecil dimana pemilik perusahaan sebagai pimpinanya, sedangkan pegawai lain bertugas merangkap berbagai fungsi untuk melakukan implementasi kegiatan dengan pengaturan tugas, tanggung jawab dan komunikasi ditetapkan secara informal.

1. Struktur organisasi fungsional merupakan pengaturan sumber daya manusia, tugas serta teknologi yang digunakan untuk mengelola bisnis dibagi dalam kelompok-kelompok fungsional yang terpisah seperti pemasaran, operasi, keuangan dengan pengaturan prosedur secara formal, untuk maksud mengkoordinasikan dan mengintegrasikan unit-unit

tersebut secara fungsional guna mencapai hasil yang lebih baik.

2. Struktur Divisi merupakan struktur yang dipergunakan oleh perusahaan maupun pemerintahan didasarkan pada pengelompokan unit atau divisi yang diberikan kewenangan otonom oleh Kantor Pusat/Pemerintahan. Sedangkan unit lain yang berhubungan langsung dengan operasional seperti unit Pemasaran, Bisnis yang memiliki spesialisasi fungsional guna mengelola produk, jasa yang menjadi tanggung jawab implementasi maupun pencapaiannya. Pada beberapa perusahaan yang semakin berkembang maka unit fungsional tersebut sudah tidak mampu menangani beberapa kegiatan yang membutuhkan penanganan yang fokus dan dibutuhkan kemandirian untuk penetapan kebijakannya, sehingga dibentuk beberapa Unit Bisnis Strategis.
3. Struktur perusahaan induk (*Holding Company*) merupakan induk perusahaan yang menaungi beberapa perusahaan yang menjadi pemilik perusahaan karena kepemilikan saham. Untuk pengaturan strategy dan kebijakan secara umum dilakukan oleh perusahaan induk sedangkan yang berkaitan dengan operasional diserahkan sepenuhnya pada perusahaan anak.
4. Struktur Organisasi Matriks (*matrix organizational structure*) merupakan penunjukan personal fungsional dan staf fungsional ditunjuk untuk melakukan kegiatan bidang fungsional dasar maupun ditunjuk sebagai manajer proyek atau produk baru, sehingga memiliki kewenangan, tanggung jawab atas kegiatannya, evaluasi dan kontrol dilakukan oleh lebih dari satu unit yang menjadi lintasan aktivitas pelaksanaan pekerjaannya.
5. Struktur Tim Produk (*Product team structure*) merupakan penunjukan tugas kepada personil maupun staf fungsional untuk menangani produk, maupun proses serta proyek baru, dengan diberikan

kewenangan yang lebih luas dalam mengelola aktivitas penugasan tersebut, sampai berjalan penugasan tersebut berjalan dengan lancar, kemudian diserahkan kembali kepada unit organisasi yang memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan struktur organisasi.

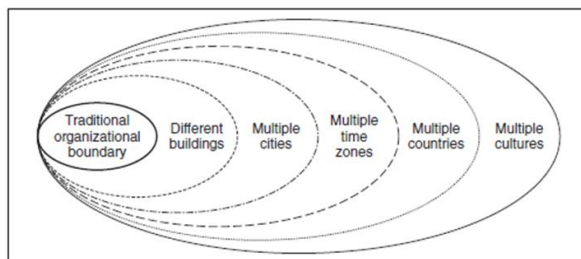
Perubahan yang terjadi selama satu abad dalam dunia bisnis, yang menyebabkan organisasi perusahaan mengalami perombakan (Azeem et al., 2021), disebabkan terjadinya:

1. Globalisasi memaksa para pemilik perusahaan melakukan penghitungan ulang dalam mengembangkan perusahaannya tidak hanya beroperasi di satu negara namun perusahaan tersebut beroperasi diseluruh dunia dengan melakukan penetapan strategi dan operasi perusahaan berdasarkan lintas negara
2. Internet merupakan sarana untuk berkomunikasi secara cepat, dan mengakses data dengan mudah, dan dipergunakan dalam bertransaksi perdagangan melalui internet seperti *e-commerce*.
3. Kecepatan menggunakan serba komputer, digitalisasi berpengaruh besar pada operasional dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan.

Dalam perkembangan terbaru telah tercipta perusahaan tanpa batas (*bounderyless organization*) yaitu perusahaan telah mengembangkan mulai dari sumber daya manusia, teknologi informasi dan komunikasi (Saifuddin, 2020), *job description* serta struktur organisasi yang berubah sekali dibandingkan dengan perusahaan yang masih menggunakan struktur organisasi tradisional, dimana pelanggan ataupun pihak lain bisa langsung berhubungan dengan seluruh organisasi tanpa harus memperhatikan hirarki hubungan yang diterapkan pada organisasi tradisional melintasi batas fungsional, bisnis dan geografis.

Pada masa globalisasi, internet, kecepatan akhirnya membutuhkan suatu pengaturan baru terhadap organisasi yang ada yaitu perusahaan-perusahaan besar di seluruh dunia sedang menuju ke Struktur Organisasi *B-Web* guna mengimbangi terjadinya perdagangan secara *metaverce*. Struktur Organisasi *B-Web* merupakan organisasi yang kemunculannya didorong adanya internet untuk menghasilkan produk, layanan cerdas tanpa batas, menggabungkan sumber daya dunia yang berlimpah secara digital. Struktur organisasi tradisional secara perlahan akan ditinggalkan oleh perusahaan bisnis kelas dunia dan beralih menggunakan strktur organisasi secara virtual (Robbins & Judge, 2003).

Penekanan pada struktur organisasi virtual adalah melaksanakan aktivitas bukan atas nama perorangan sudah menjadi suatu kebutuhan *teamwork* organisasi. Di bawah ini di gambarkan dispersi yaitu berkembangnya suatu organisasi tradisional menjadi berkembang ke dalam berbagai bentuk organisasi yang modern (Andriani et al., 2022), sehingga mampu mndeskripsikan berbagai tantangan yang dihadapi oleh perusahaan pada era digital. Kecepatan dalam perubahan harus juga diikuti oleh adanya perubahan organisasi disertai dengan job description serta *Standar Operating Procedure* (SOP) sehingga menjadi satu kesatuan yang saling melengkapi. Pengembangan organisasi perusahaan berpindah dari tradisional ke modern sebagaimana terlihat pada gambar 14.3:



Gambar 14.3 Disperse Organisasi Maya

Sumber: *Structure, strategy, and success factors for the virtual organization* (MARSHALL, 2007).

Pada masa globalisasi, internet, kecepatan akhirnya membutuhkan suatu pengaturan baru terhadap organisasi yang ada yaitu perusahaan-perusahaan besar di seluruh dunia sedang menuju ke Struktur Organisasi *B-Web* guna mengimbangi terjadinya perdagangan secara metaverse. Struktur Organisasi *B-Web* merupakan organisasi yang kemunculannya didorong adanya internet untuk menghasilkan produk, layanan cerdas tanpa batas, menggabungkan sumber daya dunia yang berlimpah secara digital. Struktur organisasi tradisional secara perlahan akan ditinggalkan oleh perusahaan bisnis kelas dunia dan beralih menggunakan struktur organisasi secara virtual. Penekanan pada struktur organisasi virtual adalah melaksanakan aktivitas bukan atas nama perorangan sudah menjadi suatu kebutuhan teamwork organisasi. Di bawah ini di gambarkan dispersi yaitu berkembangnya suatu organisasi tradisional menjadi berkembang ke dalam berbagai bentuk organisasi.

Daftar Pustaka

- Abdurohim. (2021a). *BAB 9 Devolusi Sumber Daya Manusia Di Era Digital* (Vol. 1). <https://isbn.perpusnas.go.id/Account/SearchBuku?searchTxt=9786236995365&searchCat=ISBN>
- Abdurohim. (2021b). *BAB 12: Analisa Kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN)* (P. N. B. Malau & E. Sudarmanto, Eds.; 1st ed., Vol. 1). INSANIA. <http://insaniapublishing.com>
- Abdurohim. (2022). *Business Planning Models And Strategies To Achieve Optimal Results. Osf.Oi.*
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022). *The Effect Of Professional Competence, Motivation, And Discipline Of Work On Teacher Performance In High School Abpura District, Jayapura City.*
- Ahmad, A. R., Yee, K. S., Isa, K., Soon, N. K., & Sapry, H. R. M. (2019). The job specification and job description for Indonesian workers in Malaysian construction industry. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5C). <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1036.0585C19>
- Andriani, A. D., Suhartini, E., Pangarso, A., Pradesa, H. A., Agustina, I., Amin, S., Utami, N. E., Abdillah, H. Z., Suarlin, S., Winarni, W., Koynja, J. J., Rahmisyari, R., Sofyanty, D., Abdurohim, A., & Kusnadi, I. H. (2022). *Perilaku dalam Organisasi.* In S. Suwandi (Ed.), *Eureka Media Aksara.* Eureka Media Aksara.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on

- organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 29(3), 331–357. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2012.03.006>
- Collins, J. (2018). Organizational Structuring and Work Units. *HR Management in the Forensic Science Laboratory*, 237–253. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801237-6.00014-2>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808–821. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Gaikwad, U., Mookaiah, M., Karthekeyan, S., Wakde, M., Noufal, M. P., Chilukuri, S., Sharma, D., Jalali, R., & Nangia, S. (2022). Standard Operating Procedure (SOP) for mould room practices and simulation of head neck cancer patients undergoing proton therapy. *Technical Innovations & Patient Support in Radiation Oncology*, 24, 48–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tipsro.2022.09.003>
- Hanafi, A. S., Bahri, S., Shabri, D. M., & Majid, A. (2018). *Pengaruh Struktur Organisasi Dan Analisis Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi pada SMK SMTI Kementerian Perindustrian di Indonesia)* (Vol. 7, Issue 2).
- Hertelendy, A. J., McNulty, E., Mitchell, C., Gutberg, J., Lassar, W., Durneva, P., & Rapp, D. (2021). Crisis leadership: The new imperative for MBA curricula. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100534. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100534>

- Kim, J. (Sunny), Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92(September 2020), 102691. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102691>
- Margaret, A. W., & Garry, D. B. (2011). *The Management of Technology and Innovation A Strategic Approach*. <http://www.cengage.com/custom/makeityours/whitebruton>.
- MARSHALL, P. (2007). Structure, strategy and success factors for the virtual organization. In *E-Commerce and V-Business* (pp. 219–244). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6493-6.50013-7>
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, & Sunarsi, D. (2020). *Organizational Servant Leadership*. <https://doi.org/10.51629/IJEAMAL.V11I2.8>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2003). Organizational Behavior Fifteenth Edition. In *Pearson*.
- Roels, N. I., Estrella, A., Maldonado-Salcedo, M., Rapp, R., Hansen, H., & Hardon, A. (2022). Confident futures: Community-based organizations as first responders and agents of change in the face of the Covid-19 pandemic. *Social Science & Medicine*, 294, 114639. <https://doi.org/10.1016/J.SOCSCIMED.2021.114639>
- Sertsios, G. (2020). Corporate finance, industrial organization, and organizational economics. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101680. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101680>
- Shank, D. B., & Burns, A. (2022). How does employees' behavior change how we feel about their organization? Transfer of affective impressions between employees and organizations. *Social Science Research*, 105, 102723.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2022.102723>

- Suwandi, S., Ardianingsih, A., Akadiati, V. A. P., Ismail, V., Nuwa, C. A. W., Adam, E., Widaryanti, W., Fuad, M., Ristiyana, R., Sugiri, D., Maghfur, I., Wahab, A., Rahayu, M., Abdurohim, A., & Kusumastuti, R. (2022). Mengukur Kinerja Perusahaan melalui Analisis Laporan Keuangan. In S. Suwandi (Ed.), *Eureka Media Aksara*. Eureka Media Aksara.
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development Sixth Edition* (Vol. 6).
- William, J. R., Jacqueline, M. S., & Roland, L. S. (2016). *Practicing Organization Development Leading Transformation and Change*.
- Yaşlıoğlu, M. M., Şap, Ö., & Toplu, D. (2014). An Investigation of the Characteristics of Learning Organizations in Turkish Companies: Scale Validation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 726–734.
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.09.037>

Profil Penulis



Dr. Abdurohim, S.E., M.M.

Penulis kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President* pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra). Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, *Manajemen Human Capital*, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan. Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017), Pendidikan Magister Manajemen (S2)-Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989). Saat ini sebagai pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jenderal Achmad Yani, Cimahi, Jawa Barat. Telah menyelesaikan penulisan buku (Kolaborasi) sebanyak: 62 buah *Book Chapter*.

Email: abdurohim@mn.unjani.ac.id

PENGAMBILAN KEPUTUSAN ORGANISASI

Dr. Putri Anggreni, S.E., M.Pd.
Universitas Mahendradatta

Pendahuluan

Pengambilan keputusan adalah proses memilih diantara beberapa alternatif. Kadang-kadang proses ini sangat sederhana, dan alternatif yang paling baik mudah ditentukan. Terkadang organisasi juga akan menghadapi sebuah proses rumit atau organisasi juga akan menemui proses yang berkepanjangan karena alternatif yang ada cukup banyak dan rasional. Bagaimana organisasi harus mengambil keputusan ketika organisasi menghadapi persoalan seperti ini? Biasanya keputusan diambil dengan cara berdiskusi, meyakinkan, dan kemudian mungkin dengan cara kompromi diantara para anggota. Namun demikian, apakah organisasi sedang menghadapi pengambilan keputusan yang obyektif atautkah yang subyektif, organisasi sebaiknya selalu menempuh langkah yang sistematis dalam proses pengambilan keputusan.

Kehidupan organisasi dari waktu ke waktu berjalan sangat dinamis, penuh dengan perubahan yang serba cepat dan terkadang mengejutkan. Perubahan organisasi tidak saja bersumber dari luar negeri tetapi justru seringkali berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Banyak tekanan yang mengharuskan organisasi mengadakan perubahan, misalnya: kelambatan dalam pengambilan keputusan dan kelambatan dalam komunikasi, memaksa organisasi mengadakan

perubahan. Seringkali terjadi organisasi tidak mengambil keputusan atau terlambat mengambil keputusan atau keputusan yang diambilnya tidak tepat.

Membuat keputusan merupakan bagian dari kehidupan kita sehari-hari baik secara individu ataupun secara kelompok, terutama dalam suatu organisasi. Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju atau mundurnya suatu organisasi. Pengambilan keputusan yang tepat akan menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik, namun sebaliknya pengambilan keputusan yang salah akan berdampak buruk pada roda organisasi dan administrasinya. Pembuat keputusan harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik.

Pengambilan keputusan membutuhkan keterampilan mulai dari proses pengumpulan informasi, pencarian alternatif keputusan, memilih keputusan, hingga mengelola akibat ataupun konsekuensi dari keputusan yang telah diambil. Keputusan dan kebijakan merupakan alat untuk mencapai. Pembuatan keputusan juga dilihat sebagai suatu proses dominan seseorang (pembuat keputusan) memilih dari dua atau lebih alternatif tindakan yang memungkinkan. Proses dominan manajer memilih dua atau lebih alternatif tindakan yang memungkinkan mulai dari dasar, gaya, dan teknik pelibatan *stakeholder*.

Proses pengambilan keputusan terkait dengan ketepatan pendekatan yang dilakukan baik tidaknya suatu hasil keputusan tergantung pada pendekatan yang digunakan. Setiap pendekatan mempunyai kelebihan yang berbeda-beda tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi. Oleh karena itu, penggunaan suatu pendekatan tidak efektif untuk memecahkan semua masalah yang dihadapi.

Pengambilan Keputusan

Keputusan (*decision*) secara harfiah berarti pilihan (*choice*). Pilihan yang dimaksud di sini adalah pilihan dari dua atau lebih kemungkinan, atau dapat dikatakan pula

sebagai keputusan dicapai setelah dilakukan pertimbangan dengan memilih satu kemungkinan pilihan. Seperti yang diungkapkan oleh Indriyo (2000), bahwa keputusan terkait dengan ketetapan atau penentuan suatu pilihan yang diinginkan. Definisi di atas mengandung pengertian, dalam keputusan yaitu:

1. Ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan;
2. Ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik; dan
3. Ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekati pada tujuan tersebut.

Pengertian keputusan, selanjutnya dikutipkan pendapat para ahli mengenai pengertian pengambilan keputusan. Menurut Steiner (2010), pengambilan keputusan didefinisikan sebagai suatu proses manusiawi yang didasari dan mencakup baik fenomena individu maupun sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta, menyimpulkan sebuah pilihan dari antar alternatif dengan maksud bergerak menuju suatu situasi yang diinginkan. Pengertian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.

Steers (1980) mengemukakan bahwa "*decision making is a process of selecting among available alternatives*". Artinya bahwa pengambilan keputusan menyangkut pilihan dari berbagai macam alternatif yang ada dalam organisasi. Selanjutnya Koontz (1998) mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan seleksi berbagai alternatif tindakan yang akan ditempuh merupakan inti perencanaan. Dunn (1992), mendefinisikan bahwa pengambilan keputusan sebagai seleksi berbagai alternatif kegiatan yang diusulkan untuk memecahkan masalah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan senantiasa berkaitan dengan problem atau masalah dalam organisasi, sifat

hakiki dari pengambilan keputusan adalah memilih satu dua atau lebih alternatif pemecahan masalah menuju satu situasi yang diinginkan melalui keputusan atau penetapannya orang berharap akan tercapai suatu pemecahan masalah dari problem yang terjadi.

Siagian (2008), menjelaskan bahwa pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil.

Kusnadi (2005), menjelaskan yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada. Pengertian tersebut menunjukkan dengan jelas beberapa hal, yaitu:

1. Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan;
2. Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara asal jadi karena cara pendekatan kepada pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu. Sistematika tertentu perlu didasarkan pada:
 - a. Kemampuan organisasi dalam arti tersedianya sumber-sumber materil yang dapat dipergunakan untuk melaksanakan keputusan yang diambil.
 - b. Tenaga kerja yang tersedia serta kualifikasinya untuk melaksanakan keputusan.
 - c. Filsafat yang dianut organisasi.
 - d. Situasi lingkungan internal dan eksternal yang menurut perhitungan akan mempengaruhi roda administrasi dan manajemen dalam organisasi.

3. Bahwa sebelum suatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakikat masalah itu terlebih dahulu diketahui dengan jelas.
4. Pemecahan tidak dapat dilakukan hanya berdasarkan intuisi, akan tetapi pula perlu berdasarkan pada fakta yang terkumpul dengan sistematis, terolah dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta/data itu dapat dipercayai.
5. Keputusan yang diambil adalah keputusan yang dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisis secara matang. Terkait dengan fungsi tersebut, maka tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan:
 - a. Tujuan yang bersifat tunggal. Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya bahwa sekali diputuskan, tidak ada kaitannya dengan masalah lain; dan
 - b. Tujuan yang bersifat ganda. Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan menyangkut lebih dari satu masalah, artinya keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua (atau lebih) masalah yang bersifat kontradiktif atau yang bersifat tidak kontradiktif.

Dalam Dekdinas (2002), konklusi yang diperoleh mengenai pengambilan keputusan adalah: tujuan pengambilan keputusan itu bersifat tunggal, dalam arti bahwa sekali diputuskan, tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain, kemungkinan kedua adalah tujuan pengambilan keputusan dapat juga bersifat ganda (*multiple objective*) dalam arti bahwa satu keputusan yang diambilnya itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih yang sifatnya kontradiktif.

Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-

tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal dari fungsi perencanaan. Prosesnya mulai dan berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman. Urutan-urutan langkah-langkahnya dalam Oteng (1985) yaitu sebagai berikut:

1. Penentuan masalah;
2. Analisa situasi yang ada;
3. Pengembangan alternatif-alternatif;
4. Analisa alternatif-alternatif;
5. Pilihan alternatif yang paling baik.

Pendapat di atas, menegaskan bahwa sebenarnya proses pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif pemecahan masalah untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik. Bila dilakukan secara nalar, memang proses ini lebih panjang dan makan waktu, namun kemungkinan kesalahannya dapat diperkecil.

Keputusan yang diambil akan dapat diasumsikan baik bila telah memenuhi ketentuan-ketentuan dalam Anoraga (2001) sebagai berikut:

1. Keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi.
2. Sedapat mungkin cepat dan tepat.
3. Bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut.
4. Bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada.
5. Berdampak negatif seminim mungkin.
6. Menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai.
7. Keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang.

Dengan demikian di dalam mengambil sebuah keputusan, harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut dalam Nursalam (2003):

1. Dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan.
2. Pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber-sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi.
3. Masalah harus diketahui dengan jelas.
4. Pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis.
5. Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang.

Apabila pengambilan keputusan tidak didasarkan pada kelima hal di atas, akan menimbulkan berbagai masalah:

1. Tidak tepatnya keputusan.
2. Tidak terlaksananya keputusan karena tidak sesuai dengan kemampuan organisasi baik dari segi manusia, uang maupun material.
3. Ketidakmampuan pelaksana untuk bekerja karena tidak ada sinkronisasi antara kepentingan organisasi dengan orang-orang di dalam organisasi tersebut.
4. Timbulnya penolakan terhadap keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai tindakan yang memanfaatkan berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi. Oleh karena itu, pengambilan sebuah keputusan bukanlah sebuah hal yang mudah, Karena sebuah keputusan adalah permulaan dari sebuah risiko. Benar, setiap keputusan

mengandung sebuah risiko, yang mau tak mau harus dihadapi ke depannya, terutama oleh sang pengambil keputusan, yaitu manajer.

Tahapan Proses Pengambilan Keputusan

Setiap keputusan yang diambil itu merupakan perwujudan kebijakan yang telah digariskan. Oleh karena itu, analisis proses pengambilan keputusan pada hakikatnya sama saja dengan analisis proses kebijakan. Terdapat berbagai pendapat tentang proses pengambilan keputusan, antara lain:

1. Menurut Campbell, Reece & Michell (2004), adalah sesuatu yang dapat menentukan tujuan, mengidentifikasi pilihan, menganalisis informasi, dan menentukan pilihan.
2. Hasan (2002), mengemukakan langkah-langkah dalam mengambil keputusan meliputi: menuliskan pertanyaan, menentukan pilihan-pilihan, mengumpulkan informasi, membuat daftar pro dan kontra, dan mengambil keputusan.
3. Kusrini (2007), mengemukakan lima langkah dalam pengambilan keputusan yakni mendefinisikan tujuan, mengumpulkan data yang relevan, menghasilkan pilihan yang layak, membuat keputusan, dan mengimplementasikan dan mengevaluasi.
4. Tohirin (2013), menjelaskan proses pengambilan keputusan meliputi sebagai berikut:

- a. Perumusan Masalah.

Dalam hal ini pemimpin diharapkan mampu merumuskan masalah yang ada di dalam suatu organisasi. Suatu masalah hadir karena:

- 1) Adanya gap atau kesenjangan antara kenyataan, titik berangkat, dengan tujuan yang ingin diraih atau standar yang ingin dicapai.
- 2) Adanya halangan dan kesulitan untuk menjembatani kesenjangan itu.

- 3) Adanya kemungkinan penyelesaian masalah bila perumusannya benar.

Perumusan masalah juga terkait dengan sudut pandang. Karenanya beberapa proses harus dipastikan hadir. Apakah ciri suatu perumusan masalah yang baik? Sebuah perumusan yang baik mengidentifikasi semua elemen-elemen yang relevan, elemen apa yang absen, dan elemen apa yang perlu ditambahkan. Perumusan masalah dimulai dengan mengkaji fakta-fakta yang ada. Sering kali hal yang kedengarannya sederhana ini menjadi sumber kegagalan pengambilan keputusan yang benar. Masalah yang sering muncul dalam pengkajian fakta adalah pemimpin dan orang yang ada di sekitarnya sering mem-baurkan fakta dengan tafsiran tentang fakta tersebut. Sebuah perumusan yang baik mengidentifikasi semua elemen-elemen yang relevan, elemen apa yang absen, dan elemen apa yang perlu ditambahkan.

- b. Pengumpulan dan Analisis Data.

Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada. Adapun proses pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Fase pengumpulan fakta.
- 2) Fase penemuan ide.
- 3) Fase penemuan solusi.

Fase pengumpulan data/fakta meliputi kegiatan mendefinisikan masalah serta mengumpulkan masalah serta menganalisis data yang penting. Satu cara untuk meningkatkan kemampuan pengumpulan data adalah dengan mulai dulu melihat masalah yang ada secara luas dan kemudian melanjutkannya dengan menentukan sub masalah yang ada. Dalam hal ini, diperlukan kemampuan untuk membedakan antara gejala

dari masalah yang sebenarnya. Fase penemuan ide meliputi kegiatan pengumpulan ide-ide yang mungkin dipakai dan kemudian mencari ide yang terbaik. Dapat saja berbagai ide yang ada dimodifikasi dan dikombinasikan. Fase penemuan solusi ini meliputi kegiatan mengidentifikasi dan mengevaluasi pemecahan yang mungkin dilakukan dan bagaimana cara melakukan. Kegiatan dalam fase ini meliputi penentuan pendapat, analisis dan penerimaan/pemberian kritik. Setiap ide yang ada diberi nilai/bobot masing-masing.

c. Pembuatan Alternatif-alternatif Kebijakan.

Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya. Cara pemecahan ini hendaknya selalu diusahakan adanya alternative-alternatif beserta konsekuensinya, baik positif maupun negatif. Oleh sebab itu, seorang pimpinan harus dapat mengadakan perkiraan sebaik-baiknya. Untuk mengadakan perkiraan dibutuhkan adanya informasi yang secukupnya dan metode perkiraan yang baik. Perkiraan itu terdiri dari berbagai macam pengertian:

- 1) Perkiraan dalam arti proyeksi, perkiraan yang mengarah pada kecenderungan dari data yang telah terkumpul dan tersusun secara kronologis.
- 2) Perkiraan dalam arti prediksi, perkiraan yang dilakukan dengan menggunakan analisis sebab akibat.
- 3) Perkiraan dalam arti konjeksi, perkiraan yang didasarkan pada kekuatan intuisi (perasaan). Intuisi di sini sifatnya subjektif, artinya tergantung dari kemampuan seseorang untuk mengolah perasaan.

d. Pemilihan Salah Satu Alternatif Terbaik.

Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya. Pengambilan keputusan oleh pimpinan, kaitannya dengan pemilihan alternatif pemecahan masalah, akan melibatkan semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan. Hal ini karena kekuasaan pimpinan tidak dapat dioperasionalkan apabila tidak didukung dan dibantu oleh seluruh personal yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beda.

Dalam Hikmat (2009), pimpinan harus mengembangkan konsep kerja sama antar personal agar pelaksanaan alternatif pemecahan masalah lebih cepat dan mudah. Kerja sama dapat diciptakan jika pimpinan memiliki keterampilan manusiawi.

e. Pelaksanaan Keputusan.

Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pemimpin harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain. Pelaksanaan pengambilan keputusan sering menjadi masalah karena keputusan yang mesti ditanggapi oleh banyak orang malah ditangani oleh sedikit orang.

f. Pemantauan dan Pengevaluasian.

Hasil pelaksanaan setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat. Penilaian ulang perlu diadakan. Faktor-faktor penentu yang akan dinilai harus diputuskan sejak awal dan tidak setelah pelaksanaan ber-jalan. Dengan cara ini

memang akan mudah terjadi debat yang hangat, namun akurasi akan lebih terjamin. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka disimpulkan tahapan proses pengambilan keputusan yang dimaksud dalam tulisan ini adalah:

- 1) Perumusan masalah;
- 2) Penentuan kriteria pemecahan masalah;
- 3) Pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah;
- 4) Penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah;
- 5) Pemilihan alternatif yang terbaik;
- 6) Penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih.

Daftar Pustaka

- Adair, J. (2007). *Decision Making and Problem Solving Strategies*. London: Kogan Page.
- Anoraga, P. (2001). *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Campbell, M.A., Reece, J.B., & Michell, L.G. (2004). *Biologi*. Jilid 3. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Wasmen. Jakarta: Erlangga.
- Depdiknas R.I. (2002). *Proses Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama.
- Dunn, W.N. (1992). *Analisa Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Hanindita.
- Hasan, M.I. (2002). *Pokok-pokok Teori Materi Pengambilan Keputusan*. Penerbit: Universitas Negeri Malang.
- Hikmat. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Indriyo, G. (2000). *Manajemen Pemasaran*. BPF: Yogyakarta.
- Koontz. (1998). *Manajemen*. (Terjemahan Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Kusnadi, dkk. (2005). *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Kusrini. (2007). *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: ANDI.
- Nursalam. (2003). *Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan: Pendekatan Praktis*. Jakarta: Salemba Medika.
- Oteng, S. (1985). *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Aksara.
- Siagian, P.S. (2008). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Steers, R.M. (1980). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Steiner, A.G. (2010). *Kebijakan Strategi Manajemen*. (Terjemahan Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta: Erlangga.

Sunarto. (2004). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Amus.

Tohirin. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Profil Penulis

Dr. Putri Anggreni, S.E., M.Pd.



Penulis lahir di Denpasar pada tanggal 7 Mei tahun 1974, ketertarikan menjadi seorang dosen memotivasi penulis untuk melanjutkan studi pada jenjang S1, S2, dan S3. Berdomisili di Jakarta dan memiliki nama pena Gek Putri yang mencintai dunia tulis menulis seperti kelopak sakura yang mencintai embun.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen dan Pendidikan. Dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Selain sebagai pengajar dan peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi masyarakat, bangsa, dan negara. Beberapa karya bukunya antara lain: Pemasaran Sebagai Penentu Produktivitas Pekerja Seni Di Bali (2021), Manajemen Sumber Daya Manusia (2021), Manajemen Perencanaan Pembangunan (2022), Bunga Rampai: Penerapan Literasi Digital Berbasis Kearifan Lokal Dalam Pembelajaran Ekonomi (2022), Book Chapter: Evaluasi Kinerja Global (2023).

Memiliki kata-kata mutiara dalam menulis adalah sebagai berikut: Menulis adalah mencipta, dalam suatu penciptaan seseorang mengarahkan tidak hanya semua pengetahuan, daya, dan kemampuannya saja, tetapi ia sertakan seluruh jiwa dan napas hidupnya (Stephen King).

Email: gekcay@gmail.com

KONSEP MANAJEMEN TALENTA

Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM., CPLM., CHRMP.
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Sejarah Manajemen Talenta

Talent Management pertama kali diperkenalkan dan kemudian diubah menjadi buku dengan nama yang sama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones dan Beth Axelrod. Untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan sistematis untuk mengimplementasikan aktivitas manajemen talenta tersebut (LBA Consulting Group, 1990). Faktor-faktor tersebut meliputi enam syarat SDM yang harus dipenuhi. Keenam syarat tersebut adalah: budaya berorientasi kinerja, perputaran karyawan rendah, kepuasan karyawan relatif tinggi, staf SDM berkualitas tinggi, efektivitas investasi dalam bentuk kompensasi dan pengembangan karyawan, serta proses seleksi dan evaluasi kinerja karyawan berbasis kompetensi. Topik-topik ini kemudian diteliti dan dikembangkan lebih lanjut sebagai bagian dari strategi manajemen kompetensi manajemen SDM.

Konsep manajemen talenta lahir dan berkembang sebagai tanggapan terhadap fenomena *War for Talent*, pertama kali diperkenalkan pada tahun 2007 oleh Steven Hankin dari McKinsey & Company berdasarkan studi beberapa perusahaan Amerika dan kemudian dipublikasikan di Harvard Business. Tinjauan Bisnis pada tahun 2001. Fenomena *War for Talent* untuk bakat kemudian menciptakan kesadaran baru di perusahaan dan organisasi tentang *talent* adalah kunci strategis untuk

keberhasilan organisasi dan harus diidentifikasi, dikembangkan dan dipelihara sebagai aset perusahaan yang penting. Meskipun manajemen talenta telah diidentifikasi sebagai topik terpenting dalam SDM saat ini dan di masa depan, banyak pakar dan praktisi mencari pendekatan strategis yang bertanggung jawab atas fungsi yang membentuk sistem manajemen talenta strategis.

Definisi dan Pentingnya Manajemen Talenta bagi Tiap Organisasi Kerja

Kata “talenta” berasal dari kata kemampuan atau bakat tiap individu. Oleh karena itu, talenta dapat diartikan sebagai upaya untuk memimpin individu-individu berbakat dalam suatu organisasi kerja. Diharapkan upaya tersebut akan memungkinkan individu menggunakan bakat atau keterampilannya untuk mendukung pencapaian tingkat pencapaian organisasi yang tinggi. Akibatnya, istilah talenta atau kemampuan di bidang SDM lebih sering dibicarakan baik secara sains maupun praktik. Karena dengan mengoptimalkan SDM, suatu organisasi mampu menerapkan proses produksi, mengelola sumber daya secara efektif dan efisien, serta membedakan perusahaan atau organisasi mana yang dapat memperoleh keunggulan kompetitif.

Penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan lebih dari yang diharapkan (Knez & Ruse, Berger & Berger, 2004). Dengan demikian, manajemen kompetensi dapat dikelola karena keunggulan SDM dan berpotensi menjadi pemimpin internal dalam organisasi, memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan organisasi kerja lainnya. Tujuannya adalah untuk memberikan pemimpin masa depan dalam organisasi serta kompetensi inti (Pella dan Inayati, 2011).

Manajemen talenta penting bagi setiap organisasi kerja untuk menjaga keberlangsungan organisasi. Hal ini dapat dijelaskan dengan fakta bahwa melalui manajemen talenta yang baik, organisasi kerja memiliki talenta karyawan berkinerja tinggi yang mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi Manajemen Talenta

Fungsi manajemen talenta sebagai suatu proses yang diterapkan untuk memastikan bahwa posisi kunci dalam organisasi diisi secara internal dengan terlebih dahulu menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Setelah itu, pengembangan bakat terjadi pada sekelompok karyawan perusahaan dengan keterampilan dan kualifikasi keterampilan yang tinggi (Darmin dan Afifah, 2011). Machado (2017), mengklaim bahwa manajemen kompetensi merupakan bagian integral dari manajemen orang. Manajemen talenta berfokus pada menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan talenta untuk kepentingan organisasi kerja.

Secara garis besar dibagi atas tiga fungsi utama, yaitu *attracting*, *developing*, dan *maintaining*. Apabila organisasi kerja hanya berfokus pada satu fungsi dan mengabaikan implementasi secara seimbang fungsi lainnya, manajemen talenta belum dapat mencapai ideal. Organisasi kerja perlu berpola preventif atas masalah-masalah SDM yang disebabkan oleh implementasi yang kurang baik.

Talent Management Process Model

Poin-poin utama talent management sebagai berikut:

1. ***Planning***: Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses Talent Management. Ini melibatkan hal-hal berikut: Mengidentifikasi kebutuhan modal manusia. Mengembangkan deskripsi pekerjaan dan peran kunci. Mengusulkan rencana perekrutan tenaga kerja.
2. ***Attracting***: Memutuskan apakah sumber rekrutmen harus internal atau eksternal dan mencari individu yang cocok untuk mengisi posisi yang kosong melalui: Portal Pekerjaan seperti www.ncc.goc.ng, dll. Jaringan Sosial seperti LinkedIn dan Twitter. Rujukan.

3. **Selecting:** Merekrut dan menyeleksi personel. Ini melibatkan langkah-langkah berikut; Mengatur tes tertulis dan wawancara. Meneliti kandidat yang paling cocok untuk profil.
4. **Developing:** Pada tahap ini, karyawan disiapkan sesuai dengan dan untuk organisasi dan profilnya. Langkah- langkah berikut terlibat dalam proses; Melaksanakan program orientasi atau program orientasi. Meningkatkan keterampilan, bakat, dan kecakapan personel agar sesuai dengan profil. Penyuluhan, pembinaan, pembinaan, pendidikan, pendampingan karyawan dan rotasi pekerjaan.
5. **Retaining:** Retensi karyawan sangat penting untuk keberadaan dan kelangsungan hidup organisasi. Berikut ini adalah teknik-teknik retensi karyawan; Promosi dan penambahan. Memberikan peluang pertumbuhan dengan menyerahkan proyek-proyek khusus. Pengambilan keputusan partisipatif. Mengajarkan keterampilan kerja baru. Mengidentifikasi kontribusi dan upaya individu.
6. **Transitioning:** Manajemen talent/bakat bertujuan pada transformasi keseluruhan karyawan untuk mencapai visi organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui manfaat pensiun bagi karyawan, melakukan wawancara keluar, dan perencanaan suksesi atau promosi internal.

Dampak dan Manfaat Pengelolaan Talenta

Efektivitas dan kualitas dari kinerja karyawan akan berdampak langsung pada hasil dari sebuah kegiatan usaha. Yzng pertama dengan melalui sebuah penilaian terhadap seorang karyawan, perusahaan juga mengetahui secara pasti kelebihan dan kekurangan karyawan, dan bagian mana yang sebaiknya dikembangkan. Bagi perusahaan, manajemen bakat juga membantu divisi HRD dalam merumuskan kebijakan-kebijakan baru yang menguntungkan di masa depan dan dapat membantu sebuah perusahaan tersebut untuk berkembang. Yang kedua, dengan mengakses data agar tim divisi HRD

perusahaan bisa mendapatkan data penting terkait karyawan dengan cepat dan mudah saat diperlukan.

Manfaat dari pengelolaan Talent Management yang diadakan di perusahaan telah mampu memberikan bekal bagi karyawan dalam meningkatkan kemampuan bekerja untuk menghasilkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

Strategi Manajemen Talenta

Kesuksesan dari pelaksanaan strategi manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi dengan tujuan untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul.

Kepentingan karyawan harus dapat diimbangi dengan menciptakan pasar tenaga kerja secara internal yang dapat menawarkan semua keuntungan yang diberikan oleh pasar eksternal untuk mengurangi pengunduran diri karyawan dan menghindari hilangnya karyawan yang bertalenta dan juga hilangnya biaya investasi yang sudah dikeluarkan. Strategi manajemen talenta terdiri dari pandangan tentang proses keterlibatan dalam menciptakan pangkalan bagi karyawan yang bertalenta.

Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007:41), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses Talent Management, yaitu nilai tenaga kerja, keadaan demografi, perubahan peran profesional SDM, dan mengembangkan kepemimpinan melalui kompetensi.

Menurut Chrisine Manopo (2010), terdapat empat faktor pendukung yang menjamin suksesnya sebuah manajemen talenta diimplementasikan dalam organisasi, antara lain dikendalikan oleh strategi bisnis, berintegrasi dengan proses bisnis, dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti), dan menetapkan pola pikir *talent*.

Inisiatif dan Proses *Talent Management*

1. *Talent Management Initiatives*

Para manajer dan otoritas yang lebih tinggi perlu mengambil inisiatif untuk membuka jalan bagi pengembangan pribadi dan hubungan jangka panjang dengan organisasi. Beberapa cara dimana seorang manajer dapat memotivasi dan mempertahankan karyawan adalah sebagai berikut *Recognition* (mengakui kontribusi karyawan dan pekerjaan mereka atas dasar individu, meningkatkan kepercayaan diri mereka), *Remuneration and Reward*, *Providing Opportunities* (memberikan beban proyek yang menantang kepada karyawan disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang sama, membuat mereka lebih percaya diri), *Role Design* (Peran karyawan dalam organisasi harus dirancang untuk membuat mereka tetap sibuk dan berkomitmen, harus cukup fleksibel untuk menanamkan dan beradaptasi dengan bakat dan pengetahuan karyawan), *Job Rotation* (Karyawan kurang antusias jika mereka melakukan jenis pekerjaan yang sama setiap hari), *Training and Development*, *Flexibility* (menyediakan lingkungan kerja yang fleksibel kepada karyawan membuat mereka lebih mudah beradaptasi dengan organisasi dan memunculkan kreativitas mereka), *Relationship Management* (Mempertahankan tempat kerja yang positif dimana karyawan bebas untuk mengekspresikan ide-ide mereka, mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan, mendorong karyawan untuk mencapai tujuan dan dihargai untuk kinerja yang lebih baik mengarah pada retensi karyawan), *Self-Motivation*.

2. *Framework for Talent Management*

Talent Management adalah suatu proses yang melibatkan keterkaitan antara hal-hal berikut:

- a. *Manpower Planning*: *Manpower Planning* dikenal sebagai Perencanaan Sumber Daya Manusia terdiri dari menempatkan jumlah orang yang

tepat, jenis orang yang tepat di tempat yang tepat, waktu yang tepat, melakukan hal - hal yang benar yang sesuai untuk pencapaian tujuan organisasi.

- b. *Performance Management*: Manajemen kinerja individu meliputi perencanaan kerja, menetapkan tujuan, menawarkan umpan balik dan ulasan, menawarkan kesempatan untuk belajar lebih banyak di bidangnya, dan memberi penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik.
- c. Imbalan dan insentif: Manajemen kinerja menjadi dasar pemberian penghargaan dan insentif kepada karyawan yang berkinerja sesuai atau lebih dari standar yang ditetapkan oleh organisasi. Hadiah dan insentif bisa berupa uang atau dalam bentuk pengakuan.
- d. Motivasi: Kinerja dianggap sebagai fungsi dari kemampuan dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pendidikan, pengalaman dan pelatihan yang merupakan proses jangka panjang untuk mengembangkan kemampuan.
- e. Perencanaan Suksesi: Proses dimana organisasi memastikan bahwa karyawan direkrut dan dikembangkan untuk mengisi setiap peran kunci dalam perusahaan.
- f. Pengembangan Kepemimpinan: Proses panjang dan berkelanjutan yang membentuk kepribadian individu dengan mengembangkan karakteristik individu mereka, memberikan dukungan kepemimpinan yang tulus dan membangun program yang akan terus memantau kualitas dan sifat program pengembangan kepemimpinan dan mengubahnya sesuai dengan lingkungan yang berubah.

Talent Management Challenges for Human Resource

Organisasi yang tidak dapat memenuhi harapan karyawan saat ini akan melihat penurunan keterlibatan

dan penurunan yang sesuai pada laba mereka. Terdapat tiga tantangan manajemen SDM: Menciptakan Budaya Keterlibatan/*Creating a Culture of Engagement* (menciptakan budaya keterlibatan untuk meningkatkan retensi akan menjadi tugas manajemen tantangan manajemen bakat utama), Menyesuaikan Frekuensi Umpan Balik/*Adjusting Feedback Frequency* (mengumpulkan umpan balik secara teratur dasar), Menarik Talenta Terbaik/*Attracting the Best Talent* (menarik talenta terbaik akan menjadi tantangan yang signifikan karena perusahaan berjuang untuk mempertahankan yang ada saat ini karyawan, serta mengisi lowongan dengan cepat).

Analisis Manajemen Talenta

Istilah manajemen talenta merupakan salah satu persoalan yang sudah lama menjadi topik sasaran yang terus dikaji dan dikembangkan baik dari kalangan akademisi maupun praktisi terutama di dunia industri untuk para *human resource* (HR), guna menjawab permasalahan-permasalahan yang terjadi di perusahaan terkait dengan pemenuhan strategi dan target bisnis perusahaan. Persoalan manajemen talenta memang menjadi satu hal yang penting dalam menjawab persoalan kebutuhan perusahaan terutama dalam hal mencapai keuntungan atau target bisnis perusahaan. Pada manajemen talenta merupakan serangkaian aktivitas dan proses yang meliputi pengidentifikasian secara sistematis pada posisi kunci yang mana menunjukkan kontribusi secara berbeda pada pencapaian keuntungan organisasi, pengembangan dari suatu talent pool dan kinerja tinggi dari pemegang suatu jabatan (pegawai) untuk perannya dalam organisasi, dan pengembangan dari suatu pembeda untuk sumber daya manusia sebagai fasilitas untuk jenjang karir dengan pegawai yang kompeten dan untuk memastikan komitmen secara berkelanjutan terhadap organisasi (Collings dan Mellahi, dalam Torgersen dan Vatne, 2014).

Pengembangan manajemen talenta harus menjadi prioritas utama organisasi supaya menghasilkan individu-individu yang mempunyai pengetahuan serta bakat yang terampil dalam bekerja. Menurut Siagian (2020) mengartikan manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang yang bertalenta. Menurut pendapat lainnya diutarakan Menurut Astuti & Minarsih (2018), manajemen talenta suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Sehingga Manajemen talenta sebagai proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta agar mereka dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses atau faktor yakni perekrutan, pelatihan, kompetensi, dan kompensasi.

Seringkali talenta dikaitkan dengan kemampuan, namun talenta itu sendiri juga dapat dikembangkan melalui latihan secara berkesinambungan. Sementara pegawai yang merujuk pada diri seorang talenta memiliki efek strategis yang serupa terhadap kinerja dan daya saing perusahaan di berbagai sektor, namun pada identifikasi strategis yang menjadi ciri dari pegawai yang merupakan talenta di setiap industri menjadi sangat berbeda (Sabuncu dan Karacay, 2016). Oleh karenanya, guna memudahkan dalam pendefinisian talenta yang dapat mengarah pada pencapaian kinerja hingga mencapai target perusahaan tentunya perlu dilakukan strategi identifikasi pada kompetensi talenta yang dapat menggambarkan atribut utama pegawai yang disebut talenta di suatu perusahaan.

Fondasi Dasar Implementasi Manajemen Talenta

Manajemen talenta bisa dibagi menjadi tiga proses besar, yaitu:

Talent Acquisition - Sebagai awal, *talent acquisition* sangatlah penting karena menentukan seberapa besar usaha dan waktu yang kita harus investasikan untuk

mengembangkan karyawan yang baru kita rekrut menjadi talenta yang baik untuk organisasi.

Talent On-Boarding/Activation - Proses ini tidak hanya terfokus pada kegiatan-kegiatan orientasi/induksi yang memberikan pengetahuan mengenai visi, misi, nilai dan aturan perusahaan, namun juga memastikan Integritas karyawan baru ke lingkungan kerja, agar karyawan baru segera dapat diterima di lingkungan kerja baru dan dengan efektif membangun relasi kerja yang mendukung produktivitas.

Talent Development - Seperti layaknya organisasi yang terus berkembang untuk terus kompetitif, maka talenta juga perlu dikembangkan untuk senantiasa memiliki kapabilitas yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi organisasi. Mengembangkan talenta internal sebenarnya jauh lebih rendah resikonya dibanding merekrut karyawan baru. Asesmen terhadap talenta internal dapat jauh lebih akurat dilakukan dibanding melakukan seleksi kepada calon karyawan. Namun, seringkali karena alasan sulitnya melakukan manajemen perubahan sering kali keluar dari organisasi dan pindah ke kompetitor, sehingga semakin sia-sia usaha yang kita lakukan untuk mengembangkan mereka.

Implementasi Manajemen Talenta

Manajemen ini dapat diimplementasikan mulai dari merekrut kandidat yang sesuai, membuat kebijakan, dan juga mempertahankan karyawan yang bertalenta baik agar tidak berpindah ke perusahaan pesaing. Pada era globalisasi yang berkembang dengan pesat seperti sekarang ini, tantangan bagi para pelaku bisnis terasa semakin besar. Hal ini terlihat dari banyaknya perusahaan yang bersaing secara ketat untuk menguasai pasar.

Karena itulah, sebuah perusahaan harus dapat mempersiapkan segala hal untuk menghadapi berbagai macam tantangan yang terjadi dalam dunia bisnis yang mereka jalani. Perusahaan tersebut harus dapat membuat strategi-strategi tertentu agar dapat terus bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Karena itulah, perusahaan harus dapat mengimplementasikan manajemen bakat dengan baik untuk mengatasi segala bentuk tantangan yang mereka hadapi. Selain itu, mengimplementasikan manajemen talenta tersebut juga membutuhkan komitmen yang tinggi sehingga dapat menumbuhkan perusahaan yang semakin baik.

Mempertahankan Manajemen Talenta

Isu utama dalam strategi manajemen talenta adalah menjaga agar pegawai bertalenta tetap berada dalam organisasi sembari terus mengembangkan mereka (Berger & Berger, 2009 dalam Sudjatmiko, 2011). Sistem karier yang semakin terbuka, memberikan peluang bagi pegawai untuk berkarir di luar organisasinya. Dalam hal ini organisasi perlu bersikap bijaksana dengan mengembangkan program-program SDM yang bertujuan untuk dapat mempertahankan talenta-talenta yang dimiliki dan telah dikembangkan.

Menurut Davis (2009) upaya untuk mempertahankan talenta berkaitan dengan kompensasi dan pengembangan karier. Sementara menurut Permana dkk (2011) dalam mempertahankan talenta, tidak hanya aspek materi saja yang menjadi pertimbangan, tetapi juga lingkungan, seperti kenyamanan bekerja, fasilitas, serta interaksi antar karyawan. Beberapa faktor penting dalam mempertahankan talenta, antara lain:

1. Kesempatan untuk pengembangan diri, yaitu organisasi perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan kompetensi dengan mempelajari keterampilan baru, pengetahuan baru dan menunjukkan potensi mereka secara penuh.

2. Kesempatan untuk mengembangkan karier. Organisasi menginginkan pegawainya untuk menginvestasikan kariernya untuk organisasi. Sebagai imbalannya, organisasi juga harus bersedia berinvestasi untuk mengembangkan karir pegawainya. Hal ini berarti kedua pihak memperoleh manfaat. Terkait dengan hal ini, organisasi harus membangun pola karir pegawai dan sistem suksesi sebagai dasar perencanaan karier talenta.
3. Peluang untuk promosi. Agar menjadi strategi mempertahankan (*retention*) pegawai, proses promosi harus terbuka dan transparan. Kandidat yang akan dipromosikan harus diseleksi berdasarkan kinerja dan kompetensi. Bila memungkinkan, bisa dilakukan *fast track* dalam pengembangan karier talenta.
4. Sistem penggajian, organisasi harus memiliki sistem penggajian yang memotivasi talenta dan yang jelas dan terbuka. Dari sisi individu pegawai, faktor usia juga menjadi faktor penentu kecenderungan program retensi yang diharapkan. Misalnya pada usia 25 – 30 tahun program retensi berupa mengikuti pelatihan-pelatihan, penugasan sesuai peluang karir, beasiswa untuk melanjutkan pendidikan formal akan sangat diharapkan. Usia 30 - 45 tahun bertambah program retensi yang diharapkan yaitu berkaitan dengan peningkatan karier (promosi). Setelah memasuki usia 45 tahun, program retensi yang diharapkan lebih berorientasi kenyamanan, seperti medical benefit, work-life balance, dan lain sebagainya.

Daftar Pustaka

- (N.D.). Retrieved From Repository.Uksw.Edu:
https://Repository.Uksw.Edu/Bitstream/123456789/13274/2/T2_912015051_Bab%20ii%20.Pdf
- Armstrong, Michael. (2008). *Strategic Human Resources Management: A Guide To Action (4th Edition)*. Uk: Kogan Page.
- Fidianingrum, R., & Sukarno, G. (2021). Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Kinerja Terhadap Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Stei Ekonomi* , 30 (02), 33-45.
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Pns. *Civil Service Journal*, 7(1 Juni).
- Prof. Dr. Otto Randa Payangan, S. M, Dkk. (2022). *Tata Kelola Talenta Manajemen*. Surabaya: Cv. Jakad Media Publishing.
- Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada Pd. Bpr Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 2*, Hal 9.
- Rheny, S. (2022, Januari 18). *Manfaat Dan Pentingnya Talent Management Bagi Perusahaan Dan Karyawan*. Retrieved From Ektrut Media:
<https://www.ekrut.com/media/talent-management>
- Seta A. Wicaksana, D. (2021). *Manajemen Pengembangan Talenta*. Dd Publishing Dan Humanika Institute Publisher.
- (SOLTIUS, 2017)
- Wijoyo, Hadion. (2021). *Pengantar Majemen Talenta. Insan Cendekia Mandiri*.

Profil Penulis



Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.S.M., CPLM., CHRMP.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya sejak tahun 2013. Sebagai Dosen, selain menempuh Pendidikan Formal penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk menambah kemampuannya kini dalam hal praktik lapangan, pengajaran, penelitian dan pengabdian. Tidak berhenti disitu, penulis juga mengikuti sertifikasi berkelas internasional yang mendukung pengembangan kemampuan. Penulis juga merupakan Konsultan Manajemen yang menangani masalah-masalah yang ada pada perusahaan. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Buku Analisa Laporan Keuangan Syariah, Cara Membidik Pasar, dan Santri Preneur. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: riyan_sisiawan@unusa.ac.id

- 1 PENGERTIAN DAN KONSEP KEPEMIMPINAN
Hastin Umi Anisah
- 2 RUANG LINGKUP DAN PENDEKATAN KEPEMIMPINAN
Sofiyani
- 3 HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
Asti Putri Kartiwi
- 4 KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN
I Nengah Aristana
- 5 MANAJEMEN KEPEMIMPINAN
Setiyawami
- 6 AUTHENTIC LEADERSHIP DAN INCLUSIVE LEADERSHIP
Trisnia Manggiasih
- 7 STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
Hendy
- 8 KOMITMEN ORGANISASI DAN Keadilan ORGANISASI
Khaerul Rizal Ar
- 9 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
Mochamad Vrans Romi
- 10 PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT
Novi Susyani
- 11 KONFLIK DAN NEGOSIASI ORGANISASI
Denni
- 12 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI
Susy Evita Satya Putri Pasaribu
- 13 WORK AUTONOMY DAN WORK ENGAGEMENT
Aam Rachmat Mulyana
- 14 PROSES DAN PERUBAHAN ORGANISASI
Abdurohimi
- 15 PENGAMBILAN KEPUTUSAN ORGANISASI
Putri Anggreni
- 16 KONSEP MANAJEMEN TALENTA
Riyan Sisiawan Putra

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 978-623-195-274-5 (PDF)



9 786231 952745