KEPEMIMPINAN & BUDAYA ORGANISASI



Syafrida Hafni Sahir • Unang Toto Handiman • Wa Ode Nur Ainun
Bonaraja Purba • Marto Silalahi • Mochamad Sugiarto
Marthinus Ismail • A. Nururrochman Hidayatulloh
Sukarman Purba • Eko Sudarmanto

KEPEMIMPINAN

&

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 Perlindungan 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).

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Syafrida Hafni Sahir, Unang Toto Handiman, Wa Ode Nur Ainun
Bonaraja Purba, Marto Silalahi, Mochamad Sugiarto
Marthinus Ismail, A. Nururrochman Hidayatulloh
Sukarman Purba, Eko Sudarmanto

Penerbit Yayasan Kita Menulis

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2022

Penulis:
Syafrida Hafni Sahir, Unang Toto Handiman, Wa Ode Nur Ainun
Bonaraja Purba, Marto Silalahi, Mochamad Sugiarto
Marthinus Ismail, A. Nururrochman Hidayatulloh
Sukarman Purba, Eko Sudarmanto

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.
Kepemimpinan dan Budaya Organisasi
Yayasan Kita Menulis, 2022
xiv; 160 hlm; 16 x 23 cm
ISBN: 978-623-342-409-7
Cetakan 1, Februari 2022
I. Kepemimpinan 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 rahmat dan karunia Allah SWT, Tuhan yang Maha Pengasih dan Penyayang, buku hasil karya kolaborasi dari beberapa penulis yang berjudul "Kepemimpinan dan Budaya Organisasi" atau juga sering disebut "Leadership and Organizational Culture" ini telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Semoga dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan menambah wawasan bagi semua pihak terutama para akademisi, praktisi dan pihak-pihak yang tertarik dalam pengembangan ilmu bidang manajemen. Buku ini terdiri dari beberapa bahasan yang cukup lengkap, mulai dari bahasan tentang Pendekatan dan Ruang Lingkup Perilaku dan Budaya Organisasi; Hubungan Individu Karyawan/ Organisasi dan Retensinya; Persepsi dan Penilaian Kinerja; Teori Motivasi kerja; Manajemen Partisipatif; Community dan Karakteristiknya; Kelompok dalam Organisasi; Teori Komunikasi; Kepemimpinan dan Manajemen; Kepemimpinan Transformasional; Teori konflik

Dengan bahasan yang lengkap ini, diharapkan kehadiran buku ini dapat menjadi salah satu rujukan dan referensi bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Kehadiran buku kolaborasi merupakan sebuah fenomena baru di bidang akademik. Sebagian pihak bahkan mengakui buku kolaborasi memiliki banyak kelebihan dan keunggulan, karena ditulis oleh beberapa penulis dengan latar belakang dan sudut pandang berbeda sehingga menghasilkan suatu karya yang unik dan kaya perspektif di dalamnya. Kami menyadari bahwa buku hasil karya kolaborasi ini masih banyak kelemahan dan kekurangan di dalamnya, untuk itu dengan senang hati dan secara terbuka kami menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga kehadiran buku ini membawa manfaat yang sebesar-besarnya serta dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang kajian ilmu manajemen.

Medan, Februari 2022
Tim Penulis

Daftar Isi

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

Bab 1 Pendekatan Dan Ruang Lingkup Perilaku Dan Budaya Organisasi
1.1 Pendahuluan 1
1.2 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi 2
1.2.1 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi 4
1.2.2 Peran Perilaku Organisasi 5
1.2.3 Tujuan Perilaku Organisasi 8
1.3 Budaya Organisasi 10
1.3.1 Jenis- Jenis Budaya Organisasi 10
1.3.2 Budaya Adhokrasi 11
1.3.3 Budaya Klan 12
1.3.4 Budaya Hierarki 13
1.3.5 Budaya Pasar 13
1.4 Memilih Budaya Organisasi 15
1.4.1 Peran Personalia Dalam Membentuk Budaya 16
1.4.2 Peran Personalia Menjadi Juara Perubahan 17
1.4.3 Peran Personalia Mengembangkan Dan Menerapkan Kebijakan .. 18

Bab 2 Hubungan Individu Karyawan/ Organisasi Dan Retensinya
2.1 Pendahuluan 19
2.2 Kemampuan Individu 22
2.3 Usaha Yang Dikeluarkan 24
2.3.1 Motivasi Kerja 24
2.3.2 Etos Kerja 24
2.3.3 Kehadiran 25
2.3.4 Desain Kerja 26
2.4 Dukungan Organisasi 27
2.4.1 Pelatihan Dan Pengembangan 28
2.4.2 Peralatan Dan Teknologi 28

2.4.3 Standar Kinerja 29
2.5 Pendekatan Untuk Memahami Motivasi 30
2.5.1 Teori Kebutuhan 30
2.5.2 Teori Dua Faktor 32
2.5.3 Teori Ekuitas 34
2.5.4 Teori Harapan 35
2.6 Komitmen Organisasi 36
2.7 Keterlibatan Karyawan 38
2.8 Retensi 40

Bab 3 Persepsi Dan Penilaian Kinerja
3.1 Pendahuluan 45
3.2 Definisi Persepsi 46
3.3 Proses Terjadinya Persepsi 47
3.4 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Persepsi 48
3.5 Jenis – Jenis Persepsi 52
3.6 Penilaian Kinerja 54
3.6.1 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penilaian Kinerja 55
3.6.2 Proses Penilaian Kinerja 57

Bab 4 Teori Motivasi Kerja
4.1 Pendahuluan 59
4.2 Aspek-Aspek Motivasi Kerja 61
4.3 Faktor-Faktor Motivasi Kerja 63
4.4 Pendorong Motivasi Kerja 64
4.4.1 Faktor Pendorong Motivasi Kerja 65
4.4.2 Pendekatan Dalam Motivasi Kerja 66
4.4.3 Tantangan Dalam Memotivasi 67
4.4.4 Alat-Alat Motivasi Kerja 68
4.4.5 Indikator Motivasi Kerja 68

Bab 5 Manajemen Partisipatif
5.1 Pendahuluan 69
5.2 Pengertian Manajemen Partisipatif 71
5.3 Keberadaan Manajemen Partisipatif 74
5.4 Tujuan Dan Manfaat Pelaksanaan Manajemen Partisipatif 76

Bab 6 Community Dan Karakteristiknya
6.1 Pendahuluan 81
6.2.1 Masyarakat/Komunitas 83
6.2.2 Karakteristik Masyarakat 85
6.3 Masyarakat Dan Kepemimpinan 88

Bab 7 Teori Komunikasi
7.1 Pendahuluan 93
7.2 Pengertian Komunikasi 94
7.3 Elemen Proses Komunikasi 95
7.4 Tingkatan Komunikasi 96
7.5 Teori Komunikasi 97

Bab 8 Kepemimpinan Dan Manajemen
8.1 Pendahuluan 101
8.2 Kepemimpinan 104
8.3 Manajemen 108
8.4 Sintesa Kepemimpinan Dan Manajemen: Relasi Dan Kontemplasi 111

Bab 9 Kepemimpinan Transformasional
9.1 Pendahuluan 113
9.2 Konsep Dari Kepemimpinan Transformasional 115
9.3 Peran Dan Fungsi Kepemimpinan Transformasional 118
9.4 Keberhasilan Menjadi Pemimpin Transformasional 120
9.5 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional 122
9.6 Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional 125

Bab 10 Teori Konflik
10.1 Pendahuluan 127
11.2 Konflik Dan Manajemen Konflik 128
11.2.1 Definisi 128
11.2.2 Faktor-Faktor Dan Teori Utama Penyebab Konflik 130
11.2.3 Tujuan Manajemen Konflik 133
11.2.4 Tipe Manajemen Konflik 136
11.2.5 Tingkatan Konflik 137

Daftar Pustaka 139
Biodata Penulis 155

Daftar Gambar

Gambar 1.1. Scope of Organizational Behaviour.....5
Gambar 1.2: Tipe Budaya Organisasi 11
Gambar 1.3: Panduan Pemimpin untuk Budaya Perusahaan.....15
Gambar 2.1: Maslow's Hiearchy of Needs.....30
Gambar 3.1: Proses terjadinya persepsi 48
Gambar 3.2: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi Individu 51
Gambar 3.3: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja.....56

Daftar Tabel

Tabel 6.1: Definisi Masyarakat.....84
Tabel 8.1: Diferensiasi Manajemen dan Kepemimpinan 102
Tabel 8.2: Komparasi Dasar Kepemimpinan dan Manajemen.....108
Tabel 9.1: Karakteristik Kepemimpinan Transformasional 125
Tabel 9.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....126

Bab 1

Pendekatan dan Ruang Lingkup Perilaku dan Budaya Organisasi

1.1 Pendahuluan

Perilaku organisasi merupakan sebuah proses mempelajari dan memahami perilaku individu dalam organisasi. Proses manajemen ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pemahaman dan pengendalian perilaku manusia. Melalui perilaku organisasi, perusahaan dapat memahami perilaku orang-orang yang menjadi tim untuk mencapai tujuan. Ketika perilaku dapat dipahami, akan lebih mudah untuk memengaruhi dan memotivasi mereka menuju pencapaian tujuan. Semua perilaku yang ada di dalam organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Budaya merupakan DNA suatu organisasi dan sangat tertanam dalam nilai, asumsi, perilaku, dan sikap orang-orang di dalamnya. Budaya organisasi merupakan perekat yang membuat organisasi memiliki ciri khas. Ketika budaya organisasi selaras dengan tujuan, strategi, dan sasaran bisnis perusahaan, hal ini akan mempercepat pertumbuhan organisasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi risiko, dan membangun merek. Tetapi jika tidak, karyawan tidak akan merasa terhubung dengan pekerjaannya. Mereka tidak produktif berakibat pada kehilangan target pendapatannya. Dan

transformasi mungkin menjadi lebih sulit untuk dapat dilakukan (Korn Ferry, 2021).

Untuk mempertahankan perubahan perilaku dalam skala besar perlu diciptakan pengalaman yang mendorong perubahan pola pikir, memicu keinginan untuk melakukan sesuatu secara berbeda dan energi. Dibutuhkan budaya kerja secara proaktif dan reaktif untuk memfasilitasi transformasi, sehingga dapat mendukung CEO, dan CHRO mengetahui kesehatan budaya perusahaan untuk memastikannya berhasil. Pemahaman mendalam tentang perilaku manusia, menjadi basis data wawasan organisasi berhubungan dengan pengalaman karyawan, dan kemampuan organisasi untuk mendesain ulang sistem operasional yang lengkap. Ketika budaya organisasi sudah diketahui dengan benar, maka aturan yang lain akan mudah untuk disusun.

Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada cara perusahaan mendekati pekerjaan dan bisnis, mereknya, dan apakah ia mencapai tujuan organisasinya. Dengan pengetahuan tentang berbagai jenis budaya organisasi, dapat dipahami jenis apa yang ingin dimiliki oleh organisasi dan apa yang perlu diubah untuk mencapainya.

Pemimpin perusahaan sadar bahwa karyawan adalah pemberi pengaruh dan agen perubahan dalam membentuk budaya organisasi. Yang terpenting, Departemen personalia harus memahami inisiatif apa yang paling bermanfaat bagi organisasinya berdasarkan budaya organisasi saat ini atau budaya yang dicita-citakan organisasinya.

1.2 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi (PO) dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi dan pengelolaan perilaku manusia baik secara individu maupun kelompok yang terjadi dalam suatu organisasi.

Tiga elemen organisasi internal yaitu, orang, teknologi dan struktur dan elemen keempat, yaitu sistem sosial eksternal dapat diambil sebagai ruang lingkup PO

1. Orang

   Orang-orang membentuk sistem sosial internal organisasi. Mereka terdiri dari individu dan kelompok. Kelompok bisa besar atau kecil, formal atau informal, resmi atau tidak resmi. Mereka dinamis.

Mereka terbentuk, berubah dan bubar. Orang adalah makhluk hidup, berpikir dan merasa yang menciptakan organisasi dan berusaha mencapai tujuan dan sasaran. Jadi, organisasi ada untuk melayani masyarakat dan bukan masyarakat ada untuk melayani organisasi.

2. Struktur

   Struktur mendefinisikan satu-satunya hubungan orang-orang dalam suatu organisasi. Orang yang berbeda dalam suatu organisasi diberikan peran yang berbeda dan mereka memiliki hubungan tertentu dengan orang lain. Ini mengarah pada pembagian kerja sehingga orang dapat melakukan tugas atau pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Semua begitu terkait satu sama lain untuk mencapai tujuan secara terkoordinasi. Jadi, struktur berkaitan dengan kekuasaan dan tugas. Seseorang memiliki otoritas dan yang lain memiliki kewajiban untuk mematuhinya.

3. Teknologi

   Teknologi memberikan kondisi fisik dan ekonomi di mana orang bekerja. Sifat teknologi sangat tergantung pada sifat organisasi dan memengaruhi pekerjaan atau kondisi kerja. Dengan demikian, teknologi membawa efektivitas dan sekaligus membatasi manusia dalam berbagai hal.

4. Sistem Sosial

   Sistem sosial menyediakan lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi. Ini memengaruhi sikap orang, kondisi kerja mereka dan di atas segalanya memberikan persaingan untuk sumber daya dan kekuasaan.

   Perilaku Organisasi (PO) adalah studi tentang perilaku manusia di tempat kerja dalam organisasi. Dengan demikian, ruang lingkup P.O. meliputi studi Perilaku Individu, Perilaku Antar Individu Kelompok dan Perilaku Kelompok. Mari kita renungkan secara singkat aspek apa yang dicakup oleh ketiganya.

1.2.1 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Ruang lingkup PO mengintegrasikan 3 konsep masing-masing:

1. Perilaku Individu
   Perilaku individu mempelajari mengenai kepribadian individu, pembelajaran, sikap, motivasi, dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, kita berinteraksi dengan orang lain untuk mempelajari tentang mereka dan membuat persepsi kita tentang mereka.
   Contoh: Putaran wawancara pribadi dilakukan untuk berinteraksi dengan kandidat untuk memeriksa keterampilan mereka, selain yang disebutkan dalam resume.
2. Perilaku Antar Individu
   Perilaku antar individu mempelajari apa yang dilakukan melalui komunikasi antara karyawan di antara mereka sendiri dan bawahan mereka, memahami kualitas kepemimpinan orang, dinamika kelompok, konflik kelompok, kekuasaan dan politik.
   Contoh: Rapat untuk memutuskan daftar anggota dewan baru.
3. Perilaku Kelompok
   Perilaku kelompok mempelajari pembentukan organisasi, struktur organisasi dan efektivitas organisasi. Upaya kelompok yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi adalah perilaku kelompok. Singkatnya, ini adalah cara bagaimana suatu kelompok berperilaku.
4. Contoh: Sepak bola, rally dll
   Keterkaitan antara masing-masing elemen dapat dilihat dalam gambar 1.1: Scope of Organizational Behaviour, berikut:



Gambar 1.1: Scope of Organizational Behaviour (Ojha, 2018)

1.2.2 Peran Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi, yaitu:

1. Meningkatkan Kepuasan Karyawan
   Perilaku organisasi berkaitan erat dengan pemahaman sifat orang-orang yang bergabung di dalam organisasi. Hal ini dapat menjadi tolok ukur bagi orang/pihak yang memiliki hubungan dengan organisasi. Juga membantu pengusaha dalam memperlakukan karyawannya dengan baik dan menyediakan fasilitas yang lebih baik bagi mereka. Pimpinan organisasi dapat mengatur dan mengawasi karyawan menyesuaikan sifatnya. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pekerjaan sesuai dengan kompetensi, minat dan bakatnya. Karyawan akan memperoleh penghargaan (reward) berdasarkan kinerjanya. Sehingga tingkat kepuasan karyawan akan meningkat
2. Kurangi Kemungkinan Konflik
   Konflik berbahaya bagi keberhasilan fungsi dan pertumbuhan suatu organisasi. Setiap bisnis bertujuan untuk menghindari konflik dengan karyawannya. Perilaku organisasi membantu dalam mengembangkan hubungan yang lebih baik antara karyawan dan juga antara majikan

dan karyawan. Ada partisipasi aktif dari setiap orang dalam pengambilan keputusan yang bekerja di organisasi. Hal ini dapat menghindari kemungkinan perbedaan pendapat, karena pendapat setiap individu yang bekerja dipertimbangkan. Dengan cara ini mengurangi kemungkinan konflik dan membantu untuk menjaga lingkungan yang harmonis.

3. Memfasilitasi Manajemen
   Perilaku organisasi dianggap sebagai bagian penting dan integral dari proses manajemen. Pada dasarnya berkaitan dengan mengelola dan memengaruhi individu yang bekerja dalam suatu organisasi. Manajer merasa mudah untuk mengelola semua staf ketika memiliki pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik tentang bawahannya.
   Perilaku organisasi melakukan analisis sistematis terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan memberikan semua informasi yang diperlukan kepada pemberi kerja. Hal ini penting untuk dapat melakukan analisis perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku organisasi. Sehingga pengelolaan organisasi menjadi lebih baik.
4. Membantu dalam Motivasi
   Perilaku organisasi memfasilitasi perusahaan mengembangkan sistem yang lebih baik untuk memotivasi karyawan. Melalui perilaku organisasi, informasi lengkap mengenai kebutuhan dan kebutuhan karyawan dapat dipahami dengan baik. Jika kebutuhan karyawan dapat dipenuhi, otomatis karyawan akan bersemangat dan termotovasi untuk mendukung perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya untuk mencapat tujuan.
5. Meningkatkan Efisiensi Organisasi
   Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi organisasi melalui pemanfaatan sumber daya secara maksimal. Perilaku organisasi mencoba untuk mengurangi pemborosan sumber daya. Dan membantu mengidentifikasi jenis keterampilan manusia dengan tepat yang dibutuhkan organisasi guna meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, proses seleksi dan rekrutmen dapat dilakukan dengan

tepat, sehingga dapat meminimalkan pemborosan biaya dan waktu yang terlibat dalam proses.

Hal ini membantu perusahaan mengenali keterampilan dan pengetahuan karyawan yang berbeda. Sehingga dapat dirancang program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Karyawan yang terampil akan memberikan kinerja yang baik. Hal ini akan meningkatkan efektivitas program organisasi yang akhirnya akan meningkatkan efisiensi secara keseluruhan.

6. Mengembangkan Sikap Positif

   Perilaku organisasi cerminan lingkungan kerja yang positif dalam organisasi. Hal ini mengarah pada kerjasama dan saling percaya di antara orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memprediksi perilaku, kebutuhan, dan persyaratan individu. Sehingga organisasi dapat fokus pada kebutuhan karyawan dan bekerja untuk kemajuan agar dapat menaikkan tingkat kepuasan karyawan. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Jika karyawan merasa organisasi peduli pada mereka, hubungan antara pimpinan dan karyawan ditingkatkan.

7. Membantu dalam Penilaian Kinerja

   Penilaian kinerja merupakan elemen penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan diberikan penghargaan atas hasil kerjanya, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Karyawan berharap penilaian kinerja yang baik, sesuai dengan apa yang telah dicapainya. Perilaku organisasi membantu untuk memahami sifat dan cara orang bereaksi dalam organisasi. Hal ini penting untuk memprediksi bagaimana orang bekerja sebagai individu dan sebagai kelompok. Sehingga penilaian dan pengukuran kinerja dapat dilakukan.

1.2.3 Tujuan Perilaku Organisasi

Tujuan dari perilaku organisasi adalah:

1. Memahami Perilaku Karyawan
   Perilaku organisasi memainkan peran yang penting dalam memahami perilaku orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Hal ini penting untuk mendapatkan dan memberikan informasi mengenai perilaku karyawan kepada pimpinan. Sehingga pimpinan dapat memahami perilaku dan sikap bawahannya dan memperlakukan mereka dengan baik sesuai dengan karakternya.
2. Meningkatkan Efisiensi Organisasi
   Memahami perilaku organisasi dapat membantu dalam meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Perilaku organisasi bertujuan untuk memanfaatkan secara maksimal semua sumber daya dan menghindari pemborosan. Hal ini memungkinkan pimpinan untuk memilih karyawan yang tepat dan menyesuaikannya dengan pekerjaan yang tepat jika dapat memahami perilaku mereka dengan benar.
3. Menyelesaikan Konflik
   Perilaku organisasi fokus dalam menghindari dan menyelesaikan semua konflik yang timbul dalam organisasi. Dan membantu dalam mengembangkan hubungan pimpinan - karyawan yang lebih baik dan mempromosikan kerjasama. Pengetahuan yang tepat tentang perilaku karyawan berguna ketika menempatkan karyawan sesuai dengan minat dan bakatnya. Semua karyawan didorong untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Diharapkan keterlibatan karyawan dapat mengurangi konflik yang timbul karena adanya perbedaan pendapat.
4. Memotivasi Karyawan
   Memahami perilaku organisasi memudahkan pimpinan untuk memotivasi karyawan. Karena dapat membantu pimpinan dalam mengidentifikasi kebutuhan dan masalah yang ada dalam organisasi. Sehingga dengan mudah dapat dilakukan pengembangan serta pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan. Kebijakan terhadap

karyawan dapat diambil dengan fokus dan memenuhi kebutuhannya secara efisien. Hal ini akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan penuh dedikasi menuju pencapaian target yang diinginkan.

5. Memungkinkan Penilaian Kinerja
   Menghargai karyawan sesuai dengan kinerja mereka adalah cara yang efisien untuk meningkatkan produktivitas mereka. Penghargaan akan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik. Perilaku organisasi membantu manajemen dalam menilai kualitas kerja karyawan dengan memberikan semua rincian tentang mereka.
6. Pemanfaatan Karyawan secara Optimal
   Perilaku organisasi berfokus pada pemanfaatan secara maksimal semua sumber daya yang dimiliki organisasi. Hal ini memungkinkan manajer untuk memahami gaya kerja karyawan dan keterampilan maupun kelemahannya. Dengan pemahaman yang baik akan membantu manajemen untuk memberikan pelatihan yang tepat dalam mengembangkan karyawan agar dapat bekerja secara optimal. Sehingga penempatan orang yang tepat tentu akan memberikan hasil yang efisien.
7. Merangsang Inovasi dan Perubahan
   Setiap bisnis dituntut untuk selalu mengetahui semua perubahan teknologi untuk dapat memenangkan persaingan pasar. Perilaku organisasi mempelajari semua perubahan dan persyaratan pasar dari waktu ke waktu. Semua informasi akan sampai kepada manajemen sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Hal ini sangat penting untuk mendukung bisnis dalam menghadirkan produk-produk inovatif dan berbeda di pasar dengan biaya minimal.

1.3 Budaya Organisasi

Kata 'budaya' berasal dari kata Latin 'colere', yang berarti merawat atau mengolah. Sederhananya, budaya organisasi adalah bagaimana pemimpin cenderung, memupuk, atau mengurus bisnis, pemangku kepentingan, dan karyawannya. Budaya dapat didefinisikan sebagai perilaku organisasi yang konsisten dari karyawan dan pemimpin (norma).

Budaya organisasi adalah perekat yang menyatukan organisasi. Mengetahui berbagai jenis budaya organisasi, membantu untuk memahami bagaimana membentuk budaya di organisasi seiring dengan berkembangnya organisasi dari waktu ke waktu. Untuk dapat memahami berbagai jenis budaya organisasi, perlu diketahui karakteristik utamanya, serta kelebihan dan kekurangannya. Budaya organisasi memfasilitasi pencapaian tujuan strategis organisasi, menarik karyawan yang tepat. Dan penting untuk dapat menarik pelanggan yang merupakan pihak yang memiliki kepentingan utama. Budaya organisasi seringkali mencerminkan nilai-nilai inti organisasi dan secara langsung mencerminkan kepemimpinan organisasi.

Budaya dapat diamati dalam bagaimana keputusan dibuat top-down atau bottom-up. Dan apakah karyawan percaya diri untuk mengekspresikan pikiran dan perasaannya tanpa takut ditolak. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya, ketika mereka berhasil dalam pekerjaannya.

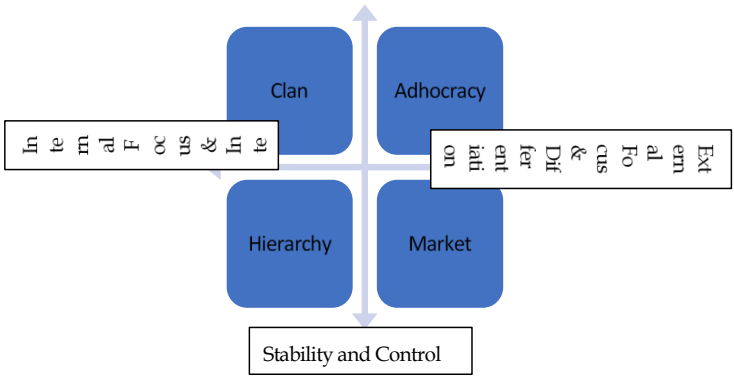
1.3.1 Jenis- Jenis Budaya Organisasi

Klasifikasi paling terkenal dari jenis budaya organisasi adalah Competitive Frame Work (Kerangka Nilai Bersaing). Menurut Kim Cameron dan Robert Quinn di University of Michigan mengidentifikasi empat jenis budaya organisasi yang berbeda.

Setiap organisasi memiliki campuran sendiri dari keempat jenis budaya organisasi ini, dengan satu budaya biasanya mendominasi. Semakin besar organisasi, semakin besar kemungkinan bahwa ada lebih dari satu budaya dalam organisasi. Hal ini bisa bermanfaat bagi organisasi, tetapi bisa juga tidak menguntungkan atau menantang ketika mencoba untuk memiliki budaya kohesif dalam organisasi yang tersebar secara regional maupun global.

Empat budaya organisasi yang diidentifikasi Cameron dan Quinn adalah:

1. Budaya Adhokrasi – Budaya yang menciptakan kewirausahaan yang dinamis.
2. Budaya klan – Budaya kolaborasi yang ramah dan berorientasi pada orang.
3. Budaya hierarki – Budaya kontrol yang berorientasi pada proses dan terstruktur.
4. Budaya pasar – Budaya bersaing yang berorientasi pada hasil dan kompetitif.
5. Berikut Gambar 1.2: Tipe Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Gardner tahun 2018.



Gambar 1.2: Tipe Budaya Organisasi (Gardner, 2021)

Mari kita lihat masing-masing jenis budaya organisasi dan bagaimana mengembangkannya secara lebih rinci.

1.3.2 Budaya Adhokrasi

Adhocracy adalah gabungan dari kata 'Ad hoc' dan birokrasi. Oleh karena itu, organisasi dengan budaya adhocracy bersifat fleksibel dan tidak terhambat oleh prosedur dan kebijakan birokrasi. Ada penekanan pada inovasi dan peningkatan yang konstan, langkahnya biasanya sangat cepat, dan status quo, meskipun mungkin berhasil, akan ditantang. Sebagian besar perusahaan rintisan dan teknologi seperti Apple, Google, dan Facebook didorong oleh budaya adhokratis karena memberi mereka kebebasan untuk menjadi inovatif.

Hal ini sangat penting untuk merek dan kesuksesan mereka di pasar yang terus berubah dan sangat kompetitif.

Namun, ketika perusahaan rintisan menjadi raksasa teknologi besar, budaya *adhocratic* akan menjadi kurang layak bagi organisasi. Ada beberapa fungsi atau unit bisnis yang membutuhkan lebih banyak struktur, dan bergerak lebih lambat lebih baik bagi organisasi, misalnya dalam bidang etika dan kepatuhan. Oleh karena itu, budaya adhokrasi dapat diturunkan ke unit tertentu untuk memastikan organisasi tetap inovatif dan kompetitif di pasar.

Semua itu tergantung pada industri perusahaan, mungkin tidak mudah untuk mengembangkan budaya adhokrasi otentik yang mencakup strategi bisnis berisiko tinggi. Namun, menerapkan strategi dan sesi brainstorming memungkinkan karyawan untuk berbagi ide-ide besar yang dapat membantu mendorong kinerja. Menghargai ide-ide sukses mendorong tim untuk berpikir out of the boxes.

1.3.3 Budaya Klan

'Klan' adalah sekelompok keluarga yang erat dan saling terkait atau sekelompok orang dengan kepentingan bersama yang kuat. Budaya klan umum terjadi dalam bisnis kecil atau milik keluarga yang tidak bersifat hierarkis. Karyawan dihargai terlepas dari tingkat dan lingkungan mereka mendukung.

Perusahaan seperti Tom's of Maine, Redmond (Real Salt), dan Chobani dapat digambarkan sebagai budaya klan yang memprioritaskan karyawan mereka. Budaya ini bertujuan untuk bekerja secara kolaboratif dalam tim dengan memastikan semua karyawan merasa setara. Karyawan merasa nyaman memberikan umpan balik yang jujur dan terbuka. Terlepas dari kerja tim, mungkin ada penekanan kuat pada bimbingan dan magang karena kompetensi dan nilai diturunkan dari satu generasi ke generasi lainnya. Biasanya ada keterlibatan karyawan yang tinggi dalam budaya ini, yang menghasilkan layanan pelanggan yang sangat baik. Namun, kelemahan dari jenis budaya ini adalah sulit untuk mempertahankannya seiring dengan pertumbuhan organisasi. Operasi mungkin kurang fokus dan stabil sebagai organisasi tumbuh.

Untuk menumbuhkan budaya klan di dalam perusahaan, langkah pertama yang harus dilakukan adalah beralih ke karyawan yang ada dalam perusahaan. Komunikasi sangat penting untuk budaya klan yang berkembang, jadi tim

harus bahwa perusahaan terbuka untuk umpan balik. Dengan mengetahui apa yang diinginkannya, menghargai pendapat anggota tim, apa yang berubah dan ide apa yang dimiliki tim untuk membantu mendorong perusahaan lebih jauh.

Langkah kedua: pertimbangkan pemikiran tim dan wujudkan dalam tindakan.

1.3.4 Budaya Hierarki

Budaya hierarki adalah budaya perusahaan yang lazim di AS. Hal ini ditentukan oleh struktur, prosedur yang ditetapkan, dan tingkat otoritas. Karyawan dalam budaya ini tahu persis di mana mereka berada dalam rantai komando, siapa yang bertanggung jawab kepada mereka, kepada siapa mereka melapor, dan apa aturannya. Sangat penting dalam budaya ini untuk melakukan hal yang benar.

Tugas didefinisikan dengan jelas, dan operasi cenderung disederhanakan. Lembaga keuangan, organisasi asuransi kesehatan, dan BUMN dan BUMD semuanya memiliki budaya hierarki. Jenis budaya perusahaan ini memungkinkan mereka untuk mengelola risiko dengan lebih baik, stabil, dan efisien secara operasional. Namun, hal ini dapat menghalangi mereka untuk menjadi inovatif, gesit, dan responsif terhadap perubahan mendadak di pasar dan industri mereka. Mereka mungkin tidak memiliki fleksibilitas yang dibutuhkan di pasar saat ini dan di masa depan.

Langkah yang harus diambil untuk membangun budaya hierarki adalah melalui buttom up. Jika rantai komando memiliki beberapa celah, isilah. Pertimbangkan setiap tim dan departemen untuk memastikan tim memiliki tujuan jangka panjang dan pendek yang jelas.

1.3.5 Budaya Pasar

Budaya pasar adalah tentang margin keuntungan dan tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan. Ini berorientasi pada hasil dengan fokus eksternal yang kuat untuk memastikan pelanggan puas. Contoh perusahaan yang didorong oleh budaya pasar adalah Tesla, Amazon, dan General Electric.

Inovasi sangat penting untuk keberhasilan organisasi-organisasi, sehingga ada permintaan konstan untuk menjadi lebih kreatif dan mendapatkan produk baru atau lebih baik ke pasar sebelum pesaing. Sementara jenis budaya pasar dapat mengamankan umur panjang bisnis, karyawan sering kehabisan harapan tinggi

dan permintaan konstan untuk berproduksi. Mungkin juga ada sedikit penekanan pada pengalaman karyawan atau kepuasan karyawan.

Budaya pasar terkait dengan bottom line perusahaan. Oleh karena itu, mulailah dengan mengevaluasi setiap posisi dalam organisasi. Hitung ROI dari setiap peran dan berikan tolok ukur yang masuk akal untuk produksi. Pertimbangkan untuk memberi penghargaan kepada karyawan yang berkinerja terbaik untuk mendorong pekerjaan serupa.

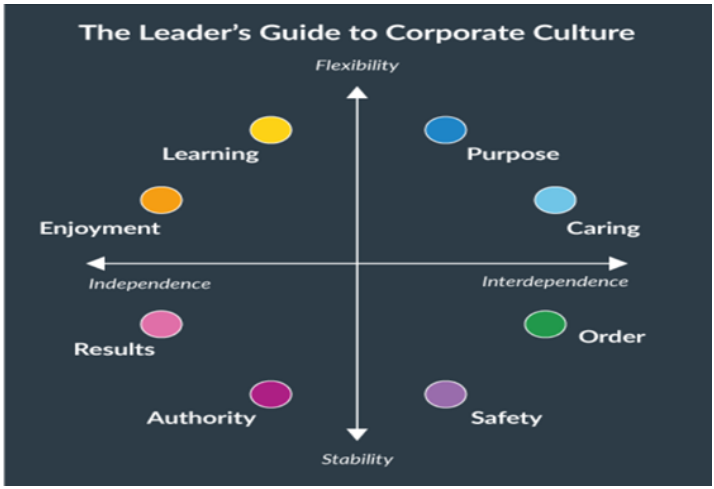
Jenis lain dari budaya organisasi

Budaya dapat dijelaskan dengan cara yang lebih terperinci. Alasannya adalah bahwa setiap organisasi secara unik dibentuk oleh visi, misi, dan kepemimpinannya. Groysberg, Lee, Price, dan Cheng (2018) mengidentifikasi budaya organisasi tambahan sebagai berikut dan dapat dilihat dalam gambar 1.3

1. Budaya tujuan
   Pemimpin dan karyawan perusahaan berbagi nilai altruistik untuk mengubah dunia dan memastikan sumber daya global dibagikan dengan mereka yang hidup di pinggiran.
2. Mempelajari budaya organisasi
   Berfokus pada penelitian, inovasi, kreativitas, pembelajaran, dan pengembangan.
3. Budaya organisasi yang menyenangkan
   Bersenang-senang dan selera humor adalah apa yang mendefinisikan budaya ini.
4. Hasil budaya organisasi
   Dicirikan dengan memenuhi target, mencapai tujuan, dan didorong oleh kinerja.
5. Budaya organisasi otoritas
   Didefinisikan oleh kepemimpinan yang kuat dan karyawan yang percaya diri. Ini adalah lingkungan kerja yang kompetitif di mana karyawan berusaha untuk menjadi yang terbaik di bidangnya.
6. Budaya organisasi keselamatan
   Mungkin menghindari risiko di mana para pemimpin berkembang dalam mendorong keselamatan melalui perencanaan dan

pengambilan risiko yang diperhitungkan atau sedikit risiko dan melakukan apa yang telah berhasil di masa lalu.

7. Budaya organisasi ketertiban
   Biasanya ditentukan oleh aturan, prosedur dan di mana karyawan memiliki peran yang sangat jelas.
8. Budaya organisasi yang peduli
   Akan dicirikan oleh lingkungan yang peduli terhadap karyawannya dan di mana mungkin ada keterlibatan dan loyalitas yang kuat.



Gambar 1.3: Panduan Pemimpin untuk Budaya Perusahaan (Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, 2018)

1.4 Memilih Budaya Organisasi

Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam memilih Budaya Organisasi yang tepat bagi perusahaan, yaitu

Pertama, Pertimbangkan tujuan organisasi, gaya kerja tim, perubahan yang dialami bisnis, untuk menentukan budaya yang paling tepat. Terlepas dari budaya organisasi yang dipilih, semakin penting bagi organisasi untuk

memberikan pengalaman karyawan yang positif dan gesit untuk berhasil di pasar tenaga kerja saat ini.

Kedua, Dapat menggunakan Instrumen Penilaian Budaya Organisasi (OCAI) berdasarkan Kerangka Nilai Bersaing yang disebutkan di atas. Hal ini dapat membantu untuk memahami apa budaya tempat kerja saat ini, dan menentukan budaya organisasi yang akan dipilih. Dengan demikian, begitu, dapat mulai menentukan jalan menuju budaya organisasi yang diinginkan.

Transformasi budaya adalah proses mengubah budaya organisasi dan menyelaraskan kembali budaya yang dipilih dengan visi, misi, dan nilai-nilai inti organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya.

1.4.1 Peran Personalia dalam Membentuk Budaya

Seperti disebutkan sebelumnya, kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk budaya. Personalia juga memiliki peran penting dalam membentuk budaya dan memengaruhi kepemimpinan. Menurut Gallup, "Pemimpin personalia bertanggung jawab untuk menyelaraskan manajer dan karyawan dengan budaya yang dicita-citakan, menumbuhkan rasa memiliki terhadap budaya itu dan menjaga akuntabilitas di semua tingkat perusahaan. Oleh karena itu, personalia harus mendidik dan memperlengkapi para pemimpin dan manajer untuk mencontoh nilai-nilai budaya dan memiliki peran mereka dalam menumbuhkan budaya yang diinginkan."

Budaya organisasi memanifestasikan dirinya melalui seluruh siklus hidup karyawan, di bidang-bidang seperti:

1. Proses rekrutmen dan perekrut
2. Orientasi karyawan ke dalam organisasi dan unit bisnis
3. Manajemen kinerja
4. Pengembangan keterampilan
5. Bagaimana karyawan disiplin?
6. Dan keputusan yang diambil dari hasil survei karyawan.

Sebagai pemberi pengaruh utama, personalia membentuk budaya organisasi dengan mengetahui umpan balik dari karyawan:

Personalia harus selalu aktif mendengarkan karyawan dan memberikan umpan balik kepada pimpinan. Melalui survei dapat diketahui keterlibatan karyawan, kelompok fokus karyawan, dan wawancara perorangan adalah semua metode

yang tepat bagi personalia untuk dapat mengetahui bagaimana sentimen karyawan.

Personalia dapat melakukan analisa dengan menggunakan data yang ada, untuk memprediksi hasil masa depan, misalnya, siapa yang kemungkinan akan meninggalkan organisasi berdasarkan umpan balik keterlibatan. Kemudian dapat diambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menyesuaikan keterlibatan karyawan. Hal ini dapat memberikan umpan balik bagi karyawan dan merupakan respon yang sangat penting bagi organisasi dengan budaya organisasi.

Merangkul Keberagaman, Inklusi & Kesetaraan

Ada perbedaan pendapat mengenai di mana Diversity, Equity and Inclusion (DEI) atau Diversity, Equity, Inclusion and Belonging (DEIB) harus ditempatkan dalam struktur organisasi sebagai bagian dari departemen personalia atau sebagai unit yang berdiri sendiri. Hal ini tergantung pada ukuran organisasi dan sumber daya yang tersedia untuk berinvestasi di bidang ini.

Di mana pun tempatnya, personalia tetap memiliki peran dalam memastikan organisasi menarik kandidat yang beragam dan memanfaatkan praktik perekrutan yang inklusif. Mereka membantu menciptakan lingkungan yang inklusif di tempat kerja dengan bersikap adil terhadap beragam perspektif, kepribadian, dan latar belakang karyawan. Sebagai penjaga gerbang, siapa yang diizinkan masuk dan keluar oleh personalia dari organisasi berdampak pada budaya organisasi.

Banyak organisasi dengan budaya adhocracy sangat beragam karena ada pengakuan bahwa keragaman dan inklusivitas seringkali menghasilkan inovasi dan kreativitas.

1.4.2 Peran Personalia menjadi Juara Perubahan

Perusahaan akan mengalami perubahan yang konstan. Hal ini merupakan kenormalan baru di sebagian besar, jika tidak, di semua organisasi. Sementara perubahan bisa membuat tidak nyamanan dan sering terjadi penolakan dari karyawan. Oleh karena itu perlu peran personalia untuk memperjuangkan setiap perubahan.

Selama transformasi digital atau perubahan budaya organisasi, personalia diharapkan menilai prosesnya sendiri untuk menentukan apa yang dapat

disederhanakan atau diotomatisasi untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman karyawan dalam organisasi.

Budaya adhokrasi seharusnya tidak memiliki departemen personalia yang terbebani dengan prosedur birokrasi. Ketika sebuah organisasi dengan budaya pasar ingin meningkatkan pangsa pelanggannya di pasar dan meningkatkan kepuasan pelanggan, personalia harus memastikan karyawan yang tepat dipekerjakan, memiliki keterampilan yang tepat, dan menerima kompensasi yang kompetitif.

Hal ini mungkin mengharuskan personalia untuk melakukan analisis kompensasi untuk menentukan bagaimana ia dapat mengubah dan meningkatkan struktur kompensasinya agar dapat bersaing di pasar. Sistem penghargaan dan pengakuan yang kompetitif dapat memotivasi karyawan untuk menarik pelanggan baru dan memastikan kepuasan mereka.

1.4.3 Peran Personalia Mengembangkan dan Menerapkan Kebijakan

Departemen personalia harus mengembangkan kebijakan yang mendukung undang-undang ketenagakerjaan dan mencerminkan serta membentuk budaya organisasi. Departemen personalia mengawasi penerapan kebijakan ini secara konsisten untuk memastikan budaya kesetaraan dan inklusi. Ini membantu memberikan rasa prediktabilitas, stabilitas, dan keamanan bagi karyawannya. Hal ini sangat penting bagi organisasi dengan budaya hierarki.

Bab 2

Hubungan Individu Karyawan/ Organisasi dan Retensinya

2.1 Pendahuluan

Dalam menghadapi persaingan dewasa ini, suatu institusi atau organisasi dituntut mampu menunjukkan kinerja terbaiknya. Keberhasilan dan kesuksesan sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Pekerja adalah salah satu aset terpenting organisasi, peran mereka vital bagi kesuksesan organisasi (Ahmad, Adi, Noor, Rahman & Yushuang, 2013). Yan dkk., 2011 menyatakan bahwa semua organisasi top mengakui bahwa kunci keberhasilan mereka, dan satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yaitu terletak pada sumber daya manusianya. Selanjutnya (Rizi, Azadi, Farsani & Aroufzad, 2013) mengungkapkan Organisasi adalah sistem sosial di mana sumber daya manusia merupakan faktor terpenting untuk efektifitas dan efisiensi. Hasil kerja dari pekerja atau pegawai dapat kita sebut kinerja, di mana pelayanan yang diberikan kepada pelanggan apabila memuaskan maka kinerja dianggap baik. Robbins dan Judge (2012) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar

untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya di dalam suatu organisasi.

Penelitian (Shahzad, Luqman, Khan & Shabbir, 2012) menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki budaya yang berbeda dan pekerja saat pertama kali bekerja mencoba untuk menyesuaikan dirinya dengan norma-norma dan nilai-nilai organisasi. Adopsi budaya organisasi sangat membantu bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien dan efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Di mana Budaya organisasi memiliki dampak mendalam pada kinerja karyawan yang dapat menyebabkan peningkatan produktivitas dan peningkatan kinerja organisasi.

Individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan menginginkan keberhasilan dalam tugas yang dikerjakannya dan hasil dari pekerjaannya tersebut dapat memuaskan baik bagi perusahaan maupun bagi individu itu sendiri. Kekhawatiran individu akan hasil yang ada akan sangat memengaruhi performansi kerja, oleh karena itu hasil dari pekerjaan yang dikerjakan oleh masing-masing individu tersebut perlu dinilai sampai di mana performansi kerja tersebut. Performansi kerja berkaitan erat dengan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Jewell & Siegall (1998) menyatakan bahwa performansi kerja adalah tingkatan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Selanjutnya, Jewel & Siegall (1998) menyatakan bahwa karyawan yang berkualitas merupakan aset bagi organisasi atau perusahaan dalam menghadapi persaingan kerja. Performansi kerja yang tinggi dari setiap karyawan merupakan hal yang sangat diinginkan oleh organisasi. Semakin banyak anggota yang berprestasi kerja tinggi, maka prestasi kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan akan semakin meningkat dan organisasi dapat bertahan dalam persaingan bisnisnya. Seperti yang dikemukakan oleh Reksohadiprodjo & Handoko (1987) performansi kerja karyawan dari suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Oleh karena itu, maju mundurnya organisasi sangatlah tergantung pada naik turunnya prestasi kerja karyawan.

Tercapainya tujuan perusahaan adalah keterkaitan hubungan antara perusahaan dengan karyawan di mana kedua hal ini harus berjalan secara harmonis. Karyawan akan berkontribusi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan demi tercapainya keberhasilan perusahaan, kontribusi tersebut merupakan perwujudan aktualisasi dari kinerja karyawan dan tidak menutup kemungkinan juga sebagai peluang untuk memenuhi kebutuhan

hidupnya. Kinerja karyawan akan membawa dampak bagi karyawan yang bersangkutan maupun perusahaan.

Perilaku seseorang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Motivasi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, karena dengan motivasi seorang karyawan atau pegawai akan dapat memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Kemampuan (ability) merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins dan Judge 2012).

Dengan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan dapat menyikapi segala masalah yang dihadapi baik masalah internal maupun eksternal. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kemampuan, usaha dan dukungan organisasi. Individu menjadi motor penggerak jalannya organisasi, tercapainya tujuan organisasi salah satunya sangat bergantung pada baik buruknya kinerja pegawai. Kemampuan, usaha dukungan organisasi sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Performa (P) = Kemampuan (A) x Usaha (E) x Dukungan (S)

Kinerja (P) adalah hasil dari ability / kemampuan (A) dikalikan dengan efford / usaha (E) dikalikan dengan support/dukungan (S), P = A x E x S. Selanjutnya Mathis dan Jackson menjelaskan juga bahwa kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor dikurangi atau tidak ada. Kemampuan adalah kemampuan alami yang melibatkan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan. Usaha adalah suatu praktik yang diperlukan untuk kegiatan organisasi yang aman dan efisien. Dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif (Mathis dan Jackson, 2008).

Menurut Robbins dan Judge (2012) Kinerja diartikan fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability) dan motivasi (motivation) sehingga kinerja = f (A x M). Jika ada yang tidak memadai kinerja akan memengaruhi secara negatif, disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan dan kapabilitas untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai.

2.2 Kemampuan Individu

Menurut Spencer (Moeheriono, 2010:2) Kemampuan atau kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja pada situasi tertentu. Mathis dan Jackson (2008) menjelaskan bahwa kemampuan adalah kemampuan alami yang melibatkan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan. Robbins dan Judge (2012) berpendapat bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Minat dapat diartikan sebagai perasaan tertarik seseorang terhadap sesuatu yang menimbulkan keinginan dan dorongan yang kuat untuk untuk melakukan hal tersebut. Setiap orang pasti akan tumbuh dan berkembang dengan memiliki minat atau mengalami ketertarikan dengan suatu hal. Minat akan tumbuh secara alamiah berdasarkan pengaruh lingkungannya. Seseorang yang mengembangkan minat atau hal yang disukainya secara tidak langsung juga dapat menyalurkan bakat yang dimilikinya.

Sementara itu, bakat dapat diartikan sebagai suatu keahlian atau kepandaian bawaan yang dimiliki seseorang sejak ia dilahirkan. Seseorang yang memiliki bakat terhadap suatu hal akan dapat lebih cepat dan lebih baik dalam mempelajari hal tersebut dibandingkan dengan seseorang yang hanya memiliki minat saja. Bakat seseorang tidak akan pernah hilang dari dirinya karena bakat merupakan potensi yang dimiliki sejak lahir. Seseorang yang terus menyalurkan serta mengembangkan bakatnya sejak kecil dapat menjadi seseorang yang profesional dalam bidangnya. Namun, bakat yang tidak disalurkan atau dikembangkan dengan baik sejak kecil dapat lebih sulit untuk berkembang saat dewasa atau bahkan dapat menjadi bakat yang terpendam.

Di mana kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu: Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

1. Kemampuan Intelektual: kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Salah satu cara mengetahui kemampuan intelektual adalah dengan menggunakan Tes IQ. Ada tujuh dimensi yang sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual yaitu:
   a. Kecerdasan numerik yaitu kemampuan untuk menghitung.

b. Pemahaman verbal yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca, didengar serta hubungan antar kata.
c. Kecepatan perceptual yaitu kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
d. Penalaran induktif yaitu kemampuan menganalisa suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah.
e. Penalaran deduktif yaitu, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument.
f. Visualisasi ruang yaitu, kemampuan membayangkan bagaimana suatu obyek akan tampak seandainya posisi dalam ruang dirubah.
g. Ingatan yaitu, kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

2. Kemampuan Fisik: kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecepatan, kekuatan dan ketrampilan. Ada sembilan kemampuan dasar fisik dasar yaitu:
   a. Kekuatan dinamis yaitu kekuatan untuk mengenakan kekuatan otot secara berulang atau sinambung sepanjang kurun waktu tertentu.
   b. Kekuatan tubuh, yaitu kemampuan untuk menggunakan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot perut (terutama perut).
   c. Kekuatan statis yaitu kemampuan mengenakan kekuatan terhadap obyek luar.
   d. Kekuatan yaitu kekuatan menghabiskan suatu maksimum energi eksplosif dalam satu atau sederetan tindakan eksplosif.
   e. Keluwesan extent yaitu kemampuan menggerakkan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin.
   f. Keluwesan dinamis yaitu kemampuan melakukan gerakan cepat.
   g. Koordinasi tubuh yaitu kemampuan mengkoordinasikan tindakan-tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan.
   h. Keseimbangan yaitu kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan yang mengganggu keseimbangan tubuh.
   i. Stamina yaitu kemampuan melanjutkan upaya maksimum yan menuntut upaya yang diperpanjang sepanjang suatu kurun waktu.

2.3 Usaha Yang Dikeluarkan

Menurut Mathis dan Jackson (2008) usaha adalah suatu praktik yang diperlukan untuk kegiatan organisasi yang aman dan efisien. Menurut Hasibuan (2016) usaha adalah kemauan, kesungguhan dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan dan imbalan. Menurut Robbins dan Judge (2012) usaha atau upaya (effort) dalam kinerja adalah probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja. Dalam teori pengharapan mengatakan seseorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan mengantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik.

2.3.1 Motivasi Kerja

Anoraga (2014) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Hasibuan (2016), motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya Hasibuan (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Pinder (2013) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2012), motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Herzberg (dalam Robbins & Judge, 2012) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya.

2.3.2 Etos Kerja

Tasmara (2002) menegaskan bahwa etos kerja adalah totalitas kepribadian, serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini dan cara memberikan makna adanya sesuatu yang mendorong dirinya untuk bertindak dan bekerja secara

optimal. Sinamo (2005) dalam Sari dkk., (2020) mendefinisikan etos kerja merupakan seperangkat perilaku kerja positif, yang berakar pada kesadaran, keyakinan fundamental, dan komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma dalam konsep ini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri, yaitu mencakup idealisme yang mendasari, prinsip yang mengatur, nilai- nilai yang menggerak-kan, sikap yang dilahirkan, standar yang hendak dicapai, termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku.

Sependapat dengan Mulyadi (2008) bahwa etos kerja merupakan jiwa dan semangat kerja yang dipengaruhi oleh cara pandang terhadap pekerjaan. Cara pandang ini bersumber pada nilai- nilai yang tumbuh, berkembang, dan dianut oleh seseorang masyarakat. Senada dengan Tebba (2003) mengatakan bahwa etos kerja adalah semangat dan sikap batin tetap seseorang atau sekelompok orang sejauh di dalamnya terdapat tekanan moral.

Menurut Anoraga (2015) etos kerja adalah suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Apabila individu yang ada di dalam komunitas atau organisasi memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur bagi eksistensi manusia, maka etos kerjanya akan cenderung tinggi. Sebaliknya apabila sikap dan pandangan terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, maka etos kerja dengan sendirinya akan rendah. Siagian (Tampubolon, 2007) menambahkan bahwa etos kerja ialah norma- norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek- praktek yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan para anggota suatu organisasi.

2.3.3 Kehadiran

Menurut Simonna (2009) Absen adalah suatu pendataan atau pencatatan dari kehadiran karyawan ditempat kerja, bagian dari pelaporan aktivitas suatu perusahaan yang berisi sebuah data-data kehadiran karyawan yang disusun dan diatur sedemikian rupa, sehingga mudah untuk perusahaan menilai kinerja karyawan. Semangat kerja dapat diukur melalui absensi /presensi pegawai ditempat kerja, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerjanya. Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dapat melalui unsur-unsur semangat kerja tersebut yang meliputi: Tingkat kehadiran, Disiplin Kerja, Kerja Sama, dan Tanggung Jawab.

Tingkat kehadiran merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instasi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Tingkat kehadiran pegawai dapat diukur melalui:

1. Kehadiran karyawan ditempat kerja.
2. Ketepatan keryawan datang atau pulang
3. Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi.

Dengan adanya tingkat kehadiran yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai. Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahan atau instansi baik tertulis maupun tidak (Nitisemito, 1996).

2.3.4 Desain kerja

Desain pekerjaan atau job design merupakan faktor penting dalam manajemen terutama manajemen operasi karena selain berhubungan dengan produktivitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan. Desain pekerjaan adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki suatu sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan (Sullivan, 2009).

Herjanto (2001) dalam Widjayanti (2012) menjelaskan bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, di mana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan. Sullivan (2009) menambahkan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya untuk mengatur penugasan kerja supaya dapat memenuhi kebutuhan organisasi.

Hubungan antara usaha dan kemampuan (Klingner dan Nalbandion, 2015), dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Upaya/usaha (effort) dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan pekerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, meskipun karyawan memiliki kemampuan atau tingkat ketrampilan yang tinggi dan faktor-faktor eksternal yang mendukung untuk melakukan pekerjaan mereka, hal tersebut tidak akan menghasilkan prestasi yang baik apabila hanya sedikit upaya atau tidak ada upaya sama sekali.
2. Kemampuan adalah sejauh mana pekerja memiliki pengetahuan, kemampuan dan kecakapan interpersonal serta kecakapan teknis dan tenaga untuk menghasilkan kinerja.
3. Elemen penentu kinerja yang lain adalah sejauh mana kondisi eksternal tersebut dapat mendukung kinerja karyawan, walaupun karyawan memiliki tingkat keterampilan dan upaya yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya tapi bisa saja karyawan tersebut gagal yang disebabkan oleh kondisi eksternal yang mendukung.

2.4 Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi (Perceived Organizational Support) didefinisikan sebagai: ”persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan pada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan pada saat dibutuhkan.” (Pack, 2005). Menurut Eisenberger, et. al., (1986); Rhoades & Eisenberger, (2002); dalam Shannock dkk., (2006) menyampaikan persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), walaupun organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan adalah hal yang penting, organisasi harus tetap memperhatikan bahwa karyawan akan tetap menggabungkan dukungan nyata yang ditunjukkan oleh organisasi dengan persepsi individual yang mereka miliki. Para karyawan yakin bahwa organisasi mempunyai tujuan dan orientasi, baik positif maupun negatif terhadap mereka, yang pada akhirnya akan

berpengaruh terhadap penghargaan akan kontribusi dan kesejahteraan karyawan tersebut.

2.4.1 Pelatihan dan Pengembangan

Penggunaan istilah pelatihan (training) dan pengembangan (development) telah dikemukakan para ahli. Menurut Yoder (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2009) istilah pelatihan untuk karyawan pelaksana (teknis) dan pengawas. Sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk karyawan tingkat manajemen. Wexley dan Yulk (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2009) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan keterampilan dalam mengambil keputusan dan hubungan manusia (human relations).

Menurut Dessler (2013) pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan yang sekarang. Selain itu menurut Panggabean (2004) mengungkapkan bahwa pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan saat ini untuk meningkatkan keterampilan-keterampilan tertentu. Di lain pihak pengembangan karyawan lebih berorientasi pada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yaitu terhadap peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasi pengetahuan bukan mengajarkan kemampuan teknis.

2.4.2 Peralatan dan teknologi

Meningkatnya penggunaan teknologi informasi, khususnya internet, telah membawa setiap orang dapat melaksanakan berbagai aktivitas dengan lebih akurat, berkualitas, dan tepat waktu. Setiap organisasi dapat memanfaatkan internet dan jaringan teknologi informasi untuk menjalankan berbagai aktivitasnya secara elektronis. Para manajer di berbagai organisasi juga diharapkan dapat dengan lebih mudah untuk menganalisis kinerjanya secara konstan dan konsisten dengan pemanfaatan teknologi informasi yang tersedia. DSS (Decision Support System) merupakan suatu sistem yang menyediakan fasilitas untuk melakukan suatu analisis sehingga setiap proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para pelaku bisnis akan lebih berkualitas dengan melihat keadaan bisnis yang sedang berjalan dan data-data dari luar perusahaan serta data-data privat dari pengambil keputusan. Hal ini sesuai dengan pendapat

Raymond McLeod dan George Schell, (2004) yang menjelaskan bahwa "DSS menyediakan informasi pemecahan masalah maupun kemampuan komunikasi dalam memecahkan masalah semi-terstruktur. Informasi dihasilkan dalam bentuk laporan periodik dan khusus, dan output dari model matematika dan sistem pakar. Dalam banyak kasus, berbagai sistem informasi yang digunakan tidak memadai untuk membuat keputusan yang spesifik guna memecahkan permasalahan yang spesifik.

Secara umum keunggulan yang bisa diberikan dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pengambilan keputusan adalah: Proses komunikasi makin cepat dan tidak terbatas ruang atau wilayah sehingga meningkatkan aksesibilitas data yang tersaji secara tepat waktu dan akurat.

2.4.3 Standar Kinerja

Standar kerja merupakan kondisi yang akan terjadi ketik segmen pekerjaan dikerjakan dengan baik (Wibowo, 2013). Sementara pengertian lain menurut Kirkpatrick (dalam Wibowo, 2013) mengatakan bahwa standar kerja merupakan kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima.

Standar kinerja menurut Wibowo merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan yang dilakukan secara efektif. ketika pekerjaan dilakukan secara efektif. ketika karyawan berproses menyelesaikan pekerjaan-nya, ada pedoman tentang langkah atau cara urutan dalam melakukan kerja agar tepat sasaran.

1. Standar Kinerja Yang Efektif
   Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis dan terbuka untuk berubah (Wibowo, 2013). Menurut Kirkpatrick dalam Wibowo (2013), terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif yaitu standar didasarkan pada pekerjaan, standar dapat dicapai, standar dapat dipahami, standar disepakati, standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur, standar berorientasi pada waktu, standar harus ditulis, standar dapat berubah.
2. Aspek Standar Kinerja
   Aspek standar kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009) meliputi:

a. Aspek kuantitatif yang meliputi proses kerja dan kondisi pekerjaan, waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, jumlah kesalahan dalam melakukan pekerjaan, jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
b. Aspek kualitatif yang meliputi ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan menganalisis data/ informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

2.5 Pendekatan untuk Memahami Motivasi

2.5.1 Teori Kebutuhan

Maslow dalam Griffin (2013) menyusun teori motivasi manusia dan dalam teori tersebut variasi kebutuhan manusia dipandang tersusun dalam bentuk hirarki atau berjenjang. Setiap jenjang kebutuhan dapat dipenuhi hanya jenjang sebelumnya telah (relatif) terpuaskan. Jenjang motivasi bersifat mengikat. Hal ini memiliki maksud yakni kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus relatif terpuaskan sebelum orang menyadari atau dimotivasi oleh kebutuhan yang jenjangnya lebih tinggi.



Gambar 2.1: Maslow's Hiearchy of Needs

Jika dibandingkan kelima kebutuhan tersebut, maka bisa dicontohkan kebutuhan akan harga diri lebih kuat daripada kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan dimiliki dan dicintai lebih kuat daripada kebutuhan akan harga diri, dan seterusnya.

1. Kebutuhan Fisiologi
   Kawase (2002) mengatakan bahwa semakin bawah urutan pada hierarki kebutuhan manusia yang dikemukakan Abraham Maslow, maka semakin kuat kebutuhan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Maslow sendiri yang dikutip dalam Goble (2004) bahwa kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling kuat dan kebutuhan yang sudah pasti untuk semua manusia agar ia dapat bertahan secara fisik. Kebutuhan tersebut meliputi makanan, cairan, tempat tinggal, seks, dan oksigen. Jika ada seseorang yang kekurangan makanan, harga diri dan cinta, ia tentu saja akan memenuhi dulu kebutuhan makanan sampai ia puas dan menolak kebutuhan lain.
2. Kebutuhan Keamanan
   Menurut Maslow dalam Goble (2004), ketika kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi atau terpuaskan, Maslow mendeskripsikan bahwa kebutuhan selanjut-nya adalah rasa aman. Rasa aman yang dimaksud adalah aman dari gangguan dan bahaya disekitarnya.
3. Kebutuhan Dimiliki dan Dicintai
   Menurut Maslow dalam Goble (2004), ketika kebutuhan fisologis dan kebutuhan akan rasa aman sudah bertemu, maka akan muncul kebutuhan akan cinta dan rasa dimiliki. Rasa cinta menurut Maslow bukanlah ketertarikan akan seks, tetapi melibatkan hubungan.
4. Kebutuhan Harga Diri
   Menurut Maslow dalam Goble (2004:56), ketika kebutuhan dimiliki dan mencintai sudah relatif terpuaskan, muncul kebutuhan akan harga diri. Menurut Maslow, ada dua jenis harga diri, yaitu menghargai diri sendiri (self respect) dan mendapat penghargaan dari orang lain (respect from other). Menghargai diri sendiri (self respect) meliputi kebutuhan kekuatan, penguasaan, kompetensi, prestasi, kepercayaan diri, kemandirian, dan kebebasan. Mendapat penghargaan dari orang

lain (respect from other) meliputi kebutuhan prestise, penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi orang penting, kehormatan, diterima dan apresiasi. Orang membutuhkan pengetahuan bahwa dirinya dikenal dengan baik dan dinilai dengan baik oleh orang lain.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri
   Menurut Maslow dalam Goble (2004:57), aktualisasi diri merupakan aspek terpenting dari teori motivasi manusia karena kebutuhan inilah manusia memiliki keinginan untuk menjadi lebih dan lebih, menjadi apapun yang mereka mampu. Manusia akan merasa mereka mampu melampaui diri mereka yang sekarang sehingga mereka akan mengaktualisasikan diri mereka lebih dari diri mereka yang sekarang.

2.5.2 Teori Dua Faktor

Menurut Herzberg (Hasibuan, 2016), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Herzberg (Hasibuan, 2016) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

1. Hal-hal yang mendorong pegawai/karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
2. Hal-hal yang mengecewakan pegawai/ karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.

3. Pegawai/ karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg (Hasibuan, 2016) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor pemeliharaan
   Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya.
   Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal yang masuk dalam kelompok dissatisfiers seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pegawai/ karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak pegawai/ karyawan yang keluar.
   Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Menurut Herzberg maintenance factors bukanlah alat motivator melainkan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinannya kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahannya, sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi pegawai/ karyawan.
2. Faktor Motivasi
   Faktor Motivasi adalah faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang

tepat dan lain sebagainya. Hal tersebut merupakan kelompok Satisfiers, adapun yang masuk dalam kelompok satisfiers antara lain:

a. Prestasi
b. Pengakuan
c. Pekerjaan itu sendiri
d. Tanggungjawab
e. Pengembangan potensi individu (Hasibuan, 2016).

2.5.3 Teori Ekuitas

Teori Ekuitas Adam, juga dikenal sebagai Teori Motivasi Ekuitas, dikembangkan pada tahun 1963 oleh John Stacey Adams (2010), seorang psikolog perilaku di tempat kerja.

Teori Ekuitas didasarkan pada gagasan bahwa individu dimotivasi oleh keadilan. Secara sederhana, teori ekuitas menyatakan bahwa jika seorang individu mengidentifikasi ketidaksetaraan antara dirinya dan rekan, mereka akan menyesuaikan pekerjaan yang mereka lakukan untuk membuat situasi adil di mata mereka. Sebagai contoh teori keadilan, jika seorang karyawan mengetahui bahwa rekan kerja yang melakukan pekerjaan yang sama persis seperti mereka menghasilkan lebih banyak uang, maka mereka dapat memilih untuk melakukan lebih sedikit pekerjaan, sehingga menciptakan keadilan di mata mereka. Ekstrapolasi dari ini, Teori Ekuitas Adam memberitahu kita bahwa semakin tinggi persepsi individu tentang ekuitas (keadilan), maka semakin termotivasi mereka. Sebaliknya, seorang individu akan mengalami demotivasi jika mereka merasakan ketidakadilan.

2.5.4 Teori Harapan

Individu mendasarkan keputusan tentang perilaku mereka pada harapan mereka bahwa satu atau perilaku lain lebih mungkin mengarah pada hasil yang dibutuhkan atau diinginkan.

Teori harapan atau Expectancy Theory of Motivation yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964 memiliki tiga asumsi yaitu:

1. Harapan hasil (outcome expectancy)
   Harapan hasil memiliki artian bahwa hasil akan dapat dicapai dengan adanya perlakuan tertentu dari seseorang yang mengharapkan hasil tersebut.
2. Valensi (valence)
   Valensi memiliki artian bahwa terdapat nilai yang akan orang berikan kepada hasil yang diharapkan karena setiap hasil atau capaian itu memiliki nilai bagi individu.
3. Harapan usaha (effort expectancy)
   Harapan usaha memiliki artian bahwa terdapat usaha dari seseorang dalam pencapaian suatu hasil tertentu, karena setiap capaian itu berkaitan dengan seberapa sulit mencapainya.

Vroom dalam Hubeis (2013) menyatakan bahwa individu termotivasi untuk melakukan hal tertentu guna pencapaian tujuan apabila meyakini bahwa tindakan tersebut akan mencapai tujuan tersebut.

Teori harapan didasarkan pada:

1. Harapan (Expectancy) merupakan kesempatan yang ada akan kejadian karena suatu tindakan atau penilaian bahwa upaya yang dilakukan akan berdampak pada kinerja yang diharapkan.
2. Nilai (Valence) adalah dampak yang ditimbulkan dari perilaku itu memiliki nilai tertentu bagi individu yang bersangkutan, atau dapat dikatakan bahwa nilai adalah hasil dari keinginan seseorang yang dikaitkan dengan individu dengan hasil yang diharapkan.
3. Pertautan (Instrumentality) merupakan persepsi yang timbul dari individu mengenai hasil pada tingkat pertama ekspektansi merupakan

sesuatu yang ada dalam diri individu karena adanya keinginan untuk pencapaianya yang akan berdampak pada penghargaan.

2.6 Komitmen Organisasi

Berikut ini adalah beberapa defenisi komitmen organisasi menurut para ahli. Griffin (2013) menjelaskan, komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya. Robbins dan Judge (2012) bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak kepada tujuan-tujuan organisasi serta berkeyakinan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi. Hal serupa juga diungkapkan oleh Meyer dan Allen (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keyakinan yang kuat dan penerimaan nilai-nilai serta tujuan organisasi, dengan melibatkan diri dan loyal untuk terus berada di organisasi.

Begitupula dengan Mathis dan Jackson (2008) menyatakan komitmen organisasi sebagai keadaan di mana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi. Namun, intensitas komitmen antara karyawan yang satu dengan lainnya terhadap organisasinya berbeda-beda karena adanya pengaruh dari berbagai sumber. Porter (1976) mendefenisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis yaitu; (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi, dan (3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selanjutnya Stum (1998) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor atau kondisi yang dapat memengaruhi komitmen organisasi, antara lain:

1. Budaya keterbukaan
   Berdasar studi yang berhubungan dengan lingkungan, faktor budaya keterbukaan memiliki korelasi tinggi dengan tindakan sejauh mana organisasi mendorong pegawai untuk bertindak. Dapat berbicara serta berbicara melawan status quo hanya mungkin terjadi dalam budaya di

mana tidak ada rasa takut pegawai akan retribusi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menilai kemauan dan kemampuan untuk terbuka, jujur dan faktor keberhasilan konfrontasi.

2. Kepuasan kerja
   Kepuasan kerja menjadi pendorong kinerja organisasi. Sama seperti hal-nya kepuasan kerja memengaruhi produktivitas, kualitas dan moral pegawai di organisasi, pegawai akan merasa puas karena berada di posisi yang tepat dengan kemampuan dan orientasi yang sesuai.
3. Kesempatan pegawai untuk berkembang
   Setiap pegawai ingin berkembang dan belajar. Hal ini bukan berarti hanya program pelatihan formal, pegawai berkembang dapat ditemukan di pembagian kerja, satuan tugas, konferensi serta tanggung jawab yang diperluas. Kesempatan yang diberikan oleh organisasi dapat memengaruhi komitmen pegawai untuk tetap berada di organisasi.
4. Arah organisasi
   Karyawan saat ini ingin percaya dan memiliki kepercayaan diri terhadap masa depan perusahaan tempat mereka bekerja. Kepercayaan bahwa semua akan baik bagi perusahaan pendorong utama untuk retensi.
5. Kebutuhan pengakuan kerja/ keseimbangan kehidupan
   Faktor yang paling berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai adalah "pengakuan manajemen akan pentingnya kehidupan pribadi dan keluarga." pegawai ingin mengamati pengakuan dan kesadaran dari atasan mereka bahwa keluarga dan kehidupan pribadi itu penting.

2.7 Keterlibatan Karyawan

Schaufeli & Bakker (2003) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan merupakan bentuk dari pemikiran positif, yakni pemikiran yang muncul berkaitan dengan penyelesaian beban kerja yang dimiliki, serta dapat dikarakteristikkan dengan vigor (semangat, energi pada saat bekerja), dedication (berperan aktif dalam memajukan organisasi ataun perusahaan), absorption (keasyikan serta kenikmatan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya).

Kemudian untuk Yudiani (2017) keterlibatan kerja karyawan merupakan suatu konsep yang dapat dilihat dari discretionary effort, yakni karyawan memiliki pilihan, karyawan bertindak bagi kepentingan organisasi. Karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi merupakan karyawan yang mampu terlibat secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan yang dimiliki.

Bakker (2011) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja akan dapat terbuka akan pengalaman baru. Keterlibatan kerja karyawan diidentifikasikan dengan karyawan yang terlibat secara otentik, karyawan yang dapat meningkatkan kehadiran dan performanya (keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional) yang mampu mengarah kepada kinerja secara aktif dan sepenuhnya. konseptualisasi keterlibatan kerja karyawan menekankan

Menurut Robbins & Judge (2012) keterlibatan kerja adalah seorang karyawan yang mengukur dirinya dengan mengidentifkasi pekerjaannya serta berpartisipasi aktif dalam perusahaannya serta menganggap bahwa pekerjaan itu penting bagi harga diri dan hidupnya. Sementara menurut Schermerhorn, Jr. et al. (2010) keterlibatan kerja merupakan seorang individu memiliki kontribusi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi biasanya memiliki harapan yang tinggi dalam menyelesaikan segala pekerjaannya. Menurut Lawler & Hall (1970) dalam Saleh & Hosek (1976) keterlibatan kerja adalah sejauh mana seseorang mendefinisikan pekerjaanya, karena pekerjaan yang dilakukan merupakan salah satu bagian yang penting dalam hidupnya dalam memenuhi kebutuhannya. Menurut Lodahl & Kejner dalam Teh & Sun (2012) keterlibatan kerja merupakan sejauh mana seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan di dalam harga diri seorang karyawan.

Keterlibatan karyawan dapat dikatakan sebagai "sumber daya" yang dapat diinvestasikan untuk memacu perkembangan organisasi ataupun perusahaan. Karyawan yang antusias terhadap pekerjaan, tenggelam dalam kegiatan kerja

dan gigih saat berhadapan dengan tantangan dan rintangan yang ada merupakan ciri karyawan yang memiliki perasaan untuk terlibat yang tinggi terhadap pekerjaan yang ada (Bakker & Albrecht, 2017). Bakker, Schaufelib, dkk (2008) mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja ditandai dengan adanya tingkat energi yang tinggi dan kuat dan dapat diidentifikasikan dari hasil pekerjaannya.

Aspek yang digunakan untuk variable keterlibatann kerja karyawan yakni dari Schaufeli & Bakker (2003) memikliki tiga karakterisitik dalam keterlibatan kerja karyawan, diantaranya yaitu:

1. Vigor (Kekuatan)
   Dicirikan dengan tingkatan semangat, energi, serta ketangguhan atau kekuatan mental dalam bekerja. Serta adanya keinginan untuk memberikan usaha yang terbaik dalam bekerja dan ketika menghadapi kesulitan.
2. Dedication (Dedikasi)
   Dicirikan denga perasaan yang antusias, dan ingin terlibat secara utuh serta memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan yang dimiliki.
3. Absorption (Keasyikan)
   Dicirikan dengan kemapuan dalam berkonsentrasi secara penuh serta kemampuan dalam menikmati pekerjaan yang dimiliki. Sehingga merasa waktu pada saat bekerja berlalu begitu cepat.

Schaufeli & Bakker (2008) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dicirikan dengan istilah 3S (Say, Stay, dan Strive). Say maksudnya adalah secara konsisten kemampuan berbicara dalam konteks yang positif dalam hal organisasi di mana karyawan yang bekerja kepada rekan kerja, calon karyawan baru serta terhadap pelanggan. Stay maksudnya adalah memiliki keinginan untuk menjadi anggota tetap dalam suatu organisasi atau perusahaan. Strive maksudnya adalah menyumbangkan waktu yang dimiliki, tenaga dan kekuatan serta inisiatif dalam berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis organisasi/instansi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan dibentuk oleh tiga aspek yakni Vigor (kekuatan, semangat), Dedication (berperan penuh terhadap kemajuan organisasi/ perusahaan), Absorption (keasyikan/terlalu menikmati pekerjaan yang dimiliki).

2.8 Retensi

Retensi karyawan adalah pemeliharaan karyawan yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki perusahaan untuk tetap setia terhadap perusahaan (Sumarni, 2011). Tujuan retensi karyawan ini adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki oleh perusahaan selama mungkin karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (intangible aset) yang tak ternilai bagi suatu perusahaan. Jadi jika karyawan yang berkualitas keluar maka perusahaan akan mengalami kerugian modal intelektual. Para karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan setia terhadap perusahaan akan membawa nilai suatu perusahaan dan pengetahuan tentang berbagai proses organisasional.

Heathfield (2008) mendefinisikan retensi sebagai semua aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendorong karyawan yang memenuhi syarat dan produktif untuk terus bekerja di organisasi. Dengan dilakukannya retensi di perusahaan maka dapat mengurangi pergantian secara sukarela yang tidak oleh orang-orang yang berharga dalam organisasi. Selain itu juga upaya rekrutmen dan retensi efektif menarik individu ke organisasi dan juga dapat meningkatkan peluang untuk mempertahankan karyawan. Retensi adalah elemen yang penting yang didefinisikan sebagai penerapan strategi atau sistem terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan mengem-bangkan proses yang ditingkatkan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuh-kan untuk memenuhi kebutuhan saat ini maupun kebutuhan di masa depan (Lockword, 2006). Menurut Jennifer & Carsen (2005) retensi karyawan adalah salah satu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten untuk tetap bertahan dalam jangka waktu tertentu. Jika karyawan tidak dapat memaksimalkan potensinya dan juga tidak dihargai di dalam organisasi, maka mereka akan keluar karena stres dan frustasi (Oladapo, 2014).

Menjaga tingginya retensi karyawan dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan karena dengan tingginya retensi, maka turnover akan menjadi rendah (Yurika, 2011). Dengan rendahnya turnover, perusahaan akan menghemat biaya salah satunya adalah biaya seleksi dan rekrutmen. Menurut Mathis dan Jackson (2012) retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap loyal terhadap organisasi demi mencapai tujuan organisasi tersebut. Karthi (2012) berpendapat bahwa retensi karyawan adalah suatu proses

yang melibatkan karyawan untuk tetap loyal dengan organisasi dalam jangka waktu tertentu atau sampai selesainya proyek. Ahlrichs (2000) menyampaikan bahwa retensi karyawan mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi suatu perusahaan mempertahankan karyawan yang berpotensial sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan yang baru yang dapat mengeluarkan biaya tambahan untuk rekrutmen dan seleksi.

Upaya untuk mempertahankan karyawan menjadi salah satu persoalan yang penting di dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Oleh karena itu perusahaan mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian sumber daya manusia yang berkelanjutan dan tanggung jawab bagi semua manajer dan supervisor. Istilah retensi karyawan terkait dengan perputaran (turnover) yang berarti proses karyawan meninggalkan organisasi harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2012). Perputaran secara sukarela atau karyawan keluar dari perusahaan karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karir, gaji, pengawasan, geografi dan alasan keluarga atau pribadi. Pemeliharaan adalah usaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan supaya tetap loyal pada perusahaan dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Sumarni, 2011).

Faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh (Mathis dan Jackson, 2012):

1. Komponen organisasi

   Beberapa komponen organisasional memengaruhi karyawan dalam memutus-kan apakah bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai positif dan berbeda mengalami tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Bagi perusahaan strategi, peluang, dan manajemen organisasional memiliki perencanaan dan tujuan yang jelas yang telah ditetapkan juga berpengaruh terhadap tingginya retensi karyawan.
2. Peluang karir

   Usaha pengembangan karir dapat memengaruhi tingkat retensi karyawan. Peluang untuk perkembangan pribadi muncul ketika seseorang mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan di dalam perusahaan. Faktor-faktor yang mendasarinya

adalah dilakukan pelatihan karyawan secara berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan di dalam perusahaan.

3. Penghargaan
   Penghargaan yang diterima karyawan dari perusahaan seperti gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut menjadikan faktor utama seorang karyawan untuk loyal atau keluar dari perusahaan. Karyawan cendurung loyal terhadap perusahaan apabila mendapatkan penghargaan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja serta tunjangan dan bonus spesial dari perusahaan.
4. Rancangan tugas dan pekerjaan
   Tugas dan pekerjaan yang dilakukan menjadi faktor yang utama dalam memengaruhi retensi karyawan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memenuhi unsur seperti, tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang bagus dan keseimbangan kerja.
5. Hubungan karyawan
   Untuk memengaruhi retensi karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan maka perusahaan perlu memastikan hubungan yang dimiliki antar karyawan baik agar tidak terjadi konflik berkepanjangan. Hubungan karyawan di dalamnya termasuk perlakuan adil atau tidak, diskriminatif bagi karyawan, dukungan dari supervisor atau manajemen dan hubungan antar sesama karyawan ditempat kerja.

Menurut Sumarni (2011) dampak dari adanya pemeliharaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan antara lain:

1. Meningkatkan disiplin kerja dan menurunkan absensi karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
4. Menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan
5. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan

Berikut ini adalah cara-cara yang perlu dilakukan oleh setiap perusahaan dalam menerapkan strategi retensi karyawan:

1. Seorang pimpinan perusahaan harus memberikan dukungan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Misalnya memberikan dukungan dengan cara mengatakan hal-hal positif yang dapat lebih meningkatkan semangat kerja para karyawan.
2. Memberikan kesempatan kepada setiap karyawan agar mereka bisa mengembangkan diri. Berikan kepercayaan-kepercayaan baru yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga mereka akan merasa bahwa keberadaannya di perusahaan sangat dibutuhkan dan diterima oleh perusahaan. Dengan terbangunnya perasaan tersebut, maka secara tidak langsung perusahaan telah berhasil membangun dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
3. Pihak perusahaan harus mampu memikirkan tentang hal-hal yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan. Salah satunya adalah dengan cara memberikan tugas baru yang lebih menantang kepada para karyawan. Hal tersebut akan sangat berguna untuk membekali karyawan dengan berbagai pengalaman dalam pekerjaan. Selain itu, tugas baru yang lebih menantang juga akan membantu para karyawan mendapatkan pengetahuan yang lebih luas terhadap pekerjaannya sendiri.
4. Memberikan apresiasi terhadap hasil kerja para karyawan. Apresiasi tersebut tidak harus selalu berhubungan dengan kenaikan gaji atau promosi jabatan. Namun apresiasi bisa saja dengan memberikan pujian atas hasil pekerjaan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.
5. Menciptakan hubungan kerja yang baik dengan para karyawan untuk mendukung terciptanya kenyamanan selama bekerja.

Berikut ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mengelola retensi karyawan di perusahaan.

1. Mendapatkan karyawan dengan cara yang efektif. Tim HR perusahaan harus mampu mencari kandidat yang benar-benar tepat untuk ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Menawarkan kompensasi dengan nilai yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya. Karena tidak sedikit para calon karyawan yang menolak suatu perusahaan dengan alasan gaji yang tidak sesuai.
3. Menunjukkan apresiasi perusahaan pada karyawan. Jika perusahaan tidak pernah memberikan apresiasi kepada para karyawan, maka bisa jadi karyawan terbaik perusahaan malah akan keluar secara mendadak.
4. Menerangkan jenjang karir karyawan secara jelas. Jenjang karir merupakan salah satu alasan mengapa seorang karyawan harus bertahan dalam pekerjaan yang sedang dijalani dalam waktu yang cukup lama.

Bab 3

Persepsi dan Penilaian Kinerja

3.1 Pendahuluan

Persepsi merupakan salah satu proses psikologis yang mendasar yang berpengaruh pada proses terbentuknya ingatan (memory), pikiran (thinking) dan proses belajar (learning). Persepsi merupakan dinamika yang terjadi dalam diri individu disaat individu tersebut menerima stimulus dari lingkungan dengan melibatkan panca indra dan aspek kepribadian yang lain. Stimulus tersebut selanjutnya akan diseleksi apakah berguna atau tidak baginya, serta menentukan tindakan apakah yang terbaik untuk dilakukan.

Seseorang dalam proses persepsi tadi akan menentukan pesan yang mana akan diterima dan yang mana akan ditolaknya, melalui perhatiannya, atau yang mana yang akan dianggap sebagai hal positif dan yang mana yang dianggap negatif.

Dalam studi Perilaku Organisasi, persepsi itu sendiri sangat penting. Mengapa sangat penting persepsi ini, dikarenakan oleh perilaku orang–orang yang tergabung dalam organisasi tersebut, bukan mengenai realitas itu sendiri, tetapi akan didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa itu realitas. Telah kita pahami bersama bahwa yang memengaruhi persepsinya terhadap obyek, orang, serta tanda, maka setiap orang memilih berbagai macam isyarat. Karena faktor–faktor ini dan karena kemungkinan terjadinya ketidakseimbangan antara faktor–faktor ini, maka orang sering salah persepsi terhadap orang lain, kelompok dan

atau obyek lainnya pula. Tentu saja hal ini menjadi menarik, apabila dikaitkan pula dengan penilaian kinerja.

3.2 Definisi Persepsi

Terhadap seseorang atau terhadap suatu hal yang dinamakan persepsi ini akan terjadi . Dan setiap manusia tentunya memiliki sebuah persepsi. Tentu saja hal ini bukan timbul tanpa suatu alasan tertentu, dan itu sifatnya sah–sah saja. Dari pernyataan di atas, dapat kita katakan suatu kegiatan yang dimulai dengan pengamatan yang melalui proses hubungan melihat, mendengar, menyentuh, merasakan dan menerima sesuatu hal yang kemudian seseorang melakukan seleksi, mengorganisasi, dan selanjutnya menginterpretasikan informasi yang diterimanya menjadi suatu gambaran yang berarti, adalah merupakan proses timbulnya persepsi ini.

Tentu saja terkait dengan terjadinya pengamatan ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu dan sikap seseorang dari individu. Dan tentu saja biasanya persepsi ini hanya berlaku bagi dirinya sendiri dan tidak tidak bagi orang lain, karena seyogianya persepsi ini berlaku untuk individual. Selain itu, persepsi ini juga tidak berlaku mutlak secara terus menerus atau berlaku secara permanen, tapi bisa saja berubah, misalnya seiring perubahan waktu, keadaaan atau situasi.

Terdapat beberapa pengertian terkait definisi persepsi antara lain adalah (Walgito, 2010) suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan, yang mana dalam proses penginderaan ini merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu yang melalui alat indera mereka atau juga disebut proses sensoris. Persepsi lebih luas dan lebih kompleks daripada sensasi. Proses persepsi atau filter dapat didefinisikan sebagai interaksi seleksi, organisasi dan interpretasi yang rumit. Persepsi sangat tergantung pada indera untuk data mentah, dan proses kognitif menyaring, memodifikasi ataupun sepenuhnya mengubah data tersebut,(Luthans, 2006).

Dikemukakan pula oleh (Robbins, 2003) suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan–kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka, adalah apa yang disebut dengan persepsi. Akan tetapi dapat berbeda dari kenyataan yang objektif dengan apa

yang dipersepsikan seseorang. Tidak pula harus demikian, tapi seringkali ada atau terjadi ketidaksepakatan.

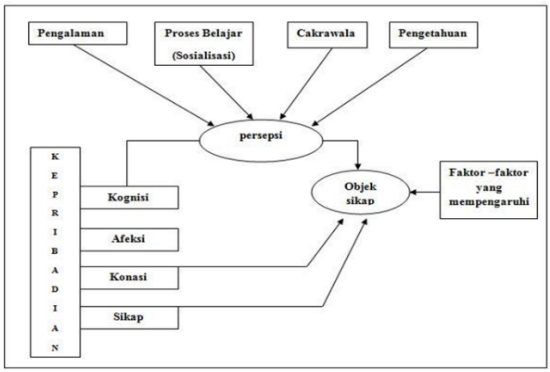
Pendapat lain, persepsi merupakan suatu pengalaman yang berkaitan dengan objek peristiwa atau hubungan yang biasanya diperoleh dengan mengumpulkan informasi dan menafsirkan pesan yang diterima (Rahmad, 2004).

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa persepsi ini adalah merupakan suatu proses penyampaian informasi yang relevan, dan tertangkap oleh panca indra dari lingkungan yang kemudian dari lingkungan tersebut mengorganisasikannya dalam pikirannya, menafsirkan, mengalami, dan mengolah segala sesuatu yang terjadi di lingkungan tersebut.

3.3 Proses Terjadinya Persepsi

Jika kita melihat bagaimana proses terjadinya persepsi ini, maka itu dapat terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera individu. Persepsi mencakup kognisi (pengetahuan). Jadi dari sudut pengalaman yang bersangkutan, maka persepsi mencakup penafsiran obyek, tanda, dan orang. Dengan perkataan lain, persepsi mencakup penerimaan berbagai bentuk stimulus, pengorganisasian stimulus itu sendiri serta penerjemahan atau penafsiran stimulus itu yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat memengaruhi perilaku individu atau orang–orang dan pembentukan sikap dari individu atau orang–orang tersebut.

Bagaimana proses terjadinya suatu persepsi tersebut akan tergambar pada skema berikut ini. Dalam skema tersebut menerapkan bahwa objek sikap akan dipersepsikan oleh individu, dan hasil persepsi akan dicerminkan dalam sikap yang diambil oleh individu akan dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman, keyakinan, proses belajar, cakrawala, dan selanjutnya hasil proses persepsi ini akan merupakan suatu pendapat atau keyakinan individu mengenai obyek sikap. Keyakinan individu mengenai obyek sikap ini akan berkaitan dengan segi kognisi. Selanjutnya afeksi akan mengiringi hasil kognisi terhadap obyek sikap sebagai aspek evaluatif, yang dapat bersifat positif atau negatif. Dan selanjutnya hasil evaluasi aspek afeksi akan mengait segi konasi, yaitu merupakan kesiapan untuk bertindak, kesiapan untuk berperilaku. Pada akhirnya keadaan lingkungan akan memberikan dampak pada obyek individu yang bersangkutan (Walgito,2010).



Gambar 3.1: Proses terjadinya persepsi (Walgito,2010).

Pada dasarnya persepsi itu akan dipengaruhi oleh beberapa faktor.

1. Faktor Internal.
   Faktor internal yang memengaruhi persepsi yaitu sejumlah faktor-faktor yang terdapat dalam diri individu, yang meliputi beberapa hal antara lain: fisiologis, perhatian, minat, kebutuhan searah, pengalaman, ingatan, maupun suasana hati.
2. Faktor Eksternal
   Karakteristik dari lingkungan dan obyek-obyek yang terlibat didalamnya seperti ukuran dan penempatan dari obyek atau stimulus, warna dari obyek-obyek, keunikan dan kekontrasan stimulus, intensitas dan kekuatan dari stimulus, motion atau gerakan, adalah indikator dari faktor eksternal ini.

3.4 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Persepsi

Seperti telah kita ketahui bersama individu mempersepsikan suatu benda yang sama secara berbeda–beda. Tentu saja hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor–faktor tersebut yaitu, (Rivai, 2003):

1. Faktor yang ada pada pelaku persepsi (perceiver). Dari kalimat ini terkandung maksud bahwa indikatornya ada dalam diri pelaku

persepsi. Dalam hal ini sikap, keutuhan atau motif, kepentingan atau minat, pengalaman serta pengharapan dari individu itu sendiri merupakan faktor yang ada pada pelaku persepsi (perceiver).

2. Faktor yang terdapat pada obyek atau terdapat pada target yang dipersepsikan, yang mana dalam hal ini adalah mencakup hal–hal baru, gerakan, bunyi, latar belakang, ukuran serta kedekatan.
3. Faktor konteks situasi, di mana persepsi itu dilakukan. Karena ini adalah berkaitan dengan situasi atau keadaan, saat di mana hal tersebut/ persepsi dilakukan, jadi indikator konteks situasi ini meliputi waktu, keadaan atau tempat kerja serta keadaan sosial.

Untuk lebih jelasnya, mari kita uraikan satu per satu faktor – faktor tersebut.

1. Pelaku Persepsi (perceiver)

   Pada saat seorang individu memandang pada suatu objek serta kemudian dia mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, maka penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individu itu sendiri, (Robbins, 2003).

   Kita contohkan seperti ini. Pernahkah Anda membeli sebuah mobil baru serta kemudian mencatat banyak sekali mobil seperti milik Anda yang berada di jalan? Tidak mungkin mobil yang seperti Anda itu (semacam itu) mendadak meningkat dengan pesat jumlahnya. Sangatlah mungkin, justru pembelian Anda sendiri yang telah memengaruhi persepsi Anda, sehingga saat ini Anda lebih memperhatikan mobil–mobil tersebut. Inilah suatu contoh bahwa bagaimana faktor–faktor yang dikaitkan pada pelaku persepsi memengaruhi apa yang dipersepsikannya.

   Kebutuhan atau motif yang tidak dipuaskan merangsang individu serta mempunyai pengaruh yang kuat pada persepsi mereka, seringkali kita temukan.Diperlihatkan dalam riset mengenai rasa lapar, secara dramatis, terkait hal ini.

   Individu–individu dalam studi itu dihadapkan pada kondisi belum makan selama beberapa jam, di mana jumlah jam belum makan yang terjadi pada mereka tidaklah sama. Beberapa individu telah makan

pada 1 jam sebelumnya, sedangkan beberapa yang lainnya lagi sudah 16 jam belum mendapatkan makanan. Setelah itu, kemudian para individu/ subjek ini ditunjukkan gambar-gambar yang terlihat kabur, dan di mana hasilnya mereka menyatakan bahwa kuatnya atau parahnya rasa lapar yang mereka rasakan memengaruhi penafsiran pada gambar–gambar kabur tersebut. Dan nampak dalam riset tersebut mereka yang belum makan selama 16 jam mempersepsikan citra kabur tadi sebagai gambar makanan. Dan kondisi ini terlihat jauh lebih sering daripada yang dilakukan para individu yang baru saja makan 1 jam sebelumnya.

Berdasarkan contoh di atas terlihat bahwa karena kepentingan individual kita cukup berbeda, sehingga dapat menyebabkan apa yang dicatat orang oleh satu pihak/ orang pada suatu situasi atau keadaan, sangat dimungkinkan akan dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh pihak/ orang lain. Jika berkaitan dengan pengalaman masa lalu, maka tidak jauh berbeda bahwa kepentingan menyempitkan fokus seseorang. Untuk pengalaman ini, maka individu atau Anda akan mempersepsikan hal-hal terhadap mana Anda berhubungan. Sedangkan jika berkaitan dengan pengharapan, dalam melihat apa yang Anda harapkan lihat, maka pengharapan dapat menyimpangkan persepsi Anda (Robbins, 2003).

2. Target

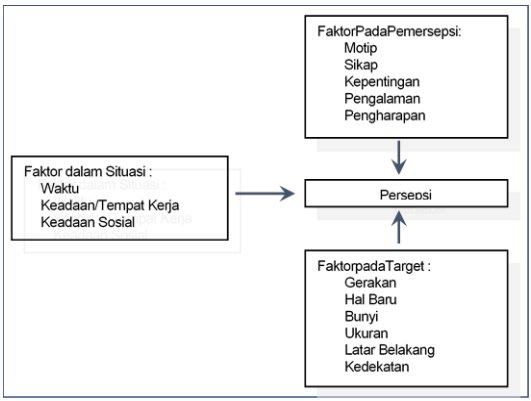
Jika sebelumnya yang dibahas adalah faktor yang memengaruhi persepsi yaitu dari aspek pelaku persepsi (perceiver), maka kali ini adalah faktor target. Terkait karakteristik–karakteristik dari target yang akan diamati dapat juga memengaruhi apa yang akan dipersepsikan. Kita ambil contoh, jika seseorang yang memiliki suara yang keras, maka akan lebih mungkin untuk diperhatikan dalam suatu kelompok daripada mereka yang pendiam. Sama pula halnya jika berhadapan dengan orang atau individu–individu yang luar biasa menarik atau sebaliknya. Beberapa atribut–atribut lain dari target seperti gerakan, bunyi, ukuran, dapat menjadi pembentuk cara kita memandangnya.

Hubungan suatu target dengan yang melatarbelakanginya dapat memengaruhi persepsi, mesti kita pahami. Mengapa? karena target

tidak dipandang dalam keadaan terisolasi, seperti kecenderungan yang ada pada diri kita di mana kita terkadang mengelompokkan benda–benda yang berdekatan ataupun benda yang mirip (Robbins, 2003).

3. Situasi

   Beragam unsur–unsur yang berada di lingkungan sekitar kita tentunya akan dapat memengaruhi persepsi. Sehingga penting bagi kita untuk melihat konteks objek atau peristiwa. Contohnya, saya mungkin tidak akan memperhatikan seorang wanita yang berusia 25 tahun yang mengenakan gaun malam danmakeup yang tebal di suatu klub malam yang ketika itu malam Minggu. Namun, akan menjadi lain persepsinya, jika wanita tersebut, berdandan dan berpakaian yang semacam itu, hadir mengikuti kuliah manajemen di Hari Senin pagi saat saya sedang mengajar. Tentu saja dia akan menarik perhatian saya termasuk seluruh mahasiswa yang hadir di kelas ketika itu. Tentu saja dalam hal ini dimaksudkan, baik pemersepsi maupun target tidak mengalami perubahan antara waktu saat malam Minggu dan Senin pagi. Namun situasinyalah yang menjadikannya berlainan.



Gambar 3.2: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi Individu (Robbins, 2003)

Contoh lain, begitu halnya pula jika atasan Anda yang biasanya berada di kantor pusat lagi berada di kota Anda. Tentu saja Anda lebih mungkin untuk memperhatikan bawahan Anda yang saat bekerja telah

menyia–nyiakan waktu. Ini memberi makna bahwa situasi yang Anda hadapi akan memengaruhi persepsi Anda. Waktu adalah di mana suatu objek atau suatu peristiwa itu dapat dilihat atau di amati yang dapat memengaruhi perhatian. Hal lainnya juga termasuk cahaya, panas, lokasi ataupun sejumlah faktor situasional, (Robbins, 2003).

3.5 Jenis – Jenis Persepsi

Berikut ini adalah jenis–jenis dari persepsi itu sendiri. Suatu ketika seorang individu akan berinteraksi. Dari interaksi yang dilakukannya tersebut dengan berbagai obyek maka selanjutnya hasil persepsi dapat dikelompokkan menjadi dua (Irwanto, 2002), yaitu:

1. Persepsi positif.
   Jenis persepsi yang pertama ini adalah persepsi positif yang mengilustrasikan segala pemahaman (terkait tahu tidaknya atau kenal tidaknya) dan reaksi yang diteruskan dengan upaya penggunaannya. Dan kemudian hal itu akan diteruskan dengan keaktifan atau menerima dan mengakomodasi terhadap obyek yang dipersepsikan.
2. Persepsi negatif.
   Jika deskripsi sebelumnya adalah persepsi positif, lain halnya dengan persepsi negatif yang mendeskripsikan segala pengetahuan/ pemahaman (tahu tidaknya atau kenal tidaknya) serta tanggapan yang menjadi tidak selaras dengan obyek yang dipersepsi yang bisa diwujudkan dengan kepasifan atau mungkin saja menolak serta menentang terhadap obyek yang dipersepsikan tadi.

Berdasarkan berbagai uraian di atas, bisa kita katakan menafsirkan apa yang dilakukan oleh orang lain terkadang merupakan suatu beban. Sehingga akibatnya, individu–individu mengembangkan teknik–teknik untuk membuat tugas itu lebih mudah dikelola. Pada prinsipnya teknik–teknik ini seringkali berharga serta memungkinkan kita untuk membuat persepsi yang lebih tepat/ akurat dengan cepat dan memberikan data yang benar/ valid untuk membuat ramalan.

1. Persepsi Selektif
   Secara selektif individu akan melakukan persepsi terhadap apa yang disaksikan berdasarkan pada kepentingan, latar belakang, pengalaman dan sikap. Hal ini dapat terjadi karena individu tidak dapat mengasimilasikan semua yang dapat diamatinya.
2. Prasangka layanan diri
   Kecenderungan bagi individu untuk menghubungkan sukses mereka sendiri dengan faktor internal, sementara menyalahkan faktor eksternal atas kegagalan mereka.
3. Efek Halo
   Efek halo dalam persepsi sosial mirip dengan stereotip. Jika dalam stereotip orang atau individu itu dinilai menurut kategori tunggal, sedangkan dalam efek halo orang atau individu tersebut dinilai berdasarkan suatu ciri. Efek halo ini sering dibahas dalam penilaian kinerja ketika penilai membuat kesalahan dalam menilai kinerja atau kepribadian seseorang dengan ciri positif tunggal seperti misalnya intelegensi, ketergantungan, penampilan ataupun juga kerjasama..
4. Efek kontras
   Evaluasi atas karakteristik–karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh pembandingan–pembandingan dengan orang–orang lain yang baru saja dijumpai yang berperingkat lebih tinggi atau mungkin saja lebih rendah pada karakteristik–karakteristik yang sama, adalah merupakan maksud dari efek kontras(Robbins, 2003).
5. Proyeksi
   Terkadang kita mengasumsikan orang lain serupa dengan kita, serta amatlah mudah untuk menilai orang lain. Dalam hal ini proyeksi dimaksudkan menghubungkan karakteristiknya sendiri ke orang lain. Terjadi kecenderungan mempersepsikan orang lain menurut apa yang mereka anggap serupa dan bukannya menurut apa yang diamati orang itu sebenarnya mirip apa.
6. Stereotip
   Istilah stereotip mengacu kepada kecenderungan dalam menilai seseorang termasuk pada kelas atau kategori tunggal.

Stereotip adalah menilai seseorang atas dasar persepsi seseorang terhadap kelompok seseorang itu ((Robbins, 2003).

Pada beberapa kasus secara khusus kata ini digunakan untuk menganalisis prasangka. Faktanya adalah stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai. Kebanyakan orang memiliki stereotip karena orang yang menilai hanya mengetahui sesuatu secara keseluruhan saja .

3.6 Penilaian Kinerja

Pada saat mengukur kinerja maka masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang pada pekerjaannya. Dalam arti, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan oleh para karyawannya. Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting.

Tidak semua kriteria pekerjaan dapat digunakan dalam suatu penilaian kinerja pegawai/ karyawan, hal ini tentunya harus sangat disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

Dikemukakan oleh Gomes (2001), di mana dia menyampaikan bahwa ada 7 (tujuh) dimensi dalam penilaian kinerja, yang meliputi:

1. Quality of work; yaitu merupakan kualitas dari pekerjaan yang dicapai yang ditinjau berdasarkan syarat-syarat kesesuaian maupun kesiapannya.
2. Job knowledge; yaitu menjelaskan seberapa luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan maupun keterampilan dari individu tersebut.
3. Creativeness; yaitu merupakan keaslian dari berbagai gagasan yang diberikan oleh individu tersebut maupun berbagai tindakan yang diambil untuk dapat menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul saat bekerja.
4. Cooperation; yaitu berupa kapasitas atau kerelaan dari individu untuk dapat bekerja sama dengan orang lain termasuk sesama anggota organisasi.

5. Dependability; yaitu berupa kesadaran serta dapat dipercayainya seorang individu dalam hal kehadiran maupun dalam upaya penyelesaian pekerjaannya .
6. Initiative;yaitu tentang semangat yang dimiliki dalam upaya melaksanakan berbagai tugas dan tugas-tugas baru maupun dalam memperbesar tanggung jawab yang dimilikinya.
7. Personal quality; yaitu tentang keterampilan yang dimiliki seseorang yang meliputi antara lain kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi seseorang yang mampu memberi manfaat bagi lingkungan sekitarnya.

3.6.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja

Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka. Tentu saja diharapkan hasil dari penilaian kinerja (performance appraisal) para karyawan, dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

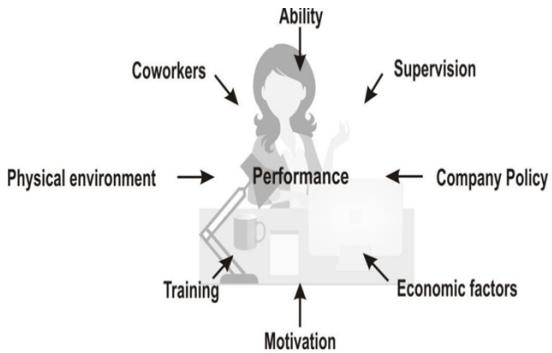
Analisis tentang kinerja karyawan (Gomes, 2001) senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu:

1. kesediaan atau motivasi yang timbul dari dalam diri karyawan untuk bekerja lebih baik lagi yang akan menimbulkan usaha maksimal karyawan tersebut kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.
2. Dengan kata lain kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi kerja dengan kemampuan atau p = f (m X a), di mana: p = performance, m = motivation dan a = ability.

Berdasarkan persamaan di atas, seperti yang dikemukakan oleh (Robbins, 1996) maka perlu untuk ditambahkan aspek lain, yaitu kesempatan (opportunity) ke dalam persamaan tersebut, sehingga dengan demikian, persamaannya menjadi: kinerja = f (m X a X o)

Sehingga dengan demikian, tentunya dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yang meliputi:

1. Meningkatkan upaya rekruitmen yang lebih baik (mencari orang yang ingin bergabung dalam organisasi), memaksimalkan proses seleksi (memilih orang yang tepat), termasuk pula belajar dan berkembang (orang yang ingin meningkatkan pengetahuan serta keterampilan mereka).
2. Meningkatkan motivasi dengan pemberian penghargaan ekstrinsik maupun intrinsik.
3. Meningkatkan berbagai kesempatan dengan cara memberikan peluang kepada pegawai atau karyawan untuk menggunakan, berlatih dan mengembangkan keterampilan mereka.



Gambar 3.3: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja (Haryono, 2018)

Penilaian kinerja ini sendiri tentunya memiliki tujuan. Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, (Rivai dan Mukti, 2018) yaitu:

1. Manajer membutuhkan suatu evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu. Hasil evaluasi ini yang akan digunakan untuk menetapkan tindakan selanjutnya di bidang SDM pada masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang membolehkan untuk membantu para karyawannya dalam upaya membenahi kinerja, merancang pekerjaan, mengembangkan kapasitas dan keterampilan untuk perkembangan

karier serta memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan para bawahannya

Kegiatan penilaian kinerja dapat pula digunakan untuk beberapa hal berikut seperti yang dikemukakan lebih lanjut oleh (Rivai dan Mukti, 2018):

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi:
   a. Identifikasi kebutuhan pelatihan
   b. Umpan balik kinerja
   c. Menentukan transfer penugasan
   d. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi:
   a. Pengakuan kinerja karyawan
   b. Dalam hal penentuan besarnya gaji, peluang promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
   c. Mengidentifikasi yang buruk
   d. Pemutusan hubungan kerja.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi:
   a. Perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan
   b. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan
   c. Informasi untuk identifikasi tujuan
   d. Evaluasi terhadap sistem SDM
   e. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi:
   a. Kriteria untuk validasi penelitian
   b. Dokumentasi keputusan - keputusan tentang SDM
   c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

3.6.2 Proses Penilaian Kinerja

Terdapat 2 (dua) kondisi utama yang harus menjadi perhatian dalam melakukan penilaian terhadap kinerja secara efektif, yaitu:

1. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif
2. Adanya obyektivitas dalam proses evaluasi

Dalam melakukan proses penilaian kinerja seperti yang dikemukakan oleh (Aamodt, 2010), memiliki 9 (sembilan) tahapan yang saling terkait yaitu:

a. Menentukan tujuan dan alasan penilaian kinerja
b. Menentukan kendala budaya dan lingkungan
c. Memilih orang yang akan ditugaskan
d. Memilih metode penilaian kinerja terbaik untuk mencapai tujuan
e. Melatih tim penilai
f. Menyiapkan dokumen pengamatan kinerja
g. Mengevaluasi kinerja
h. Mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja terhadap pegawai
i. Membuat keputusan terhadap individu pegawai.

Bab 4

Teori Motivasi Kerja

4.1 Pendahuluan

Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup (Omollo and Oloko, 2015). Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan (Porter, Bigley and Steers, 2003). Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak (Wibowo, 2014; Mahyuddin et al., 2021; Simanjuntak et al., 2021; Sudarmanto et al., 2021).

Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Porter, Bigley and Steers, 2003). Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan- kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (A. S. Munandar, 2001; Damanik et al., 2021; Hasibuan, Banjarnahor, et al., 2021; Sisca et al., 2021).

Porter, Bigley dan Steers (2003) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya (Purba et al., 2020; L. E. Nainggolan et al., 2021; N. T. Nainggolan et al., 2021; Sitorus et al., 2022).

Dalam pengertian umum, Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya (Anoraga, 2009; Ferinia et al., 2021).

Motivasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori Motivasi telah dibahas dan dikonsep oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan oleh Saraswathi (2011) sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual (Simarmata et al., 2021).

Menurut Robbert Heller dalam Wibowo (2014) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencangkup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Anoraga, 2009).

Sedangkan Menurut Hamzah Uno (2008) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Sedangkan Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo

(2014) memberikan definisi motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energitik baik dari dalam maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya (Hasibuan, Sari, et al., 2021; Wijaya et al., 2021).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

4.2 Aspek-aspek Motivasi Kerja

Munandar (2001) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah:

1. Adanya kedisiplinan dari karyawan
   Yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan- keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan
2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi
   Membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik
3. Kepercayaan Diri
   Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.
4. Daya tahan terhadap tekanan
   Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya

ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimilik, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu

5. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan
   Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan

George dan Jones mengemukakan 3 aspek- aspek Motivasi kerja :

1. Perilaku (direction of behavior)
2. Tingkat Usaha (Level of effort)
3. Tingkat Kegigihan (level of persistence) (Wibowo, 2014)

Winardi (2008) mengungkapkan ada tiga aspek motivasi yang mengarah tercapainya tujuan tertentu, yaitu :

1. Keinginan, ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkannya
2. Kebutuhan, seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. Ketika seseorang membutuhkan sesuatu misalnya gaji, kompensasi maka pekerjaan akan terpacu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik
3. Rasa aman, seseorang akan berusaha melakukan sesuatu juga disebabkan ketakutan saat orang tersebut tidak melakukan sesuatu sehingga alasan motivasi muncul karena ketika seseorang melakukan sesuatu dirinya merasa aman

Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari motivasi kerja adalah : adanya kedisiplinan karyawan, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, perilaku (direction of behavior), tingkat usaha (level of effort), tingkat kegigihan (level of persistence), keinginan, kebutuhan, rasa aman.

4.3 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Fredick Hezberg, dkk dalam Wirawan dan Rahardja (2015) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja :

1. Faktor Motivasi: faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.
2. Faktor penyehat: faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Fredick Herzberg, dkk juga mengemukakan faktor lain mengenai Motivasi yaitu:

1. Supervise
2. Hubungan interpersonal
3. Kondisi kerja fisikal
4. Gaji
5. Kebijakan dan praktik perusahaan
6. Benefit dan sekuritas pekerjaan (Wibowo, 2014)

Menurut Siagian (1985) motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah :

Persepsi seseorang mengenai diri sendiri,

1. Harga diri,
2. Harapan pribadi,
3. Kebutuhan,
4. Keinginan,
5. Kepuasan kerja,
6. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

1. Jenis dan sifat pekerjaan,
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung,
3. Organisasi tempat bekerja,
4. Situasi lingkungan pada umumnya,
5. System imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor motivasi kerja adalah: supervise, hubungan interpersonal, gaji, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.

4.4 Pendorong Motivasi Kerja

Newstrom dalam Wibowo (2014) melihat sebagai dorongan motivasi bersumber pada penelitian Mc Celland yang memfokus pada dorongan untuk achievement, affiliation dan power.

1. Achievement Motivation
   Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.
2. Affiliation Motivation
   Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.
3. Power Motivation
   Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

Pendapat lain dari Mc Shane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014) adalah bahwa sebagai pendorong motivasi adalah :

1. Employee Drives, sering dinamakan kebutuhan primer atau motif bawaan. Drives adalah penggerak utama perilaku yang

membangkitkan emosi, yang menempatkan orang pada tingkat kesiapan untuk bertindak dalam lingkungan mereka.
2. Needs, kekuatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang dialami orang. Needs merupakan kekuatan motivasional emosi dihubungkan pada tujuan tertentu untuk mengkoreksi kekurangan dan ketidakseimbangan.

4.4.1 Faktor Pendorong Motivasi Kerja

Baldoni dalam Wibowo (2014) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi yaitu :

1. Energize, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan exemplify, communicate dan chalange.
2. Exemplify, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.
3. Communicate, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
4. Challenge, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.
5. Encourage, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk pendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, coaching dan penghargaan. Encourage dilakukan dengan cara empower, coach dan recognize.
6. Empower, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
7. Coach, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
8. Recognize, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.
9. Exhorting, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan

dimana motivasi berkembang. Exhorting dilakukan melalui sacrifice dan inspire.

10. Sacrifice, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
11. Inspire, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah self inspiration.

4.4.2 Pendekatan Dalam Motivasi Kerja

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi pekerjaan adalah melalui employee engagement. Employee engagement merupakan motivasi emosional dan kognitif pekerjaan, self-afficacy untuk menjalankan pekerjaan, perasaan kejelasan atas visi organisasi dan peran spesifik mereka dalam visi tersebut dan keyakinan bahwa mereka mempunyai sumber daya untuk dapat menjalankan pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014) pendekatan lain untuk memotivasi pekerjaan adalah organizational justice yaitu persepsi menyeluruh tentang apa yang dianggap jujur di tempat kerja, terdiri dari: distributive justice, procedural dan interactional justice.

1. Distributive Justice;
   Menunjukan kejujuran yang dirasakan antara rasio hasil individu dibandingkan dengan rasio hasil terhadap kontribusi orang lain. Terdapat 3 prinsip yang dapat diterapkan :
   a. Equality principle, prinsip kesamaan ketika kita yakin bahwa setiap orang dalam kelompok menerima hasil yang sama.
   b. Need principle, prinsip kebutuhan diterapkan ketika kita yakin bahwa mereka yang memiliki kebutuhan terbesar harus menerima hasil lebih banyak dari pada mereka dengan kebutuhan rendah.
   c. Equity principle, prinsip keadilan berpendapat bahwa orang harus dibayar proposional dengan kontribusinya.
2. Procedural Justice
   Procedural Justice merupakan keadilan yang dirasakan dari prosedur yang dipergunakan untuk memutuskan distribusi sumber daya. Cara terbaik untuk memperbaikinya, yaitu :
   a. Dengan mulai memberikan suara kepada pekerja selama proses.

b. Mendorong mereka untuk menunjukkan fakta dan perspektif atas dasar masalahnya.
c. Pekerja cenderung merasa lebih baik setelah mempunyai kesempatan berbicara tentang apa yang ada dalam pikirannya.

3. Interactional Justice
   Interactional justice merupakan persepsi individual terhadap tingkatan dimana mereka diperlakukan dengan bermartabat, perhatian dan rasa hormat.
   Robinbins dan Judge dalam Wibowo (2014:p.126) menunjukan bahwa ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi orang, antara lain : job design, involvement and reward.

4.4.3 Tantangan dalam Memotivasi

Memotivasi orang adalah merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014) ada dua tantangan yang dihadapi manajer :

1. Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas.
2. Manajer mungkin tidak tau bagaimana memotivasi orang, selain sekedar menggunakan penghargaan financial.

Pentingnnya bagi organisasi melatih manajer mereka untuk menilai orang dengan tepat. Manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada pekerja. Ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan :

1. Manajer perlu memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang besar.
2. Janji peningkatan reward tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja baik kecuali reward dikaitkan dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan pekerja.
3. Motivasi kerja dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran alokasi reward.

4.4.4 Alat-Alat Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (1990), alat-alat motivasi kerja yaitu:

1. Materil insentif: alat motivasi yang diberikan itu berupa uang atau barang yang memiliki nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misal: kendaraan, rumah dan lain-lainnya.
2. Nonmateril insentif: alat motivasi yang diberikan berupa barang/benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggan rohani saja, Misalnya: medali, piagam, bintang jasa dan lain-lainnya.
3. Kombinasi material dan non material insentif: alat motivasi yang diberikan itu berupa materil (uang atau barang) dan non materil /medali dan piagam) jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggan rohani.

4.4.5 Indikator Motivasi Kerja

Hamzah (2008) mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

1. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan; Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.
2. Prestasi yang dicapai; Pencapaian prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu Karyawan tersebut.
3. Pengembangan diri; Pengembangan merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas agar lebih maju.
4. Kemandirian dalam bertindak; Perilaku yang muncul didalam diri untuk bertindak tanpa menyusahkan orang lain.

Bab 5

Manajemen Partisipatif

5.1 Pendahuluan

Kemampuan menggerakan sumber daya menjadi modal besar dalam mempercepat mencapai tujuan. Dalam organisasi, keberadaan sumber daya organisasi memiliki peranan dan sumbangan besar dalam pencapaian tujuan maksimal organisasi. Memberikan sumbangan tenaga, pemikiran, saran dan ide perbaikan adalah bagian dari partisipasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Memberikan masukan dan ide pemikiran menyesuaikan dengan tugas, fungsi dan kewenangan yang diberikan organisasi. Memberikan sumbangan dan masukan tersebut disampaikan dalam proses kegiatan yang berlangsung dalam organisasi baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan maupun proses monitoring dan evaluasi dari semua program dan kegiatan. Komunikasi sinergis dalam rapat kerja organisasi atau komunikasi lisan dalam pertemuan informal dapat diberikan masukan,ide dan pemikiran yang berkaitan dengan rencana kerja organisasi.

Partisipasi anggota organisasi memiliki makna dan arti bahwa setiap anggota organsiasi memberikan bagian yang dapat diberikan kepada organisasi sesuai dengan kinerja maksimalnya masing-masing. Mengambil bagian dalam setiap kegiatan dan program organisasi mencirikan bahwa keberadaan partisipasi menjadi bagian yang terpisahkan dalam kegiatan organisasi. Membangun kerja sama dan sama kerja organisasi membuat pembeda organisasi dengan

organisasi lainnya. Membangun komunikasi kerja yang partisipatif dalam organisasi selayaknya membangun hubungan kerja yang didasarkan hubungan keluarga yang harmonis dan humanis. Sebagaimana dikatakan Marto Silalahi, dkk (2020) bahwa "Sinergisasi dan komunikasi kerja pemangku kepentingan organisasi merupakan bagian penting dalam mengelola kinerja organisasi." Komunikasi organisasi merupakan bagian tidak terpisahkan dari pelaksanakan kekuasaan dan pemberdayaan pegawai. Hubungan kerja organisasional menjadi dasar utama dalam membangun hubungan kerja partisipatif. Mengambil bagian dalam setiap kegiatan dan rencana kerja organisasi memberikan warna tersendiri dalam dinimika hubungan organisasi yang partisipatif. Mengelola dan menggerakan partisipasi semua pemangku kepentingan organisasi sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya menjadi bagian terpenting dalam manajemen partisipatif dalam organisasi. Mengelola dan menggerakan sumber daya organisasi membutuhkan komitmen dan konsisten dalam mematuhi dan mempedomani rencana kerja dan sistem dan mekanisme tata kelola organisasi yang disusun sebelumnya.

Kemampuan semua pemangku kepentingan organisasi memberikan sumbangan dan ide pemikirannya akan memberikan tambahan energi besar dalam menyusun rencana kerja dan memaksimalisasikan pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan dan kemauan memberikan kinerja maksimal sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawabnya akan menjadi pendukung utama pencapaian tujuan organisasi. Kinerja maksimal setiap anggota organisasi baik tingkatan pimpinan maupun tingkatan teknis administrasi akan menjadi kinerja maksimal pelaksanaan tugas dan pekerjaan organisasi. Mendekatkan proses produksi, meningkatkan kualitas dan kuantitas serta memperkuat jaringan pemasaran produk akan mempercepat tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Memberikan partisipasi anggota organisasi untuk merencanakan kegiatan dan program organisasi baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Pengalaman, pelatihan, pendidikan formal, pendidikan non formal, dan keterampilan yang dimiliki anggota organisasi menjadi faktor penting dan utama dalam memberikan data dan informasi yang berguna dalam proses penyusunan rencana kerja yang dapat memenangkan peluang baik pasar regional, pasar domestik maupun peluang pasar internasional. Proses penyusunan rencana kegiatan organisasi menjadi titik krusial dalam menentukan proses panjang yang akan dialami organisasi.

Melaksanakan kegiatan dan program organisasi setelah direncana matang dan komprehensif akan mempermudah dan memperlancar pencapaian tujuan karena sasaran atau tujuan serta sarana dan prasarana telah disusun perkiraan akan

dibutuhkan dalam mencapai tujuan maksimal organisasi. Proses pelaksanaan atau implementasi rencana organisasi adalah proses lanjutan dari seluruh proses perencanaan yang telah dilakukan semua pemangku kepentingan organisasi. Melaksanakan pekerjaan dan tugas sesuai dengan unit kerja organisasi akan memberikan gambaran lengkap tentang siapa mengerjakan apa, siapa mempertanggungjawabkan apa, kapan dan bagaimana proses melaksanakannya. Kegiatan mengevaluasi dan memonitoring seluruh pelaksanaan pekerjaan dan tugas yang telah direncanakan menjadi masukan bagi perbaikan dan penguatan faktor apa yang kurang dan faktor apa yang lebih dari setiap kegiatan yang dilaksanakan anggota organisasi.

5.2 Pengertian Manajemen Partisipatif

Mengenal potensi kekuatan dan kelemahan, memahami potensi peluang dan kesempatan menjadi bagian terpenting dalam memenangkan perebutan persaingan pemasaran produk baik tingkatan regional, tingkatan domestik maupun tingkatan internasional. Dalam bahasa sangat sederhana bahwa mengenal dekat lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi akan memberikan data dan informasi yang dapat mencapai tujuan maksimal organisasi. Mengenal diri sendiri akan memberikan dorongan besar dalam memperkuat dan mempercepat pencapaian kinerja individu, kinerja unit kerja ataupun kinerja organisasi. Memberikan kekuatan, sarana dan prasaran dan sebagainya adalah salah satu wujud tata kelola yang dilaksanakan organisasi. Seperti dikatakan Wrihatnolo dan Dwidjowijoto (2007) bahwa "Pemberdayaan adalah sebuah konsep meskipun kehidupan itu adalah proses alami, kehidupan pun perlu dan harus di manajemeni." Kemampuan pengambil keputusan organisasi mendesain dan strategi seluruh kegiatan organisasi dengan efektif dan efesien sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat maksimal. Membangun budaya kerja organisasi dimulai dengan meningkatkan partisipasi sinergis dari setiap anggota organisasi baik tingkatan manajemen puncak, manajemen administrasi maupun manajemen tingkatan teknis operasional.

Memenangkan persaingan dan perebuatan pangsa pasar produk adalah kegiatan hilir dari manajemen partisipatif dalam pengelolaan sumber daya organisasi. Sedangkan kegiatan hulunya adalah menyusun rencana kerja yang komprehensif dan integratif dengan mengutamakan sendi professional, akuntabel, transparan dan responsif. Bagaimana mungkin memenangkan

persaingan dan perebutan pangsa pasar produk bila kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan kegiatan monitoring dan evaluasi mengalami sumbatan yang besar. Mengelola sumber daya organisasi dengan efektif dan efesien akan memberikan sumbangan besar dalam menyusun rencana kerja, pelaksanaan kerja dan kegiatan umpan balik atau monitoring dan evaluasi kekurangan atau kelemahan yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan maksimal organisasi. Memberikan masukan, ide pemikiran dan saran perbaikan merupakan sederhana dalam manajemen partisipatif dalam organisasi. Mengelola sumber daya dan menggerakan sumber daya serta memperbaiki kekurangan atau kelemahan adalah sarana mendekatkan keberhasilan pencapaian tujuan maksimal organisasi.

Kegiatan memilih dan memilah data dan informasi yang berguna dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang berlangsung dalam organisasi akan memberikan manfaat besar dalam proses pengambilan keputusan yang diambil pimpinan organisasi. Keputusan strategis yang diambil pimpinan dan anggota organisasi bagian penting dalam manajemen partisipatif. Mengambil keputusan strategis yang diambil pimpinan puncak, pimpinan administratif dan pimpinan teknis operasional merupakan bagian tidak terpisah dalam proses memberikan sumbangan pemikiran, ide kreatif dan sumbangan perbaikan. Pimpinan dan anggota organisasi merupakan modal kerja organisasi yang paling krusial karena bagian dari manajemen sumber daya manusia. Memanusiakan manusia yang bekerja dan berkarya dalam tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi kepadanya. Membangun lingkungan kerja yang produktif dan humanis akan mendorong dan menggerakkan sumber daya manusia (pimpinan dan anggota organisasi) berprestasi dalam pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja maksimal individu, kinerja unit kerja dan kinerja maksimal organisasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan setiap kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan kegiatan pengawasan atau monitoring yang berlangsung dalam organisasi.

Memenangkan kebutuhan atau keingingan pembeli merupakan kinerja kreatif dan inovatif semua pemangku kepentingan organisasi. Merebut kepercayaan pembeli tidak lah mudah karena perlu waktu yang panjang dan komitmen serta konsistensi kualitas yang produk. Berkaitan dengan perilaku pembeli, Kotler (1999) mengatakan bahwa "Dalam tingkah laku membeli yang kompleks, pembeli akan berjalan melalui proses keputusan yang terdiri dari pengenalan masalah, pencarian informasi, menilai informasi, keputusan membeli, dan tingkah laku pasca pembelian." Memaksimalkan tugas, pekerjaan dan tanggungjawab dari manajemen puncak, manajemen administrasi dan manajemen teknis operasional akan memperkuat pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi berprestasi dari setiap anggota organisasi memberikan sumbangan besar dalam pernyusun rencana kerja tahunan, rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja jangka panjang. Menguatkan dan menggerakan anggota organisasi untuk memberikan prestasi kerja maksimalnya merupakan bagian tugas, pekerjaan dan tanggungjawab dari pimpinan organisasi. Menggerakkan dan menguatakan partisipasi anggota sesuai dengan tugas, pekerjaan dan tanggungjawabnya mempedomani manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Pemberian penghargaan material dan penghargaan non material akan memacu prestasi maksimal anggota organisasi. Namun demikian, pemberian sanksi juga memberikan pengguatan sistem dan mekanisme manajemen tata kelola yang berlaku dalam organisasi.

Rencana kerja unit organisasi menjadi modal operasional bagi anggota organisasi untuk mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya. Memberikan sumbangan pemikiran, ide kreatif dan inovatif serta masukan perbaikan merupakan energi penguatan bagi rencana kerja yang telah disusun sebelumnya. Sumbangan ide kreatif dan inovatif serta masukan perbaikan menjadi bagian penting dalam menghadapi dinamika dan perubahaan yang berpotensi dalam lingkungan internal dan terlebih lagi dalam lingkungan eksternal organisasi. Kreativitas dan inovasi pemikiran menjadi modal besar dalam mendesain dan mengembangkan produk yang diminati lingkungan eksternal. Produk yang kreatif dan inovatif dapat diupayakan misalnya faktor pembayaran (misalnya e-banking), faktor pembeli (misalnya e-catalog), faktor layanan memiliki pengiriman (misalnya e-delivery goods) dan sebagainya.

Memberikan sumbangan besar dan berarti dalam organisasi memiliki hubungan erat dengan kinerja organisasi sebagai sarana memberhasilkan pencapaian tujuan maksimal organisasi. Menggerakkan dan memperkuat partisipasi anggota organisasi dilakukan pimpinan organisasi dengan memperhatikan faktor pencapaian tujuan organisasi dan memperhatikan faktor unsur kemanusiaan. Menggerakkan partipasi anggota organisasi sejatinya tetap memperhatikan kebutuhan anggota organisasi. Memberikan dukungan, penghargaan material dan non material sesuai dengan manajemen tata kelola organisasi.

5.3 Keberadaan Manajemen Partisipatif

Keberadaan sumber daya memberikan kemudahan dan kelancaran seluruh proses kegiatan dan program yang bekerja dalam organisasi. Kesatuan pola pikir, pola gerak dan pola tindakan semua pimpinan dan anggota organisasi akan menghasilkan program dan kegiatan mencapai tujuan maksimal akan semakin efektif dan efesien. Program dan kegiatan organisasi merupakan panduan kerja yang dihasilkan semua pola pikir, pola gerak dan pola tindakan semua anggota organisasi. Menghasilkan program dan kegiatan itu mengalami proses panjang dari unit terkecil sampai dengan pengambilan keputusan tertinggi dalam organisasi. Begitu pentingnya program dan kegiatan itu maka rencana jangka pendek, jangka menengah dan rencana jangka panjang dibahas dan dianalisa secara komprehensif sehingga potensi kegagalan sekecil mungkin. Mengapa pentingnya mendesain dan merencanakan program dan kegiatan itu memiliki hubungan dengan kegiatan dan proses bertahan hidup organisasi melalui komitmen dan konsistensi menghasilkan produk yang diterima pembeli (lingkungan eksternal).

Keberhasilan organisasi mencapai atau mempertahankan kuantitas dan kualitas produk yang diminati pembeli menuntut komitmen dan konsistensi program dan kegiatan organisasi untuk menghasilkan kuantitas dan kualitas produk. Organisasi merupakan wadah atau alat mendukung keberhasilan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Berkaitan dengan organisasi, Usman (2009) mengatakan bahwa "Organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kehidupan dan penghidupan manusia. Setiap hari manusia berhubungan dengan organisasinya." Kehadiran kinerja maksimal setiap pegawai memberikan sumbangan besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Partisipasi semua anggota organisasi mulai pimpinan tertinggi sampai dengan bawahan terendah menjadi kekuatan besar dalam mendukung sarana dan prasarana organisasi lainnya. Sebagai alat mencapai tujuan, maka keberadaan sumber daya organisasi memiliki peranan dan kedudukan sangat besar. Partisipasi semua pemangku kepentingan organisasi memberikan energi besar dalam pengembangan dan penguatan visi dan misi serta rencana kerja organisasi dalam mewujudnyatakan tujuannya. Mengelola dan memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal akan memberikan keuntungan besar bagi kemajuan dan perkembangan organisasi. Penguatan peranan dan sumbangan besar dari sumber daya manusia,sumber dana dan sumber daya lainnya akan memberikan kemudahan dan kelancaran mencapai target atau tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Partisipasi anggota organisasi ditampilkan dengan memberikan kinerja inovatif dan kreatif sehingga organisasi tetap dapat mempertahankan keunggulannya dalam proses produksi dan keunggulan dalam kuantitas dan kualitas produknya. Memberikan sumbangan pemikiran, ide kreatif dan inovatif serta memberikan solusi jalur keluar menjadi bagian penting dalam manajemen partisipatif dalam tata kelola organisasi. Sekecil apapun partisipasi anggota organisasi akan besar manfaatnya bagi perkembangan dan kemajuan organisasi. Membahas dan menganalisa partisipasi anggota organisasi berhubungan dengan kinerja maksimal yang diberikannya sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya. Memberikan kinerja maksimal itu mempedomani manajemen pengelolaan organisasi secara komprehensif. Keputusan memberikan konstribusi atau sumbangan kinerja menjadi dasar utama partisipasi dalam organisasi. Keputusan yang diambil disesuaikan dengan ruang lingkup tugas, pekerjaan dan tanggungjawabnya. Sebagai pimpinan organisasi, maka keputusan strategi yang dihasilkan akan memberikan arah dan kebijakan organisasi dalam menghadapi perkembang dan dinamika internal dan eksternal organisasi.

Sebagai pimpinan menengah (manajer administrasi, keputusan yang diberikan akan mendukung keberhasilan tata kelola organisasi dari perspektif administasi yang berkembang dan berjalan. Sebagai pimpinan teknis operasional, keputusan yang diberikan berhubungan dengan teknis operasional mengerjakan suattu pekerjaan teknis tertentu yang menjadi tugas dan pekerjaannya. Pekerja, tugas, tanggungjawab dan wewenang yang diberikan organisasi kepada pimpinan dan anggota organisasi menjadi dasar memberikan sumbangan ide pemikiran, masukan dan perbaikan yang memperkuat pencapaian tujuan maksimal organisaasi. Partisipasi anggota organisasi menjadi energi besar dalam mempermudah dan mempercepat tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Mengambil tanggungjawab dan pekerjaan merupakan bagian penting dalam partisipasi dalam organisasi. Pimpinan organisasi mengelola kinerja individu, kinerja unit kerja dan kinerja organisasi sehingga percepatan pencapaian tujuan dapat efektif dan efesien. Pemimpin dalam organisasi memberikan dorongan berprestasi dalam mencapaian tujuan organisasi. Mengelola sumber daya organisasi menjadi tugas besar dari pemimpin organisasi. Berbagai sumber daya organisasi menjadi motor penggerak dalam kegiatan merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan memperbaiki masukan dari seluruh kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Merencanakan program dan kegiatan organisasi merupakan langkah strategi dalam memberikan arah kebijakan organisasi dalam mewujudnyatakan rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang dibuat organisasi.

Perubahan dan dinamika lingkungan eksternal (misalnya kuantitas dan kualitas produk) mendorong organisasi mengoptimalisasikan partisipasi semua pemangku kepentingan organisasi mulai dari pimpinan sampai dengan anggota.

5.4 Tujuan dan manfaat Pelaksanaan Manajemen Partisipatif

Merencanakan program dan kegiatan organisasi yang memperhatikan kebutuhan lingkungan internal dan eksternal akan memberikan dorongan bertahan hidup dan berkinerja maksimal. Dalam merencanakan program dan kegiatan organisasi sangat dibutuhkan masukan, ide kreatif dan inovatif dan saran perbaikan dari pemangku kepentingan organisasi. Kemampuan menghasilkan rencana yang efektif dan efesien menjadi tanggung jawab pimpinan dan anggota organisasi. Seluruh anggota baik staf administrasi, staf keuangan, staf pemasaran, staf keamanan dalam, staf bagian pergudangan dan staf lainnya berkewajiban memberikan ide kreatif dan inovatif dan saran perbaikan dalam tahapan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sehingga organisasi menjadi unggul dan berprestasi. Keberadaan staf organisasi dalam semua unit memiliki tugas, tanggung jawab dan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada masing-masing unit kerja itu. Keberhasilan menghasilkan rencana kerja yang komprehensif memberikan kemudahan dan kelancaran bagi pimpinan dan anggota organisasi mengujudnyatakannya.

Menghasilkan program dan rencana kerja organisasi membutuhkan proses panjang dimulai dari pengumpulan data dan informasi, memilih dan memilah data yang dibutuhkan, menetapkan data dan informasi yang sesuai dengan sumber daya organisasi (misalnya waktu, tempat, uang, sarana dan prasarana) dan memutuskan data dan informasi yang dapat digunakan pimpinan dalam mengambil keputusan strategis. Keberadaan sumber daya organisasi menjadi bagian yang harus diperhatikan karena pencapaian tujuan organisasi tidak mungkin maksimal bila sumber daya sangat minimal. Berkaitan dengan kelangsungan organisasi, Gaspersz (2005) mengatakan bahwa "Ada tiga tema strategis dalam sikluas hidup bisnis, yaitu (1) Pertumbuhan dan keberagaman sumber penerimaan, (2) Peningkatan Produktivitas dan (3) Strategi Investasi (peningkatan utilisasi aset" Melaksanakan keputusan strategis organisasi menjadi tugas dan pekerjaan semua unit kerja organisasi sesuai dengan

kewenangannya. Memberikan bimbingan dan pengarahan berkaitan mengoperasionalisasikan tugas dan pekerjaan adalah salah satu tugas pimpinan organisasi. Secara normatif, rencana kerja masing-masing unit kerja telah dibukukan dalam rencana kerja tahunan organisasi. Namun dalam situasi dan kondisi tertentu, adakalanya pemimpin dapat memberikan penjelasan dan mempertegaskan arah dan kebijakan organisasi. Keberadaan partisipasi pimpinan dan anggota organisasi dalam merencanakan program dan kegiatan memberikan daya ungkit kinerja maksimal organisasi untuk menghasilkan kuantitas dan kualitas produk yang dibutuhkan lingkungan eksternal.

Memberikan partisipasi dalam organisasi dapat dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang berlangsung dalam organisasi. Dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, partisipasi anggota memberikan sarana dan pendapat berkaitan dengan sumber daya dibutuhkan seperti, dana, sumber daya manusia, waktu, tempat, sarana dan prasarana dan berbagai faktor lainnya. Sumber daya manusia (pimpinan dan anggota organisasi) memiliki peranan dan sumbangan besar untuk meningkatkan kinerja organisasi. Keberadaan kinerja anggota dapat dilihat dari keberhasilan pencapaian tujuan dari masing-masing unit kerja organisasi (bagian tertentu). Kinerja tersebut menjadi ukuran keberhasilan anggota organisasi dalam tugas dan pekerjaannya. Kemampuan mengelola daya kreasi dan kreativitas menjadi tanggungjawab masing-masing anggota organisasi baik berkedudukan sebagai anggota maupun sebagai unsur pimpinan organisasi.

Mempermudah dan memperlancar tercapainya tujuan organisasi membutuhkan dukungan partisipasi semua pemangku kepentingan organisasi. Dalam menghadapi persaingan dan perebutan pembeli dari lingkungan eksternal maka kekuatan dan potensi yang dimiliki organisasi memaksimalisasikan. Membangun budaya kerja kreatif dan inovatif menjadi bagian komprehensif dari visi dan misi organisasi. Kemampuan memperkuat kinerja lingkungan internal akan memberikan sumbangan besar dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Membangun budaya organisasi yang berkinerja kreatif dan inovatif akan memberikan keberhasilan pencapaian program dan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Menyusun rencana kerja, melaksanakan pekerjaan dengan maksimal, memperbaiki masukan yang diberikan akan membangun budaya kerja organisasi yang komprehensif. Manajemen pengelolaan sumber daya organisasi dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal diharapkan menjadi modal besar untuk menciptakan dinamika dan

pengembangan organisasi yang komprehensif. Dinamika dan pengembangan organisasi sangat dibutuhkan berkaitan dengan perkembangan dan dinamika lingkungan eksternal. Kebutuhan dan keinginan lingkungan eksternal mengalami perkembangan yang besar dan kompleks. Untuk itu adalah wajar bila budaya organisasi yang bersendikan manajemen pengelolaan yang modern. Pengelolaan organisasi yang modern akan memberikan kemudahan dan kelancaran pencapaian tujuan organisasi. Peranan dan sumbangan ide pemikiran kreatif dan inovatif menjadi energi besar dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang berlangsung dalam setiap unit kerja organisasi. Partisipasi pemimpinan dan anggota organisasi menjadi modal besar dalam manajemen pengelolaan organisasi yang berdasarkan kinerja maksimal. Memberikan partisipasi menjadi sarana memperkuat dan mempermudah mencapai tujuan maksimal organisasi.

Memberikan masukan, ide pemikiran yang kreatif dan inovasi serta masukan perbaikan menjadi bagian terpenting dalam manajemen partisipasi dalam gerak dinamis organisasi. Menggerakkan partisipasi anggota organisasi menjadi bagian penting dalam proses pengambilan keputusan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang berlangsung dalam organisasi. Keputusan strategis yang diambil pimpinan dapat memperkuat keharmonisan pencapaian tujuan organisasi dan penguatan faktor sumber daya manusia. Keseimbangan pencapaian tujuan dengan penguatan penghargaan partisipasi anggota menjadi tugas utama keputusan pimpinan organisasi. Mencapai tujuan maksimal organisasi adalah rencana kerja organisasi yang telah disusun sebelumnya. Kinerja individu dan kinerja unit kerja merupakan tampilan kinerja sumber daya manusia yang harus diperhatikan organisasi. Memberikan sumbangan pemikiran kreatif dan inovatif dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan dan program organisasi akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi yang dapat merebut pangsa pasar produk.

Sumbangan pemikiran kreatif dan inovatif anggota organisasi merupakan bagian terpenting dalam manajemen partisipatif dalam organisasi. Memberikan sumbangan tersebut dalam meningkatkan kinerja individu dalam tugas, pekerjaan dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kreativitas dan inovasi yang ditampilkan anggota organisasi akan memberikan warna dan karakteristik yang berbeda karena perbedaan pengalaman, pendidikan, keterampilan dan pelatihan yang dimiliki anggota organisasi itu. Keberadaan keputusan strategis pimpinan organisasi akan memperkaya kreativitas dan inovasi kerja yang diberikan anggota organisasi itu. Mendorong dan memperkuat serta memperkaya kinerja yang kreatif dan inovatif tersebut

merupakan bagian penting dalam proses keputusan yang diambil pimpinan organisasi. Mengelola data dan informasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal akan membuat kinerja kreatif dan inovatif menjadi faktor keunggulan komperatif produk yang dihasilkan organisasi.

Menciptakan lingkungan internal yang responsif dan akuntabel akan mendorong terus kinerja kreatif dan inovatif dalam proses menghasilkan produk yang diminati pembeli dari lingkungan eksternal. Karakteristik lingkungan kerja internal yang responsif akan membuat lahirnya kinerja kreatif dan inovatif yang mempercepat pencapaian tujuan maksimal organisasi. Keunggulan kinerja kreatif dan inovatif yang dihasilkan anggota organisasi harus tetap dipelihara dan dipertahankan dan ditingkatkan dengan memperhatikan kebutuhan anggota organisasi. Kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan monitoring serta evaluasi merupakan bagian dari faktor lingkungan internal. Memperkuat daya dukung faktor lingkungan internal akan mempermudah dan memperlancar perebutan pangsa pasar lingkungan eksternal. Proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan bagian penting dalan penguatan partisipasi anggota organisasi. Bagaimana mendorong dan menggerakkan kinerja kreatif dan inovatif anggota organisasi sangat bergantung kepada anggota organisasi itu sendiri dan bergantung kepada organisasi.

Memenangkan perebutan pangsa pasar menjadi kompas arah dan pencapaian tujuan organisasi. Seluruh energi dan sumber daya organisasi dipusatkan dan diperkuat dan digerakkan menghasilkan kinerja kreatif dan inovatif sehingga pencapaian tujuan organisasi semakin efektif dan efisien. Partisipasi pimpinan dan anggota organisasi menjadi karakteristik pembeda dengan organisasi lainnya. Berkinerja kreatif dan inovatif adalah produk yang dihasilkan pimpinan dan anggota organisasi sesuai dengan tugas, pekerjaan dan tanggungjawabnya. Mendorong dan menghasilkan kinerja kreatif dan inovatif membutuhkan komitmen dan konsistensi dari semua pemangku kepentingan organisasi sehingga produk yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan lingkungan eksternal.

Bab 6

Community dan Karakteristiknya

6.1 Pendahuluan

Hal penting dalam kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi dan mengarahkan bawahan/mengikuti (followers) untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin menekankan dan mencurahkan perhatian pada pembentukan budaya organisasi, memelihara suasana yang baik dalam organisasi dan melakukan perubahan perubahan organisasi secara efektif. Pendekatan fungsionalis menekankan bahwa pemimpin adalah agen kunci dalam proses manajemen budaya organisasi. Berbagai mekanisme dapat dimanfaatkan pemimpin untuk mengelola budaya organisasi, seperti mengkomunikasikan visi yang jelas, alokasi sumber daya, desain dan sistem organisasi, serta pernyataan formal filosofi organisasi(Schein, 2010). Budaya organisasi, dimanifestasikan dalam bentuk asumsi, nilai, norma perilaku, dan praktik bersama yang menjadi ciri organisasi, memengaruhi cara anggota organisasi menafsirkan aspek lingkungan kerja mereka dan menciptakan makna dalam situasi tertentu di tempat kerja. Karakteristik individu anggota organisasi sangat memengaruhi persepsi masing masing anggota terkait budaya organisasi(Sarros, Cooper and Santora, 2008).

Setiap organisasi sangat mendorong terwujudnya keberhasilan yang dipengaruhi oleh nilai nilai dan filosofi di dalamnya. Budaya organisasi secara signifikan dapat memengaruhi kinerja dan efektivitas perusahaan; moral dan produktivitas karyawannya; dan kemampuannya untuk memotivasi dan mempertahankan orang-orang berbakat. Secara formal, budaya dapat didefinisikan sebagai keyakinan, nilai, sikap, perilaku, dan praktik-praktik yang menjadi ciri khas sekelompok anggota organisasi (Warrick, 2017). Dalam mendefinisikan budaya, Schein (2010) menyatakan bahwa pemberlakuan sikap dan perilaku anggota dalam mencapai tujuan bersama berskala luas dan diterapkan disemua unit kerja dalam organisasi.

Kepemimpinan menjadi sangat penting dalam organisasi ketika dalam hakikat kepemimpinan memiliki 2 kelompok yang saling berinteraksi yaitu pemimpin dan yang dipimpin. Para anggota organisasi selaku kelompok yang dipimpin sangat merasakan kehadiran pemimpin ketika (1) pemimpin mampu melakukan kegiatan kegiatan produktif yang menyebabkan para pengikut dapat memperoleh kesuksesan, (2) para pengikut percaya pemimpin mampu melakukan sesuatu, dan (3) para pengikut percaya bahwa mereka akan bekerja saling menguntungkan dengan pemimpin (Argyris, 2010). Tantangan ke depan dalam kepemimpinan organisasi adalah memperkuat organisasi lebih kuat atas dasar kesejahteraan psikologis anggotanya, penguatan kerja tim, mempromosikan pembelajaran organisasi, meningkatkan kolaborasi, memastikan kecocokan strategis, dan strategi lainnya.

Isu masyarakat dan kepercayaan semakin terlihat diperlukan di dunia yang saling bergantung dan kompleks tetapi nilai nilai tersebut semakin kurang tersedia. Ikatan kepercayaan adalah penting namun mereka terkikis ketika mereka paling dibutuhkan. Heckscher and Adler (2006) menggambarkan bahwa terdapat tiga kelompok masyarakat Yang pertama adalah hierarkis dan berorientasi pasar. Kedua, komunitas sebagai prinsip dominan. Masyarakat bentuk yang ketiga merupakan komunitas kolaboratif, diperlukan jika kepercayaan ingin direkonstruksi di dunia modern. Nilai-nilai komunitas kolaboratif adalah kontribusi, kepedulian, kejujuran, keramahan, terdapat penekanan pada kolektivisme dan individualisme yang tinggi serta partikularisme yang tinggi dan universalisme. Komunitas kolaboratif memiliki rasa percaya dan akan berkembang dengan kepercayaan yang tinggi.

Perusahaan sebagai bentuk masyarakat menempatkan 3 prinsip koordinasi dan organisasi sebagai bentuk keunggulan kompetitif (Adler, Kwon and Heckscher, 2008). Tiga prinsip koordinasi dan mekanisme yang dimaksud tersebut adalah:

(a) prinsip hierarki, yang bergantung pada mekanisme otoritas, (b) prinsip pasar, yang mengandalkan persaingan harga, dan (c) prinsip komunitas, yang mengandalkan kepercayaan. Komunitas/masyarakat biasanya menonjol dalam kolektivitas—seperti profesi, universitas, dan Unit R&D perusahaan —tempat penciptaan pengetahuan dan difusi kritis.

6.2 Konsep dan Definisi Komunitas

Robbins and Judge (2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana satu orang memengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku orang lain. Ada beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin atau eksekutif bisnis dalam menjalankan organisasi mereka Di sisi lain, budaya organisasi mengacu pada berbagai nilai, prinsip, tradisi, dan cara melakukan sesuatu yang memengaruhi cara organisasi anggota bertindak(Robbins, Decenzo and Coulter, 2013).

Pengembangan organisasi didasari oleh kesatuan anggota yang memiliki tujuan sama. Perbedaaan latar belakang anggota sebagai anggota masyarakat merupakan tantangan besar untuk mensinergikan sehingga perbedaan perbedaan yang ada tidak menjadi permasalahan dan sebaliknya menjadi kekuatan organisasi. Anggota sebagai komponen masyarakat dalam organisasi harus diselaraskan dan peran pemimpin/kepemimpinan menjadi sangat strategis. Islam and Abd (2020) menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan memberikan pengaruh strategis pada kesatuan dan keselarasan masyarakat. Hal tersebut memberi makna bahwa memahami anggota organisasi sebagai bagian masyarakat menjadi sangat penting untuk memperkuat kinerja dan keberlanjutan organisasi. Selain itu upaya memahami konsep masyarakat menjadi juga penting agar kepemimpinan dan perkuatan budaya organisasi dapat berjalan secara efektif.

6.2.1 Masyarakat/Komunitas

Komunitas adalah unit sosial (sekelompok makhluk hidup) dengan kesamaan seperti norma, agama, nilai, adat istiadat, atau identitas. Komunitas dapat berbagi rasa tempat yang terletak di wilayah geografis tertentu (misalnya negara, desa, kota, atau lingkungan) atau di ruang virtual melalui platform komunikasi. Masyarakat memiliki karakteristik penting yaitu interaksi untuk mewujudkan tujuan bersama(Neely, 2012). Unit unit kelompok merupakan bagian penting dalam masyarakat dan interaksi antar anggota menjadi penyusun utama masyarakat. Keberlanjutan merupakan tantangan besar dalam pengembangan

masyarakat sebagai suatu organisasi. Interaksi antar anggota dalam sub unit di masyarakat merupakan unsur penting dalam mempertahankan masyarakat (de São José, Faria and Vale, 2021).

Komunitas/masyarakat dapat digambarkan dalam keterikatan lingkungan/tetangga dan menemukan dua hal yang berbeda secara empiris tetapi berkorelasi yaitu ikatan sosial dan perilaku yang mengakar dari anggota. Faktor ikatan sosial memuat butir-butir tentang kemampuan mengidentifikasi tetangga, merasa menjadi bagian dari lingkungan, dan jumlah anak tetangga yang diketahui responden. Perilaku yang mengakar di masyarakat mengacu pada tahun tinggal di komunitas, apakah rumah seseorang dimiliki atau disewa, dan lama tinggal yang diharapkan(Riger and Lavrakas, 1981). Sedangkan Cobigo, Martin and Mcheimech (2016) menyatakan bahwa komunitas adalah sekelompok orang yang saling berinteraksi dan saling mendukung, serta dibatasi oleh kebersamaan. pengalaman atau karakteristik, rasa memiliki, dan sering kali karena kedekatan fisiknya. Berdasarkan definisi tersebut dapat diidentifikasi karakteristik utama suatu masyarakat adalah terdapat individu anggota yang berjumlah lebih dari 2 orang, terdapat interaksi pada kumpulan orang tersebut, memiliki tujuan yang sama dan saling membantu/mendukung, memiliki rasa memiliki antar anggota, dan memiliki kedeketan jarak antar anggota.

Tabel 6.1: Definisi Masyarakat

Tema	Contoh definisi
Kedekatan fisik	Komunitas yang ditentukan terutama oleh teritorialdimensi, seperti dalam kasus lingkungan sekitar (tetangga), tatap muka, dan interaksi jarak dekat(Capece and Costa, 2013)
Tujuan bersama	Komunitas terdiri dari mereka yang dengannya kita berbagi hal yang samanilai, kepercayaan, dan pandangan dunia(Bettez and Hytten, 2013)
Kelompok	Komunitas ditentukan oleh sekelompok kecil pertemanan. Rasa sebagai anggota masyarakat yang semakin meningkat dapat mengurangi ancaman diluar organisasi masyarakat dan menyediakan peluang untuk saling mendukung (Lehavot, Balsam and Ibrahim-Wells, 2010)
Interaksi	Masyarakat lebih ditekankan pada keunggulan dalam hal interaksi (Nieckarz, 2005)

Tema	Contoh definisi
Merasakan memiliki	Komunitas mengacu pada pengembangan ikatan antara sekelompokorang atau merasakan persatuan dengan rekan kerja(Vogl, 2009)
Keberlanjutan	'komunitas' merujuk pada kelompok mana pun yang dapatmempertahankan dirinya dengan cara tertentu dan kebersamaan (Goodings, Locke and Brown, 2007)

Komunitas/masyarakat merupakan salah satu fondasi masyarakat modern. Komunitas didefinisikan sebagai proses tindakan yang saling terkait oleh sekelompok anggota untuk mengekspresikan kepentingan bersama dalam wilayah tertentu. Pemimpin komunitas menjadi mekanisme yang efektif untuk mendukung dan memungkinkan pengembangan masyarakat. Kepemimpinan memberikan visi yang sama dan dipahami oleh semua anggota masyarakat(Lamm et al., 2017).

6.2.2 Karakteristik Masyarakat

Masyarakat/komunitas digambarkan dengan keterlibatan wilayah geografis, seperti lingkungan atau kota, sementara pendapatan yang lain melibatkan sekelompok orang yang disatukan oleh identitas ras/etnis/suku, oleh kesamaan tujuan sosial atau politik, atau oleh pengalaman penderitaan bersama. Lima elemen inti dari konsep masyarakat adalah 1) Lokus, tempat, mengacu pada geografis mulai dari lingkungan ke ukuran kota, atau lingkungan tertentu di mana orang-orang berkumpul (seperti gereja atau pusat rekreasi). 2) Berbagi, kesamaan minat dan perspektif, mengacu pada kepentingan dan nilai bersama yang dapat melintasi batas-batas geografis. 3) Aksi bersama, rasa koherensi dan identitas, termasuk kegiatan umum informal seperti berbagi tugas dan membantu tetangga, tetapi ini tidak selalu sengaja dirancang untuk menciptakan kohesi komunitas. 4) Ikatan sosial melibatkan hubungan yang menciptakan rasa kohesi yang berkelanjutan. 5) Keragaman yang merujuk tidak hanya tentang kelompok etnis, tetapi pada kompleksitas sosial di dalamnya komunitas(Green and Mercer, 2001).

Berdasarkan definisi tersebut teridentifikasi bahwa masyarakat merupakan susunan dan kumpulan individu manusia yang menempati ruang dan lingkungan tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Masyarakat harus menempati ruang/lingkungan tertentu. Pada konsep organisasi, masyarakat merupakan anggota organisasi yang berada pada aktivitas/profesi tertentu yang disatukan oleh visi atau tujuan yang sama. Masyarakat sebagai organisasi

memiliki anggota dengan latar belakang berbeda dan harus mampu mengembangkan toleransi dan empati untuk mencapai tujuan bersama. Anggota masyarakat wajib memiliki nilai nilai bersama dan saling berbagi serta peduli antar anggota masyarakat. Kepentingan bersama organisasi masyarakat akan dapat menyatukan semua anggota dengan latar belakang yang berbeda beda.

Masyarakat sebagai suatu organisasi mencoba menekan dan mengendalikan kepentingan individu anggota serta mengedepankan kepentingan bersama. Para anggota masyarakat memiliki identitas sosial yang sama dan saling berbagi, saling mendukung, dan saling memberi. Para anggota masyarakat harus memiliki rasa kohesi atau ikatan sosial yang kuat. Tanpa kohesi, masyarakat tidak akan terjadi atau sebaliknya agar terjadi suatu masyarakat harus terdapat rasa kohesifitas antar anggota di dalam masyarakat. Ikatan sosial di dalam masyarakat merupakan karakteristik penting di dalam masyarakat. Pembeda antara suatu masyarakat dan kumpulan orang namun bukan suatu masyarakat adalah adanya ikatan sosial di dalamnya. Kumpulan orang yang bukan masyarakat digambarkan tidak adanya ikatan sosial di dalamnya. Mereka berada pada suatu lingkungan yang sama namun tidak memiliki ikatan sosial dan tujuan bersama. Suatu masyarakat juga di cirikan oleh adanya keberagaman di dalam kelompok yang dapat dikendalikan dan diarahkan pada tujuan bersama. Sangat sulit menemukan suatu masyarakat dengan karakteristik yang sama dan homogen.

Cobigo, Martin and Mcheimech (2016) menggambarkan bahwa masyarakat dicirikan dengan tiga elemen yaitu 1) Komunitas sebagai tempat, terutama lokasi yang dibatasi secara geografis; 2) Komunitas sebagai interaksi sosial, di mana jaringan sosial dan dukungan sosial sangat penting; 3)Komunitas sebagai politik dan sosial tanggung jawab, melibatkan motif politik dan sosial dalam pembentukan kelompok komunal. Masyarakat digambarkan sebagai integrasi 3 elemen tersebut dengan mengedepankan status geografis, keterikatan anggota, dan komitmen dukungan antar anggota. Secara umum, komunitas memiliki karakteristik adanya lokasi/lokus, anggota saling terikat satu dengan lainnya, dan memiliki motif/tujuan bersama untuk kepentingan bersama.

Gagasan tentang masyarakat/komunitas menunjukkan aspek positif dari masyarakat, sebuah 'hal baik' yang akan meningkatkan kesejahteraan individu. Komunitas memiliki nuansa emosional, menyiratkan keakraban, kohesi sosial dan emosional, dan komitmen. Masyarakat menyiratkan tingkat keterikatan dan rasa memiliki yang menawarkan rasa identitas yang sama (Douglas, 2010).

Konteks karakteristik tersebut sangat dibutuhkan dalam pengembangan organisasi. Organisasi yang berisikan orang orang dari latar belakang yang berbeda haruslah memiliki nilai nilai masyarakat yang terikat (bounded), akrab, berinteraksi dan memiliki identitas serta tujuan yang sama.

Masyarakat atau komunitas dapat dianggap sebagai konsep teoritis dan filosofi, yang merupakan landasan seseorang praktik terlibat atau terhubung dengan orang lain dalam organisasi. Sebuah komunitas dapat didefinisikan sebagai satu set koneksi sosial yang bermakna dalam sebuah kelompok atau organisasi di mana anggota memiliki kesamaan. Suatu komunitas beroperasi dalam batas-batas tertentu yang disepakati di antara anggota baik secara diam-diam atau eksplisit. Setiap komunitas menetapkan tradisi dan pola perilaku yang mungkin tersirat atau tertulis sebagai aturan. Anggota komunitas berbagi semacam ikatan seperti lokasi, minat, latar belakang atau identitas, situasi atau pengalaman. Jadi komunitas adalah institusi sosial, yaitu struktur yang stabil dan seperangkat prosedur dan konvensi yang disepakati yang memberikan tatanan dan makna sosial.North (1990) menyatakan bahwa masyarakat sebagai kelembagaan/institusi memuat atura aturan bermasyarakat yang mengatur interaksi antar manusia/anggota secara sosial, ekonomi, dan politik. Perubahan perubahan kelembagaan akan membentuk cara masyarakat tumbuh dan berubah.

Namun demikian, saat ini konsep masyarakat bukan hanya dalam bentuk fisik namun sudah menambah pengertian terkait masyarakat virtual. Komunitas virtual sebagai agregasi individu atau mitra bisnis yang berinteraksi di sekitar minat dan kepentingan bersama, di mana interaksi tersebut setidaknya sebagian didukung dan/atau dimediasi oleh teknologi dan dipandu oleh beberapa protokol atau norma (González-Anta et al., 2021). Definisi ini memiliki beberapa manfaat dalam pengembangan masyarakat sebagai suatu organisasi diantaranya penting untuk mendorong tersusunnya kepentingan bersama dengan protokol dan norma. Keinginan untuk terus melanjutkan organisasi masyarakat merupakan salah satu variabel kunci dalam memahami keberlanjutan dan keberhasilan masyarakat/organisasi masyarakat mampu memengaruhi perilaku anggota(Luo, Zhang and Zhang, 2019). Anggota masyarakat akan terus berpartisipasi sejauh mereka merasa menjadi bagian dari komunitas, membangun identitas dan membangun emosional ikatan dengan anggota lainnya.

Komunitas saat ini banyak diwujudkan secara virtual/online yang didefinisikan sebagai "perasaan keanggotaan, identitas, kepemilikan, dan keterikatan individu

pada suatu kelompok yang berinteraksi terutama melalui komunikasi elektronik"(Blanchard and Lynne Markus, 2004). Seperti dalam komunitas off-line, anggota berusaha membangun identitas mereka sendiri serta identitas orang lain. Jadi, interaksi dengan peserta lain dalam masyarakat dan saling ketergantungan yang dihasilkan menciptakan kesadaran diri sebagai bagian dari masyarakat. Keinginan untuk melanjutkan dan mempertahankan masyarakat akan sangat meningkat jika anggota mampu mendorong pertukaran dukungan dan perasaan positif keterlibatan dalam masyarakat.

Berdasarkan gambaran gambaran tersebut, masyarakat memiliki struktur dan nilai nilai organisasi yaitu kumpulan dari manusia yang memiliki tujuan dan identitas bersama. Para anggota masyarakat harus memiliki ikatan sosial yang kuat dan keinginan untuk berkumpul. Interaksi antar anggota dan komitmen dalam menjalankan kegiatan di masyarakat dalam masyarakat kunci penting dalam keberlanjutan masyarakat sebagai suatu organisasi. Individu yang mampu mengarahkan dan memengaruhi anggota dalam masyarakat sangat dibutuhkan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

6.3 Masyarakat dan Kepemimpinan

Pemimpin di masyarakat tidak dapat mengandalkan otoritas formal dan kekuasaan yang diperoleh dari posisi untuk mendapatkan hal yang dilakukan. Sebaliknya, mereka harus bergantung pada jaringan dan pengaruh, dengan hubungan dikembangkan melalui interaksi ekstensif dengan warga masyarakat biasanya mewakili banyak sudut pandang atau kepentingan yang berbeda. Pemimpin di masyarakat harus membangun hubungan dengan tujuan tertentu—yaitu, pengembangan komunitas yang diwakili oleh struktur umum dan dicirikan oleh kebersamaan dan timbal balik. Sebagian besar pekerjaan kepemimpinan didasarkan pada organisasi formal, khususnya organisasi bisnis, yang memiliki struktur dan tujuan (Pigg, 1999).

Pembangunan masyarakat khususnya di pedesaan sangat ditentukan oleh kapasitas kepemimpinan tokoh di wilayah tersebut. Tantangan yang semakin kompleks dihadapi masyarakat baik tantangan sosial, ekonomi, dan teknologi menyebabkan kehadiran pemimpin yang mampu membawa arah lebih baik sangat perlu dan dibutuhkan oleh masyarakat. Mengembangkan sumber daya manusia khususnya peningkatan keterampilan kepemimpinan, diidentifikasi sebagai sangat penting untuk memungkinkan masyarakat berinteraksi secara

efektif dengan kelompok internal maupun eksternal yang di dukung oleh pemerintah (Haslam McKenzie, 2002). Pemimpin dalam masyarakat sebagai suatu organisasi harus memiliki minimal 4 tugas penting yaitu (1) merumuskan visi yang realistis perkembangan ekonomi dan sosial masyarakat, (2) mendorong diterimanya visi oleh masyarakat secara maksimal, (3) memotivasi anggota kunci masyarakat untuk bekerja menuju pencapaian visi, dan (4) memimpin dengan memberikan contoh. Pemimpin di masyarakat juga harus memiliki 8 variabel utama yaitu kecerdasan, pengetahuan, rasa hormat, sumber daya, energi, orisinalitas, persuasif, dan pemikiran sinoptik yaitu kemampuan untuk melihat 'gambaran yang lebih besar ((Davies, Lockstone-Binney and Holmes, 2021).

Kepemimpinan merupakan hubungan antara pemimpin dan masyarakat dalam rangka melakukan perubahan di masyarakat. Para pemimpin lokal masyarakat sedang menampilkan kepemimpinan transformasional yang penting bagi kelangsungan hidup jangka panjang masyarakat. Gaya kepemimpinan dapat memungkinkan orang lain di masyarakat untuk mendapatkan keterampilan dan jaringan yang diperlukan untuk memiliki peran kepemimpinan yang lain. Pemimpin transformasional di masyarakat menurut(Davies, 2015) harus mampu melaksanakan 4 fungsi yaitu (1) memotivasi pengikut dengan memberikan visi, menetapkan tujuan yang jelas dan memastikan pekerjaan yang dilakukan oleh pengikut memiliki arti pengikut, (2) berperilaku dengan cara karismatik yang memungkinkan anggota masyarakat untuk membangun kepercayaan diri, (3) berkomunikasi dan menekankan rasa kolektif terkait misi dan nilai-nilai, serta bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, (4) menelaah perspektif baru tentang pemecahan masalah dan penyelesaian tugas serta fokus mengembangkan ketrampilan anggota masyarakat.

Pembangunan masyarakat sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang kuat sangat dibutuhkan untuk membangun masa depan yang kuat di masyarakat. Kepemimpinan di dalam masyarakat membantu dan mendorong masyarakat untuk memengaruhi kebijakan publik dan perubahan sosial. Kepemimpinan menjadi kata kunci dalam meningkatkan keterlibatan anggota masyarakat dalam proses pembangunan. Kepercayaan dan keyakinan anggota masyarakat terhadap pemimpinnya sangat memengaruhi kapasitas kepemimpinan masyarakat untuk melakukan perubahan. Sebaliknya perilaku anggota masyarakat sangat tergantung dengan kapasitas dan kekuatan kepemimpinan di dalam masyarakat (Nunkoo and Smith, 2013).

Tantangan besar pada masyarakat adalah berkurangnya ikatan sosial yang diakibatkan intervensi ekonomi dan teknologi. Peran pemimpin menjadi sangat vital untuk kembali menguatkan ikatan sosial di masyarakat. Kepemimpinan tradisional memiliki peran penting dan strategis dalam mengembangkan ikatan sosial di masyarakat. Kepemimpinan di masyarakat lokal/pedesaaan memiliki keterkaitan yang signifikan dalam meningkatkan ikatan sosial dan mempertahankan keberlanjutan masyarakat sebagai suatu organisasi(Islam and Abd, 2020). Kualitas kepemimpinan merupakan akumulasi dari berbagai variabel seperti sifat kepemimpinan, gaya kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, kepemimpinan situasional, dan kepemimpinan transformasional.

Tujuan kepemimpinan adalah untuk meningkatkan kualitas kerja, mengubah, dan menetapkan tujuan untuk mencapai kesuksesan. Kualitas kepemimpinan seringkali menjadi ukuran keberhasilan pembangunan masyarakat. Kepemimpinan di masyarakat lebih banyak difokuskan pada tokoh masyarakat yang tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Kondisi tersebut paling efektif ketika pemimpin membagikan tujuan, nilai, dan visinya di masyarakat lokal.

Solidaritas anggota masyarakat menjadi nilai yang mampu mengendalikan berkembangnya ego masing masing anggota masyarakat. Suatu masyarakat memiliki banyak keragaman latar belakang yang patut harus dihargai. Masyarakat dan anggotanya memiliki kesempatan hidup yang sama sehingga interaksi antar anggota harus terus dikembangkan di masyarakat yang lebih luas (Morris, McDaid and Potter, 2011). Peningkatan fungsi dan kualitas kepemimpinan di masyarakat merupakan salah satu cara untuk membentuk kohesi/ikatan dalam masyarakat. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan dan persatuan di masyarakat merupakan unsur-unsur yang saling bergantung satu sama lain. Masyarakat yang berbeda membutuhkan pendekatan yang berbeda untuk menyatukan mereka dengan komunitas lain (Tekleab et al., 2008; Avolio, Walumbwa and Weber, 2009). Kualitas kepemimpinan dan pembentukan kohesi di masyarakat merupakan dasar bagi perkembangan dan pertumbuhan masyarakat. Kepemimpinan mendorong pengembangan masyarakat sebagai proses yang memungkinkan orang untuk mencapai tujuan bersama; meningkatkan alokasi sumber daya dan hasil yang berkelanjutan, meningkatkan kekuatan negosiasi orang miskin, dan memobilisasi sumber daya lokal yang lebih besar.

Masyarakat diharapkan dapat terus tumbuh dan semakin kuat sehingga dapat melakukan perubahan kehidupan sosial dan ekonomi. Bergabungnya banyak

anggota dalam masyarakat pada akhirnya membentuk budaya organisasi di masyarakat. Masyarakat memiliki kumpulan nilai, harapan, dan praktik yang memandu dan menginformasikan tindakan semua anggota tim untuk mewujudkan tujuan individu dan tujuan bersama. Interaksi antara anggota masyarakat dan pemimpin di masyarakat pada akhirnya menghadirkan kepemimpinan masyarakat. Kepemimpinan yang kuat akan mampu memengaruhi dan memotivasi anggota masyarakat untuk merumuskan, memiliki, dan melaksanakan aturan/norma/budaya organisasi yang dimiliki,

Bab 7

Teori Komunikasi

7.1 Pendahuluan

Sebuah Organisasi yang didirikan dan dikelola akan menggabungkan seluruh sumber daya yang digabungkan untuk dapat menyatukan sinergi dalam mencapai target baik bersifat jangka pendek maupun bersifat jangka panjang. Sebagaimana sebuah perusahaan akan memiliki persamaan langkah yang sama saat Organisasi PSSI memiliki rencana besar dalam menyusun program untuk menciptakan Team Garuda yang tangguh dan turut bersaing dalam persepakbolaan dunia. Untuk itulah PSSI telah menunjuk STY yang berasal dari Korea sebagai Pelatih. Setelah PSSI menyampaikan tujuan kepada STY, maka STY diberi wewenang untuk menentukan pemain untuk mengisi posisi sesuai dengan keahlian dari masing-masing pemain. Dengan menunjuk pemain yang tepat, maka STY akan dapat menerapkan berbagai strategi sesuai dengan kekuatan lawan yang akan dihadapi.

Untuk itulah pelatih akan mengoptimalkan komunikasi kepada setiap pemain:

1. Menyampaikan arahan akan tujuan yang akan dicapai.
2. Menyampaikan pola latihan yang harus dilaksanakan.
3. Menyampaikan Standarisasi kemampuan sesuai dengan posisi untuk penerapan strategi.

4. Melakukan diskusi dalam penerapan strategi kepada pemain, sehingga seluruh pemain dapat menjalankan strategi atau melakukan perubahan saat pertandingan dilaksanakan.

Maka dapat terlihat bahwa di dalam sebuah organisasi atau sistem, proses komunikasi menjadi hal yang pokok dilaksanakan. Komunikasi menjadi bagian penting yang dilakukan sebagai bagian dari peran manusia dalam wujud makhluk sosial yang harus berinteraksi dalam proses kehidupan apakah dalam bekerja atau melakukan peran lain yang akan menumbuhkembangkan pribadi manusia itu sendiri.

7.2 Pengertian Komunikasi

Adapun pengertian komunikasi yang diungkapkan oleh para pakar adalah:

1. Edwin Neuman (1948): Komunikasi merupakan proses untuk merubah kelompok manusia menjadi kelompok yang memiliki kebermanfaatan.
2. Hovland, Janis and Kelly (1954): ”Communication is the Process by an individual (The Communicator) transmit stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individual (The Audience)”
3. Colin Cherry (1964): Menjelaskan bahwa komunikasi merupakan upaya untuk membuat kelompok sosial dari individu dengan menggunakan tanda atau bahasa. Makna yang disampaikan dapat berasal dari pengalaman pada diri sendiri atau berasal dari sumber yang lain.
4. Hacnack and Fest (1964): Menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses interaksi antar pribadi manusia dengan tujuan interaksi intrapersonal maupun interpersonal
5. Dance (1970): Yang menjelaskan bahwa komunikasi merupakan upaya menimbulkan respons melalui lambang-lambang yang diungkapkan secara verbal.
6. Raymond Ross (1974): “Communication is a transactional process involving cognitive sorting, selecting, and sharing of symbol in such a

way to help another elicit from his own experiences a meaning or responses similar to that intended by the source".

7. Joseph Devito: Menyatakan bahwa komunikasi merupakan perilaku dari satu orang atau lebih yang akan mengirimkan dan menerima pesan dalam kondisi tertentu. Hal ini akan menghasilkan dampak dan kesempatan untuk menerima pesan yang telah disampaikan. Adapun proses komunikasi ini terdiri atas beberapa komponen yang berperan: Pengirim, Penerima, Situasi, Media, Hambatan, Penerimaan, Pemahaman, Respon dan Efek.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses pemberian pesan dari satu pihak kepada pihak yang lain baik secara individu atau kelompok melalui media yang yang ditentukan untuk mencapai sasaran tertentu membentuk kesamaan makna.

7.3 Elemen Proses Komunikasi

Komunikasi mencakup 6 (Enam) elemen proses komunikasi yaitu:

1. Source
   Sebagai dasar dalam proses penyampaian pesan. Sumber bisa berupa manusia, perusahaan, buku, hasil penelitian. Sumber menjadi faktor penting dalam validitas pesan yang akan disampaikan.
2. Communicator
   Mencakup Kelompok atau Personal yang akan menyampaikan pesan. Upaya penyampaian pesan itulah sebagai proses terjadinya komunikasi. Tentang siapa yang memberi pesan dan apa isi dari pesan yang disampaikan menjadi faktor yang tidak terpisahkan dalam kesatuan pesan yang sampaikan.
3. Message
   Pesan merupakan bagian yang penting dalam proses komunikasi. Informasi yang disampaikan merupakan bahan yang disampaikan dari komunikator kepada komunikan. Proses penyampaian dapat dilaksanakan langsung oleh manusia atau melalui media tertentu.

Pesan yang disampaikan dapat berupa pesan yang didukung dengan fakta atau bisa pesan tersebut berupa bujukan yang dapat membangkitkan kesadaran dan pemahaman dari yang menerima pesan.

4. Channel
   Pesan yang disampaikan merupakan saluran di mana pesan tersebut dikirimkan, dan diharapkan pesan tersebut akan disampaikan secara utuh dan tidak mengalami reduksi sehingga pesan tersebut akan memiliki makna yang berbeda. Media yang digunakan mencakup: Radio, Televisi, Film, Telepon, dan lain sebagainya.
5. Receiver
   Penerima pesan merupakan sasaran pesan tersebut disampaikan yang bisa dalam bentuk perorangan, kelompok atau massa (Jumlah orang yang sangat banyak). Setiap pesan yang disampaikan akan sangat bergantung dari konsep yang dipegang penerima sehingga pesan tersebut akan diterima atau ditolak. Selain konsep yang dianut oleh penerima, juga dipengaruhi oleh luasnya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh penerima pesan.
6. Effect
   Dalam proses komunikasi diharapkan menghasilkan sesuatu yang diharapkan bagaimana makna dari pesan tersebut disampaikan.

7.4 Tingkatan Komunikasi

Adapun tingkatan proses komunikasi sangat memengaruhi proses kualitas proses penyampaian pesan. Menurut Dennis McQuail (1987) menguraikan tingkatannya yaitu:

1. Intrapersonal
   Dipengaruhi oleh pandangan, pengetahuan dan sikap sehingga akan menghasilkan persepsi, dari proses menyimpan pesan dalam memori, melakukan proses berfikir dan menghasilkan respon.

2. Interpersonal
   Fokus pada norma, wacana yang dimiliki menjadi batas atas pesan yang diberikan dan memengaruhi pemikiran dari pemberi pesan dan penerima pesan.
3. Intergroup
   Fokus pada sikap atas interaksi, pemahaman, kerjasama, norma serta standar yang digunakan.
4. Organization
   Komunikasi terjadi di dalam organisasi dan berfokus pada control dan efisiensi yang menjadi bagian dalam sasaran pada organisasi.
5. Mass Communication
   Komunikasi yang bersifat massa, akan menjadi proses komunikasi yang umum dilaksanakan dalam organisasi. Proses penyampaian visi, misi, target, peraturan, kebijakan yang dilaksanakan tidak secara personal namun akan lebih efektif disampaikan secara umum.

7.5 Teori Komunikasi

Teori Komunikasi sangat berpengaruh pada perkembangan dan pandangan dari para ahli yang mengungkapkan pemikiran-pemikiran yang terjadi masa ahli hidup. Adapun teori komunikasi yang berkembang dan diuraikan oleh para ahli yaitu:

1. Lasswell Communication
   Pada tahun 1948, Lasswell mengungkapkan model yang sederhana bahwa komunikasi mencakup pada model yang terdiri dari:
   a. Who – Siapa
   b. Says What – Berbicara apa
   c. In Wichich Channel – Menggunakan media apa
   d. To Whom -Kepada Siapa
   e. With What Effect – Dengan Efek apa

2. Behavioral Communication
   Jhon B. Watson (1878 – 1958) mengungkapan bahwa komunikasi mencakup pada semua tindakan yang dipengaruhi oleh stimulus yang berdampak pada perilaku manusia.
3. Humanism Communication
   McNeill (1977) melakukan pengembangan dengan pendekatan humanisme. Teori ini lebih banyak diterapkan pada dunia pendidikan dalam upaya penerapan bidang pengawasan dan tanggung jawab di mana saat diterapkan akan membantu para peserta didik untuk lebih cepat melakukan penyesuaian di dalam masyarakat.
4. Information Theory
   Sannon dan Weaver (1949) memperkenalkan Teori Informasi yang lebih menitikberatkan pada transmisi pesan dengan menggunakan media dalam berkomunikasi. Saat sinyal digunakan berjalan dengan baik, maka tercermin bahwa komunikasi dapat dikatakan berjalan efektif.
5. Uses and Gratifications Theory
   Blummer and Kutz (1974) berpandangan bahwa pengguna media memiliki hak secara aktif untuk dapat memilih jenis media yang akan digunakan sesuai dengan kebutuhannya.
6. Agenda Setting Theory
   Mc Combs and Shaw (1972) menjelaskan bahwa saat media memberi tekanan atas kejadian tertentu, maka masyarakat yang mendapatkan informasi dari proses komunikasi melalui media tersebut, akan beranggapan bahwa kejadian tersebut adalah penting.
7. Constructivism Theory
   Paiget dan Vigotski melalui konsep teori ini beranggapan bahwa proses pembelajaran atas satu kejadian akan menghasilkan makna dari apa yang telah dipelajari. Manusia akan menggunakan pola berfikir atas sudut pandang secara pribadi berdasarkan kenyataan yang dilihatnya.
8. Nativism Theory
   Chomsky and Handley (1993) berpandangan bahwa manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan yang mampu untuk dapat berkomunikasi

secara verbal, dan manusia akan berupaya untuk berkomunikasi dengan makhluk Tuhan yang lain.

9. Cybernetic Theory
   Wiener (1945) yang berpandangan bahwa Control System yang menjadi dasar komunikasi yang menjembatani sistem dan lingkungan untuk mencapai hasil yang optimal.
10. Cognitive Theory
    Teori ini akan lebih mengutamakan proses belajar dibandingkan hasil dari proses itu sendiri. Belajar merupakan bagian dari perubahan pandangan dan pengertian manusia dan kita kann belajar melihat peristiwa dan melihat banyak fenomena.
11. Dependency Theory
    Sandra Ball-Rokeach and Malvin Defluer (1976) akan berfokus pada kondisi struktur dalam masyarakat. Dalam perubahan masyarakat yang dinamis, maka media massa akan sangat memengaruhi.
12. Inoculacy Theory
    Teori yang diperkenalkan oleh Mc Guaire, berpandangan bahwa dalam proses komunikasi dalam masyarakat, bahwa disaat masyarakat tidak siap dalam berargumentasi atas suatu informasi, akan lebih baik membekali masyarakat untuk menyetujui informasi tersebut secara mutlak.
13. Cultivation Theory
    Pandangan dari teori ini yang diungkapkan oleh George Gabner adalah bahwa media masa memiliki efek yang bersifat kumulatif dan lebih berdampak pada tataran sosial budaya dalam masyarakat dari pada personal seseorang
14. The Spiral of Silence Theory.
    Elizabeth Noelle and Neuman (1976) menjelaskan atas terbentuknya pendapat umum di dalam masyarakat yang terbentuk dari pandangan masyarakat, pandangan pribadi.
15. Norma and Culture Theory
    Menjelaskan bahwa komunikasi media massa dapat mengubah norma dan kehidupan di dalam masyarakat.

16. Theory of Social Learning

    Bandura (1925) mengemukakan bahwa tingkah laku manusia dalam konteks sebuah interaksi tingkah laku terdapat hubungan timbal baik yang saling berkesinambungan. Interaksi terjadi antara perilaku kognitif dan pengaruh lingkungan. Pengalaman melalui observasi dan pengamatan terhadap suatu pesan yang disampaikan menjadi suatu hal yang penting.

    Dalam teori ini, terdapat empat tahapan:

    a. pembelajaran sosial terjadi atas adanya perhatian dari individu.
    b. Pembelajaran sosial dilakukan melalui ingatan.
    c. Pembelajaran sosial dilakukan melalui Tindakan
    d. Pembelajaran sosial dilakukan atas dasar motivasi dari masing-masing individu.

17. Dependency Theory of The Effects of Mass Communication

    Teori ini berpandangan bahwa kepercayaan individu kepada media akan berkembang apabila pemahaman atas dasar informasi tidak dapat diperoleh. Dengan demikian kelompok orang akan sangat bergantung pada media sebagai alat penyampai informasi.

18. Bureaucratic Theory

    Max Weber (1948), mengungkapkan bahwa model birokrasi dipakai untuk mencapai komunikasi organisasi yang efektif. Terdapat 8 karakteristik struktural terkait birokrasi organisasi, yaitu:

    a. Terdapat aturan dan prosedur sesuai standar.
    b. Mampu meminimalisir pekerjaan yang sulit.
    c. Hirearki organisasi yang terstruktur.
    d. Kemampuan anggota yang mumpuni.
    e. Memiliki kemampuan Multitasking.
    f. Profesionalitas yang tinggi.
    g. Uraian tugas yang terstruktur dan teratur.
    h. Rasionalitas untuk mencapai keberhasilan.

19. Transactional Analysis Theory

    Eric Berne (1960) mengembangkan teori yang menggunakan pendekatan Psychotherapy. Konsep ini lebih mengedepankan komunikasi dan menghubungkan bentuk dan isi pesan secara baik

Bab 8

Kepemimpinan dan Manajemen

8.1 Pendahuluan

Pada perkembangan dalam bidang manajemen dan kepemimpinan saat ini telah memasuki masa eksponensial/lompatan dalam rangkaian disrupsi yang memberikan kejutan tidak terduga, di mana dunia dalam pengelolaan bisnis dan pertumbuhan ekonomi telah memasuki babak krusial. Sebuah era yang telah merasuki dalam berbagai bidang kehidupan manusia tak terkecuali dalam pengelolaan asset salah satunya adalah sumber daya manusia. Sentuhan keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam bidang manajemen SDM misalnya adalah kemampuan dalam pengelolaan melalui manajemen dan kepemimpinan. Saat ini perlu untuk menyeimbangkan antara keahlian di dalam memimpin dan keahlian manajerialnya sehingga keberhasilan leadershipnya akan selaras dengan keberhasilan dalam pengelolaan manajemen. Perlunya mengkaji keseimbangan antara manajemen dan kepemimpinan tak pelak akan bermuara pada keberhasilan yang dicapai selama ini berkait keberhasilannya dalam memadukan keahlian memimpin dan pengelolaan manajemen yang baik. Dua hal tersebut, di era disrupsi ini menjadikan tantangan tersendiri sebagai bentuk kesempatan yang harus dipertimbangan oleh generasi muda saat ini.

Saat ini banyak dari para generasi penerus yang enggan untuk mengambil risiko atas keputusan yang diambil untuk menentukan keberhasilan kedepan. Orang-

orang saat ini masih terjebak dalam budaya konservatif yang cenderung memberikan tindakan pengekangan dan pembatasan kreatifitas pada anak buahnya. Dalam konteks kepemimpinan ini tentu butuh keberanian berkaitan dengan pengambilan risiko yang diambil sebagai bagian dari keputusan yang telah diambil sebagai seorang pemimpin. Pemimpin dalam aspek manajemen tentunya harus mengenali kemampuan produksi sebagai bagian dari manajemen. Mulai dari masalah produksi, distribusi, hal teknis, SDM, marketing, dan pengembangan usaha sehingga dalam konteks manajemen membutuhkan kemampuan untuk mengelola, mengorganisir, mengarahkan dan melakukan kegiatan pengawasan atau kontroling.

Sekarang ini, banyak persepsi yang mencoba menyama-artikan antara manajer atau kepemimpinan dalam konsep yang sama karena keduanya memiliki pengaruh terhadap bawahannya. Akan tetapi kendati demikian maka perlu kiranya menguraikan artikulasi yang agak berbeda antara kepemimpinan dengan konsep manajer dalam konteks manajemen. Oleh karena itu setidaknya dalam uraian ini akan di kupas berkenaan dengan kemiripan konteks pengaruh antara pemimpin, manajer dan juga bagaimana membedakan dalam sebuah situasi dan kondisi dari lingkungan yang ikut serta memengaruhi. Dalam hal ini setidaknya kita akan dibawa pada pemahaman kontekstual dan praktis dalam distribusi pengelolaan kewenangan yang diberikan serta penggunaan kekuasaan yang dimilikinya. Meskipun sebagai pengantar setidaknya secara sederhana diferensiasi antara manajemen dengan kepemimpinan jika dianalisis menggunakan perspektif perencanaan, relasi hubungan kerja, implementasinya dan hasil yang didapatkan sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 8.1: Diferensiasi Manajemen dan Kepemimpinan

No	Kegiatan	Manajemen	Kepemimpinan
1	Penyusunan rencana	Perencanaan dan Penganggaran. Penentuan rencana spesifik dari kegiatan untuk pencapaian tujuan serta mengalokasikan segala sumber daya yang dibutuhkan.	Penentuan Arah Kegiatan. Menyusun visi atau tujuan jangka panjang yang akan diraih oleh organisasi serta strategi perubahan yang harus dilakukan.
2	Membangun relasi antar manusia atau	Pengorganisasian dan Penempatan SDM.	Mengkomunikasikan visi kepada orang-orang serta

No	Kegiatan	Manajemen	Kepemimpinan
	kelompok kerja untuk merealisasikan rencana	Menyusun struktur organisasi, prosedur kerja, tanggung jawab dari setiap bagian organisasi serta metode implementasi	membangun kerjasama dengan orang-orang yang siap untuk mewujudkan visi secara kolektif.
3	Implementasi Rencana	Pengawasan dan Pemecahan Masalah. Pada tahap implementasi tugas manajemen adalah melakukan pengawasan dan pengendalian atas berbagai kendala yang mungkin ditemui.	Memotivasi dan Memberikan inspirasi. Peran yang dilakukan pada saat implementasi adalah memotivasi orang-orang yang telah sepakat bekerjasama untuk melakukan implementasi dari apa yang telah dibangun sebagai upaya pencapaian visi.
4	Hasil yang diperoleh	Sesuatu yang telah diperkirakan atau telah ditargetkan sebelumnya.	Suatu perubahan yang akan mendukung pencapaian visi.

Sumber: diolah dalam beberapa literatur dalam Griffin 2000

Pada tabel tersebut dimuka dapat diuraikan bahwa pada saat kegiatan perencanaan atau penyusunan rencana dilaksanakan, manager memfokuskan pada langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan oleh manajer beserta staf nya serta mengalokasikan sumber daya yang ada guna mendukung langkah-langkah tersebut, sedangkan pemimpin difokuskan kepada penyusunan atau penentuan arah dari kegiatan yang akan dilakukan organisasi yang seringkali dinamakan sebagai visi seorang pemimpin. Pada saat kegiatan implementasi rencana, manajer memfokuskan pada pengawasan atas apa yang sudah direncanakan secara spesifik, sedangkan pemimpin melakukan pemberian motivasi dan inspeksi bagi orang-orang yang bekerja sama dengannya. Hal tersebut dilakukan adalah agar organisasi dapat berjalan secara efektif dan baik makan manajemen dan kepemimpinan (kedua-duanya) diperlukan. Manajemen diperlukan untuk merealisasikan rencana dan pencapaian target yang telah

ditentukan, kepemimpinan diperlukan untuk melakukan perubahan dalam rangka beradaptasi dengan perubahan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemahaman terhadap berbagai aspek kepemimpinan serta kebutuhan manusia, termasuk pengikut / bawahan penting sekali bagi seorang pemimpin, karena hal tersebut berkaitan dengan motivasi. Dengan memahami kebutuhan pengikut, maka seorang pemimpin akan dapat menentukan cara yang tepat untuk dipakai dalam memotivasi pengikutnya demi mencapai tujuan organisasi, hingga akhirnya disadari bahwa kepemimpinan dan manajemen merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi satu sama lain yang akan membawa pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam proses manajemen dan dibutuhkan pada semua tipe organisasi. Pemimpin merencanakan dan mengorganisasikan sumber daya yang ada dengan memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal. Selain kepemimpinan, dibutuhkan juga fungsi manajemen agar organisasi berjalan efektif dan tidak kehilangan arah. Keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dan kepuasan bawahannya. Butuh industri kepemimpinan khususnya di Indonesia agar tidak terjadi permasalahan dalam peralihan tongkat estafet kepemimpinan. (Maryani, 2013) terutama saat situasi krisis kepemimpinan dalam era pandemi saat ini. (D'auria and Smet, 2020) (Solahudin et al., 2020), misalnya juga berkenaan dengan kebijakan kepemimpinan dalam bidang kepemimpinan kesehatan (Bangkara et al., 2021), manajemen kepemimpinannya (Simarmata et al., 2021) serta di mana era kelanjutan reformasi birokrasi pun diperlukan. (Yunas, 2016). Hal lainnya yang tak kalah penting adalah membangun kepemimpinan bisnis dalam memasuki era industri 4.0. (Sari et al., 2021).

8.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh (Stoner, Freeman and Gilbert, 2009), kepemimpinan adalah proses directing and influencing the test related activities of group member. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan pengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan.

Lebih jauh lagi Griffin dalam (Rozali and Sitasari, 2017) membagi pengertian kepemimpinan menjadi 2 konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau memimpinya memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. (Kartono, 1994) Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Bahkan nanti akan muncul konsep kepemimpinan nusantara sebagaimana dalam (Marsetio, 2018) memberikan pandangannya berkenaan situasi dan kondisi kepemimpinan di Indonesia.

Pada pada dasarnya kepemimpin melibatkan empat aspek, yaitu pengikut (followers), perbedaan kekuasaan (distribution of powers) antara pemimpin dan pengikut, penggunaan kekuasaan untuk memengaruhi (power of influence), dan nilai yang dibangun (leadership value).

Pada aspek kepengikutan ini atau yang biasa disebut dengan follower maka mereka yang merupakan istilahnya ”pengikut” adalah orang-orang yang mengikuti para pemimpin, atau orang-orang yang diberiperintah oleh pemimpin untuk melakukan sesuatu. para pengikut ini dapat sebagai pegawai, pekerja, ataupun bawahan. Selanjutnya yaitu adanya perbedaan kekuasaan maka dalam hal ini sudah sangat dan nampak jelas karena kekuasaan dan kewenangan semakin jelas mana yang berkuasa dan mana yang harus tunduk dan patuh. Adanya perbedaan antara pemimpin dan yang dipimpin, antara pemimpin dan pengikut, atau antara atasan dan bawahan berimplikasi pula adanya perbedaan kekuasaan di antara keduanya. Dalam hal penggunaan kekuasaan untuk memengaruhi maka adanya perbedaan kekuasaan melahirkan konsekuensi logis bahwa pemimpin memiliki kekuasaan lebih dari pemimpin untuk dapat memengaruhi para pengikut atau pegawainya. Yang dipengaruhi oleh para pemimpin dengan kekuasaan yang dimilikinya adalah perilaku para pegawai atau pengikut agar mau melakukan tindakan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Pada aspek yang terakhir atau ke empat adalah berkenaan dengan value atau nilai yang terbangun dalam kepemimpinan yaitu bahwa pemimpin juga perlu memahami bahwa dirinya bukan sekadar berkuasa, akan

tetapi perlu mendorong terwujudnya suatu nilai positif yang dapat memberikan perubahan positif kepada semua anggota organisasi. Di sini fakta dan retorika, moralitas, dan keteladan atau figure seorang pemimpin kemudian mutlak diperlukan. Pemimpin yang tidak mengindahkan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat, termasuk di organisasinya hanya akan melahirkan perubahan tapi akan mengancam dirinya maupun organisasinya di masa yang akan datang. Karenanya disinilah penciptaan nilai dalam kepemimpinan sangat diperlukan.

Pendekatan personal mengenai kepemimpinan merupakan hal yang paling banyak menjadikan beberapa nalisis kritis berkenaan dengan heritage atau warisan dari gen yang ada dalam sebuah keluarga atau bisa dibentuk melalui penciptaan by proses melalui proses industrialisasi kepemimpinan dewasa ini.

Berbagai pandangan dapat kita temukan ketika barangkali kita pernah mendengar bahwa pemimpin itu harus cerdas, pintar, dan bersifat terbuka, memiliki kepercayaan diri dan lebih tinggi. Kepemimpinan adalah bersifat terbuka dalam hal ini karena ada beberapa pemimpin yang memang memiliki pengaruh dari keadaan dan lingkungan sehingga mendapatkan pengakuan dan kepercayaan dari masyarakat kebanyakan. Oleh karena itu pandangan ini sangat terbuka dengan melihat kapasitas seseorang yang pandai memanfaatkan situasi dan kondisi yang menguntungkan bagi dirinya, sehingga dipercaya menjadikannya sebagai pemimpin atas kelompoknya.

Dalam aspek keefektifan seorang pemimpin maka 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 tidak efektif. Oleh karenanya pemimpin efektif sangat mungkin untuk muncul dari pria maupun wanita, tidak mendasarkan pada ras tertentu dan gender sehingga keragaman menjadi pertimbangan tidak berlaku berkaitan dengan kefektifan seorang pemimpin yang justru paling dipertimbangkan adalah kompetensi atau kapasitasnya secara personal.

Berkaitan dengan fungsi-fungsi yang akan mendukung tercapain yaitu yang efektif sehingga manajemen dapat dijalankan secara efektif dalam mencapai tujuan. Terdapat dua fungsi yang terkait dengan hal ini, yaitu fungsi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan (task related function), dan fungsi yang terkait dengan hubungan sosial atau pemeliharaan kelompok (group maintenance function). Fungsi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan memfokuskan fungsi

kepemimpinan dalam menjalankan berbagai pekerjaan atau tugas yang telah direncanakan dalam suatu organisasi. Dengan demikian kepemimpinan yang efektif adalah ketika pemimpin mampu memengaruhi orang-orang untuk dapat melakukan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepada mereka. Adapun fungsi-fungsi yang terkait dengan hubungan social atau pemeliharaan kelompok memfokuskan fungsi kepemimpinan dalam upaya untuk senantiasa memelihara kesatuan diantara sesama pekerja, pengertian dengan dan sesame mereka. Dengan demikian pemimpin yang efektif adalah ketika pemimpin tersebut mampu berkomunikasi dengan baik dengan tim kerja, mengajak mereka untuk senantiasa memelihara kebersamaan dan saling pengertian sehingga tim kerja yang yang ada senantiasa terpelihara dengan baik. Organisasi-organisasi bisnis umumnya lebih memfokuskan pada fungsi yang terkait pada pekerjaan, manakala organisasi pelajar atau nonprofit lebih memfokuskan pada fungsi yang terkait dengan relasi sosial.

Dalam aspek gaya kepemimpinan maka setiap pemimpin memiliki kecenderungan yang berbeda-beda dalam gaya kepemimpinan. Ada penyelesaian pekerjaan, namun juga ada yang lebih kepada membangun relasi sosial. Pemimpin dalam organisasi-organisasi bisnis umumnya lebih memfokuskan pada fungsi yang terkait pada pekerjaan, manakala pemimpin di organisasi-organisasi kemahasiswaan atau organisasi nonprofit umumnya lebih memfokuskan pada fungsi yang terkait dengan relasi sosial.

Gaya kepemimpinan akan ditentukan oleh berbagai faktor, yaitu dari segi latar belakang, pengetahuan, nilai, dan pengalaman dari pemimpin tersebut. pemimpin yang menilai bahwa kepentingan organisasi harus lebih didahulukan dari kepentingan individu akan memiliki kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan. Demikian pula sebaliknya, pemimpin yang dibesarkan dalam lingkungan yang menghargai perbedaan dan relasi antar manusia akan memiliki kecenderungan untuk bergaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang-orang. Namun, selain keempat faktor tersebut, karakteristik dari bawahan atau orang-orang yang yang dipimpin juga perlu untuk dipertimbangkan sebelum memutuskan gaya kepemimpinan apa yang sebaiknya digunakan. jika orang-orang yang yang dipimpin cenderung untuk menyukai keterlibatan dalam berbagai hal, memiliki inisiatif tinggi, barangkali gaya yang perlu dilakukan lebih cenderung memadukan kedua gaya kepemimpinan yang ada melalui apa yang dinamakan sebagai manajemen partisipatif, di mana dalam strategi penghematan. Strategi ini dilakukan untuk memulihkan posisi perusahaan dipasar dari kondisi buruk. Diantara langkah

yang biasanya dilakukan adalah misalnya dengan mengurangi jumlah pekerjaan (downsizing) maupun dengan penghematan diberbagai penghematan perusahaan (efficiency).

8.3 Manajemen

Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agere yaitu melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi managere yang artinya menangani. Manager diterjemahkan ke Bahasa Inggris to manage (kata kerja), management (kata benda), dan manajer untuk orang yang melakukannya. Management diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan). Manajemen dalam arti luas dapat diartikan sebagai ilmu dan seni tentang upaya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki demi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni tentang upaya untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efesien. Manajer/Pemimpin adalah seorang yang karena pengalaman, pengetahuan, dan keterampilannya diakui oleh organisasi untuk memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Manajemen diartikulasikan berkenaan dengan pencapaian tujuan tertentu dengan cara tindakan yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengendalian, pengarahan, dan pengawasan. Pada kajian ini manajemen yang berarti tindakan mengelola maka akan beririsan dengan kepemimpinan. Dengan demikian setidaknya perlunya memahami diferensiasi kontekstual antara manajer dalam manajemen dan pemimpin dalam konteks kepemimpinan yang disarikan secara ringkas pada tabel berikut:

Tabel 8.2: Komparasi Dasar Kepemimpinan dan Manajemen

No	Dasar Perbandingan	Kepemimpinan	Manajemen
1	Makna	Mampu memengaruhi orang lain berdasarkan keteladanan	Ilmu dan seni mengorganisir dan mengkoordinasikan sesuatu secara efisien dan efektif

2	Basis/Dasar	Kepercayaan	Pengawasan
3	Intinya	Menginspirasi orang	Mengelola kegiatan/pekerjaan
4	Power	Memengaruhi	Peraturan dan UU
5	Fokus	Mengaharapkan terjadinya perubahan	Menciptakan keteraturan kerja
6	Strategi	Proaktif	Reaktif
7	Formulasi	Kebijakan dan petunjuk	Prinsip dan prosedur kerja
8	Perspektif	Leadership membutuhkan wawasan jauh ke depan yang baik dan menguntungkan	Memiliki wawasan jangka pendek yang tajam

Sumber: diolah dalam beberapa literatur

Dalam lingkup keilmuan maka manajemen juga dianggap sebagai seni. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan dalam kemampuan manajemen maka seorang pemimpin memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin hubungan antara manusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan tidak dapat dipelajari hal inilah yang dikatakan bahwa seorang pemimpin merupakan hal yang ” orisinalitas” dan tidak dapat dipertukarkan akan tetapi kemampuan dalam pengelolaan oleh seorang manajer dapat dibentuk melalui sebuah proses ”pembentukan” sehingga dapat digunakan untuk keuntungan perusahaan.

Ilmu manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang disistemisasi, dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen.

Metode ilmiah pada hakikatnya meliputi urutan kegiatan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya persoalan.
2. Mendefinisikan persoalan.
3. Mengumpulkan fakta, data dan informasi.
4. Menyusun alternatif penyelesaian.

5. Mengambil keputusan dengan memilih salah satu alternatif penyelesaian.
6. Melaksanakan keputusan serta tindak lanjut.
7. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer /pemimpin dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajer Mengelola fungsi-fungsi antara lain yaitu:
   a. Perencanaan
      Kegiatan seorang manajer/pemimpin adalah menyusun rencana. Menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis, sebelumnya harus ada keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya.
   b. Pengorganisasian
      Pengorganisasian atau organizing berarti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan antar bagian-bagian satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan struktur tersebut. Pengorganisasian bertujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Selain itu, mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.
   c. Menggerakkan
      Menggerakkan atau Actuating adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi actuating artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (leadership).

d. Pengawasan
   Pengawasan merupakan tindakan seorang manajer untuk menilai dan mengendalikan jalannya suatu kegiatan yang mengarah demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

8.4 Sintesa Kepemimpinan dan Manajemen: Relasi dan Kontemplasi

Seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tetapi juga harus memiliki serangkaian metoda kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas dari aspek yang pertama, yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pemimpin formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik.

Tidak banyak pemimpin yang memiliki kemampuan metoda kepemimpinan ini. Karena hal ini tidak pernah diajarkan di sekolah-sekolah formal. Oleh karena itu seringkali kami dalam berbagai kesempatan mendorong institusi formal agar memperhatikan ketrampilan seperti ini yang kami sebut dengan softskill atau personal skill. Saat ini telah banyak proses pembentukan melalui industrialisasi "leadership" untuk menghadapi era industrialisasi yang membutuhkan banyak kemampuan bagi para calon pemimpin masa depan dengan bekal kemampuan manajerial yang mumpuni tanpa meninggalkan konteks sosio kulturalnya. Karena disini dapat dijelaskan secara ringkas proses pembentukan melalui metode kepemimpinan dapat dibentuk melalui proses dan dapat diciptakan. Kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas.Visi ini merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang sangat responsive. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari mereka yang dipimpinnya. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi organisasinya. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau

pendamping bagi orang-orang yang dipimpinnya (performance coach). Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mendorong dan memampukan anak buahnya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari-hari (monitoring dan pengendalian), dan mengevaluasi kinerja dari anak buahnya.

Tangan seorang pemimpin yang melayani (Perilaku Kepemimpinan) atau Pemimpin sejati bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan dalam metode kepemimpinan, tetapi harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin yang jujur, tegas dan bertanggungjawab membawa pencapaian organisasi dan perusahaannya.

Bab 9

Kepemimpinan Transformasional

9.1 Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen yang memiliki peranan dan kedudukan yang strategis dan dominan dalam mengelola suatu organisasi, dan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber, serta alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Pemimpin dalam suatu organisasi memegang kendali utama dalam mengatur jalannya organisasi. Pemimpin yang baik, adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang dapat diandalkan. Kepemimpinan itu sendiri merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam memengaruhi prestasi kerja dan merupakan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi akan memengaruhi perilaku dan kepemimpinan karena terjadinya berbagai perubahan yang memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini berbagai tantangan dan ancaman yang datang silih berganti memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Model kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi, yaitu pemimpin yang memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaruinya

sesuai dengan tuntutan stakeholders yang diyakini saat ini adalah model kepemimpinan transformasional, yang merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang representatif dengan tuntutan zaman yang penuh dengan perubahan.

Esensi kepemimpinan transformasional, sejatinya masih relatif jarang menghiasi literatur akademis. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan bawahan, kelompok dan organisasi dengan cara mentransformasi paradigma dan nilai-nilai organisasi menuju kemandirian. Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dalam memimpin harus memiliki kemampuan, dapat mengarahkan dan memengaruhi semua orang yang terlibat dalam organisasi, bekerja sama dan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal dengan efektif dan efisien. Artinya, keberhasilan atau kegagalan dari suatu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara optimal sangat ditentukan oleh kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam organisasi tersebut.

Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki kharisma yang mampu melakukan stimulasi intelektual kepada bawahannya sehingga bawahan mampu menggunakan cara baru dalam menghadapi masalah-masalah. Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upaya untuk meningkatkan kecerdasan pengikutnya tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya pengikutnya untuk mereformasi institusi. Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin transformasional berperan sebagai penggerak dalam organisasi, yang diharapkan harus mampu melakukan dan menangani berbagai perubahan, baik dalam bidang manajemen maupun untuk perkembangan organisasi yang semakin baik. Untuk itu, pemimpin harus kreatif agar tidak hanya menjadi simbol tetapi keberadaannya memberikan dampak positif dalam menuntun organisasi untuk dapat berkembang dan mencapai prestasi dengan menerapkan asas-asas manajemen modern.

9.2 Konsep dari Kepemimpinan Transformasional

Dalam bahasa Inggris pengertian kepemimpinan disebut leadership, yang bermakna suatu kekuatan untuk memimpin. Kepemimpinan diartikan sebagai hubungan erat antara sekelompok manusia karena ada kepentingan bersama (Engkoswara dan Komariah, 2015). Kepemimpinan sangat menentukan di dalam mencapai tujuan organisasi, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang memiliki nilai seni dalam memengaruhi aktivitas individu maupun kelompok dalam organisasi, yaitu menggerakkan, mengelola, mengarahkan dan memengaruhi kinerja individu atau kelompok untuk mencapai tujuan (Purba, dkk, 2021). Hal ini didukung pernyataan, Gitosudarmo dan Sudita (2000) bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam memengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama, untuk tercapainya tujuan organisasi. Artinya, seorang pemimpin harus mampu melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan organisasi agar organisasi tetap eksis dan dapat meningkatkan kinerjanya. Lebih lanjut, Thoha (2007) menyatakan a suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting untuk menentukan keberhasilan organisasi dalam pengambilan keputusan yang mendukung kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi.

Purba (2010) mendefinisikan kepemimpinan dengan tiga implikasi penting sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas dari para anggota kelompok, yaitu: (1) Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan dan pengikut; (2). Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. dan (3) Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikutnya. Seperti yang diungkapkan Widiastuti (2017) bahwa inti dari kepemimpinan adalah memberikan pengarahan (directing) atau memengaruhi orang lain (influence), dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Secara leksikal istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu, kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna

perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya) bahkan ada yang menyatakan kata transformasional berinduk dari kata "to transform" yang memiliki makna menstranformasionalkan visi menjadi realitas, panas menjadi energi, potensi menjadi faktual, laten menjadi manifes dan sebagainya (Setiawan dan Muhith, 2013). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan yang diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status quo dan merupakan pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi (Lensufiie, 2010).

Usman (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasional (transformational). Istilah transformasi berasal dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi yang aktual. Konsep kepemimpinan transformasional untuk pertama kali diformulasikan oleh MacGregor Burns Tahun 1979 dengan istilah Transforming Leadership (Kepemimpinan Mentransformasi dan kemudian dikembangkan. Oleh Bernard M. Bass Tahun 1985 dengan istilah Transformational Leadership (Kepemimpinan Transformasional). Bass memformulasikan konsep kepemimpinan transformasional berbeda dengan konsep kepemimpinan mentransformasinya Burns (Wirawan, 2014).

Pernyataan Burns yang disampaikan Wirawan (2014) formulasi kepemimpinan mentransformasi, sebagai berikut:

1. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan. Artinya, pemimpin membujuk pengikutnya untuk bertindak mencapai tujuan tertentu yang melukiskan nilai-nilai dan motivasi, keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan pemimpin dan pengikut.
2. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama, akan tetapi tingkat level dan potensi mereka untuk mencapai tujuan berbeda. Artinya, hubungan pemimpin dengan pengikutnya adalah interaksi orang dengan level motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk keterampilan untuk mencapai tujuan bersama;

3. Kepemimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru;
4. Kepemimpinan mentransformasi mengajarkan para pengikutnya bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan;
5. Tingkat tertinggi dari kepemimpinan mentransformasi adalah terciptanya nilai-nilai akhir yang meliputi keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat;

Sedangkan, Bush (2009) menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Yukl (2009) kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka kepemimpinan transformasional dapat diartikan merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi, mengarahkan, dan memengaruhi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Bush dan Coleman (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional tidak hanya mengandalkan kharisma personalnya, tapi ia harus mencoba untuk memberdayakan stafnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Sedangkan, Bass (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu untuk menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai.

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi untuk di masa yang akan datang. Pemimpin transformasional adalah

pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner, mampu menginspirasi dan dalam menerapkan kepemimpinannya memiliki kecakapan dan kelebihan agar dapat memengaruhi orang lain atau kelompok untuk bersama-sama mengubah kemampuan kerja, pola kerja, dan melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian tujuan organisasi.

Olga Epitropika (2001) seperti yang disampaikan Junaidah (2016) menyatakan bahwa ada enam alasan mengapa kepemimpinan transformasional penting diterapkan bagi suatu organisasi, yaitu:

1. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi;
2. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan;
3. Membagkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi;
4. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi;
5. Meningkatkan kepuasan kerja melalui pekerjaan dan pemimpin; dan
6. Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

9.3 Peran dan Fungsi Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan dan menjalankan organisasinya haruslah melakukan sesuai dengan fungsi dan peranannya dengan baik, benar dan bertanggung jawab, karena keberhasilan dalam menjalankan roda organisasi tergantung pada pimpinannya dalam melaksanakan fungsi dan peranannya dengan baik. Kepemimpinan dikatakan dapat berperan efektif apabila seorang pemimpin mampu berkreatif dan berinovatif dalam menciptakan sesuatu yang baru sesuai dengan perkembangannya. Pemimpin yang efektif akan mampu berperan membawa perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga mampu membawa organisasi tersebut ke arah keberhasilan (Muliana, dkk, 2020). Dengan demikian, kepemimpinan berfungsi untuk memandu. menuntun, membimbing, membangunkan atau memberi motivasi-motivasi kerja, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan

mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah direncanakan (Kartono, 2017)

Menurut Bass yang disampaikan Luthans (2009) bahwa kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Bass dan Avolio (1994) menemukan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut: (1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan; (2) Mereka pemberani; (3) Mereka mempercayai orang lain; (4) Mereka motor penggerak nilai; (5) Mereka pembelajar sepanjang masa; dan (6) Mereka visioner. Studi lapangan menunjukkan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik dan mengembangkan pengikutnya.

Usman (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional berpedoman pada peran dan fungsi kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Komunikator, yaitu mencakup mengenali orang lain, mengelola orang, mengkomunikasikan khayalan bersama, memahami orang lain dengan akurat, mengkomunikasikan perhatian, mengakui pencapaian orang lain, menahan penilaian dan emosi, mengatasi konflik interpersonal, membina hubungan efektif dan menyenangkan, membina rasa saling menghargai diantara sesama, memperkuat dukungan orang lain, menghadapi orang lain dengan cara efektif;
2. Konselor, yaitu mencakup membantu orang lain dalam menghadapi masalahnya, membantu orang lain membuat tujuan yang dapat dicapai, membantu orang lain mengeksplorasi dan mengevaluasi rencana, memotivasi orang untuk bertindak, mempertahankan dan mendukung orang lain untuk mencapai tujuan, menghargai dan mengakui pencapaian, menghadapi orang-orang yang jenuh dan membangkang, melakukan pemindahan orang secara efektif, membagi pengalaman di saat yang tepat, membina orang-orang untuk mencapai tujuan, membimbing orang-orang menyiapkan diri bagi peran baru, mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik;

3. Konsultan, yaitu mencakup bertindak sebagai hubungan masyarakat organisasi, melaksanakan proses konsultasi, membentuk nilai dan budaya bersama, mendelegasikan tugas untuk mencapai tujuan kepada pihak lain, memfasilitasi perkembangan kelompok dan tim, mengklasifikasi norma-norma, nilai-nilai, dan keyakinan, mengkomunikasikan visi dan tujuan, menilai kebutuhan dan permasalahan organisasi, menghadapi anggota yang mengganggu, meneliti dan melaporkan informasi penting, merencanakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia.

9.4 Keberhasilan menjadi Pemimpin Transformasional

Kepemimpinan transformasional kerap kali diidentifikasi melalui pengaruhnya terhadap sikap, nilai, asumsi dan komitmen para pengikut (Yukl, 2009). Apabila bawahan bersedia mengubah sikap, nilai, asumsi, dan komitmennya sedemikian rupa sehingga selaras dengan organisasinya, maka diyakini bahwa mereka memiliki tingkat kepercayaan tinggi atas integritas dan kredibilitas pemimpinnya.

Burhanuddin (2005) menyatakan dengan kepemimpinan transformasional, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi melakukan lebih daripada yang diharapkan yang merumuskan lima langkah yang harus dilakukan agar dapat menjadi pemimpin transformasional yaitu:

1. Mempertanyakan praktek yang ada saat ini;
2. Menginspirasi visi bersama;
3. Membantu orang lain untuk bertindak;
4. Memperagakan atau mempraktekkan cara merealisasikan visi; dan
5. Encourage the heart .

Prihatin (2014) menyatakan pemimpin transformasional dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai penggerak roda organisasi adalah harus dapat sebagai

penunjuk arah dan tujuan di masa depan (direct setter), agen perubahan (change agent), negosiator (spokesperson), dan sebagai pembina (coach).

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa untuk menjadi pemimpin transformasional harus dapat mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Artinya, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mencapai sasaran kelompok. Dengan demikian, seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah kebiasaan yang dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan.

Sedangkan, Wirawan (2014) menyatakan kepemimpinan transformasional sangat tergantung dari kualitas pemimpin. Jika pemimpin berkualitas tinggi dan persuasif kemungkinan besar kepemimpinannya berhasil. Para pengikut mencari petunjuk arahan dari pemimpin energik, persuasif dan inspirasional. Artinya, kepemimpinan transformasional hanya dapat berhasil jika pemimpin dan para pengikutnya berani mengambil risiko untuk mentransformasikan keadaan.

Lebih lanjut, Komariah dan Triatna (2005) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian pengembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi lain yang berpengaruh. Artinya keberhasilan dari pemimpin adalah dapat meningkatkan sumber daya manusia, kinerja organisasi dan pertumbuhan organisasi.

9.5 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik kepemimpinan dapat dimaknai sebagai ciri-ciri atau sifat yang dimiliki setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.

Karakteristik kepemimpinan transformasional ditujukan melalui empat faktor perilaku, Bass dan Avolio (1994) mengemukakan empat karakteristik dalam konsep kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

1. Idealized influence or charisma, yaitu seorang pemimpin kharisma yang menjadi panutan, memiliki keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengilhami loyalitas dan ketekunan memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
2. Individualized consideration, yaitu pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual yang tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain.. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan dan bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.
3. Intellectual stimulation, yaitu kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual, yang dilihat dari kemampuan pemimpin dalam menciptakan, menginterpretasikan, dan mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan.
4. Inspirational motivation, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahan; menggunakan simbol untuk memfokuskan berbagai usaha untuk mencapai tujuan; mengemukakan tujuan utama kepada bawahan melalui cara yang sederhana.

Penjelasan yang sama dinyatakan Wirawan (2014) bahwa kepemimpinan transformasional dapat diwujudkan melalui karakteristik atau perilaku, yaitu:

1. Idealized influence (pengaruh teridealisasi), yaitu pemimpin bertindak sebagai panutan yang menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam

mencapai tujuan, dan mengambil tanggung jawab dalam tindakan untuk mewujudkan visi;
2. Inspirational motivation (motivasi inspirasional), yaitu pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang akan datang (visi) yang secara optimis dapat dicapai dan memotivasi para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri pada visi tersebut;
3. Intellectual stimulation (stimulasi intelektual), yaitu pemimpin menstimulasi para pengikut agar kreatif dan inovatif serta mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial;
4. Individualized consideration (perhatian individual), yaitu pemimpin mengurusi kebutuhan para pengikut, bertindak sebagai mentor bagi pengikut dengan memberikan empati dan mendukung para pengikut, membuka komunikasi terbuka dan memberikan tantangan kepada pengikut.

Menurut Tichy dan Devanna yang disampaikan Wirawan (2014) mengemukakan karakteristik pemimpin transformasional disebut sebagai protagonist atau pelaku utama dalam drama sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, yaitu citra personal dan profesionalnya adalah untuk membuat berbeda dan mentransformasikan organisasinya, bertanggung jawab memimpin dan mengambil peran sebagai agen perubahan dengan konsep yang menarik;
2. Individu pemberani, yaitu keberanian bukan ketololan dan siap mengambil risiko dan berani menghadapi tantangan dan menghadapi status quo serta perilaku keberanian ada komponen intelektual, yaitu mempunyai perspektif berkonfrontasi dengan realitas dan komponen emosional dengan menyatakan kebenaran kepada orang lain;
3. Mereka percaya kepada orang, yaitu pemimpin transformasional bukan diktator, mereka berupaya memberdayakan orang lain, memahaminya dengan menggunakan prinsip-prinsip motivasi, emosi, kesakitan, kepercayaan dan loyalitas orang dan mereka menggunakan humor, simbolisme, imbalan dan hukuman;

4. Mereka adalah penarik nilai, yaitu mampu menguraikan nilai-nilai dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya;
5. Mereka pembelajar sepanjang hayat, yaitu mampu berbicara mengenai kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan dan memandang kegagalan sebagai pengalaman belajar;
6. Mereka mempunyai kemampuan untuk berurusan dengan kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, yaitu mampu untuk menghadapi dan membingkai permasalahan dalam dunia yang kompleks dan berubah;
7. 7 Merela visionary, yaitu dapat bermimpi, mampu menjabarkan impian dan citra sehingga orang berbagi dengan mereka.

Setiawan dan Muhith (2013) menyatakan perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional menunjukkan beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional antara lain:

1. Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi;
2. Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan;
3. Berani mengambil risiko dengan pertimbangan yang matang;
4. Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan;
5. Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan;
6. Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru;
7. Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi;
8. Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi atau golongan;
9. Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.

Kreitner dan Kinicki (1992) menyatakan pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi. Lebih lanjut, disampaikan perbedaan karakteristik kepemimpinan transformasional dari beberapa model, pada tabel 9.1 berikut.

Tabel 9.1: Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kreitner, & Kinicki, 1992

Model Tichy & Devanna	**Model Kouzes & Posner**	**Model Bass**
• Identifikasi kebutuhan revitalisasi	• Mempertanyakan proses yang ada	
• Pembentukan visi baru dan mobilisasi komitmen	• Menginspirasikan visi bersama (*shared vision*) • Memungkinkan orang lain untuk bertindak	• Kharisma • Inspirasi
• Pelembagaan • Perubahan	• Menciptakan model • Mendorong semangat bawahan	• Stimulasi intelektual • Konsiderasi yang bersifat individu

9.6 Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional

Robbins, dan Coulter (2010) menyatakan indikator dari kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

1. Kharisma, yaitu dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi;
2. Motivasi inspiratif, yaitu menggambarkan pemimpin bergairah dalam memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi yang sama;
3. Stimulasi intelektual, yaitu pemimpin mampu mendorong pegawai untuk memecahkan masalah, kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan;
4. Perhatian yang individual, yaitu menggambarkan bahwa pemimpin selalu memperhatikan pegawainya.

Yukl (2009) menyatakan indikator kepemimpinan transformasional), yaitu:

1. Pengaruh ideal/ kharismatik, yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin;
2. Pertimbangan individual, yaitu meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan terhadap pengikut;
3. Motivasi inspirasional, yaitu meliputi penyampaian visi yang menarik, untuk memfokuskan bawahan dan model perilaku yang tepat;
4. Stimulasi intelektual perilaku, yaitu yang meningkatkan kesadaran pengikut yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Bass dan Avolio (1994) menyatakan indikator-indikator kepemimpinan transformasional berdasarkan tinjauan dari pemimpin dan pengikut dalam melaksanakan tugas, seperti yang disajikan pada tabel 9.2 berikut.

Tabel 9.2: Indikator Kepemimpinan Transformasional Wirawan, 2014

Pemimpin	Pengikut
• Mempunyai visi, tujuan, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, harapan, masa depan menyatu dengan yang diimpikan pengikutnya	• Mempunyai visi, tujuan, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, harapan, masa depan menyatu dengan yang diimpikan pemimpin
• Motivasi, kekuasaan, keterampilan untuk merealisasi visi lebih tinggi daripada pengikut, akan tetapi berusaha mengangkat motivasi pengikut agar sama tinggi.	• Menggunakan pemimpin sebagai panutan sehingga berusaha mengidentifikasikan dirinya sebagai pemimpin
• Menstimulasi dan mentransformasi para pengikut untuk setingkat dengan pemimpin	• Memotivasi pemimpin untuk mencapai tujuan bersama
• Menggunakan kekuasaan, keahlian dan kerja sama	

Bab 10

Teori Konflik

10.1 Pendahuluan

Setiap organisasi selalu memiliki banyak komponen berbeda yang saling memiliki ketergantungan dalam proses kerja untuk mencapai tujuan. Perbedaan yang terjadi dalam suatu organisasi sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang bisa berujung pada timbulnya konflik. Konflik dapat menjadi masalah yang serius bagi organisasi apabila dibiarkan berlarut-larut tanpa ada upaya untuk menyelesaikannya. Konflik yang terjadi dalam organisasi sering kali dilihat sebagai sesuatu yang negatif, padahal tidak semua konflik selalu negatif dan merugikan jika bisa dikelola dengan baik, bahkan sangat mungkin akan menjadi nilai positif bagi organisasi.

Untuk mengelola suatu konflik dibutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi. Konflik sebenarnya bisa menjadi suatu potensi yang baik (fungsional) yang bisa mendorong produktivitas apabila konflik tersebut dikelola dengan baik, namun konflik biasanya dianggap sebagai suatu yang negatif (disfungsional) dan dapat mengganggu serta menurunkan produktivitas.

Pengelolaan konflik atau yang lebih dikenal dengan manajemen konflik merupakan proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi

konflik, pengurangan/ penekanan konflik dan penyelesaian konflik. Jika dipahami, pusat perhatian manajemen konflik senantiasa berkaitan dengan masalah sosial, terutama masalah ekonomi, politik, budaya, psikologi, antropologi, dan sosiologi. Oleh karena itu, keterkaitan manajemen konflik dengan ilmu-ilmu sosial lainnya tidak saja dalam konteks rasionalitas dan empiris, tetapi juga dalam hal isi, substansi, relevansi, dan implikasi masalah konflik yang terjadi, baik pada tingkat personal, interpersonal, maupun kelembagaan atau organisasi.

11.2 Konflik dan Manajemen Konflik

11.2.1 Definisi

Di dalam buku yang berjudul Perilaku Organisasi (Organizational Behavior), Robbins (2014) menjelaskan bahwa terdapat banyak definisi konflik. Meskipun makna dari beberapa definisi itu berbeda-beda, namun beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari definisi tersebut. Konflik harusnya bisa dirasakan oleh pihak-pihak yang terkait, apakah ada konflik atau tidak ada konflik merupakan masalah persepsi. Apabila tidak ada yang menyadari akan adanya suatu konflik, maka secara umum bisa disepakati tidak ada konflik. Kesamaan lain dari definisi-definisi tersebut adalah adanya pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Beberapa faktor ini lah yang akan menjadi suatu kondisi titik awal dari proses konflik.

Jadi, konflik (conflict) dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi ini mencakup beragam konflik yang terdapat dalam organisasi yang bisa meliputi ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan sebagainya. Definisi lain juga cukup fleksibel yang mencakup beragam tingkatan konflik dari tindakan terang-terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat dan tidak terbuka.

Menurut Hocker dan Wilmot (1985), konflik merupakan suatu usaha yang diekspresikan antara dua pihak atau lebih yang saling bergantung serta merasa tujuan tidak sesuai, imbalan yang tidak sesuai, dan campur tangan pihak lain dalam mencapai tujuan mereka.

Sedangkan Robbins (1992) mengungkapkan, kami mendefinisikan konflik sebagai proses di mana suatu usaha sengaja dibuat oleh A untuk mengimbangi upaya B dengan bentuk penutupan akses atau kesempatan yang sama, tujuannya adalah untuk "menggagalkan" B dalam mencapai tujuan atau memajukan kepentingannya.

Selanjutnya Jones (1995) mengungkapkan bahwa konflik organisasi adalah bentrokan yang terjadi ketika perilaku yang diarahkan pada tujuan dari satu pihak untuk menjatuhkan atau menggagalkan tujuan pihak lain.

Menurut Dana (2001) bahwa konflik di tempat kerja merupakan suatu kondisi antara pekerja yang pekerjaannya saling bergantung, merasa tidak nyaman, menganggap orang lain bersalah, dan tindakan lain yang serupa sehingga menimbulkan masalah di dalam bisnis.

Wirawan (2009) mendefinisikan konflik sebagai proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

Sedangkan definisi manajemen konflik, diantaranya adalah menurut Minnery (1983) yang mengungkapkan bahwa manajemen konflik adalah suatu proses rasional yang sifatnya iteratif, di mana proses tersebut terjadi secara terus-menerus mengalami penyempurnaan hingga tercapai model yang ideal dan representatif.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil pelaku atau pihak ketiga yang bertujuan untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak menghasilkan akhir berupa penyelesaian konflik, dan mungkin atau tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.

Pengertian manajemen konflik tersebut merupakan serangkaian aksi dan reaksi yang dilakukan oleh para pelaku konflik atau pihak ketiga secara rasional dan seimbang, untuk pengendalian situasi dan kondisi perselisihan atau pertikaian yang terjadi antara dua pihak atau lebih. Pendekatan di dalam manajemen konflik berorientasi pada proses yang mengarah ke dalam bentuk komunikasi dari para pelaku konflik dan pihak ketiga, dan bagaimana mereka memengaruhi interpretasi dan kepentingan.

11.2.2 Faktor-faktor dan Teori Utama Penyebab Konflik

Konflik yang sering kali terjadi di dalam organisasi dapat disebabkan oleh kedua faktor berikut, yaitu:

1. Faktor Manusia
   Konflik yang dapat ditimbulkan oleh faktor manusia, adalah karena:
   a. Ditimbulkan oleh atasan, karena gaya kepemimpinannya.
   b. Personil yang mempertahankan peraturan organisasi secara kaku.
   c. Adanya ciri-ciri kepribadian individual, seperti sikap egoistis, sikap fanatik, sikap otoriter, dan ciri kepribadian lainnya.
2. Faktor Organisasi
   Sedangkan faktor organisasi yang dapat menyebabkan timbulnya konflik, antara lain:
   a. Persaingan dalam menggunakan sumber daya. Apabila sumber daya terbatas maka akan timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.
   b. Perbedaan tujuan antar unit dalam organisasi.Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut.
   c. Interdependensi tugas. Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok (departemen/divisi, dan lain-lain) dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.
   d. Perbedaan nilai dan persepsi. Suatu kelompok/bagian tertentu mungkin saja mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak adil. Misalnya, para manajer yang relatif masih muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, dan rumit, dibanding dengan manajer senior yang mendapat tugas lebih ringan dan lebih sederhana.

e. Kekaburan yurisdiksional. Konflik bisa terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih antara seseorang dengan lainnya.
f. Masalah status dalam organisasi. Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan bagi unit/departemen lainnya hal ini bisa merupakan sesuatu yang dapat mengancam posisinya dalam status hierarki organisasi.
g. Hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan sering kali dapat menimbulkan konflik antar unit/departemen.
h. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia merupakan suatu individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungannya dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya.
i. Perbedaan latar belakang kebudayaan yang berbeda. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu dapat menghasilkan perbedaan individu yang akan memicu munculnya konflik.
j. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda pula. Bahkan kadang seseorang dapat melakukan hal yang sama dengan orang lain, tetapi untuk tujuan yang bisa berbeda-beda.
k. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan

mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat atau mendadak, akan membuat kegoncangan proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

Sedangkan teori utama tentang penyebab konflik yang muncul di dalam organisasi, antara lain:

1. Teori kebutuhan manusia.
   Konflik disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah identitas, pengakuan, partisipasi, otonomi, dan keamanan. Pendekatan: mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan opsi-opsi untuk memenuhi kebutuhan itu.
2. Teori identitas.
   Konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang berakar dari hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak tuntas. Pendekatan: memfasilitasi lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang berkonflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan yang bertujuan untuk membangun empati dan rekonsiliasi di antara pihak-pihak yang konflik.
3. Teori hubungan masyarakat.
   Konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat. Pendekatan: meningkatkan rasa saling pengertian dan komunikasi antara kelompok yang konflik, dan mengupayakan toleransi dengan tujuan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keberagamaan.
4. Teori kesalahpahaman antar budaya.
   Konflik disebabkan karena ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda. Pendekatan bisa dengan menambah pengetahuan mengenai budaya pihak lain,

meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya, mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain.

5. Teori transformasi konflik.
   Konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.
6. Teori negosiasi prinsip.
   Konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan perspektif tentang konflik oleh pihak-pihak yang berkonflik. Pendekatan yang dilakukan dapat membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu serta meningkatkan kemampuan mereka untuk bernegosiasi atas kepentingan mereka dari pada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang saling menguntungkan semua pihak.

11.2.3 Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali terjadi dan tidak bisa dihindari serta dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan.

Berikut ini beberapa tujuan manajemen konflik, diantaranya sebagai berikut:

1. Mencegah dan meminimalisir terjadinya gangguan terhadap anggota organisasi, sehingga dapat fokus kepada visi, misi, dan tujuan perusahaan atau organisasi.
   Suatu organisasi yang baik dan mapan memiliki visi, misi, dan tujuan yang strategis. Ketiganya harus dicapai dan direalisasikan dengan cara yang sistematis dan dalam suatu kurun waktu yang telah direncanakan. Konflik dapat mengganggu perhatian serta dapat mengalihkan energi dan sumber daya organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut. Apabila tidak dikelola dengan baik, suatu konflik akan berkembang menjadi suatu konflik yang destruktif bagi pihak-pihak yang terlibat konflik. Sehingga mereka akan memfokuskan diri pada

konflik yang terjadi, bukan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

2. Membangun rasa saling menghormati antar sesama anggota organisasi dan menghargai keberagaman.
   Untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya, seorang anggota organisasi memerlukan bantuan dan kerja sama dari rekan kerjanya dengan cara berkomunikasi secara baik. Oleh karena itu, ia harus dapat memahami keragaman karakteristik rekan kerjanya sesuai dengan tingkatan eselon dalam organisasi. Manajemen konflik harus diarahkan agar pihak-pihak yang terlibat konflik dapat memahami keragaman tersebut. Karena tanpa pemahaman yang baik, konflik tidak saja akan selalu terjadi namun juga sulit untuk mampu dikelola dengan baik.
3. Meningkatkan kreativitas anggota organisasi dengan memanfaatkan konflik yang terjadi.
   Konflik yang terjadi di tempat kerja dapat dikelola untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi serta meningkatkan produktivitas bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, apabila konflik yang ada mampu dikelola dengan baik. Selanjutnya, kreativitas dan inovasi bisa digunakan untuk mengembangkan produktivitas organisasi.
4. Meningkatkan kualitas keputusan berdasarkan berbagai informasi dan sudut pandang.
   Konflik yang terjadi, sering kali berkaitan dengan keputusan yang harus diambil oleh suatu organisasi. Suatu keputusan dikatakan baik apabila didasarkan pada berbagai pertimbangan dengan didukung informasi yang akurat. Konflik dan perbedaan pendapat merupakan suatu fasilitas untuk memilih salah satu alternatif keputusan yang terbaik yang didasarkan pada informasi yang akurat.
5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan bersama dan kerja sama.
   Organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri atas subsistem-subsistem yang berisi sumber daya manusia. Semua subsistem dan para anggotanya harus bekerja sama, saling mendukung, dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik yang ada harus

bisa mengikutsertakan anggota organisasi dalam perencanaan dan pelaksanaan, serta mengevaluasi aktivitas organisasi. Konflik juga harus mampu membesarkan hati para anggota organisasi bahwa mereka mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi.

6. Menciptakan prosedur dan penyelesaian konflik.
   Suatu organisasi dikatakan mapan, apabila organisasi tersebut dapat belajar dari berbagai situasi konflik yang dihadapi. Yaitu dengan mengembangkan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik, yang nantinya akan terus berkembang menjadi suatu norma budaya organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan disfungsional organisasi, yang akan terus berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif.
7. Menghindarkan dari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, saling curiga.
   Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Persepsi tersebut bisa bersifat positif ataupun negatif. Persepsi yang negatif akan mengakibatkan perilaku yang negatif, yang akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi. Konflik destruktif akan menciptakan iklim yang negatif.
8. Mencegah terjadinya pemogokan.
   Konflik yang muncul dapat menciptakan kecurigaan antara buruh dengan pihak manajemen perusahaan. Kecurigaan yang terus berlangsung akan merusak komunikasi di antara keduanya. Hal ini juga akan mengarahkan terbentuknya konflik destruktif yang dapat menimbulkan pemogokan.
9. Mencegah sabotase oleh pihak yang kalah dalam konflik.
   Sabotase dapat terjadi akibat dari suatu konflik yang berakhir dengan win & lose solution. Sehingga pihak yang kalah menjadi dendam atas kekalahannya, dan selanjutnya akan timbul suatu agresi dalam bentuk sabotase yang berupa penggagalan pelaksanaan program/proyek, atau bisa berupa perusakan fasilitas produksi dan distribusi.

10. Meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi.
    Konflik yang terjadi antara manajemen organisasi dengan karyawan atau antara atasan dan bawahan, maka karyawan akan merasa diperlakukan tidak layak dan tidak adil. Hal ini dapat menurunkan loyalitas dan komitmen organisasi.
11. Menghindari terganggunya proses produksi dan operasi.
    Konflik yang destruktif akan mengalihkan berbagai sumber daya organisasi yang seharusnya bisa digunakan untuk proses produksi dan operasi, namun digunakan untuk menyelesaikan konflik. Apabila tidak dikelola dengan baik, maka hal ini dapat menurunkan produktivitas organisasi.
12. Mencegah meningkatnya biaya pengadilan.
    Apabila konflik antara manajemen perusahaan dan karyawan tidak bisa diselesaikan melalui mekanisme penyelesaian konflik perusahaan, karyawan sangat mungkin akan membawa konflik tersebut ke pengadilan. Jika hal ini terjadi, maka pihak karyawan dan manajemen perusahaan sama-sama akan mengeluarkan biaya yang relatif besar.

11.2.4 Tipe Manajemen Konflik

Menurut Baskerville (1993), paling tidak terdapat enam tipe manajemen konflik, yaitu:

1. Avoiding
   Individu atau organisasi pada umumnya cenderung menghindari konflik. Berbagai hal sensitif dan yang berpotensi menyebabkan konflik sebisa mungkin dihindari. Ini merupakan cara yang paling efektif menjaga lingkungan terhindar dari konflik terbuka.
2. Accommoding
   Ini adalah cara mengumpulkan berbagai pendapat dari banyak pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan mengumpulkan berbagai macam pendapat, maka organisasi dapat mencari jalan keluar dengan tetap mengutamakan kepentingan salah satu pihak yang berkonflik. Kelemahannya, metode ini masih bisa menimbulkan konflik baru dan perlu dilakukan evaluasi secara berkala.

3. Compromising
   Compromising cenderung memperhatikan pendapat dan kepentingan semua pihak. Kompromi adalah metode penyelesaian konflik dengan bernegosiasi pada pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari jalan tengah bagi kebaikan bersama. Dengan metode kompromi maka semua pihak yang berkonflik akan menemukan solusi yang saling memuaskan. Metode ini dapat menyelesaikan konflik tanpa menimbulkan konflik yang baru.
4. Competing
   Competing adalah cara menyelesaikan konflik dengan mengarahkan pihak yang berkonflik untuk saling bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing. Akhirnya salah satu pihak akan ada kalah dan mengalah atas kepentingan pihak lain. Ini merupakan strategi cadangan dan dianggap kurang efektif bila salah satu pihak lebih kuat dari yang lain.
5. Collaborating
   Collaborating merupakan metode menyelesaikan konflik dengan bekerja sama untuk mendapatkan hasil yang memuaskan karena semua pihak bersinergi dalam menyelesaikan masalah dengan tetap memperhatikan kepentingan semua pihak. Jadi, kepentingan pihak-pihak yang berkonflik tercapai dan menghasilkan win-win solution.
6. Conglomeration (Mixtured type)
   Cara Ini adalah penyelesaian konflik dengan mengkombinasikan kelima tipe manajemen konflik di atas. Tipe manajemen konflik ini membutuhkan tenaga, waktu dan pikiran yang besar dalam proses penyelesaian suatu konflik.

11.2.5 Tingkatan Konflik

Secara umum, konflik memiliki beberapa tingkatan berikut:

1. Konflik Intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik ini terjadi ketika individu dihadapkan pada dua atau lebih pilihan, dan merasa bimbang/ragu mana yang harus dipilih untuk dilakukan.

2. Konflik Interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, sehingga tindakan dan tujuan dari hasil bersama akan sangat menentukan.
3. Konflik Intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi berdasarkan latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu kondisi tertentu.
4. Konflik Intergroup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, serta meningkatnya tuntutan akan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing anggota kelompok.
5. Konflik Interorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar organisasi. Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.
6. Konflik Intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi, yang biasanya meliputi:
    a. Konflik Vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu.
    b. Konflik Horizontal, yang terjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi.
    c. Konflik Lini-Staf, yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
    d. Konflik Peran, yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran di dalam organisasi.

Daftar Pustaka

Aamodt, M. G. (2010), Industrial/ Organizational Psychology: An Applied Approach. Sixth Edition. USA : Wadsworth Cencange Learning.

Adams, J. S. (2010). Equity theory. VDM Publishing

Adler, P. S., Kwon, S. W. and Heckscher, C. (2008) 'Professional work: The emergence of collaborative community, Organization Science, 19(2), pp. 359–376. doi: 10.1287/orsc.1070.0293.

Ahlrichs, N. S. (2000). Competing for talent: Key recruitment and retention strategies for becoming an employer of choice. Davies-Black Pub..

Ahmad, A. R., & Adi, M. N. M. (2013). Md. Noor H, Rahman AGA, Yushuang T. The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses. Asian Soc. Sci, 9(9), 10-5539.

Andrew, E. and Ph, E. (2013) 'Uses And Gratification Theory And The Optimization Of The Media In The Privatization Of State Owned Enterprises In Nigeria', 4(16), pp. 202–213.

Anoraga, B., & Prasetyo, A. (2015). Motivasi Kerja Islam dan Etos Kerja Islam Karyawan Bank Jatim Syariah Cabang Surabaya. Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan, 2(7), 531-541.

Anoraga, P. (2009) 'Psikologi kerja'.

Argyris, C. (2010) Organizational Traps : Leadership, Culture, Organizational Design. Oxford University Press, USA.

Armstrong, Michael dan Baron, Angela, (2004), Managing Performance: Performance Management in Action, London: Institute of Personnel and Development.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. and Weber, T. J. (2009) 'Leadership: Current theories, research, and future directions, Annual Review of Psychology, 60, pp. 421–449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. European journal of work and organizational psychology, 20(1), 74-88.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & stress, 22(3), 187-200.

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. European Journal of work and organizational psychology, 12(4), 393-417.

Bakker, A.B. and Albrecht, S. (2018), "Work engagement: current trends", Career Development International, 23(1), pp. 4-11. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207

Bangkara, B. M. A. S. A. et al. (2021) 'Optimizing health leadership in early prevention efforts in village communities: Review of public health database', International Journal of Health Sciences, 5(3), pp. 352–363. doi: 10.53730/ijhs.v5n3.1576.

Barker, A. (2013) Improve Your Communication Skills (Google eBook). Available at: http://books.google.com/books?id=NYC20hPM9sUC&pgis=1.

Bass, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". Organizational dynamics, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks Sage publication.

Bettez, S. C. and Hytten, K. (2013) 'Community Building in Social Justice Work: A Critical Approach, Educational Studies, 49(1), pp. 45–66. doi: 10.1080/00131946.2012.749478.

Blanchard, A. L. and Lynne Markus, M. (2004) 'The Experienced "Sense" of a Virtual Community: Characteristics and Processes, Data Base for Advances in Information Systems, 35(1), pp. 64–79. doi: 10.1145/968464.968470.

Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Y.-J. C. (2018) What's Your Organization's Cultural Profile?, Harvard Business Review. Available at: https://hbr.org/2018/01/whats-your-organizations-cultural-profile (Accessed: 10 January 2022).

Budi, R. et al. (2019) 'Komunikasi Sirkular (Circular Theory)', Ilmu Komunikasi, 1(1), pp. 1–18.

Burhanudin. (2005). Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan. Pendidikan. Jakarta: Bumi aksara.

Bush, T & Coleman, M. (2008). Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan. Yogyakarta: IRCiSoD

Bush, T. (2009). "Leadership Development and School Improvement: Contemporary Issues in Leadership Development". Educational review, 61(4), 375-389.

Capece, G. and Costa, R. (2013) 'The new neighbourhood in the internet era: Network communities serving local communities, Behaviour and Information Technology, 32(5), pp. 438–448. doi: 10.1080/0144929X.2011.610825.

Child, J. T. and Haridakis, P. (2018) 'Uses and Gratifications Theory', Engaging Theories in Family Communication, pp. 337–348. doi: 10.4324/9781315204321-30.

Cobigo, V., Martin, L. and Mcheimech, R. (2016) 'Understanding Community, Canadian Journal of Disability Studies, 5(4), p. 181. doi: 10.15353/cjds.v5i4.318.

Cugelman, B., Thelwall, M. and Dawes, P. (2009) 'Communication-based influence components model', ACM International Conference Proceeding Series, 350, pp. 1–8. doi: 10.1145/1541948.1541972.

D'auria, G. and Smet, A. De (2020) 'Kepemimpinan di Masa Krisis: Menghadapi Wabah Virus Corona dan Tantangan di Masa Depan', Mckinsey.com, 34(1), pp. 4–10. Available at: https://www.mckinsey.com/id/~/media/mckinsey/locations/asia/indonesia/our insights/leadership in a crisis responding to the coronavirus outbreak and future challenges/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak.pdf.

Damanik, D. et al. (2021) Ekonomi Manajerial. Yayasan Kita Menulis.

Dana, Daniel. (2001). "Conflict Resolution: Mediation Tools for Everyday Work Life," New York: McGraw-Hill.

Davies, A. (2015) 'Life after a festival: Local leadership and the lasting legacy of festivals, Event Management, 19(4), pp. 433–444. doi: 10.3727/152599515X14465748512524.

Davies, A., Lockstone-Binney, L. and Holmes, K. (2021) 'Recognising the value of volunteers in performing and supporting leadership in rural communities, Journal of Rural Studies. Elsevier Ltd, 86(June), pp. 136–144. doi: 10.1016/j.jrurstud.2021.05.025.

de São José, D., Faria, P. and Vale, Z. (2021) 'Smart energy community: A systematic review with metanalysis, Energy Strategy Reviews, 36. doi: 10.1016/j.esr.2021.100678.

DeFleur, M. L. (2010) Mass Communication Theories: Explaining Origins, Processes, and Effects. Allyn & Bacon.

Dessler, G. (2013). Fundamentals of human resource management. Pearson.

Douglas, H. (2010) 'Types of Community, International Encyclopedia of Civil Society, (January), pp. 1–8. doi: 10.1007/978-0-387-93996-4.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied psychology, 71(3), 500.

Engkoswara dan Komariah, A. (2015) Administrasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta.

Ferinia, R. et al. (2021) Perilaku Konsumen Kepariwisataan. Yayasan Kita Menulis.

Gardner, R. (2021) 12 Types of Organizational Culture and HR's Role in Shaping It, Academinc to Inovate HR. Available at: https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/ (Accessed: 10 January 2022).

Gaspersz,Vincent. (2005). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi. Balance Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah . Jakarta : PT Gramedia Pustakan Utama.

Gatewood, J. B. and Rosenwein, R. (1981) 'Interactional synchrony: Genuine or spurious? A critique of recent research', Journal of Nonverbal Behavior, 6(1), pp. 12–29. doi: 10.1007/BF00987933.

Gitosudarmo, I., & Sudita, I. N. (2000). Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: BPFE.

Goble, F. (2004). The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow. [Electronic version].

Gomes, Faustiono Cardoso, (2001), Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Penerbit Andi.

González-Anta, B. et al. (2021) 'Understanding the Sense of Community and Continuance Intention in Virtual Communities: The Role of Commitment and Type of Community, Social Science Computer Review, 39(3), pp. 335–352. doi: 10.1177/0894439319859590.

Goodings, L., Locke, A. and Brown, S. D. (2007) 'Social networking technology: Place and identity in mediated communities, Journal of Community and Applied Social Psychology, 17(6), pp. 463–476. doi: 10.1002/casp.939.

Green, L. W. and Mercer, S. L. (2001) 'Can public health researchers and agencies reconcile the push from funding bodies and the pull from communities?, American Journal of Public Health, 91(12), pp. 1926–1929. doi: 10.2105/AJPH.91.12.1926.

Griffin, R. W., & McMahan, G. C. (2013). Motivation through job design. In Organizational behavior (pp. 33-54). Routledge.

Hamzah, B. (2008) 'Uno, Teori Motivasi, dan Pengukurannya'. Cetakan ke.

Haryono, Siswoyo, (2018), Manajemen Kinerja SDM: Teori dan Aplikasi,Jakarta : Luxima Metro Media.

Hasibuan, M. S., & Hasibuan, H. M. S. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Haslam McKenzie, F. (2002) 'Leadership development: Flogging a dead horse or the kiss of life for regional Western Australia? , Sustaining Regions, 1, pp. 24–31. Available at: internal-pdf://98.35.124.104/FMcK Leadership devt flogging a dead horse or.pdf.

Heathfield, S. K., Le Maitre, C. L., & Hoyland, J. A. (2008). Caveolin-1 expression and stress-induced premature senescence in human intervertebral disc degeneration. Arthritis research & therapy, 10(4), 1-9.

Heckscher, C. and Adler, P. S. (2006) The Firm as a Collaborative Community Reconstructing Trust in the Knowledge Econom. Oxford University Press, USA.

Hocker, Jose L. & William W. Wilmot. (1985). "Interpersonal Conflict," Dubuque: Win C Brown Publisher.

Holmes, D. (2005) COMMUNICATION THEORY - Media, Technology and Society. Great Britain: SAGE Publications Ltd.

Irwanto, (2002), Psikologi Umum: Buku Panduan Mahasiswa, Jakarta : PT. Prehallindo.

Islam, M. R. and Abd, H. (2020) 'The influence of leadership quality towards community cohesion in Iban community in Malaysia, Heliyon, 6(May 2019), pp. 1–6.

Jankovic, S. (2016) 'Career feature: All you need to know about gp practice pharmacists', Pharmaceutical Journal, 296(7889), pp. 304–305.

Jennifer, A., & Carsen, J. D. (2005). HR How To-Employee Retention. CCH

Jewell, L. N., & Siegall, M. (1998). Psikologi industri/organisasi modern. Alih Bahasa oleh Danuyasa. Jakarta: PT. Arcan.

Jones, Gareth R. (1995). "Organizational Theory: Text and Case," Boston: Addison Wesley Publishing.

Jones, S. C., & Vroom, V. H. (1964). Division of labor and performance under cooperative and competitive conditions. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 68(3), 313.

Junaidah, J. (2016). Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan. Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, 6(2), 100-118.

Karthi, R., & Devi, P. J. (2012). A study on employee retention in leading multinational automobile sector in India. International Journal of Management Research and Reviews, 2(9), 1474.

Kartono, K. (1994) Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kartono, K. (2017). Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Kendon, A. (2011) 'Gesticulation and Speech: Two aspects of the process of utterance', The Relationship of Verbal and Nonverbal Communication, pp. 207–227. doi: 10.1515/9783110813098.207.

Klingner, D., Llorens, J. J., & Nalbandian, J. (2015). Public personnel management. Routledge.

Komariah, A., & Triatna, C. (2005). Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif, Jakarta: Bumi Aksara.

Korn Ferry (2021) Is your culture an asset or a liability? Available at: https://www.kornferry.com/capabilities/organization-strategy/cultural-transformation?utm_source=google&utm_medium=ppc&utm_campaign=21-10-apac-cultural-transformation&utm_content=cultural-transformation&utm_term=organizational behavior&gclid=CjwKCAiA5t-OBh (Accessed: 7 January 2022).

Kotler, Philip. (1999). Manajemen Pemasaran. Analisis Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian. Alih bahasa : Jaka Wasana. Jakarta : PT Erlangga.

Kreitner, R. & A. Kinicki, A. (1992). Organizational Behavior. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, (2014), Perilaku Organisasi, Jakarta, . . Salemba Empat.

Lamm, K. W. et al. (2017) 'Community Leadership: A Theory-Based Model, Journal of Leadership Education, 16(3), pp. 118–133. doi: 10.12806/v16/i3/t2.

Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. Journal of Applied psychology, 54(4), 305.

Lehavot, K., Balsam, K. F. and Ibrahim-Wells, G. D. (2010) 'Redefining The American Quilt: Definitions And Experiences Of Community Among Ethnically Diverse Lesbian And Bisexual Women, Journal of Community Psychology, 38(5), pp. 607–621. doi: 10.1002/jcop.

Lensufiie, T. (2010). Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa. Jakarta: Erlangga.

Littlejohn (2006) 'Chart from Theories of Human communication', Communication Theory, (July), pp. 1–23.

Lockwood, P. (2006). "Someone like me can be successful": Do college students need same-gender role models?. Psychology of women quarterly, 30(1), 36-46.

Luo, N., Zhang, Y. and Zhang, M. (2019) 'Retaining learners by establishing harmonious relationships in e-learning environment, Interactive Learning Environments. Taylor & Francis, 27(1), pp. 118–131. doi: 10.1080/10494820.2018.1506811.

Luthans, F. (2009). Perilaku Organisasi, Edisi 10, Cetakan 1. Yogyakarta: Andi Offset.

Luthans, Fred, (2006). Perilaku Organisasi, Yogyakarta : AndiOfset.

Mangkunegara, A. A. P. (2009). Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Jakarta: PT Refika Aditama.

Marsetio (2018) Kepemimpinan Nusantara. Edited by M. S. Dr. Rajab Ritonga. Bogor: Universitas Pertahanan Kawasan IPSC, Sentul – Sukahati Citereup – Bogor 16810.

Marto Silalahi, (dkk). (2020). Manajemen Kinerja dalam Organisasi. Medan : Yayasan Kita Menulis.

Maryani, D. (2013) 'Krisis Kepemimpinan Di Indonesia Ditinjau Dari Pancasila (Diskursus Filsafat Pancasila Dewasa Ini)', Journal of Chemical Information and Modeling, 53(9), pp. 1689–1699.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). Human resource management. Ohio: South-Western College Publishing, Ohio.

McCombs, M. and Valenzuela, S. (2007) 'The Agenda-Setting Theory', Cuadernos.info, (20), pp. 44–51. doi: 10.7764/cdi.20.111.

McLeod, R., & Schell, G. (2004). Sistem Informasi Manajemen Edisi Kedelapan. Jakarta: Indeks.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of

concurrent and time-lagged relations. Journal of applied psychology, 75(6), 710.

Minnery, John R. (1983). "Conflict Management in Urban Planning," Aldershot: Gower Publishing Ltd.

Morris, A. B., McDaid, M. and Potter, H. (2011) 'Promoting community cohesion in England, School Leadership and Management, 31(3), pp. 281–296. doi: 10.1080/13632434.2010.545382.

Muliana, M., Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N. B., Wahyuddin, W., ... & Sudirman, A. (2020). Pengantar Manajemen. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Mulyadi, A. (2008). Islam dan Etos Kerja: Relasi Antara Kualitas Keagamaan dengan Etos Produktivitas Kerja di Daerah Kawasan Industri Kabupaten Bekasi. Jurnal Turats, 4(1), 1-19.

Munandar, A. S. (2001) 'Psikologi industri dan organisasi'.

Munandar, M. (2001) 'Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja (Edisi Pertama)', Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.

Nainggolan, L. E. et al. (2021) Ekonomi Sumber Daya Manusia. Yayasan Kita Menulis.

Nainggolan, N. T. et al. (2021) Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika. Yayasan Kita Menulis.

Neely, E. L. (2012) 'Two Concepts of Community, Social Philosophy Today, 28(January 2012), pp. 147–158. doi: 10.5840/socphiltoday20122810.

Nieckarz, P. P. (2005) 'Community in Cyber Space?: The Role of the Internet in Facilitating and Maintaining a Community of Live Music Collecting and Trading, City & Community, 4(4), pp. 403–423. doi: 10.1111/j.1540-6040.2005.00145.x.

Nitisemito, A. S. (1996). Manajemen personalia. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Noelle-neumann, E. (2014) 'The Spiral of Silence', The Spiral of Silence. doi: 10.4324/9780203125007.

North, D. C. (1990) Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press , New York, USA.

Nunkoo, R. and Smith, S. L. J. (2013) 'Political economy of tourism: Trust in government actors, political support, and their determinants, Tourism Management, 36, pp. 120–132. doi: 10.1016/j.tourman.2012.11.018.

Nwabueze, C. and Okonkwo, E. (2018) 'Rethinking the Bullet Theory in the Digital Age', International Journal of Media, Journalism and Mass Communications, 4(2), pp. 1–10. doi: 10.20431/2454-9479.0402001.

Ojha, C. D. (2018) Scope of Organisation Behaviour. Available at: https://civilservicegurukul.com/scope-of-organisation-behaviour/ (Accessed: 10 January 2022).

Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. Journal of business studies quarterly, 5(3), 19.

Omollo, P. A. and Oloko, M. A. (2015) 'Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County', International journal of human resource studies, 5(2), pp. 87–103.

Onainor, E. R. (2019) 'COMMUNICATION EFFECTS THEORY', 1, pp. 105–112.

Pack, S. M. (2005). Antecedents and consequences of perceived organizational support for NCAA athletic administrators. The Ohio State University.

Panggabean, M. S. (2004). Manajemen sumber daya manusia. Bojongkerta: Gahalia Indonesia.

Pigg, K. E. (1999) 'Community Leadership and Community Theory: A Practical Synthesis, Community Development Society. Journal, 30(2), pp. 196–212. doi: 10.1080/15575339909489721.

Pinder, P. (2013). Utilizing instructional games as an innovative tool to improve science learning among elementary school students. Education, 133(4), 434-438.

Porter, L. W., Bigley, G. A. and Steers, R. M. (2003) 'Motivation and work behavior'.

Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. Organizational behavior and human performance, 15(1), 87-98.

Prihatin, E. (2014). Teori Administrasi Pendidikan. Cetakan Ke-2. Bandung: Alfabeta.

Purba, S. (2010). Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.

Purba, S. et al. (2020) Perilaku Organisasi. Yayasan Kita Menulis.

Purba, S., Subakti, H., Cendana, W., Cecep, H., Simarmata, W. F., Tanjung, R., ... & Avicenna, A. (2021). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan. Yayasan Kita Menulis.

Rahmat, Jalaluddin, (2004), Psikologi Komunikasi, Bandung, Remaja Rosdakarya.

Reksohadiprodjo, S., & Handoko. T.H. (1987). Organisasi Perusahaan Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of applied psychology, 87(4), 698.

Riger, S. and Lavrakas, P. J. (1981) 'Community ties: Patterns of attachment and social interaction in urban neighborhoods, American Journal of Community Psychology, 9(1), pp. 55–66. doi: 10.1007/BF00896360.

Rivai, Veithzal dan Mukti, Ali Ghufron, (2018), Performance Appraisal, Jakarta :Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal, (2003), Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Jakarta, PT. RajaGrafindo Persada.

Rizi, R. M., Azadi, A., Farsani, M. E., Aroufzad, S., & Mirsafaei, R. (2013). Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees. European Journal of Sports and Exercise Science, 2(1), 7-11.

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

Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2007). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Manajemen, Edisi 10, Jilid 1. Diterjemahkan oleh Bob Sabran, dan Devri Barnadi Putera. Jakarta: Erlangga.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). Essentials of organizational behavior. NY: Pearson.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A. and Coulter, M. (2013) Fundamentals of Management. Pearson Education Limited , New York, USA.

Robbins, Stephen P. & Timothy A Judge. (2014). "Perilaku Organisasi (Edisi 16)," Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen, P, (1996), Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi Jilid Pertama,Jakarta : PT. Prenhallindo.

Robbins, Stephen, P, (2003) Perilaku Organisasi, Jakarta, PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Ross, Marc Howard. (1993). "The Management of Conflict: Interpretations and Interest in Comparative Perspective," New Haven: Yale University Press.

Rozali, Y. A. and Sitasari, N. W. (2017) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dengan Asertivitas Guru Sd-It ', 1.

Ruggiero, T. E. (2018) 'Uses and Gratifications Theory in the 21st Century', Refining Milestone Mass Communications Theories for the 21st Century, (November), pp. 36–70. doi: 10.4324/9781315679402-4.

Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. Academy of management journal, 19(2), 213-224.

Saraswathi, D. (2011) 'A study on factors that motivate IT and non-IT sector employees: A comparison', International Journal of Research in Computer Application and Management, 1(2).

Sari, A. P. et al. (2021) Kepemimpinan Bisnis. 1st edn, Kita Menulis. 1st edn. Edited by A. R. & J. Simarmata. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Sari, Y. I. H., Soelistiyowati, E., & Yuanti, E. E. (2020). Work ethics profile of vocational college students in Indonesia. Jurnal Pendidikan Vokasi, 10(3), 260-269.

Sarros, J. C., Cooper, B. K. and Santora, J. C. (2008) 'Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture, Journal of Leadership and Organizational Studies, 15(2), pp. 145–158. doi: 10.1177/1548051808324100.

Sarwono, Sarlito Wirawan, (2000), Pengantar Umum Psikologi, Jakarta, Bulan Bintang.

Sarwono, Sarlito Wirawan, (2014), Psikologi Lintas Budaya, Jakarta, Rajawali Press.

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

Schermerhorn, J. R., & Chappell, D. S. (2010). Introduction to management. John Wiley.

Setiawan, B. A dan Muhith. A. (2013). Transformational leadership: Ilustrasi di. Bidang Organisasi Pendidikan. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. 3(9), 975–985

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. Journal of Applied psychology, 91(3), 689.

Shrum, L. J. (2017) 'Cultivation Theory: Effects and Underlying Processes', The International Encyclopedia of Media Effects, (March), pp. 1–12. doi: 10.1002/9781118783764.wbieme0040.

Siagian, S. P. (1985) 'Organisasi kepemimpinan dan perilaku administrasi'. Gunung Agung.

Simarmata, H. M. P. et al. (2021) Organisasi: Manajemen dan Kepemimpinan. 1st edn, Kita Menulis. 1st edn. Edited by Ronal Watrianthos. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Simarmata, N. I. P. et al. (2021) Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan. Yayasan Kita Menulis.

Simonna, E. (2009). Definisi Absensi. Simonna-Erna Blogspot.

Sitorus, S. A. et al. (2022) Pengantar Perilaku Organisasi. Yayasan Kita Menulis.

Solahudin, D. et al. (2020) 'Analisis Kepemimpinan di Indonesia dalam Kerangka Tanggap-Darurat Covid-19', Kepemimpinan Indonesia, 2, pp. 1–8.

Stoner, J., Freeman, E. and Gilbert, D. (2009) 'Manajemen. Edisi Indonesia. Jilid 1 dan 2 Edisi 2', Stoner J, Freeman R & Gilbert D. Jakarta: Intermedia.

Stum, D.L. (1999), "Workforce commitment: Strategies for the new work order", Strategy & Leadership, 27(1), pp. 4-7. https://doi.org/10.1108/eb054623.

Sudarmanto, E. et al. (2021) Komunikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yayasan Kita Menulis.

Sudarmanto, Eko, dkk. (2021). "Manajemen Konflik," Medan: Yayasan Kita Menulis.

Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. Career Development International. https://www.researchgate.net/journal/Career-Development-International-1362-0436

Sumarni, M. (2011). Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan. Akmenika Upy, 8, 20-47.

Tampubolon, B. D. (2007). Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001. Jurnal standardisasi, 9(3), 106-115.

Tasmara, T. (2002). Membudayakan etos kerja Islami. Jakarta: Gema Insani.

Tebba, S. (2003). Membangun Etos Kerja dalam Perspektif Tasawuf. Cetakan I, Pustaka Nusantara, Bandung.

Teh, P. L., & Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. Industrial Management & Data Systems. 112(1-2) DOI:10.1108/02635571211193644

Tekleab, A. G. et al. (2008) 'Are we on the same page?: Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership, Journal of Leadership and Organizational Studies, 14(3), pp. 185–201. doi: 10.1177/1071791907311069.

Thoha, M. (2007). Perilaku Organisasi. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Thompson, T. (2014) 'Cultivation Theory', Encyclopedia of Health Communication, (56), pp. 83–90. doi: 10.4135/9781483346427.n106.

Usman, H. (2008). Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.

Usman, Husaini. (2009). Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Vogl, G. (2009) 'Work as community: Narratives of solidarity and teamwork in the contemporary workplace, who owns them?, Sociological Research Online, 14(4), pp. 27–36. doi: 10.5153/sro.1933.

Wahyudi. (2006). "Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner," Bandung: Alfabeta.

Walgito, Bimo, (2010) Pengantar Psikologi Umum, Yogyakarta : AndiOfset.

Warrick, D. D. (2017) 'What leaders need to know about organizational culture, Business Horizons. 'Kelley School of Business, Indiana University, 60(3), pp. 395–404. doi: 10.1016/j.bushor.2017.01.011.

Wibowo, P. D. (2013). Manajemen Kinerja. edisi ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo, W. (2014) 'Manajemen Kinerja (Edisi Keenam)', Jakarta: Jakarta: Rajawali Pers.

Widiastuti, I. (2017). "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung". Jurnal Ilmiah WIDYA, 4(2) Agustus-Desember, 281-286.

Widjayanti, T. B. (2012). Hubungan antara karakteristik individu, psikologis dan organisasi dengan perilaku pendokumentasian asuhan keperawatan Unit Rawat Inap RS. MH. Thamrin Purwakarta tahun 2011 (Doctoral dissertation, tesis]. Depok (ID). Universitas Indonesia).

Wiltshire, A. (2007) 'Synchrony as the Underlying Structure of Gesture : The Relationship Between Speech Sound and Body Movement at the Micro Level', Methodology, pp. 235–253.

Winardi, J. (2008) 'Motivation in Management', Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wirawan, F. and RAHARDJA, E. (2015) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan'. UNDIP: Fakultas Ekonomika dan Bisnis.

Wirawan. (2009). "Konflik dan Manajemen Konflik," Jakarta: Salemba Humanika.

Wirawan. (2014). Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Cetakan Ke-2. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Wrihantnolo, Randy R dan Riant Nugroho Dwidjowijoto. (2007). Manajemen Pemberdayaan. Sebuah Pengantar dan Panduan untuk Pemberdayaan masyarakat. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

Yan-li, Z., Su-ying, G., & Jin, Z. (2011). Competitive strategy, strategic human capital and sustained competitive advantage. In 2011 International Conference on Management Science & Engineering 18th Annual Conference Proceedings (pp. 524-531). IEEE.

Yudiani, E. (2017). Work engagement karyawan PT. Bukit Asam, PERSERO ditinjau dari spiritualitas. Psikis: Jurnal Psikologi Islami, 3(1), 21-32.

Yukl, G (2009). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Terjemahan oleh Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.

Yunas, N. S. (2016) 'Kepemimpinan Dan Masa Depan Reformasi Birokrasi Di Indonesia', Dimensi, 9(2), pp. 103–114.

Yurika, G. L. (2011). Analisis Manajemen Karir, Lingkungan Kerja dan Kpepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Serta Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Origa Mulia FRP. Universitas Bina Nusantara.

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 19 dan 2 buah buku mandiri



Unang Toto Handiman lahir di Bandung, pada 30 September 1965. Ia tercatat sebagai lulusan Universitas Gadjah Mada (S1), Universitas Mercu Buana (S2), sedang menempuh Program Doktoral di Universitas Mercu Buana. Pria yang kerap disapa Unang ini adalah suami dari Tri Meyliana Sadewi dan ayah dari Nida Khairani. Unang Toto Handiman sebelum memasuki dunia akademisi berkiprah sebagai tenaga profesional dibidang keuangan dan marekting. Ia kerap mewakili perusahaan untuk menerima penghargaan Top Brand.



Wa Ode Nur Ainun, S.E., M.Si., lahir di Kota Baubau Sulawesi Tenggara, pada tanggal 11 April 1973. Menyelesaikan pendidikan dasar hingga menengah di Kota Baubau. Pada tahun 1995 melanjutkan studi S1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Dayanu Ikhsanuddin (Unidayan) Baubau dan lulus pada tahun 2000. Bulan Maret Tahun 2001 sampai dengan Juli 2002 sebagai dosen honor pada Fakultas

Ekonomi Unidayan. Pendidikan S2 di tempuh di Universitas Padjadjaran Bandung pada Program Studi Ilmu Ekonomi Bidang Kajian Utama Manajemen dan lulus pada tahun 2005. Wanita yang biasa disapa dengan panggilan Ainun, menikah dengan Drs. La Ode Masrul dan dikaruniai 2 orang anak. Saat ini Ainun berdomisili di Kota Baubau dan menjadi Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unidayan serta mengampuh beberapa matakuliah antara lain: Pengantar Manajemen, Kewirausahaan, Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Organisasi.



Dr. Drs. Bonaraja Purba, M.Si Lahir di Pematang Siantar, 15 April 1962; Lulus Sarjana Pendidikan (Drs.) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Sains (M.Si.) Bidang Ilmu Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh dan Doktor (Dr.) Bidang Ilmu Ekonomi juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak 01 Maret 1987 hingga saat ini berkarir sebagai Dosen PNS di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (UNIMED). Telah menulis lebih dari 123 judul Buku Referensi Ilmiah dan Buku Ajar Akademik ber-ISBN/HKI yang sudah diterbitkan oleh beberapa Penerbit dan juga sebagai Editor Ahli dari beberapa Buku Referensi. Penulis juga telah menulis puluhan artikel pada Jurnal Nasional, Prosiding Nasional, Prosiding Internasional dan Jurnal Internasional tentang Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis. Penulis dapat dihubungi melalui email bonarajapurba@gmail.com dan bonarajapurba@unimed.ac.id



Dr .Drs. Marto Silalahi, M.Si, dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan dasar ditempuh SD RK No. 4 Pematangsiantar, lulus tahun 1983, SMP Negeri 1 Pematangsiantar, lulus tahun 1986, SMA Negeri 2 Pematangsiantar, lulus tahun 1989, melanjutkan pendidikan keperguruan tinggi.pada Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan (STPDN), di Jatingor Bandung Jawa Barat, tamat tahun 1992, melanjutkan pendidikan strata satu (S1) di Institut Ilmu Pemerintahan (IIP), jurusan manajemen pemerintahan di Jakarta, tamat tahun 1998, melanjutkan strata dua (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD), jurusan Ilmu-ilmu Sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat pada tahun 2001, dan melanjutkan strata tiga (S3) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) jurusan Ilmu ilmu sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat tahun 2007.

Pada tahun 1-2-1991, diterima CPNS pada Kantor Gubernur Sumatera Utara dengan pendidikan tugas belajar pada STPDN jatinangor Jawa Barat dan pada tanggal 1-1-2012 pindah alih jenis kepegawaian menjadi dosen dpk Kopertis wilayah I Sumatera Utara. Saat ini dosen dpk STIE Sultan Agung Pematangsiantar.



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. Pada tahun 2021-2025 diberikan tugas tambah sebagai Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan, Fakultas Peternakan Unsoed. Di luar kampus, penulis aktif sebagai Sekretaris Jenderal Perhimpunan Ilmuwan Sosial Ekonomi Peternakan Indonesia (PERSEPSI) periode 2017-2020 dan 2021-2025.



Marthinus Ismail lahir di Cipanas tanggal 29 Maret 1968. Penulis Menyelesaikan Master Manajemen dengan peminatan Manajemen Keuangan dari Universitas Advent Indonesia pada tahun 2009. Saat mengajar di Universitas Advent Indonesia dengan konsentrasi Perpajakan. Jabatan Akademik yang pernah di pegang adalah Ketua Program Studi Akuntansi di Universitas Advent Indonesia.



A. Nururrochman Hidayatulloh, Lahir pada 17 Oktober 1984 di Brebes Jawa Tengah merupakan anak pertama dari empat bersaudara dari pasangan Drs. KH. Moch. Ainul Yaqien HAF, MP.d dan Almh. Dra. Hj Alfiyah Ma'shum. Merupakan Ahli Peneliti Muda Bidang Kesejahteraan Sosial pada Organisasi Riset Tata Kelola Pemerintahan, Ekonomi dan Kesejahteraan Masyarakat, dengan satuan kerja pada Pusat Riset Kesejahteraan Sosial, Desa dan Konektivitas, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Menyelesaikan Studi S1 jurusan Ilmu Sosiatri (Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan) FISIPOL UGM. Menyelesaikan S2 (M.A) pada Kampus yang sama pada Departemen Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan kekhususan perencanaan dan kebijakan sosial. Saat ini sedang menempuh pada S2 (M.Sc) Pada Magister Kepemimpinan dan Inovasi Kebijakan Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Dapat dihubungi melalui email : a.nururrochman.hidayatulloh@brin.go.id atau anhidayatullah79@gmail.com



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 91 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 Pengurus DPP PMS dan DPC PMS Kota Medan.. Email: arman_prb@yahoo.com



Eko Sudarmanto. Lahir di Boyolali, 12 Maret 1970, anak kedua dari pasangan Dulkarim (alm.) dan Sunarti. Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan program doctoral di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Alquran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Program Studi Magister Manajemen, Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta, Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Jakarta, SMA Negeri Simo Boyolali, SMP Muhammadiyah VI Klego Boyolali, dan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah (MII) Jaten Klego Boyolali. Pelatihan dan ujian sertifikasi profesi yang pernah diikuti, yaitu Certified Risk Associate (CRA), Certified Risk Professional (CRP), Certified of Sharia Fintech (CSF) dan Certified Fundamental Tax (C.FTax). Penulis adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia. Sebelumnya penulis lebih dari 20 tahun sebagai praktisi perbankan di salah satu bank swasta terbesar di Indonesia, serta pernah juga bekerja di PT JIPRI Rattan Industry – Tangerang. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: ekosudarmanto.umt@gmail.com .

KEPEMIMPINAN & BUDAYA ORGANISASI

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi" atau juga sering disebut "Leadership and Organizational Culture" ini telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Semoga dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan menambah wawasan bagi semua pihak terutama para akademisi, praktisi dan pihak-pihak yang tertarik dalam pengembangan ilmu bidang manajemen.

Buku ini terdiri dari beberapa bahasan yang cukup lengkap, yaitu:
Bab 1 Pendekatan Dan Ruang Lingkup Perilaku Dan Budaya Organisasi
Bab 2 Hubungan Individu Karyawan/ Organisasi Dan Retensinya
Bab 3 Persepsi Dan Penilaian Kinerja
Bab 4 Teori Motivasi Kerja
Bab 5 Manajemen Partisipatif
Bab 6 Community Dan Karakteristiknya
Bab 7 Teori Komunikasi
Bab 8 Kepemimpinan Dan Manajemen
Bab 9 Kepemimpinan Transformasional
Bab 10 Teori Konflik

YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-342-409-7

View publication stats