



PENGEMBANGAN DAN BUDAYA ORGANISASI



Syafrida Hafni **Sahir** • Arin Tentrem **Mawati** • Abdurrozzaq **Hasibuan**
Nenny Ika Putri **Simarmata** • Mochamad **Sugiarto** • H **Cecep** • Sukarman **Purba**
Hijrayanti **Sari** • Rahman **Tanjung** • Nurma **Fitrianna** • Darwin **Lie**

PENGEMBANGAN DAN BUDAYA ORGANISASI



UU 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 Perfilman dan Pasal 26

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

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. 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 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).
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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Pengembangan dan Budaya Organisasi

Syafrida Hafni Sahir, Arin Tentrem Mawati, Abdurrozzaq Hasibuan
Nenny Ika Putri Simarmata, Mochamad Sugiarto, H Cecep
Sukarman Purba, Hijrayanti Sari, Rahman Tanjung
Nurma Fitrianna, Darwin Lie



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Pengembangan dan Budaya Organisasi

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Syafrida Hafni Sahir, Arin Tentrem Mawati, Abdurrozzaq Hasibuan
Nenny Ika Putri Simarmata, Mochamad Sugiarto, H Cecep
Sukarman Purba, Hijrayanti Sari, Rahman Tanjung
Nurma Fitrianna, Darwin Lie

Editor: Abdul Karim & Janner Simarmata

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0821-6453-7176

IKAPI: 044/SUT/2021

Syafrida Hafni Sahir., dkk.

Pengembangan dan Budaya Organisasi

Yayasan Kita Menulis, 2021

xiv; 200 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-162-1

Cetakan 1, Agustus 2021

I. Pengembangan dan Budaya Organisasi

II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa

Izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan hidayahnNYA, buku referensi dengan judul “Pengembangan dan Budaya Organisasi” dapat diselesaikan. Pengerajan buku ini kami (penulis) lakukan secara berkolaborasi, yang diselesaikan dalam jangka waktu 1 (satu) bulan. Kami berharap dengan hadirnya buku ini dapat menjadi tambahan buku referensi bagi mahasiswa dan dosen untuk mendukung literasi menulis dan membaca.

Buku ini terdiri dari 11 (sebelas) bab, yaitu :

- Bab 1. Perilaku dan Budaya Organisasi
- Bab 2. Pendekatan dan Ruang Lingkup Perilaku Organisasi
- Bab 3. Hubungan Individu dan Retensinya
- Bab 4. Kepribadian dan Tipologi Pekerjaan
- Bab 5. Teori Motivasi Kerja
- Bab 6. Membangun Manajemen Partisipatif
- Bab 7. Kelompok Dalam Organisasi
- Bab 8. Teori Komunikasi
- Bab 9. Kepemimpinan dan Manajemen
- Bab 10. Kepemimpinan transformasional
- Bab 11. Kepemimpinan dan Kekuasaan

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada teman teman sejawat yang telah berpartisipasi dan memberi masukan positif demi kebaikan dalam penulisan buku ini. Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna.

Medan, Juli 2021
Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiii

Bab 1 Perilaku Budaya Dan Organisasi

1.1 Pendahuluan	1
1.2 Organisasi	2
1.3 Perilaku Organisasi	3
1.4 Budaya Organisasi	4
1.4.1. Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Organisasi	8
1.4.2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi	9

Bab 2 Pendekatan Dan Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

2.1 Pendekatan Dalam Perilaku Organisasi	13
2.1.1 Pendekatan Social Learning	13
2.1.2 Pendekatan Modifikasi Perilaku	14
2.1.3 Pendekatan-Pendekatan Untuk Memahami Perilaku Individu	16
2.2 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	17
2.2.1 Tingkatan Individu	18
2.2.2 Tingkatan Kelompok	21
2.2.3 Tingkatan Organisasi	24

Bab 3 Hubungan Individu Dan Retensinya

3.1 Pendahuluan	27
3.2 Pengertian Pengembangan Budaya Organisasi	29
3.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	34
3.2.2 Konsep Budaya Organisasi	36
3.2.3 Pengembangan Budaya Organisasi	42
3.3 Retensi Sumber Daya Manusia	46
3.3.1 Retensi Indivisual	47
3.3.2 Intervensi Terhadap Retensi Karyawan	50

Bab 4 Kepribadian Dan Tipologi Pekerjaan

4.1 Makna Kepribadian	55
4.2 Kepribadian Dan Pekerjaan	56
4.3 Teori Kepribadian.....	57
4.3.1 Teori Psikoanalisa.....	57
4.3.2 Teori Perilaku.....	58
4.3.3 Teori Humanistik.....	58
4.4 Tipe Kepribadian Menurut Ahli	59
4.4.1 Tipe Kepribadian Menurut Hipocrates	59
4.4.2 Tipe Kepribadian Menurut Carl Gustav Jung	61
4.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepribadian	63

Bab 5 Teori Motivasi Kerja

5.1 Pendahuluan	65
5.2 Teori Motivasi Kerja	66
5.2.1 Teori Teori Awal Motivasi	67
5.2.2 Teori Teori Motivasi Kontemporer.....	72

Bab 6 Membangun Manajemen Partisipatif

6.1 Pendahuluan	79
6.2 Pengertian Manajemen Partisipatif	81
6.2.1. Model Kebutuhan Partisipatif.....	82
6.2.2 Bentuk Partisipasi Masyarakat	83
6.2.3 Indikator Manajemen Partisipatif	85
6.2.4 Realitas Kebutuhan Partisipatif	87
6.3 Pemimpin Yang Mendorong Partisipatif.....	90
6.4. Implementasi Etos Kerja Dalam Kepemimpinan	91

Bab 7 Kelompok Dalam Organisasi

7.1 Pendahuluan	95
7.2 Pengertian Kelompok Dalam Organisasi	96
7.3 Peran Dan Pentingnya Kelompok Dalam Organisasi.....	100
7.4 Tujuan Dan Manfaat Kelompok Dalam Organisasi	101
7.5 Perilaku Kelompok Dalam Organisasi	105
7.6 Komunikasi Kelompok Dalam Organisasi.....	106

Bab 8 Teori Komunikasi

8.1 Pendahuluan	109
8.2 Komunikasi Organisasi	112
8.3 Teori-Teori Komunikasi	114
8.3.1 Teori Behaviorisme	114
8.3.2 Teori Informasi Organisasi	115
8.3.3 Teori Integrasi Informasi	116
8.3.4 Teori Jaringan	117
8.3.5 Teori Pertukaran Sosial	118
8.3.6 Teori Pola Interaksi Hubungan	118

Bab 9 Kepemimpinan Dan Manajemen

9.1 Pendahuluan	121
9.2 Konsep Kepemimpinan	122
9.2.1 Definisi Kepemimpinan	122
9.2.2 Pemimpin Formal Vs Pemimpin Informal	124
9.2.3 Model Kepemimpinan	126
9.3 Konsep Manajemen	128
9.3.1 Definisi Manajemen	128
9.3.2 Fungsi – Fungsi Manajemen	129
9.3.3 Unsur-Unsur Manajemen	132
9.3.4 Pemimpin Vs Manajer	133

Bab 10 Kepemimpinan Transformasional

10.1 Pendahuluan	135
10.2 Sejarah Teori Kepemimpinan Transformasional	137
10.3 Definisi Kepemimpinan Transformasional	139
10.4 Dimensi Atau Komponen Dalam Kepemimpinan Transformasional	142
10.5 Kritik Dan Kekurangan Teori Kepemimpinan Transformasional	144

Bab 11 Kepemimpinan Dan Kekuasaan

11.1 Pendahuluan	147
11.2 Arti Dari Kepemimpin	148
11.3 Kepemimpinan Formal Dan Kemimpinan Informal	149
11.4 Beberapa Pendekatan Mengenai Kepemimpinan	150
11.4.1 Pendekatan Personal Mengenai Kepemimpinan	150
11.4.2 Pendekatan Perilaku Mengenai Kepemimpinan	152
11.4.3 Pendekatan Kontingensi Mengenai Kepemimpinan	152
11.5 Gaya Kepemimpinan	153

11.5.1 Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis).....	153
11.5.2 Model Kepemimpinan Ohio (Ohio State Leadership).....	156
11.5.3 Managerial Grid Blake And Mouton	157
11.6 Kekuasaan Dan Wewenang.....	160
11.6.1 Definisi Kekuasaan.....	160
11.6.2 Kekuasaan Dan Pemegang Wewenang	161
11.6.3 Pendekatan Kontingensi Pada Kekuasaan.....	161
11.6.4 Kepemimpinan Dan Kekuasaan.....	162
Daftar Pustaka	167
Biodata Penulis	181

Daftar Gambar

Gambar 1.1: Quinn Culture Type.....	11
Gambar 2.1: Model Perilaku Organisasi.....	19
Gambar 2.2: Jenis-jenis kelompok dalam organisasi	22
Gambar 3.1: Faktor Penentu Retensi Karyawan	50
Gambar 4.1: Indikator Kepribadian Ekstrovert – Introvert Stabil –Tidak Stabil	61
Gambar 5.1: Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow	68
Gambar 5.2: Teori Dua Faktor Herzberg	70
Gambar 5.3: Pengaruh Gabungan antara Penetapan Tujuan dan Efikasi Diri terhadap Kinerja.....	74
Gambar 5.4: Teori Harapan (Expectancy Theory).....	76
Gambar 8.1: Komunikasi menurut Turner dan Richard	109
Gambar 8.2: Berdasarkan uraian Lee Thayer, Communication and Communication Systems	114
Gambar 9.1: Fungsi-Fungsi Manajemen	130
Gambar 10.1: Gelombang Sejarah Pemikiran Kepemimpinan Transformasional	137
Gambar 11.1. Dampak yang Terkandung dalam Kepemimpinan,	149
Gambar 11.2: Hakekat Kepemimpinan	149
Gambar 11.3. Model Kepemimpinan	156
Gambar 11.4. Dua Kelompok Perilaku yang Memengaruhi Kepemimpinan,	156
Gambar 11.5. Kuadran Kepemimpinan	157
Gambar 11.6. Gaya Kepimpinan Managerial Grid	158
Gambar 11.7. Pandangan tentang Pengertian Kekuasaan	160
Gambar 11.8. Kondisi Kekuasaan di suatu Organisasi.....	161

Daftar Tabel

Tabel 6.1: Tabel Tangga: Yang menunjukan partisipasi menurut Peter Oakley ..	84
Tabel 9.1: Perbedaan Pemimpin Formal dan Informal.....	125
Tabel 11.1. Pendekatan Personal Mengenai Kepemimpinan.....	151
Tabel 11.2. Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid.....	158
Tabel 11.3. Perbedaan Kepemimpinan dan Kekuasaan	162
Tabel 11.4. Jenis Kekuasaan,.....	163

Bab 1

Perilaku Budaya dan Organisasi

1.1 Pendahuluan

Budaya ini terdiri dari keyakinan dan nilai bersama yang ditetapkan oleh para pemimpin dan kemudian dikomunikasikan dan diperkuat melalui berbagai metode, yang pada akhirnya membentuk persepsi, perilaku, dan pemahaman karyawan. Definisi budaya itu sendiri berkaitan dengan sistem aturan dan harapan yang memandu kita dalam lingkungan sosial (Soelaeman, 1964). Budaya ini mencakup keyakinan dan nilai bersama yang dihubungkan dengan bantuan para pemimpin dan kemudian dikomunikasikan dan diperkuat melalui berbagai metode, dalam jangka panjang membentuk persepsi, perilaku, dan keahlian karyawan. Budaya organisasi mendefinisikan cara yang tepat untuk berperilaku dalam organisasi.

Selain itu, budaya organisasi sangat memengaruhi perilaku karyawan, terutama berdampak pada motivasi, mendorong pembelajaran individu, memengaruhi komunikasi, dan meningkatkan nilai-nilai organisasi, pengambilan keputusan kelompok dan penyelesaian konflik. Budaya organisasi yang baik akan berakibat pada peningkatan kinerja karyawan. Bahkan, terkadang kepemimpinan organisasi dan budaya organisasi disebut sebagai dua sisi mata uang yang sama. Tapi perbedaan apa yang bisa kita temukan ketika kita melihat budaya organisasi dan kepemimpinan organisasi? Budaya organisasi memandu perilaku anggotanya. Perilaku organisasi

mendefinisikan cara yang benar untuk berperilaku dalam majikan dan perilaku ini membentuk budaya.

1.2 Organisasi

Organisasi adalah merupakan suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama-sama secara efisien dan efektif melalui kegiatan yang telah ditentukan secara sistematis dan di dalamnya ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam mencapai tujuan. Pengertian organisasi secara umum adalah tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi itu sangatlah penting dalam kehidupan kita dan meresap dalam kehidupan masyarakat, karena dalam kenyataannya sebagian besar orang hidup dalam organisasi dan menghabiskan waktu hidup mereka sebagai anggota organisasi (sosial, pekerjaan, sekolah dan sebagainya). Organisasi dapat dijalankan dengan lancar, efisien dan cepat serta tanggap terhadap kebutuhan manusia jika yang menjalankan memiliki kemampuan technical skill dan managerial skill serta *human skill*.

Organisasi dapat dilihat atau ditinjau dari beberapa sudut pandangan, antara lain:

1. Organisasi sebagai wadah, Organisasi merupakan tempat beraktivitas saja yakni kegiatan administrasi dan manajemen. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, serta hubungan dan tata kerjanya.
2. Organisasi sebagai suatu proses pembagian kerja. Sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa adanya unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, adanya kerjasama dan adanya tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi dalam organisasi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok dan kelompok dengan kelompok.

Hubungan-hubungan ini terjadi karena adanya pembagian kerja yang telah jelas dalam suatu system

3. Organisasi sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan. Organisasi dibentuk karena adanya beberapa tujuan dari individu dan hanya akan tercapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan adanya kesepakatan-kesepakatan atau adanya persetujuan bersama. Untuk melaksanakan kesepakatan tersebut maka dengan cara kerjasama akan dapat meringankan, mengefektifkan, mengefisiensikan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang hendak dicapai bersama.

1.3 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi didefinisikan sebagai studi sistematis dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam organisasi tempat mereka bekerja (University of Minnesota, 2017).

Perilaku organisasi adalah disiplin ilmu yang mencakup prinsip-prinsip dari psikologi, sosiologi, dan antropologi. Fokusnya adalah pada pemahaman bagaimana orang berperilaku dalam lingkungan kerja organisasi. Secara garis besar, PO mencakup tiga tingkat analisis utama: mikro (individu), meso (kelompok), dan makro (organisasi) (Ashkanasy and Dorris, 2017).

1. Topik di tingkat mikro mencakup pengelolaan tenaga kerja yang beragam; efek dari perbedaan individu dalam sikap; kepuasan dan keterlibatan kerja, termasuk implikasinya terhadap kinerja dan manajemen; kepribadian, termasuk pengaruh budaya yang berbeda; persepsi dan pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan; nilai-nilai karyawan; emosi, termasuk kecerdasan emosional, kerja emosional, dan efek dari pengaruh positif dan negatif pada pengambilan keputusan dan kreativitas (termasuk bias dan kesalahan umum dalam pengambilan keputusan); dan motivasi, termasuk efek penghargaan dan penetapan tujuan serta implikasinya bagi manajemen.
2. Topik di tingkat meso analisis meliputi pengambilan keputusan kelompok; mengelola tim kerja untuk kinerja optimal (termasuk

memaksimalkan kinerja dan komunikasi tim); mengelola konflik tim (termasuk efek tugas dan konflik hubungan pada efektivitas tim); iklim tim dan nada emosional kelompok; kekuasaan, politik organisasi, dan pengambilan keputusan etis; dan kepemimpinan, termasuk pengembangan kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan.

3. Pada tingkat organisasi, topik mencakup desain organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi; teori peristiwa afektif dan lingkungan fisik; budaya dan iklim organisasi; dan perubahan organisasi.

Ada tiga tingkat kunci analisis di PO, yaitu: individu, kelompok, dan organisasi.

Berikut ini adalah lima kualitas/keterampilan pribadi (individu) teratas:

1. Keterampilan komunikasi (lisan dan tulisan)
2. Kejujuran/integritas
3. Keterampilan interpersonal (berhubungan baik dengan orang lain)
4. Motivasi/inisiatif
5. Etos kerja yang kuat

Organisasi harus peduli dan membentuk PO nya. Perusahaan terbaik di dunia memahami bahwa karyawannya beranggapan bahwa organisasi/perusahaan adalah tempat yang tepat untuk mereka. Hal ini dapat dilihat dari organisasi yang menghargai karyawannya akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang sukses memiliki sejumlah: kesamaan, seperti menyediakan keamanan kerja, terlibat dalam perekrutan selektif, memanfaatkan tim yang dikelola sendiri, terdesentralisasi, membayar dengan baik, melatih karyawan, mengurangi perbedaan status, dan berbagi informasi.

1.4 Budaya Organisasi

Budaya perusahaan disebut budaya organisasi yang dapat didefinisikan sebagai nilai, sikap, dan praktik bersama yang menjadi ciri organisasi, yang menjadi kepribadian perusahaan. Budaya organisasi memainkan peran besar dalam kepuasan keseluruhan karyawan dan menjadi perekat yang menyatukan organisasi (Heinz, 2019).

Budaya organisasi menetapkan konteks untuk segala sesuatu yang dilakukan perusahaan. Karena industri dan situasi sangat bervariasi, tidak ada template budaya satu ukuran untuk semua yang memenuhi kebutuhan semua organisasi. Budaya yang kuat adalah denominator umum di antara perusahaan yang paling sukses. Semua memiliki konsensus di atas mengenai prioritas budaya, dan nilai-nilai itu tidak berfokus pada individu tetapi pada organisasi dan tujuannya. Para pemimpin di perusahaan yang sukses menjalani budaya mereka setiap hari dan berusaha keras untuk mengkomunikasikan identitas budaya mereka kepada karyawan serta calon karyawan baru.

Budaya organisasi didasarkan pada nilai-nilai yang diturunkan dari asumsi dasar tentang hal-hal berikut:

1. Sifat manusia. Apakah orang pada dasarnya baik atau buruk, bisa berubah atau tidak berubah, proaktif atau reaktif? Asumsi dasar ini mengarah pada keyakinan tentang bagaimana karyawan, pelanggan, dan pemasok harus berinteraksi dan bagaimana mereka harus dikelola.
2. Hubungan organisasi dengan lingkungannya. Bagaimana organisasi mendefinisikan bisnis dan konstituennya?
3. Emosi yang sesuai. Emosi mana yang harus didorong untuk diungkapkan, dan mana yang harus ditekan?
4. Efektivitas. Metrik apa yang menunjukkan apakah organisasi dan komponen individualnya berjalan dengan baik? Sebuah organisasi akan efektif hanya jika budaya didukung oleh strategi bisnis yang tepat dan struktur yang sesuai untuk bisnis dan budaya yang diinginkan.

Budaya adalah konsep yang samar-samar dan seringkali merupakan aspek organisasi yang tidak terdefinisi. Meskipun literatur akademis yang luas ada yang berkaitan dengan topik budaya organisasi, tidak ada definisi budaya yang diterima secara umum. Sebaliknya, literatur mengungkapkan banyak pandangan berbeda tentang apa itu budaya organisasi. Budaya organisasi dapat memanifestasikan dirinya dalam berbagai cara, termasuk perilaku kepemimpinan, gaya komunikasi, pesan yang didistribusikan secara internal, dan perayaan perusahaan. Mengingat bahwa budaya terdiri dari begitu banyak elemen, tidak mengherankan bahwa istilah untuk menggambarkan budaya tertentu sangat bervariasi. Beberapa istilah yang umum digunakan untuk menggambarkan budaya termasuk agresif, berfokus pada pelanggan, inovatif, menyenangkan, etis, didorong oleh penelitian, didorong oleh teknologi, berorientasi pada proses, hierarkis, ramah keluarga, dan berani mengambil risiko.

Karena budaya sulit untuk didefinisikan, organisasi mungkin mengalami kesulitan mempertahankan konsistensi dalam pesan mereka tentang budaya. Karyawan juga mungkin merasa sulit untuk mengidentifikasi dan berkomunikasi tentang inkonsistensi budaya yang dirasakan. Manajemen budaya organisasi dimulai dengan mengidentifikasi ciri-ciri budaya organisasi, kegiatan bisnis inti, proses dan filosofi yang menjadi ciri bagaimana sebuah organisasi melakukan bisnis sehari-hari. Cara untuk mengelola budaya dalam organisasi dapat dilakukan dengan mengidentifikasi ciri-ciri yang ada dalam organisasi dan menilai kepentingan dan keterkaianya dengan tujuan organisasi.

Tiga konsep yang dapat digunakan untuk membantu mengidentifikasi ciri-ciri khusus untuk suatu budaya:

1. Budaya sosial. Mengacu pada peran dan tanggung jawab anggota kelompok yang memiliki perbedaan kelas dan distribusi kekuasaan yang ada di setiap kelompok.
2. Budaya materi. Melibatkan pemeriksaan segala hubungan anggota dalam suatu kelompok, apa yang dilakukan dalam mencapai dan cara kerja, saling dukung satu sama lain dalam pertukaran barang dan jasa yang dibutuhkan.
3. Budaya ideologis. Terkait dengan nilai, keyakinan, dan cita-cita kelompok, merupakan hal yang paling mendasar. Mencakup

pedoman emosional dan intelektual yang mengatur keberadaan dan interaksi sehari-hari.

Para pemimpin dan manajer dalam suatu organisasi harus memahami manajemen budaya diawali dengan pemahaman ciri-ciri umum yang ditemukan di semua organisasi. Kemudian, mengambil langkah-langkah berikut untuk mengelola budaya organisasi mereka:

1. Identifikasi ciri umum, termasuk yang dari sudut pandang budaya sosial, material, dan ideologis organisasi.
2. Kumpulkan kelompok karyawan/perwakilan dari semua tingkatan, fungsi, dan lokasi organisasi, untuk menilai validitas, signifikansi, dan nilai artifak utama.
3. Tundukkan sifat-sifat itu pada penilaian yang ketat atas asumsi, nilai, dan keyakinan bersama yang mendasarinya.
4. Ringkas temuan dan bagikan dengan semua peserta untuk mendapatkan wawasan tambahan.
5. Buat rencana aksi manajemen budaya. Rencana tersebut harus meningkatkan sifat-sifat yang mendukung pertumbuhan perusahaan atau efektivitas organisasi dan sifat-sifat yang benar yang mungkin menghambat kemajuan perusahaan.

Biasanya, asumsi dan keyakinan bersama berasal dari pendiri dan pemimpin organisasi. Karena keyakinan itu terbukti berhasil (jika tidak, perusahaan tidak akan ada dan para pemimpin tidak akan berada di posisi mereka), seringkali mereka tidak tertandingi; namun, asumsi dan keyakinan tersebut mungkin sudah ketinggalan zaman dan dapat menghambat kesuksesan di masa depan. Selain itu, budaya organisasi sangat memengaruhi perilaku karyawan. Budaya organisasi terutama berdampak pada motivasi, mendorong pembelajaran individu, memengaruhi komunikasi, dan meningkatkan nilai-nilai organisasi, pengambilan keputusan kelompok dan penyelesaian konflik.

Perilaku organisasi mendefinisikan cara yang benar untuk berperilaku dalam majikan. Budaya ini mencakup keyakinan dan nilai bersama yang dihubungkan dengan bantuan para pemimpin dan kemudian dikomunikasikan dan diperkuat melalui beragam metode, dalam jangka panjang membentuk persepsi, perilaku, dan keahlian karyawan.

1.4.1 Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi melibatkan kepemimpinan inovatif, dan kita tidak dapat benar-benar membahas topik kepemimpinan inovatif tanpa menyentuh konsep budaya organisasi. Bahkan, terkadang kepemimpinan organisasi dan budaya organisasi disebut sebagai dua sisi mata uang yang sama. Tapi perbedaan apa yang bisa kita temukan ketika kita melihat budaya organisasi dan kepemimpinan organisasi? Budaya organisasi memandu perilaku anggotanya. Definisi budaya berkaitan dengan sistem aturan dan harapan yang memandu kita dalam lingkungan sosial (Bizmanyalz, 2020). Hal ini terutama berlaku di tempat kerja.

Dengan budaya organisasi dan kepemimpinan organisasi, ada kesalahpahaman umum. Beberapa pemimpin organisasi berpikir bahwa budaya dapat didikte dari tingkat atas. Budaya, bagaimanapun, tidak dapat didikte lagi daripada seseorang dapat mendikte bagaimana perasaan orang lain. Sementara para pemimpin tidak dapat mendikte budaya, namun pemimpin organisasi memainkan peran dalam membentuknya. Sama halnya, seperti suatu bangsa dapat berbagi budaya nasional namun memiliki sub-budaya regional atau lintas-bagian, begitu pula sebuah organisasi. Oleh karena itu, bahkan para pemimpin departemenpun berperan dalam membentuk budaya organisasi.

Dua atribut inti dari setiap budaya, termasuk organisasi, yang benar-benar membentuk harapan dan perilaku adalah apa yang dianggap penting (nilai) dan apa yang dianggap benar (keyakinan). Para pemimpin tidak bisa begitu saja memberitahu orang apa yang penting atau apa yang benar; anggota suatu budaya akan membuat tekad itu dengan apa yang terjadi dalam organisasi.

Salah satu cara para pemimpin dapat mempromosikan budaya organisasi yang positif adalah dengan menetapkan prioritas yang diakui semua anggota sebagai hal yang penting bagi keberhasilan organisasi. Para pemimpin menetapkan prioritas dengan cara mereka memusatkan perhatian dan mengalokasikan sumber daya. Anggota organisasi akan mengetahui bahwa layanan pelanggan adalah prioritas nyata, misalnya, jika tim layanan pelanggan memiliki staf yang tepat, dilengkapi dengan baik, dan terlatih dengan arah dan tujuan yang jelas.

Di sisi lain, jika mereka diberitahu bahwa layanan pelanggan itu penting, tetapi kekurangan sumber daya dan wewenang untuk menyediakan layanan pelanggan yang baik karena kendala biaya, anggota akan mengenali dan mengikuti prioritas itu, menjadikannya sebagai perhatian utama mereka. Plus, para anggota akan merasa bahwa organisasi itu tidak tulus dan munafik,

atau mungkin tidak kompeten. Bagaimana hal itu akan memengaruhi apa yang diyakini benar dan dirasakan penting oleh para anggota?

Dua hal yang cenderung dilakukan dengan baik oleh para pemimpin sukses adalah memulai struktur dan menunjukkan pertimbangan. Ini sangat cocok dengan konteks diskusi kita tentang budaya. Contoh layanan pelanggan di atas menunjukkan bahwa bagaimana seorang pemimpin memulai struktur akan memengaruhi budaya organisasi. Cara para pemimpin organisasi mengenali kebutuhan anggota individu, serta pentingnya mereka bagi organisasi, juga membentuk budayanya dengan memengaruhi keyakinan dan sikap anggota.

Meskipun topiknya terlalu rumit untuk dibahas secara mendetail di sini, kami berharap memperkenalkan konsep tersebut dapat membantu merenungkan bagaimana para pemimpin dalam organisasi membentuk budayanya. Hal ini juga terhubung dengan jelas ke tema kepemimpinan inovatif yang lebih besar. Sama seperti seorang pemimpin yang jujur mempromosikan budaya organisasi yang menghargai kejujuran, seorang pemimpin yang inovatif mempromosikan budaya inovasi.

1.4.2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Robert E. Quinn dan Kim S. Cameron dari University of Michigan di Ann Arbor (Go Blue) (1980) mengidentifikasi empat jenis budaya. menyelidiki kualitas yang membuat bisnis menjadi efektif. Penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi dua polaritas utama:

1. Fokus internal dan integrasi vs. fokus dan diferensiasi eksternal
2. Fleksibilitas dan kebijaksanaan vs. stabilitas dan kontrol.

Kualitas ini direpresentasikan secara visual dalam Kerangka Nilai Bersaing, yang merupakan bagian dari Instrumen Penilaian Budaya Organisasi yang divalidasi dan digunakan secara luas.

1. Budaya klan

Lingkungan kerja yang sangat ramah di mana orang-orang memiliki banyak kesamaan dan sangat mirip dengan keluarga besar. Para pemimpin, atau kepala organisasi, dipandang sebagai mentor dan bahkan mungkin sebagai figur ayah. Organisasi ini diselenggarakan bersama oleh loyalitas dan tradisi. Ada tingkat keterlibatan yang tinggi. Di dalam organisasi, penekanannya adalah pada manfaat

jangka panjang dari pengembangan sumber daya manusia, dan nilai yang besar melekat pada hubungan pribadi dan moral. Sukses didefinisikan dalam konteks keterbukaan terhadap kebutuhan pelanggan dan kepedulian terhadap masyarakat. Organisasi sangat menghargai kerja tim, partisipasi, dan konsensus.

2. Budaya hierarki

Lingkungan kerja yang sangat formal dan terstruktur. Prosedur menentukan apa yang orang lakukan. Para pemimpin bangga dengan kenyataan bahwa mereka adalah koordinator dan penyelenggara yang baik dan berorientasi pada efisiensi. Menjaga kelancaran organisasi adalah hal yang paling krusial. Aturan formal dan dokumen kebijakan menyatukan organisasi. Kepedulian untuk jangka panjang berfokus pada stabilitas dan hasil, disertai dengan pelaksanaan tugas yang efisien dan lancar. Keberhasilan ditentukan dalam konteks pengiriman yang andal, perencanaan yang lancar, dan biaya rendah. Manajemen personalia harus memastikan kepastian tentang pekerjaan dan prediktabilitas.

3. Budaya pasar

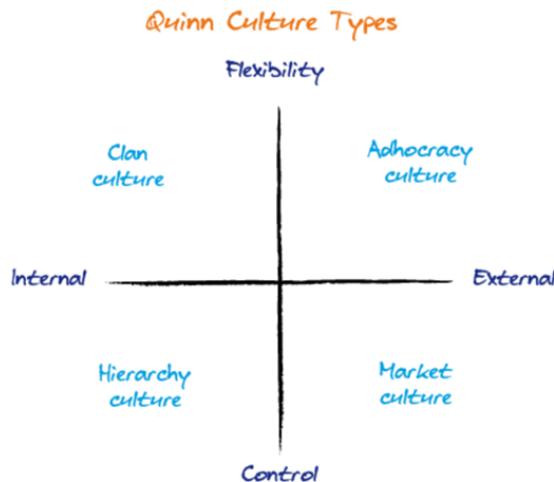
Sebuah organisasi yang berorientasi pada hasil di mana perhatian terbesar berfokus pada penyelesaian pekerjaan. Orang-orangnya kompetitif dan fokus pada tujuan. Para pemimpin adalah pengemudi, produsen dan pesaing pada saat yang sama. Mereka keras dan menuntut. Agen pengikat yang membuat organisasi tetap bersama adalah penekanan pada kemenangan. Reputasi dan kesuksesan adalah area fokus yang penting. Untuk jangka panjang orang fokus pada kegiatan kompetitif dan mencapai target dan tujuan yang terukur. Sukses didefinisikan dalam konteks pangsa pasar dan penetrasi pasar. Penetapan harga yang kompetitif dan kepemimpinan pasar adalah penting. Gaya organisasi adalah salah satu kompetisi yang tak tergoyahkan.

4. Budaya Adhokrasi

Lingkungan kerja yang dinamis, kewirausahaan dan kreatif. Orang-orang menjulurkan leher dan mengambil risiko. Para pemimpin dipandang sebagai inovator dan pengambil risiko. Agen pengikat

yang membuat organisasi tetap bersama adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Penekanannya adalah pada pengaturan tren. Untuk jangka panjang, penekanan organisasi adalah pada pertumbuhan dan pemanfaatan sumber-sumber baru. Sukses berarti memiliki produk atau layanan baru yang tersedia; menjadi pionir dalam hal ini dianggap penting. Organisasi mendorong inisiatif dan kebebasan individu.

Berikut gambar *Quinn Culture Types* yang telah dijabarkan di atas:



Gambar 1.1: Quinn Culture Type (Robert E. Quinn, 1980)

Hubungan antara keempat model tersebut ditunjukkan dalam dua dimensi dalam kerangka Robert Quinn. Pada sumbu vertikal 'fleksibilitas' diatur terhadap 'pengendalian'. Pada sumbu horizontal 'orientasi internal' diatur terhadap 'orientasi eksternal'.

Bab 2

Pendekatan dan Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

2.1 Pendekatan Dalam Perilaku Organisasi

2.1.1 Pendekatan Social Learning

Pendekatan teori social learning (belajar sosial) menjelaskan mengenai tingkah laku manusia dari segi timbal-balik dan berkesinambungan antara faktor kognitif, tingkah laku dan lingkungan. Manusia dan lingkungannya merupakan faktor-faktor yang saling menentukan secara timbal balik (Bandura dalam Widayanti, R., & Basuki, M. S., 2021). Dalam proses determinisme timbal-balik tersebut ada kesempatan bagi manusia, memengaruhi nasibnya maupun batas-batas kemampuannya untuk memimpin diri sendiri (self-direction).

KONSEPSI tentang cara manusia berfungsi tersebut tidak menempatkan orang semata-mata sebagai objek tanpa daya yang dikontrol oleh pengaruh-pengaruh lingkungan maupun sebagai pelaku-pelaku bebas yang bisa menjadi apa yang dikehendakinya. Manusia dan lingkungannya merupakan faktor-faktor yang

saling menentukan secara timbal balik (Bandura, dalam Widyanti, R., & Basuki, M. S., 2021).

Pendekatan “Stimulus Organism Behavior Consequence” (SOBC). Menurut pendapat A. Bandura, Pendekatan Social Learning merupakan pendekatan perilaku yang didasarkan atas gabungan dari dua pendekatan, yaitu pendekatan Kognitif dan pendekatan behavioristic. Pendekatan perilaku tersebut didasarkan pemahaman pada suatu informasi dan berdasarkan respon yang timbul jika diberikan stimulus tertentu.

Melalui pendekatan tersebut bisa terjadi hubungan baik antara atasan dan bawahan yaitu dengan adanya kerjasama. Setiap individu lebih mudah mengetahui perilaku-perilakunya dalam organisasi, melalui peran perilaku kepemimpinan, kelangsungan dan interaksi timbal-balik pada seluruh variabel-variabel yang terdapat dalam organisasi.

2.1.2 Pendekatan Modifikasi Perilaku

Terdapat dua pendekatan sistem modifikasi perilaku yaitu pendekatan sistem dan pendekatan kontingensi. Pendekatan sistem. Kata sistem bisa berarti sebagai gabungan dari komponen-komponen yang terdiri atas sub-sub sistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai sistem adalah bagian-bagian dari sub-sub sistem yang berkaitan dan hal itu akan berinteraksi dengan lingkungan. Dari pandangan yang menyeluruh tersebut akan lebih berguna jika dibandingkan dengan pandangan yang terisolasi.

Pendekatan kontingensi. Pendekatan kontingensi muncul disebabkan adanya ketidakpuasan terhadap universalitas, dan juga karena kebutuhan untuk memasukkan bermacam-macam variabel lingkungan ke lingkungan dan praktik manajemen. Pada tingkat individu, jika karyawan merasa bahwa organisasi sudah memenuhi kebutuhannya dan juga karakteristik individunya, maka karyawan tersebut berkecenderungan berperilaku positif. Namun sebaliknya, jika karyawan tersebut tidak merasa diperlakukan dengan adil, maka ia berkecenderungan untuk tidak tertarik melakukan hal yang terbaik. Disini dibutuhkan pendekatan-pendekatan yang bisa memodifikasi perilaku yang tidak baik menjadi perilaku yang baik. Jika pendekatan itu berhasil, dapat dilihat dari kinerja seseorang, kualitas pekerjaan, tingkat kehadiran dan tingkat keluar masuknya seseorang pada organisasi. Diharapkan sesama orang dalam organisasi dapat memotivasi yang lainnya agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud dengan baik sesuai dengan kemampuan yang ada. Jika ada kekurangan

atau masalah segera dirundingkan dengan sesama dan evaluasi yang telah dilaksanakan apa saja, agar kedepannya dapat menjadi lebih baik.

Perilaku Organisasi Industri: a) Konsep mengenai organisasi mesti diketahui dan dihayati supaya kita memahami latar belakang adanya organisasi dan turut mengembangkannya; b) Konsep organisasi dibedakan ke dalam konsep klasik, neoklasik dan modern; c) Konsep klasik terdiri atas konsep birokrasi, administrasi dan manajemen ilmiah.

Perilaku Organisasi Neoklasik: a) Perilaku organisasi neoklasik ini menuju organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan bersama; b) Perilaku organisasi neoklasik sebagai hasil dari "pembenahan" perilaku organisasi klasik dengan lebih menonjolkan unsur manusiawinya; c) Pembenahan meliputi aspek pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur organisasi, rentang kendali, di samping itu dimunculkan konsep tentang organisasi informal.

Perilaku Organisasi Modern: a) Perilaku organisasi modern adalah perilaku yang mendekati masalah sebagai suatu sistem secara menyeluruh, memperhatikan bermacam-macam variabel dan memahami proses dinamis; b) Perilaku modern berbicara tentang hubungan antara bagian dalam sistem dan hubungan sistem dengan lingkungannya; c) Organisasi dalam perilaku modern, terdiri atas bagian yang tersusun dalam sistem di mana orang di dalamnya berinteraksi mencapai tujuan.

Pendekatan Behavioristic (I.P. Pavlov Dan J.B. Watson). Pendekatan behavioristik merupakan pendekatan yang terjadi akibat adanya respon seseorang yang timbul bila diberikan rangsangan tertentu stimulus). Teori behavioristik bisa dijelaskan melalui belajar tersebut yaitu perubahan perilaku yang bisa diamati, diukur dan dinilai dengan konkret. Perubahan itu terjadi lewat stimulans (rangsangan) yang menjadikan adanya interaksi perilaku reaktif (respon) menurut hukum-hukum mekanistik. Stimulans tidak lain adalah lingkungan belajar seseorang, baik yang internal maupun eksternal yang menyebabkan belajar. Sementara itu respons merupakan akibat atau dampak, berupa reaksi fisik terhadap stimulans. Belajar bisa mengandung arti penguatan ikatan, asosiasi, sifat dan kecenderungan perilaku stimulus-Respon (S-R).

2.1.3 Pendekatan-Pendekatan Untuk Memahami Perilaku Individu

Pendekatan kognitif, reinforcement, dan psikoanalitis merupakan pendekatan yang kerap kali dimanfaatkan untuk memahami perilaku manusia. Berikut penjelasan mengenai tiga pendekatan itu jika dilihat dari berbagai sudut pandang yaitu penekanannya, penyebab munculnya perilaku, proses, kepentingan masa silam dalam menetapkan perilaku, tingkat kesadaran, dan data yang dipergunakan.

Pendekatan Kognitif: a) Menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu mengenai lingkungan dipertimbangkan lebih esensial daripada lingkungan itu sendiri; b) Perilaku dapat timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang bisa dihasilkan dari persepsi mengenai lingkungan; c) Pengetahuan dan pengalaman (kognisi) merupakan proses mental, yang saling menyempurnakan dengan struktur kognisi yang ada. Ketidakselaras (inconsistency) dalam struktur akan akan menimbulkan lahirnya perilaku yang bisa mengurangi ketidak selaras tersebut; d) Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (historic). Pengalaman dari masa silam hanya menetapkan pada struktur kognitif, selain itu perilaku merupakan fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, dengan tidak memperhatikan proses masuknya ke dalam sistem; e) Terdapat aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui, berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting; f) Data pada dasarnya dikumpulkan lewat survey dan kuesioner yaitu tentang sikap, nilai, pengertian dan pengharapan.

Pendekatan Reinforcement: a) Menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan bisa dilihat sebagai sebuah sumber stimuli yang bisa mewujudkan dan memperkuat respon dari perilaku; b) Timbulnya perilaku tersebut bisa ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku juga sebagai hasil dari perilaku; c) Lingkungan yang beraksi dalam diri individu yang mengundang respon ditentukan oleh sejarah merupakan proses dari pendekatan reinforcement. Sifat daripada reaksi lingkungan pada respon itu menentukan kecenderungan perilaku pada masa yang akan datang; d) Kepentingan masa lalu dalam menentukan perilaku. Teori reinforcement bersifat historis. Respon seseorang pada suatu stimulus tertentu merupakan suatu fungsi dari sejarah lingkungannya; e) Tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Umumnya aktivitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tanpa dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktivitas

mental seperti berpikir dan berperasaan bisa saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, namun hal ini bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan bisa menyebabkan terjadinya perilaku terbuka; f) Data pendekatan reinforcement mengukur stimuli lingkungan dan respon materi atau fisik yang bisa diamati, lewat observasi secara langsung atau dengan menggunakan bantuan sarana teknologi.

Pendekatan Psikoanalitis: a) Menekankan/mengutamakan peranan sistem personalitas dalam menetapkan sesuatu perilaku. Lingkungan ditinjau, selama hanya sebagai ego yang berinteraksi/berhubungan dengannya guna memuaskan keinginan; b) Perilaku timbul disebabkan adanya tegangan (tensions) yang dihasilkan karena tidak tercapainya keinginan; c) Keinginan dan harapan diciptakan dalam Id kemudian diproses oleh Ego di bawah pengamatan Superego; d) Masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif esensial bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego ditetapkan oleh interaksi dan pengembangannya di masa silam; e) Hampir sebagian besar dari aktivitas mental itu adalah tidak sadar. Perilaku akan ditentukan oleh aktivitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas; f) Menggunakan data ekspresi dari harapan, keinginan, dan bukti penekanan serta blokering dari keinginan tersebut melalui analisis mimpi, teknik proyektif, asosiasi bebas, dan hipnotis.

2.2 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Ruang lingkup organisasi metode, menyangkut efisiensi tata cara kerja yang digunakan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Pengertian dari organisasi metode, antara manajemen, organisasi, dan tata cara kerja adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, hal ini dapat diartikan jika tata cara kerjanya sudah efisien maka diharapkan kegiatan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi akan berlangsung dengan lancar. Jadi dalam sifat dan maksud organisasi metode adalah pelayanan kepada manajer dan administrasi yang berupaya memajukan tata cara kerja yang digunakan untuk pencapaian efisiensi yang maksimal pada suatu organisasi.

Organisasi dan metode adalah bantuan teknis dan praktis pada pelaksanaan teori-teori organisasi dan manajemen dengan secara tepat. Hal ini jika dilihat dari maksud dan sifat organisasi dan metode yang merupakan pelayanan

terhadap manajer dan administrasi dalam melakukan fungsi manajemen. Sehingga dari sifat dan maksud organisasi dan metode tersebut bisa dipahami ruang lingkupnya yaitu hal-hal yang menyangkut bidang-bidang khusus dari organisasi dan manajemen yang detail dan *scope*-nya luas.

Perilaku organisasi merupakan hal yang sangat penting digunakan dalam ruang lingkup keorganisasian sebab perilaku organisasi bisa mengetahui karakter para pelakunya. Perilaku organisasi adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang perilaku individu dalam kelompok organisasi yang berhubungan langsung dengan ilmu-ilmu yang lainnya. Organisasi adalah suatu tempat berkumpulnya sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama, mempunyai eksistensi dalam pencapaiannya. Oleh karena itu, perilaku organisasi sangat bermanfaat bagi para pelaku organisasi guna mengetahui sifat-sifat/karakter apa saja yang diperlukan dalam berperilaku di organisasi.

Lingkup perilaku organisasi yakni mempelajari perilaku manusia dalam organisasi melalui tiga tingkatan analisis yaitu tingkatan individu, tingkatan kelompok dan tingkatan organisasi.

2.2.1 Tingkatan Individu

Tingkatan Individu: karakteristik bawaan individu dalam organisasi. Perilaku individu menjadi perhatian penting yang menjadi faktor pendukung organisasi. Oleh sebab itu untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Perilaku manusia adalah suatu fungsi dari interaksi/hubungan antara orang atau individu terhadap lingkungannya. Individu yang pekerjaannya tidak sama, akan mempunyai perilaku yang tidak sama, sebab perilaku ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang tidak sama (Ahdiyana dalam Suryani, N. K., dkk., 2019).

Menurut Nadler dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) sebagaimana dikemukakan oleh Thoha dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) mengatakan bahwa perilaku manusia adalah suatu fungsi dari integrasi antara person/individu dengan lingkungannya. Individu/person membawa kemampuan, kepercayaan diri, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lampau yang merupakan karakteristiknya ke dalam tatanan organisasi. Organisasi sebagai lingkungan untuk individu juga mempunyai karakteristik, yakni keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan

sebagainya. Perilaku individu dalam organisasi akan terbentuk jika karakteristik individu/person berinteraksi/berhubungan dengan karakteristik organisasi.

Hal ini dapat dikatakan bahwa saat seorang individu berinteraksi dengan lingkungannya, maka disinilah awal terbentuknya perilaku secara langsung. Begitu pula individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian ungkapan tersebut. Keduanya baik individu maupun organisasi dengan karakternya sendiri-sendiri terintegrasi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Agar lebih jelas maka bisa diilustrasikan dalam gambar model perilaku organisasi di bawah ini.



Gambar 2.1: Model Perilaku Organisasi (Tahir, dalam Suryani, N. K., dkk., 2019)

Memahami perilaku individu dalam organisasi sangat diperlukan oleh manajer untuk mempermudah dalam pengelolaan. Individu biasanya masuk dalam sebuah organisasi dengan membawa sikap yang sudah berakar pada dirinya yang walaupun tidak permanen tapi akan berpengaruh pada tingkat adaptasi mereka dalam organisasi. Bagaimana karyawan bisa mempersepsi pekerjaan akan mempunyai dampak pada tingkat motivasi mereka yang akhirnya menjadi perilaku mereka di tempat kerja. Robbin dan Judge dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) menjelaskan bahwa perilaku individu dalam

organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sikap, kepribadian, kemampuan dan pembelajaran.

1. Sikap (attitudes). Para manajer yang ingin mempertahankan karyawan dan tidak menginginkan peningkatan persentase pengunduran diri, sangatlah perlu memperhatikan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap sangat memengaruhi perilaku mereka, karyawan yang merasa puas akan menjadi loyal terhadap perusahaan, karyawan yang termotivasi akan melakukan kinerja baik yang akan menghasilkan sikap kerja positif.
2. Kepribadian (personality). Kepribadian seseorang sangat memengaruhi adaptasi mereka terhadap pekerjaan. Karyawan dengan kinerja tinggi sering merasa berada pada kecocokan akan kepribadian mereka terhadap jenis pekerjaan yang dilakukannya. Disini seorang manajer dapat melakukan seleksi kepribadian pada saat rekrutmen agar kecocokan pekerjaan yang dilakukan karyawan berdampak positif terhadap hasil kerja mereka.
3. Persepsi (perception). Yang harus dimengerti oleh seorang manajer adalah bahwa karyawan mereka bekerja dan bereaksi pada persepsi, tidak terhadap kenyataan. Karyawan secara alami akan menginterpretasikan apa yang dilihat, kemudian sering terjadinya potensi salah persepsi yang harus segera diluruskan. Disinilah manajer mesti betul-betul memperhatikan bagaimana karyawan mereka mempersepsikan pekerjaan mereka sehari-hari supaya dapat menghasilkan kerja yang positif.
4. Pembelajaran (learning). Belajar yang dimaksudkan disini bukan selalu berfokus formal di dalam kelas. Manajer harus mengetahui bahwa karyawan mereka melakukan pembelajaran dalam pekerjaannya sehari-hari. Contohnya apabila para manajer terus-menerus datang tepat waktu untuk bekerja di kantor dan mengerjakan pekerjaannya. Atau para manajer terlambat atau menghabiskan waktu lebih untuk makan siang, atau mengambil peralatan kantor untuk keperluan pribadi, disini akan terjadi proses pembelajaran bahwa karyawan akan meniru perilaku seperti yang dilakukan manajer

tersebut. Pembelajaran harus menjadi perhatian para manajer sehingga melalui proses ini diharapkan dapat mengarah ke arah positif kerja.

2.2.2 Tingkatan kelompok

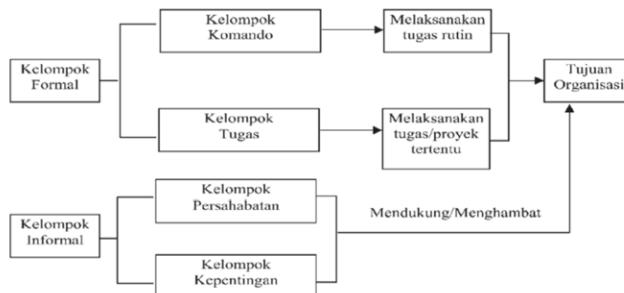
Tingkatan kelompok yaitu dinamika perilaku kelompok dan faktor-faktor determinannya. Definisi kelompok adalah berkumpulnya dua orang atau lebih yang berhubungan serta saling tergantung dalam mencapai tujuan tertentu (Robbins, dalam Suryani, N. K., dkk., 2019). Menurut Ahdiyana dalam Suryani, N. K., dkk., (2019), kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Beberapa teori mencoba mengembangkan suatu anggapan tentang mula-mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang paling esensial mengenai terbentuknya kelompok ini yaitu mencoba menguraikan tentang adanya afiliasi antara orang-orang tertentu, yaitu propinquity atau teori kedekatan. Pada teori ini disampaikan bahwa seseorang berinteraksi dengan orang lain disebabkan adanya kedekatan ruang dan daerahnya (spatial and geographical proximity).

Thoha dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) mengatakan bahwa banyak teori yang mencoba menumbuhkan suatu anggapan mengenai mula-mula terbentuk dan berkembangnya suatu kelompok. Teori yang sangat esensial mengenai terbentuknya kelompok ini yaitu mencoba menjelaskan mengenai adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu. Teori ini disebut propinquity atau teori kedekatan, artinya seseorang berinteraksi dengan orang lain dikarenakan adanya kedekatan ruang dan daerahnya (spatial and geographical proximity). Teori ini mencoba meramalkan bahwa jika seorang duduk berdekatan dengan orang lain di suatu komunitas maka akan lebih mudah membentuk sebuah kelompok dibandingkan dengan orang yang duduk berjauhan. Dalam suatu kelas, mahasiswa-mahasiswa yang duduk dalam kelas yang sama atau yang berdekatan akan lebih mudah bergabung dan membuat hubungan-hubungan yang menimbulkan adanya kelompok, dibandingkan dengan mahasiswa-mahasiswa yang secara fisik terpisahkan satu sama lain (Tahir, dalam Suryani, N. K., dkk., 2019).

Jenis kelompok menurut Robbins dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) terdiri atas dua jenis yaitu kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal adalah kelompok yang dibentuk oleh organisasi dengan sengaja melalui keputusan para manajer mereka dengan maksud menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Sementara itu kelompok informal merupakan kelompok yang tidak dibentuk secara formal dalam struktur organisasi, keberadaan

kelompok informal umumnya muncul sebab adanya kebutuhan akan kontak sosial atau kegiatan informal lainnya.

Kelompok formal mencakup kelompok komando dan kelompok tugas. Kelompok komando merupakan kelompok yang ditetapkan dalam struktur organisasi yang melaksanakan tugas rutin ke arah atas, contohnya karyawan yang melapor kepada pimpinannya. Kelompok tugas merupakan kelompok yang bekerja untuk menangani tugas yang diperintahkan sampai selesai dengan beranggotakan unit-unit atau divisi dalam organisasi. Kelompok informal terdiri atas kelompok persahabatan dan kelompok kepentingan. Kelompok persahabatan dibentuk disebabkan adanya kesamaan-kesamaan tertentu dalam beberapa hal seperti kesamaan kesukaan, status perkawinan, latar belakang, jenis kelamin dan sebagainya. Kelompok kepentingan biasanya dibentuk sebab adanya keinginan untuk menuju sasaran yang sama. Sasaran jenis kelompok ini tidak berhubungan dengan tujuan organisasi namun semata-mata hanya untuk mencapai tujuan dari kelompok tersebut. Lebih jelasnya jenis kelompok dapat digambarkan sesuai gambar di bawah ini:



Gambar 2.2: Jenis-jenis kelompok dalam organisasi (Sumber: Supartha, W.G. dan Desak ketut Sintaasih, D.K. 2017)

Ahdijana dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) menyebutkan kelompok formal merupakan suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, anggota kelompok biasanya diangkat oleh organisasi, sebagai contoh adalah komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian, tim manajer, laboratorium riset dan pengembangan, kelompok petugas kebersihan, dan sebagainya. Sementara itu kelompok informal adalah kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur atau diangkat. Kelompok informal kerap

tumbuh dalam kelompok formal, sebab adanya anggota yang mempunyai nilai-nilai tertentu yang sama sehingga perlu ditularkan pada anggota yang lain.

Pada beberapa ilmu sosiologi dan psikologi yang mempelajari perilaku sosial orang-orang di organisasi mengidentifikasi bahwa terdapat beberapa perbedaan dari tipe suatu kelompok.

Jenis kelompok itu diuraikan oleh Ahdiyana dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) sebagai berikut:

1. Kelompok Primer (primary group). Kelompok primer pertama kali dirumuskan oleh Charles H Cooley dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) yang mengatakan bahwa kelompok primer merupakan kelompok yang di dalamnya terdapat keakraban, kerja sama dan hubungan tatap muka, pada dasarnya mereka merupakan dasar dalam pembentukan sifat sosial dan cita-cita individu. Hal ini merupakan pengembangan dari pendapat George Homan dalam buku The Human Group (kelompok manusia). Menurut Homan kelompok adalah sejumlah orang yang kerap berkomunikasi secara langsung dengan bertatap muka. Acap kali istilah kelompok kecil (small group) digunakan bergantian dengan kelompok primer. Kelompok kecil umumnya dihubungkan dengan kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya. Sementara itu kelompok primer mesti mempunyai perasaan akrab, loyalitas, kebersamaan, dan tanggapan yang sama atas nilai-nilai dari para anggotanya. Sehingga kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil merupakan kelompok primer. Contoh kelompok primer adalah peer group dan keluarga.
2. Kelompok Terbuka dan Tertutup. Kelompok terbuka adalah kelompok yang mempunyai rasa tanggap terhadap perubahan dan pembaharuan secara ajeg. Sedangkan kelompok tertutup merupakan kelompok yang mempunyai kemungkinan yang kecil untuk menerima perubahan dan pembaharuan, atau mempunyai kecenderungan untuk ajeg menjaga kestabilan. Perbedaan kelompok terbuka dan kelompok tertutup ada empat dimensi sebagai berikut: (a) Perubahan keanggotaan kelompok, (b) Kerangka referensi, (c) Perspektif waktu, dan (d) Keseimbangan.

3. Kelompok Referensi. Kelompok referensi adalah setiap kelompok yang anggotanya melaksanakan referensi atas dirinya, dengan memanfaatkan kelompok sebagai suatu ukuran (standar) untuk evaluasi dirinya atau sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya. Kelompok referensi bisa memberikan fungsi bagi seseorang untuk melaksanakan evaluasi diri yaitu: a) Fungsi perbandingan sosial (social comparison) dan b) Fungsi pengesahan sosial (social validation).

Blair Kolasa dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) membedakan keanggotaan kelompok dan kelompok referensi, anggota kelompok merupakan mereka yang secara individu menjadi anggota dari kelompok, sementara itu kelompok referensi merupakan seseorang yang mengidentifikasi dirinya dengan atau menginginkan sebagai bagian dari kelompok itu. Jadi dalam kelompok referensi, seseorang belum tentu menjadi anggota kelompok, namun bisa saja hanya tertarik atau menjadi simpatikan kelompok itu.

Cara lain untuk menggolongkan kelompok yaitu dengan membedakan antara kelompok terbuka dan kelompok tertutup yang dikemukakan oleh R.C Ziller dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) dalam bukunya *Toward a Theory of Open and Closed Groups* dalam Suryani, N. K., dkk., (2019). Kelompok terbuka merupakan suatu kelompok yang secara ajeg (teratur) mempunyai rasa tanggap terhadap perubahan dan pembaharuan. Sementara itu kelompok tertutup, kemungkinannya kecil dalam menerima perubahan dan pembaharuan, atau dengan kata lain mempunyai kecenderungan ajeg menjaga kestabilan.

2.2.3 Tingkatan Organisasi

Tingkatan Organisasi: faktor-faktor organisasi yang memengaruhi perilaku. Secara konseptual definisi dari perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak individu, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi (Robbins dan Judge dalam Suryani, N. K., dkk., (2019). Pengertian yang mirip diberikan oleh George dan Jones dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) yang mengatakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi mengenai berbagai faktor yang memengaruhi tindakan individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi dalam mengelola mereka. Dari pengertian itu perilaku organisasi mempunyai arti sebagai sebuah bidang studi yang mempelajari tiga komponen pokok yang terdapat dalam organisasi yaitu perorangan (individu), kelompok (groups), dan perilaku organisasi merupakan sebuah studi yang terkait dengan tingkah laku manusia pada suatu organisasi

atau suatu kelompok tertentu. Hal tersebut meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi, struktur yang dikaitkan dengan kegiatan dan aktivitas para anggotanya.

Mempelajari perilaku organisasi ini dimaksudkan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam pencapaian efektivitas organisasi, membantu para manajer dalam memahami, menganalisis dan menjelaskan perilaku yang ada dalam organisasi mereka. Pengetahuan yang lain yaitu para manajer akan bisa mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi anggotanya, menentukan bagaimana cara menyelesaikan dan mengetahui perubahan apa saja yang akan membuat permasalahan tersebut diselesaikan dengan menggunakan pendekatan keperilakuan.

Istilah perilaku organisasi merupakan terjemahan dari organizational behavior. Menurut Fred Luthans dalam Suryani, N. K., dkk., (2019), perilaku organisasi adalah pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Mendeterminasi bagaimana perilaku manusia dalam memengaruhi upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi merupakan tujuan praktis dalam menelaah pengertian. Lebih lanjut Thoha dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) menyatakan bahwa definisi perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia pada suatu organisasi atau kelompok tertentu. Perilaku organisasi mencakup aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, serta aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap aspek organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut bisa disebutkan bahwa perilaku organisasi adalah sebuah proses yang secara langsung berkaitan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut memengaruhi upaya-upaya pencapaian tujuan organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya mempunyai dasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dan berpusat pada tingkah laku manusia pada suatu organisasi. Dasar ilmu perilaku ini mempunyai kerangka pengetahuan yang berpusat pada dua komponen yaitu individu yang berperilaku dan organisasi sebagai wadah mereka berperilaku.

McShane dan Glinov dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) menyebutkan ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang bersifat multidisipliner dan relatif baru dalam perkembangannya. Beberapa multidisiplin ilmu yang

berkontribusi di dalamnya meliputi ilmu psikologi, ilmu sosiologi, ilmu ekonomi, ilmu antropologi, ilmu politik dan sejarah.

Sokarno dalam Suryani, N. K., dkk., (2019) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang penting untuk memahami, menjelaskan, memperkirakan dan memengaruhi perilaku manusia yang terjadi dalam organisasi tempat bekerja. Definisi ini mencakup tiga unsur pengertian yakni: 1) perilaku organisasi mencermati tingkah laku yang kasat mata, seperti diskusi dengan teman kerja, mengoperasikan komputer, menyusun laporan; 2) perilaku organisasi mempelajari tingkah laku manusia sebagai individu maupun anggota kelompok organisasi; dan 3) perilaku kelompok juga menganalisis perilaku kelompok dan organisasinya

Bab 3

Hubungan Individu dan Retensinya

3.1 Pendahuluan

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjawai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann, dkk dalam Sutrisno, 2015).

Menurut Schein (2010) definisi budaya organisasi adalah sebagai berikut: *“Organizational culture can be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problem of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*

Definisi di atas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat didefinisikan bahwa Budaya Organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi serta norma-norma yang telah ditentukan oleh sekelompok orang yang biasanya adalah pendiri organisasi, yang telah lama diyakini sebagai pedoman perilaku sehari-hari, untuk memecahkan masalah serta kemudian harus diajarkan oleh anggota organisasi yang baru agar nilai-nilai tersebut dapat dilaksanakan semua anggota.

Budaya Organisasi dalam Kusdi, 2011, terdapat pendekatan yang bisa digunakan guna melihat lebih dalam mengenai budaya organisasi, yaitu Pendekatan Simbolik Interpretatif dan Pendekatan Fungsionalis. Pendekatan simbolik-interpretatif merupakan pendekatan yang menunjukkan bahwa simbol merupakan inti kehidupan kultural dalam sebuah kelompok atau organisasi. Secara kategoris, simbol terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu objek-objek fisik, perilaku dan ekspresi verbal. Sebenarnya ketiga kelompok ini digolongkan sebagai artifak, yaitu manifestasi terluar dari suatu kultur, namun ketika orang-orang yang menjadi pelaku dalam suatu organisasi memberinya makna maka ia akan menjadi sebuah simbol. Berbagai artifak yang ada dalam suatu organisasi menjadi simbol. Ketika para anggota memberinya suatu makna simbolik dan menggunakan untuk mengkomunikasikan makna tersebut kepada yang lain.

Organisasi merupakan suatu sistem yang berproses secara terbuka, artinya sistem tersebut tidaklah statis. Sebagai sistem yang berproses maka organisasi memiliki peluang untuk melakukan perubahan atas masukan ataupun pengaruh dari lingkungan sekitarnya. Untuk itu organisasi seharusnya terbuka terhadap masukan yang ada. Dikatakan terbuka karena sebagai suatu sistem, organisasi mendapat masukan atau dipengaruhi sumber energi dari lingkungan sekitarnya, misalnya modal, material, informasi, sumber tenaga manusia (masukan/input). Masukan tadi diolah menjadi suatu hasil produksi melalui proses transformasi dan untuk selanjutnya diteruskan sebagai suatu keluaran (output) berupa barang atau jasa untuk digunakan oleh pengguna. Para pengguna itu nantinya akan memberikan umpan balik yang dapat berperan sebagai masukan dalam proses selanjutnya. Umpan balik tadi sesungguhnya berperan sebagai suatu mekanisme yang turut mengatur kehidupan suatu organisasi.

Lingkungan di mana organisasi berada tidaklah statis, tetapi dinamis, berubah-ubah, mengikuti trend perkembangan jaman. Perubahan yang terjadi pada lingkungan penuh ketidakpastian. Bila organisasi ingin tetap eksis, maka organisasi harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan setiap organisasi harus berusaha belajar agar lebih responsif terhadap lingkungan maupun tuntutan dari dalam organisasi. Dengan mengetahui keadaan lingkungan, organisasi dapat mengantisipasi dan mengambil keputusan-keputusan yang tepat demi kemajuan organisasi. Sebagaimana dinyatakan Sondang P. Siagian bahwa organisasi hanya akan berkembang maju apabila organisasi cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi. Salah satu upaya agar organisasi dapat mempersiapkan diri menghadapi perubahan adalah dengan mempelajari Pengembangan Organisasi (PO). PO merupakan pendekatan yang terprogram dan sistematik dalam mewujudkan perubahan, di mana di dalamnya terkandung unsur-unsur dan teknik untuk melakukan perubahan secara terencana, mencakup seluruh organisasi, berdampak jangka panjang, melibatkan manajemen puncak, dan menggunakan berbagai bentuk intervensi berdasarkan pendekatan perilaku.

3.2 Pengertian Pengembangan Budaya Organisasi

Pengembangan organisasi (organizational development-OD) adalah aplikasi teknik ilmu perilaku untuk memperbaiki kesehatan dan efektivitas organisasi melalui kemampuannya mengakomodasi perubahan lingkungan, memperbaiki kekompakan internal, dan meningkatkan kapabilitas pemecahan masalah. Pengembangan organisasi memperbaiki hubungan kerja antar karyawan (Richard, 2002).

Pengembangan organisasi adalah proses yang merencanakan perubahan organisasi budaya melalui pemanfaatan teknologi ilmu perilaku, penelitian, dan teori (Warner Burke, 2013). Pengembangan organisasi dilakukan selaras dengan perubahan budaya yang diakibatkan perkembangan teknologi, perkembangan ilmu perilaku yang semakin cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan, dan berdasarkan hasil penelitian yang signifikan menggambarkan perkembangan di semua bidang kehidupan yang menciptakan teori-teori baru

dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang cakupannya dapat mencapai lingkungan global.(Manahan P. Tampubolon, 2020)

Perubahan merupakan suatu kekuatan yang sangat hebat. Brian Clegg (2012). Perubahan adalah bagian terbesar dari kenyataan bisnis. Vincent Gaspers (2008). Perubahan adalah pertumbuhan, perubahan adalah kesempatan, dan perubahan adalah peningkatan potensi. Jane Flagello (2013) Perubahan adalah hasil suatu masyarakat yang mencari cara memecahkan masalah yang diciptakan oleh perubahan dalam lingkungannya.

Perubahan merupakan kunci inovasi dan kunci yang akan datang, yang mendasari teori perubahan. Perihal penting yang perlu dicermati dalam lingkungan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia di dalamnya adalah adanya perubahan yang terus-menerus (continously improvement). Perubahan ini pada akhirnya menuntut perhatian yang lebih serius tentang peran manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan peran organisasi.

Pengertian pengembangan organisasi lainnya menurut beberapa ahli diantaranya:

1. Warren G. Bennis

Pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai, dan susunan organisasi sehingga organisasi dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru serta perputaran yang cepat dari perubahan itu sendiri.

2. Richard Beckhard

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha (1) berencana (2) meliputi organisasi keseluruhan, dan (3) diurus dari atas, untuk (4) meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui (5) pendekatan berencana dalam proses organisasi, dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku.

3. Wendell L. French & Cecil H. Bell, Jr

Pengembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu yang direncanakan, proses yang sistematis yang menerapkan asas dan praktik ilmu perilaku yang dikenalkan dalam kegiatan organisasi secara terus menerus untuk mencapai tujuan penyempurnaan

organisasi secara efektif, wewenang organisasi yang lebih besar serta efektivitas organisasi yang lebih besar.

Pengembangan Organisasi (selanjutnya disebut PO) didefinisikan beragam oleh praktisi dan ahli teori, salah satunya, karena kompleksitasnya. Pada dasarnya, pengembangan organisasi adalah upaya terencana yang dilakukan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan/atau memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran strategisnya. Konsep ini secara resmi muncul pada 1950-an (meskipun beberapa teori mundur ke tahun 1920) dan umumnya merujuk kepada psikolog Kurt Lewin. Pengembangan organisasi mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku pegawai melalui program pelatihan jangka panjang. PO sering kali digambarkan sebagai “berorientasi pada tindakan”.

Kegunaan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi mengukur prestasi suatu organisasi dari segi efisiensi, efektivitas dan kesehatan:

1. Efisien dapat diukur dengan perbandingan antara masukan dan keluaran, yang mengacu pada konsep Minimaks (Masukan minimum dan keluaran maksimum).
2. Efektivitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya artinya kesejahteraan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.
3. Kesehatan organisasi adalah suatu fungsi dari sifat dan mutu hubungan antara para individu dan organisasi yaitu hubungan yang dinamis dan adaptabilitas.

Pengembangan organisasi adalah perubahan yang terencana (planned change). Perubahan, dalam bentuk pembaharuan organisasi dan pengembangan organisasi, terus menerus terjadi dan mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam masyarakat kini. Organisasi beserta warganya, yang membentuk masyarakat pengembangan organisasi, mau tidak mau harus beradaptasi terhadap arus perubahan ini. Perubahan perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu perkembangan teknologi, perkembangan pengembangan organisasi, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa yang mengakibatkan makin singkatnya daur hidup para pengembangan

organisasi, serta perubahan sosial yang memengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai dan harapan tiap orang.

Sasaran pengembangan organisasi mengarah pada hubungan pribadi yang lebih efektif antara manajer dan karyawan di semua jenjang organisasi guna menghapus hambatan komunikasi antar pribadi dan kelompok. Sasaran pengembangan organisasi juga dalam tumbuh berkembangnya iklim yang ditandai dengan saling percaya dan keterbukaan yang dapat memotivasi serta menantang anggota organisasi untuk lebih berprestasi. Pengembangan organisasi juga merupakan bentuk usaha perubahan berencana yang dikendalikan dan dipimpin oleh top manajemen. Bertujuan untuk meningkatkan keefektifan kerja dan kesehatan organisasi. Dalam praktiknya menggunakan metode intervensi berencana terhadap proses dalam organisasi dengan memanfaatkan teori perilaku. Intervensi pengembangan organisasi dilakukan oleh manajer atau konsultan dengan sasaran individu, kelompok, dan organisasi.(Devi Yulianti dan Meutia, 2020)

Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan prestasi dan keefektifan kerja keseluruhan dari seluruh kelompok, departemen dan organisasi serta menciptakan kesehatan organisasi; memudahkan pemecahan masalah dalam pekerjaan dan meningkatkan mutu keputusan; mengadakan perubahan-perubahan yang efektif; dan meningkatkan keterlibatan dengan tujuan organisasi.

Faktor Penyebab Organisasi Harus Berkembang yaitu:

1. Faktor Eksternal (Faktor Lingkungan)

Dalam kenyataannya ada banyak faktor eksternal yang sangat memengaruhi pengembangan organisasi, dengan organisasi mempunyai sedikit kemampuan untuk mengendalikan faktor tersebut. Organisasi bergantung dan harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal bila ingin kelangsungan hidupnya terjaga. Sumber daya fisik, keuangan, dan manusia didapatkan dari luar, begitu juga para klien dan langganan bagi barang dan jasa organisasi. Oleh karena itu, segala sesuatu yang tercakup dalam atau merubah lingkungan dapat memengaruhi organisasi dan menyebabkan tekanan pengembangan. Pengembangan organisasi terjadi karena adanya perubahan dalam berbagai variabel eksternal, seperti sistem politik, ekonomi, teknologi, pasar dan nilai. Beberapa tipe khusus faktor eksternal penyebab

pengembangan dapat dijabarkan sebagai berikut: kenaikan biaya dan kelangkaan berbagai sumber daya alam, keamanan karyawan dan peraturan anti polusi, boikot pelanggan, tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan pasar tenaga kerja, tingkat bunga yang tinggi adalah beberapa contoh faktor lingkungan yang mengembangkan kehidupan orang baik sebagai karyawan maupun langganan dalam tahun terakhir ini. Berbagai faktor eksternal dari kemajuan teknologi sampai kegiatan persaingan dan perubahan pola kehidupan, dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur, dan metode operasinya.

2. Faktor Internal

Faktor-faktor untuk berkembang bisa juga datang dari organisasi. Kekuatan perubahan internal ini merupakan hasil dari faktor seperti tujuan, strategi, kebijakan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku karyawan. Sebagai contoh, keputusan manajer puncak untuk mengganti tujuan dari pertumbuhan jangka panjang menjadi pencapaian laba jangka pendek akan memengaruhi pencapaian tujuan untuk banyak departemen dan bahkan mungkin memerlukan pengembangan. Pengenalan peralatan otomatis atau bahkan sekarang robot untuk melaksanakan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh manusia akan menyebabkan perkembangan dalam layout dan pekerjaan rutin, program latihan dan insentif, kebijaksanaan dan prosedur personalia. Sikap dan ketidakpuasan karyawan seperti ditunjukkan dalam tingkat perputaran atau pemogokan, dapat menyebabkan berbagai pengembangan dalam kebijakan dan praktik manajemen.

Faktor-faktor eksternal dan internal penyebab pengembangan adalah sering saling berhubungan. Hubungan ini terutama merupakan hasil pengembangan dalam nilai dan sikap yang memengaruhi orang dalam sistem. Orang dengan berbagai sikap baru memasuki organisasi dan menyebabkan pengembangan dari dalam. Sebagai contoh, banyak pengembangan seperti program perluasan kerja dan kecenderungan menuju partisipasi bawahan yang lebih besar dalam pembuatan keputusan, kesamaan perlakuan terhadap tenaga kerja wanita, keamanan kerja, kesempatan jabatan yang sama dan perhatian terhadap polusi

menunjukkan tanggapan pada perubahan sikap orang terhadap wewenang dan pengharapan akan kepuasan kerja (Handoko, 2009).

3.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Setiap orang memiliki kepribadian yang unik. Kepribadian yang dimiliki seseorang akan memengaruhi cara kita berperilaku dan berinteraksi dengan yang lain. Ketika kita menggambarkan seseorang itu merupakan orang yang hangat, bersahabat, terbuka, menyenangkan, atau bahkan mungkin konserfatif, maka sebenarnya kita telah menggambarkan perilaku seseorang. Organisasi juga memiliki kepribadian, yang selanjutnya akan kita sebut sebagai budaya.

Graves 1986, mengadopsi tiga (3) sudut pandang berkaitan dengan budaya, sebagai berikut: (1). Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dsb. (2). Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi. (3). Budaya merupakan produk sikap orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Banyak definisi tentang budaya, namun dalam buku ini hanya mengadopsi 3 (tiga) dari berbagai ragam sudut pandang yang ada, diantaranya definisi budaya yang dikemukakan oleh Taliziduhu Ndraha dalam bukunya Budaya Organisasi mengemukakan pendapat Edward Burnett dan Vijay Sathe, sebagai berikut:

1. Edward Burnett; mendefinisikan “Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society”. Bahwa budaya memiliki makna teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh sebagai anggota masyarakat.
2. Vijay Sathe; mendefinisikan ’Culture is the set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common”. Bahwa Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat.
3. Edgar H. Schein mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok

tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik.

Oleh karena itu budaya perlu diajarkan dan diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah tersebut. Oleh karena itu budaya perlu diajarkan dan diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah tersebut. Definisi tentang budaya tersebut kemudian berdampak terhadap berbagai hal. Pertama, budaya adalah suatu persepsi. Orang mempersepsikan budaya organisasi mendasarkan apa yang mereka lihat dan rasakan ketika orang tersebut berada dalam organisasi. Kedua, orang dari budaya yang berbeda dan dari level pekerjaan yang berbeda, akan mendefinisikan budaya organisasi sesuai dengan terminologi mereka, yang kemudian akan saling dipertukarkan untuk menjadi budaya dalam organisasi. Ketiga, budaya organisasi adalah suatu gambaran tentang bagaimana para anggota mempersepsikan organisasi menurut mereka, bukan hanya berkaitan dengan hasil evaluasi.

Istilah organisasi berasal dari kata “organon”, dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah di mana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli, terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut: (1). Stoner; mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama; (2). James D. Mooney; mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama; (3). Chester I. Bernard; berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih; (4). Stephen P. Robbins; menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Pengertian organisasi tersebut

pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip, sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. Lebih dari itu, Philip Selznick, mengemukakan bahwa organisasi merupakan pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Unsur-unsur organisasi terdiri dari: (1). Kumpulan orang; (2). Kerjasama; (3). Tujuan bersama (4). Sistem Koordinasi (5). Pembagian tugas dan tanggung jawab (6). Sumber Daya Organisasi.

Menurut J.L. Gibson, Dkk dalam bukunya *Organizations Behavior, Structure, Processes* bahwa “An Organization is a coordinated unit consisting of at least two people who function to achieve a common goals”. Organisasi adalah suatu unit kerjasama sekurang-kurangnya terdiri dari dua orang menjalankan fungsi untuk mencapai tujuan. Lebih jauh pengertian organisasi dalam buku ini melihat lebih dalam tentang organisasi itu sendiri tentang bagaimana orang yang melakukan tugas, proses dan struktur membantu mengamati untuk mencapai tujuan.

3.2.2 Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan tiga tingkatan, yaitu: (i). Tingkatan asumsi dasar (basic assumption), (ii). Tingkatan nilai (value), dan (iii). Tingkatan artifact. Basic assumption; merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Value; hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, value itu bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan Artifact; sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991: 14). Disamping itu pula unsur-unsur budaya organisasi terdiri dari: (1). Asumsi dasar (2). Seperangkat nilai dan Keyakinan yang dianut (3). Pemimpin (4). Pedoman mengatasi masalah (5). Berbagai nilai (6). Pewarisan (7). Acuan prilaku (8). Citra dan Brand yang khas (9). Adaptasi. Unsur Budaya Menurut Susanto yaitu: (1). Lingkungan Usaha (2). Nilai-nilai (3). Kepahlawanan (4). Upacara/tata cara (5). Jaringan Cultural.

Budaya organisasi memiliki beberapa asumsi dasar:

1. Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standard dan prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.
2. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Ketika seseorang dapat memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya organisasinya.
3. Budaya bervariasi dalam organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut menafsirkan budaya tersebut secara berbeda. Terkadang, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1998). Robbins, (2003). Sedangkan Daniel R. Denison budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Robbins 2003, menjelaskan budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (essence) dari budaya organisasi, 7 karakteristik tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (Innovation and risk taking). Tingkatan di mana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (Attention to detail). Suatu tingkatan di mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (precision), analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil (Outcome orientation). Tingkatan di mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (People orientation). Suatu tingkatan di mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (Team orientation). Suatu tingkatan di mana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (Aggressiveness). Suatu tingkatan di mana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (Stability). Suatu tingkatan di mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Untuk itu perlu ada indikator sebagai suatu alat analisis. Cameron 1999, menyampaikan dua dimensi utama budaya organisasi, yaitu: (i). *Flexibility and Discretion (People) dan Stability and Control (Process);* dan (ii). *External focus and Differentiation (Strategyc) dan Internal Focus and Integration (operational).* Pertama, dimensi ini memandang bahwa organisasi dikatakan efektif bila mampu untuk melakukan perubahan dan dapat beradaptasi serta bersifat organik. Disisi lain organisasi dipandang efektif jika mereka stabil dapat diramalkan dan mekanistik.

Kedua, dimensi ini dipandang efektif bila memiliki karakteristik keharmonisan internal. Disisi lain organisasi dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya.

Dua dimensi budaya organisasi tersebut di atas, membentuk 4 kuadran budaya organisasi, yaitu:

1. **The Hierarchy Culture;** jenis organisasi ini merupakan garis wewenang (authority), pengambilan keputusan jelas, peraturan dan prosedur standar, pengendalian dan mekanisme akuntabilitas di nilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses.
2. **The Market Culture,** jenis organisasi ini diorientasikan menuju lingkungan eksternal daripada internal. Fokusnya pada transaksi

dengan konstituante ekternal mencakup pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi.

3. **The Clan Culture;** jenis organisasi ini mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatuan, kepribadian, partisipatif, dan rasa kebersamaan yang diserap. Karakteristiknya adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen institusi pada pegawai.
4. **The Adhocracy Culture,** Asumsi jenis organisasi ini memandang bahwa inovatif dan memelopori inisiatif adalah membawa sukses organisasi ini, terutama dalam mengembangkan produk atau program baru dan jasa baru. Penjelasan tersebut di atas, bahwa secara keseluruhan ada jenis budaya tertentu yang mungkin cenderung paling ditekankan dalam organisasi sesuai dengan yang dirasakan oleh para anggota organisasi pada saat itu ataupun sesuai dengan tuntutan kebutuhan institusi pada masa yang akan datang.

Karakteristik merupakan nilai (value) bagi suatu organisasi. Setiap organisasi mempunyai karakteristik tersendiri yang berbeda dengan organisasi lain, sehingga nilai suatu organisasi berbeda satu dengan yang lainnya tergantung kepatuhan para anggota organisasi dalam melaksanakan karakteristik yang dimilikinya. Adapun karakteristik setiap organisasi sudah ditetapkan sejak organisasi tersebut didirikan oleh pendirinya (founder) sesuai visi dari organisasi tersebut (Bangun, 2011). (DeRoche, 1987) mengemukakan empat ciri budaya organisasi yang efektif sebagai berikut: 1) struktur dan perintah, 2) dukungan bagi interaksi sosial, 3) dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan 4) komitmen yang kuat terhadap misi dan visi organisasi.(Arie Ambarwati, 2018)

Budaya organisasi merupakan cerminan dari karakteristiknya, bukan menunjukkan perasaan para anggotanya. Oleh karenanya budaya organisasi merupakan ketentuan deskriptif sehingga dapat membedakannya dengan sikap kerja. Para peneliti budaya organisasi menemukan cara untuk mengukur tentang budaya organisasi antara lain: 1) pandangan karyawan terhadap organisasi, 2) patuh terhadap ketentuan organisasi, 3) menghargai sasaran yang ingin dicapai, 4) menghargai perkembangan organisasi, dan 5) mendorong terciptanya persaingan. Sedangkan sikap kerja lebih menekankan pada cara untuk mengukur respon dari lingkungan kerja (Bangun, 2011).

Organisasi dapat memilih kepribadian yang berbeda untuk membentuk budaya organisasi yang berbeda, sesuai dengan jenis dan karakteristik organisasi tersebut. Organisasi yang bergerak dalam bidang teknologi, akan sangat mengunggulkan nilai-nilai inovatif. Hal tersebut dikarenakan organisasi akan hidup jika selalu ada inovasi dalam produk yang dihasilkannya.

Berikut beberapa kepribadian organisasi:

1. Kepribadian berani mengambil risiko; Budaya organisasi yang mendorong para pegawainya untuk berani mengambil risiko biasanya dikembangkan oleh organisasi yang perkembangannya ditentukan oleh kemampuan mengambil risiko. Namun demikian, agar risiko tersebut tidak menjadi sesuatu yang merugikan bagi organisasi, maka organisasi akan membekali kemampuan karyawannya untuk memiliki kemampuan dalam melakukan estimasi. Lembaga yang biasanya mengembangkan kemampuan ini adalah lembaga perbankan.
2. Kepribadian fokus pada hal-hal yang detail; Budaya organisasi yang memfokuskan pada upaya sungguh-sungguh pada tingkat akurasi dan kedetailan. Organisasi yang memfokuskan pada tingkat kedetailan ini biasanya organisasi yang menghasilkan produk yang memerlukan tingkat ketelitian tinggi. Organisasi elektronik merupakan organisasi yang seringkali membudayakan pada kedetailan.
3. Kepribadian berorientasi pada hasil; Beberapa organisasi yang sukses, memiliki budaya yang berorientasi pada hasil. Pada organisasi jenis ini seringkali memberikan layanan purna jual yang sangat bagus, demi untuk menjamin produk yang telah dihasilkannya. Pada organisasi jenis ini pelayanan kepada pelanggan merupakan hal yang sangat penting. Jenis organisasi yang bergerak dalam bidang property dan telekomunikasi.
4. Kepribadian berorientasi pada manusia; Budaya organisasi ini memandang SDM adalah bagian paling penting dalam keseluruhan proses yang ada di organisasi. Organisasi jenis ini akan memperlakukan karyawan dengan fleksibilitas yang tinggi, iklim organisasi yang seperti keluarga, dan hubungan diantara karyawan dan manajer yang sangat hangat. Dengan demikian karyawan akan merasa sangat senang untuk bekerja.

5. Kepribadian berorientasi pada tim kerja; Organisasi yang sangat besar, seringkali harus beroperasi pada tim-tim kecil yang sangat efektif. Dengan tim tersebut, organisasi dapat menyelesaikan berbagai jenis pekerjaan dengan lebih cepat dan efektif. Organisasi yang seringkali menekankan pada tim ini adalah organisasi yang bergerak diwilayah konsultansi. Konsultan hukum misalnya, akan seringkali bergerak dengan mengandalkan tim-tim yang sangat baik.
6. Kepribadian berorientasi pada proaktif; Organisasi jenis ini memandang ke-proaktifan adalah di atas segalanya. Organisasi jenis ini akan selalu berusaha mengeluarkan produk-produk baru dan inovasi-inovasi baru yang lebih cepat daripada para pesaingnya. Selain itu organisasi jenis ini juga memiliki semangat entrepreneurship yang sangat tinggi. Microsoft Corporation dan Coca-Cola merupakan organisasi yang sangat proaktif dalam kaitan dengan kemampuannya untuk selalu menjadi organisasi nomor satu.
7. Kepribadian berorientasi pada kedinamisan; Organisasi ini memiliki budaya yang memfokuskan pada kedinamisan dan pertumbuhan. Organisasi jenis ini sangat mengandalkan inovasi dan perkembangan produk. Samsung, Intel Corporation merupakan jenis organisasi dengan penekanan pada budaya ini.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, brand, pemacu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan. Sementara itu Robbins 2001, mengemukakan Fungsi BO, sebagai berikut: (1). Pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (2). Membangun rasa identitas bagi anggota organisasi (3). Mempermudah timbulnya komitmen (4). Meningkatkan kemantapan sistem sosial, sebagai perekat sosial, menuju integrasi organisasi.

3.2.3 Pengembangan Budaya Organisasi

Dalam perkembangannya, pertama kali Budaya Organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya: Edward H. Shein seorang *Profesor Manajemen* dari *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology* dan juga seorang Ketua kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan Budaya Organisasi pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya: *Organizational Culture and Leadership*.

Di Indonesia Budaya Organisasi mulai dikenal pada tahun 80 - 90-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan Budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Bersamaan dengan itu para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum berbagai Pendidikan formal dan informal. Dekade awal tahun 2000-an, perhatian terhadap budaya organisasi masih tetap tinggi. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dalam rangka meningkatkan kinerja departemen pemerintahan menyusun buku Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah (KEPMENPAN Nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2002). Kemudian berbagai program study pascasarjana di berbagai Perguruan Tinggi juga telah mencantumkan matakuliah Budaya Organisasi, yang dalam lima tahun sebelumnya belum pernah ditawarkan sebagai suatu mata kuliah sendiri. Lembaga-lembaga pemerintah dan swasta berupaya untuk merumuskan visi dan misi lembaga masing-masing sebagai artifak yakni salah satu unsur dalam konsep budaya organisasi. Presiden Republik Indonesia dalam berbagai kesempatan mengharapkan budaya unggul dari rakyat Indonesia dan menegaskan penghentian budaya komisi, mark-up, dan pengadaan barang fiktif.

Pengembangan budaya organisasi tidak bisa lepas dari pengembangan sumber daya manusia. Karena dalam pengembangan budaya organisasi yang menjadi objek dan subyek dari budaya adalah manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini haruslah mengarah pada pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ini tidak lain untuk mencapai budaya organisasi yang kuat.

Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi tidak terlalu jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya, misalnya Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah. Berkenaan dengan pendukung

budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stephen Stolp (1994) mengemukakan bahwa “the commonly held beliefs of teachers, students, and principals.” Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway (1996) menyebutkan bahwa “schools are moral institutions, designed to promote social norms”. Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger sebagaimana disampaikan oleh Sumadi Surya brata (1990), maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang seyogyanya dikembangkan di sekolah. Spranger mengemukakan nilai perilaku dasarnya, yaitu (1). Ilmu Pengetahuan Berfikir (2). Ekonomi (3). Kesenian Menikmati Keindahan (4). Keagamaan Memuja (5) Kemasyarakatan berbakti/berkorban (6). Politik/Kenegaraan Berkusa/Memerintah Sumber (Sumadi Suryabrata. 1990).

Merujuk pemikiran Fred Luthan, dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu tentang *(1) obeserved behavioral regularities; (2) norms; (3) dominant value. (4) philosophy; (5) rules* dan *(6) organization climate.*

1. Obeserved behavioral regularities; Adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah, berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.
2. Norms; Adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu: (1)

Kompetensi pedagogik (2) Kompetensi (3) Kompetensi sosial dan (4) Kompetensi professional.

3. Dominant values; Konteks pencapaian mutu pendidikan, Jiyono oleh Sudarwan Danim 2002, mengartikannya sebagai gambaran keberhasilan pendidikan dalam mengubah tingkah laku anak didik yang dikaitkan dengan tujuan pendidikan.
4. 4) Philosophy; Adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi.
5. Rules; Adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi.
6. Organization climate; Adanya iklim organisasi. Di sekolah terjadi interaksi yang saling memengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu.

Upaya mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah yang sulit dan hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

1. Fungsi-Fungsi Budaya

Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batas yang lebih luas, melebihi batas ketertarikan individu.
- d. Budaya mendorong stabilitas sistem ekonomi.
- e. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

2. Budaya Sebagai Suatu Kewajiban

Kita memperlakukan budaya dalam cara-cara yang tidak menghakimi. Kita tidak mengatakan baik atau buruk, tetapi budaya itu memang ada. Banyak fungsi-fungsi sebagaimana telah disebutkan, berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sekali akan menguntungkan sebuah organisasi. Dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena budaya tersebut mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa-apa saja yang bernilai penting. Tetapi kita jangan mengabaikan aspek-aspek potensial yang akan merusak fungsi budaya, terutama suatu budaya yang kuat.

Budaya merupakan suatu kecenderungan pada saat nilai-nilai bersama tidak selaras dengan efektivitas organisasi untuk waktu-waktu selanjutnya. Situasi ini kebanyakan terjadi jika lingkungan organisasi bersifat dinamis. Bila lingkungan tersebut berubah dengan cepat, kemungkinan besar budaya organisasi yang ada sekarang tidak lagi sesuai. Konsistensi terhadap perilaku merupakan aset bagi organisasi yang berada di dalam lingkungan yang stabil. Tetapi konsistensi itu mungkin saja akan memberatkan organisasi dan menghalangi kemampuan organisasi tersebut dalam merespon perubahan-perubahan di dalam lingkungan (Supartha and Sintaasih, 2017).

3.3 Retensi Sumber Daya Manusia

Retensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah Penyimpanan atau pertahanan. Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan. Mudahnya, dengan perputaran yang lebih renda, setiap individu dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang direkrut, diseleksi, dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas karyawan yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasional mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut.

Organisasi dibentuk oleh sekelompok individu yang saling bekerja sama. Tetapi dalam organisasi, individu adalah sesuatu yang unik yang akan memunculkan perilaku berbeda dengan individu lainnya. Hal inilah yang memengaruhi perilaku dan perbedaan individu dalam sebuah organisasi. Retensi karyawan diartikan sebagai bentuk atau juga cara mempertahankan karyawan supaya tetap bekerja di dalam perusahaan tersebut. Definisi retensi karyawan ini adalah upaya dalam mempertahankan karyawan di dalam suatu perusahaan ialah sebagai seorang tenaga ahli utama.

Retensi adalah elemen penting dari pedekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (lockwood, 2007).

Untuk dapat mengerti lebih jauh lagi mengenai retensi karyawan maka kita dapat merujuk pada beberapa pendapat para ahli mengenai retensi karyawan, sebagai berikut:

1. Retensi Karyawan Menurut Karthi (2012); Pengertian retensi karyawan ini merupakan suatu proses yang mana karyawan itu didorong untuk tetap berada dalam sebuah organisasi sampai proyeknya itu selesai atau di dalam periode maksimum.
2. Retensi Karyawan Menurut Ragupathi (2013); Pengertian retensi karyawan ini merupakan salah satu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk bisa membuat karyawan itu tetap berada dalam suatu organisasi di dalam jangka waktu yang cukup lama.

3. Retensi Karyawan Menurut Susilo (2013); Pengertian retensi karyawan ini merupakan sebuah upaya dalam mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap loyal terhadap perusahaan.
4. Retensi Karyawan Menurut Mathis & Jackson (2006); Pengertian retensi karyawan ini merupakan suatu upaya perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya supaya tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk dapat membantu mencapai target organisasi itu secara maksimal.

3.3.1 Retensi Indivisual

Manusia adalah makhluk sosial, di mana manusia tidak dapat hidup tanpa adanya orang lain. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam diri setiap individu terdapat keinginan sekaligus kebutuhan untuk menjalankan kehidupan bersama individu yang lain dan menciptakan suatu hubungan sosial. Individu adalah kata benda dari individual yang berarti orang, perseorangan, dan oknum (kamus Echlos dan Shadaly 19750).

Setiap individu mempunyai karakteristik keturunan yang dimiliki sejak lahir, baik yang menyangkut factor biologis maupun factor social psikologis. Kepribadian, perilaku apa yang diperkuat, dipikirkan, dan dirasakan oleh seseorang (individu) merupakan hasil dari perpaduan antara faktor biologis sebagaimana unsur bawaan dan pengaruh lingkungan. Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (turnover) yang berarti proses di mana karyawan meninggalkan perusahaan dan harus digantikan. karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/pribadi.

1. Pentingnya Mempertahankan Karyawan

Survei terhadap Chief Executive Officers menemukan bahwa mereka yakin kontribusi terbesar untuk keberhasilan organisasional selama lima tahun ke depan adalah mendapatkan dan memlihara bakat karyawan (26%). Sebagai contoh, perusahaan teknologi yang memiliki 5.000 karyawan. SAS Institute, menentukan bahwa kerugian dari perputaran karyawan mereka yang sangat terampil berkisar antara \$60.000 untuk setiap kepergian. Dengan fokus pada retensi karyawan,

perusahaan tersebut memiliki angka PHK 175 di bawah rata-rata industri, yang berarti bahwa ada lebih sedikit 850 karyawan yang harus dipekerjakan dengan “penghematan” yang diperkirakan lebih dari \$50 juta setiap tahun. Fokus SAS pada retensi karyawan mengharuskan organisasi tersebut untuk menjadi lebih inovatif dengan program retensinya. SAS juga menemukan bahwa kenaikan retensi karyawan telah meningkatkan pencapaian tujuan organisasional secara signifikan.

2. Retensi Sebagai Persoalan Manajemen

Perubahan dalam kondisi ekonomi, bersamaan dengan gagasan pekerjaan.com dan lambatnya pertumbuhan perusahaan teknologi, telah membuat beberapa orang berspekulasi bahwa penekanan pada retensi karyawan merupakan persoalan temporer. Akan tetapi, Survey Mc. Kinsey & Company yang diperbarui menemukan bahwa 905 perusahaan yang disurvei mengatakan bahwa lebih sulit untuk memelihara individu yang berbakat sekarang ini dibandingkan beberapa tahun yang lalu. Oleh karena itu, sangatlah penting organisasi dan manajer mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab yang signifikan bagi semua supervisor dan manajer.

3. Staf yang Bertanggung Jawab untuk Retensi Karyawan

Beberapa pemberi kerja telah menempatkan prioritas utama pada retensi karyawan sehingga mereka menunjuk satu orang sebagai penanggung jawab atas upaya tersebut. Sering kali, satu orang dalam bidang SDM diserahi tugas utama untuk melakukannya guna memastikan bahwa hal tersebut menempati prioritas tinggi dan memerlukan berbagai cara untuk meningkatkan retensi karyawan.

4. Mengapa Karyawan Bertahan atau Keluar

Karyawan bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka karena berbagai alasan. Tentu saja, karyawan yang dipecat keluar atas keinginan perusahaan. Tetapi, persoalan yang lebih besar dalam banyak organisasi adalah mengapa karyawan berhenti secara sukarela. Survey yang dilakukan oleh Mc. Kinsey & Company, sebuah perusahaan konsultan internasional yang sangat besar, menekankan

pentingnya retensi karyawan dengan menyimpulkan bahwa para pemberi kerja menghadapi “perang untuk memperebutkan orang-orang berbakat.”

Beberapa faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, adalah:

1. Komponen Organisasional

Beberapa komponen organisasional memengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.

2. Budaya dan Nilai Organisasional

Adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Ada banyak contoh yang dapat diberikan mengenai karyawan teknis utama, profesional dan administratif yang meninggalkan perusahaan karena budaya perusahaan yang tampaknya tidak menghargai orang dan menciptakan rintangan terhadap penggunaan kapabilitas individual. Sebaliknya, menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan dengan baik.

3. Strategi, Peluang dan Manajemen Organisasional

Komponen organisasional lain yang memengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang, dan manajemen organisasi tersebut. Dalam beberapa organisasi, peristiwa eksternal dianggap sebagai ancaman, sedangkan organisasi lain menganggap perubahan sebagai tantangan yang membutuhkan respon. Pendekatan akhir dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, terutama apabila sebuah organisasi berada dalam industri yang semakin meningkat dan dinamis faktor yang memengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi mereka adalah kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan organisasional. Seringkali, visi seperti itu ditunjukkan dengan memiliki rencana strategis yang diidentifikasi yang menuntut respon perusahaan pada perubahan. Apabila perusahaan dikelola secara efektif, karyawan mungkin merasa bosan dengan respon yang

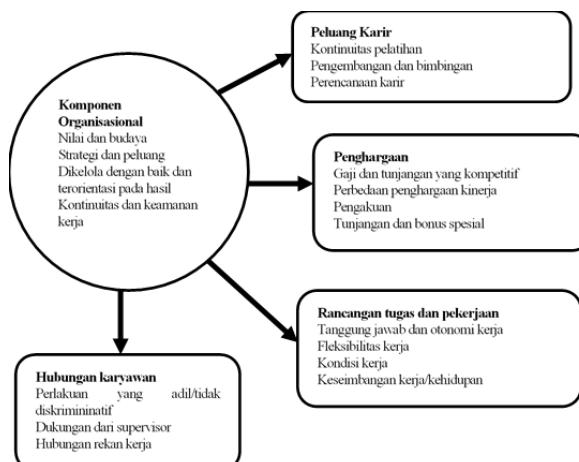
tidak efektif dan ketidakefisienan yang mereka hadapi dalam pekerjaannya. Organisasi yang memiliki tujuan yang ditetapkan dengan jelas yang membuat para manajer dan karyawan untuk bertanggung jawab atas pencapaian hasil dianggap sebagai tempat bekerja yang lebih baik, terutama individu yang ingin maju, baik secara finansial maupun karir.

4. Kontinuitas dan Keamanan Kerja

Banyak individu melihat suatu kemunduran dalam keamanan kerja selama dekade yang lalu. Semua pengurangan, pemberhentian sementara, serta penyusunan alam organisasional telah memengaruhi loyalitas dan retensi karyawan.

Retensi Sumber Daya Manusia ada 2 (dua) yaitu;

1. Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan dalam banyak organisasi karena beberapa alasan. Mudahnya, dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih.
2. Kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas karyawan yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasional mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut.



Gambar 3.1: Faktor Penentu Retensi Karyawan

3.3.2 Intervensi Terhadap Retensi Karyawan

Intervensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah campur tangan dalam perselisihan antara dua pihak (orang, golongan, negara, dsb). Berbagai intervensi SDM dapat dilakukan untuk memperbaiki retensi karyawan. Perputaran dapat dikendalikan dan dikurangi dengan beberapa cara. Selama proses perekrutan, pekerjaan tersebut harus diuraikan dan tinjauan pekerjaan yang realistik diberikan, sehingga kenyataan pekerjaan sesuai dengan harapan karyawan baru. Cara lain untuk meniadakan perputaran adalah dengan meningkatkan proses seleksi agar dapat menyesuaikan para pelamar dengan pekerjaan secara lebih baik. Dengan memperbaiki proses seleksi dan mempekerjakan orang-orang yang tidak memiliki masalah disipliner atau kinerja atau sejarah kerja yang menunjukkan potensial perputaran yang lebih tinggi, para pemberi kerja, dapat mengurangi perputaran. Secara terpilih individu yang menerima orientasi dan pelatihan yang efektif memiliki kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaan.

Faktor-faktor SDM yang lain juga penting. Kompensasi juga penting karena sistem gaji yang kompetitif, adil, dan pantas dapat membantu mengurangi perputaran, imbalan kerja yang tidak mencukupi juga dapat menyebabkan perputaran secara sukarela, terutama apabila para pemberi kerja yang lain menawarkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi secara signifikan untuk pekerjaan-pekerjaan serupa. Perencanaan dan pengembangan karier dapat membantu organisasi mempertahankan para karyawan. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil/tidak diskriminatif dan pelaksanaan kebijakan SDM, juga dapat meningkatkan retensi karyawan.

Retensi karyawan adalah suatu keharusan yang perlu dilakukan oleh perusahaan guna mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) terbaik yang dimilikinya. Sementara itu, secara definisi, retensi karyawan adalah upaya dalam mempertahankan karyawan dalam suatu perusahaan sebagai seorang tenaga ahli utama. Melakukan retensi karyawan juga bisa dilakukan untuk bisa mendapatkan solusi agar bisa meminimalisir turnover karyawannya serta meningkatkan rasa nyaman karyawan dalam sebuah perusahaan.

Setelah mengetahui apa itu retensi karyawan, selanjutnya adalah perusahaan perlu mengetahui bagaimana cara mengelolanya?

1. Mencari karyawan dengan cara yang efektif

Pernah mendengar istilah “right man on the right place”? Istilah tersebut seutuhnya benar, karyawan terbaik tentunya akan menemukan jati diri dalam pekerjaannya. Bila sudah begitu, akan berdampak langsung pada produktivitas kerja dan berhubungan langsung dengan individu serta organisasi yang sama-sama saling menguntungkan.

Di samping itu, sebagai otak dari sebuah perusahaan, Anda tentunya perlu menemukan seorang karyawan paling tepat untuk kepentingan tim, sehingga mereka tidak akan mengalami kondisi depresiasi tinggi yang sedang bekerja. Selain itu, secara tidak langsung juga akan meningkatkan performa tim secara maksimal. Namun, Anda harus mencari orang yang benar-benar tepat lalu tempatkan juga ia pada posisi yang tepat, jangan asal-asalan. Ambilah sedikit waktu untuk menyeleksi orang yang tepat. Pastikan juga bahwa ia tidak hanya cocok untuk ditempatkan dalam posisi tersebut. Namun, ia juga harus bisa menyesuaikan dengan budaya, supervisor, manajer serta rekan kerjanya di dalam suatu perusahaan.

2. Saat menawarkan kompensasi, tawarkanlah nilai yang kompetitif

Setelah melakukan penyeleksian pada kandidat atau calon karyawan yang dirasa pas, hal selanjutnya yang perlu Anda lakukan adalah melakukan tawar menawar atas jumlah kompensasi dan juga benefit. Usahakan kalau Anda menawarkan nilai yang kompetitif bila dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya. Dengan begitu, perusahaan Anda akan menjadi pilihan utama dari calon karyawan untuk menerima tawaran tersebut. Karena tidak sedikit orang yang menolak suatu perusahaan karena alasan gaji yang tidak sesuai.

3. Tunjukanlah apresiasi perusahaan pada karyawan

Sangat menjengkelkan sekali rasanya, bila karyawan sudah bekerja keras dari pada sampai sore bahkan sampai malam namun perusahaan sama sekali tidak menghargai. Ingat, para pekerja dalam sebuah perusahaan bukanlah robot yang memang bisa dipekerjakan

sesukanya. Mereka memiliki hati dan pikiran yang bisa terdorong karena suatu hal. Bila perusahaan tidak pernah memberikan apresiasi, jangan salahkan orang lain kalau suatu saat karyawan terbaik perusahaan malah akan keluar secara mendadak. Tunjukanlah apresiasi perusahaan pada karyawan agar mereka merasa dihargai.

4. Terangkan mengenai bagaimana jenjang karirnya

Jenjang karir juga merupakan salah satu alasan mengapa seseorang harus bertahan dalam pekerjaan yang ia jalani dalam waktu yang cukup lama. Di samping itu, karyawan malah akan merasa ragu untuk bertahan dalam perusahaan yang sama bila mereka tidak mendapatkan sinyal mengenai kenaikan jabatan dari perusahaan, padahal mereka sudah bekerja dalam waktu cukup lama. Perusahaan harus bisa memberdayakan konsultan karir agar bisa membantu para pekerja atau karyawan menemukan tujuan yang jelas dari karir yang sedang mereka jalani. Lakukanlah evaluasi tahunan atau performance appraisal serta keterbukaan akan karirnya.

Bab 4

Kepribadian dan Tipologi Pekerjaan

4.1 Makna Kepribadian

Kepribadian berasal dari kata pribadi yang bermakna manusia sebagai perseorangan diri manusia atau diri sendiri. Pribadi juga bisa bermakna keseluruhan sifat-sifat yang merupakan watak orang atau sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang yang membedakannya dari orang lain. Dari sisi psikologi, kepribadian dapat diartikan sebagai sifat, ciri, karakter, watak, jiwa, moral, semangat, kebiasaan, tingkah laku individu. Secara teoritis, makna kepribadian dapat diartikan sebagai pola sifat dan karakteristik tertentu, yang relatif permanen dan memberikan pengaruh, baik konsistensi maupun individualitas pada perilaku seseorang. Allport (1927) menyebutkan bahwa kepribadian merupakan suatu organisasi yang dinamis dari sistem psikofisis individu yang menentukan tingkah laku dan pemikiran individu secara khas.

Kepribadian merupakan faktor penyebab adanya perbedaan antar individual dalam perilaku, konsistensi perilaku dari waktu ke waktu, dan stabilitas perilaku dalam berbagai situasi. Alwisol (2019) menjelaskan pengertian karakter sebagai penggambaran tingkah laku dengan menonjolkan nilai (benar atau salah, baik atau buruk) baik secara eksplisit maupun implisit. Karakter berbeda dengan

kepribadian karena kepribadian bebas dari nilai. Meskipun demikian, kepribadian maupun karakter diwujudkan dalam bentuk perilaku yang ditujukan ke orang lain atau lingkungan. Karakter dan kepribadian sifatnya relative permanen dan mengarahkan tingkah laku individu.

4.2 Kepribadian dan Pekerjaan

Bekerja bagi orang dewasa merupakan hal pokok dalam kehidupan pribadinya yang mengisi sebagian besar waktunya dan menuntut sebagian besar pikirannya. Dalam bekerja, individu membangun hubungan sosial, membentuk jati diri, memenuhi kebutuhan ekonomi dan menumbuhkan harga diri (Winkel, 1997). Pada dasarnya, karir yang dipilih oleh individu disesuaikan dengan kepribadian individu.

Para ahli mengemukakan bahwa tipe kepribadian merupakan salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas individu dalam bekerja. Teori Trait and Factor yang dikemukakan oleh Parsons dan Williamson menyatakan bahwa konsep diri, bakat, minat dan kepribadian individu akan memengaruhi kesuksesannya dalam bekerja (Winkel, 1997). Nikolaou dan Robertson (2001) juga menyebutkan bahwa kepribadian individu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja individu, perilaku mereka untuk bekerja di atas standar (organizational citizenship behaviour) dan kompetensi karyawan.

Saat ini, banyak individu yang tidak bahagia dengan pilihan karirnya. Pilihan karir tersebut mungkin dipengaruhi oleh orang tua, teman ataupun anggota keluarga lainnya. Untuk menghindari hal ini, individu diharapkan dapat lebih mengenali dirinya sendiri sehingga tidak salah memutuskan pekerjaan yang akan ia pilih untuk dia lakukan seumur hidupnya. Sebagai contoh seseorang dengan kepribadian yang tidak suka berbicara di depan publik tentunya tidak akan memilih pekerjaan yang menuntut dia untuk berbicara di depan umum. Dengan demikian, kesesuaian antara kepribadian individu dengan jenis pekerjaannya menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam rangka untuk mencapai job fit dan menurunkan tingkat turn over karyawan di suatu organisasi. Perusahaan dengan tingkat turn over yang tinggi akan akan merugikan perusahaan karena menyebabkan pengeluaran/ biaya sebesar 30 persen hingga 150 persen dari gaji karyawan yang keluar (turn over) tersebut.

Pada suatu organisasi besar tentu ada beragam jenis kepribadian individu di dalamnya. Hal ini pun dapat menimbulkan persoalan bagi karyawan di mana karyawan tidak cocok atau tidak dapat bekerjasama dengan rekan kerjanya. Dengan memahami kepribadian karyawan akan membantu karyawan dalam menjalin kerjasama dengan rekan kerjanya.

4.3 Teori Kepribadian

Berikut merupakan beberapa teori yang menjelaskan mengenai kepribadian individu (Feist, J & Feist, G. J, 2009):

4.3.1 Teori Psikoanalisa

Teori psikoanalisa awalnya dikemukakan oleh Sigmund Freud. Teori ini sangat menekankan pentingnya pengaruh dari alam bawah sadar dan dorongan seksual pada kehidupan individu. Menurut Freud, individu secara tidak sadar terhubung dengan konflik-konflik di dalam diri yang menjadi penyebab masalah mental dan fisik yang mereka alami.

Berdasarkan teori psikoanalisa, kepribadian dapat dibagi menjadi tiga struktur kepribadian yaitu id, ego dan superego. Id mencakup motivasi dan energi psikis dasar yang disebut impuls. Id bekerja berdasarkan tuntutan prinsip kesenangan (pleasure principle). Ego bekerja berdasarkan prinsip kenyataan (reality principle) yang bertugas untuk menyeimbangkan id dan superego. Superego memiliki karakter yang mirip dengan hati nurani yang bertugas untuk menaati aturan yang ada di masyarakat. Jung mendefinisikan attitude atau sikap sebagai kecenderungan untuk bereaksi atau bereaksi ke arah yang khas. Setiap orang memiliki sikap introverted (dalam conscious) dan sikap extraverted (unconscious).

Introversion: membalikkan energi psikis ke dalam sebuah orientasi terhadap subjektivitas. Individu yang introvert selalu mendengarkan dunia batin mereka (inner world) dengan semua bias, fantasi, mimpi dan persepsi yang terindividuasi. Individu ini tetap bersentuhan dengan dunia eksternal, namun mereka melakukannya dengan selektif dan didasarkan pada pandangan subjektif.

Extraversion: merupakan sikap yang mengarahkan energi psikis keluar sehingga seseorang diorientasikan menuju sesuatu yang objektif dan menjauh dari subjektif. Individu yang ekstrovert lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan daripada dunia batin, fokus pada sikap objektif dan merepresi sikap subjektif.

4.3.2 Teori Perilaku

Menurut teori ini, kepribadian dapat dijelaskan dengan classical conditioning di mana kepribadian individu tidak dapat lepas dari berbagai stimulus yang ada di luar diri individu. Menurut perspektif teori perilaku, kepribadian merupakan sekumpulan respon yang dipelajari oleh individu dan ditentukan oleh situasi lingkungan. Pakar teori perilaku menyebutkan bahwa emosi memang ada di dalam diri individu tetapi hal itu tidak menjadi penyebab timbulnya suatu perilaku. Teori ini menyebutkan bahwa apa yang dilihat dan diobservasi oleh individu dari lingkungannya akan ia tiru dan lakukan, lama-kelamaan perilaku ini akan membentuk kepribadian individu tersebut.

Teori ini menekankan pada pentingnya memilih lingkungan yang baik dan tepat untuk tumbuh kembang individu agar ia dapat bertumbuh menjadi pribadi dengan kepribadian yang baik. Di dalam teori ini, pemberian reward/ hadiah dan hukuman menjadi penting. Tujuan pemberian reward adalah untuk menjaga perilaku baik tetap berlangsung, sementara pemberian hukuman untuk menurunkan atau menghilangkan perilaku yang kurang baik.

4.3.3 Teori Humanistik

Teori ini menghargai hakikat individu dan menekankan pentingnya perjuangan individu dalam meraih pemenuhan diri dan harga diri. Tokoh humanistik Carl Rogers percaya bahwa manusia memiliki kecenderungan dasar untuk berjalan ke arah pertumbuhan dan kedewasaan. Maslow menyebutkan bahwa setiap individu memiliki potensi untuk menjadi pribadi yang berguna untuk orang lain, dengan cara meraih aktualisasi diri yaitu tingkat tertinggi dari kebutuhan manusia.

Sebagai salah satu tokoh dalam teori humanistik, Maslow mengemukakan konsep pengalaman individual dan kemauan bebas (free will) individu. Dalam penelitiannya, Maslow memiliki asumsi bahwa seorang individu itu sehat mental, kreatif, dan produktif. Ia menemukan bahwa tokoh-tokoh terkenal seperti Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, Thomas Jesserson, Abraham

Lincol dan lainnya memiliki kesamaan karakteristik yaitu terbuka, kreatif, menunjukkan kepedulian terhadap orang lain dan dapat menerima diri sendiri.

4.4 Tipe Kepribadian Menurut Ahli

Setiap individu memiliki kepribadian yang unik dan berbeda dengan individu lainnya (HJelle, L.A., Ziegler, D.J, 1992). Ada banyak tipe kepribadian antara lain Hipocrates, Spranger, Carl Gustav Jung, dan banyak lainnya. Setiap ahli memiliki pendapat yang berbeda dan sudut pandang yang berbeda. Hal ini tidak terlepas dari perspektif para ahli mengenai kepribadian individu. Berikut merupakan beberapa teori yang menjelaskan mengenai kepribadian:

4.4.1 Tipe Kepribadian menurut Hipocrates

Hipocrates membagi tipe kepribadian berdasarkan cairan yang ada di dalam tubuh seseorang yaitu sifat kering terdapat pada chole (empedu kuning), sifat basah terdapat pada melanchise (empedu hitam), sifat dingin terdapat dalam phlegma (lendir) dan sifat panas terdapat dalam sanguis (darah). Keempat cairan tersebut terdapat di dalam tubuh dengan proporsi tertentu.

Hipocrates membagi tipe kepribadian individu ke dalam empat bagian yaitu:

1. Melankolis

Merupakan tipe kepribadian seseorang yang memiliki banyak empedu hitam di dalam tubuhnya. Sifat-sifat individu dengan tipe melankolis antara lain mudah kecewa, daya juang kecil, muram, bersikap murung, pesimis dan selalu menaruh rasa curiga. Individu dengan tipe ini memiliki sifat analitis, suka memperhatikan orang lain, perfeksionis, hemat, tidak begitu menyukai perhatian, serius, artistik, dan sensitif. Tipe melankolis biasanya fokus pada suatu cara atau proses daripada tujuan. Tipe melankolis kurang mampu menyuarakan pendapatnya, kurang mampu bersosialisasi dengan baik, dan cenderung memandang masalah dari sisi buruknya.

2. Sanguinis

Merupakan tipe kepribadian seseorang yang memiliki banyak darah di dalam tubuhnya. Sifat individu dengan tipe sanguinis antara lain wajah

berseri-seri, periang, hidup, mudah berganti haluan, ramah, dan selalu bersikap optimis. Sanguin biasanya tidak menemukan masalah dalam kehidupan sosialnya karena ia mudah bergaul dan akrab walau dengan orang yang baru dikenal. Sanguin sangat suka bicara dan gampang untuk mengikuti suatu kelompok. Di balik sisi positifnya, individu bertipe sanguin agak sulit berkonsentrasi pada suatu hal, ia juga cenderung egois. Seorang sanguin biasanya ingin tampil mencolok dibanding anggota kelompok lainnya

3. Plagmatis

Merupakan tipe kepribadian seseorang yang memiliki banyak lendir di dalam tubuhnya. Sifat individu dengan tipe plagratis adalah tidak suka terburu-buru, cenderung lamban, pembawaan tenang, tidak mudah dipengaruhi dan setia. Tipe kepribadian ini cinta damai, seringkali menjadi sosok yang netral dalam konflik dan tidak ingin memilih kubu. Ia menyukai keteraturan, mudah bergaul dan suka mencari jalan pintas. Individu ini tidak suka dipaksa dan kurang antusias pada hal-hal baru

4. Koleris

Merupakan tipe kepribadian seseorang yang memiliki banyak empedu kuning di dalam tubuhnya. Sifat individu dengan tipe koleris adalah hidup, semangat tinggi, daya juang besar, hatinya mudah terbakar, optimis, garang dan agresif. Individu dengan tipe koleris memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin karena ia mudah mengambil keputusan. Mereka memiliki tujuan untuk masa depan, selalu produktif dan dinamis. Koleris merupakan pribadi yang menyukai kebebasan dan senang bekerja keras. Tetapi di sisi lain, tipe koleris suka memerintah karena sifat kepemimpinannya, sulit untuk mengalah, menyukai pertentangan, mudah terpancing emosi, sulit untuk sabar dan tergolong tipe yang keras kepala dan memiliki kemauan yang keras.

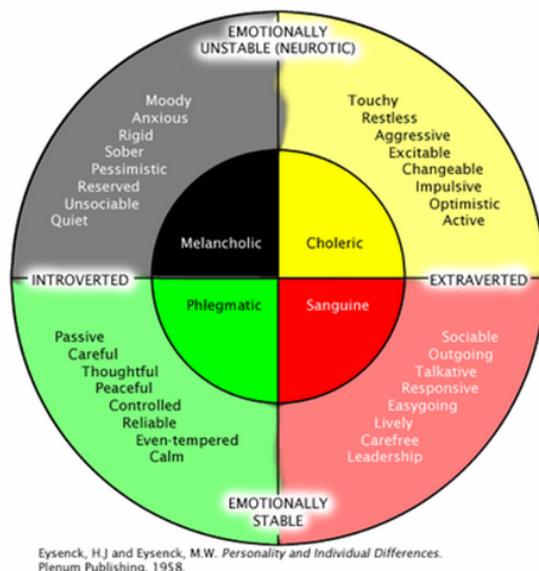
4.4.2 Tipe Kepribadian menurut Carl Gustav Jung

Jung mengemukakan bahwa kepribadian manusia dapat dibagi menjadi dua kecenderungan ekstrim berdasarkan reaksi individu terhadap pengalamannya. Jung membagi kepribadian ke dalam dua tipe yaitu ekstraversi dan introversi. Individu dengan kepribadian ekstroversi adalah individu yang mengarahkan perhatiannya pada hal di luar dirinya. Sifat yang dimilikinya antara lain lancar berbicara, mudah bergaul, tidak malu, mudah menyesuaikan diri, ramah dan suka berteman.

Jung menggolongkan dua tipe manusia berdasarkan sikap jiwanya yaitu:

1. Ekstraversi

Tipe ekstrovert dipengaruhi oleh dunia objektif yaitu dunia di luar dirinya. Orientasinya tertuju pada hal di luar dirinya. Pikiran, perasaan serta tindakan-tindakannya terutama ditentukan oleh lingkungannya. Individu ekstrovert bersikap positif terhadap masyarakat, hatinya terbuka, mudah bergaul dan menjalin relasi dengan orang lain



Gambar 4.1: Indikator Kepribadian Ekstrovert – Introvert Stabil – Tidak Stabil (Eysenck, 1985)

2. Introversi

Tipe introvert terutama dipengaruhi oleh dunia subjektif, yaitu dunia di dalam dirinya sendiri. Orientasinya tertuju ke dalam pikiran, perasaan diri sendiri. Penyesuaian dengan dunia luar kurang baik, cenderung tertutup, sukar bergaul, dan kurang dapat menarik hati orang lain.

Ada beberapa hasil temuan riset para ahli berkaitan dengan kepribadian. Kepribadian yang paling banyak menarik perhatian para peneliti adalah dimensi ekstraversi dan introversi. Hasil penelitian tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Individu introvert lebih sensitif terhadap rasa sakit daripada individu ekstrovert, cenderung lebih mudah merasa letih dan berada di keramaian akan menurunkan kinerjanya. Mereka juga cenderung lebih berhati-hati dalam bertindak. Sebaliknya kondisi keramaian akan meningkatkan kinerja ekstrovert dan cenderung tidak berhati-hati
2. Individu introvert memiliki nilai yang lebih bagus di sekolah dibandingkan individu ekstrovert.
3. Individu ekstrovert lebih memilih liburan yang mengandung interaksi dengan orang lain sedangkan introvert cenderung memilih liburan yang menyendiri.
4. Individu ekstrovert menikmati humor seksual dan agresif yang eksplisit sedangkan introvert lebih memilih bentuk humor intelektual seperti permainan kata yang tersamar
5. Ekstrovert lebih mudah menerima nasehat daripada introvert

4.5 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepribadian

Ada dua faktor yang memengaruhi pembentukan kepribadian individu yaitu:

1. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu, biasanya merupakan faktor genetis atau bawaan. Faktor genetis dapat berupa bawaan sejak lahir dan merupakan pengaruh keturunan dari salah satu sifat dari orang tuanya.

2. Faktor eksternal

Adalah faktor yang berasal dari luar individu yaitu lingkungan masyarakat, teman-teman, tradisi, adat istiadat, peraturan-peraturan, bahasa dan yang lainnya.

a. Nilai

Di dalam setiap kebudayaan terdapat nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh manusia yang hidup di dalam kebudayaan itu. Untuk dapat diterima sebagai anggota suatu masyarakat, kita harus memiliki kepribadian yang selaras dengan kebudayaan yang berlaku di masyarakat tersebut. Sebagai contoh Suku Batak di Indonesia memiliki nilai – nilai yang dipegang erat oleh anggota masyarakatnya yaitu nilai Hamoraon (meraih kekayaan), Hagabeon (memiliki keturunan) dan Hasangapon (dihormati di masyarakat). Ketiga nilai ini memberikan pengaruh besar dalam pembentukan kepribadian masyarakat suku Batak Toba. Kepribadian ini dapat terlihat dalam perilaku mereka

b. Adat dan tradisi

Adat dan tradisi di suatu daerah, selain menentukan nilai-nilai yang harus ditaati oleh anggota-anggotanya, juga akan menentukan cara –cara bertindak dan bertingkah laku yang akan berdampak pada kepribadian individu

c. Pengetahuan dan keterampilan

Semakin tinggi pengetahuan dan keterampilan individu, maka akan semakin berkembang pula sikap hidup dan cara – cara kehidupannya

d. Bahasa

Bahasa merupakan salah satu faktor yang turut menentukan ciri khas dari suatu kebudayaan. Bahasa merupakan alat komunikasi dan alat berpikir yang dapat menunjukkan bagaimana seseorang bersikap, bertindak dan bereaksi serta bergaul dengan orang lain.

Bab 5

Teori Motivasi Kerja

5.1 Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan salah satu isu utama dalam penelitian terkait organisasi maupun dalam praktik manajemen. Hal tersebut dikarenakan aspek budaya merupakan pusat dari segala aspek kehidupan berorganisasi. Bahkan di organisasi-organisasi yang hanya memberikan sedikit perhatian kepada isu-isu budaya, orang-orang dalam suatu perusahaan dalam berpikir, merasa, menilai dan bertindak tetap dipandu oleh ide-ide, arti dan kepercayaan yang bersifat budaya. Di sebagian besar organisasi kontemporer, budaya organisasi menerima banyak perhatian dan dipandang penting. Budaya organisasi sangat signifikan sebagai cara untuk memahami kehidupan organisasi dalam segala variasi kekayaan sumber dayanya. Konsep budaya mengikuti dari makna bersama untuk setiap tindakan yang terkoordinasi (Alvesson, 2002). Budaya organisasi merujuk pada sedikitnya tentang pola sosial, pola perilaku informal, atau sistem norma, etika kerja yang dianut dan dipegang kuat oleh komponen-komponen di dalam organisasi. Arianty (2014) menyatakan budaya organisasi merupakan cara hidup organisasi yang memuat pedoman, nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut dan dilakukan oleh semua komponen dalam organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan. Organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat dapat mendorong terciptanya peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan (Schein, 2010) menjelaskan budaya organisasi sebagai standar dasar

persyaratan yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok dalam belajar menangani masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil cukup baik. Oleh karena itu, dapat diajarkan kepada anggotanya sebagai cara yang benar, sebagai cerminan dari kepribadian organisasi dan kepribadian individu yang memungkinkan digunakan untuk memprediksi sikap dan perilaku.

Keikutsertaan anggota dalam proses aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi tidak terjadi secara alamiah melainkan diperlukan dorongan dan motivasi. Motivasi manusia akan memengaruhi cara seseorang bertindak dan selanjutnya berdampak pada kinerja organisasi. Motivasi seseorang memberikan gambaran bagaimana seseorang tersebut akan berperilaku di dalam organisasi(Steers, Mowday and Shapiro, 2004). Robbins and Judge (2017) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki budaya yang memiliki pengaruh signifikan pada sikap dan perilaku anggota organisasi. Salah satu perilaku yang dipengaruhi oleh budaya organisasi adalah sikap individu yang bekerja keras, terarah, dan tekun untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan keinginan kuat anggota dalam bekerja keras mencapai tujuan organisasi yang ditentukan dan hal tersebut salah satunya dipengaruhi budaya organisasi.

5.2 Teori Motivasi Kerja

Organisasi bisnis menghadapi tantangan terkait efisiensi, produktivitas, dan daya saing usaha. Sumberdaya manusia pada organisasi merupakan input produksi yang sangat signifikan di era disruptive innovation seperti saat ini. Kemampuan dan keinginan serta dorongan yang kuat karyawan dalam melakukan inovasi merupakan prasyarat penting dalam memenangkan posisi pasar. Aalbers, Dolsma and Koppius (2013) menyatakan motivasi meliputi faktor internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan memengaruhi tingkah laku inovasi karyawan. Sedangkan (González-González and García-Almeida, 2021) menjelaskan motivasi intrinsik lebih memengaruhi kesuksesan dibandingkan motivasi eksterinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang muncul dari dalam individu seseorang. Dorongan internal untuk merealisasikan diri dan pertumbuhan diri menjadi sangat mendominasi kesuksesan individu dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dorongan/insentif dari luar seperti bonus, promosi, dan penghargaan lainnya Motivasi ekstrinsik memberikan

kontribusi hanya dalam jangka pendek, dan menurun kontribusinya seiring dengan pencapaian tujuan tertentu.

5.2.1 Teori Teori Awal Motivasi

Motivasi merupakan proses mendapatkan sumber sumber dorongan yang kuat baik dari internal diri maupun eksternal agar mampu melakukan sesuatu tindakan lebih baik dalam mewujudkan suatu tujuan. Proses meningkatkan motivasi akan memberikan arah aktivitas karyawan, memberi energi pada perilaku, meningkatkan keterlibatan pada tugas, dan tindakan langsung untuk mewujudkan tujuan. Oleh karena itu, upaya yang keras untuk mewujudkan tujuan menggambarkan kualitas usaha tersebut. Upaya anggota yang secara konsisten dan terarah untuk mencapai tujuan organisasi merupakan hal yang harus dicari oleh manajemen organisasi. Motivasi juga memiliki dimensi keuletan dan daya tahan yang dapat mengukur lama seorang karyawan dapat bertahan melakukan upaya yang sungguh sungguh untuk mencapai tujuan. Individu yang termotivasi diyakini memiliki daya tahan dan bertahan cukup lama untuk terus mencapai tujuannya (Robbins and Judge, 2017).

Banyak perilaku karyawan pada organisasi bisnis yang memberikan dampak pada kinerja perusahaan. Salah satu tantangan manajemen adalah harus mampu memahami dan menjelaskan motivasi kerja para karyawannya. Terkait hal tersebut, manajemen harus mampu mengidentifikasi dan memahami teori teori yang terkait dengan motivasi. Stewart, Harte and Sambrook (2011) menyatakan bahwa teori merupakan sistem pemikiran yang bertugas menjelaskan dan memprediksi sesuatu.

Teori Hierarki Kebutuhan (Hierarchy of Needs Theory)

Teori motivasi yang sering menjadi rujukan dan bahan diskusi adalah hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow berhipotesis bahwa setiap manusia, memiliki lima tingkatan kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis yang meliputi rasa lapar, haus, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan tubuh lainnya
2. Kebutuhan rasa aman yang meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional
3. Kebutuhan sosial yang meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan

4. Kebutuhan penghargaan yang meliputi harga diri, otonomi, dan prestasi, status, pengakuan, dan perhatian
5. Kebutuhan aktualisasi diri yang meliputi dorongan diri untuk mampu mengekspresikan kemampuan diri; merealisasikan potensi, dan memenuhi diri.

Meskipun tidak ada kebutuhan yang sepenuhnya terpuaskan, kebutuhan yang secara substansial sudah terpuaskan akan mampu memotivasi karyawan. Oleh karena itu, ketika masing-masing menjadi puas secara substansial, selanjutnya orang-orang tersebut akan mampu lebih produktif. Manajemen sangat perlu memahami tingkat struktur kebutuhan karyawan (hierarki) untuk dapat memotivasi mereka. Manajemen fokus pada kebutuhan pada saat ini atau di atas tingkat tersebut (Maslow, 1954). Kebutuhan dalam hierarki Maslow dikategorikan menjadi dua kelompok yaitu kebutuhan dasar (rendah) dan kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan dasar (rendah) meliputi kebutuhan fisiologis (pangan, sandang, papan) dan keamanan. Sedangkan kebutuhan tingkat tinggi meliputi kebutuhan sosial (interaksi), kebutuhan mendapatkan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Karyawan memenuhi kebutuhannya berurutan dari bawah yang berarti harus terpenuhi kebutuhan fisiologisnya terlebih dahulu untuk mencapai tingkatan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan dasar dapat dipuaskan oleh manusia itu sendiri, sedangkan kebutuhan yang lebih tinggi cenderung melibatkan pihak lainnya (Uysal and Genç, 2017).



Gambar 5.1: Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow (Robbins and Judge, 2017)

Penerapan hierarki tersebut juga tergantung dari budaya di masing-masing wilayah atau negara. Di Jepang, Mexico, dan Yunani yang memiliki

karakteristik lebih menyukai situasi yang pasti dan menghindari ketidakpastian, lebih membutuhkan rasa aman dibanding kebutuhan lainnya. Organisasi atau perusahaan yang memiliki karakteristik sosial yang lebih tinggi (pendampingan dan pemberdayaan) akan lebih memprioritaskan kebutuhan sosial di atas yang lainnya. Kebutuhan kebutuhan yang terpenuhi dapat juga memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan melanjutkan pada upaya memenuhi kebutuhan di jenjang yang lebih tinggi. Karyawan akan dapat melakukan aktualisasi diri apabila kebutuhan kebutuhan dasar mereka sudah dapat dipenuhi seperti pangan, sandang, papan, dan rasa aman. Manajer secara cerdas harus mampu memahami struktur kebutuhan tersebut dan memberikan prioritas pemenuhannya untuk menghasilkan sumber daya manusia yang lebih memiliki motivasi dalam bekerja.

Teori X dan Teori Y

Teori ini dikembangkan oleh Douglas McGregor yang menggunakan asumsi berdasarkan perilaku manusia. Manusia digolongkan pada perilaku negatif yang menggunakan label Teori X dan satu lainnya merupakan manusia dengan perilaku positif yang diberikan label Teori Y (Kopelman, Prottas and Falk, 2010). Berdasarkan Teori X, manajer berasumsi bahwa karyawan tidak menyukai pekerjaannya sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan Teori Y, manajer menganggap karyawan menyukai pekerjaan sehingga mampu terus belajar, dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya (Arslan and Staub, 2013).

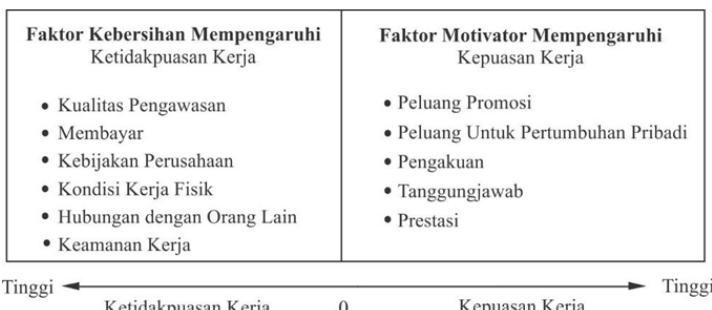
Dalam kaitannya dengan teori kebutuhan Maslow, karyawan yang menyukai pekerjaan sesuai dengan Teori Y memiliki kebutuhan yang relatif lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya. Terkait dengan hal tersebut, manajer harus memberikan atmosfer kerja yang partisipatif kepada karyawan yang sesuai dengan teori Y. Selain itu, kelompok karyawan tersebut perlu diberikan tanggung jawab yang menantang dan interaksi kelompok yang kondusif agar motivasi kerja semakin meningkat (Robbins and Judge, 2014).

Teori Dua Faktor (Two-Factors Herzberg Theory)

Interaksi antara karyawan dengan pekerjaannya merupakan hubungan yang menarik dan sikap serta persepsi mereka terkait pekerjaan dapat memengaruhi keberhasilan pencapaian kinerjanya. Orang berbeda beda motif dalam melakukan pekerjaan. Harapan dan kepentingan/tujuan dalam melakukan pekerjaan berbeda beda tergantung perspektif seseorang terhadap pekerjaannya. Pandangan dan perspektif karyawan terhadap pekerjaannya akan

menggambarkan faktor yang dapat memuaskan kerjanya dan faktor-faktor yang dapat memotivasi mereka untuk memberikan usaha yang lebih keras lagi. Asumsi dasar ini yang melahirkan teori dua faktor yaitu asumsi faktor yang mendorong kepuasan kerja dan faktor yang meningkatkan motivasi kerja (Robbins and Judge, 2017).

Teori dua faktor Herzberg menggambarkan bahwa karyawan dalam melakukan pekerjaan dihadapkan pada hal-hal yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut yang berada di tempat kerja diklasifikasikan sebagai hygiene factors dan motivation factors. Dua faktor tersebut ditujukan pada faktor intrinsik (motivation factors) dan ekstrinsik (hygiene factors) di mana faktor intrinsik merupakan faktor dari dalam diri masing-masing karyawan yang mendorong karyawan termotivasi. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor dari luar individu (datang dari perusahaan/organisasi) yang memiliki daya dorong kepada karyawan. Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaan cenderung mengaitkan kinerja dan kepuasan kerja dengan faktor-faktor dari diri mereka sendiri, sedangkan karyawan yang tidak puas cenderung menyebutkan terdapat gangguan faktor ekstrinsik, seperti: pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja (Robbins, 2002).



Gambar 5.2: Teori Dua Faktor Herzberg (Robbins, 2002)

Karyawan adalah sumber daya utama untuk kegiatan organisasi bisnis dan masalah motivasi karyawan akan sangat menentukan keberhasilan organisasi. Memahami kebutuhan dan preferensi manusia tidak akan sama antara satu sama lain. Sekelompok karyawan lebih membutuhkan pengakuan, namun tidak untuk kelompok karyawan yang lainnya. Satu insentif motivasi yang dirancang untuk individu atau kelompok mungkin tidak memberikan efek yang sama pada orang lain. Organisasi harus mampu memahami perbedaan pemenuhan kebutuhan yang membuat karyawan puas dan termotivasi (Bourgault and Montréal, 2008).

Berdasarkan teori Herzberg, manajemen memiliki tugas meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui faktor intrinsik dan mengurangi ketidakpuasan karyawan melalui faktor ekstrinsik. Upaya upaya memenuhi kebutuhan tingkat yang dasar (ekstrinsik atau hygiene factors) ditujukan hanya untuk memuaskan karyawan namun tidak akan mampu ditujukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Faktor higienis merupakan gambaran kebutuhan fisiologis karyawan yang harus dipenuhi dan merupakan faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan karyawan (Langton and Robbins, 2016).

Jika manajer ingin memotivasi karyawan dalam pekerjaan mereka, disarankan untuk menekankan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan penghargaan yang langsung diperoleh darinya, seperti: memberikan kesempatan promosi jabatan kepada karyawan, memberikan peluang karyawan untuk tumbuh di dalam organisasi, memberikan pengakuan, memberikan tanggung jawab, dan memberikan penghargaan kepada prestasi karyawan. Untuk memotivasi karyawan, organisasi harus lebih fokus pada penyediaan faktor intrinsik dibandingkan penyediaan faktor ekstrinsik (Robbins, 2002).

Teori Kebutuhan McClelland

Sebuah teori yang menyatakan bahwa prestasi, kekuasaan, dan afiliasi adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya yang meliputi 3 kebutuhan (Robbins and Judge, 2017):

1. Need for achievement (nAch) adalah dorongan untuk unggul, untuk mencapai dalam hubungannya dengan seperangkat standar.
2. Need for power (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara mereka.
3. Need for affiliation (nAff) adalah kebutuhan memiliki hubungan interpersonal yang ramah.

Beberapa orang memiliki dorongan untuk sukses dengan mengerjakan tugas yang diberikan secara lebih baik, lebih efisien, dan memiliki dampak lebih besar dibandingkan sebelumnya atau dibandingkan dengan lainnya. Konteks tersebut menggambarkan tentang kebutuhan karyawan untuk berprestasi. Karyawan yang berprestasi akan menunjukkan perbedaannya dengan yang lain pada cara mengerjakan sesuatu hal yang lebih baik. Kebutuhan untuk memiliki kekuasaan merupakan keinginan untuk memengaruhi dan memiliki kontrol terhadap orang

lain. Individu yang memiliki nPow tinggi cenderung menikmati dalam posisi strukturalnya, berusaha mendominasi orang lain, lebih menyukai kompetisi, dan lebih perhatian pada hal-hal yang berbau prestise. Kebutuhan berikutnya adalah afiliasi yang merupakan dorongan untuk memiliki hubungan baik dengan yang lain. Karyawan dengan nAff tinggi cenderung berusaha mendapatkan persahabatan, kerjasama, dan rasa saling pengertian (Robbins, 2002).

5.2.2 Teori Teori Motivasi Kontemporer

Teori-teori awal motivasi tidak disukai karena tidak berada dalam pengujian yang ketat. Sebaliknya, teori kontemporer memiliki satu kesamaan yaitu masing-masing memiliki tingkat validitas yang wajar dari dokumentasi pendukung. Disebutkan sebagai "teori kontemporer" karena teori-teori tersebut mewakili pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan. Teori motivasi kontemporer meliputi self determination theory, goal setting theory, self efficacy theory, dan expectancy theory.

Teori Determinasi Diri (Self Determination Theory)

Teori determinasi diri merupakan teori kepribadian dan motivasi manusia yang bersangkutan dengan bagaimana individu berinteraksi dengan dan tergantung pada lingkungan sosial. Teori ini fokus pada kemampuan individu untuk menguatkan prinsip-prinsip dirinya dalam mewujudkan tujuannya dalam berorganisasi. Kemampuan kontrol perilaku individu dari dalam dirinya untuk mengambil keputusan terkait kegiatan yang akan dilakukannya (Juariyah and Adi, 2017). Karyawan yang memiliki determinasi diri yang kuat diyakini memiliki motivasi yang tinggi dan berusaha sekutu tenaga untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapinya sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Hal ini mampu menjelaskan keterkaitan antara motivasi karyawan dengan prestasi karyawan tersebut.

Teori determinasi diri berasumsi bahwa prestasi ataupun kinerja dipengaruhi oleh motivasi internal yang bersumber pada diri karyawan sendiri. Ketersediaan sumber motivasi pada diri karyawan dapat berupa otonomi karyawan, kompetensinya, dan kemampuan berinteraksi dengan yang lainnya. Ketersediaan sumber-sumber motivasi dalam diri karyawan tersebut dapat mendorong mereka lebih terlibat dalam pekerjaan pekerjaan di perusahaan/organisasi bisnis (Hamzah, 2020). Para pengambil keputusan bisnis (manajer) seharusnya memperhatikan tiga kebutuhan dasar yang harus dipenuhi untuk memunculkan motivasi intrinsik pada karyawan, yaitu otonomi (Autonomy), kompetensi (Competence), dan keterkaitan (Relatedness).

Motivasi intrinsik yang muncul dari determinasi diri menjadi sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam organisasi(Ryan and Deci, 2000).

Teori ini bermanfaat untuk individu, bahwa dalam memilih pekerjaan sebaiknya karena alasan intrinsik bukan penghargaan ekstrinsik. Untuk organisasi, manajer harus menyediakan incentif intrinsik serta ekstrinsik. Manajer perlu membuat pekerjaan menjadi menarik, menyediakan penghargaan, dan mendukung pertumbuhan serta perkembangan karyawan. Peningkatan kompetensi karyawan melalui program pelatihan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengontrol pekerjaannya. Karyawan akan lebih termotivasi ketika mereka mampu menguasai pekerjaan dan akhirnya dapat memiliki komitmen yang lebih baik kepada organisasi (Robbins and Judge, 2017).

Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory)

Teori penetapan tujuan ini memberikan penjelasan bahwa pemahaman karyawan terhadap tujuan sangat memengaruhi motivasi kerjanya. Komitmen karyawan diawali dari kemampuan mereka memahami tujuan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki pemahaman yang tinggi terhadap tujuan pekerjaan akan memengaruhi kinerjanya. Individu yang memiliki tujuan jelas dapat memengaruhi seberapa besar usaha yang akan dilakukannya. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut (Locke and Latham, 2002).

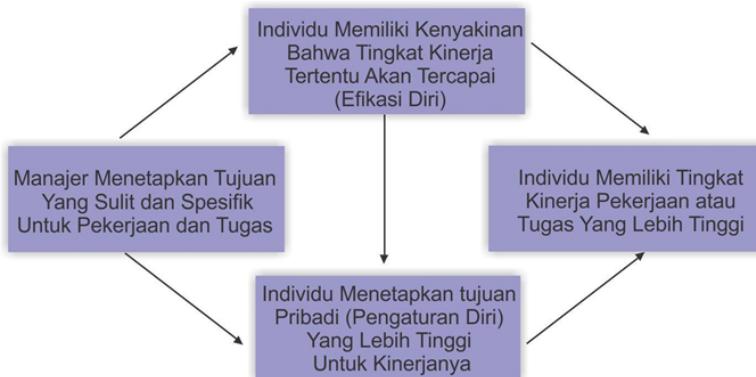
Penetapan tujuan merupakan hal penting untuk mewujudkan kesuksesan untuk siapapun. Penetapan tujuan pada aktivitas pendidikan yang dilakukan dari hari hari sangat memberikan manfaat kepada para guru untuk bekerja keras mencapai tujuan yang ditetapkan (Sides and Cuevas, 2020). Penetapan tujuan dapat memengaruhi kinerja melalui peningkatan motivasi, efikasi diri, dan pengaturan diri pada siswa. Penetapan tujuan yang jelas dapat berpengaruh pada pemahaman siswa dan siapapun terhadap hal hal yang harus dikerjakan. Kualitas pemahaman terhadap hal hal yang harus dikerjakan mendorong siswa atau siapapun semakin bekerja keras dan termotivasi yang pada akhirnya kinerja semakin meningkat (Rowe et al., 2017).

Individu yang diberikan tujuan spesifik, sulit tetapi dapat dicapai akan berkinerja lebih baik daripada yang diberikan tujuan mudah, tidak spesifik, atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, individu harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan, dan menerima umpan balik yang terkait dengan

kinerja(Latham, 2003). Penetapan tujuan juga memengaruhi perilaku (kinerja pekerjaan) melalui mekanisme lainnya. Tujuan yang menantang akan lebih memobilisasi energi, mengarah pada usaha dan pengorbanan yang lebih tinggi, dan peningkatan upaya yang semakin gigih. Penetapan tujuan yang jelas memotivasi orang untuk mengembangkan strategi yang memungkinkan mereka untuk melakukan pada tingkat tujuan yang ditetapkan. Akhirnya, karyawan yang dapat mencapai tujuan akan menyebabkan kepuasan dan motivasinya lebih meningkat, atau sebaliknya karyawan akan frustrasi dan motivasi yang lebih rendah jika tujuannya tidak tercapai (Lunenburg, 2011).

Teori Efikasi Diri (Self Efficacy Theory)

Teori efikasi diri, juga dikenal sebagai teori kognitif sosial atau teori pembelajaran sosial, mengacu pada keyakinan individu bahwa seseorang mampu melakukan tugas (Bandura, 1997). Efikasi diri pada pekerjaan merupakan gambaran dan penilaian individu yang dibuat terkait kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Efikasi diri yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk menyukai pekerjaannya(Jungert and Koestner, 2013). Efikasi diri merujuk pada keyakinan orang-orang tentang kemampuan mereka untuk melakukan kontrol atas peristiwa yang memengaruhi hidupnya(Bandura, 1989).



Gambar 5.3: Pengaruh Gabungan antara Penetapan Tujuan dan Efikasi Diri terhadap Kinerja (Locke and Latham, 2002)

Seseorang yang memiliki efikasi diri yang semakin tinggi cenderung menjadikan karyawan menjadi semakin percaya diri pada kemampuannya untuk berhasil. Pada keadaan yang cukup sulit, karyawan dengan efikasi diri rendah akan menyerah sedangkan mereka yang memiliki efikasi diri tinggi akan

berusaha lebih keras untuk menghadapi kesulitan (Stajkovic and Luthans, 1998). Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang lebih tinggi. Kompetensi dan informasi yang dimiliki telah mampu mendorong mereka lebih percaya diri untuk menyelesaikan pekerjaannya (Judge et al., 2007). Manajer dapat membantu karyawannya meningkatkan efikasi diri dengan menetapkan tujuan organisasi pada level yang tinggi (tujuan yang spesifik dan sulit). Melalui hal tersebut, karyawan akan memiliki rasa percaya yang semakin meningkat (Robbins and Judge, 2017).

Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori harapan adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Victor Vroom yang menggambarkan bahwa individu memiliki serangkaian tujuan yang berbeda dan dapat dimotivasi jika mereka memiliki ekspektasi/harapan tertentu. Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh keinginan individu bahwa pada usaha dan kerja keras yang dilakukannya akan dapat menghasilkan kinerja tertentu yang signifikan untuk organisasinya. Terkait dengan hal tersebut motivasi kerja menurut teori harapan terpengaruh oleh 4 variabel yaitu usaha individu, kinerja individu, hasil kerja (outcome), dan tujuan individu (Parijat and Bagga, 2014).

Motivasi karyawan merupakan hal yang sangat penting dan problematik yang dihadapi oleh manajemen dalam menggunakannya untuk pencapaian kinerja organisasi. Banyak hal yang sangat memengaruhi motivasi karyawan, sehingga pertanyaan yang sering muncul adalah aspek mana yang harus diperhatikan agar motivasi karyawan semakin meningkat. Teori harapan mendasarkan pada asumsi bahwa karyawan memiliki pilihan dan mereka akan mengambil pilihan yang memberikan banyak harapan dan manfaat kepada karyawan. Motivasi dipengaruhi oleh tiga dimensi yaitu harapan, nilai, dan usaha. Semakin tinggi harapan atau hasil yang akan diterima dan nilai/daya tarik yang orang lain dapatkan dari pekerjaan karyawan akan semakin meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja (Robert Lloyd and Daniel Mertens, 2018).

Teori harapan berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan pekerjaannya apabila yang dikerjakan tersebut akan memberikan dampak untuk dirinya. Karyawan akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha kerasnya dalam pekerjaan yang dilakukan akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; penilaian kinerja yang baik akan mengarah pada penghargaan organisasi seperti: insentif tambahan, kenaikan besaran gaji, atau kenaikan jabatan; dan penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan imbalan yang diperoleh serta mampu memuaskan tujuan

individu karyawan (Robbins and Judge, 2017). Teori harapan fokus pada 3 tipe hubungan yaitu

1. Hubungan usaha-kinerja. Probabilitas yang dirasakan oleh individu bahwa menyerahkan sejumlah upaya tertentu akan menghasilkan kinerja
2. Hubungan kinerja-penghargaan. Sejauh mana individu percaya bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan mengarah pada pencapaian hasil yang diinginkan.
3. Hubungan penghargaan-tujuan pribadi. Sejauh mana imbalan organisasi memuaskan tujuan atau kebutuhan pribadi individu dan bagaimana tingkat daya tarik imbalan tersebut bagi individu.



Gambar 5.4: Teori Harapan (Expectancy Theory)(Robbins and Judge, 2017)

Manajer mendapatkan banyak pelajaran penting dari teori harapan ini yaitu membantu mereka untuk mendapatkan alasan mengapa banyak karyawan tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan hanya melakukan hal minimum yang diperlukan untuk bertahan hidup. Ketiga jenis hubungan tersebut dapat menjelaskan pertanyaan yang menarik tersebut. Banyak pertanyaan yang datang dalam pikiran karyawan dan harus menjadi perhatian manajer. Beberapa pertanyaan yang mungkin dimiliki adalah jika karyawan memberikan upaya maksimal, apakah itu akan diakui dalam penilaian kinerja?, karyawan mendapatkan penilaian kinerja yang baik, apakah itu akan mengarah pada penghargaan organisasi? jika karyawan diberi penghargaan, apakah penghargaan itu menarik bagi mereka?(Robbins and Judge, 2017).

Pada dasarnya seorang karyawan akan melakukan sesuatu pekerjaan yang lebih hebat dibanding yang lainnya. Mereka akan termotivasi jika hasil pekerjaannya sesuai yang mereka bayangkan. Karyawan akan merasa termotivasi apabila merasakan kinerja mereka dihargai oleh perusahaan melalui penghargaan yang diberikan. Penghargaan yang diberikan perusahaan baik secara finansial

maupun non finansial diyakini dapat memberikan manfaat kepada karyawan dan sesuai dengan tujuan bekerja mereka (Miner, 2005). Karyawan akan memiliki motivasi tinggi jika penghargaan yang diterimanya mampu memuaskan kebutuhan dan konsisten dengan tujuan individu (Lambright, 2010; Robbins and Judge, 2017).

Bab 6

Membangun Partisipatif

Manajemen

6.1 Pendahuluan

Mencermati Budaya organisasi sebuah perusahaan maupun lembaga pendidikan bukanlah terjadi secara instan begitu saja, tetapi diperlukan proses yang panjang hingga tahunan untuk membentuk karyawan ataupun personal pegawai yang bisa menerapkan budaya perusahaan / lembaganya dengan baik dan konsisten. Jika kita mengambil contoh perusahaan besar di Indonesia seperti Unilever, Indofood, Astra dan masih banyak lagi. Mereka semua membiasakan karyawannya untuk menjalankan budaya yang ada pada perusahaan atau lembaga pendidikan yang sudah ternama dan mapan. Diperlukan langkah-langkah dalam membiasakan karyawan/pegawai, namun itu perlu dilakukan agar perusahaan/lembaga bisa memiliki ciri khas tersendiri dan dikenal baik di masyarakat. Lantas langkah -langkah apa saja yang diperlukan untuk membangun budaya itu.

Perilaku Organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang

ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakan perilaku manusia itu memengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Thoha , 2007).

Tahapan proses pembentukan budaya organisasi dimulai dari penyusunan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Kemudian diinternalisasikan melalui sosialisasi yang meliputi komunikasi, internalisasi dan implementasi setiap anggota organisasi melalui pembentukan change agent (agen perubahan). Serta penyusunan sistem dan prosedur untuk menjaga dan memelihara kesinambungan organisasi. Dalam kehidupan manusia salah satu aspek yang sangat penting adalah pendidikan. Melalui pendidikan manusia dapat mengetahui dan mempelajari berbagai cara untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi berupa intelektual, mental, sosial, emosional dan kemandirian dalam kehidupan sehingga menghasilkan manusia yang berkualitas dan mampu menjawab tantangan zaman. Dunia pendidikan harus diperlakukan dan dikelola secara professional, karena semakin ketatnya persaingan dalam lembaga pendidikan. Jika lembaga pendidikan dikelola seadanya maka akan ditinggalkan konsumen atau masyarakat.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka salah satu keberhasilan kegiatan pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya seperti kurikulum, metode belajar mengajar, guru, serta sarana dan prasarana pendidikan. Untuk mempelancar proses pencapaiaan tujuan pendidikan perlu didukung oleh beberapa sumber daya yang ada baik manusia maupun materil, sarana dan prasarana sebagai salah satu sumber daya material aktivitas pendidikan di sekolah sering kali menjadi faktor hambatan dalam proses penyelenggaraan pendidikan..

Difahami bahwa manajemen partisipatif adalah pendekatan dalam menjalankan tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui komunikasi intraktif sehingga terbangun pengertian dan kepercayaan antara pimpinan dan bawahan. Hal ini dilakukan di berbagai bidang baik dunia pendidikan, bisnis maupun perusahaan.

6.2 Pengertian Manajemen Partisipatif

Bahwa manajemen secara umum dan partisipasi, bahwa manajemen partisipatif adalah pendekatan dalam menjalankan tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui komunikasi interaktif sehingga terbangun pengertian dan kepercayaan antara pimpinan dan bawahan.

Manajemen Partisipatif Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia partisipasi adalah perihal turut berperan serta dalam suatu kegiatan, keikutsertaan, peran serta (Poerwadarminta, 2006). Syarifuddin menjelaskan bahwa partisipasi adalah sesuatu yang menunjuk kepada adanya keikutsertaan secara nyata dalam suatu kegiatan. Partisipasi masyarakat dalam kebijakan pendidikan adalah keikutsertaan masyarakat dalam memberikan gagasan, kritik membangun, dukungan dan pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan.

Kata-kunciya membangun manajemen partisipatif adalah membangun komunikasi untuk menciptakan rasa saling percaya antara pimpinan manajer dengan bawahan. Prinsip dasar yang ada pada manajemen Partisipatif: 1) Bahwa semua proses manajemen dibangun di atas hubungan yang berdasar rasa saling percaya, yang menuntut keterbukaan dan kejujuran, baik dari pihak atasan maupun bawahan; 2). Bahwa bawahan mau melaksanakan tugas, bukan semata-mata karena perintah, melainkan karena merasa dimengerti oleh atasannya dan merasa paham akan masalah yang dihadapi; 3). Bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Ini bisa dipenuhi dengan melibatkan mereka dalam proses pemecahan masalah; 4). Jangan mencoba memecahkan masalah yang dihadapi bawahan. Karena kita tidak akan paham betul akan masalah yang sebenarnya. Anda bisa menunjuk adanya problem; tapi jangan coba memecahkannya. Beri kesempatan pada bawahan untuk memecahkan masalahnya sendiri, dengan bantuan Anda, tentunya, sebagai atasan;5). Menggunakan prinsip-prinsip tersebut, manajer Partisipatif memberikan kebebasan pada bawahan atau pegawai dalam memperoleh daya pengungkapan personalitas yang optimal ketika bekerja.

Pegawai diizinkan untuk lebih aktif daripada pasif, lebih independent dari tergantung, mempunyai kontrol atas dunianya, merasa diterima dan dihormati, dan mencoba melakukan latihan kemampuan mereka. Sebagaimana pegawai merasakan perlakuan-perlakuan tadi dengan penyelesaiannya, ikatan

kepercayaan terbentuk yang memfasilitasi perkembangan tim yang efektif yang terdiri dari individu-individu yang puas dan produktif yang disatukan melalui transaksi interpersonal yang sehat.

Keberhasilan program pengembangan budaya religius ini ditentukan oleh keterlibatan atau partisipasi dari seluruh warga sekolah, karena tidak mungkin hal tersebut akan berjalan jika hanya satu dua orang saja yang peduli, mendukung dan berpartisipasi di dalamnya. Untuk meningkatkan hal tersebut maka salah satu upayanya yang dilakukan melalui proses manajemen partisipasi. Manajemen partisipasi merupakan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan secara demokratis, suasana yang dibuat oleh kepemimpinan yang permisif, memfasilitasi pengembangan internalisasi motivasi dan menjaganya untuk menaikkan tingkat produksi dan moral karyawan (Rubiyati, 2016). Dengan demikian, sangat jelas bila manajemen partisipatif dapat dilaksanakan untuk pengembangan budaya religius, karena dalam pengambilan keputusan melibatkan seluruh warga sekolah, implikasi dari kegiatan tersebut juga bertujuan untuk menaikkan moral atau akhlak peserta didik. Manajemen partisipatif digunakan sebagai strategi pengelolaan kelima program tersebut agar dapat terus terlaksana dan berkesinambungan setiap tahunnya. Program pengembangan budaya religius ini seiring berjalannya waktu selalu mengalami perubahan, hal tersebut disebabkan oleh situasi dan kondisi sekolah/madrasah pada saat itu.

6.2.1 Model Kebutuhan Partisipatif

Salah satu bentuk model kepemimpinan dan manajemennya dibangun dengan tujuan untuk membentuk manajemen partisipatif, di mana semua orang yang ada dalam organisasi itu akan dapat berpartisipasi secara maksimal, mengeluarkan talenta dan kemampuannya. Tetapi terkadang struktur yang dibentuk belum tentu semuanya partisipatif. Bahkan bisa bertumpu kepada kekuatan satu orang atau sekelompok orang saja, sehingga menafikan kemampuan yang lain. Lebih celaka lagi adalah kalau menerjemahkan sistem manajemen partisipatif secara hierarkis. Sehingga terjadilah yang namanya “sok kuasa” dan merasa hebat sendiri. Akibat terburuknya adalah seluruh komponen tim akan mengeluarkan kemampuan sekadar saja. Tidak akan mengeluarkan kemampuannya seratus persen. Pelan tapi pasti, ini akan menurunkan kinerja kelembagaan atau organisasi sampai titik yang paling rendah.

Mengikuti pendapat Mary Parker Foller (1997) tentang definisi manajemen, ia mengatakan “Management is the art of gettings done through people”. Kutipan

tersebut mempunyai arti manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan sesuatu melalui orang lain (dalam Manullang, 1983). Sedangkan kata “Partisipatif” mempunyai arti turut berperan serta dalam suatu kegiatan (Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III, Balai Pustaka, 2001). Allen dan Glikman (1992) partisipatif adalah berperan serta semua level dalam suatu kegiatan. Secara sederhana pengertian partisipatif adalah turut berperan serta semua level, sejumlah orang dan sejumlah pemikiran untuk memecahkan masalah dalam suatu kegiatan.

Kalau dihubungkan manajemen partisipatif dengan masalah kemiskinan dengan Tridayana (sosial, ekonomi dan lingkungan) yang sedang diusung oleh PNPM Mandiri Perkotaan, atau konsep 100-0-100, (100% akses air minum, 0% kawasan kumuh, dan 100% sanitasi layak) dalam kegiatan penataan kawasan kumuh, pastilah keterlibatan semua unsur dalam penanganan nya sangat didorong dan diharapkan, seperti keterlibatan pemerintah, masyarakat dan pihak swasta. Secara sederhana seperti yang diungkapkan oleh Kurniasih, bahwa kawasan kumuh adalah kawasan di mana rumah dan kondisi hunian masyarakat di kawasan tersebut sangat buruk. Rumah maupun sarana dan prasarana yang ada tidak sesuai dengan standar yang berlaku, baik standar kebutuhan, kepadatan bangunan, persyaratan rumah sehat, kebutuhan sarana air bersih, sanitasi maupun persyaratan kelengkapan prasarana jalan, ruang terbuka, serta kelengkapan fasilitas sosial lainnya (Kurniasih, 2007).

6.2.2 Bentuk Partisipasi Masyarakat

Bentuk partisipasi diungkap Basrowi dalam Dwiningrum bahwa partisipasi berdasarkan bentuknya terbagi dua macam yaitu partisipasi fisik dan partisipasi non fisik. Partisipasi fisik adalah partisipasi dalam bentuk barang seperti uang, gedung, buku, dan lainnya. Sedangkan partisipasi non fisik adalah partisipasi dalam bentuk keikutsertaan masyarakat dalam melalui ide dan gagasan untuk menentukan arah pendidikan (Dwiningrum, 2011). Partisipasi warga sekolah internal baik pendidik, tenaga kependidikan maupun peserta didik dalam suatu kegiatan biasanya lebih cenderung bersifat vertikal dan horizontal. Partisipasi orang tua, komite sekolah atau stakeholder lainnya biasanya cenderung bersifat partisipasi fisik dan non fisik. Contohnya partisipasi orang tua dalam pengembangan program-program sekolah baik pada tataran penyampaian ide-ide, gagasan maupun pada peran serta dalam proses pembiayaan. Dimensi partisipasi dapat ditinjau dari dua perspektif, yaitu dimensi siapa yang harus berpartisipasi dan dimensi bagaimana partisipasi tersebut berlangsung . Dimensi

tentang siapa yang berpartisipasi maka seluruh warga sekolah atau the stakeholder society berkewajiban berpartisipasi terdiri atas peserta didik, orang tua, pendidik, kepala sekolah, dan pengelola sekolah. Dengan asumsi bahwa partisipasi dapat menggerakkan dinamika masyarakat sekolah,

Tabel 6.1: Tabel Tangga: Yang menunjukan partisipasi menurut Peter Oakley, dalam: (Dwiningrum, 2011)

TINGKAT PARTISIFASI	DESKRIPSI
Manipulation	Tingkat paling rendah mendekati situasi tidak ada partisipasi, cenderung berbentuk indoktrinasi. Tingkat paling rendah mendekati situasi tidak ada partisipasi, cenderung berbentuk indoktrinasi.
Consultation Stakeholder	mempunyai peluang untuk memberikan saran akan digunakan seperti yang mereka harapkan.
Consensus Building	Stakeholder berinteraksi untuk saling memahami dan dalam posisi saling bernegosiasi, toleransi dengan seluruh anggota kelompok. Kelemahan yang sering terjadi adalah individu individu dan kelompok masih cenderung diam atau setuju bersifat pasif.
Decition making	Konsensus terjadi didasarkan keputusan kolektif dan bersumber pada rasa tanggung jawab untuk menghasilkan sesuatu Negosiasi pada tahap ini mencerminkan derajat perbedaan yang terjadi dalam individu dan kelompok

Risk taking	Proses yang berlangsung dan berkembang tidak hanya sekedar menghasilkan keputusan, tetapi memikirkan akibat dari hasil yang menyangkut keuntungan, hambatan, dan implikasi. Pada tahap ini semua orang memikirkan risiko yang diharapkan dari hasil keputusan. Karenanya akuntabilitas merupakan basis yang penting.
Partnership	Memerlukan kerja secara equal menuju hasil yang mutual. Equal tidak hanya sekedar dalam bentuk struktur dan fungsi tetapi equal dalam tanggung jawab.
Self managmen	Puncak partisipasi masyarakat. Stakeholder berinteraksi dalam proses saling belajar (learning process) untuk mengoptimalkan hasil dan hal-hal yang menjadi perhatian.

6.2.3 Indikator manajemen partisipatif

Pelaksanaan manajemen partisipatif yang baik harus memenuhi kriteria-kriteria tertentu. Menurut Yukl, terdapat 7 indikator manajemen partisipatif yang baik (Rubiyati, 2016). Ketujuh Indikator manajemen partisipatif tersebut adalah: Pertama, dilaksanakannya sifat kepemimpinan partisipatif; Kedua, dilaksanakannya proses kepemimpinan partisipatif; ketiga, dilaksanakannya indikator manajemen partisipatif; keempat, adanya model pengambilan keputusan; kelima, terlihatnya aplikasi manajemen partisipatif; keenam, adanya proses pendelegasian; ketujuh, dilaksanakannya tata cara pendelegasian. Indikator keberhasilan manajemen partisipatif diantaranya;

1. Adanya sifat kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan yang partisipatif terlihat pada prosedur pengelolaan program pengembangan budaya religius mulai dari tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi sudah melibatkan banyak pihak untuk ikut andil pada proses tersebut.

madrasah mempunyai wewenang untuk menampung serta menindaklanjuti ide dan gagasan yang mengarah pada kemajuan yang berorientasi keagamaan di sekolah,,sehingga pada implementasinya ada program-program yang menjadi tanggung jawab bersama.

2. Dilaksanakannya indikator manajemen partisipatif

Tujuh indikator manajemen partisipatif dilaksanakan dalam program pengembangan budaya religius peserta . hal ini meliputi adanya kepemimpinan yang partisipatif disemua level disetiap program keagamaan, keragaman sumber gagasan program keagamaan, pengambilan keputusan yang prosedural, pendeklegasian keputusan program keagamaan kepada pihak tertentu secara proporsional dan profesional, serta adanya kontrol/pengawasan dan evaluasi yang transparan dan akuntabel.

3. Adanya model pengambilan keputusan

Model pengambilan keputusan contohnya tampak pada penyampaian ide yang disalurkan dan dibahas dalam rapat dengan dasar program , pertimbangan dan korelasinya dengan visi misi madrasah. model pengambilan keputusan sudah dilaksanakan salah satunya pada hal ide atau gagasan yang disampaikan kepada kepala madarsah lalu dibahas dalam rapat perencanaan program dengan mempertimbangkan segal aspek, baik itu SDM ataupun saran pendukungnya.

4. Terlihatnya implementasi manajemen partisipatif

Implementasi manajemen partisipatif terlihat pada proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi yang melibatkan seluruh warga sekolah. Ide yang muncul dari siapapun disampaikan kepada kepala sekolah dan dibahas dalam rapat, jika disepakati maka diambil keputusan dan dijadikan program. Kepala madrasah tidak memaksakan program yang tidak disepakati. Kemudian melaksanakan dan merealisasikan program-program yang telah direncanakan itu dengan baik sesuai rencana, apabila ada kesalahan direvisi dan dievaluasi pada program berikutnya.

Pendeklegasi dalam membangun kepercayaan perlu adanya salah satu Contohnya,shalat dhuha yang dilaksanakan setiap hari, setelah diambil keputusan, maka kepala madrasah mendelegasikan pelaksanaan dan

pengawasannya kepada masing-masing wali kelas agar dilaksanakan oleh warga sekolah, dalam hal ini peserta didik

6.2.4 Realitas kebutuhan Partisipatif

Berbagai realitas kehidupan masyarakat baik di pedesaan maupun diperkotaan banyak hal yang harus melibatkan partisipasi masyarakat dalam menggerakkan peran serta semua pihak. Pada bidang sosial kemasyarakatan begitu kompleksitas permasalahan kemiskinan dan penataan kawasan kumuh tidak akan mungkin diselesaikan oleh satu komponen masyarakat saja, perlu sinergitas semua unsur yang ada di masyarakat. Hal ini tentu juga akan berimplikasi pada semua bidang ilmu pengetahuan dari pendampingnya. Tidak terjawab masalah kemiskinan hanya dengan daya ekonomi saja, atau daya lingkungan saja, atau bahkan daya sosial saja, perlu menyentuh ketiga daya tersebut, hingga dikenal dengan istilah Tridaya dalam PNPM Mandiri Perkotaan, partisipasi ini terbangun karena kebutuhan.

Begitu pula dengan masalah kumuh, tidak bisa diselesaikan masalah fisiknya saja. Perilaku juga perlu dikaji. Ekonomi juga. Pola relasi masyarakat pun perlu sebuah kajian yang serius. Contoh sederhana dan ekstrim umpamanya adalah ketika kita ingin membangun jamban dan sarana air bersih di satu kawasan, (dua hal ini menjadi indikator penting dalam penataan kawasan kumuh) secara swadaya di satu kawasan kelompok masyarakat dan disana kebetulan memang semangat gotong royongnya sangat rendah. Saya jamin seratus persen tidak akan berhasil, Kalaupun berhasil secara fisik bisa jadi tidak akan dimanfaatkan secara maksimal.

Maka sebaiknya intervensi pendampingannya perlu bertahap. Umpamanya dimulai dengan proses penyadaran dulu tentang dampak kesehatan dari perilaku Buang Air Besar (BAB), buang sampah sembarangan dan mandi, cuci, minum dengan air yang tidak layak dan higienis, sampai mereka takut, hingga merasa jijik dengan perilaku mereka selama ini. Setelah itu baru mereka sadar dan merasa butuh akan air bersih dan jamban. Termasuk tempat sampah yang layak. Setelah ini selesai, baru masuk tim yang mengerti tentang teknik pembuatan jamban, bak sampah, penyediaan air bersih yang baik secara kaidah keteknikan bagi masyarakat di kawasan kumuh.

Kemudian, ketika mereka sudah merasa nyaman dengan hidup bersih dan tidak kumuh lagi, barulah bicara tentang iuran untuk perawatan sarana dan prasarana yang telah mereka bangun bersama. Setelah sadar akan kebutuhan ini baru kita

bicara tentang pendapatan—masuklah ahli ekonomi: bagaimana cara meningkatkan ekonomi warga. Ini baru namanya pendampingan komprehensif. Tidak setengah-setengah. Berangkat dari narasi di atas dan kesimpulan bahwa masalah kemiskinan dan kawasan kumuh adalah masalah yang komplek dan membutuhkan berbagai bidang ilmu pengetahuan, digabung dalam satu team work yang solid. Contoh sederhana penanganan kumuh di atas. Di sinilah penting manajemen partisipatif diaplikasikan. Di sini keterlibatan dan kontribusi maksimal semua anggota tim dari berbagai bidang ilmu menjadi sangat penting.

Kita mulai mengurainya dari Tim Faskel, sebagai garda terdepan dan paling dekat dengan masyarakat dampingan. Karena kalau Tim Faskel ini yang hancur duluan, alamat program akan layu sebelum berkembang. Program tidak akan berdampak apa-apa kepada masyarakat dampingan. Saya sangat yakin dan percaya kenapa konsep tim yang dipakai, bukan kelompok, atau kerumunan. Ada kajian mendalam itu pasti, bisa jadi supaya ada semangat kebersamaan, saling bahu-membahu, antara Faskel Ekonomi, Faskel Pemberdayaan, dan Faskel Teknik, mereka setara dan ada satu yang dituakan (senior), yang lebih dikenal dengan istilah Senior Fasilitator.

Pendampingan ini perlu keseriusan, perencanaan dan evaluasi bersama melalui praksis-praksis yang dilakukan di posko Tim Faskel hingga ditemukan pola pendampingan yang pas dengan masyarakat dampingan. Jadi konsep Senior Fasilitator menurut hemat saya bukanlah ketua secara hierarki yang menentukan semuanya dalam tim, termasuk penilaian kinerja fasilitator. Seharusnya penilaian kinerja fasilitator secara partisipatif juga, dimulai dari perencanaan bersama tentang siapa mengerjakan apa, kalau tidak jalan kenapa, ada alasan logis atau angeles. Setelah itu masukkan lagi pada perencanaan berikutnya. Kalau masih tidak jalan juga karena tidak ke lapangan, tinggal dicatat. Dan semua anggota tim tahu proses penilaianya. Tidak sembunyi-sembunyi dan tiba-tiba keluar saja penilaian personilnya tercapai: sangat baik; atau tidak tercapai. Apalagi kalau dibumbui dengan suka dan tidak suka.

Saya pikir proses bersama ini adalah bagian dari proses manajemen partisipatif. Kalau hal sederhana ini diterapkan, akan tercipta satu Tim Faskel yang tangguh dan solid. Terkadang kalau masalah BOP Tim Faskel itu wewenangnya SF, sedangkan kalau pekerjaan itu Faskel. Ini yang mengakibatkan pelemanan kinerja Tim Faskel di lapangan, sehingga kemampuan personel tidak keluar seratus persen. Dan sesat pikir seperti ini harus segera dihentikan. Begitu juga kalau di tarik ke level Tim Korkot. Kenapa Korkot tidak disebut manajer kota, ketua kota atau apalah istilah lainnya—cukup koordinator kota saja. Saya pikir

konsepnya hampir sama dengan konsep Tim Faskel tadi. Dan, ini adalah bagian dari manajemen partisipatif juga. Semua personel kota yang terhimpun dalam satu tim kota adalah orang-orang terbaik di bidangnya masing-masing. Guna melakukan penguatan dan pengendalian bidang masing-masing, baik ekonomi, teknik, maupun pemberdayaan masyarakat

Ketika pemahaman substansi sudah dipastikan berjalan dengan baik di lapangan oleh asisten pemberdayaan, siklus terkawal dengan baik, Form dan BA sebagai syarat proyek rapi. Masyarakat benar-benar paham dan pelaksanaan program adalah sebuah kebutuhan masyarakat—intinya sudah siap lahir batin untuk melaksanakan program, termasuk membuat perencanaan secara partisipatif, barulah masuk tim teknis di bawah kendali Asisten Infra dan MK.semangat, riang gembira, penuh tanggung jawab.

Dimensi partisipasi dapat ditinjau dari dua perspektif, yaitu dimensi siapa yang harus berpartisipasi dan dimensi bagaimana partisipasi tersebut berlangsung (Dwiningrum, 2011). Dimensi tentang siapa yang berpartisipasi maka seluruh warga sekolah atau the stakeholder society berkewajiban berpartisipasi terdiri atas peserta didik, orang tua, pendidik, kepala sekolah, dan pengelola sekolah. Tentu partisipasi masing-masing komponen tersebut di atas tidak sama porsi dan bentuknya. Dimensi bagaimana partisipasi berlangsung menurut Uphoff dan Cohen terdapat 7 hal meliputi: pertama, apakah inisiatif datang dari administrator ataukah dari masyarakat setempat?; kedua, apakah dorongan partisipasi sukarela ataukah paksaan?; ketiga, struktur; keempat, saluran partisipasi, apakah saluran partisipasi itu bersifat individu atau kolektif, dalam organisasi formal atau informal? Apakah partisipasi tersebut langsung ataukah melalui wakil?; kelima, durasi partisipasi; keenam ruang lingkup partisipasi, apakah sekali atau seluruhnya, sementara atau berlanjut dan meluas?, memperluas atau mempersempit aktivitas?; ketujuh, memberdayakan, memberdayakan keterlibatan masyarakat secara efektif dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan yang mengarah pada hasil tujuan? (Rubiati, 2016). Di sekolah, kedua dimensi harus diperhatikan dengan baik. Dimensi siapa yang harus berpartisipasi dan dimensi bagaimana partisipasi tersebut berlangsung, harus direncanakan, dan dikemas mendasar pada peraturan, orientasi program, dan kesepakatan para partisipan. Hal dimaksudkan supaya terdapat akuntabilitas manajemen partisipatif, sejak tahap perencanaan hingga tahap pengevaluasian program.

Perencanaan dan pelaksanaan dimensi partisipasi warga sekolah merupakan hal yang penting, karena sebuah program yang melibatkan partisipasi banyak pihak

maka kemampuan mengelola kepercayaan semua pihak harus diutamakan. Kepercayaan yang baik dari seluruh partisipan terhadap suatu program sekolah dapat mendorong adanya partisipasi spontan lainnya yang akan menumbuhkan kreativitas dan meningkatkan produktivitas serta sekaligus meningkatkan tanggung jawab terhadap pelaksanaan dan hasil program (Tilaar, 2011).

6.3 Pemimpin Yang Mendorong Partisipatif

Beberapa pendapat para ahli Anoraga (1998:80) yaitu: Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. - Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan. - Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Dari pernyataan tersebut ini berarti bahwa kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seseorang pegawai atau karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat pada suatu contoh manakala seorang administrator memberikan suatu kesimpulan terhadap bawahannya misalnya bahwa si A tampaknya sangat senang dengan promosinya sekarang. Sebagai sekumpulan perasaan , kepuasan kerja bersifat dinamis, seseorang dapat menurun dalam sekejap. Oleh sebab itu seorang pimpinan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dalam segala bentuk. Sementara itu Siagian (2000) berpendapat bahwa pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Namun menurutnya bahwa sekalipun konsep kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana namun demikian tetep relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Keseluruhan proses kerjasama tersebut biasanya diartikan sebagai organisasi, organisasi itu sendiri sebagai suatu sistem kerjasama yang dijalankan oleh beberapa orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Suatu organisasi

memerlukan seorang untuk menempati sebagai pemimpin (leader) yaitu seorang yang menduduki posisi teratas didalam suatu organisasi dan mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan (Nawawi dan Hadari, 2006)

6.4 Implementasi Etos Kerja dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam memajukan perusahaan, pemimpin perusahaan merupakan merupakan posisi sentral yang menentukan arah lajunya perusahaan, gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pimpinan perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan karyawan diharapkan kinerjanya semakin baik. Adanya partisipasi dalam penyusunan program kerja perusahaan maupun organisasi akan menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dengan demikian, akan mendorong bawahan yang berpartisipasi untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun lebih akurat (Baiman, 1982).

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan yang efektif, tetapi efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh pemimpin saja melainkan hasil kerjasama bersama pemimpin dengan seluruh stakeholders berpartisipasi untuk kerjasama, dalam menjalankan tugas dan kewajiban juga melakukan pengendalian, pengarahan dan kerjasama. Semakin dinamis kehidupan organisasi tersebut akan semakin lebih baik, partisipasi dalam berpikir dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi perlu dilakukan agar kepemimpinan berlangsung efektif. Partisipasi dalam mewujudkan keputusan menjadi kegiatan perlu dibina dan dikembangkan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal dan dikembangkan.

Budaya-budaya kerja yang baik tersebut diantaranya adalah: Bersih, Rapih, Teliti, Rajin atau Disiplin dan lain lain. Hampir disetiap setiap area kerja atau workshop kita sering melihat papan informasi yang bertuliskan informasi 5K, atau 5R atau 5S, semua itu adalah untuk mengingatkan kita sebagai pelaksana aktivitas di dalam area kerja atau workshop tersebut agar kita selalu selalu berperilaku seperti harapan yang ada dalam papan informasi tersebut. Namun

demikian perlaku pekerja termasuk juga situasi dan kondisi tempat kerja harus diatur sesuai dengan harapan dalam informasi tersebut yakni dengan menerapkan.

Robbins (2007), menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional
9. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
10. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
11. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Apabila 10 faktor utama di atas terintegrasi dalam kerja-kerja organisasi maka tidak bisa dipungkiri organisasi tersebut memiliki kualitas budaya yang cukup handal dan kemungkinan saja bisa menaikkan pamor organisasi itu sendiri.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen partisipatif adalah kemampuan seseorang pemimpin menggunakan sumberdaya secara efektif guna mencapai sasaran dengan melibatkan berbagai unsur yang terkait. Jadi kata kuncinya adalah melibatkan berbagai unsur yang terkait. Hingga benar-benar mewujudkan Super team bukan Superman. Membangun kebersamaan untuk mencapai tujuan organisasi perlu adanya motivasi/dorongan dari leader (pimpinan) , membangun manajemen partisipatif perlu adanya kesepahaman dan kesadaran bersama semua pihak.

Bab 7

Kelompok dalam Organisasi

7.1 Pendahuluan

Manusia merupakan salah satu makhluk sosial, yang tidak bisa hidup sendiri tapi harus hidup secara berkelompok. Artinya, kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia karena pada setiap hari manusia akan terlibat dalam kegiatan atau aktivitas dalam kelompok. Dalam suatu organisasi, kelompok merupakan bagian penting dalam kehidupan berorganisasi, karena manusia sebagai anggota organisasi mempunyai kecenderungan yang kuat untuk mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu, seperti dari adanya kesamaan tugas dalam pekerjaan, seringnya berjumpa, adanya kesamaan dalam kesenangan bersama, sehingga menimbulkan kedekatan satu sama lain, yang pada akhirnya menjadi berkelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kelompok dalam organisasi adalah merupakan kumpulan dari dua atau lebih manusia yang saling berkumpul bersama untuk memecahkan suatu masalah atau mencari suatu solusi tertentu untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Pada dasarnya kelompok dalam organisasi merupakan orang yang mempunyai kepentingan yang sama dan mempunyai beberapa landasan interaksi yang sama. Kelompok dalam organisasi mempunyai status dan norma yang memengaruhi perannya serta dapat mengubah motivasi individu dan dapat memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Dalam suatu organisasi bisa terdapat

beberapa macam kelompok yang terbentuk melalui suatu proses tertentu. Adanya saling keterkaitan bersama dengan serangkaian hubungan sosial yang khas. Kelompok yang kuat akan terorganisasi dengan baik dan ketat sehingga dapat berjangka panjang, namun bisa juga bersifat cair dan hanya sementara. Kelompok yang ada dalam organisasi akan berinteraksi menunjukkan interdependensi yang tinggi antara para anggota kelompok dalam melaksanakan pekerjaan dan membagi pekerjaan yang harus dilaksanakan secara independen dengan penuh tanggung jawab.

Tantangan yang paling berat yang dihadapi oleh organisasi adalah meningkatnya perubahan perbedaan individu yang ada di dalam organisasi, yang selanjutnya akan membentuk perilaku kelompok. Untuk itu, keberhasilan kelompok dalam organisasi ditentukan oleh kemampuan pimpinan atau manajer dalam berkomunikasi, menjaga hubungan antara kelompok, tingkat konflik, dan tekanan internal pada anggota kelompok untuk menyesuaikan diri pada norma kelompok sehingga kelompok dapat mencapai produktivitas individu sehingga hasilnya terakumulasi dari upaya secara kelompok memberikan sumbangan dan pencapaian tujuan organisasi.

7.2 Pengertian Kelompok dalam Organisasi

Kelompok adalah kumpulan dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan saling memengaruhi untuk suatu tujuan tertentu yang dipahami bersama. Kelompok yang dibentuk atau dibangun, biasanya dikarenakan ada persamaan yang melatarbelakangi kelompok tersebut. Dalam interaksinya, ada tujuan yang hendak dicapai dan memiliki potensi untuk melakukan interaksi satu sama lain. Kelompok merupakan kumpulan yang beranggotakan lebih dari satu orang, yang berarti adanya karakteristik yang berbeda dari setiap orang, serta adanya tujuan bersama yang ingin dicapai. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan tergantung kemampuan seorang pemimpin mampu memengaruhi para bawahan sebagai anggota kelompok untuk dapat bekerja dengan semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Gibson, et al. (1995) memandang kelompok dari empat kelompok perspektif, di antaranya:

1. Dari sisi persepsi, kelompok dipandang sebagai kumpulan sejumlah orang yang saling berinteraksi satu sama lain, di mana masing-masing anggota menerima kesan atau persepsi dari anggota lain;
2. Dari sisi organisasi, kelompok adalah suatu sistem terorganisasi yang terdiri dari dua atau lebih individu yang saling berhubungan dengan sistem menunjukkan beberapa fungsi, mempunyai standar dari peran hubungan diantara anggota;
3. Dari sisi motivasi, kelompok dipandang sebagai sekelompok individu yang keberadaannya sebagai suatu kumpulan yang menghargai individu;
4. Dari sisi interaksi, menyatakan bahwa inti dari pengelompokan adalah interaksi dalam bentuk interdependensi.

Dari beberapa pandangan tersebut, Gibson, et.al menyimpulkan bahwa yang disebut kelompok itu adalah kumpulan individu di mana perilaku dan atau kinerja satu anggota dipengaruhi oleh perilaku dan atau prestasi anggota yang lainnya. Terbentuknya kelompok adalah untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai tingkah laku dan sistem nilai bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut (Wijaya 2017).

Lebih lanjut, dijelaskan pengertian kelompok menurut para ahli adalah:

1. Kelompok adalah kumpulan individu di mana perilaku dan kinerja satu anggota dipengaruhi oleh perilaku atau prestasi anggota lainnya (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996).
2. Kelompok adalah suatu sistem yang terorganisasi yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berhubungan sedemikian rupa sehingga sistem tersebut melakukan fungsi tertentu' mempunyai serangkaian peran hubungan antara para anggotanya dan mempunyai serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dari tiap-tiap anggotanya (Tampubolon, 2004).
3. Kelompok adalah gabungan atau kumpulan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu (Robbins dan Coulter, 2005);

4. Kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai sasaran tertentu (Rivai dan Mulyadi, 2012);
5. Kelompok adalah sejumlah orang yang memiliki tujuan bersama, sering berkomunikasi secara periode, dan tidak begitu banyak berkomunikasi antara satu dengan yang lain, antara orang per-orang (Ambarita, Purba dan Ambarita, 2016).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan kelompok adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang saling berinteraksi, memiliki saling ketergantungan untuk mencapai tujuan tertentu. Artinya kata kunci dari sebuah kelompok adalah adanya dua individu atau lebih yang saling berinteraksi secara teratur dalam suatu periode tertentu, dan merasakan adanya ketergantungan diantara mereka dalam rangka mencapai satu atau lebih tujuan bersama.

Yantoawaludin (2012) menyatakan kelompok dalam organisasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Kelompok Formal, yaitu kelompok yang dibentuk secara resmi oleh manajer di mana kelompok tersebut diberikan tugas dan pekerjaan yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi.
2. Kelompok Informal, yaitu kelompok yang tersusun dengan sendirinya ketika beberapa anggota dari organisasi yang berkegiatan tidak terkait langsung dengan rencana rutin dari organisasi, namun secara tidak langsung akan memengaruhi kinerja dari orang-orang dalam organisasi.

Lebih lanjut, Gibson Ivancevich & Donnelly (1997) menjelaskan terbentuknya tipe kelompok formal dan informal disebabkan beberapa alasan, yaitu:

1. Pemuasan kepuasan, yaitu untuk memperoleh kepuasan atas terpenuhinya kebutuhan yang merupakan stimulus kuatnya untuk pembentukan kelompok;
2. Kedekatan dan daya tarik, yaitu kedekatan merupakan jarak antara bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan daya tarik adalah adanya kesamaan persepsi, sikap, hasil karya atau motivasi;

3. Tujuan kelompok, yaitu dapat merupakan alasan mengapa individu tertarik kepada kelompok;
4. Alasan ekonomi, yaitu untuk memperoleh keuntungan ekonomis yang lebih besar.

Sedangkan, Thoha (2007) menyatakan ada 3 (tiga) jenis kelompok dalam organisasi, yaitu:

1. Kelompok Primer, yaitu seringkali istilah kelompok kecil dan kelompok primer dipakai silih berganti. Kelompok tersebut haruslah sekecil mungkin untuk berhubungan dan berkomunikasi secara tatap muka. Suatu kelompok primer haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai dan para anggotanya;
2. Kelompok Formal, yaitu suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, yang anggotanya diangkat oleh organisasi, yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu;
3. Kelompok Informal, yaitu suatu kelompok yang timbul dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok.

Kelompok-kelompok di dalam organisasi secara sengaja direncanakan atau sengaja dibiarkan terbentuk oleh manajemen selaku bagian dari struktur organisasi formal. Namun demikian, kelompok sering juga muncul melalui proses sosial dan organisasi informal. Organisasi informal muncul lewat interaksi antar pekerja di dalam organisasi dan perkembangan kelompok jika interaksi tersebut berhubungan dengan norma perilaku mereka sendiri, kendati tidak digariskan lewat struktur formal organisasi.

Organisasi merupakan suatu alat atau wadah tempat melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Artinya, dalam organisasi akan terjadi interaksi dalam bentuk kerjasama antara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa kelompok dalam organisasi merupakan sekumpulan individu yang saling berkumpul bersama dalam suatu organisasi di mana para anggotanya saling mempunyai ketergantungan satu sama lain untuk

memecahkan suatu masalah dan mencari solusi dalam melaksanakan suatu kinerja secara terstruktur sehingga tercapai tujuan yang diharapkan.

7.3 Peran dan Pentingnya Kelompok dalam Organisasi

Kelompok merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dari kehidupan manusia karena selalu terlibat dalam aktivitas kelompok. Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi sehingga bila keduanya saling bersinergi, yaitu aktivitas akan bersentuhan satu sama lain, maka akan diperoleh satu capaian yang diinginkan bersama. Kelompok sebagai suatu sistem yang terorganisasi memiliki serangkaian hubungan antara anggotanya, serangkaian norma yang mengatur peran kelompok dan tiap anggotanya.

Menurut Siswanto (2013) bahwa ciri-ciri dari suatu kelompok memiliki peran dan norma. Adapun peran yang ada dalam kelompok terdiri atas:

1. Peran yang dirasakan adalah serangkaian perilaku yang dianggap harus dilakukan oleh orang yang menduduki posisi yang bersangkutan.
2. Peran yang dimainkan adalah perilaku yang benar-benar dilakukan oleh seseorang.

Lebih lanjut, Siswanto (2013) menjelaskan norma merupakan standar yang diterima oleh para anggota kelompok yang memiliki karakteristik tertentu yang penting bagi anggota kelompok, yaitu:

1. Norma hanya dibentuk yang berhubungan untuk kepentingan kelompok;
2. Norma diterima dalam berbagai macam hierarki oleh anggota kelompok;
3. Norma mungkin berlaku bagi setiap anggota atau mungkin hanya berlaku bagi beberapa anggota kelompok saja.

Berdasarkan uraian tersebut peran kelompok sebagai wahana kerjasama, yaitu tingkat peran yang dilakukan kelompok dalam mendorong kerjasama antara anggota dan di luar kelompok. Dengan adanya kelompok di dalam organisasi

itu akan membantu pegawai dalam mengerjakan tugas yang dilaksanakan, terciptanya kerjasama antara pegawai, sehingga dalam melaksanakan tugasnya akan memperkecil hambatan dalam menyelesaikan tugas yang diemban. Pengaruh kelompok terhadap tingkah laku individu dapat bersifat baik (membangun) dan dapat pula bersifat jelek (merusak). Pengaruh yang baik berkat adanya kerjasama yang harmonis, pemecahan masalah bersama, pembagian tugas, pembagian hasil, penilaian kelompok, sehingga akan menumbuhkan kepedulian, dan keterikatan sesama anggota dalam organisasi semakin erat. Kehidupan kelompok sangatlah penting untuk meningkatkan kerjasama dan dapat memecahkan masalah bersama sehingga hasil kinerja dapat menjadi lebih baik. Keberadaan kelompok pada suatu organisasi sangat penting sebagai tempat untuk tukar pendapat serta pengalaman dari setiap individu, mengembangkan gagasan yang sedang dibahas sehingga dapat mewujudkan efektifitas dan efisiensi dalam organisasi. Keterlibatan kelompok dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan mekanisme pembagian atas individu-individu agar membentuk suatu kumpulan yang mempunyai pola dan sistem kerja (Dewisofia, 2012).

7.4 Tujuan dan Manfaat Kelompok dalam Organisasi

Suatu kelompok pada dasarnya adalah sekumpulan individu yang berada dalam suatu organisasi di mana para anggotanya saling mempunyai ketergantungan satu sama lain dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya kelompok dalam organisasi akan dapat mengembangkan potensi, aktualisasi dan eksistensi dirinya karena setiap individu memiliki naluri untuk hidup berdampingan dengan orang lain.

Menurut Gibson, Ivancevich & Donnelly (1989), dan Shaw (1981) bahwa alasan individu dalam membentuk kelompok bertujuan untuk:

1. Pemuasan Kebutuhan, yaitu hasrat untuk mendapatkan kepuasan dari terpenuhinya kebutuhan dapat merupakan daya motivasi yang kuat dalam pembentukan kelompok;

2. Keamanan, yaitu individu yang berada dalam kelompok bisa mengurangi rasa tidak aman, akan merasa lebih kuat, percaya diri, dan tahan terhadap ancaman;
3. Sosial, yaitu keinginan untuk termasuk dalam kelompok dan menjadi anggota kelompok menunjukkan kebutuhan sosial semua orang;
4. Penghargaan, yaitu suatu kelompok yang bergengsi tinggi dalam lingkungan tertentu karena berbagai macam alasan (misal: keahlian, teknis, kegiatan di luar, dan sebagainya);
5. Kedekatan dan daya tarik, yaitu kedekatan adalah jarak fisik antara para karyawan yang melaksanakan pekerjaan, sedangkan daya tarik adalah menunjukkan daya tarik orang yang satu dengan lainnya karena mempunyai kesamaan persepsi, sikap, hasil karya atau motivasi;
6. Tujuan kelompok, yaitu untuk mencapai tujuan kelompok dan menyelesaikan tugas dibutuhkan lebih dari satu atau dua orang. Ada kebutuhan mengumpulkan bakat, pengetahuan, atau kekuasaan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan, Ambarita, Purba dan Ambarita (2016) menyatakan tujuan dari individu bergabung ke dalam kelompok pada suatu organisasi, antara lain

1. Keamanan, yaitu individu dapat merasa aman, merasa lebih kuat, keraguan diri makin berkurang dan lebih tahan terhadap ancaman ketika menjadi bagian dalam kelompok;
2. Status, yaitu dipandang penting karena memberikan pengakuan dan status bagi para anggotanya;
3. Harga diri, yaitu kelompok bisa memberi anggotanya perasaan harga diri, yaitu selain memberitahukan status kepada individu di luar kelompok, keanggotaannya memberikan perasaan berharga ke dalam anggota itu sendiri;
4. Afiliasi, yaitu kelompok dapat memenuhi kebutuhan sosial dan merupakan sumber utama memenuhi kebutuhan akan afiliasi;
5. Kekuasaan, yaitu ketika tidak dapat dicapai secara individu, menjadi mungkin jika diraih melalui tindakan kelompok, yaitu muncul kekuatan karena banyak jumlah anggotanya;

6. Pencapaian sasaran, yaitu ada kemungkinan membutuhkan lebih dari satu orang untuk menyelesaikan tugas tertentu. Ada kebutuhan untuk mengumpulkan bakat, pengetahuan atau kekuasaan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan ada berbagai alasan mengapa individu bergabung atau membentuk suatu kelompok, yaitu sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan. Selain itu, aktivitas dan tujuan kelompok merupakan salah satu faktor yang menarik bagi anggotanya, faktor kedekatan individu yang satu dengan yang lainnya sehingga memudahkan dalam melakukan interaksi dalam kelompok pada organisasi.

Setiap individu akan merasakan memperoleh banyak manfaat dan keuntungan dalam kelompok sehingga termotivasi untuk mencapai tujuan. Seperti yang diungkapkan Winardi (2009) bahwa kelompok bermanfaat bagi organisasi dan para anggotanya yang akan memberikan sumbangan penting kepada pelaksanaan tugas organisatoris dan dapat menimbulkan pengaruh kuat atas sikap kerja dan perilaku individual.

Sedangkan, Balqis (2020) menyatakan manfaat yang dapat diperoleh dari adanya kelompok baik di dalam maupun di luar satuan organisasi, antara lain:

1. Kelompok merupakan alat perjuangan bagi anggotanya;
2. Kelompok dapat digunakan untuk meningkatkan inovasi dan kreatifitas;
3. Kelompok lebih baik daripada perorangan dalam pengambilan keputusan yang mengangkut orang banyak;
4. Anggota kelompok dapat memperoleh keuntungan dari pelaksanaan pengambilan keputusan;
5. Kelompok dapat mengendalikan dan mendisiplinkan anggotanya dibanding dengan mereka yang tidak masuk dalam kelompok;
6. Kelompok membantu menangkal pengaruh-pengaruh negatif dari meningkatnya organisasi yang semakin besar.

Lebih lanjut, Sari (2012) menyatakan bahwa manfaat kelompok dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Kelompok sering digunakan apabila usaha atau kegiatan perorangan tidak mencapai hasil yang memuaskan sehingga kelompok diperlukan dalam upaya mewujudkan efisiensi dan efektivitas kerja melalui kerjasama;
2. Kelompok digunakan untuk memunculkan atau mengembangkan gagasan sehingga dalam kelompok, orang-orang tidak hanya dapat mengumpulkan gagasan tetapi memunculkan dan menyusun gagasan.
3. Kelompok digunakan untuk menumbuhkan saling belajar melalui saling tukar pengalaman, pendapat, informasi, persepsi dan keyakinan antara anggota kelompok. Kelompok dapat bermanfaat untuk membantu orang- mengatasi kekhawatiran, ketidakberhasilan, dan keengganan bekerja sama antar anggota. Kelompok dapat menggunakan potensi pemikiran para anggota, mempertimbangkan keyakinan dan mengembangkan sikap positif dalam meningkatkan kemampuan pembelajaran ranah afeksi.
4. Kelompok digunakan untuk meningkatkan partisipasi dan memperluas rasa kepemilikan bersama terhadap organisasi, termasuk visi, misi, tujuan dan program-programnya. Kelompok dapat menumbuhkan partisipasi para anggota untuk mengembangkan rasa memiliki terhadap kegiatan dan hasil kerja kelompok dalam organisasi.

Wursanto (2009) menyatakan manfaat yang didapat dengan adanya suatu kelompok dalam organisasi, yaitu antara lain:

1. Kelompok dapat memberikan rasa aman bagi seseorang (sense of security) karena merasa mempunyai perlindungan;
2. Kelompok dapat mengatasi berbagai macam persoalan baik yang menyangkut bidang ekonomi, politik, hukum, dan sebagainya;
3. Kelompok dapat memberikan martabat (prestige), status sosial (social standing), dan pengakuan;
4. Kelompok dapat memberikan dorongan dan semangat (motivasi);
5. Kelompok dapat memberikan kepuasan, baik kepuasan yang bersifat jasmani, kepuasan psikologis maupun kepuasan sosial;

6. Kelompok dapat memberikan bantuan seseorang yang dalam kesulitan.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dinyatakan manfaat kelompok dalam organisasi dapat membantu, mengingatkan, mengembangkan inovasi, mengatasi permasalahan yang dihadapi anggota kelompok sehingga dapat memberikan semangat, motivasi, keuntungan dan kepuasan bagi anggota kelompok yang pada akhirnya akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi.

7.5 Perilaku Kelompok dalam Organisasi

Perilaku atau perbuatan individu untuk mencapai suatu tujuan dapat dinyatakan sebagai usaha dalam organisasi. Perilaku menunjuk pada tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan. Hersey dan Blanchard (1986) mengemukakan bahwa perilaku dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan, Thoha (2007) mengemukakan bahwa perilaku manusia adalah fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa perilaku individu dapat ditentukan oleh kemampuan individu sebagai bagian dari karakteristik individu untuk mencapai tujuan. Sedangkan, kelompok atau group didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang saling bergantung dan bekerjasama, yang secara bersama berupaya mencapai tujuan tertentu (Sudarmo, 2000). Dalam kelompok, terdiri kumpulan dari individu yang memiliki perilaku atau pola tingkah yang bermacam-macam, sehingga perilaku manusia yang berada dalam sebuah kelompok adalah awal dari perilaku organisasi.

Dengan demikian, perilaku kelompok adalah aktivitas yang dapat diamati dari dua atau lebih manusia atau kumpulan individu yang bekerja sama dan saling berinteraksi satu sama lain. Saling berkomunikasi secara verbal maupun nonverbal dengan mengutamakan kepentingan untuk mencapai tujuan tujuan organisasi yang telah disepakati. Artinya, perilaku kelompok dalam organisasi merupakan respon-respon anggota kelompok terhadap struktur sosial kelompok dan norma yang digunakan dalam mencapai tujuan. Perilaku kelompok dapat membantu pencapaian dampak yang dikehendaki dan mengurangi dampak yang tidak diinginkan pada kelompok-kelompok sebagai sumber daya manusia pada organisasi (Winardi, 2009).

Kelompok dapat mengubah motivasi individu, dan bisa memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Perilaku kelompok yang juga berinteraksi dan aktivitas dalam kelompok. Ketika sebuah kelompok memasuki suatu organisasi maka yang dibawanya adalah kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Sedangkan, organisasi sebagai wadah tempat berkumpulnya kelompok mempunyai karakteristik, yaitu keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan sebagainya. Jika karakteristik antara kelompok digabungkan dengan karakteristik organisasi maka akan terwujud perilaku kelompok dalam organisasi.

Dengan demikian, perilaku kelompok dalam organisasi adalah suatu fungsi dari interaksi antara sebuah kelompok dengan organisasi. Artinya, semua kegiatan yang dilakukan kumpulan dari individu yang berinteraksi dan saling memengaruhi dan saling bergantung untuk menghasilkan prestasi dengan waktu jangka panjang dan untuk pertumbuhan diri dari individu tersebut.

7.6 Komunikasi Kelompok dalam Organisasi

Komunikasi sebagai situasi-situasi yang memungkinkan suatu sumber mentransmisikan suatu pesan kepada seorang penerima dengan didasari untuk memengaruhi perilaku penerima (Mulyana, 2002). Sedangkan Effendy (2003) menyatakan komunikasi sebagai konsekuensi hubungan sosial (social relations). Masyarakat paling sedikit terdiri dari dua orang yang saling berhubungan satu sama lain yang karena hubungan menimbulkan interaksi sosial (social interaction).

Kelompok adalah suatu unit yang terdiri atas sekelompok atau sekumpulan dua orang atau lebih yang satu sama lain berinteraksi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama dalam satu wadah tertentu. Moekijat (2009) menjelaskan bahwa suatu kelompok terdiri atas individu individu masing masing memiliki suatu pola kemampuan-kemampuan, sikap- sikap dan sifat-sifat kepribadian yang khas. Sebuah kelompok dibedakan atas sifat-sifat yang merupakan pengaruh dari faktor-faktor, seperti kepribadian individu-individu

yang membentuk, hakikat hubungan-hubungan antar individu dalam kelompok dan peranan kelompok dalam organisasi.

Komunikasi kelompok dalam organisasi adalah komunikasi yang berlangsung antara beberapa orang dalam suatu kelompok 'kecil' dalam suatu organisasi seperti dalam rapat, pertemuan, konferensi dan sebagainya (Wiryanto, 2005). Artinya, pada komunikasi kelompok melibatkan minimal 3 orang atau lebih yang memiliki tujuan yang sama untuk saling berkomunikasi satu dengan yang lain. Lebih lanjut, Wiryanto (2005) menyampaikan pernyataan Burgoon, bahwa komunikasi kelompok dalam organisasi sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, yang mana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi kelompok dalam organisasi merupakan proses komunikasi yang memiliki karakteristik yang khusus, yaitu adanya pelaku yang terdiri dari minimal 3 orang, adanya tujuan, dan ada proses bertemu antar pelaku. Komunikasi yang terbentuk dalam kelompok dapat terlaksana dengan baik bila pola komunikasi yang terjadi saling mendukung dan mudah dipahami atas informasi yang diterima. Pola komunikasi merupakan sebagai bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami (Djamarah, 2004). Pernyataan ini mengisyaratkan untuk dapat melakukan berbagai kegiatan guna membangun solidaritas, maka sangat diperlukan pola komunikasi yang efektif antara anggota-anggotanya. Pola komunikasi merupakan jembatan untuk dapat saling menukar informasi yang dibutuhkan dalam kelompok.

Komunikasi dalam kelompok harus dilakukan secara efektif agar anggotanya dapat menerima informasi yang dibutuhkan, sehingga tidak menimbulkan efek yang dapat mengganggu tercapainya tujuan yang diinginkan.

Effendi (2003) menyatakan ada beberapa efek komunikasi kelompok yang timbul dalam organisasi, yaitu:

1. Efek Kognitif, yaitu akibat yang timbul pada diri komunikan yang sifatnya informatif bagi dirinya. Dalam efek kognitif ini akan dapat membantu khalayak dalam mempelajari informasi yang bermanfaat dan mengembangkan keterampilan kognitifnya melalui media massa

dapat diperoleh informasi tentang benda, orang atau tempat yang belum pernah kita kunjungi secara langsung.

2. Efek Afektif, yaitu efek ini kadarnya lebih tinggi dari pada efek kognitif. Tujuan dari komunikasi massa bukan sekedar memberitahu khalayak tentang sesuatu, tetapi lebih dari itu, khalayak diharapkan dapat turut merasakan perasaan iba, terharu, sedih, gembira, marah dan sebagainya.
3. Efek Behavioral, yaitu merupakan akibat yang timbul pada diri khalayak dalam bentuk perilaku, tindakan atau kegiatan.

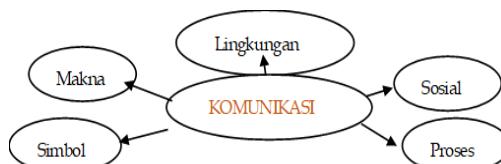
Berdasarkan pendapat tersebut, maka komunikasi kelompok dalam organisasi harus dapat memilih pola komunikasi yang tepat, agar komunikasi antar anggota dalam kelompok dapat terjadi dengan baik. Dengan komunikasi yang baik, informasi yang diperlukan dapat diakomodir dengan baik oleh anggota kelompok sehingga diharapkan hubungan antara anggota kelompok dalam organisasi dapat terjalin dengan baik dan dapat meningkatkan solidaritas antara anggota kelompok. Terjadinya komunikasi kelompok yang baik dalam suatu organisasi dapat diukur dari keterikatan anggota secara interpersonal satu sama lain, ketertarikan anggota pada kegiatan dan fungsi kelompok dan mengetahui sejauh mana anggota tertarik pada kelompok sebagai alat untuk memuaskan kebutuhan personalnya.

Bab 8

Teori Komunikasi

8.1 Pendahuluan

Komunikasi sangat penting bagi setiap orang dalam kehidupan sehari-hari. Komunikasi merupakan hubungan antarmanusia, baik sebagai manusia individu maupun dalam kehidupan berkelompok. Komunikasi mendemonstrasi berbagi data, pemikiran atau perasaan manusia untuk mencapai tujuannya. Aktivitas komunikasi dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung, secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi pada hakikatnya telah dilakukan manusia sejak diciptakannya manusia sampai sekarang secara konsisten. Oleh karena itu, komunikasi erat kaitannya dengan keberadaan manusia.(Yasir, 2020) dalam bukunya yang mengutip defenisi yang dibuat oleh Sarah Trenholm dan Arthur Jensen mengatakan bahwa komunikasi merupakan proses di mana manusia dengan kolektif menciptakan dan meregulasi realitas sosial.



Gambar 8.1: Komunikasi menurut Turner dan Richard (Sultra Rustan and Hakki, 2017)

Berdasarkan definisi komunikasi yang telah dijelaskan sebelumnya tampak beberapa unsur-unsur komunikasi. Nurhadi dalam bukunya mengurai unsur-unsur tersebut(Nurhadi, 2017) meliputi:

1. Sumber.

Sumber bisa berupa orang, buku, lembaga ataupun sejenisnya yang dijadikan dasar dalam menyampaikan sebuah pesan. Maka yang menjadi penting diperhatikan pada sumber ini adalah kredibilitas suatu sumber. Kesalahan dalam mengambil sumber akan mengakibatkan tujuan komunikasi tidak tercapai.

2. Komunikator

Komunikator biasa juga disebut penyampai pesan. Komunikator bisa berupa individu yang berbicara atau menulis, kelompok orang, organisasi seperti surat kabar, televisi, radio, film dan sebagainya. Dalam proses penyampaian pesan antara komunikator dan komunikan bisa bertukar posisi.

3. Pesan

Keseluruhan yang disampaikan oleh komunikator disebut sebagai pesan. Pesan bisa berbentuk informatif (berupa keterangan-keterangan dan dapat diambil ditarik kesimpulan sendiri), persuasif (berupa bujukan yang membentuk pengertian dan kesadaran) maupun koersif (sebuah pesan yang bersifat memaksa, seperti sanksi-sanksi, perintah, instruksi dan sebagainya). Pesan harus dikelola dengan tepat agar tujuan komunikasi bisa tercapai. Untuk itu pesan harus memenuhi syarat seperti: harus direncanakan dengan baik dan proporsional sesuai dengan kebutuhan, menggunakan bahasa yang tepat yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak, serta pesan juga harus menarik attensi dan kebutuhan penerima pesan dan tercipta kepuasan.

4. Saluran

Pada dasarnya komunikasi dilakukan melalui dua saluran yaitu: (1) saluran formal yang sifatnya resmi. Saluran ini mengikuti garis wewenang sebuah organisasi. Seperti dari tingkat paling tinggi sampai tingkatan paling rendah dalam organisasi tersebut. (2) saluran informal yang sifatnya tidak resmi. Selain itu terdapat juga saluran komunikasi yang sifatnya mendatar. Secara singkat saluran komunikasi yang

digunakan ada tiga arah atau juga disebut 3 dimensi yaitu (a) ke atas; (b) ke bawah; (c) ke samping.

5. Komunikan

Penerima pesan atau disebut dengan komunikan dari segi sasarnya dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu; (a) komunikasi persona. Sasaran komunikasi yang tunggal. Bentuknya seperti diskusi, tukar pikiran, dan sebagainya. Jenis penerima pesan ini paling tinggi efektifitasnya karena terkonsentrasi dan terdapat timbal balik. (b) Komunikasi kelompok. Sasaran komunikasi ini adalah kelompok tertentu. Bentuk komunikasinya seperti ceramah, khutbah, penyuluhan dan sebagainya. Walau kurang efisien tetapi lebih efektif dibanding komunikasi massa. (c) Komunikasi massa. Sasaran komunikasi kepada massa atau yang menggunakan media massa sangat efisien karena dapat menjangkau daerah yang luas dan pendengar menjadi tidak terbatas. Namun kurang efektif dalam pembentukan sikap persona karena pesan tidak dapat diterima massa secara langsung tetapi melalui opinion leader.

6. Effect

Sikap dan tingkah laku komunikan setelah mendapatkan pesan adalah hasil akhir suatu komunikasi. Jika hasil akhir sesuai dengan tujuan komunikasi maka komunikasi tersebut berhasil, tetapi jika tidak sesuai dengan tujuan komunikasi maka dikatakan bahwa komunikasi tersebut tidak berhasil. Effect dapat dilihat pada; (a) personal opinion. Adalah pendapat pribadi yang diperoleh dari komunikasi. (b) Public opinion adalah pendapat sosial tentang suatu hal yang penting dan berarti setelah pertukaran pendapat dan pikiran oleh individu-individu dengan sadar dan rasional. (c) Majority opinion. Adalah pendapat dominan dari sebuah masyarakat. Pendapat ini didapatkan dari kampanye-kampanye. Berhasil tidaknya dapat diukur dengan tercapai tidaknya suatu mayoritas dalam kampanye. Penentu keberhasilannya terletak pada opinion leader. Opinion leader adalah orang yang melakukan bimbingan dan mengarahkan opini tertentu secara informal.

7. Umpam balik

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa komunikasi adalah kegiatan yang terus menerus. Pada proses komunikasi komunikator dan komunikan bisa bertukar posisi. Tanggapan yang disampaikan oleh komunikan disebut dengan umpan balik. Umpan balik ini memiliki peran yang sangat penting karena dari umpan balik komunikator bisa melakukan evaluasi terhadap pesan-pesan yang telah diberikan kepada komunikan.

8.2 Komunikasi Organisasi

Dalam ilmu komunikasi dikenal komunikasi organisasi. Disiplin ilmu ini penting karena menjadi pendukung untuk mencapai tujuan. Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik jika bagian-bagian dalam organisasi dapat menyampaikan dengan baik tentang tugas, kapasitas dan tujuan organisasi. Komunikasi dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena akan membantu dalam membangun hubungan yang baik, serta koordinasi yang baik antar individu individu dalam mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang berhasil sangat penting bagi manajer dalam organisasi untuk melakukan elemen penting dari para eksekutif, khususnya Perencanaan, Pengorganisasian, Memimpin dan Pengendalian. Komunikasi membantu manajer dalam menangani tanggung jawab dan Menurut Wiryanto Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Romli, 2014).

Komunikasi berpengaruh terhadap perilaku organisasi. Sebagai seorang komunikator, seorang pionir, supervisor atau manajer harus memilih salah satu strategi dan metode komunikasi yang berbeda yang disesuaikan dengan keadaan pada saat komunikasi dilakukan. Sebagai seorang komunikator, bertindak sebagai sutradara harus menyesuaikan penyampaian pesannya dengan pekerjaan, tugas dan tanggung jawabnya.tugas mereka. Pesan yang sangat penting harus disampaikan kepada supervisor yang dengan demikian harus memberikan pengaturan untuk menyelesaiannya. Pemilihan juga membutuhkan komunikasi yang kuat dengan orang lain untuk menjelaskan kewajiban kerja mereka. Selain itu, pionir sebagai direktur harus berdiskusi secara memadai dengan bawahan mereka untuk mencapai tujuan kelompok.

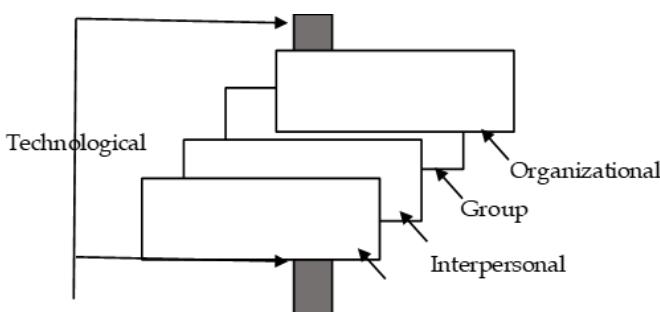
Pengontrolan tidak dapat berhasil tanpa komunikasi yang memadai. selain itu komunikasi secara hierarkis akan memengaruhi perluasan inspirasi kerja individu dari organisasi tersebut.

Katz dan Kahn berpendapat bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan pertukaran informasi dalam suatu asosiasi, sehingga dapat membentuk perkembangan informasi. Kehadiran komunikasi organisasi dapat meningkatkan jaringan informasi di dalam asosiasi. Speed and Faules juga berpendapat bahwa komunikasi organisasi adalah perilaku yang terjadi dalam sebuah asosiasi dan bagaimana individu di dalamnya terlibat dalam interaksi dan pertukaran makna. Sementara Frank Jefkins mencirikan komunikasi organisasi sebagai jenis komunikasi yang telah diatur oleh asosiasi dengan masyarakat umum atau wilayah lokal yang lebih luas di mana asosiasi itu berada untuk mencapai tujuan tertentu. Dari beberapa pendapat di atas mengenai makna komunikasi organisasi, dapat dimaknai bahwa komunikasi organisasi adalah siklus yang terjadi di dalam suatu asosiasi melalui penyampaian, pengambilan, dan pertukaran informasi dan pesan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati dan ditetapkan bersama oleh anggota dan pimpinan organisasi.

Berikut ciri-ciri komunikasi organisasi Untuk lebih memahami komunikasi organisasi dengan komunikasi yang lain yaitu

1. Komunikasi organisasi merupakan suatu proses yang tidak bisa dipahami sebagai berbagai peristiwa yang terpisah-pisah. Proses bermakna memiliki dimensi waktu yang dinamis terhadap semua unsur. Menjadi proses pertukaran pesan antar sesama anggota organisasi yang terjadi seperti “aliran arus” sungai yang terus menerus yang terkait dengan perilaku dan aktivitas organisasi
2. Orang-orang yang terlibat dalam komunikasi organisasi adalah orang yang mempunyai jabatan dan peran yang berbeda dalam hierarki organisasi. Komunikasi yang terbentuk menjadi hubungan interdependent yang mengikuti mata rantai kewenangan berjenjang.
3. Aktivitas komunikasi dalam sebuah organisasi adalah komunikasi yang intensional. Dalam artian mempunyai tujuan dan rasional. Tujuan komunikasi dalam proses yang berlangsung sudah jelas karena pada hakikatnya sistem kerja sama yang rasional sudah mempunyai tujuan yang pasti.

4. Multijenjang. Adalah komunikasi dalam organisasi terjadi sesuai dengan latar ikatan atau kerangka kegiatan yang berbeda-beda. Terdapat lima jenjang yang dapat berlangsung dalam komunikasi organisasi yaitu jenjang intrapersonal, interpersonal, kelompok, organisasi dan teknologi.



Gambar 8.2: Berdasarkan uraian Lee Thayer, Communication and Communication Systems (1968: 30-31); dengan tambahan jenjang Group (Hardjana, 2016)

8.3 Teori-Teori Komunikasi

8.3.1 Teori Behaviorisme

Teori yang dibangun oleh John B. Watsonisme yang pada akhirnya dijuluki bapak Behaviorisme di Amerika menjelaskan bahwa perilaku manusia seperti tindak balas atau respon disebabkan karena adanya stimulus atau rangsangan. Teori ini meyakinkan bahwa tindakan-tindakan yang dapat diukur, dianalisa, digambarkan hanyalah tindakan yang terlihat oleh mata atau dapat diamati. Watsonisme juga menegaskan penolakan akan sebab naluri dan kesengajaan dalam perilaku. Selanjutnya teori ini dikenal dengan penamaan teori belajar, sebab semua tindakan manusia selain instinct merupakan hasil belajar (Abdullah and Oktarina, 2017).

Menurut teori ini respon dapat diprediksi dengan memberikan stimulus yang tepat. Relasi antara stimulus dan respon menciptakan rangkaian perilaku. Rangkaian perilaku tersebut seperti: paradigma, motivasi karakter, dan

pembelajaran serta emosi. Behaviorisme kadang juga disebut psikologi Stimulus – Respon (S – R). ciri penting dari teori ini adalah:

1. Menekankan reaksi yang diadaptasi sebagai komponen perilaku
2. Penekanan pada perilaku yang dipelajari sebagai lawan dari perilaku yang tidak dipelajari. Teori ini menolak kecenderungan perilaku alami.
3. Menekankan pada perilaku binatang. Perilaku manusia dan perilaku binatang tidak memiliki perbedaan alami. Banyak hal yang bisa kita pelajari dari perilaku binatang untuk mengetahui lebih banyak tentang perilaku kita sendiri.

Penganut teori ini memandang bahwa setiap perilaku selalu diawali karena adanya stimulus dan dilanjutkan dengan sebuah reaksi sebuah reaksi atas stimulus tersebut. B.F Skinner sebagai tokoh yang menganut Watsonisme memberikan sumbangan ide yang cukup besar pada perkembangan aliran Behaviorisme memandang bahwa manusia dapat dikendalikan perilakunya seperti mesin. Pandangan ini menganggap bahwa manusia tidak memiliki sikap sendiri. Jadi manusia merespon dengan passif stimulus stimulus dari luar.

8.3.2 Teori Informasi Organisasi

Teori ini merupakan turunan dari pemikiran sibernetika yang memandang bahwa pola-pola interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi menghasilkan struktur organisasi. Struktur organisasi formal dapat saja menciptakan pola interaksi tertentu, tetapi menurut sudut pandang komunikasi bahwa cara anggota dalam organisasi berinteraksi satu sama lain menentukan model dan susunan organisasi tersebut. Pemikiran sibernetika menjadikan komunikasi berada pada fokus terdepan dalam mempelajari organisasi. Ilmu komunikasi memberikan kedudukan yang penting teori informasi organisasi ini. Pengaturan manusia dan memberikan ide yang rasional dalam kehidupan berorganisasi membutuhkan dasar utama yaitu komunikasi.

Sederhananya teori informasi organisasi adalah salah satu teori komunikasi yang membicarakan bahwa penyebaran informasi dalam organisasi adalah sebuah hal yang penting untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi tersebut. Hal yang ditekankan dalam teori ini adalah di mana individu mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan informasi. Karl Weick mengembangkan cara untuk menggambarkan siklus organisasi dalam mengumpulkan, mengawasi, dan menggunakan informasi yang didapatnya. Weick menganggapnya sebagai

kerangka kerja yang membingungkan dan banyak pemahaman tentang informasi dari situasinya saat ini dan berusaha untuk mendapatkannya. Selanjutnya, seperti yang ditunjukkan oleh hipotesis ini, organisasi dalam perkembangannya akan mengalami kemajuan seiring dengan upaya organisasi dalam memahami dirinya dan kondisinya saat ini. (Morissan, 2014)

8.3.3 Teori Integrasi Informasi

Teori ini masih dalam kelompok tradisi sibernetika. Integrasi informasi memperhatikan bagaimana komunikator mengumpulkan dan mengolah informasi tentang apa saja termasuk ide, orang, sebuah situasi atau benda dalam memengaruhi sikap. Teori ini memberikan pendekatan bagaimana dapat terjadi sebuah sikap terbentuk atau berubah. Proses mengetahui, mempelajari serta memahami sebuah hal menjadi unsur-unsur yang saling terkait dan memengaruhi dalam interaksi yang menjadikan informasi mempunyai potensi dalam memengaruhi pemikiran maupun sikap seseorang. Sikap adalah kumpulan informasi atas sebuah objek, situasi, orang maupun pengalaman. Dan sikap dapat berubah karena adanya informasi baru yang mampu mengubah nilai atau bobot informasi lainnya. biasanya satu informasi baru tidak langsung memengaruhi sikap karena sikap merupakan kumpulan informasi yang mampu mereduksi informasi baru.

Dalam bukunya Morissan (2014) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel penting yang memengaruhi perubahan sikap:

1. Valen atau valence. Artinya arah yang menjadikan apakah sebuah informasi yang diperoleh membantu atau bertolak belakang dengan kepercayaan yang dimiliki. Apabila informasi tersebut mendukung kepercayaan sebelumnya maka informasi itu memiliki valensi positif. Akan tetapi jika informasi tersebut bertentangan maka dikatakan bahwa informasi tersebut memiliki valensi negatif.
2. Bobot. Jika valensi berdampak pada sejauh mana informasi memengaruhi kepercayaan, maka bobot menilai sebesar pengaruh kekuatan itu terhadap kepercayaan kita.

Menurut Mar'at (1981) teori integrasi informasi berbicara tentang dampak informasi pada perubahan sikap. Komponen sikap terdiri dari tiga komponen, yaitu komponen kognitif yang merupakan komponen sikap mengenai keyakinan dan gagasan. Komponen afektif memiliki sistem evaluasi emosional

yang mengarah pada perasaan senang/tidak bahagia atau takut/tidak takut. Komponen konatif adalah kecenderungan untuk berperilaku.

8.3.4 Teori Jaringan

Teori ini menjelaskan kepada kita mengenai struktur dan fungsi sebuah organisasi. Dalam membangun realitas sosial dalam sebuah organisasi menunjukkan bahwa jaringan bersifat instrumental dan kultural (Hasrullah, 2013). Rogers dan Kincaid (1981) menjelaskan bahwa jaringan komunikasi merupakan hubungan individu-individu melalui arus komunikasi yang terpolasi. Sedangkan Hanneman dan McEver (1999) mengatakan bahwa pertukaran informasi dengan cara yang teratur antara dua orang atau lebih disebut sebagai jaringan komunikasi. Dalam sebuah kelompok, jaringan komunikasi menjadi aspek struktural yang menjelaskan bagaimana kelompok tersebut terikat dan bersatu.

Terdapat 2 jenis struktur jaringan komunikasi menurut Rogers dan Kincaid (1981) yaitu:

1. Jaringan personal jari-jari (Radial Person Network). Terdiri dari individu-individu yang memiliki ikatan lemah yang memanfaatkan hubungan sebagai saluran untuk mendapatkan informasi. Terbuka terhadap pertukaran informasi dengan lingkungan sehingga besar kesempatan untuk mendapatkan informasi yang lebih luas dan baru.
2. Jaringan personal saling mengunci (Interlocking Personal Network). Kelompok yang menggunakan jaringan komunikasi ini merupakan kelompok dengan integrasi tinggi. Terdiri dari individu-individu yang homofili, tetapi sedikit tertutup dari lingkungan sekitar. Hal ini membuat kelompok ini miskin dari informasi-informasi baru.

Jaringan komunikasi dapat dianalisa dengan menggunakan sosiogram sehingga dapat menunjukkan pekerjaan dan peran setiap orang dalam berinteraksi satu sama lain melalui komunikasi organisasi. Ada beberapa istilah yang digunakan untuk menggambarkan pekerjaan orang-orang yang terkait dengan komunikasi organisasi

8.3.5 Teori Pertukaran Sosial

Murid dari Kurt Lewin, John Thibaut yang memahami dengan baik psikologi sosial berkontribusi besar dalam pengembangan teori pertukaran sosial dengan menekankan pertimbangan untung rugi ketika masuk dan membangun sebuah hubungan sosial. Landasan teori yang diambil dari istilah ekonomi tentang untung dan rugi dengan persamaan berikut:

$$\text{Worth} = \text{Reward} - \text{Cost}$$

Keterangan:

- Worth : Nilai yang didapatkan dari sebuah hubungan, bila ganjaran lebih besar dari biaya maka hubungan tersebut positif, jika biaya lebih besar dari ganjaran maka dikatakan bahwa hubungan tersebut negatif
- Rewards: unsur atau hal-hal yang memiliki nilai positif dalam pengembangan hubungan.
- Costs : unsur atau hal-hal yang memiliki nilai negatif dalam pengembangan hubungan

Dari persamaan teori di atas menyiratkan bahwa dasar seseorang membangun hubungan pertukaran dengan orang lain karena ingin memperoleh imbalan. Selain itu hubungan saling memengaruhi terjadi dalam menghubungkan antara perilaku dengan lingkungan. Dalam hubungan interpersonal terdapat unsur ganjaran (reward), biaya (cost) dan harga yang didapat dari sebuah hubungan (worth). Ganjaran adalah hal penting yang ingin didapatkan dari sebuah hubungan yang positif, sedangkan biaya adalah hal negative dari sebuah hubungan. Adapun harga adalah hasil pengurangan ganjaran dan biaya, dengan asumsi jika lebih besar ganjaran daripada biaya maka hubungan tersebut positif, namun jika lebih besar biaya dari ganjaran maka negatif lah hubungan tersebut. (Suherman, 2020)

8.3.6 Teori Pola Interaksi Hubungan

Teori yang dikembangkan oleh Gregory Bateson, Paul Watzlawick dan ilmuwan lain dari mazhab Palo Alto, lahir ketika mengkaji hubungan interpersonal. Teori ini memperhatikan pola-pola interaksi yang timbul dari setiap interaksi sosial. Singkatnya, berpandangan bahwa manusia merupakan suatu sistem yang bergerak karena ada perintah dari orang lain. Sehingga

perbedaan perintah menghasilkan reaksi yang berbeda pula. Paul dan kawan-kawan memandang bahwa pendekatan sibernetika dapat digunakan dalam komunikasi. Memandang bahwa hasil akhir komunikasi dapat diramalkan dan ditentukan sendiri. Berdasarkan pandangan tersebut sehingga Bateson dan Watzlawik menggambarkan sistem tertentu yang bekerja pada proses komunikasi interpersonal dalam sebuah Teori Pola Interaksi Hubungan. Teori ini membantu individu dalam memahami sebuah hubungan dengan individu lainnya serta pola yang muncul dari hubungan tersebut.(Putra, 2016)

Bab 9

Kepemimpinan dan Manajemen

9.1 Pendahuluan

Mungkin bagi beberapa orang sering menganggap bahwa istilah Kepemimpinan dan Manajemen merupakan suatu istilah yang sama. Pemimpin yang memiliki kinerja terbaik akan efektif jika pemimpin itu berjiwa kepemimpinan yang baik juga. Jiwa kepemimpinan merupakan modal dasar untuk menjadi seorang pemimpin dan seorang pemimpin yang memiliki kinerja yang baik dapat mengelola sebuah organisasi atau perusahaan dengan manajemen yang baik juga. Kepemimpinan memiliki arti yang agak luas bila dibandingkan dengan istilah manajemen, sebab kepemimpinan dapat dipergunakan semua orang dan tak terbatas pada suatu organisasi tertentu. Sedangkan manajemen adalah kepemimpinan yang dibatasi oleh tata krama birokrasi atau dihubungkan dengan pemahaman atas suatu kegiatan untuk meraih tujuan suatu organisasi (Toha, 2019).

Kepemimpinan dan Manajemen merupakan perihal yang sangat krusial dalam mengendalikan suatu organisasi. Tanpa kedua hal tersebut, para anggota organisasi bisa kehabisan arah serta tujuan. Begitu pula dengan suatu organisasi, bila mau memaksimalkan kinerja kelompok dalam menggapai tujuan bersama, diperlukan kepemimpinan dan manajemen yang baik. Seseorang pimpinan dari suatu perusahaan atau yang biasa disebut dengan manajer wajib mempunyai sifat-sifat seseorang pemimpin, di mana dia wajib mempunyai mutu

kepemimpinan. Pemimpin meningkatkan serta mengawali strategi yang membangun serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Organisasi atau perusahaan membutuhkan kepemimpinan serta manajemen yang tegas dan kuat agar terwujud efisiensi organisasi yang maksimal.

9.2 Konsep Kepemimpinan

9.2.1 Definisi Kepemimpinan

Kesuksesan atau kegagalan sebuah organisasi sebagian besar bisa dipengaruhi oleh kepemimpinan. Bahkan ada sebuah pernyataan yang penting menyebutkan bahwa pemimpin adalah sosok yang bertanggung jawab terhadap kegagalan pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memiliki posisi yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Membahas tentang kepemimpinan sangatlah menarik dan bisa memulainya dari sudut mana pun yang hendak dilihat. Dari masa ke masa kepemimpinan menjadi perhatian orang banyak. Ada yang mengungkapkan bahwa persoalan kepemimpinan itu sama umurnya dengan sejarah manusia. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, mengingat terdapat suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu dalam diri manusia. Pada satu sisi manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di sisi lain ada orang yang kemampuannya lebih baik dalam memimpin. Disinilah munculnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Kata kepemimpinan terkadang diterjemahkan sebagai pelaksanaan otoritas dan pengambilan keputusan. Ada juga yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah inisiatif untuk bekerja dalam menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan atas suatu persoalan bersama.

Menurut beberapa ahli pengertian tentang kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seorang individu memiliki pengaruh kepada orang lain dan bisa menginspirasi, menyemangati, memotivasi, dan memberikan arahan aktivitas-aktivitas mereka untuk mendukung pencapaian tujuan kelompok atau organisasi (Jones dan George, 2003).

2. Kepemimpinan adalah sebuah proses yang memengaruhi kegiatan kelompok yang dirancang guna mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling, 1984 dalam World Health Organization, 2003)
3. Kepemimpinan adalah kemampuan menghasilkan suatu keputusan yang mewakili hak dalam dari posisi yang formal dalam struktur organisasi (Antosova dan Csikosova, 2011)
4. Kepemimpinan adalah keterampilan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan (Robbins, 2003) dalam Wibowo, 2013)
5. Kepemimpinan berhubungan dengan perilaku pemimpin dalam memengaruhi anggota organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi (Purnomo dan Saragih, 2016)
6. Kepemimpinan merupakan penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut ke arah pencapaian sasaran (Colquitt, LePine, dan Wesson, 2009 dalam Purnomo dan Saragih, 2016)
7. Kepemimpinan adalah proses ketika individu memengaruhi individu lainnya guna mewujudkan tujuan dan mengarahkan organisasi melalui cara yang membuatnya lebih kohesif dan koheren (Mahyuddin et al., 2021)

Ada tiga cara terkenal untuk mendeskripsikan kepemimpinan dari perspektif yang berbeda (Mahyuddin et al., 2021):

1. Raih target melalui orang lain

Terdapat banyak pemimpin yang telah bekerja keras untuk memimpin tim atau kelompoknya menuju sebuah keberhasilan, namun pencapaian tersebut tak akan mungkin diperoleh tanpa keterlibatan setiap anggota tim.

2. Mendominasi kekuatan kepemimpinan

Kepemimpinan menerangkan personil yang menonjol dan dominan dalam suatu grup atau kelompok dikatakan pemimpinnya. Hal ini hanya menjelaskan bahwa pemimpin dimaksudkan untuk mempunyai

kekuasaan atas rakyatnya dengan mengendalikan posisi teratas dalam jangka waktu tertentu.

3. Perubahan positif yang menuntun ke arah yang lebih baik

Pada jenis kepemimpinan ini, pada dasarnya tantangan untuk status quo menuju dunia yang lebih baik. Pemimpin disebut mempunyai keberanian untuk berdiri dan membiarkan mereka mendengar meskipun hal tersebut mempunyai risiko besar bagi mereka. Tetapi dalam jenis kepemimpinan ini, kita tidak perlu mengadakan penunjukan formal selama kita berpikir bahwa perubahan itu perlu dilaksanakan dan menantang status quo.

Dari beberapa teori di atas, maka bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan atau keterampilan seorang pemimpin dalam memengaruhi orang lain untuk melakukan suatu tindakan atau perbuatan dalam mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.

9.2.2 Pemimpin Formal vs Pemimpin Informal

Secara umum jenis pemimpin dalam kenyataannya dibagi menjadi dua, yaitu pemimpin formal dan informal (Winardi, 2000). Pemimpin formal (Formal Leader) adalah seseorang yang oleh organisasi tertentu, baik swasta atau pemerintah ditunjuk (berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan) untuk memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasi yang ada, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya.

Pemimpin informal (Informal leader) adalah seorang individu yang meskipun tidak diangkat secara formal yuridis sebagai pemimpin, tetapi mempunyai sejumlah kualitas (objektif maupun subjektif), yang memungkinkannya mendapatkan kedudukan sebagai orang yang dapat memengaruhi perilaku serta tindakan suatu kelompok masyarakat, baik dalam arti positif maupun negatif.

Berikut adalah perbandingan antara pemimpin formal dengan pemimpin informal:

Tabel 9.1: Perbedaan Pemimpin Formal dan Informal (Winardi, 2000)

Formal	Informal
Memiliki legalitas formal sebagai pemimpin (penunjukan oleh pihak yang berwenang melakukannya)	Tidak memiliki penunjukan formal sebagai pemimpin
Organisasi formal yang menunjukan mereka sebagai pemimpin formal	Masyarakat (atau kelompok tertentu di dalam masyarakat) yang menunjukan mereka
Masih harus mengafirmasi kedudukan mereka sebagai pimpinan formal terhadap bawaan melalui kepemimpinan (Leadership) mereka	Diakui oleh mereka yang dipimpin (tanpa pengakuan demikian, mereka tidak akan menjadi pemimpin informal)
Diberikan dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan keputusan-keputusan	Tidak ada dukungan dari suatu organisasi formal untuk menjalankan keputusan-keputusannya
Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa pengangkatan berlaku	Berstatus sebagai pemimpin informal, selama kelompok yang dipimpinnya masih mengakuinya atau menerimanya sebagai pemimpin
Memperoleh balas jasa material dan bentuk lain yang berkaitan dengan posisi/jabatan mereka	Biasanya tidak memperoleh balas jasa material, kecuali apabila mereka mengusahakannya
Dapat mencapai promosi (kenaikan pangkat formal)	Tidak pernah mencapai promosi tetapi affirmasi/konfirmasi/subordinasi masyarakat yang secara sukarela mau mengakui mereka sebagai pimpinan informal
Dapat memutusasi organisasi formal	Tidak dapat dimutuskan

Selalu memiliki pihak atasan	Tidak memiliki atasan dalam arti formal
Biasanya harus memenuhi syarat-syarat formal terlebih dahulu sebelum memperoleh pengangkatan (misalnya syarat: ijazah, keahlian tertentu, masa dinas, pengalaman kerja, kecakapan pribadi dan sebagainya)	Tidak perlu memenuhi syarat-syarat formal, asal saja disegani/ dipatuhi/ dijadikan sumber bertanya / pertukaran fikiran bagi pihak yang dipimpinnya
Apabila melakukan kesalahan-kesalahan, ia akan mendapatkan sanksi-sanksi dari organisasi formal	Apabila ia melakukan kesalahan akan mendapatkan sanksi berupa kurang ditaatinya lagi sebagai pemimpin informal atau dalam kasus ekstrim tidak diakui lagi sebagai pemimpin
Selama masa pengangkatannya berlaku ia harus terus menerus menjalankan kepemimpinannya	Kadang-kadang ia menjalankan kepemimpinannya, kadang-kadang tidak

9.2.3 Model Kepemimpinan

Sejumlah peneliti yang dipimpin oleh seorang Psikolog bernama Kurt Lewin di tahun 1939 berhasil mengidentifikasi dan mengelompokkan beberapa model kepemimpinan yang telah memberikan dampak yang besar dalam teori kepemimpinan.

Ketiga model kepemimpinan tersebut yaitu model kepemimpinan authoritarian, democratic dan laissez-fair (Gonos dan Gallo, 2013).

1. Model Kepemimpinan Otoriter (authoritarian) adalah model kepemimpinan di mana seorang pemimpin dapat dengan jelas menyampaikan apa yang harus dilakukan kepada bawahannya, kapan hal tersebut harus selesai, dan bagaimana melakukannya. Disamping itu, pemimpin otoriter juga bisa membagikan tugas yang jelas. Mereka dapat menentukan keputusan dengan bebas atau tanpa masukan dari siapa pun. Model kepemimpinan ini disebut juga sebagai model

kepemimpinan individual. Beberapa karakter yang dapat menggambarkan model kepemimpinan ini, antara lain:

- a. Menerima sedikit masukan atau bahkan tidak mau menerima sedikit pun masukan dari orang lain.
- b. Keputusan yang diambil adalah keputusan dari pemimpin.
- c. Pemimpin memberikan instruksi mengenai metode dan cara kerja setiap pekerjaan.
- d. Bawahan umumnya jarang ataupun tidak diberikan kepercayaan atas suatu pekerjaan.

2. Model Kepemimpinan Democratic, adalah model kepemimpinan yang menyertakan peran serta dari bawahan. Model ini berkebalikan dari model kepemimpinan otoriter. Pemimpin yang demokratis banyak menerima partisipasi dari bawahan, baik dalam pengambilan keputusan. Penelitian menyebutkan bahwa model kepemimpinan ini merupakan model kepemimpinan yang paling efektif dan produktif. Salah satu manfaat dari model kepemimpinan ini yaitu pemimpin mendapatkan banyak ide-ide kreatif yang diperoleh dari masukan para bawahan. Inilah yang menyebabkan para bawahan lebih produktif. Pemimpin model ini pun dapat menjadi seseorang yang diplomatis dan komunikatif dalam menyampaikan sesuatu. Hal ini penting terutama pada saat terjadi kesalahpahaman dalam menangani suatu pekerjaan. Adapun beberapa karakter yang dapat menggambarkan model kepemimpinan ini, antara lain:

- a. Bawahan dapat menyampaikan pendapat dan masukan kepada atasan.
- b. Bawahan merasa dilibatkan dalam proses pekerjaan.
- c. Kreativitas bawahan dihargai

3. Model Kepemimpinan Laissez-fair adalah model kepemimpinan yang memberikan delegasi tugas kepada bawahannya. Dalam pendelegasian ini, bawahan diberikan kesempatan untuk melakukan pengambilan keputusan. Model kepemimpinan jenis ini akan sangat efektif bila perusahaan memiliki bawahan yang kemampuannya cukup tinggi. Walaupun model kepemimpinan ini mendelegasikan tugas kepada

bawahannya, tapi secara umum para atasan mereka akan tetap mengarahkan dan memberikan saran pada hal-hal tertentu serta membuka kesempatan bagi bawahan untuk berkonsultasi mengenai pekerjaannya. Model kepemimpinan ini tidak sesuai bila digunakan dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang pegawainya tidak mempunyai kemampuan dan pengalaman yang baik dalam menyelesaikan tugas yang didelegasikan tersebut.

9.3 Konsep Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang diterapkan dalam menyokong ketercapaian suatu tujuan. Seorang pemimpin yang baik bisa menerapkan manajemen yang baik juga dalam perusahaan atau organisasi yang dipimpinnya.

9.3.1 Definisi Manajemen

Menurut Samsudin (2010), secara etimologis kata manajemen berasal dari kata management (Bahasa Inggris) yang pada awalnya adalah pengembangan dari kata to manage yang dimaknai sebagai mengelola atau mengatur. Kata manage tersebut dalam Bahasa Italia adalah maneggio, yang merupakan serapan dari managiare yang dalam Bahasa Latin berawal dari manus yang definisinya adalah tangan.

Definisi manajemen berdasarkan terminologi dari pendapat beberapa sumber diantaranya sebagai berikut:

1. Suatu proses yang unik, yang terdiri dari kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilaksanakan dalam rangka mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (G.R. Terry dalam Hasibuan, 2001).
2. Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan

18 kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling) (Handoko, 2014).

3. Seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Hal tersebut dapat diartikan bahwa manajer mempunyai tugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk meraih tujuan organisasi (Mary Parker Follet dalam Barrett, 2003)
4. Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan dalam mendapatkan tujuan organisasi dengan efektif dan efisien melalui penggunaan sumber daya organisasi (Hanafi, 2015)
5. Proses yang meliputi aktivitas-aktivitas dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia (SDM), serta mengadakan pengendalian dalam rangka untuk mencapai tujuan yang akan dicapainya (Henry Fayol dalam (Kamaludin, Setyaningsih dan Yusuf, 2019).
6. Merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan serta mengawasi atas kegiatan dan proses kerja sama melalui penggerahan semua sumber daya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Revida et al., 2021)
7. Sebuah jalan atau proses melaksanakan kegiatan atau tindakan melalui orang lain dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu (Tanjung et al., 2021)

Berdasarkan definisi-definisi tentang manajemen di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses mengerjakan suatu tindakan atau aktivitas melalui orang lain yang merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi.

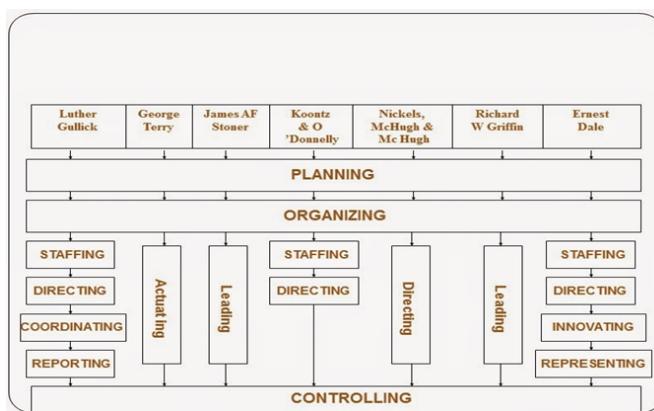
9.3.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan, perlu diterapkan dan dilaksanakannya fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi tersebut merujuk pada pendapat para ahli antara lain sebagai berikut:

1. Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Leading (memimpin) dan Controlling (pengendalian) (Stoner, 1992)

2. Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Staffing (penempatan pegawai), Directing (pengarahan) dan Controlling (pengendalian) (Koontz, O'Donnell dan Wehrich, 1996)
3. Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Actuating (pengarahan) dan Controlling (pengendalian) (G.R. Terry dalam Hasibuan, 2001).
4. Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Directing (pengarahan) dan Controlling (pengendalian) (Winardi, 2000)
5. Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Commanding (pengarahan), Coordinating (pengkoordinasian) dan Controlling (pengendalian) (Kamaludin, Setyaningsih dan Yusuf, 2019)

Selain fungsi-fungsi manajemen yang telah dipelopori oleh beberapa ahli tersebut di atas, masih banyak lagi teori yang menjelaskan tentang fungsi-fungsi manajemen, atau dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9.1: Fungsi-Fungsi Manajemen (Wibowo, 2017 dalam Tanjung et al., 2021)

Berikut penjelasan tentang beberapa fungsi manajemen sebagaimana tersebut di atas (Winardi, 2000):

1. Planning (Perencanaan). Tugas pertama seorang manajer adalah memutuskan apa yang ingin dicapainya, artinya mencapai tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang dari organisasinya.

2. Organizing (Pengorganisasian). Sasaran-sasaran dan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapainya, menunjukkan jumlah orang yang diperlukan serta keterampilan-keterampilan yang diperlukan mereka, artinya: posisi-posisi yang perlu diisi serta kualifikasi-kualifikasi yang perlu dimiliki orang yang menduduki posisi demikian.
3. Coordinating (Pengkoordinasian). Hal ini sebenarnya merupakan suatu bagian penting dari pengorganisasian, dan bukanlah seperti dikatakan oleh Gulick sebagai sebuah fungsi (manajemen) tersendiri. Cara mengkoordinasi paling umum adalah dengan menyediakan atasan bersama untuk pekerja-pekerja yang pekerjaannya saling berkaitan.
4. Staffing (Penempatan Staf). Pada bidang pengorganisasian, manajer yang bersangkutan menentukan posisi-posisi dan dia memutuskan siapa saja yang akan menduduki posisi tersebut. Dalam aktivitas staffing manajer berusaha menemukan orang yang tepat untuk masing-masing pekerjaan.
5. Directing (Pengarahan). Manajemen terkadang dinilai orang sebagai: “the management of people, not things”. Pernyataan tersebut bermakna bahwa sang manajer hanya perlu menggerakkan orang-orang lain sesuai dengan keinginannya. Hal yang sangat penting adalah bahwa directing juga meliputi tindakan untuk mengembangkan moril, baik agar bawahan bersedia memberikan segala-galanya dan bukan sekedar bekerja asal bekerja.
6. Controlling (Pengawasan). Dalam hal melakukan kegiatan-kegiatan “directing” manajer menjelaskan kepada stafnya apa yang harus dikerjakan mereka dan dia membantu mereka untuk mengerjakan tugas sebaik mungkin dalam kegiatan controlling. Manajer menentukan kemajuan bagaimana telah dicapai dalam hal menuju ke arah sasaran-sasaran. Manajer perlu mengetahui apa yang sedang terjadi, sehingga dapat segera mengintervensi dan mengubah prosedur-prosedur apabila perubahan-perubahan demikian dianggap perlu untuk mencapai sasaran-sasaran.

7. Inovating (Melakukan Inovasi). Inovasi senantiasa perlu dimasukkan ke dalam fungsi manajemen. Pada dasarnya, inovasi terdiri dari tindakan-tindakan mengembangkan cara-cara baru yang lebih baik untuk melaksanakan pekerjaan. Seorang manajer bisa membuat ide-ide baru dan mengkombinasikan ide-ide lama menjadi ide-ide baru, mengadaptasi mereka sesuai dengan kebutuhan atau mungkin bisa bertindak sebagai katalisator untuk mengembangkan serta menerapkan inovasi-inovasi.
8. Representing (Merepresentasikan). Tugas seorang manajer juga termasuk tugas mewakili organisasinya dalam hal menghadapi kelompok-kelompok luar, seperti: Badan-badan pemerintah, Lembaga-lembaga keuangan, Perubahan-perusahaan lain, Para pemasok, Para pembeli dan unsur masyarakat public.

9.3.3 Unsur-Unsur Manajemen

Di dalam manajemen itu sendiri terdapat beberapa unsur pokok yang membentuknya, yang terdiri dari enam unsur yang biasa dikenal dengan 6 M, yaitu (Tanjung et al., 2021):

1. Man (sumber daya manusia/pegawai), yang ada dalam organisasi.
2. Materials (materi), yang merupakan barang-barang atau bahan baku yang dikelola dalam suatu organisasi.
3. Machines (mesin), yaitu peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk membantu penyelesaian pekerjaan di suatu organisasi.
4. Method (metode), yang merupakan cara-cara atau langkah-langkah yang dipedomani dalam melaksanakan suatu kegiatan.
5. Money (uang/dana), yang merupakan dana yang digunakan untuk membiayai suatu kegiatan.
6. Market (pasar), yaitu tempat produsen atau perusahaan menjual barangnya atau pun mendapatkan sumber-sumber daya untuk mendukung proses produksi di perusahaan tersebut.

9.3.4 Pemimpin vs Manajer

Pemimpin dan Manajer terkadang dianggap oleh sebagian besar orang sebagai hal yang sama. Kinerja terbaik dari pemimpin akan efektif jika pemimpin tersebut memiliki jiwa kepemimpinan yang baik. Jiwa kepemimpinan adalah modal awal untuk menjadi seorang pemimpin.

Walaupun terdengar hampir sama, tetapi pemimpin dan manajer merupakan hal yang berbeda, yaitu:

1. Dalam mengambil keputusan, Manajer akan melibatkan kegiatan perencanaan, pengendalian dan pengorganisasian dan memberikan pekerjaan kepada orang yang dinilai mampu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut atau memberikan motivasi kepada mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Fungsi-fungsi ini tidak akan dapat dilakukan oleh manajemen jika manajemen tidak memiliki kemampuan untuk memimpin orang lain dan mengetahui orang-orang yang memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.
2. Pemimpin adalah orang yang melakukan suatu proses yang dinamis untuk memengaruhi orang lain.
3. Maka bisa diambil kesimpulan, bahwa perbedaan mendasar antara pemimpin dan manajer yaitu, pemimpin bertindak sebagai yang memberi pengaruh, sedangkan manajer sebagai pengarah.

Tugas manajer adalah membantu karyawan dalam organisasi untuk saling bekerja bersama mencapai kepentingan-kepentingan yang terintegrasi (Priyono, 2011)

Berdasarkan tingkatan dan kewenangannya, manajer dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Top Management atau Manajemen tingkat atas yang harus mempunyai kemampuan manajerial dalam melaksanakan atau merumuskan kebijakan perusahaan seperti: Direksi, Presiden Perusahaan, dan lain-lain.
2. Middle Management atau Manajemen tingkat menengah yang harus menguasai kemampuan manajerial dan kemampuan teknis, termasuk

di dalamnya adalah: Kepala-kepala Bagian, Kepala Divisi, Kepala Bidang.

3. Lower Management atau Manajemen tingkat bawah yang harus memiliki kemampuan teknis lebih banyak dibandingkan kemampuan manajerialnya, karena merupakan garda depan bagi para manajer perusahaan. Yang termasuk di dalamnya antara lain: Kepala Mandor, penyelia dan supervisor.

Bab 10

Kepemimpinan Transformasional

10.1 Pendahuluan

Suatu studi tentang kepemimpinan beberapa akhir ini sedang mencuat kembali berkat dirumuskannya teori tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional. Konsep transformasional ini, memiliki dimensi yang berbeda dari teori-teori kepemimpinan sebelumnya (Hartog, Den, Van Muijen and Koopman, 1997). Menurut (Bass, 1985), berdasar pada konsep kepemimpinan transaksional dari (Burns, 1978) menjelaskan tentang penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan, pada umumnya merumuskan konsep kepemimpinan sebagai proses pertukaran timbal balik. Misalnya, anak buah akan menerima imbalan berdasarkan perilakunya yang sesuai dengan keinginan dari pemimpin. Imbalan tersebut bersifat material (rupiah, insentif) atau immaterial (kebanggaan, kepuasan, dan lain-lain).

Kepemimpinan disini dapat diartikan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam pengembangan dan kemajuan dari sebuah organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang kapabel akan berdampak bagi kemajuan organisasi. Sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumber daya agar lebih kompeten,

mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kotler (dalam (Lunenburg, 2011)) menjelaskan bahwa:

"The leadership process involves (a) developing a vision for the organization; (b) aligning people with that vision through communication; and (c) motivating people to action through empowerment and through basic need fulfillment. The leadership process creates uncertainty and change in the organization."

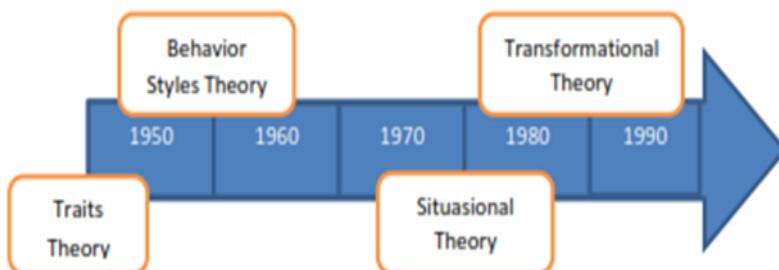
Berdasarkan definisi tersebut, dapat dijabarkan bahwa kepemimpinan menjadi sangat urgent dalam mengawal kemajuan bagi organisasi dalam kondisi seringkali menghadapi perubahan yang tidak menentu. Perubahan yang tidak menentu ini membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan dengan pengetahuan yang konfrehensif yang tampaknya menjanjikan dalam hal pengelolaan perubahan yang sedang berlangsung dalam organisasi ini adalah model kepemimpinan transformasional berdasarkan visi dan pemberdayaan yang telah menunjukkan efek positif.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang popular dan mendapat banyak respon dari banyak peneliti awal 1980-an adalah pendekatan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma kepemimpinan baru yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Popularitas kepemimpinan transformasional mungkin disebabkan oleh penekanan pada motivasi instrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, terinspirasi, dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan dalam masa ketidakpastian (Bass and Riggio, 2006).

Namun, fungsi dari kepemimpinan transformasional dalam konteks publik secara luas masih diperdebatkan dan banyak ilmuwan dari administrasi publik yang berpendapat bahwa konteks organisasi public dalam hal ukuran dan struktur, membuat kepemimpinan transformasional sulit atau bahkan tidak etis untuk bisa diterapkan (Tafvelin, 2013). Tulisan ini, akan mengkaji mengenai gelombang teori kepemimpinan transformasional, konsep dan teoritik dari kepemimpinan transformasional, kritik terhadap teori transformasional, serta implementasi teori kepemimpinan transformasional dalam sektor publik.

10.2 Sejarah Teori Kepemimpinan Transformasional

Latar belakang sejarah lahirnya teori kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari gelombang teori yang ada sebelumnya, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 10.1 tentang gelombang sejarah pemikiran kepemimpinan transformasional.



Gambar 10.1: Gelombang Sejarah Pemikiran Kepemimpinan Transformasional (Tafvelin, 2013)

Bila dilihat dari sejarah awal penelitian kepemimpinan dapat ditelusuri kembali ke awal abad kedua puluh. Penelitian awal mengenai kepemimpinan lebih berfokus pada sifat (trait) dan karakteristik pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Cara untuk mengidentifikasi tersebut dengan mengembangkan tes kepribadian dan membandingkan hasil yang dianggap sebagai seorang pemimpin. Penelitian yang diteliti adalah sifat-sifat individu, seperti kecerdasan, urutan kelahiran, dan sosial ekonomi status. Pendekatan ini, menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam kondisi yang sangat situasional. Hal ini dikarenakan pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi (Tafvelin, 2013).

Gelombang berikutnya adalah studi kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan. Pendekatan ini mulai popular dari 1940-an sampai 1960-an. Pelopor dari kepemimpinan tersebut berasal dari pusat studi Ohio State yang mulai dengan mengumpulkan lebih dari 1800 laporan berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Setelah terus melakukan penelusuran tentang perilaku kepemimpinan, maka dapat dilihat melalui dua faktor yang mendasar dalam

perilaku kepemimpinan, yakni inisiasi struktur dan pertimbangan. Inisiasi struktur menggambarkan keprihatinan dengan tugas-tugas organisasi dan termasuk kegiatan seperti pengorganisasian, perencanaan, dan mendefinisikan tugas dan pekerjaan karyawan. Pertimbangan menggambarkan keprihatinan dengan individu dan hubungan interpersonal dan termasuk perilaku yang berkaitan dengan karyawan kebutuhan sosial dan emosional serta perkembangan. Suatu penelitian empiris berupaya untuk menentukan jenis perilaku yang lebih baik, tetapi pada akhirnya tidak bisa sampai pada kesimpulan tertentu (Tafvelin, 2013).

Sebagai reaksi terhadap hasil yang kurang jelas mengenai kepemimpinan perilaku dan gaya yang efektif. Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang mampu beradaptasi dengan gaya kepemimpinan dengan persyaratan pengikut dan situasi. Salah satu contoh teori dari kepemimpinan, yaitu kepemimpinan situasional yang sangat populer. Hal ini dikarenakan berbagai alasan. Pertama, berguna sebagai jawaban gaya terlalu kepemimpinan yang otoriter dengan munculnya organisasi besar. Kedua, berguna sebagai alat pembelajaran bagi manajer yang menghargai konstruksi, meskipun masih sekedar deskriptif sederhana. Namun, dalam prakteknya, teori tersebut umumnya gagal memenuhi standar ilmiah disebabkan oleh terlalu banyak menjelaskan dengan sedikit variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian (Hughes, Ginnet and Curphy, 2006).

Pada awal 1980-an ada kekecewaan terkait dengan teori kepemimpinan. Hal ini dikaitkan dengan fakta bahwa kebanyakan model kepemimpinan menyumbang persentase yang relatif kecil dari varians dalam kinerja yang terkait dengan hasil. Di luar dari pesimisme ini, akhirnya gelombang baru pendekatan alternatif muncul. Berbeda dengan model kepemimpinan sebelumnya dengan fokus menekankan emosi, nilai-nilai, dan perilaku pemimpin simbolis. Oleh karena itu, muncullah karya-karya awal yang karismatik dan teori kepemimpinan transformasional telah menjadi yang paling sering diteliti dari jenis penelitiannya selama 20 tahun terakhir (Tafvelin, 2013).

Konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan pertama kali oleh (Burns, 1978). Awalnya ia belajar dan mengamati para pemimpin politik pada saat itu dan menyarankan bahwa kepemimpinan dapat dinyatakan dalam dua bentuk yang berbeda, yakni secara transformasional dan transaksional. Menurutnya kedua bentuk ini berlawanan satu sama lain. Pemimpin transaksional memiliki pertukaran hubungan dengan pengikut. Pertukaran ini bisa berupa finansial, psikologis atau politik, dan uang dapat ditukar dengan

produktivitas, pujian untuk kesetiaan, atau janji untuk penilaian. Terlepas dari pertukaran tersebut, hubungan antara pemimpin dan pengikut berlangsung tidak lebih dari melakukan pertukaran. Dalam hal ini yaitu adanya timbal balik antara pemimpin dan bawahan (pengikut atau pekerja). Oleh sebab itu, kepemimpinan transaksional tidak membentuk sebuah hubungan yang lebih mendalam antara pemimpin dan follower.

Berbeda halnya dengan kepemimpinan transformasional. Dalam mencapai sebuah perubahan, kepemimpinan transformasional lebih baik daripada kepemimpinan transaksional. Hal ini dikarenakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih mengungkapkan akan nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama. Umumnya dalam menghadapi suatu permasalahan yang ada di organisasi atau perusahaan, maka kepemimpinan transformasional mengedepankan visi untuk masa depan dengan mencerminkan nilai-nilai pengikutnya. Kepemimpinan transformasional membantu pengikut untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi menjadi kenyataan (Bass and Riggio, 2006).

10.3 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional pertama kali ditemukan oleh Burns dan Bass (dalam (Northouse, 2013)) yang telah menjadi konsep yang sangat populer dalam beberapa tahun terakhir. Perkembangan teori gaya kepemimpinan selanjutnya dilakukan oleh (Bass and Avolio, 1994) dengan mengembangkan ide dari Burns dan mengembangkan secara resmi konsep kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan transaksional. Menurut (Bass and Avolio, 1994), kepemimpinan transformasional mendorong bawahannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan diri sendiri, menjadi lebih sadar akan pentingnya suatu hasil dan mempertimbangkan pengembangan jangka panjang. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional menekankan kepada klasifikasi tujuan, bekerja dengan standar, penyelesaian tugas, dan kewajiban berdasarkan incentif dan hadiah untuk kepentingan dari para pengikut (Bass and Avolio, 1990).

Avolio et al., Bass, & Avolio (dalam (Trottier, 2008)) lebih lanjut mengembangkan teori yang didasarkan pada hasil studi yang diselesaikan antara 1985 dan 1990 untuk memperluas berbagai gaya kepemimpinan dalam penelitian kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa model kepemimpinan sebelumnya tidak cukup mewakili berbagai gaya kepemimpinan (Kalu, 2010). Pada bentuknya yang sekarang, Full Range of Leadership Theory mewakili sembilan dimensi yang terdiri dari lima dimensi kepemimpinan transformasional, tiga dimensi kepemimpinan transaksional, dan satu dimensi laizzes-faire leadership (Antonakis, 2003).

Menurut Stone (2004) terdapat gaya kepemimpinan lain selain yang disebutkan sebelumnya, yaitu servant leadership (kepemimpinan melayani). Dalam penelitiannya Stone hanya membandingkan antara kepemimpinan transformasional dengan servant leadership. Penelitian ini ambisius, namun ada keterbatasan yang hanya mencari persamaan dan perbedaan dari kedua jenis kepemimpinan tersebut. Persamaan antara kepemimpinan transformasional dengan servant leadership menekankan pentingnya menghargai dan menilai orang, mendengarkan, membimbing atau mengajari, serta memberdayakan pengikut. Sedangkan perbedaannya Stone (2004) adalah lebih fokus kepada pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional sendiri lebih fokus kepada bagaimana mendapatkan pengikut untuk ikut terlibat dalam mendukung tujuan organisasi. Sebaliknya servant leadership lebih fokus kepada orang-orang yang menjadi pengikut mereka. Kedua konsep ini menawarkan kerangka konseptual yang dinamis untuk teori kepemimpinan. Sementara kepemimpinan transformasional lebih baik dan banyak diteliti serta telah menjadi popular dalam prakteknya. Namun, untuk servant leadership hanya sebagai sebuah teori pendukung.

Definisi kepemimpinan itu sendiri yaitu sebagai proses, individu untuk memengaruhi sekelompok individu lainnya dalam mencapai tujuan yang sama. Kepemimpinan sebagai “proses” disini bukan berarti sebagai sifat yang dimiliki seorang pemimpin, tetapi sebuah “transaksi” atau hubungan timbal balik yang terjadi antar pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan sebagai pengaruh yaitu tentang cara pemimpin dapat memengaruhi bawahannya, tanpa faktor atau elemen pengaruh, maka tidak ada namanya seoarng pemimpin. Pemimpin terlibat dalam kelompok, artinya kepemimpinan termasuk pada aktivitas dalam proses memengaruhi bawahannya atau orang lain untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam hal ini, pemimpin mengarahkan setiap energinya pada individu yang mencoba mencapai sesuatu secara bersama-sama (Burns, dalam Northouse, 2013).

Menurut Bass (dalam (Stone, 2004)) mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared.”

Berdasarkan definisi tersebut, pemimpin transformasional mampu merubah nilai personal dari bawahan untuk mendukung visi dan tujuan dari organisasi dengan memelihara lingkungan di mana hubungan dapat dibentuk dan dengan membangun iklim kepercayaan di mana visi dapat dibagi.

Sedangkan Tracy dan Hinkin (dalam (Gill, 2010)) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives.”

Definisi tersebut menjelaskan bahwa pemimpin transformasional dianggap sebagai proses memengaruhi perubahan dalam perilaku dan asumsi dari anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi dan tujuan organisasi. Dari beberapa pengertian tersebut, maka kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Fungsi utama dari seorang pemimpin yang transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan, namun di saat bersamaan juga sebagai seorang pengendali dari perubahan (a controller of change). Meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, secara umum kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai seorang agen perubahan (change agent). Dalam hal ini kepemimpinan transformasional berusaha meningkatkan dan memperluas kebutuhan pengikut atau bawahan dan meningkatkan perubahan yang dramatis dari individu-individu, kelompok-kelompok, dan organisasi-organisasi (Antonakis, 2003).

10.4 Dimensi atau Komponen dalam Kepemimpinan Transformasional

Avolio, et al. (dalam (Stone, 2004)) membagi empat komponen perilaku yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang transformasional, yaitu:

1. Idealized influence

Idealized influence merupakan elemen kharismatik dari kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin menjadi role model yang dikagumi dan dihormati. Bawahan mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin dan ingin menirunya. Pemimpin dipandang oleh bawahannya punya kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa. Konsekuensinya, bawahan menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin.

2. Inspirational motivation

Inspirational motivation memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya dengan menyediakan makna dan tantangan terhadap pekerjaan bawahannya. Semangat kelompok dibangkitkan dengan menunjukkan antusiasme dan optimisme. Kepemimpinan transformasional membangun hubungan dengan bawahannya melalui komunikasi yang interaktif. Pemimpin menginspirasi bawahannya untuk melihat masa depan yang lebih baik dengan mengomunikasikan harapan dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi yang disebarluaskan.

3. Intellectual stimulation

Intellectual stimulation merupakan karakter seorang kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk berpikir dan berimajinasi, berkreativitas, mengakui nilai, kepercayaan, dan cara berpikir. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah.

4. Individual consideration

Individual consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Kepemimpinan transformasional menerapkan individual consideration dengan mendengarkan penuh perhatian dan memberikan perhatian yang lebih dekat kepada kebutuhan bawahannya untuk berprestasi dan berkembang dengan bertindak sebagai mentor dan pelatih, dan mendorong mereka untuk lebih bertanggung jawab.

Hasil riset deskriptif yang dilakukan oleh Keller (2006) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menggunakan tiga tahap penting dalam melakukan transformasi, yaitu identifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan visi baru, dan melembagakan perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh (Dunphy and Stace, 1993) memberikan hasil serupa bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tiga karakteristik utama, yaitu merumuskan visi baru mengenai masa depan organisasi, mengomunikasikan visi baru, dan mengimplementasikan visi baru. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional akan berhasil dilakukan jika dapat mengubah status quo dalam organisasi dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi tersebut. Perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat akan menuntut seorang pemimpin untuk mengelola organisasi dengan paradigma baru yang dapat mengatasi dan mengelola perubahan tersebut secara tepat dengan melibatkan partisipasi bawahan (Kreitner and Kinicki, 2010).

Kemudian kepemimpinan transformasional dapat dicirikan dengan suatu kondisi di mana para pemimpin memotivasi para pengikutnya melalui dengan (1) membuat pengikutnya sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong pengikutnya untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok tim di atas kepentingan pribadi, dan (3) menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi. Karyawan akan merasa yakin dan respek terhadap pemimpinnya, sehingga akan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional kerap kali didefinisikan melalui pengaruhnya terhadap nilai, sikap, asumsi, dan komitmen para pengikut (Yukl, 2001). Oleh karena itu, seorang pemimpin yang transformasional akan mampu memberikan hasil perubahan organisasi yang signifikan melalui perilaku memimpin yang mampu meningkatkan motivasi instrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari bawahan (Kreitner and Kinicki, 2010).

10.5 Kritik dan Kekurangan Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa kelemahan dalam implementasinya. Menurut (Northouse, 2013), ada enam kelemahan dan kritik dari teori kepemimpinan transformasional, yaitu:

Pertama, bahwa ia tidak memiliki kejelasan konseptual. Karena adanya tumpang tindih substansial antara masing-masing empat komponen (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulus intelektual, dan pertimbangan individual) menunjukkan bahwa dimensi itu tidak jelas. Selanjutnya, parameter kepemimpinan transformasional sering tumpang tindih dengan konseptualisasi kepemimpinan serupa. Misalnya, menunjuk bahwa kepemimpinan transformasional dan karismatik sering diperlakukan sinonim, meskipun di beberapa model kepemimpinan karisma hanya salah satu komponen dari kepemimpinan transformasional.

Kedua, kritik berfokus pada bagaimana kepemimpinan transformasional diukur. Beberapa peneliti biasanya menggunakan beberapa versi *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) untuk mengukur kepemimpinan transformasional. Namun, beberapa studi telah mengkritik validitas dari MLQ tersebut. Dalam beberapa versi dari MLQ, empat faktor kepemimpinan transformasional (pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) berkorelasi tinggi dengan satu sama lain, yang berarti mereka bukanlah faktor yang berbeda. Selain itu, beberapa faktor transformasional berkorelasi dengan faktor-faktor transaksional dan laissez-faire, yang berarti mereka mungkin tidak unik dengan model transformasional.

Ketiga, bahwa kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai ciri kepribadian atau kecenderungan bersifat pribadi daripada perilaku melatih orang. Melatih orang-orang dalam pendekatan ini menjadi masalah karena sulit untuk mengajar orang untuk mengubah sifat mereka. Meskipun banyak ahli, termasuk Weber, House, dan Bass, menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perilaku pemimpin, seperti bagaimana pemimpin melibatkan diri dengan pengikut, ada kecenderungan untuk melihat pendekatan ini dari perspektif sifat.

Keempat, para peneliti belum menetapkan bahwa pemimpin transformasional sebenarnya mampu mengubah individu dan organisasi. Ada bukti yang

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan hasil positif, seperti efektivitas organisasi. Namun, dalam penelitian belum menunjukkan hubungan sebab akibat antara pemimpin transformasional dan perubahan pengikut atau organisasi yang jelas.

Kelima, kepemimpinan transformasional adalah elitis dan anti-demokrasi. Pemimpin transformasional sering memainkan peran langsung dalam menciptakan perubahan, membangun visi, dan advokasi arah baru. Hal ini memberikan kesan yang kuat bahwa pemimpin bertindak secara independen dari pengikut atau menempatkan dirinya di atas kebutuhan para pengikut.

Keenam, kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk disalahgunakan. Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perubahan nilai-nilai masyarakat menuju visi vbaru.

Kajian mengenai teori kepemimpinan transformasional secara teoritik telah memberi warna baru dalam kemandegan pemikiran teori kepemimpinan pada awal tahun 1980-an. Perkembangan pemikiran kepemimpinan model transformasional ini lebih menarik dari berbagai beberapa ahli baik akademisi maupun praktisi kepemimpinan. Hal ini dikarenakan konsep dan teori dari kepemimpinan transformasional mampu memberikan ukuran dan komponen yang sudah bisa diukur, walaupun masih terdapat berbagai kekurangan dan kritik. Dalam implementasinya, teori kepemimpinan transformasi sektor publik juga masih menjadi polemik dan dilema. Sebab sebagian besar sistem birokrasi dalam sektor publik masih sentralitis dan rigid dengan aturan yang ada. Namun, beberapa negara yang telah menerapkan NPM, maka pendekatan kepemimpinan transformasional dalam sektor publik sangatlah tepat.

Bab 11

Kepemimpinan dan Kekuasaan

10.1 Pendahuluan

Di zaman saat ini pemimpin dihadapkan pada tuntutan yang tidak pasti di karenakan adanya era globalisasi. Keadaan organisasi yang tidak pasti menuntut kemampuan seorang pemimpin mengelola organisasi yang mengalami perubahan yang sangat dinamis di lingkungan strategisnya. Kemampuan dan kapabilitas dari pemimpin akan memberikan dampak pada eksistensi organisasi melalui kepemimpinan yang efektif. Tingginya tingkat persaingan di era globalisasi juga mengharuskan seorang pemimpin untuk membuka wawasan akan kondisi pasar baik dilihat dari kebutuhan dan keinginan konsumen akan suatu produk yang mampu memuaskan akan kebutuhannya, di mana kondisi real ini akan dihadapi oleh organisasi. Maka dari itu, pemimpin adalah sosok individu mampu memanfaatkan keadaan dengan kemampuan untuk mengarahkan sikap dan perilaku setiap orang yang ada di organisasi agar mampu menghasilkan suatu hal yang bermanfaat bagi organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Jika kita membahas tentang pemimpin, pasti juga akan membahas tentang kepemimpinan, di mana kedua hal ini saling berhubungan antara yang satu dengan lain. Kepemimpinan berhubungan dengan penggunaan pengaruh di mana proses tersebut melibatkan pemimpin. Proses memengaruhi setiap orang diorganisasi pasti melalui proses komunikasi. Proses komunikasi di suatu organisasi dapat memengaruhi kinerja anggota

organisasi. Maka dari itu, perlunya kejelasan dan keakuratan dari proses komunikasi tersebut. Kepemimpinan fokus pada bagaimana organisasi mampu mencapai tujuannya, sedangkan pemimpin dikatakan efektif saat pemimpin tersebut mampu memiliki hubungan dengan baik dengan individu, kelompok maupun organisasi.

Di sisi lain seorang pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya membutuhkan kekuasaan. Kekuasaan sebagai kewenangan yang dimiliki oleh seseorang untuk memberikan pengaruh kepada setiap orang yang ada di organisasi, kewenangan yang dimiliki oleh seseorang sesuai dengan jabatannya dapat dijalankan tanpa melebihi wewenang maupun kemampuan seorang untuk memengaruhi perilaku individu maupun kelompok.

11.2 Arti dari Kepemimpin

Kepemimpinan merupakan suatu proses atau sering disebut juga sebagai simbol (atribut). Dikatakan sebagai proses, di mana kepemimpinan yang berfokus kepada apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang pemimpin. Sedangkan kepemimpinan di mana seseorang akan menggunakan pengaruhnya kepada orang lain tanpa paksaan sehingga tujuan kelompok maupun organisasi dapat terbentuk. Kepemimpinan juga merupakan proses memberikan motivasi agar perilaku orang lain kearah pencapaian tujuan sehingga membantu membentuk budaya organisasi. Sebagai simbol (atribut) yaitu sekelompok perilaku dan sikap yang dimiliki oleh seseorang dan nilai oleh orang lain cocok sebagai pemimpin. Jadi dapat diartikan berdasarkan uraian tersebut bahwa pemimpin ataupun leader dalam suatu kelompok yaitu seseorang yang mampu memengaruhi orang lain tanpa unsur kekerasan, juga seseorang yang dipandang oleh orang lain cocok sebagai seorang pemimpin (Griffin, 2004).

Kepemimpinan dapat juga dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk mendorong dan memengaruhi orang lain dalam suatu kelompok agar melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Kepemimpinan dalam proses memengaruhi orang lain dapat menggunakan kekuasaanya, otoritas, melalui pemberian penghargaan ataupun hukuman, dan membujuk agar mampu bekerja sesuai dengan yang diarahkan.

Terdapat tiga dampak penting yang terkandung dalam kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

Dampak yang Terkandung dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik bawahan maupun pengikut.

Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.

Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku melalui berbagai cara.

Gambar 11.1. Dampak yang Terkandung dalam Kepemimpinan, (Zainal, Hadad and Ramly, 2017)

Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakekatnya adalah (Zainal, Hadad, dan Ramly, 2017):

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

Gambar 11.2: Hakikat Kepemimpinan, (Zainal, Hadad and Ramly, 2017)

11.3 Kepemimpinan Formal dan Kemimpinan Informal

Kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok dapat bersumber dari kepemimpinan formal atau informal. Kepemimpinan formal bersumber dari posisi manajerial seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh informal muncul dari luar struktur organisasi formal. Dengan demikian pengaruh pemimpin sangat ditentukan oleh statusnya yaitu apakah

menjadi pemimpin formal yang ditunjuk secara formal menduduki jabatan dalam struktur organisasi, atau sebagai pemimpin informal. Menurut (Zainal, Hadad and Ramly, 2017), pemimpin formal adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya. Sedang pemimpin informal adalah seseorang yang ditunjuk memimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok tertentu. Kekuasaan tidak lain merupakan keahlian yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi tingkah laku setiap orang maupun kelompok di suatu organisasi agar mau mengerjakan apa yang diarahkan oleh pemimpinnya. sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu memberikan arah dan menggerakkan anggota organisasi agar mampu memberikan ide bagi organisasi.

11.4 Beberapa Pendekatan Mengenai Kepemimpinan

Untuk menjawab pertanyaan tentang apakah kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang diperoleh dengan belajar atau sudah sejak kita lahir?. Terdapat beberapa pendekatan tentang kepemimpinan yaitu: pendekatan personal (personal traits of leadership approach), pendekatan perilaku (behavioral approach), serta pendekatan kontingensi (contingensi approach), (Sule and Kurniawan, 2009)

11.4.1 Pendekatan Personal Mengenai Kepemimpinan

Jika kita membahas kepemimpinan dari pendekatan personal, maka pertanyaan yang muncul yaitu siapa pemimpin di dalam suatu suatu kelompok? Apakah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin diperoleh dari mulai lahir atau didapat dari mempelajarinya? Bagaimana kita dapat membedakan siapa yang menjadi pemimpin dan yang bukan pemimpin. Dari pendekatan ini menjelaskan bahwa pemahaman pemimpin dilihat dari sisi personal, karakter yang dimiliki. Dari uraian tersebut dapat dibahas mana pemimpin dan bukan pemimpin, serta bagaimana pemimpin yang efektif (Sule and Kurniawan, 2009).

Tabel 11.1: Pendekatan Personal Mengenai Kepemimpinan, (Sule and Kurniawan, 2009)

Pendekatan Personal Pemimpin	Keterangan
Pemimpin dan Bukan Pemimpin	<p>Pemimpin dan bukan pemimpin, berbagai pandangan dapat kita temukan ketika barangkali kita pernah mendengar bahwa pemimpin itu harus cerdas, pintar, bersifat terbuka, memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi misalnya. Akan tetapi, pada kenyataannya kita barangkali dapat bertanya, seperti apa orang yang cerdas dan pintar? Apakah orang yang pintar dan cerdas harus seorang profesor atau doktor? Lalu mengapa banyak tokoh masyarakat yang dianggap pemimpin di masyarakat justru tak bergelar akademik. Lalu mengapa seorang Abraham Lincoln dapat menjadi Presiden Amerika Serikat zaman dulu padahal dirinya adalah pribadi yang tertutup dan seterusnya. Pandangan bahwa pemimpin harus cerdas, tinggi, bersifat terbuka, pada kenyataannya masih menimbulkan pro dan kontra, terlebih pada kenyataannya bahwa banyak pemimpin yang tidak memiliki kriteria tersebut, namun dia diakui sebagai pemimpin oleh masyarakat.</p>
Pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif	<p>Pemimpin efektif dan pemimpin tidak efektif, pendekatan ini mencoba melihat bahwa karakteristik pemimpin bukan sekadar dilihat dari sisi fisik saja, tetapi juga dari kemampuannya untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Mereka yang, mampu membawa anggotanya untuk bersama-sama mencapai tujuan, dikatakan sebagai pemimpin yang efektif. Adapun sebaliknya, mereka yang tidak mampu memengaruhi anggotanya untuk bersama-sama mencapai tujuan dikatakan sebagai pemimpin yang tidak efektif. Berdasarkan hal ini, isu-isu baru kemudian muncul seperti apakah laki-laki lebih</p>

	efektif dari perempuan? Apakah suku tertentu lebih efektif dari suku yang lain? dan lain sebagainya. Pada intinya kalau kita menerima bahwa pemimpin lebih cenderung dilihat dari kemampuannya dalam pencapaian tujuan, maka pemimpin efektif sangat mungkin untuk muncul dari laki-laki atau perempuan, dari suku bangsa atau ras manapun, dari kalangan manapun, sehingga semakin jelas bagi kita bahwa ketika kita menyadari bahwa setiap individu memiliki keragamannya masing-masing, termasuk kapasitasnya untuk memimpin.
--	--

11.4.2 Pendekatan Perilaku Mengenai Kepemimpinan

Pendekatan mengenai perilaku seorang pemimpin memfokuskan pada bagaimana tindakan serta perilaku seperti apa yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain di dalam organisasi. (Sule and Kurniawan, 2009). Pendekatan perilaku lebih memfokuskan pada sikap dan tindakan seorang pemimpin, bagaimana mereka menerapkan proses penyerahan delegasi kepada orang yang dipercaya, bagaimana manajer akan membuka komunikasi kepada orang lain yang ada di lingkungan organisasi. Pendekatan ini juga menguraikan bagaimana mereka mendorong proses motivasi kepada bawahan agar melaksanakan apa yang ditetapkan. Perilaku, bukan ibarat aspek personal, kepemimpinan dapat ditelaah melalui jenjang pendidikan dan pelatihan agar mampu menjadi pemimpin yang efektif.

11.4.3 Pendekatan Kontingensi Mengenai Kepemimpinan

Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin yang mampu menganalisis suatu situasi yang dihadapi oleh organisasi, yang artinya gaya kepemimpinan akan memberikan pertimbangan situasi yang ada dan yang sedang dialami organisasi baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Di dalam membahas kepemimpin, terdapat beberapa situasi yang mampu mendorong seorang pemimpin memiliki suatu gaya tertentu. Pendekatan menekankan bahwa pemimpin akan memperhatikan beberapa situasi dalam proses kepemimpinannya yang disebut sebagai kepemimpinan kontingensi. Secara sederhana pendekatan kontingensi memandang bahwa seseorang pemimpin dalam memengaruhi

orang lain di organisasi memiliki gaya manajemen yang memberikan dampak yang lebih baik terhadap perkembangan organisasi. Gaya yang dimiliki oleh setiap pemimpin sangat bermacam-macam tergantung pada situasi dan kondisi organisasi tersebut.

11.5 Gaya Kepemimpinan

Model kepemimpinan dapat dilihat berdasarkan pendekatan yang merujuk kepada perilaku serta keterampilan yang membentuk gaya seseorang dalam memimpin. Terdapat beberapa pendekatan untuk model kepemimpinan, sebagai berikut:

11.5.1 Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis)

Tannenbaum dan Schmidt dalam (Priadana and Hadian, 2013) menjelaskan bahwa pemimpin melalui perilaku otokrasi dan demokrasi. Perilaku otokrasi kebanyakan orang menilai perilaku ini negatif, dikarenakan kekuasaan atau wewenang berasal dari pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Jadi otoritas dilihat dari kekuatan dan pengambilan keputusan berpusat pada seorang pemimpin yang bertanggungjawab secara penuh untuk seluruh aktivitas yang ada di organisasi. Proses memengaruhi orang yang ada di lingkungan organisasi melalui ancaman dan hukuman. Di sisi lain gaya ini mampu mengambil keputusan dengan cepat sesuai dengan kebutuhan yang ada di organisasi, serta dengan gaya seperti ini memberikan rasa aman, kepuasan bagi pimpinan juga memberikan dampak keteraturan dalam bekerja. Perilaku otokrasi ini berfokus pada tugas.

Sondang P. Siagian dalam (Priadana and Hadian, 2013), juga menjelaskan bahwa secara umum gaya kepemimpinan otokrasi diterapkan oleh pemimpin dalam hal pengambilan keputusan secara sendiri selanjutnya bahwa akan melaksanakan keputusan tersebut agar dikerjakan. Ciri kepemimpinan dengan gaya seperti uraian di atas memiliki ketegasan dalam memimpin anggotanya dan biasanya akan berorientasi pada penyelesaian tugas.

Menurut (Priadana and Hadian, 2013), seorang pemimpin yang otoriter memiliki sikap yang lebih menunjukkan “keakuannya”, dalam bentuk:

1. Kepemimpinan ini sering memperlakukan bawahan seperti mesin, kurang menghargai harkat dan martabat bawahan.
2. Kepemimpinan ini berfokus pada bagaimana bawahan mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan, tanpa menilai apakah pekerjaan tersebut berkaitan dengan kepentingan serta kebutuhan dari setiap bawahannya.
3. Pemimpin yang otoriter mengabaikan peran dari bawahan yang ada di lingkungan organisasi untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin otokratik antara lain:

1. Bawahan dituntut untuk taat atas ketentuan yang sudah ditetapkan:
2. Sisi keakuan diterapkan untuk mendisiplinkan bawahan di dalam organisasi.
3. Seorang pemimpin yang otokratik akan menggunakan nada yang keras dalam hal memerintahkan ataupun memberikan instruksi kerja.
4. Jika bawahan melakukan penyimpangan atas pekerjaan yang diberikan pimpinan akan memberikan hukuman dari kesalahan yang dilakukan.

Sedangkan model kepemimpinan dengan gaya demokratik adalah “perilaku yang dimiliki oleh pemimpin yang berasal dari bawahannya diperoleh sumber kekuasaan ataupun wewenangnya di organisasi. Hal ini tersebut dapat kita lihat saat anggota di organisasi diberikan motivasi oleh pimpinannya dengan tepat sehingga seluruh anggota mampu bekerja sama dengan tim kerjanya (*team work*) untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya demokratik yang dimiliki oleh pemimpin juga dapat dilihat saat pemimpin dengan terbuka menerima saran, pendapat, kritik dari bawahannya tujuannya untuk mengembangkan organisasi tersebut. Dalam proses pengambilan keputusan pemimpin juga berdiskusi dengan individu maupun kelompok agar keputusan tersebut menjadi keputusan bersama, (Priadana and Hadian, 2013).

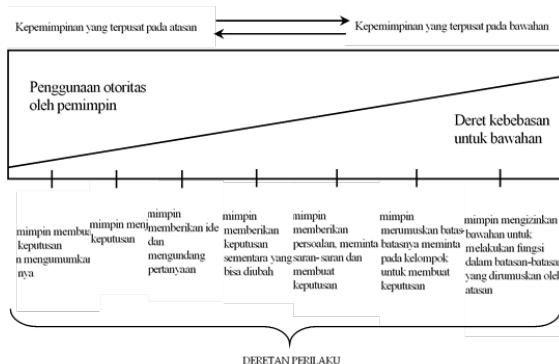
Tannenbaum dan Schmidt dalam (Priadana and Hadian, 2013) mengelompokkannya menjadi tujuh kecenderungan perilaku kepemimpinan

yang mengikuti suatu garis kontinum dari sisi otokratis yang berorientasi pada tugas sampai dengan demokratis yang berorientasi pada hubungan.

Ketujuh model tersebut adalah:

1. Pemimpin membuat suatu keputusan selanjutnya keputusan tersebut akan disampaikan kepada bawahannya. Dari contoh tersebut dapat dilihat bahwa otokrasi yang digunakan oleh pimpinan lebih dominan sehingga kebebasan berpendapat bawahan sangat sempit.
2. Proses pengambilan keputusan kurang melibatkan bawahan dikarenakan kondisi sebelumnya yaitu pemimpin masih menggunakan otoritas yang ada padanya. Sering disebut pemimpin menjual keputusan.
3. Pemimpin memberikan pemikiran ataupun ide dan mengundang pertanyaan. Gaya ini memberikan kemajuan kepada seorang pemimpin dilihat dari kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan melalui pemberian pendapat, gagasan.
4. Pemimpin yang mengambil keputusan secara sementara; point ini menjelaskan bahwa pimpinan juga mengurangi menggunakan otoritas dalam pengambilan keputusan sehingga bawahan ikut serta pengambilan keputusan.
5. Pemimpin memberikan sebuah persoalan, kondisi ini menjelaskan bahwa pemimpin akan memberikan kesempatan kepada bawahan dan otoritas pimpinan juga akan diminimalkan dengan harapan bawahan mampu memberikan pemikiran untuk menyelesaikan suatu persoalan tersebut.
6. Pemimpin merumuskan batasannya, artinya kontribusi yang diberikan bawahannya memiliki kesempatan yang lebih besar jika dibandingkan dengan poin yang kelima.
7. Pada model pemimpin ini memberikan kesempatan bagi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan fungsinya masing-masing yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Adapun titik ekstrim penggunaan otoritas terdapat pada model ke satu di atas. Pada gambar di bawah ini, terdapat 2 gaya kepemimpinan yang meliputi: gaya pemimpin yang berfokus pada tugas merupakan pemimpin yang

mengutamakan apa proses penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja tanpa memperhitungkan aspek kemampuan, motivasi dalam bekerja, komunikasi di lingkungan kerja, minat, serta kesejahteraan yang akan mendorong setiap pekerja untuk lebih berkembang. Sebaliknya kepemimpinan yang berorientasi kepada antar hubungan manusia hanya menekankan bagaimana perkembangan setiap individu dalam organisasi. Diharapkan pemimpin mampu menerapkan kedua gaya baik yang berorientasi pada tugas maupun antar hubungan manusia



Gambar 11.3: Model Kepemimpinan (Priadana and Hadian, 2013)

11.5.2 Model Kepemimpinan Ohio (*Ohio State Leadership*)

Penelitian tentang perilaku yang mempengaruhi kepemimpinan yang efektif menurut para peneliti Ohio State University, mereka mengidentifikasi dua hal Wayne R. Wheeler dan Louis S. Osoka dalam (Handoko, 2009) sebagai berikut:

Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan

Faktor pertimbangan (*consideratio*) menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan.

Faktor struktur pemrakarsaan (*initiating structure*) menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya.

Gambar 11.4: Dua Kelompok Perilaku yang Mempengaruhi Kepemimpinan, (Handoko, 2009)

Para peneliti mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 11.5. Pemimpin yang tingkat perkembangannya sangat tinggi dalam memimpin suatu organisasi maka tingkat perputaran karyawannya juga akan rendah, sedangkan jika pemimpin tersebut tingkat pertimbangan cukup rendah dalam mengelola organisasinya maka terdapat tingginya keluhan yang diperoleh dari anggota sehingga perputaran pada anggota juga akan semakin tinggi.



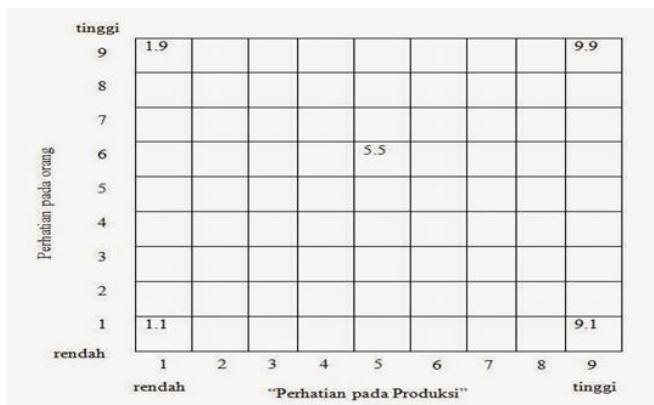
Gambar 11.5: Kuadran Kepemimpinan (Handoko, 2009)

Pimpinan dinilai tentang efektivitas oleh bawahan bukan dilihat dari gayanya, melainkan bagaimana situasi kepemimpinan tersebut diterapkan oleh pemimpin dalam organisasinya. Misalkan manajer di bagian produksi pada suatu perusahaan yang sudah besar dinilai berhasil mencapai targetnya jika mereka memiliki beberapa estimasi.

11.5.3 Managerial Grid Blake and Mouton

Robert Blake dan Jane Mouton dalam (Priadana and Hadian, 2013) menguraikan gaya kepemimpinan seperti pada gambar 11.6.

Berdasarkan gambar di bawah menjelaskan bahwa fokus seorang pemimpin dalam mengelola suatu perusahaan yaitu berorientasi terhadap pekerjaan dan orientasi terhadap orang yang bekerja. Berikut ini uraian tentang kepemimpinan *managerial grid*:



Gambar 11.6: Gaya Kepimpinan Managerial Grid, (Kharim, 2014)

Tabel 11.2: Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid, (Handoko, 2009)

No.	Gaya Kepemimpinan	Keterangan
1	Gaya Tata Otoritas (<i>Authority Compliance</i>)/ gaya 9.1	Gaya ini menggambarkan pemimpin yang dikendalikan oleh pencapaian hasil atau target, dengan sedikit atau bahkan tidak ada perhatian pada manusia kecuali dalam rangka keterlibatan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Komunikasi pemimpin dengan pengikutnya terbatas dan diadakan sekadar untuk memberikan instruksi pekerjaan. Pemimpin-pemimpin ini bercarak pengendali, pengarah, terlalu kuat, dan penuntut. Mereka buka kogenan kerja yang menyenangkan sejumlah peneliti menunjukkan tingkat keluar masuk karyawan (<i>labour turnover</i>) yang tinggi dengan gaya kepemimpinan seperti ini.
2	Gaya <i>Country Club</i> / gaya 1.9	Gaya ini menggambarkan pemimpin dengan perhatian tinggi pada orang dan rendah perhatiannya pada hasil atau produksi. Pemimpin ini fokus pada pemenuhan kebutuhan orang dan penciptaan lingkungan yang kondusif dalam pekerjaan. Tingkat keluar

		masuk karyawan (<i>labour turnover</i>) di bawah pemimpin bergaya ini.
3	Gaya Lemah (<i>impoverished management</i>)/ gaya 1.1.	Gaya lemah menggambarkan pemimpin yang punya sedikit perhatian baik atas orang ataupun produksi. Pemimpin bergaya ini berlaku sebagai pemimpin tetapi sesungguhnya terasing dan tidak melibatkan diri dalam organisasi. Pemimpin ini kerap punya sedikit hubungan dengan pengikut dan dapat saja dianggap tidak peduli, tidak tegas, pasrah, dan bersikap masa bodoh. Umumnya kita mengenalnya dengan <i>laissez faire</i> .
4	Gaya Jalan Tengah (<i>middle of the road</i>)/ gaya 5.5	Gaya ini menggambarkan pemimpin yang kompromistik, yang punya perhatian menengah atas pekerjaan dan perhatian tengah atas orang-orang yang melakukan pekerjaan. Pemimpin menghindari konflik dan menekankan pada tingkat produksi serta hubungan personal yang moderat. Gaya kepemimpinan ini kerap digambarkan sebagai orang yang bijaksana, lebih suka di tengah, samar pendirian dalam minat atas kemajuan, dan sulit menyatakan ketidaksetujuannya dihadapan pekerja.
5	Gaya Tim (<i>team management</i>)/ gaya 9.9	Gaya ini memberikan tekanan kuat bagi pada Pekerjaan ataupun hubungan antara personal. Gaya ini mendorong derajat partisipasi dan kerja tim yang tinggi di dalam organisasi dan memuaskan kebutuhan dasar pekerja agar terlibat dan punya komitmen dalam pekerjaannya. Kata yang dapat menggambarkan pemimpin bergaya tim adalah: menstimur, pasrtisipatif, penentuan tindakan, pembuka isu, penjelas prioritas, pembuat terobosan, bersikap terbuka dan penikmat pekerjaan.

11.6 Kekuasaan dan Wewenang

Kekuasaan merupakan suatu hal yang ada di dalam seluruh aktivitas di organisasi yang digunakan oleh pimpinan di masing-masing tingkat manajemen, baik manajer maupun non manajer pasti menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Secara umum kekuasaan digunakan agar tujuan organisasi tercapai, tetapi kebanyakan para pimpinan organisasi juga memanfaatkan kekuasaan yang dimiliki untuk mempertahankan dan memperkuat posisinya di organisasi. Jika pemimpin mampu menggunakan kekuasaan tersebut untuk kepentingan organisasi maka organisasi tersebut dapat mencapai suatu keberhasilan. Untuk itu, kekuasaan dapat dikatakan berhasil atau gagal tergantung pada bagaimana pemimpin memahami tentang kekuasaan. Dari uraian tersebut kita dapat mengetahui tentang bagaimana menggunakan, pentingnya kekuasaan di dalam lingkungan organisasi, serta bagaimana hubungan antara kekuasaan dengan organisasi.

11.6.1 Definisi Kekuasaan

Orang-orang yang berada pada puncak kepemimpinan sebuah organisasi seperti manajer, direktur, kepala, dan sebagainya, memiliki kekuasaan dalam hubungannya dengan mempengaruhi orang-orang yang secara struktural berada di bawah kendalinya. Sebagai pemimpin harus menggunakan kekuasaan secara efektif, sehingga mampu menumbuhkan motivasi bawahan untuk bekerja dan melaksanakan tugas dengan lebih baik. Namun, sebagian pemimpin lainnya tidak mampu memakai kekuasaan dengan efektif, sehingga aktivitas untuk melaksanakan pekerjaan dan tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Ada beberapa pandangan tentang pengertian kekuasaan, (Zainal, Hadad and Ramly, 2017) sebagai berikut:

Kekuasaan adalah suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang mampu menghilangkan rintangan menurut Max Weber.

Kekuasaan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempergunakan kekuatan

Kekuasaan adalah suatu kontrol atas orang lain yang berhasil.

Kekuasaan adalah suatu potensi dan suatu pengaruh

Gambar 11.7: Pandangan tentang Pengertian Kekuasaan, (Zainal, Hadad and Ramly, 2017)

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut di atas, menurut (Zainal, Hadad and Ramly, 2017), kekuasaan merupakan suatu hal yang sumbernya dapat digunakan maupun tidak untuk dipergunakan, dimana jika seseorang menggunakan kekuasaannya maka terjadi suatu perubahan perilaku yang dipengaruhi.

11.6.2 Kekuasaan dan Pemegang Wewenang

Menurut Max Weber dalam (Zainal, Hadad and Ramly, 2017), perbedaan antara kekuasaan dengan wewenang diaman kekuasaan merupakan suatu kekuatan dan terdapat unsur paksaan sedangkan wewenang merupakan bagian dari kekuasaan itu sendiri. Berdasarkan tingkatkan hierarki di dalam organisasi maka setiap orang yang menduduki tingkatan tertentu memiliki wewenangnya masing-masing. Maka berdasarkan tingkatan tersebut setiap bawahan mematuhi dan melaksanakan setiap pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan. Wewenang mempunyai sifat:

1. Wewenang yang dimiliki seseorang di dalam organisasi diperoleh berdasarkan kedudukannya bukan berdasarkan karakter, kepribadian yang dimiliki.
2. Wewenang juga dapat dikatakan efektif dilihat dari bagaimana bawahan dapat menerima pimpinan yang sah.
3. Kuasaan digunakan secara vertikal dan mengalir dari atas ke bawah dalam susunan sebuah organisasi.

11.6.3 Pendekatan Kontingensi pada kekuasaan

Pfeffer dalam (Luthans, 2006), menyatakan bahwa kekuasaan muncul dari tempat yang tepat, untuk itu manajer harus:

Mengontrol sumber daya seperti anggaran, fasilitas fisik, dan posisi yang dapat digunakan untuk memperkuat hubungan dan dukungan.

Mengontrol akses informasi yang ekstensif, mengenai aktivitas organisasi, preferensi atau penilaian pada orang lain, apa yang terjadi, dan mengenai siapa yang melakukannya.

Otoritas formal.

Gambar 11.8: Kondisi Kekuasaan di suatu Organisasi, (Luthans, 2006)

Selanjutnya menurut Robbins dalam (Luthans, 2006):

1. Jika kekuasaan referen dalam mempengaruhi anggotanya, maka semakin tinggi orientasi anggota kelompok terhadap profesionalannya dalam bekerja.
2. Sebaliknya jika kondisi dalam organisasi dimana semakin kecil minat anggota dan usahanya untuk mengalokasikan tugas maka semakin rendah anggota tersebut untuk mendapatkan kekuasaan untuk tugas tersebut.

Selain observasi kontingensi yang perlu diperhatikan pemimpin, masih terdapat beberapa hal seperti kesadaran akan dampak proses pengendalian kontingensi strategi yang meliputi: interpendensi organisasi dan tingkat kedalaman pengendalian yang dilakukan oleh suatu departemen terhadap operasi penting dari departemen lain, atau peran pengaruh perilaku terhadap persepsi kekuasaan.

11.6.4 Kepemimpinan dan Kekuasaan

Dalam topik ini kita membahas mengenai kepemimpinan dan kekuasaan. Kedua hal ini juga memiliki beberapa perbedaan antara lain:

Tabel 11.3: Perbedaan Kepemimpinan dan Kekuasaan, (Griffin, 2004)

No	Perbedaan	Penjelasan	
		Kepemimpinan	Kekuasaan
1	Kesesuaian tujuan	kepemimpinan mensyaratkan keserasian antara tujuan pemimpin dan mereka yang dipimpin	Kekuasaan tidak mensyaratkan kesesuaian tujuan, hanya ketergantungan
2	Tujuan pemimpin dan mereka yang dipimpin	Kepemimpinan berfokus pada pengaruh ke bawah kepada para pengikutnya. Kepemimpinan meminimalkan pola-pola pengaruh ke samping dan ke atas	Kekuasaan tidak demikian
3	Penelitian	Penelitian mengenai kepemimpinan, sebagian besar menekankan gaya kepemimpinan. Penelitian ini umumnya mencari	penelitian mengenai kekuasaan cenderung mencakup bidang yang lebih luas dan terfokus pada taktik-taktik untuk

		<p>jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti seberapa suportif semestinya seorang pemimpin? Sampai tingkat mana proses pengambilan keputusan harus dilakukan bersama dengan para pengikut?</p>	<p>memperoleh kepatuhan dari anak buah. Penelitian itu melampaui individu sebagai pelaksana kekuasaan karena kekuasaan dapat digunakan oleh kelompok dan juga individu untuk mengendalikan individu atau kelompok-kelompok lain</p>
--	--	---	---

Untuk memahami kepemimpinan secara penuh, anda perlu memahami kekuasaan. Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Seseorang bisa memiliki kekuasaan meski tidak menggunakan secara aktual. Dalam ruang lingkup organisasi, biasanya terdapat lima jenis kekuasaan:

Tabel 11.4: Jenis Kekuasaan, (Griffin, 2004).

No	Jenis Kekuasaan	Penjelasan
1	Kekuasaan sah (<i>legitimate power</i>)	<p>Merupakan kekuasaan yang diperoleh melalui hierarki organisasi; kekuasaan sah adalah kekuasaan yang diberikan kepada individu yang memegang jabatan tertentu seperti yang definisikan oleh organisasi. Seorang manajer bisa mendelegasikan tugas kepada bawahan, dan bawahan yang menolak untuk melakukannya bisa ditegur atau bahkan dipecat. Konsekuensi ini berasal dari kekuasaan sah sang manajer yang didefinisikan dan dilimpahkan secara sah oleh organisasi. Dengan demikian kekuasaan sah adalah wewenang. Semua manajer memiliki kekuasaan sah atas bawahan-bawahan mereka. Namun, memiliki kekuasaan yang sah tidak serta merta membuat seseorang menjadi pemimpin. Sejumlah bawahan hanya mengikuti perintah yang berada dalam batas-batas aturan dan kebijakan organisasi. Jika diminta melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan <i>job</i> deskripsi mereka, mereka mungkin menolak atau</p>

		melakukannya setengah hati. Manajer dari karyawan-karyawan seperti ini dikatakan menjalankan wewenang tetapi tidak memiliki kepemimpinan.
2	Kekuasaan balas jasa (<i>reward power</i>)	Kekuasaan untuk memberikan atau menunda balas jasa. Balas jasa yang bisa dikendalikan seorang manajer meliputi peningkatan gaji, bonus, rekomendasi promosi, pujian, pengakuan, dan penugasan kerja yang menarik. Secara umum, semakin besar jumlah balas jasa yang dikendalikan seorang manajer dan semakin penting balas jasa tersebut bagi bawahan, semakin besar kekuasaan balas jasa sang manajer. Jika bawahan melihat bahwa yang berharga hanyalah balas jasa formal organisasi yang disediakan oleh manajer, maka sang manajer ini bukanlah pemimpin. Tetapi jika bawahan juga menginginkan dan menghargai balas jasa informal dari manajer seperti pujian, ucapan terima kasih, dan pengakuan, maka sang manajer juga dipandang sebagai pemimpin.
3	Kekuasaan paksaan (<i>coercive power</i>)	Kekuasaan untuk memaksakan kepatuhan dengan memakai ancaman psikologis, emosional, atau fisik. Di zaman dahulu, paksaan fisik dalam organisasi relatif lazim. Namun dalam sebagian besar organisasi dewasa ini, paksaan terbatas pada teguran verbal dan tertulis, sanksi disiplin, denda, demosi, dan PHK. Sejumlah manajer memang menggunakan kekerasan verbal, penghinaan, dan paksaan psikologis untuk memanipulasi bawahan. Semakin kejam unsur-unsur yang berada di bawah kendali seorang manajer dan semakin penting unsur-unsur tersebut bagi para bawahan, maka semakin besar kekuasaan paksaan yang dimiliki seorang manajer. Pada sisi lain semakin sering seorang manajer menggunakan kekuasaan paksaan, semakin besar

		kemungkinan munculnya kebencian dan permusuhan, serta semakin kecil kemungkinan dia akan dilihat sebagai pemimpin.
4	Kekuasaan referen (<i>referent power</i>)	Kekuasaan abstrak. Kekuasaan ini didasarkan pada persamaan, peniruan, kesetiaan, atau karisma. Para pengikut mungkin menyukai dan memandang seseorang sebagai pemimpin, karena orang ini terlihat seperti mereka dari segi kepribadian, latar belakang, atau sikap. Dalam situasi-situasi lain, para pengikut mungkin memilih untuk meniru seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan referen dengan memakai jenis pakaian yang sama, bekerja dalam jam yang sama, atau mendukung filosofi manajemen yang sama. Kekuasaan referen juga bisa berbentuk karisma, atribut tidak berwujud dari pemimpin yang mengilhami kesetiaan dan antusiasme. Jadi seorang manajer mungkin memiliki kekuasaan referen, tetapi kekuasaan ini cenderung terkait dengan kepemimpinan.
5	Kekuasaan ahli (<i>expert power</i>)	Keahlian karena informasi dan keahlian yang dimiliki. Seorang manajer yang tahu bagaimana berinteraksi dengan konsumen yang eksentrik tetapi penting, seorang ilmuwan yang mampu meraih terobosan teknis penting yang tidak pernah bisa dibayangkan perusahaan lain, dan seorang sekretaris yang tahu bagaimana membongkar kekusutan birokratis semuanya memiliki kekuasaan ahli atas semua orang yang membutuhkan informasi yang bersangkutan. Semakin penting informasi dan semakin sedikit orang yang memiliki akses terhadap informasi tersebut, semakin besar kekuasaan ahli yang dimiliki oleh seseorang. Secara umum, individu-individu yang merupakan manajer sekaligus pemimpin cenderung memiliki kekuasaan ahli yang tinggi.

Manajer perlu mengenali perbedaan antara kepemimpinan sebagai proses dan kepemimpinan sebagai atribut. Mereka juga perlu memahami perbedaan-perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Terakhir manajer perlu mengetahui basis-basis kekuasaan yang umum dan bagaimana menggunakan basis-basis tersebut secara efektif.

Daftar Pustaka

Aalbers, R., Dolfsma, W. and Koppius, O. (2013) 'Individual connectedness in innovation networks: On the role of individual motivation, Research Policy. Elsevier B.V., 42(3), pp. 624–634. doi: 10.1016/j.respol.2012.10.007.

Abdullah, Y. and Oktarina, Y. (2017) Komunikasi dalam Perspektif Teori dan Praktik. 1st edn. Edited by Y. W. Sanyoto. Yogyakarta: deepublish.

Allport, Gordon W. (1927). "Concepts of trait and personality". *Psychological Bulletin*. 24 (5): 284–293. doi:10.1037/h0073629. ISSN 1939-1455

Alvesson, M. (2002) Understanding Organizational Culture. SAGE Publications, London.

Alwisol (2019). Psikologi Keprabadian. ISBN 978-979-796-360-6. UMM Press

Ambarita, B., Purba, S., & Ambarita, C. F. (2016). Perilaku Dan Konflik Dalam Organisasi. Bandung: Alfabeta.

Anoraga, Panji dan Sri Suyati, (1995), Perilaku Keorganisasian, Pustaka Jaya, Jakarta

Antonakis, J. (2003) 'Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire', *Journal of the Leadership Quarterly*, 14, pp. 261–295.

Antosova and Csikosova (2011) 'Intellectual Capital in Context of Knowledge Management', In Tech.

Arianty, N. (2014) 'Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, Jurnal Manajemen dan Bisnis, 14(02), pp. 144–150.

Arie Ambarwati (2018) Organisasi Dan Teori Organisasi, Academia. Malang Jawa Timur: Media Nusa Creative. Available at:

https://www.academia.edu/38353586/Pengertian_Organisasi_dan_Teori_Organisasi.

Arslan, A. and Staub, S. (2013) 'Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Şişhane Lighting and Chandelier District, Procedia - Social and Behavioral Sciences. Elsevier B.V., 75(May 2014), pp. 102–111. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.012.

Ashkanasy, N. M. and Dorris, and A. D. (2017) *Organizational Behavior, Psychology*. London, Inggris. doi: 10.1093/acrefore/9780190236557.013.23.

Balqis, Z. (2020). "Makalah Perilaku Kelompok Organisasi". <https://zaviabalgis.wordpress.com/2020/09/25/makalah-perilaku-kelompok-organisasi/> Diakses 25 September 2020.

Bandura, A. (1989) 'Human Agency in Social Cognitive Theory, American Psychologist, 44(9), pp. 1175–1184. doi: 10.1037/0003-066X.44.9.1175.

Bandura, A. (1997) *Self Efficacy*. W.H.Freeman and Company, New York, USA.

Barrett, R. (2003) *Training, Developing, and Motivating People Vocational business*. Nelson Thornes.

Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990) 'The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development', *Research in Organizational Change and Development*, 04, pp. 231–272.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994) *Improving Leadership Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: USA 7 Sage.

Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006) 'Transformational Leadership', in. New York: Erlbaum.

Bizmanalz (2020) What's the Difference Between Organizational Culture and Organizational Leadership?, bizmanualz.com. Available at: <https://www.bizmanualz.com/be-a-better-boss/whats-the-difference->

between-organizational-culture-and-organizational-leadership.html
(Accessed: 30 June 2021).

Bourgault, M. and Montréal, É. P. De (2008) 'Decision Making Within Distributed Project Teams: An Exploration of Formalization and Autonomy as Determinants of Success, *Project Management Journal*, 39, pp. 97–110. doi: 10.1002/pmj.

Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chattab, Nevizond (2007), *Diagnosis Management : Upaya Peningkatan Keunggulan Organisasi*, Penerbit Serambi, Jakarta

Cummings, G. Thomas and Worley, G. Crisopher (2005), *Organizational Development and Change*. Thompson South Western. Internastional Student edition. Uchio USA

Devi Yulianti dan Meutia, I. F. (2020) *Perilaku dan Pengembangan Organisasi*, Pusaka Media. Bandar Lampung: Pusaka Media.

Dewisofia. (2012). "Kelompok Dalam Organisasi". Tersedia [online]. <http://dewipurwasihsofia.blogspot.com/2012/06/kelompok-dalam-organisasi.html> Diakses, 4 Juni 2012.

Djamarah, S. B. (2004). *Pola Komunikasi Orang tua & Anak Dalam Keluarga*, Jakarta: Rineka Cipta.

Dunphy, D. and Stace, D. (1993) 'The Strategic Management of Corporate Change', *Journal of Human Relations*, 46(08), pp. 905–920.

Dwiningrum, S. I. A. (2011). *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Effendy, O. U. (2003). *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.

Eysenck, H.J dan Eysenck, M.W. (1985). *Personality and Individual Differences*. Plenum Publishing.

Feist, J & Feist, G. J. (2009). *Theories of Personality*. New York; Mc. Graw Hill Companies. 2.

Frost, P.J, et.al (1985) *Organizational Culture*. Sage Publication, Inc, London

Gibson & Ivanicevich & Donnelly. (1996), *Organisasi : Prilaku, struktur, Proses*. Penerjemah Adiarni, N. Binarupa Aksara, Jakarta

Gibson, et al, (1995). Organisasi dan Manajemen, Edisi Ke Empat. Jakarta: Erlangga

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. dan Donnelly, J. M. Jr. (1997). Organization: Behavior, Structure and Process. Boston: Homewood, Richard D. Irwin.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H, Jr. (1996). Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.

Gibson, J. L., Ivancevich J. M., and Donnelly. J. H. Jr. (1989). Organisasi dan Manajemen: Perilaku Struktur Proses. Terjemahan Djoerden Wahid. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Gill, A. (2010) 'The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress', *Journal of Business and Economics*, 01, pp. 01–12.

Gonos, J. and Gallo, P. (2013) 'Model for Leadership Style Evaluation', *Management - Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2).

González-González, T. and García-Almeida, D. J. (2021) 'Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employees creativity, knowledge, and motivation, *International Journal of Hospitality Management*, 94(July 2020). doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102877.

Griffin, R. W. (2004) Manajemen. Ketujuh. Edited by W. C. Kristiaji. Jakarta: Erlangga.

Hamzah, I. F. (2020) 'Aplikasi Self-Determinant Theory pada Kebijakan Publik Era Industri 4.0, *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi*, 1(September), pp. 66–73. doi: 10.30659/psisula.v1i0.7691.

Hanafi, M. (2015) Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen, Managemen. Jakarta: Universitas Terbuka. Available at: <http://repository.ut.ac.id/4533/1/EKMA4116-M1.pdf>.

Handoko, H. T. (2009) Manajemen. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Handoko, T. H. (2014) Manajemen (edisi 2). Yogyakarta: BPFE.

Handoko, T. Hatani. (2009). Manajemen, Cetakan Duapuluh. BFE. Yogyakarta.

Hardjana, A. (2016) Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi. 1st edn. Edited by I. Suhanda. Jakarta: KOMPAS.

Hartog, Den, D. N., Van Muijen, J. J. and Koopman, P. L. (1997) 'Transactional versus Transformational Leadership: an Analysis of the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(01), pp. 19–24.

Hasibuan, M. S. P. (2001) Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah (edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu. (2007). Manajemen Dasar,Pengertian,dan Masalah.Jakarta: Bumi Aksara

Hasrullah (2013) Beragam Perspektif Ilmu Komunikasi. 1st edn. Jakarta: KENCANA.

Heinz, K. (2019) THE 4 TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE YOU SHOULD KNOW, Built in Beta. Available at: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (Accessed: 30 June 2021).

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1986). Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Terjemahan. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga,

HJelle, L.A., Ziegler, D.J. (1992). Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications. New York: McGraw-Hill Book Company. ISBN 9780071126403

Hofstede, G. (1983), The Culture Relativity of Organizational Practice and Theories.

Hughes, R. L., Ginnet, R. C. and Curphy, G. L. (2006) 'Leadership: Enhancing the Lesson of Experience', in. New York: McGraw-Hill.

Jones, G. R. and George, J. M. (2003) Essentials Of Contemporary Management. Singapore: McGraw Hill.

Juariyah, L. and Adi, S. S. (2017) 'Pengujian Teori Motivasi Determinasi Diri (Self Determination Theory), *Ekonomi Bisnis*, 22(2), pp. 143–150.

Judge, T. A. et al. (2007) 'Self-Efficacy and Work-Related Performance : The Integral Role of Individual Self-Efficacy and Work-Related Performance :

The Integral Role of Individual Differences, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp. 107–126. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.107.

Jungert, T. and Koestner, R. F. (2013) ‘Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers Motivation and Self-Efficacy’, *The Journal of Social Psychology*, 153(6), pp. 651–666.

Kalu, A. K. (2010) National Culture and Leadership: Followers’ Preference of Transformational or Transactional Leadership in A Power Distance Culture. Capella University.

Kamaludin, K., Setyaningsih, S. and Yusuf, A. E. (2019) ‘Peningkatan Efektivitas Manajemen Pembelajaran Guru melalui Pengembangan Budaya Kerja dan Komitmen Organisasi’, *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN*, 7(1), pp. 731–739.

Keller, R. T. (2006) ‘Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitute for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance’, *Journal of Applied Psychology*, 91(01), pp. 202–210.

Kharim, R. Al (2014) Gaya Kepemimpinan Managerial Grid, Gooyaabi Templates. Available at: <http://www.indopubadmi.com/2014/12/gaya-kepemimpinan-managerial-grid.html>.

Koontz, H., O’Donnell, C. and Weihrich, H. (1996) *Manajemen*, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Kopelman, R. E., Prottas, D. J. and Falk, D. W. (2010) ‘Construct validation of a Theory X/Y behavior scale, Leadership and Organization Development Journal’, 31(2), pp. 120–135. doi: 10.1108/01437731011024385.

Kreitner, R. and Kinicki, A. (2010) *Organizational Behavior*. 9th Ed. New York: McGraw-Hill.

Lambright, K. T. (2010) ‘An update of a classic: Applying expectancy theory to understand contracted provider motivation’, *Administration and Society*, 42(4), pp. 375–403. doi: 10.1177/0095399710362714.

Langton, N. and Robbins, S. P. (2016) *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Pearson Canada Inc. doi: 10.4324/9780429279560.

Latham, G. P. (2003) 'Goal setting: A five-step approach to behavior change, *Organizational Dynamics*, 32(3), pp. 309–318. doi: 10.1016/S0090-2616(03)00028-7.

Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002) 'Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, *American Psychologist*, 57(9), pp. 705–717. doi: 10.1037/0003-066X.57.9.705.

Lockwood, N.R. (2007). Levering Employee Engagement For Competitive Advantage. *Journal Of Human Resources Management*.

Lunenburg, F. C. (2011) 'Goal-Setting Theory of Motivation, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), pp. 1–6.

Lunenburg, F. C. (2011) 'Leadership versus Management: A Key Distinction- At Least in Theory', *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(01).

Luthans (2006) Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). 10th edn. Yogyakarta: Andi.

Mahyuddin, M. et al. (2021) Teori Organisasi. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Manahan P. Tampubolon (2020) Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi. Jakarta: Mitra Wacana Media Jakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu, (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2012). Evaluasi Kinerja SDM, cetakan keenam. Bandung : Refika Aditama.

Marsudi , A.S. dan Imam Ghazali. (2001). Pengaruh Patisipasi Penganggaran, Job relevant Information (JRI), dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *JAAI*, Desember : 101-129.

Mashlow, A. H. (1954) Motivation and Personality. Harper and Row, New York, USA.

Miner, J. B. (2005) Essentials Theories of Motivation and Leadership. M.E.Sharpe, London, England.

Moekijat. (2009). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Bandung: Mandar Maju.

Morissan (2014) TEORI KOMUNIKASI, Individu Hingga Massa. Pertama. Jakarta: KENCANA.

Mulyana, D. (2002). Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari. H, Prof,Dr, (2000) Manajemen Sumber Daya Manusia, Gajah Mada University Press, Yogyakart

Nikolaou, Ioannis & Robertson, Ivan. (2001). The five factor model of personality and work behavior in Greece. European Journal of work and organizational psychology. Doi.org/10.1080/13594320143000618

Northouse, P. G. (2013) Kepemimpinan: Teori dan Praktik (Alih Bahasa: Ati Cahyani). Edisi Keen. Jakarta: Indeks.

Nurhadi, Z. F. (2017) Teori Komunikasi Kontemporer. 1st edn. Jakarta: KENCANA.

Prijat, P. and Bagga, S. (2014) 'Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation - An evaluation, International Research Journal of Business and Management, 7(9), pp. 1-8.

Poerwadarminta. (2006). Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka.

Priadana, S. and Hadian, D. (2013) Paradigma Kepemimpinan di Indonesia. Edited by Adang. Bandung: Logoz Publishing.

Priyono (2011) Buku Pengantar Manajemen Strategi. Sidoarjo: Zifatama Publishing. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/304748841>.

Purnomo, E. and Saragih, H. J. R. (2016) Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Yayasan Nusantara Bangun Jaya.

Putra, F. D. (2016) Teori-Teori Komunikasi Konflik. 1st edn. Malang: Universitas Brawijaya Press. Available at: 978-602-203-966-2.

Revida, E. et al. (2021) Manajemen Perkantoran. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Richard. L. 2002. Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu. Erlangga. Jakarta.

Rivai, V and Mulyadi. (2012). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Press.

Robbins, S. P. (2002) Essentials of Organizational Behavior (7th Edition). Prentice Hall, New Jersey, USA.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). Manajemen. Jilid 2, Edisi ke 7. Edisi. Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2014) Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education, Inc, USA: Pearson Education, Inc.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2017) Organizational Behavior. New York City, USA: Pearson Education, Inc.

Robbins, Stephen.P, (2001), Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenallindo, Jakarta

Robert E. Quinn, K. S. C. (1980) CULTURE TYPOLOGY, Quinn Association. Available at: https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology (Accessed: 30 June 2021).

Robert L, Mathis-John H. Jackson, (2009) "Human Resource Management" Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta, Salemba Empat,)

Robert L. Mathis dan John H. Jackson, (2011) Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta, Salemba Empat,)

Robert Lloyd and Daniel Mertens (2018) 'Expecting More Out of Expectancy Theory History Urges Inclusion of the Social Context, International Management Review, 14(1), pp. 28–42. Available at: www.americanscholarspress.us.

Romli, K. (2014) Komunikasi Organisasi Lengkap. Revisi. Jakarta: Gramedia.

Rosidi. (2000). Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Juni: 1-15.

Rosidi. (2000). Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Juni: 1-15.

Rowe, D. A. et al. (2017) 'Effects of goal-setting instruction on academic engagement for students at risk, Career Development and Transition for Exceptional Individuals, 40(1), pp. 25–35. doi: 10.1177/2165143416678175.

Rubiati (2016). Motivation and Morale in industry. STAIN Ponorogo, Ponorogo.

Rubiati. (2016a). Manajemen Partisipatif warga sekolah dalam pengembangan budaya religius. *Muslim Heritage*, 1(2).

Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000) ‘Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1), pp. 68–78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68.

Sahlan, A. (2010b). Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi. Malang UIN Malang Press

Samsudin, S. (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga, Bandung: CV Pustaka Setia. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Sari, S. P. (2012). “Manfaat Kelompok Dalam Organisasi”. Tersedia [online] <https://suryapuspita.wordpress.com/2012/04/28/manfaat-kelompok-dalam-organisasi/> Diakses, 28 April 2012.

Sayekti, F., L.E. Wijayanti, dan P. Iriana. (2002). Pengaruh Informasi Job Relevan dan Desentralisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Kompak, Januari

Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Shaw, M. E (1981). *The Psychology of Small Group Behavior*. New York : Harper Collins.

Siagian, P.Sondang (2003). Manajemen Sumberdaya Manusia (Cetakan V). Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sides, J. D. and Cuevas, J. A. (2020) ‘Effect of goal setting for motivation, self-efficacy, and performance in elementary mathematics, *International Journal of Instruction*, 13(4), pp. 1–16. doi: 10.29333/iji.2020.1341a.

Sigit, Soehardi. (2003). Perilaku Organisasional. Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa. Yogyakarta.

Siswanto, B. (2013). *Pengantar Manajemen*, Cetakan Ke-9. Jakarta: Bumi Aksara.

Soelaeman, S. S. dan S. (1964) SETANGKAI Bunga Sosiologi. 2nd edn. Jakarta: Universitas Indonesia Fakultas Ekonomi.

Sondang P. Siagian. (2007). Teori Pengembangan Organisasi. Bumi Aksara. Jakarta.

Stajkovic, A. D. and Luthans, F. (1998) 'Self-Efficacy and Work-Related Performance : A Meta-Analysis, Psychological Bulletin, 124(2), pp. 240–261.

Steers, R. M., Mowday, R. T. and Shapiro, D. L. (2004) 'The future of work motivation theory, Academy of Management Review, 29(3), pp. 379–387. doi: 10.5465/AMR.2004.13670978.

Stewart, J., Harte, V. and Sambrook, S. (2011) 'What is theory?', Journal of European Industrial Training, 35(3), pp. 221–229. doi: 10.1108/03090591111120386.

Stone, A. G. (2004) 'Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus', The Leadership & Organization Development Journal, 25(04), pp. 349–361.

Stoner, J. A. F. (1992) Manajemen, Jilid 1 (Alih Bahasa : Alfonsus Sirait). Jakarta: Erlangga.

Sudarmo, I. G. (2000). Manajemen. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE UGM.

Suherman, A. (2020) Buku Ajar Teori Teori Komunikasi. 1st edn. Yogyakarta: deepublish.

Sule, E. T. dan Kurniawan, S. (2009) Pengantar Manajemen. Edisi Pert. Jakarta: Kencana. Available at: www.prenadamedia.com.

Sultra Rustan, A. and Hakki, N. (2017) Pengantar Ilmu Komunikasi. 1st edn. Yogyakarta: deepublish.

Supartha, W. gede and Sintaasih, D. K. (2017) Pengantar perilaku Organisasi; Teori, kasus dan Aplikasi penelitian, Universitaa Udayana. Denpasar-Bali: CV. Setia Bakti Penatih Denpasar Timur. Available at: https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pendidikan_1_dir/b9ca64feeb1d962d5d06f51ea4d7577b.pdf.

Supartha, W.G. dan Sintaasih, D.K., (2017). Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Alikasi penelitian, CV Setia Bakti, Denpasar Bali.

Supriono. S. dan Achmad Sapari. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jawa Timur) SIC

Suryabrata, Sumadi. (2012). *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Suryani, N. K., dkk. (2019). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Bali: NILACAKRATM.

Tafvelin, S. (2013) *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden: Print and Media Umea.

Tampubolon, M. (2004). *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Tanjung, R. et al. (2021) *Organisasi dan Manajemen*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Thoha, M. (2007). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Tilaar, H. A.(2011).*Managemen Pendidikan Nasional*. Bandung: RemajaRosda Karya

Toha, M. (2019) *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT. ke-20, Raja Grafindo Persada. ke-20. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Trottier, T. (2008) ‘Examining the Nature and Significance of Leadership in Goverment Organizations’, *Public Administration Review*, 68(02), pp. 319–333.

University of Minnesota (2017) *Organizational Behavior*. 1st edn. MINNEAPOLIS: M Libraries Publishing.

Uysal and Genç (2017) ‘Maslow S Hierarchy of Needs in 21St Century : the Examination of, Researches on Science and Art in 21st Century Turkey, (April 2018), pp. 211–227.

Wibowo (2013) *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Widyanti, R., & Basuki, M. S. (2021). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep)* Jilid 1 (Vol. 207). Media Sains Indonesia

Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.

Winardi (2000) Kepemimpinan dalam Manajemen. Cetakan Ke. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Winardi, J. (2009). Manajemen Perilaku Organisasi, Cetakan. Ke-3, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Winkel, WS. (1997). Bimbingan Konseling di Institusi Pendidikan. Edisi Revisi. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia

Wiryanto. (2005). Pengantar Ilmu Komunikasi. Jakarta: Grasindo.

World Health Organization (2003) Pelatihan Keterampilan Manajerial SPMK. SEA – NURS. Jakarta: 2003.

Wursanto, I. (2009). Dasar-Dasar Ilmu Organisasi, Lingkungan Kerja Pegawai. Yogyakarta: Andi.

Yantoawaludin. (2012). “Kelompok Dalam Organisasi”. Tersedia [online]. <https://selalucintaindonesia.wordpress.com/2012/04/30/kelompok-dalam-organisasi/> Diakses, 30 April 2012..

Yasir, D. (2020) Pengantar Ilmu Komunikasi. Pertama. Yogyakarta: deepublish.

Yohe, S. (2021) Moderating Factors In Participative Management, Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. <Http://www.sbaer.uca.edu/research/allied/2003/organization/new/09.pdf>. 2003 di Akses tanggal 22 Juni 2021.

Yukl, G. A. (2001) Leadership in Organization. 5tn Ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Zainal, V. R., Hadad, M. D. and Ramly, M. (2017) Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. 4th edn. Jakarta: Rajawali Pers.

Zuchdi, D. (2,08). Humanisasi Pendidikan: Menemukan kembali pendidikan yang manusiawi. Jakarta: Bumi Aksara.

Biodata Penulis



Syafrida Hafni Sahir lahir di Medan, menyelesaikan pendidikan Doktoral pada tahun 2010 di University Malaya di Kuala Lumpur -Malaysia. Saat ini aktif mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (S1), Pascasarjana (S2 dan S3) Universitas Medan Area. Aktif menulis di Komunitas Yayasan Kita Menulis sejak tahun 2019 dan buku Manajemen komunikasi Pemasaran merupakan karya kolaborasi ke 14 dan 2 buah buku mandiri



Arin Tentrem Mawati, S.Pd., M.M.Pd. Sarjana Pendidikan Kimia dari IKIP Yogyakarta (UNY), Magister Manajemen Pendidikan dari Universitas Islam Nusantara Bandung dan sekarang sedang kuliah di Program Doktor Ilmu Pendidikan di Universitas Islam Nusantara Bandung. Penulis pernah menjadi kepala sekolah salah satu SMA swasta di Kabupaten Bandung. Penulis adalah Guru Kimia di SMAN 24 Bandung.



Ir. Abdurrozzaq Hasibuan, MT., IPM Lahir di Medan. Lulus dari Politeknik Universitas Syiah Kuala Lhokseumawe, Diploma III (D-III), Jurusan Teknik Mesin, Program Studi Produksi, pada tahun 1992; Gelar Sarjana Teknik (S-1), (Insinyur) Industri diperoleh dari Institut Teknologi Medan (ITM) Medan pada tahun 1997; dan Gelar Magister Teknik (S-2) Program Studi Teknik Industri dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya pada tahun 2001. Mengikuti Pendidikan Dasar Keprajuritan (MENWA) di Banda Aceh; Dosen

Tetap Yayasan Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri Medan. Jabatan yang pernah dipegang Centre for Health Services (Pusat Kajian Layanan Kesehatan) dan K3 sebagai Bendahara tahun 2006 s.d 2010, Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) sebagai Sekretaris Eksekutif tahun 2008 s.d 2009, Peneliti di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara Bidang Sumber Daya Alam dan Maritim, Tenaga Ahli 2009 s.d 2011, BAPPEDA Kota Medan (Menyusun Master Plan Sosbud Kota Medan), Tenaga Ahli tahun 2009 s.d 2010, Tim Seleksi Anggota Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) Periode Tahun 2009 s.d 2014, pada tahun 2009 s.d 2014 sebagai Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU). Tahun 2008 s.d 2010 Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Islam Sumatera Utara (UISU), Tahun 2010 s.d 2016 Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAA-K) UISU, Tahun 2019 Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU). Menulis Buku sejak tahun 2010 sampai sekarang.



Nenny Ika Putri Simarmata lahir di Tarutung, pada 16 Agustus 1982. Ia menyelesaikan S-1 di Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara (USU), S-2 Psikologi di Universitas Indonesia, serta S3 Ilmu Psikologi di Universitas Padjadjaran Bandung pada tahun 2019. Ika merupakan anak pertama dari pasangan Pdt. Willem TP Simarmata, MA (ayah) dan Lersiani Purba (ibu). Ia telah menikah dengan Allan Victor Pakpahan, ST serta dikaruniai tiga (3) orang anak yaitu Sascha

Pakpahan, Celine Pakpahan dan Michael Pakpahan. Sejak tahun 2005, Ika menjadi staf pengajar tetap di Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen, Medan- Sumatera Utara dan saat ini menjabat sebagai Dekan di Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen periode 2020-2024. Ia aktif sebagai Psikolog Industri dan Organisasi yang melakukan kegiatan seleksi dan rekrutmen, konseling bagi karyawan, pelatihan serta pengembangan organisasi.



Mochamad Sugiarto,SPt.,MM.,PhD lahir di Kudus pada tanggal 11 Mei 1973. Penulis menyelesaikan kuliah sarjana (S1/SPt) dan mendapat gelar Sarjana Peternakan di Fakultas Peternakan UNSOED pada Januari 1997. Pada Februari 1997, penulis menjadi dosen tetap di Bagian Sosial Ekonomi, Fakultas Peternakan UNSOED. Pada tahun 1999-2001 mengikuti Program Magister of Management (S2/MM) pada College of Economic and Management, University of the Philippines Los Banos (UPLB). Pada tahun 2003-2006 mengikuti Program Doktor (S3/PhD) pada Department of Community Development, College of Public Affair, University of the Philippines Los Banos (UPLB). Penulis pernah melaksanakan tugas sebagai Ketua Laboratorium Ekonomi Peternakan Fakultas Peternakan UNSOED, Sekretaris Program S2 Peternakan Fakultas Peternakan UNSOED, Ketua Program S2 Penyuluhan Pertanian, Pascasarjana UNSOED. Saat ini penulis diberikan tugas sebagai Ketua Unit Layanan Terpadu (ULT) UNSOED dan Tim Perencanaan, Pengembangan, dan Monev UNSOED. Di luar kampus, penulis aktif sebagai Sekretaris Jenderal Perhimpunan Ilmuwan Sosial Ekonomi Peternakan Indonesia (PERSEPSI) periode 2017-2021.



Dr. H. Cecep S, Drs, M.Pd Ia dilahirkan 1970 di Karawang Jawa Barat, terlahir sebagai anak pertama dari 7 bersaudara dari Pasangan H.Ulis Sundulusi dan Hj. Napsiah. Menikah pada tahun 1993 dengan Bidan Hj.Mulyati,AM.Keb dikarunia dua anak perempuan yaitu Indri Mulyawati,AM.Keb dan dr. Nila Amalina Hanifah

Riwayat Pendidikan yang pernah ditempuh yaitu: tahun 1993 menamatkan pendikan S-1(Strata1) di

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) “SGD” Bandung, Tahun 2007 menyelesaikan S-2 (Pascasarjana) Program Manajemen Pendidikan (MP) di Universitas Negeri Jakarta (UNJ), S-3 pada tahun 2018 memperoleh gelar Doktor Ilmu Pendidikan di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung.

Riwayat pekerjaan Pada tahun 2005 diangkat menjadi Guru PNS di MAN 2 Kabupaten Karawang , pada tahun 2009 diangkat menjadi Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum sejak tahun 2014 kemudian diangkat menjadi Pengawas Pendidikan Madrasah pada lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Karawang sampai sekarang. Menjadi Asessor BAP S/M Provinsi Jawa Barat. Menjadi dosen Pascasarjana di IAI N Laa Roiba dan Dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT Rakeyan Santang) Karawang

Karrya Ilmiah Yang pernah Dibuat

Beberapa Jurnal Ilmiah ; -Manajemen Supervisi Akademik dalam peningkatan kinerja guru(2018; Manajemen pelayanan prima dalam meningkatkan kepuasan mahasiswa terhadap layanan pembelajaran(2019); Buku Strategi Pembelajaran, Buku Perencanaa pendidikan, Buku Manajemen Pendidikan (2021) banyak karya ilmiah lainnya.



Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis di Medsos, Buku Referensi yang telah dihasilkan sebanyak 67 buku secara kolaboratif dan melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat

dan Daerah Sumut, Organisasi kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan PMS Kota Medan. Email: arman_prb@yahoo.com



Hijrayanti Sari, S.Sos, M.I.Kom : putri ke enam dari 8 bersaudara ini lahir pada tanggal 7 Januari 1986 di Benteng Kepulauan Selayar Sulawesi Selatan. Menyelesaikan jenjang S1 Bimbingan dan Penyuluhan Islam di Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, dan melanjutkan ke jenjang berikutnya di Universitas Hasanuddin dengan jurusan Ilmu Komunikasi. Saat ini tercatat sebagai pengajar dan peneliti di STIBA Makassar. Selain sebagai

dosen dan peneliti, aktifitas sehari-hari juga bekerja sebagai Humas Muslimah Wahdah Islamiyah



Rahman Tanjung lahir di Karawang 12 Januari 1981. Menikah dengan Neng Sri Ekawati dan saat ini dikaruniai 2 anak, Azka dan Azkia. Penulis saat ini bekerja sebagai Widyaaiswara Ahli Madya pada BPSDM Kabupaten Karawang dan juga aktif mengajar di STIT Rakeyan Santang Karawang.

Menamatkan pendidikan dasar di SDN Nagasari VII Karawang, jenjang menengah pertama di SMPN 2 Karawang, menengah atas di SMAN 1 Karawang dan melanjutkan Pendidikan jenjang sarjana di Fakultas Ekonomi Jurusan

Manajemen UNSOED Purwokerto, kemudian S2 Magister Manajemen dengan konsentrasi MSDM di STIE Kampus Ungu Jakarta dan saat ini sedang menempuh studi doktoral (S3) di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung.

Penulis sudah menghasilkan beberapa judul buku di antaranya : buku Manajemen Strategi, Manajemen Mitigasi Bencana, SIM dan Bisnis, Kewirausahaan, Komunikasi Pemasaran dan Teori Organisasi. Saat ini penulis aktif menulis jurnal ilmiah nasional maupun internasional.



Nurma Fitrianna lahir di Jayapura, pada 06 Agustus 1989. Ia tercatat sebagai lulusan dari Magister Sains Manajemen (MSM) dari Universitas Airlangga Surabaya. Wanita yang kerap disapa Nurma ini adalah anak dari pasangan H. Moch. Djunaedi, S.E. (ayah) dan Hj. Iriani (ibu). Nurma Fitrianna adalah anak pertama dari tiga bersaudara. Dari kedua adiknya yang lebih menyukai dunia tulis menulis dan membaca adalah sang kakak. Ia bahkan bisa menghabiskan dua sampai tiga tiap harinya, termasuk komik. Dari hobinya yang senang membaca tersebut, terkadang ia tuangkan ke dalam buku tulis lalu ia tulis kembali apa yang sudah ia baca. Hobi membaca ini sudah turun temurun dari darah sang ayah dan ibu serta neneknya dahulu. Namun untuk darah tulis menulis sama sekali tidak ada darah dari ayah maupun ibunya, ia belajar secara otodidak dan terus berlatih. Ayahnya hanya seorang pensiunan BUMN dan Ibunya juga seorang pensiunan BUMN, tidak membuat Nurma menjadi berleha-leha saja tanpa ada usaha untuk meraih apa yang ia inginkan. Hingga setelah lulus dari SMA Al Falah Surabaya, ia melanjutkan kuliah S1 di Psikologi Universitas Surabaya dengan mengambil Laboratorium Perkembangan. Setelah jeda dua tahun tepatnya pada 2014 Nurma kembali mengenyam pendidikan S2 di Magister Sains Manajemen Universitas Airlangga Surabaya dengan mengambil konsentrasi Human Resources Management (HRM). Selama jeda dua tahun tersebut, ia diminta tolong oleh dosen S1nya untuk bekerja sebagai tester dan membantu seniornya yang memiliki biro konsultasi sendiri untuk ikut bergabung menjadi tester pula. Kemudian setelah lulus dari S2, kurang lebih 1,5 tahun Nurma bekerja di salah satu perusahaan swasta yang ada di Surabaya. Selang waktu tersebut, Nurma kembali mendapatkan kerja di salah satu tempat

konsultan yang bergerak di bidang ekonomi dan kebijakan publik yang ada di Surabaya. Hingga akhirnya ia mengikuti tes CPNS 2018 dan akhirnya lolos hingga sekarang ia bekerja sebagai salah satu dosen di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Nurma bekerja di sana sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Selain mengajar di kampus tersebut, ia juga tergabung dalam kepengurusan Rumah Jurnal FEBI di IAIN Ponorogo. Ia mengurus jurnal dari Jurusan Manajemen Zakat dan Wakaf. Sudah hampir setengah tahun ia menjadi pengurus dalam Rumah Jurnal FEBI tersebut. Kecintaannya terhadap dunia ekonomi dan manajemen yang sudah dimulai sejak studi di bangku kuliah. Saat menyelesaikan S2 Universitas Airlangga dengan mengambil jurusan Magister Sains Manajemen, Nurma mengambil konsentrasi pada kajian seputar Human Resources Management (HRM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Tesisnya yang berjudul Transformational Leadership and Commitment to Change: Dimediasi oleh Readiness for Change (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur) mendapat apresiasi untuk dimasukkan ke dalam salah satu jurnal milik FIM (Forum Ilmuan Manajemen) yakni Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia (JMBI). Buku Pengembangan Budaya adalah buku kedua yang ia tulis setelah buku yang pertama tentang Metode Penelitian Ekonomi. Buku pertama sudah terbit pada 2021 juga tepatnya bulan Mei. Suatu pengalaman baru bagi saya dalam dunia literasi khususnya. Semoga selanjutnya akan ada tulisan-tulisan lagi dari saya dan tidak pernah berhenti belajar sampai kapanpun di bidang literasi. Aamiin..



Dr. Darwin Lie, S.E., M.M., Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

PENGEMBANGAN DAN BUDAYA ORGANISASI

Organisasi adalah merupakan suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama-sama secara efisien dan efektif melalui kegiatan yang telah ditentukan secara sistematis dan di dalamnya ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam mencapai tujuan. Pengertian organisasi secara umum adalah tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Buku ini terdiri dari 11 (sebelas) bab, yaitu :

- Bab 1 Perilaku Budaya Dan Organisasi
- Bab 2 Pendekatan Dan Ruang Lingkup Perilaku Organisasi
- Bab 3 Hubungan Individu Dan Retensinya
- Bab 4 Kepribadian Dan Tipologi Pekerjaan
- Bab 5 Teori Motivasi Kerja
- Bab 6 Membangun Manajemen Partisipatif
- Bab 7 Kelompok Dalam Organisasi
- Bab 8 Teori Komunikasi
- Bab 9 Kepemimpinan Dan Manajemen
- Bab 10 Kepemimpinan Transformasional
- Bab 11 Kepemimpinan Dan Kekuasaan



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-342-162-1

