



# Kepemimpinan & PERILAKU ORGANISASI

*Konsep dan Perkembangan*



**Tim Penulis:**

Dr. Febrianty, S.E., M.Si | Opan Arifudin, S.Pd, M.Pd | Dr. Lamhot Naibaho, S.Pd., M.Hum  
Dra. Lisa Indarsih Palindih | Leni Nurmiyanti, M.Si | Dr. Don Bosco Doho, S.Phil, MM  
Dr. Wahyuni Choiriyati, M.Si | Dr. (C) Syamsuriansyah, MM., M.Kes | Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd  
Dedi Mulyadi, S.Pd, M.Pd | Rahman Tanjung, SE, MM | Elferida Sormin, S.Si., M.Pd  
Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc | Rr. Afiati Fatimah, S. Pd & Leo Susanto, S. Ikom.

# **Kepemimpinan & PERILAKU ORGANISASI**

*Konsep dan Perkembangan*

Tim Penulis :

Dr. Febrianty, S.E., M. Si

Opan Arifudin., S.Pd, M.Pd

Dr. Lamhot Naibaho, S.Pd., M.Hum

Dra. Lisa Indarsih Palindih

Leni Nurmiyanti, M.Si

Dr. Yohannes Don Bosco Doho, S.Phil., MM

Dr. Wahyuni Choiriyati, M.Si;

Dr.(C). Syamsuriansyah,MM.,M.Kes

Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd

Dedi Mulyadi, S.Pd, M.Pd

Rahman Tanjung, SE, MM

Elferida Sormin, S.Si., M.Pd

Dr. Rhini Fatmasari,S.Pd., M.Sc

Rr. Afiati Fatimah, S. Pd & Leo Susanto, S. Ikom



# **KEPEMIMPINAN & PERILAKU ORGANISASI (Konsep dan Perkembangan)**

Febrianty, Opan Arifudin, Lamhot Naibaho, Lisa Indarsih Palindih, Leni Nurmiyanti,  
Yohannes Don Bosco Doho, Wahyuni Choiriyati, Syamsuriansyah, Bernadetha Nadeak,  
Dedi Mulyadi, Rahman Tanjung, Elferida Sormin, Rhini Fatmasari,  
Afiati Fatimah, Leo Susanto,

Desain Cover:  
**Ridwan, SH.**

Tata Letak:  
**Aji Abullatif. R**

Proofreader:  
**Atep Jejen, S.Pd.**

ISBN: **978-623-93255-4-1**

Cetakan Pertama:  
**April 2020**

Hak Cipta 2020, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2020**  
**by Penerbit Widina Media Utama**  
All Right Reserved

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

**PENERBIT:**  
**WIDINA MEDIA UTAMA**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)  
Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)  
E-mail: [penerbitwidina@gmail.com](mailto:penerbitwidina@gmail.com)

# Kata Pengantar

Assalamualiakum. wr. Wb.  
Salam literasi,

Syukur Alhamdulillah kita panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidaya-Nya kepada kita. Karena izin-Nya pula buku yang berjudul “Prilaku Organisasi dan Kepemimpinan” ini telah berhasil diterbitkan. Tulisan-tulisan yang ada dalam buku ini merupakan kumpulan buah pemikiran dari para dosen, peneliti dan praktisi yang memiliki kompetensi dan kapasitas pada bidangnya masing-masing, terutama bidang Manajemen.

Selanjutnya perlu kami sampaikan bahwa, penerbitan buku kolaborasi ini merupakan bagian dari komitmen para penulis sekaligus bentuk kontribusi terhadap perkembangan dunia literasi dan publikasi ilmiah di Indonesia. selain itu, buku kolaborasi ini juga sejalan dengan visi penerbit yaitu sebagai media diseminasi gagasan dan pemikiran para Dosen, peneliti ataupun praktisi diseluruh Indonesia.

Buku Prilaku Organisasi dan Kepemimpinan ini yang disusun secara terstruktur dan sistematis mengikuti pedoman pembelajaran matakuliah di perguruan tinggi, sehingga sangat cocok digunakan sebagai bahan referensi mahasiswa pada program studi manajemen atau program studi lain yang relevan dengan kajian prilaku organisasi dan kepemimpinan. Selain itu buku ini juga sangat cocok bagi para pelaku organisasi atau perusahaan baik yang bresekala besar ataupun kecil yang ingin menyelesaikan permasalahannya terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat didalamnya.

Sebagai ilustrasi, Kasus PT Garuda Indonesia dengan dugaan penyelundupan komponen motor dan sepeda di dalam pesawat dengan kerugian negara mencapai Rp 1,5 miliar, yang dinilai pengamat penerbangan sebagai titik terendah kepemimpinan sebuah BUMN. Disamping itu adanya dugaan rekayasa laporan finansial Garuda Indonesia dan penerapan kebijakan *Cost-cutting* di Garuda selama bertahun-tahun pada awak kabin yang dinilai sangat “zholim” dan sejumlah kebijakan yang merugikan para pekerja di Garuda Indonesia, tindakan sewenang-wenang, dan prostitusi yang berkaitan dengan para direksi dan pejabat Garuda

Indonesia. Ari Askhara diberhentikan dari jabatan Dirut Garuda pada tanggal 5 Desember 2019. Kasus ini terkait dengan kepemimpinan yang "bobrok". Kasus ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan kepemimpinan dalam organisasi terhadap perilaku organisasi.

Kasus lainnya yakni pimpinan tertinggi pada Toshiba Corporation secara "sistematis" terlibat dalam skandal penggelembungan keuntungan perusahaan sebesar US\$ 1,2 miliar yang terjadi selama beberapa tahun sejak tahun 2008 dan baru diketahui pada tahun 2015. Toshiba memiliki budaya perusahaan dimana keputusan manajemen tidak bisa ditantang. Karyawan ditekan ke akuntansi yang tidak pantas dengan menunda laporan kehilangan atau pergerakan biaya tertentu ke tahun selanjutnya. Presiden dan CEO perusahaan Toshiba yakni Hisao Tanaka dan pendahulunya, yang kemudian menjadi Wakil Komisaris Utama perusahaan Toshiba, Norio Sasaki, telah diminta mengundurkan diri. Skandal akuntansi perusahaan Toshiba, salah satu yang paling "bobrok" yang terjadi di Jepang dalam beberapa tahun terakhir tersebut. Masih banyak kasus lainnya yang menunjukkan bahwa pengelolaan perilaku dan kepemimpinan organisasi sangatlah penting apalagi ditengah perubahan lingkungan organisasi yang begitu cepat saat ini.

Oleh karena itu, Kajian tentang perilaku organisasi memiliki peran yang strategis dalam rangka meningkatkan keahlian individu, pemberdayaan karyawan/anggota organisasi, stimulus inovasi dan perubahan, memperluas jaringan organisasi, membantu menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan kehidupan kerja, dan meningkatkan perilaku positif sesuai dengan etika organisasi dan etika profesi. Sedangkan kajian kepemimpinan organisasi merupakan instrumen penting lain yang tidak dapat dilepaskan satu sama lainnya, karena kepemimpinan merupakan subjek sekaligus pelaku utama yang berperan sebagai aktor yang berperan mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Terkahir, harapannya, semoga buku ini bisa memberikan manfaat kepada para pembaca dan memberikan kontribusi bagi pengetahuan, *Amin*.

**Bandung, April 2020**  
**Tim Penulis**

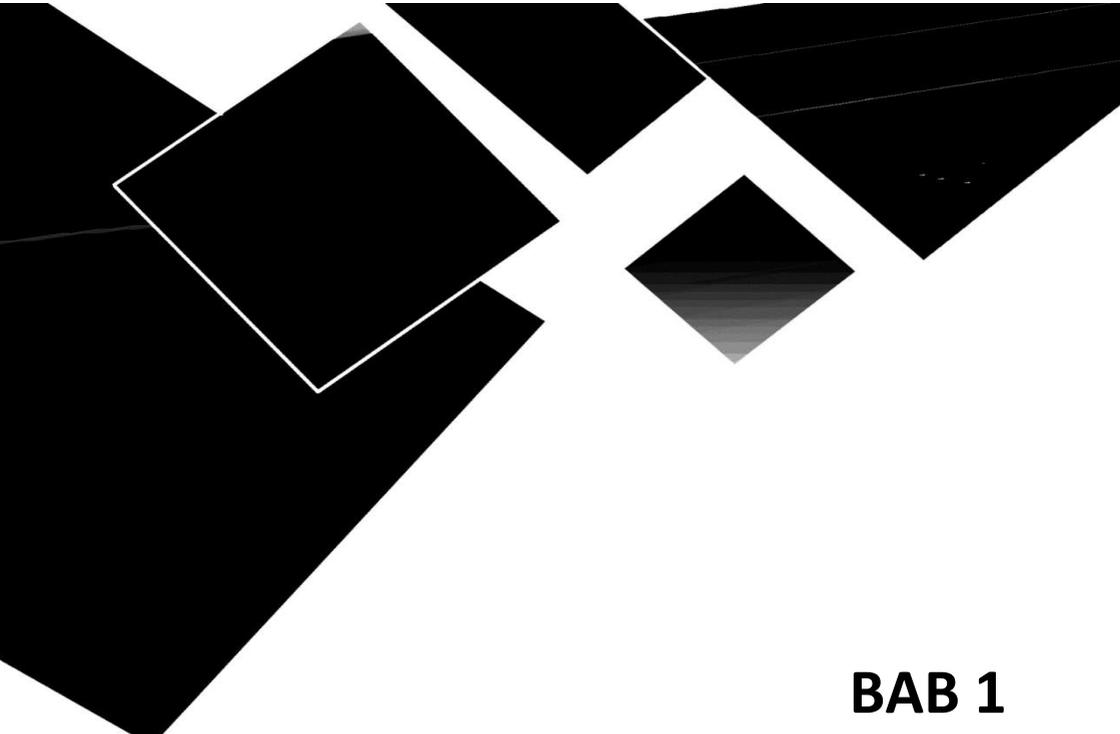
# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB 1 KONSEP DAN PERKEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>1</b>
A. Pendahuluan .....	1
B. Konsep dan perkembangan perilaku organisasi .....	4
C. Peran landasan sistematis dalam perilaku organisasi.....	6
D. Sejarah perkembangan teori mengenai organisasi.....	6
E. Evolusi ilmu perilaku dalam manajemen .....	12
F. Landasan perilaku bagi manajemen yang sistematis .....	14
G. Konsep perkembangan perilaku organisasi di era digital .....	16
H. Pembahasan materi / diskusi.....	18
I. Konsep dan perkembangan teori-teori Kepemimpinan .....	26
J. Kesimpulan .....	29
<b>BAB 2 AZAS, STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI .....</b>	<b>31</b>
A. Pendahuluan.....	31
B. Azas organisasi .....	35
C. Struktur organisasi.....	37
D. Desain organisasi .....	40
E. Rangkuman.....	44
<b>BAB 3 KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN.....</b>	<b>47</b>
A. Pendahuluan.....	47
B. Kepemimpinan dan manajemen.....	49
C. Kepemimpinan dan manajemen sekolah.....	59
D. Kesimpulan .....	64
<b>BAB 4 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PROSES PERUBAHAN DI ORGANISASI.....</b>	<b>69</b>
A. Pendahuluan .....	69
B. Peran kepemimpinan dalam proses perubahan organisasi .....	70

1.	Pemimpin sebagai pembangun komitmen individu terhadap organisasi .....	70
2.	Pemimpin sebagai pengawal iklim komunikasi organisasi yang kondusif .....	75
3.	Pemimpin sebagai kreator budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan .....	77
4.	Pemimpin sebagai “role model” untuk kesuksesan organisasi (knowledge succession leader) .....	81
C.	Rangkuman .....	83
<b>BAB 5 GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI .....</b>		<b>87</b>
A.	Pendahuluan .....	87
B.	Kepemimpinan .....	88
1.	Definisi kepemimpinan .....	88
2.	Metode kepemimpinan .....	91
3.	Karakteristik kepemimpinan .....	93
4.	<i>Style of leadership</i> (gaya kepemimpinan) .....	95
C.	Organisasi .....	102
1.	Definisi organisasi .....	102
2.	Formal organizations (organisasi formal) .....	103
3.	<i>Infomal organizatins</i> (organisasi informal) .....	104
D.	Kesimpulan .....	105
<b>BAB 6 KEPEMIMPINAN ETIS DALAM ORGANISASI .....</b>		<b>111</b>
A.	Pendahuluan .....	111
B.	Konsep dan teori kepemimpinan etis .....	113
1.	Teori kepemimpinan etis ( <i>ethical leadership</i> ) .....	115
2.	Pandangan para ahli tentang kepemimpinan etis ..	116
3.	Kualifikasi kepemimpinan etis .....	121
4.	Integritas pribadi dan kepemimpinan etis .....	125
C.	Rangkuman materi .....	129
<b>BAB 7 KEPEMIMPINAN KHARISMATIK DALAM ORGANISASI .....</b>		<b>133</b>
A.	Pendahuluan .....	133
B.	Dimensi kepemimpinan transformasional .....	136
C.	Refleksi melalui kepemimpinan transformatif di indonesia: riset kepemimpinan walikota	

yogyakarta herry zudianto .....	140
D. Rangkuman materi .....	142
<b>BAB 8 KINERJA DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>145</b>
A. Pendahuluan .....	145
B. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja .....	147
1. Karakteristik individu .....	148
2. Karakteristik organisasi .....	150
3. Karakter psikologis.....	151
C. Rangkuman materi .....	155
<b>BAB 9 STRESS DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN..</b>	<b>159</b>
A. Pendahuluan.....	159
B. Sumber-sumber konflik .....	161
C. Alternatif dalam menghadapi konflik .....	166
D. Pengertian stress .....	169
E. Jenis-jenis stress .....	171
F. Sumber-sumber stress.....	172
G. Solusi menghadapi stress .....	174
H. Kesimpulan .....	176
<b>BAB 10 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANSASI.....</b>	<b>179</b>
A. Pendahuluan.....	179
B. Dasar pengambilan keputusan .....	182
C. Faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan ...	184
D. Proses pengambilan keputusan .....	186
E. Jenis-jenis keputusan organisasi.....	187
F. Rangkuman.....	190
<b>BAB 11 MOTIVASI DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>193</b>
A. Pendahuluan.....	193
B. Definisi motivasi dan organisasi.....	196
C. Pentingnya motivasi dalam organisasi.....	199
D. Teori-teori motivasi .....	201
E. Fungsi motivasi dalam organisasi .....	203
F. Rangkuman.....	205
<b>BAB 12 ORGANISASI PEMBELAJAR.....</b>	<b>207</b>
A. Pendahuluan.....	207
B. Rincian pembahasan materi .....	209

1.	Sistem berpikir ( <i>system thinking</i> ).....	210
2.	Penguasaan pribadi ( <i>personal mastery</i> ).....	211
3.	Model mental ( <i>mental models</i> ).....	211
4.	Penjabaran visi bersama ( <i>shared vision</i> ) .....	212
5.	Tim belajar ( <i>team learning</i> ).....	212
6.	Karakteristik organisasi pembelajar .....	214
7.	Alasan organisasi pembelajar dibutuhkan .....	216
8.	Hambatan dari organisasi pembelajar .....	216
9.	Manfaat dari organisasi pembelajar .....	217
10.	Peran pemimpin/manajer dalam membangun organisasi pembelajar ( <i>learning organization</i> ) .....	218
C.	Rangkuman materi .....	220
<b>BAB 13 INKREMENTALISME SEBAGAI SALAH SATU MODEL</b>		
<b>PERUBAHAN DALAM ORGANISASI .....</b>		<b>223</b>
A.	Pendahuluan .....	223
B.	Apa yang dimaksud dengan incrementalism ? .....	225
C.	Incrementalisme dan perubahan paradigma dalam organisasi pemerintahan .....	230
D.	Rangkuman materi .....	236
<b>PROFIL PENULIS .....</b>		<b>240</b>



# BAB 1

## KONSEP DAN PERKEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

### A. PENDAHULUAN

Organisasi baik skala kecil, menengah, maupun besar akan selalu mendapatkan masalah terkait dengan pengelolaan orang-orang/Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat didalamnya. Semakin besar skala organisasi tersebut maka akan semakin kompleks masalah yang dihadapi pihak manajemen organisasi yang tentu saja membutuhkan kemampuan kepemimpinan dan Bagian *Human Resources Development* (HRD) yang handal.

Menurut (Haryono 2015) keberadaan SDM di organisasi bermula dari semakin dibutuhkannya fungsi untuk pelaksanaan dan pengembangan organisasi. Oleh karena, SDM memiliki kontribusi sangat penting bagi

organisasi dalam rangka menjaga stabilitas internal organisasi tersebut serta memiliki kepentingan pada tiap aktivitas organisasi.

Sebagai individu dalam dirinya terdapat sifat dan perilaku “bawaan/genetik” atau perilaku yang bersumber dari dalam diri pribadi yang selanjutnya akan mempengaruhi caranya bekerja di sebuah perusahaan/organisasi (Siagian 2006). Perilaku bawaan/genetik tersebut antara lain: cerdas, pemarah, penyabar, teliti, agresif, dan sebagainya. Disamping faktor genetik, peran faktor lingkungan pergaulan disekeliling orang tersebut baik di rumah maupun di luar rumah juga dapat membentuk pola pikir dan perilaku seseorang, begitu juga lingkungan sekolah, dan masyarakat yang ditemui sehari-harinya. Begitu pula halnya dengan faktor kondisi situasional, dimana pada dasarnya walaupun seseorang mempunyai kepribadian yang bisa dibilang cukup stabil tetapi jika sedang berada dalam situasi-situasi tertentu maka itu juga dapat merubah kepribadian orang tersebut. Oleh karena tuntutan-tuntutan pada situasi tertentu dapat mengubah kepribadian seseorang untuk menyesuaikan ke dalam situasi tersebut. Hal itu dapat mengakibatkan perubahan pada diri seseorang mulai dari cara berpikir, bertindak, dan menjalani peran dalam hidup.

Perilaku organisasi yang baik dan dapat dikendalikan akan membuat tujuan organisasi akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Perilaku organisasi oleh (*Robbin and Timothy A. Judge 2011*) didefinisikan sebagai sutdi yang mempelajari dampak dari perilaku individu, kelompok, dan struktur terhadap organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dimana perilaku organisasi terbentuk dari perilaku individu-individu dalam organisasi tersebut, perilaku kelompok atau tim, dan perilaku institusi. Dalam rangka penciptaan perilaku organisasi yang baik dan sesuai untuk pencapaian tujuan organisasi maka diperlukan kepemimpinan organisasi yang efektif pula.

Kepemimpinan bisa diartikan sebagai suatu perilaku yang memiliki tujuan tertentu dengan mempengaruhi aktivitas para anggota dan atau grup dalam rangka mencapai tujuan bersama yang didesain untuk bermanfaat bagi pribadi, grup, dan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah

# DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, Albert. 1997. *Self-Efficacy - The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Gligor, D. M., and M. C. Holcomb. 2013. "Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development." *Journal of Business Logistics* 34(2): 94–108.
- Haryono. 2015. *Dahsyatnya Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Perhotelan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Hormozi, A. M. 2001. "Agile Manufacturing: The next Logical Step." *Benchmarking: An International Journal* 8(2).
- Mary, Eric. 2019. "Kepemimpinan Di Era Digital."
- Mulyadi. 2016. *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Republica.co.id. 2017. "Ada Perubahan Cara Kerja Karyawan Di Era Transformasi Digital." <https://www.republika.co.id/berita/gaya-hidup/trend/17/04/11/oo8p99359-ada-perubahan-cara-kerja-karyawan-di-era-transformasi-digital>.
- Robbin, Stephen, and Timothy A. Judge. 2011. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Organisasi, Kepemimpinan, Dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, Y., A. Gunasekaran, E. O. Adeleye, and K. Sivayoganathan. 2004. "Agile Supply Chain Capabilities: Determinants of Competitive Objectives." *European Journal of Operational Research* 159(2): 379–92.



# **BAB 2**

## **AZAS, STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI**

### **A. PENDAHULUAN**

Perubahan zaman sangat mempengaruhi tata kelola sebuah organisasi, terutama di era digitalisasi ini. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi dibutuhkan kepemimpinan yang kuat dalam mengelola organisasi. Secara harfiah, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani organon yang berarti alat bantu atau instrumen. Dilihat dari asal katanya, organisasi pada dasarnya adalah alat bantu yang sengaja didirikan atau diciptakan untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan-tujuannya. Dengan kata lain organisasi merupakan media setiap orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama dalam bingkai organisasi.

Berdasar pada sejarah, Organisasi telah ada sejak ratusan tahun yang lalu karena ruang lingkup organisasi yang sangat luas secara tidak sadar semua manusia sejak lahir sudah ikut dalam organisasi. Suatu organisasi dapat menjadi fokus sentral kehidupan seseorang atau ia mungkin hanya merupakan pelayannya untuk sementara waktu. Sebuah organisasi mungkin dapat bersifat kaku, “dingin”, tanpa kepribadian, atau kadang-

kadang dapat menghasilkan hubungan-hubungan luwes dan bermakna bagi para anggotanya. Hal ini tergantung dari bagaiman kepemimpinan organisasi dalam menyelenggarakan kegiatan organisasi.

Terkait organisasi, sejarahnya sendiri belum di ketahui secara pasti kapan terbentuknya organisasi. Satau organisasi biasanya dianggap baru dimulai sebagai disiplin akademik bersamaan dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dengan *Taylorisme* yang mewakili puncak dari gerakan ini. Para tokoh manajemen ilmiah berpendapat bahwa rasionalisasi terhadap organisasi dengan rangkaian instruksi dan studi tentang gerak waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas. Studi tentang berbagai sistem kompensasi pun dilakukan dalam rangka memahami organisasi secara komprehensif.

Organisasi seiring perkembangan zaman dapat dilihat setelah Perang Dunia I, fokus dari studi organisasi bergeser kepada analisis tentang bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Ini adalah transformasi yang didorong oleh penemuan tentang dampak *Hawthorne*. Gerakan hubungan antar manusia ini lebih terpusat pada tim, motivasi, dan aktualisasi tujuan-tujuan individu di dalam organisasi. Hal ini menandakan bahwa prinsip awal organisasi adalah kerjasama setiap anggotanya.

Kemudian pada masa perang Dunia II menghasilkan pergeseran lebih lanjut dari bidang ini, ketika penemuan logistik besar-besaran dan penelitian operasi menyebabkan munculnya minat yang baru terhadap sistem dan pendekatan rasionalistik terhadap studi organisasi. Pada tahun 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial dan tekanan dalam studi akademiknya dipusatkan pada penelitian kuantitatif. Sejak tahun 1980-an, penjelasan-penjelasan budaya tentang organisasi dan perubahan menjadi bagian yang penting dari studi ini. Metode-metode kualitatif dalam studi ini menjadi makin diterima, dengan memanfaatkan pendekatan-pendekatan dari antropologi, psikologi dan sosiologi.

Jika kita lihat jumlah sumber daya manusia yang ada di organisasi, organisasi merupakan wadah yang dibentuk oleh sekelompok orang (lebih dari satu) yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran bersama. Menurut Stephen P. Robbins (2006) mengemukakan bahwa

## DAFTAR PUSTAKA

- Cherrington, David. 1989. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Fayol, Henry. 1985. *Industri dan Manajemen Umum Terjemahan Winardi*. London: Sir Issac and Son.
- Griffin. 2004. *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania, Erlangga, Jakarta
- Ivancevich, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi, Jilid 2*. Jakarta : Salemba Empat
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.



# **BAB 3**

## **KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN**

### **A. PENDAHULUAN**

Lapangan pekerjaan masa depan merupakan tempat yang sangat menjanjikan. Hal ini dikarenakan teknologi informasi komunikasi (TIK) membebaskan pekerja dari jam dan lokasi kantor. Hal inilah yang memungkinkan setiap orang untuk bekerja secara produktif kapan pun dan dimana pun mereka inginkan. Penggunaan TIK dengan benar inilah yang membuat Negara Inggris sukses serta membantu menutup kesenjangan produktivitas pada negara-negara tetangganya di Eropa, dan akhirnya, dapat mengurangi budaya jam kerjanya yang panjang. Namun, mewujudkan tujuan ini akan melibatkan perubahan signifikan dalam praktik kerja, dan, khususnya, dalam manajemen. Seorang pimpinan perlu mempelajari cara mengelola dan memantau kinerja karyawan dari jarak jauh secara efisien dan perlu belajar untuk mempercayai orang-orang yang bekerja untuk mereka. Salah satu kompetensi manajemen utama adalah mengelola luaran dan hasil serta juga mengelola orang dan apa yang mereka lakukan. Hal ini berarti, seorang pemimpin harus menetapkan

target dan pengukuran, dan menempatkan dalam proses yang tidak harus bergantung pada orang dan melihat bahwa sesuatu telah dilakukan.

Kajian tentang *leadership* dan *management* belakangan ini menjadi sebuah kajian yang sangat seksi di kalangan organisasi baik pendidikan maupun non-pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya literatur dan hasil penelitian tentang kepemimpinan dan manajemen. Peranan kepemimpinan dalam sebuah organisasi sangat penting, karena arah, tujuan serta pencapaian dari organisasi tersebut ditentukan oleh pimpinan. Oleh karena itu, sebuah organisasi atau lembaga pendidikan pasti sangat memerlukan seorang pemimpin yang memiliki figur sebagai pemimpin untuk mengarahkan semua proses di lembaga tersebut untuk mencapai tujuannya. Seorang pemimpin dikategorikan baik apabila dia memiliki jiwa dan pengetahuan yang baik tentang kepemimpinan, jika tidak, tentu saja dia tidak akan berhasil melaksanakan peranannya sebagai seorang pimpinan. Di samping pengetahuan yang baik mengenai kepemimpinan, seorang pemimpin tentu juga harus memiliki kemampuan manajemen yang baik pula. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang kurang dalam kepemimpinannya, tentu saja tidak akan pernah berhasil dan sebaliknya, seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan dan kemampuan akan berhasil dalam kepemimpinannya.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang tidak mereka inginkan dan akhirnya menyukainya atau sederhananya, kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi yang bertujuan untuk pencapaian tujuan (Fink, 2005; Mladkova, 2012). Kepemimpinan memiliki seperangkat nilai dan meyakinkannya, kepemimpinan juga memiliki pandangan ke depan, pengetahuan dan intuisi, terutama tentang orang-orang. Pemimpin tidak bisa berharap orang lain percaya pada mereka jika mereka tidak percaya pada diri mereka sendiri. Para pemimpin harus menciptakan suasana di mana orang percaya pada strategi, percaya pada keputusan manajemen, dan percaya pada pekerjaan mereka. Begitu orang percaya pada keputusan manajemen, ada kegembiraan dalam organisasi. Suasana seperti itu membuat organisasi makmur. Pemimpin yang sukses harus menciptakan lingkungan yang demikian baik di dalam maupun di luar organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fink, D. (2005) *Leadership for Mortals: Developing and Sustaining Leaders of Learning*. London: Paul Chapman.
- Mládková, L. (2012). Leadership in management of knowledge workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 243-250.
- Moyles, J. (2006). *Effective Leadership and Management in the Early Years*. New York: Open University Press.
- Mabey, C & Lees, T. (2007). *Management and Leadership Development*. India: Sage Publications Ltd.
- Tyas, E. H., & Naibaho, L. (2018). *Kepemimpinan: Gaya Dan Peranannya Dalam Melaksanakan Revolusi Mental*.
- Nienaber, H. (2010). *Conceptualisation of management and leadership*. *Management Decision*.
- Nadeak, G. B. (2016). *The Effect Of The Cultural Organization, Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior Lecturer In The Christian University Of Indonesia*. *Jurnal Ilmiah Educational Management*, 7(1).
- Bennett, N., Crawford, M. and Cartwright, M. (eds) (2003) *Effective Educational Leadership*. London: Paul Chapman/Sage/The Open University.
- Nadeak, B., Iriani, U. E., Naibaho, L., Sormin, E., & Juwita, C. P. (2019). *Building Employees' Mental Health: The Correlation between Transactional Leadership and Training Program with Employees' Work Motivation at XWJ Factory*. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(6), 1373-1379.
- Crawford, M. (2003) *Inventive management and wise leadership*. In N. Bennett, M. Crawford and M. Cartwright (eds) *Effective Educational Leadership*. London: Paul Chapman/Sage/The Open University.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Silzer, R & Dowell, B. (2009). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Fransisco: Willet Imprint.

- Connors, T. D. (2011). *The volunteer management handbook: Leadership strategies for success* (Vol. 235). John Wiley & Sons.
- Lawler, J., & Bilson, A. (2009). *Social work management and leadership: Managing complexity with creativity*. Routledge.
- Bush, T. (2008). From management to leadership: semantic or meaningful change?. *Educational management administration & leadership*, 36(2), 271-288.
- Rodd, J. (2006) *Leadership in Early Childhood*, 3rd edn. Maidenhead: Open University Press.
- Kotter, J. P. (2013). Management is (still) not leadership. *Harvard Business Review*, 9.
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction—at least in theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-4.
- Ham, C., Baker, G. R., Docherty, J., Hockey, P., Lobley, K., Tugendhat, L., & Walshe, K. (2011). *The future of leadership and management in the NHS: no more heroes*. Report from the King's Fund on Leadership and Management in the NHS.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- DeCarlo, D. (2010). *Extreme project management: Using leadership, principles, and tools to deliver value in the face of volatility*. John Wiley & Sons.
- Nadeak, B., Naibaho, L., Sormin, E., & Juwita, C. P. (2019). Healthy Work Culture Stimulate Performance. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(6), 1385-1389.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. Kogan Page Publishers.
- Dignam, D., Duffield, C., Stasa, H., Gray, J., Jackson, D., & Daly, J. (2012). Management and leadership in nursing: an Australian educational perspective. *Journal of nursing management*, 20(1), 65-71.

- Yielder\*, J., & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of higher education policy and management*, 26(3), 315-328.
- Tyas, E. H., & Naibaho, L. (2019, November). The urgency of entrepreneurship learning in the industrial age of 4.0. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1387, No. 1, p. 012032). IOP Publishing.
- Gruber, D. A., Smerek, R. E., Thomas-Hunt, M. C., & James, E. H. (2015). The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, 58(2), 163-172.
- McGurk, P. (2010). Outcomes of management and leadership development. *Journal of Management Development*.
- Tobin, J. (2014). Management and Leadership Issues for School Building Leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), n1.
- Nadeak, B., & Naibaho, L. (2019). Managing Lecturers' Competence Development at Universitas Kristen Indonesia. *Prosiding CELSciTech*, 4, 45-50.
- Merat, A., & Bo, D. (2013). Strategic analysis of knowledge firms: The links between knowledge management and leadership. *Journal of Knowledge Management*.
- Carmichael, J. L., Collins, C., Emsell, P., & Haydon, J. (2011). *Leadership and management development*. Oxford University Press.



# BAB 4

## PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PROSES PERUBAHAN DI ORGANISASI

### A. PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan dalam berbagai aspek kehidupan berlangsung sangat cepat. Hal ini menuntut adaptasi yang cepat dalam setiap organisasi baik organisasi yang berada di bawah pembinaan pemerintah, maupun organisasi yang dikelola oleh pihak swasta. Kebijakan yang tertuang dalam program Reformasi Birokrasi merupakan salah satu bentuk komitmen pemerintah dalam menghadapi perubahan yang terjadi di masyarakat lokal, nasional maupun global. Komitmen tersebut antara lain diwujudkan melalui penataan organisasi dan tata kerja yang lebih efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu organisasi-organisasi swasta juga melakukan penataan dan penyesuaian dalam mengantisipasi perubahan dan tuntutan *stakeholder* yang berubah sangat cepat.

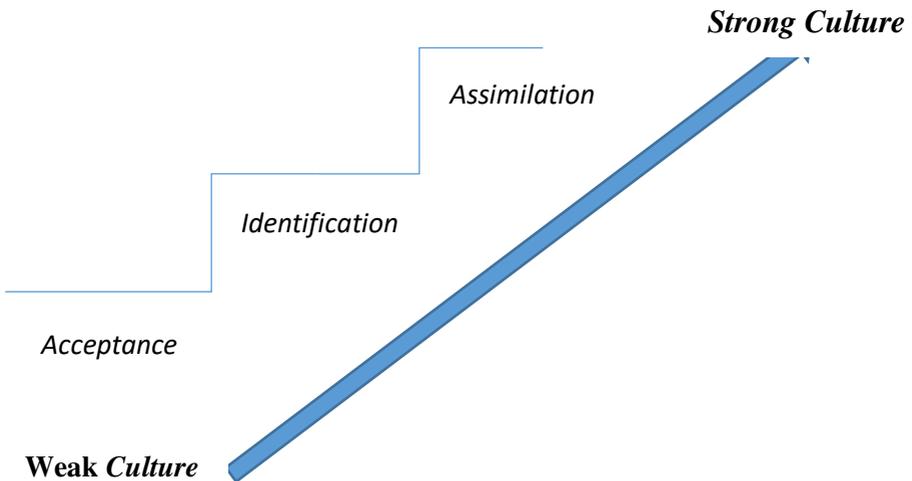
Salah satu unsur penting yang menentukan eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin yang diharapkan dalam proses perubahan organisasi adalah pemimpin yang mampu berperan sebagai pembangun

komitmen individu terhadap organisasi, pemimpin sebagai pengawal iklim komunikasi yang kondusif, pemimpin sebagai kreator budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan, dan pemimpin yang dapat menjadi “role model” dalam menghadapi perubahan untuk kesuksesan organisasi. Berikut ini akan dijelaskan peran-peran kepemimpinan tersebut secara lebih luas.

## B. PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PROSES PERUBAHAN ORGANISASI

### 1. Pemimpin Sebagai Pembangun Komitmen Individu Terhadap Organisasi

Dalam proses perubahan organisasi atau organisasi yang sering mengalami perubahan, salah satu peran penting seorang pemimpin adalah membangun komitmen individu terhadap organisasi. Dalam beberapa literatur, komitmen dikaitkan dengan sikap seseorang terhadap perubahan. Menurut O'Relly dan Chatman, seperti dikutip dari Pervaiz K. Ahmed dkk (2002), terbentuknya komitmen pada diri seseorang dapat dikategorikan dalam tiga tahap seperti dijelaskan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1 : *Stage in Commitment*  
Sumber : Pervaiz K. Ahmed et.al. 2002

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Pervais K. et al (2002) Learning Through Knowledge Management, Butterworth Heinemann, London
- Fullan, Michael and Arlette C. Ballew (2004) Leading in a Cultural of Change, Personal Action Guide and Workbook, Jossey- Bass, San Francisco.
- James, David (2002) Managing People in Organization, Applying Modern Management Theory to The Financial Services, AITBS Publisher & Distributors, London
- Lock, Dennis (1992) The Gower Hand Book of Management, Gower Publishing Limited, New York.
- Shelley, Arthur (2017) Knowledge Succession, Sustained Performance and Capabilty Growth Through Strategic Knowledge Project, Business Expert Press, New York.



# BAB 5

## GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

### A. PENDAHULUAN

Pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan dua mata pisau yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya. Pemimpin adalah sosok manusia yang mampu mengoptimalkan dirinya secara matang, sehingga mampu mengembangkan intrapersonal dan interpersonalnya secara baik. Pemimpin yang telah memiliki kesadaran diri yang baik, tentunya akan mampu memengaruhi dirinya dan orang lain serta lingkungan sekitarnya untuk sama-sama berkerjasama mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dalam suatu organisasi.

Untuk dapat memahami teori gaya kepemimpinan meliputi sub-sub lainnya dibutuhkan ilmu yang membahas secara detail. Kepemimpinan merupakan cabang dari ilmu sosial yang meliputi ilmu administrasi, ilmu sosial jika ditinjau dari pohon ilmu merupakan perkembangan dari filsafat. Perkembangan ilmu pengetahuan inilah yang akhirnya memberikan cabang-cabang ilmu pengetahuan yang semakin kecil dan menjadi lebih khusus. Kajian lebih dalam terkait dengan kepemimpinan memiliki ruang lingkup diantara, 1) Teori Kepemimpinan 2) Teknik Kepemimpinan. Kedua ruang lingkup ini akan menjadi bagian-bagian yang akan lebih spesifik lagi

dalam penelaahannya. Teori Kepemimpinan meliputi konsep-konsep, sifat, perilaku, historis dan lain sebagainya berkaitan dengan kepemimpinan manusia, sedangkan Teknik Kepemimpinan berkaitan kemampuan dan keterampilan dalam mengelola kepemimpinan agar dapat lebih optimal.

Optimalisasi gaya kepemimpinan seorang anak manusia tentunya berhubungan dengan kualitas penataan. Mulai dari menata diri, negeri, hingga dunia, semua tentunya akan terhubung dengan kepiawaian pemimpin dalam mengelola organisasinya. Sistem tata kelola yang terorganisir dengan baik tentunya akan menghantarkan pemimpin dalam mencapai kesuksesan. Keterhubungan antara kualitas diri manusia sebagai seorang pemimpin, kepemimpinan serta keorganisasian tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Seorang anak manusia yang telah memiliki kesadaran dan pengenalan diri yang baik tentunya akan dapat membantu jiwa menjadi tenang dan akal fikir menjadi jernih. Jiwa, raga serta akal yang sehat, merupakan modal utama untuk membentuk seorang pemimpin yang berkarakter dan bijaksana. Kestabilan diri manusia akan menghadirkan gaya kepemimpinan handal yang mampu mengelola manajerial organisasi sesuai dengan pribadi pemimpin tersebut. Pemimpin yang memiliki watak baik, berkepribadian, dan memiliki tanggung jawab yang tinggi tentunya merupakan ciri dari pemimpin yang mampu menghantarkan suatu manajemen organisasi yang baik. Namun begitu sebaliknya, ketika pemimpin memiliki watak yang keburukan, egosentris tinggi, lemah tanggung jawab akan membuat manajemen organisasi menjadi lemah dan rapuh. Organisasi yang lemah dan rapuh ini dapat membuat ketidakseimbangan dalam pengelolaan manajemennya, keterikatan inilah yang perlu dipahami untuk menunjang keberhasilan dan optimalisasi suatu keorganisasian.

## **B. KEPEMIMPINAN**

### **1. Definisi Kepemimpinan**

Sebelum munculnya berbagai macam ilmu kepemimpinan, orang zaman dahulu memahami kepemimpinan merupakan bakat bawaan yang dimiliki oleh manusia. Setiap manusia memiliki pemahamannya dan kemampuannya yang dibawa sejak lahir secara individu sehingga menjadi kekhasan dirinya. Namun sepanjang perjalanan berkembangnya ilmu

# DAFTAR PUSTAKA

- Alma Buchari dan Hurriyati Ratih. 2008, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan. Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung : Alfabeta
- Armanu Thoyib. 2005, *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi—Universitas Kristen Petra <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>
- Amtu Onisimus. 2011, *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah*, Bandung : Alfabeta
- Barnard, C.I. 1968, *The Functions of Executive*. Cambridge: Harvard University Press
- Danim Sudarwan. 2012, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung : Alfabeta
- D Erlianti. 2018, *Metode Kepemimpinan dan Efektifitas Organisasi*, Jurnal Demokrasi Dan Otonomi Daerah - [jdod.ejournal.unri.ac.id](http://jdod.ejournal.unri.ac.id)
- Daryanto, H.M. 2010, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Reneka Cipta
- Elizabeth dan Gifford Pinchot. 1993. *The End of Bureaucracy and the Rise of the Traditions*. California : SAGE Publication.
- Etzioni, A. 1985, *Organisasi-Organisasi Moderen*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Galpin, T.J., and P. Murray. 1997. *Connect Human Resource Strategy to the Business Plan*. Human Resource Magazine.
- Hicks, H.G dan Gullett, C.R. 1975, *Organization Theory and Behavior*. London : McGraw Hill Internasional Book Company
- Hoy,W.K dan Miskel, C, G, 1987, *Educational Administration. Treory, Research,and Practice*. New York: Random House.
- Karono, K, 2010, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : Rajawali Press
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior, Ninth Edition*. Singapore: McGrawHill International Editions
- Luly, Ronald James, Sepang ,Jantje L, 2015, *Analisis Metode Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Sulawesi*, Jurnal EMBA , Vol.3 No.3 Sept. 2015.

- Nurmiyanti, Leni dan Candra, Bach Yunof. 2019 *Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Anak Usia Dini*, al-Tanzin : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim>
- Northouse, P.G. 2003. *Leadership: Theory and Practice, Third Edition*. New Delhi: Response Book.
- Mulyasa. E. 2011, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Rosdakarya
- Mulyasa.E. 2011, *Manajemen Pendidikan Karakter*, Jakarta : Bumi Aksara
- Mukhlis. 2012, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengembangan Budaya Agama*, Jakarta : YPM Publishing
- Miftah Thoha, 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta : Rajawali.
- Ordway, 1951, *The Art of Administration*, New York : Mc Graw Hill Book
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior, Tenth Edition*, Singapore: Prentice Hall.
- Sagala, Syaiful, 2009, *Memahami Organisasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Siagian, S.P, 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta : BumiAksara.
- Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2010, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.



# BAB 6

## KEPEMIMPINAN ETIS DALAM ORGANISASI

### A. PENDAHULUAN

Tujuan Pembelajaran

Dengan mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

- Memahami teori dan konsep kepemimpinan etis
- Memahami kesulitan dalam menilai kualifikasi kepemimpinan etis.
- Memahami sejarah kepemimpinan etis
- Memahami perbedaan dan keistimewaan kepemimpinan etis dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain.
- Memahami sosok pemimpin etis kelas dunia dan nasional.
- Memahami cara para pemimpin etis memimpin organisasi
- Memahami perilaku pemimpin etis dan praktik yang tidak etis.

Dalam rangka ketertiban hidup bermasyarakat, kita selalu diminta untuk menghormati hukum sebagai panglima. Ketika berkaitan dengan

perilaku baik dan buruk termasuk perilaku dalam kehidupan berorganisasi hingga tata kehidupan sosial, kita diajarkan untuk menjunjung tinggi etika sebagai panglima. Mengapa harus disebut dengan istilah panglima? Ternyata panglima atau raja perang memiliki peran dan fungsi yang sangat sentral dan kerap muncul di dalam era ketidakteraturan. Berarti, dalam konteks kondisi kehidupan masyarakat yang sedang dilanda kekacauan hidup bersama dibutuhkan hukum sebagai panglima. Lalu dalam kondisi darurat menyangkut perilaku manusia yang tidak manusiawi, etika harus muncul sebagai panglima. Dalam konteks organisasi seorang pemimpin mesti tampil sebagai panglima. Lebih ideal lagi jika pemimpin yang mengendalikan dan mengarahkan organisasi memiliki kualifikasi etis sehingga kepemimpinannya tergolong dalam kepemimpinan etis.

Uraian pada bab ini mengerucut kepada kepemimpinan etis yang paling dibutuhkan oleh organisasi manapun. Tentu kebutuhan tersebut bukan tanpa alasan. Nilai-nilai etis adalah nilai universal yang dapat diberlakukan dimanapun, kapanpun dan dalam konteks apapun (*universalizeability*).

Mengapa kepemimpinan etis penting?

Etika berkaitan dengan hakekat martabat manusia itu sendiri sebagai makhluk mulia di muka bumi ini. Dalam perspektif filsafat moral, etika tidak lagi membahas dan berfokus tentang apa yang kita diskusikan tetapi lebih kepada apa yang kita lakukan, yang kita perbuat. Tidak lagi berteori atau berdialektika tetapi lebih kepada apa yang harus dilakukan. Sebab kriteria seseorang beretika atau bermoral bukan pada keindahan kata-kata atau cara berpikir tetapi lebih kepada keindahan perbuatan atau perilaku yang ditunjukkan kepada sesama. Moral dan etika termasuk dalam hal kepemimpinan menyangkut kegiatan-kegiatan manusia yang dipandang sebagai baik dan buruknya seseorang pemimpin. Benar atau salah, tepat atau tidak tepat, atau menyangkut cara orang bertingkah laku dalam hubungan dengan orang lain dalam hal ini semua orang yang dipimpin.

Kata moral berasal dari kata *mos, mores* (Bahasa Latin) yang berarti tata cara dalam kehidupan atau adat istiadat. Dewey mengatakan bahwa moral sebagai hal-hal yang berhubungan dengan nilai-nilai sosial (Grinder, 1978). Artinya moral adalah hal-hal yang berhubungan dengan larangan dan tindakan menyangkut salah atau benar. Oleh Magnis-Suseno (1987) di

# DAFTAR PUSTAKA

- Bennis, Warren. (1994). *On Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley. Cohen,
- Brown, M.E., Treviño, L.K., (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., dan Harrison, D.A. (2005) : Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, 117–134.
- Daft, Richar L., (2015). *The Leadership Experience*. United States of America: Cengage Learning.
- DuBrin, Andrew J., (2013), *Principles of Leadership, 7<sup>th</sup> Edition*. South-Western: Cengage Learning.
- Grinder, R.E. 1978. *Adolescence*. New York: John Willey and Sons. Inc.
- Kalshoven K., Den Hartog, DN., dan De Hoogh, AHB. (2011). Ethical leader behaviour and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*. No. 107, 35-47.
- Kar Subhasree, *Ethical Leadership: Best Practice for Success, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 2014, India
- Kar, Subhasree., *“Ethical Leadership: Best Practice for Success IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 2014, India.
- Kar, Subhasree. *“Ethical Leadership: Best Practice for Success “*, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, 2014,
- Khuong, Mai Ngoc and Vo Minch Duch, The Effect of Ethical Leadership on Employee’s Virtuous Behavior – A Study of Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 9 September 2015
- Mihelic, Katrina Katja, et.al., *Ethical Leadership: International Journal of Management & Information Systems*, University of Ljubljana, Slovenia 14 (Number 5, 2010),
- Nanus, Burt. (1989). *The Leader’s Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*. New York: Contemporary Books.

- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*, Edisi Keenam. Jakarta: PT. Index.
- Othman, Zaleha and Rashidah Abdul Rahman, "Attributes of Ethical Leadership in Leading Good Governance" *International Journal of Business and Society*, Vol. 15 No. 2, 2014, 359 – 372.
- Ouma, Caren (2017). Ethical Leadership and Organizational Culture: Literature Perspective, *International Journal of Innovative Research and Development*, Vol 6 Issue 8.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N Osborn., (2011). *Organizational Behavior, Eleventh Edition*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Storr, Lorna. "Leading with Integrity: A Qualitative Research Study, *Journal of Health Organization and Management*, Vol 18, No. 6, 2004
- Stouten, Jeroen., Marius van Dijke, Davi M. Mayer, David de Cremer & Martin C. Euwema. (2013). Can a Leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership, *The Leadership Quarterly*, Volume 24, Issue 5, Oktober 2013
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah., (2010). *Pengantar Manajemen, Edisi Pertama*, Jakarta: Kencana.
- Toor S., & Ofori G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*. Vol. 90: 533–547.
- Yukl, Gary. (1981). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Yukl, Gary. (2002). *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey
- Yukl, Gary., (2001), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, judul asli: *Leadership in Organizations 3e & 5e*, State University of New York at Albany, (alih bahasa oleh Jusuf Udaya) Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta: Prenhallindo.



# **BAB 7**

## **KEPEMIMPINAN KHARISMATIK DALAM ORGANISASI**

### **A. PENDAHULUAN**

Publik selalu diingatkan mengenai istilah kepemimpinan terutama masa-masa menjelang pesta demokrasi di negeri ini. Mengapa setiap pemilihan umum mengingatkan kita pada definisi memilih seorang pemimpin? Hal ini dikarenakan tidak mudah menemukan sosok pemimpin, bahkan menjadi seorang pemimpin. Apabila seorang pemimpin mengemban tugas yang semakin besar maka otomatis semakin berat pula tugas dan tanggung jawabnya dalam memimpin. Mengutip tulisan (Hafulyon, 2014), yang menempatkan posisi kepemimpinan sebagai faktor penting karena kepemimpinan merupakan elemen yang urgen dalam sebuah organisasi, dibandingkan dengan elemen lainnya. Dikarenakan manusia memiliki peran dalam mengendalikan elemen-elemen tersebut.

Setiap individu dilahirkan untuk menjadi pemimpin, terutama untuk memimpin dirinya sendiri, bagi keluarga atau sebuah organisasi bahkan suatu negara. Oleh karenanya topik mengenai kepemimpinan adalah sebuah diskusi yang melahirkan isu dinamis. Manusia sebagai makhluk

sosial setiap waktu melalui momentum dari peristiwa kehidupan yang mampu menempa sekaligus melahirkan pengalaman sosial dan kultural.

Mengutip pemikiran Richard Daft (2006) mengenai Leadership, tulisannya menguraikan beberapa pilihan gaya kepemimpinan yang mampu memperlihatkan sosok seorang kandidat dapat dipilih melalui kontestasi kepemimpinan. Draft (2006) menguraikan keempat gaya kepemimpinan yang dimaksud meliputi :

1. Kepemimpinan Transformasional
2. Kepemimpinan Kharismatik
3. Kepemimpinan Koalisional
4. Kepemimpinan Machiavellian.

Keragaman konsep kepemimpinan dapat dijumpai dalam berbagai pembahasan seputar kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Budaya Kerja, Manajemen Konflik, dan kajian seputar Perilaku Organisasi. Munculnya keberagaman penggunaan konsep kepemimpinan pada akhirnya mengintegrasikan sekaligus membangun pembauran konsep-konsep kepemimpinan yang memiliki keragaman variasi, gaya serta interaksi dan kerjasama untuk merealisasikan visi misi organisasi. Melalui beragam pemikiran ahli yang bersumber dari riset dan kajian pada budaya organisasi maupun perilaku beberapa diantaranya melahirkan perkembangan mengenai konsep gaya kepemimpinan. Salah satu yang cukup populer saat ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Tulisan ini berusaha menyajikan gaya kepemimpinan transformasional yang mengarah pada kepemimpinan kharismatik dengan beberapa perspektif.

Latar belakang pemilihan model kepemimpinan transformasional juga di lihat dari riset pendahulu. Salah satunya penelitian yang dilakukan di RS Spesialis Universitas Jimma (JUSH) dari Januari sampai Juni 2012. JUSH berlokasi di Kota Jimma, 352 km barat daya Addis Ababa. RS ini merupakan satu-satunya RS universitas sekaligus menjadi rujukan di wilayah barat daya Ethiopia dan menyediakan pelayanan klinis spesialis kepada 12 juta penduduk. Hasil penelitian menggambarkan bahwa sejumlah 175 lembar kuisioner yang dikumpulkan dari total 186 kuisioner yang dibagikan pada responden. Terdapat hasil yang mengindikasikan bahwa suster atau perawat lebih cenderung menyukai gaya kepemimpinan transformasional



# BAB 8

## KINERJA

### DALAM ORGANISASI

#### A. PENDAHULUAN

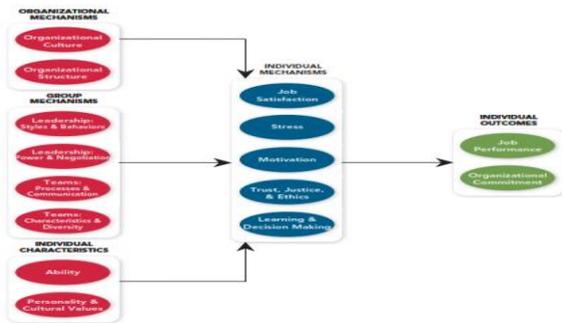
Kepuasan (*satisfaction*) dalam pelayanan publik masih menjadi permasalahan mendasar pada sebagian besar institusi pemerintah dan *stakeholder* terkait. Permasalahan mendasar tersebut dapat terpantau melalui rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan dan kinerja institusi publik, kepercayaan masyarakat pada kinerja pihak swasta lebih tinggi, serta beredarnya *stigma* buruk pelayanan istitusi publik pada masyarakat.

Pelayanan publik pada instansi pemerintah sangat erat kaitannya dengan individu-individu dalam instansi tersebut. Rendahnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik berkorelasi dengan rendahnya tingkat motivasi serta kinerja para karyawan. Rendahnya motivasi para pegawai pemerintahan juga ditemukan pada survei 3.314 pegawai sektor swasta dan 409 sektor publik di Belgia, yang mengkonfirmasi bahwa pegawai di sektor publik kurang termotivasi dalam bekerja (Buelens & Broeck 2007). Kinerja (*job performance*) merupakan pencapaian atau prestasi yang dicapai tentang kemampuan kerja dan merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pegawai dalam organisasi (Mathis & Jackson 2017). Hal-hal yang dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja

pegawai diantaranya keadilan organisasi, keterlibatan kerja, dan motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation / PSM*). Namun, lebih lanjut, kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Jankingthong & Rurkkhum 2012).

Untuk mengatasi permasalahan buruknya pelayanan institusi publik, maka reformasi kinerja dan individu yang terlibat sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Citra positif yang terbangun akan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pegawai institusi pemerintah. Kinerja suatu institusi dapat diprediksi dari *stakeholder* atau individu-individu yang terlibat dalam institusi tersebut (Kim, 2004). Sehingga, orientasi pada peningkatan pelayanan publik dilakukan melalui perbaikan kinerja (*performance*) pegawai.

Terkait dengan kinerja, Colquitt et al (2015) dengan teorinya yang bernama *the integrative models of organizational behavior* menegaskan bahwa hasil kerja seorang karyawan berupa komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kinerja sebagai hasil akhir karya seorang karyawan dipengaruhi oleh: Pertama, mekanisme individu yang meliputi; kepuasan kerja, stress, motivasi, kebenaran, keadilan, dan etika serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Kedua, Mekanisme Organisasi meliputi; Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi. Ketiga, Mekanisme kelompok meliputi; Kepemimpinan : gaya dan perilaku; Kepemimpinan: Kekuasaan dan negosiasi; Tim: Proses dan komunikasi, Tim; Karakteristik dan perbedaan. Keempat, Karakteristik Individu yang meliputi; kepribadian dan nilai-nilai budaya. Teori Colquitt et al (2015) dapat digambarkan pada Gambar dibawah ini.



5. Bagaimana menurut anda cara mengatasi rendahnya kinerja di sebuah organisasi?

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, 2000. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Edisi keempat, Yogyakarta: Liberti
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. (2015). *Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment*: Mcgraw-Hill Irwin New York, NY.
- Dessler, Gary. 1997. *Management Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Benyamin Molan. Edisi Bahasa Indonesia. PT Prenhallind. Jakarta.
- Gibson, James L. 1989. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan. Agus Dharma SH, M Ed Jilid I & II (Edisi Indonesia). Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Ilyas, Yaslis, 1999. *Kinerja Teori Penilaian*. Fekom.UI, Jakarta.
- Jankingthong, K. & Rurkkhum, S 2012 "*Factors affecting job performance:A review literature*", Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, vol.12, pp.115-127
- Leach, L.S 2005 "*Nurse Executive Transformational Leadership and Organizational Commitment*" The Journal of Nursing Administration, vol. 35 (5), pp. 228-237
- Li, M & Wang, Z. 2016. *Emotional Labour Strategies as mediators of the relationship between public service motivation and job satisfaction in Chinese teachers*. International Journal of Psychology, 51(3), 177-184.
- Mangkunegara, A. Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marc Buelens, Herman Van den Broeck, 2007. *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*. Public Administration Review. Vol 67, Issue 1. 00697.
- Mangkuprawira, T.B. Sjafri. 2004. *Manajemen SDM Strategik*. Jakarta: PT. Ghalia. Indonesia.

- Maslow, Abraham H. 1984. *Motivasi dan Kepribadian*. Seri Manajemen Cet. 1. PT. Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta
- Notoatmodjo, Sukidjo, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta: Jakarta
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*: Pearson Education Limited.
- Siagian, H., 1997. *Manajemen Suatu Pengantar*, Alumni Bandung.



# **BAB 9**

## **STRESS DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN**

### **A. PENDAHULUAN**

Keberadaan manusia di dunia ini tidak luput dari keanggotaannya pada suatu organisasi. Organisasi ialah wadah dimana setiap orang dapat berinteraksi dalam mencapai sebuah tujuan. Dimana dalam organisasi yang memiliki keberagaman dan kecenderungan antar individu yang dapat mengakibatkan timbulnya konflik. Dalam suatu organisasi, kecenderungan terjadinya konflik secara umum disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain yaitu perkembangan teknologi baru, persaingan pekerjaan yang ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai hingga berbagai macam pola kepribadian individu.

Selama kita hidup stress tidak mungkin dapat kita hindari. Terimalah bahwa dalam hidup kita selalu akan muncul yang namanya stress. Tidak ada seorangpun yang bisa secara total mampu menghindarinya. Demikian juga dengan konflik, tidak satu orangpun atau kelompok masyarakat yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau antar kelompok masyarakat lainnya. Konflik akan berakhir dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

Sebuah organisasi selayaknya dikembangkan sebagai sebuah sistem yang mendorong upaya kerjasama antar manusia. Namun, kenyataannya ialah organisasi akan selalu diwarnai oleh adanya konflik dalam berbagai bentuk dan tingkatannya. Konflik dapat terjadi dalam pribadi dan unit sosial (intragroup, intrapersonal, intranational). Konflik juga dialami antara dua pihak atau lebih. Konflik dalam organisasional umumnya melibatkan konflik antarpribadi dan antar kelompok. Dalam situasi yang dinamis seperti ini, dapat dipikirkan dalam meminimalisasi atau mencegah kerusak-an akibat konflik dan cara menanggulangnya secara produktif.

Menurut Robbins, terdapat tiga pandangan mengenai konflik. Hal ini disebabkan adanya pandangan yang berbeda mengenai apakah konflik tersebut baik atau buruk. Pandangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Traditional view conflict*

Keyakinan bahwa semua konflik berbahaya dan harus dihindari.

2. *Interactionist view of conflict*

Keyakinan bahwa konflik merupakan wajar terjadi dalam sebuah kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga membantu menjaga organisasi tetap aktif, kritis terhadap individu ataupun kelompok serta kreatif.

3. *Functional conflict*

Keyakinan bahwa konflik perlu dipertahankan dan harus ada pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga dapat mendukung tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi tersebut (Robbins & Timothy A. Judge, 2013).

Definisi konflik dalam kamus bahasa Inggris kata konflik ialah *conflict* berarti “beradu” atau saling berbenturan yang mengandung arti negatif. Soemarman menjelaskan bahwa dalam konflik tersebut akan terjadi ketidaknyamanan yang cenderung terkait dengan pemaksaan ataupun kekerasan. Konflik yang semakin buruk tereskspresikan menjadi pemaksaan atau kekerasan yang merusak serta memerosakan integritas orang lain. Sedangkan konflik yang biasa-biasa saja merupakan keadaan tidak sepakat, saling berlawanan, atau ketidak harmonisan. Keadaan yang

# DAFTAR ISI

- Hariandja, M. T. E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, M. T. M. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Liliweri, A. (2018). *Prasangka, Konflik dan Komunikasi Antarbudaya*. Jakarta: Kencana.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nadeak,B, (2019).*Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*.Jakarta: UKI Press.
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi : Organizational Behaviour* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Sandra, R., & Ildil. (2015). Konsep Stres Kerja Guru Bimbingan dan Konseling. *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 1, 80–85.
- Soemarman, T. (2013). *Conflict Management & Capacity Building for Profesional Development*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Tama, I. P., & Hardiningtyas, D. (2017). *Psikologi Industri*. Malang: UB Press.
- Ulum, M. C. (2016). *Perilaku Organisasi : Menuju Orientasi Pemberdayaan*. Malang: UB Press.
- Wijaya, A., Purnomolastu, N., & Tjahoanggoro, A. J. (2015). *Kepemimpinan Berkarakter*. Sidoarjo: Brilian Internasional.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.



# **BAB 10**

## **PENGAMBILAN**

### **KEPUTUSAN DALAM**

#### **ORGANSASI**

#### **A. PENDAHULUAN**

Suatu keputusan tidak dapat terlepas dalam kehidupan kita sehari-hari, karena kita selalu dihadapkan pada hal tersebut. Keputusan itu bersifat dari yang sederhana sampai pada keputusan yang amat rumit dan sulit. Contoh yang sederhana, pada saat kita baru bangun tidurpun kita sudah dihadapkan pada situasi yang diharuskan kita untuk mengambil keputusan, apakah kita akan segera mandi atau duduk-duduk dahulu dan membaca koran pagi.

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, terdapat terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan lancar.

Seorang pemimpin organisasi harus mampu mengambil keputusan, walaupun banyak factor lain yang sangat besar pengaruhnya terhadap keputusannya, karena seseorang pada saat tertentu sudah mengambil keputusan, tetapi hal ini bisa berbeda keputusan disaat yang lain. Karena sebagian fungsi terpenting dari seorang pemimpin adalah sebagai pengambil keputusan, sehingga keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin sangat berkenan dan menentukan terhadap tindakan apa yang perlu dilaksanakan, siapa yang melakukan serta kapan, dimana, dan terkadang bagaimana tindakan itu dilaksanakan.

Menurut Ralp C. Davis (2004) memberikan definisi bahwa keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasi masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi daripada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan pimpinan dalam pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternative program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer

# DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. (2012) Manajemen. Edisi 1, Alih bahasa oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina. Salemba Empat, Jakarta.
- Davis, Ralp C dalam Hasan. (2004). Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan. Jakarta:Ghalia Indonesia
- John D Miller dalam Imam Murtono. (2009). Fakto- faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan [online]. Diakses dari <http://dwisriyanti.blogspot.co.id/2014/03/pengambilan-keputusan-dalamorganisasi.html>
- Sondang P. Siagian. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Terry. 2013. Prinsip-prinsip manajemen. Bandung: Bumi Aksara.



# BAB 11

## MOTIVASI DALAM ORGANISASI

### A. PENDAHULUAN

Manusia sebagai makhluk sosial tidak akan pernah lepas dari kebutuhannya akan kehadiran orang lain. Hal ini kita lihat dalam kehidupan sehari-hari, manusia tidak pernah lepas dari kehidupan berorganisasi karena pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung hidup dan terlibat di dalam anggota kemasyarakatan. Organisasi di dalam kehidupan tampak begitu beragam baik di dalam kehidupan rumah tangga hingga tingkat organisasi yang lebih kompleks yaitu organisasi di dalam dunia kerja. Organisasi ini merupakan sebuah kebutuhan bagi semua orang dalam hidupnya untuk mencapai tujuannya pribadinya maupun organisasinya.

Dalam sebuah organisasi dibutuhkan banyak orang yang terlibat dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Organisasi merupakan sekelompok orang yang melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Dalam arti dinamis menyoroti unsur manusia yang ada di dalam sebuah organisasi. Manusia merupakan unsur terpenting dari seluruh unsur organisasi, karena hanya manusia yang memiliki sifat

kedinamisan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik, maka diperlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya merupakan energi, tenaga dan kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas ataupun kegiatan. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu dan teknologi, serta sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Wirawan (2009) bahwa diantara sumber daya tersebut, sumber daya terpenting ialah sumber daya manusia. Terkait sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2006).

Sumber daya manusia merupakan orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi sudah seharusnya mendapat perhatian supaya perjalanan organisasi tersebut sesuai yang diharapkan. Perhatian yang dimaksud dalam hal ini adalah motivasi. Motivasi memiliki peran penting dalam membangun kinerja seseorang lebih maksimal. Oleh karena itu, di dalam makalah ini akan dibahas mengenai pentingnya motivasi di dalam organisasi, dan alasan inilah yang menjadi dasar pemikiran saya dalam penyelesaian makalah ini. Unsur motivasi di dalam organisasi memang sangat diperlukan guna mendapatkan hasil pekerjaan yang memuaskan dan efisien.

Manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena manusia bisa mengetahui input-input yang perlu diambil dari lingkungan, cara mendapatkan dan mena-ngkap input-input tersebut menggunakan teknologi, mampu mengolah atau mentransformasikan input-input tersebut menjadi output-output yang memenuhi publik. Manusia menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi, maka perhatian dari pimpinan sangat diperlukan. Betapa pentingnya perencanaan dan pengawasan dari pimpinan sangat diperlukan tanpa didukung oleh semangat kerja dari karyawan, maka tujuan dari organisasi sulit dicapai pada tingkat yang optimal.

Pada dasarnya setiap instansi pemerintah maupun swasta, bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar kar-yawan

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin, O. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Global Media. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(2), 184-190.
- Husaini, Usman. 2013. Manajemen Teori, praktik dan Riset Pendidikan. Edisi 4 Cetakan 1. Bumi Aksara. Jakarta.
- Nasrul Syakur dkk. 2016. *Organisasi Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta
- Sardiman. 2006. Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Sanjaya, W. 2009. Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses pendidikan. Kencana. Jakarta.
- Uno, Hamzah B. 2009. Teori motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan). Jakarta : Bumi Aksara.
- Vroom, Victor H. 2006. On The Origins of Expectancy Theory .Great Minds in Management Oxford University



# BAB 12

## ORGANISASI PEMBELAJAR

### A. PENDAHULUAN

Ilmu pengetahuan dan teknologi semakin berkembang sangat pesat dan cepat seiring dengan berjalannya waktu yang mengharuskan setiap orang untuk terus dan terus belajar jika tidak ingin ketinggalan atau bahkan tergilas oleh perkembangan ilmu pengetahuan tersebut baik secara individu maupun kelompok atau organisasi. Organisasi pada dasarnya hampir mirip dengan makhluk hidup dimana keberlangsungan hidupnya sangatlah ditentukan oleh bagaimana dia beradaptasi dengan lingkungannya. Lingkungan strategik organisasi dalam berbagai dimensi di antaranya sosial, ekonomi, kebijakan pemerintah, perundangan, isu globalisasi, dan yang lainnya sangatlah cepat berubah. Hal ini menuntut organisasi memiliki kemampuan beradaptasi yang cepat pula terhadap perubahan-perubahan tersebut jikalau tidak ingin mengalami penurunan kinerja atau separahparahnya mengalami kepunahan. Sebuah organisasi atau lembaga akan memiliki arah, sasaran, target dan tujuan yang lebih jelas dan akurat dengan adanya budaya organisasi. Hal ini dikarenakan

bahwa di dalam budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi (Bernadetha, 2016). Iklim organisasi dalam hal ini sekolah misalnya, adalah keadaan psikologi/emosional dari keseluruhan harapan, pendapat dan pengalaman yang dirasakan oleh guru berkenaan dengan keseluruhan situasi kerjanya dalam melaksanakan tugasnya yang meliputi : kerjasama, gairah kerja, keterbukaan dalam berkomunikasi, toleransi, keakraban, ketertiban/disiplin serta gaya kepemimpinan organisasi (Hotmaulina, 2016). Untuk mampu bersaing dan bertahan menghadapi perkembangan ilmu termasuk perubahan yang diakibatkan, maka organisasi harus terus menyiapkan diri dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dengan salah satu cara yaitu mengembangkan budaya belajar dan menjadi organisasi pembelajar (Wirjoatmodjo, 2000 dalam Prasetyo, 2012). Proses belajar yang terjadi dalam tingkat individu, tim/kelompok dan organisasi harus dilakukan secara efektif dalam rangka meningkatkan kemampuan kompetisi organisasi, kemampuan menghadapi segala perubahan lingkungan organisasi serta kemampuan mengintegrasikan diri dengan organisasi lainnya. Learning organization (organisasi pembelajaran) merupakan salah satu ciri organisasi abad 21, karena organisasi yang demikian mampu menjawab tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan kelangsungan organisasi. Organisasi yang memiliki keunggulan di masa depan akan menjadi organisasi yang senantiasa menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar anggotanya pada semua tingkat organisasi (Wahyudin, 2014).

Konsep organisasi pembelajar atau organization learning secara umum diartikan sebagai proses berkelanjutan di mana dalam suatu organisasi menyediakan kelancaran pembelajaran dan pengembangan individu untuk semua personel pegawai dengan prinsip transformasi secara terus-menerus tetap terjaga atau lebih singkat dinyatakan sebagai pember-dayaan sumber daya manusia (Santoso, 2003). Organisasi pembelajar (*learning organizations*) merupakan organisasi-organisasi di mana setiap individu mengembangkan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, di mana dalam prosesnya orang-orang belajar tanpa henti, memelihara pola pikir yang luas dan baru, memoles aspirasi yang kolektif untuk dapat memandang sesuatu hal secara

## DAFTAR PUSTAKA

- Sihotang, H. (2016). HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KINERJA GURU SMA NEGERI 60 JAKARTA SELATAN. *Jurnal manajemen pendidikan*, 5(1), 11-26.
- Ismail, D. H. (2017). Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi Pembelajar. *Jurnal Lentera Bisnis*, 5(1), 9-30.
- Linda Morris, 1994, dalam ( Marquardt dan Reynolds), *Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who cares about education*. New York: Doubleday.h.21
- Maguni, W. (2014). Manajemen Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan. *Al-Ta'dib*, 7(1), 131-148
- Nadeak, B. (2016). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DOSEN DI UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA (UKI). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 1-10.
- Prasetyo, J. (2012). Organisasi Pembelajar (Learning Organization) Dalam Pencapaian Diri Perawat RSI Jakarta Cempaka Putih. *Prosiding Seminas*, 1(2).
- Santoso, B. (2003). Membangun organisasi pembelajar untuk meningkatkan produktivitas
- Setyaningsih, W. (2014). Pengaruh Learning Organization dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang Berdampak pada Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 2(1).
- <http://bintangsitepu.wordpress.com/2010/07/02/memimpin-organisasi-belajar,h.1>
- <https://adoc.tips/bab-2-landasan-teoria0d18558128ab44d38acf885cc204c3474448.html>
- <http://perilakuorganisasi.com/teori-organisasi-pembelajar-organisational-learning-theory.html>
- <https://www.asikbelajar.com/pengertian-organisasi-pembelajaran/>



# **BAB 13**

## **INKREMENTALISME SEBAGAI SALAH SATU MODEL PERUBAHAN DALAM ORGANISASI**

### **A. PENDAHULUAN**

Setiap organisasi apapun bentuknya pastilah memiliki tujuan. Tujuan merupakan target akhir dari sebuah organisasi dan secara langsung berkaitan dengan eksistensi organisasi. Sedangkan dalam konteks kepemimpinan capaian atas tujuan merupakan tolak ukur keberhasilan sebuah kepemimpinan. Maka, bagaimana seorang manager atau pemimpin menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, menjadi perhatian banyak kalangan praktisi dan peneliti. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara maksimal, sebuah organisasi modern biasanya menyusun sejumlah langkah. Langkah yang disusun secara sengaja dan

terencana. Mulai dari tahap awal seperti perencanaan, menyusun sejumlah kebijakan, kemudian tahap proses seperti menetapkan tahap-tahap pelaksanaan, menghitung kebutuhan anggaran sampai pada tahap akhir seperti melakukan evaluasi. Cara terencana untuk mencapai tujuan tersebut sering disebut dengan strategi. Dimana dalam penerapannya, usaha untuk mencapai tujuan organisasi tersebut para manajer atau pemimpin harus berhadapan serta menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan fisik dan lingkungan sosial yang terus berubah. Oleh karena itu tidak berlebihan jika strategi sangat menentukan pencapaian atau tujuan dari organisasi. Maka, kecacauan suatu organisasi dan kegagalan untuk mencapai tujuan dapat dilihat sebagai bentuk ketidaktepatan penyusunan strategi.

Strategi berasal dari kata *stratego*, yang dalam bahasa Yunani berarti "seni dari jenderal", atau dalam bahasa sekarang dapat diterjemahkan sebagai "seni dari seorang *manager*". Dalam penerapannya, masing-masing organisasi membutuhkan strategi yang berbeda. Salah satu faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut adalah karakteristik dari organisasi tersebut.

Para ahli mendefinisikan strategi dengan bahasa yang berbeda-beda. Michael Porter (1996) mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Mintzberg (1985) menyatakan strategi sebagai sebuah proses yang secara sadar (*intended strategy*) dilakukan dan dampak pengaruh perubahan lingkungan (*emergent strategy*) membentuk sebuah proses kolektif sehingga dihasilkan strategi nyata (*realized strategy*) yang menjadikan strategi sebagai plan, play, pattern, position dan perspective. Sebagai siklus yang tidak terputus, strategi akan terus diperbaiki melalui strategic learning. Sehingga strategic fit yang menggambarkan bagaimana organisasi mendayagunakan sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki dengan keinginan para pelanggan menjadi kata kunci dalam proses penyusunan dan pembentukan strategi.

Henry Mintzberg (1994) mengatakan bahwa kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi (1) *Strategy is a plan, a how, a means of getting from here to there*, (2) *Strategy is a pattern in actions over time*, (3) *Strategy is position; that is; reflects decisions to offer particular*

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnaboldi, Michela and Azzone, Giovanni (2005), "Incrementalism and Strategic Change: A University's Experience", *International Journal of Educational Management*, Vol. 19 No. 7, pp. 552-563 q Emerald Group Publishing Limited 0951-354X DOI 10.1108/09513540510625590.
- Benz, Matthias and Frey S Bruno (2007) "*Corporate Governance: What Can We Learn From Public Governance?*" *Academy Of Management Review*, Vol. 32, No. 1, 92–104.
- Birkinshaw, Julian and Hamel, Gary, (2008) "Management Innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, 825–84.
- Branston, J. Robert and Cowling, Keith, (2001), "Corporate Governance and the Public Interest", *Warwick Economic Research Papers*, No 626.
- Brian Low a, Wesley Johnston, (2012), "Emergent technologies, network paradoxes, and incrementalism", *Journal of Business Research* 65, pp. 821–828.
- Hambrick, C.D. and Frederickson, W.J. (2001), "Are you sure you have a strategy?", *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4.
- Lindblom, Charles E. (1959), "The science of 'muddling through'" *Public Administration Review*, 19, pp. 79–88.
- Miller, K. D. and Waller, H. G., (2003), "Scenarios, real options and integrated risk management", *Long Range Planning*, 36,93–107.
- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985), "Of strategy, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H., (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., (1987), "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 66-77.
- Porter, M.E., (1980), "Competitive Strategy" NY: Macmillan Inc.
- Quinn, J.B. (1978) Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, 20, 7-21.
- Quinn, J.B. (1986), Strategic change: "Logical Incrementalism" *Sloan Management Review* (pre-1986); Fall 1978; 20, 1; ABI/INFORM Global pg.7

Teguh-kurniawan.web.ugm.ac.id/bahan-ajar/PMSSP/Perencanaan dan Pelaksanaan Manajemen *Sector Public*  
Strategic Management: Formulation and Implementation, <https://www.strategy-implementation.24xls.com/en116>  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy\\_dynamics](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy_dynamics).  
<http://en.wikipedia.org/wiki/logicalincrementalism>

# **PROFIL PENULIS**

**Dr. Febrianty, S.E., M.Si.,  
Dosen Politeknik Palcomtech**



Penulis adalah Dr. Febrianty, S.E., M.Si., yang merupakan Dosen Politeknik Palcomtech pada Program Studi Akuntansi. Penulis kelahiran Palembang tanggal 13 Februari 1980. Penulis tamatan dari Program Doktor Universitas Sriwijaya, dengan BKU: Ilmu Ekonomi pada tahun 2016. Dunia mengajar telah digeluti oleh penulis selama hampir selama 18 tahun. Penulis telah menghasilkan banyak karya buku dan publikasi dengan fokus perhatian pada Bidang Kewirausahaan dan Penerapan Teknologi Informasi di bisnis dan UKM. Penulis juga tertarik pada pembahasan seputar manajemen organisasi.

**Opan Arifudin, S.Pd., M.Pd.  
STEI Al-Amar Subang**



Penulis memiliki nama lengkap Opan Arifudin lahir di Subang 17 Juli 1991, dari pasangan (alm) Omang Awaludin dan Nawangsih. Saat ini berprofesi sebagai dosen, peneliti, penulis dan konsultan perguruan tinggi. Pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi di Bandung, Indramayu, Jakarta dan kini menjadi Dosen Tetap di STEI Al-Amar Subang. Menamatkan pendidikan dasar di SDN Gardusayang I, jenjang menengah pertama di SMPN 1 Tanjungsiang, menengah atas di SMKN 1 Purwakarta dan melanjutkan Pendidikan jenjang sarjana, magister dan doktor di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung. Saat ini pun aktif menjadi penulis berlisensi Badan Nasional Standarisasi Profesi (BNSP) dengan nomor Penulis BNSP 1446.020612019 dan penulis regular di koran harian pasundan ekspres diantaranya menulis pada judul Manajemen Perguruan Tinggi Menuju Era Revolusi Industri 4.0, Desa Mulai Bersolek Menggali Potensinya Lewat Wisata, Perguruan Tinggi Lokal Harus Mampu Bersaing Di Era Digital,

Urgensi Kompetensi di Era Revolusi Industri 4.0 dan Memupuk Asa Melanjutkan Pendidikan Tinggi Di Era Disrupsi. Selain aktif sebagai Dosen, penulis sebagai peneliti dengan memiliki beberapa Hak Paten Kekayaan Intelektual (HKI) untuk karyanya. Dengan mendampingi beberapa Desa di Kabupaten Subang dalam pembangunan Desa Wisata.

**Dr. Lamhot Naibaho, S.Pd., M.Hum., CIQaR**  
**Universitas Kristen Indoensia**



Dr. Lamhot Naibaho, S.Pd., M.Hum., CIQaR telah menyelesaikan pendidikan sarjana dan magisternya di Universitas Negeri Medan dan pada tahun 2016 telah menyelesaikan Program Doktor dari Universitas Negeri Jakarta. Saat ini, dia bekerja sebagai Dosen di Universitas Kristen Indoensia, Jakarta pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris. Di samping sebagai dosen, dia juga aktif meneliti dan melakukan pengabdian pada masyarakat serta mempublikasikannya dalam konferensi nasional maupun internasional serta juga aktif menulis di berbagai jurnal nasional maupun internasional yang non-terindeks bereputasi maupun terindeks bereputasi.

**Lisa Indarsih Palindih**  
**PT. Cakrawala AndalasTelevisi (antv)**



Lisa Indarsih Palindih, lahir di Jakarta 14 Mei 1962. Anak ketiga dari 4 orang bersaudara. Menyelesaikan pendidikan di Universitas Negeri Jakarta dan IKIP Rawamangun, pada Fakultas Ilmu Pendidikan Jurusan Teknologi Pendidikan, tahun 1990. Setelah lulus kuliah, penulis menjadi Reporter majalah femina selama dua tahun sambil menulis naskah bidang studi Bahasa Inggris untuk Televisi Pendidikan Indonesia Penulis kemudian meniti karir sebagai Broadcaster pada PT. Cakrawala AndalasTelevisi (antv) sampai dengan tahun 2011, dengan jabatan terakhir sebagai Broadcast Manager. Selain menjadi Broadcaster, penulis juga menjadi Dosen Luar

Biasa pada Universitas Negeri Jakarta, Jurusan Teknologi Pendidikan membawakan mata kuliah Televisi dan Video Instruksional , tahun 1999 sampai dengan tahun 2000. Pada tahun 2008 sampai dengan 2010, penulis bergabung dengan Universitas Mercu Buana pada Jurusan Komunikasi, menyajikan mata kuliah Operasional Stasiun Penyiaran. Pada tahun 2016, penulis berkesempatan menulis Modul *Broad-casting* dan naskah soal uji kompetensi untuk guru SMK Indonesia. Kegiatan ini diselenggarakan oleh Lembaga Pengembangan dan Pember-dayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kelautan Perikanan dan Teknologi Komunikasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sampai saat ini, Lisa menjadi staf pengajar pada Politeknik Negeri Media Kreatif Jakarta pada Jurusan Penerbitan, Program Studi Broadcast.

**Leni Nurmiyanti, M. Si**  
**STIT Islmiac Village Tangerang**



Leni Nurmiyanti, M.Si lahir di Jakarta pada tanggal 21 Oktober 1984, anak kedua dari pasangan bapak Miswandi, SH dan ibu Hj. Nurzammah. Praktisi Pendidikan dan juga dosen di STIT Islmiac Village Tangerang. Setelah menyelesaikan pendidikan SMU melanjutkan pendidikan pada sekolah Penyiar TV dan Radio di Citra Widya Triputra Jakarta, lalu Ia melanjutkan

Diploma Dua Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar dan Strata Satu pada Jurusan Pendidikan Agama Islam di STAI Fatahillah Serpong Tangerang dan tahun 2014 menyelesaikan Pendidikan Strata Dua pada Jurusan Administrasi Pendidikan di Universitas Syekh Yusuf Tangerang Pengabdianya pada bidang pendidikan selain menjadi dosen tetap, saat ini menjadi Ketua Program Studi PIAUD STIT Islamic Village Tangerang, serta masih aktif pula dalam kegiatan pendidikan dan sosial masyarakat, menjadi dewan Pembina di TK Generasi Indonesia, Ketua Majelis Ta'lim Al-Astar Tangerang dan Komunitas

Dongeng, Taman Baca al-Qur'an dan yang lainnya. Pengabdian tanpa batas serta untuk terus memberikan manfaat dan menjalankan tridarma perguruan tinggi, menjadi motivasi penulis sehingga terus aktif dalam berbagai karya tulis ilmiah.

**Dr (C). Syamsuriansyah, MM.,M.Kes**  
**Direktur Politeknik Medica Farma Husada Mataram**



Dr.(C). Syamsuriansyah, MM., M. Kes adalah Direktur Politeknik Medica Farma Husada Mataram. Penulis menyelesaikan studi Magister Manajemen pada tahun 2006-2008 di Sekolah Tinggi Manajemen “IMNI” Jakarta. Lalu melanjutkan studi Program Doktor Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanudin Makassar tahun 2016-2020. Pada saat bersamaan Penulis juga menempuh studi Magister Kesehatan Masyarakat di STIK Tamalatea tahun 2016-2018 dengan konsentrasi

Administrasi dan Kebijakan Kesehatan dengan predikat Cumlaude. Saat ini Penulis juga adalah *Vice President of ASEAN Association of School of Medical Technology (AASMT)* dan menjadi Pengurus Pusat Asosiasi Institusi Pendidikan Teknologi Laboratorium Medik Indonesia (AIPTLMI) sebagai Wakil Ketua III bidang Organisasi dan kerjasama dan menjadi Pengurus Pusat Asosiasi Perguruan Tinggi Rekam medik dan Informasi Kesehatan Indonesia (APTIRMIKI) sebagai Ketua Bidang Kerja sama Luar negeri. Selain itu, Penulis juga merupakan Pengurus Daerah Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) NTB sebagai Wakil Ketua II bidang Kerjasama dalam dan luar negeri. Email: sam\_bptk@yahoo.com. No. 081805711121.

**Yohannes Don Bosco Doho**  
**Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR Jakarta**



**Yohannes Don Bosco Doho**, Lahir di Flores 17 Agustus 1972. Mendapat gelar Sarjana Filsafat dari Sekolah Tinggi Filsafat Katolik Ledalero dengan penelitian tentang Etika Pembangunan. Selanjutnya menekuni bidang Sumber Daya Manusia dengan tesis tentang Etika Komunikasi. Di tengah kesibukan sebagai Dosen Tetap dan Peneliti pada Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR Jakarta, penulis menyelesaikan studi pada

Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dengan disertasi berjudul “Kepemimpinan Etis Berbasis Kearifan Lokal pada Lembaga Pendidikan Katolik (Studi Fenomenologi Hermeneutik Hanz-Georg Gadamer di Manggarai Flores. Kini menjadi menjadi dosen tetap untuk Logika dan Filsafat Ilmu serta Etika dan Filsafat Komunikasi serta menjadi trainer dan pembicara public di bidang Etos Kerja Profesional. Contact: boscodoho@gmail.com.

**Elferida Sormin, S.Si., M.Pd.**  
**Universitas Kristen Indonesia Jakarta**



Elferida Sormin, S.Si., M.Pd. Alumnus dari Universitas Negeri Medan yang sekarang aktif sebagai dosen Pendidikan Kimia Fakultas Keguruan dan Ilmu pendidikan Universitas Kristen Indonesia Jakarta dan menghasilkan berbagai jenis karya tulis baik dalam bentuk artikel yang dipublikasikan dalam jurnal nasional maupun internasional dan juga aktif menulis buku tentang pembelajaran, ilmu kimia terkait lingkungan dan yang lainnya. Di samping itu, beliau juga berperan aktif sebagai peneliti dan aktifis sosial di bidang pendidikan, perlindungan perempuan dan anak.

**Dr. dr. Bernadetha Nadeak MPd**  
**pascasarjana UKI**



Dr. dr. Bernadetha Nadeak MPd bekerja sebagai dosen tetap pada program studi Manajemen Pendidikan program pascasarjana UKI. Lahir di Bandung, 20 November 1964. E-mail: bernadetha.nadeak@uki.ac.id. Alamat Kantor: Jln. Mayjen Sutoyo Nomor 2, Cawang Jakarta Timur – DKI Jakarta. Scopus ID: 57210387085, Google Scholar ID: ImiuO5cAAAAJ, SINTA ID: 6094981, Certified Editor of BNSP, Pendidikan S3 (Doktor) di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada Program Studi Manajemen Pendidikan (MP). Pendidikan S2 (Magister) di Universitas Kristen Indonesia (UKI) pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Pendidikan S1 (Dokter) di Universitas Kristen Indonesia (UKI) pada Program Studi ilmu kedokteran. Mempublikasikan artikel di jurnal bereputasi berjudul "Employee performaoef private hospital non-medical services", "Healthy work culture stimulate performance", "Analysis of nursing quality services", "Investigating the Effect of Learning Multimedia and Thinking Style Preference on Learning Achievement on Anatomy at Universitas Kristen Indonesia". Menulis dan mempublikasikan dua buku ber ISBN berjudul manajemen SDM di era 4.0 dan latihan dan pengembangan SDM. Presenter pada Third International Conference On Social Sciences and Education (3rd ICSSE) dengan makalah berjudul "The Description of The Lecturers' Performance of Indonesia Private Higher Education". Mempublikasikan artikel berjudul *The Effectiveness Of Organizational Structure and effect On lecture campus and Employee Performance: Case Study on Private Christian University in Jakarta and Correlation Between Knowledge, Experience and Common Sense, With Critical Thinking Capability of Medical Faculty's Students at Christian University di IJSR Online*. Mempublikasikan artikel berjudul *"The Relationship Among Knowledge, experience and Common Sense with Medical Faculty Stuednts' With Mecial Faculty Students' Critical Thinking Skill At at Christian University of Indonesia, IASHE 4th*.

**Dedi Mulyadi, S.Pd, M.Pd**  
**SMA Negeri 25 Garut**



Penulis memiliki nama lengkap Dedi Mulyadi lahir di Garut 04 Februari 1987. Menikah dengan Neng Puput Andiyani dan saat ini dikaruniai 1 anak soleh Rizky Irwan Mulyadi. Saat ini berprofesi sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum di SMA Negeri 25 Garut. Menamatkan pendidikan dasar di SDN Sudalarang, jenjang menengah pertama di SMPN 2 Wanaraja, jenjang menengah atas di SMAN 1 Cibatu dan melanjutkan Pendidikan jenjang sarjana di Pendidikan Matematika STKIP Garut, jenjang magister Teknologi Pendidikan STKIP Garut dan saat ini sedang menempuh studi doktoral di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung.

**Rahman Tanjung SE, MM**  
**STIT Rakeyan Santang Karawang**



Penulis memiliki nama lengkap Rahman Tanjung lahir di Karawang 12 Januari 1981. Menikah dengan Neng Sri Ekawati dan saat ini dikaruniai 2 anak soleh dan solehah Azka dan Azkia. Saat ini berprofesi sebagai PNS dengan jabatan Kasubid Regulasi dan Penyuluhan Pajak Daerah pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karawang dan Dosen. Pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi di Karawang dan kini menjadi Dosen Tetap di STIT Rakeyan Santang Karawang. Menamatkan pendidikan dasar di SDN Nagasari VII Karawang, jenjang menengah pertama di SMPN 2 Karawang, menengah atas di SMAN 1 Karawang dan melanjutkan Pendidikan jenjang sarjana di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen UNSOED Purwokerto, magister

Manajemen Konsentrasi MSDM STIE Kampus Ungu Jakarta dan saat ini sedang menempuh studi doktoral di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung.

**Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc**  
**FKIP Universitas Terbuka (UT)**



**Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc** Lahir di Sumatera Barat 19 Juni 1973. Menamatkan pendidikan di SD Negeri Koto Tinggi Tahun 1986, MTsN Gantiang Padang Panjang 1989, MAN Koto Baru Padang Panjang 1992. Pendidikan Sarjana ditempuh di IKIP Padang Program Studi Pendidikan Ekonomi (Akuntansi) lulus Tahun 1997. Melanjutkan pendidikan Magister di Universitas Gajah Mada Program Studi Manajemen Keuangan dan lulus pada tahun 2009. Tahun 2012 melanjutkan studi pada tingkat Doktoral di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Program Studi Manajemen Pendidikan dan lulus pada Tahun 2016. Karir sebagai tenaga Dosen di Universitas Terbuka dimulai pada tahun 2002 dan ditempatkan di Program Studi Pendidikan Ekonomi, FKIP. Disamping itu penulis aktif melakukan penelitian-penelitian dalam bidang pendidikan dan manajemen. Sebagai staf pengajar pada Program Studi Pendidikan Ekonomi FKIP UT penulis juga merupakan pengembang bahan ajar dan materi bantuan belajar untuk mahasiswa.

**Dr. Wahyuni Choiriyati, M. Si, Dkk.**  
**Universitas Pertamina**



Wahyuni Choiriyati adalah Doktor Ilmu Komunikasi dari Universitas Padjadjaran. Menulis sejumlah artikel dalam bentuk jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional. Aktif dalam pengembangan Ilmu Komunikasi di Indonesia dengan mengikuti konferensi sehingga dapat berbagi pemikiran dengan sejumlah pakar komunikasi baik dari dalam maupun luar Indonesia. Beliau juga menjadi salah satu penulis *book*

*chapter* dalam sebuah buku yang merupakan buah kerjasama pakar komunikasi Indonesia dan Korea Selatan. Bidang kajian yang saat ini ditekuni adalah Komunikasi Media dan Budaya serta Etika Komunikasi dan Hukum. Saat ini tercatat sebagai pengurus Ikatan Sarjana Ilmu Komunikasi Indonesia (ASPIKOM) dan Ikatan Doktor Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran (IDIK). Sehari-hari mengajar sebagai Dosen di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Pertamina Jakarta. Korespondensi dapat dilakukan melalui [wahyu\\_choiri@yahoo.com](mailto:wahyu_choiri@yahoo.com) atau melalui [choiri.wahyuni@gmail.com](mailto:choiri.wahyuni@gmail.com)

**Rr. Afiati Fatimah SPd**  
**SD Muhammadiyah Pakem Yogyakarta**



Saat ini Rr. Afiati Fatimah, S.Pd. menjabat sebagai Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Pakem, Yogyakarta. Saat sekaligus bertugas sebagai PLT Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Kregan: mulai 2019. Lahir di Sleman, 02 Februari 1973. Berdomisili di Keringan, Turi, Yogyakarta. Untuk berkomunikasi via WA dapat melalui 08122705834. Untuk berkomunikasi bisa melalui Email, [afiatifatimah306 @gmail.com](mailto:afiatifatimah306@gmail.com). Salah satu Publikasinya adalah artikel mengenai Komunikasi Politik yang diterbitkan di Jurnal Mediakom Universitas Gunadarma tahun 2017. Pendidikan terakhir: UNY Psikologi Pendidikan Bimbingan – 1999; Universitas Terbuka – PGSD – 2016; Universitas Mercubuana – Psikologi Sains – belum selesai. Pengalaman Bekerja : Aktif sebagai Counselor di RIFKA ANNISA WOMEN CRISIS CENTRE : 1999 – 2000 (LSM); Announcer & Reporter di Radio PTDI Medari : 1998 – 2008; Staff Pengajar di SD Muhammadiyah Condongcatur : 2000 – 2008; Staff Pengajar di SD Muhammadiyah Pakem : 2009 – 2012; Staff Pengajar di SD Muhammadiyah 2 Pakem : 2013 – 2016; Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Pakem : 2017 – Sekarang.

**Leo Susanto, S. Ikom**  
**Universitas Gunadarma**



Leo Susanto adalah alumni Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Gunadarma. Tercatat sebagai asisten dosen pada Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Gunadarma sejak 2014-2017. Saat ini bekerja secara penuh waktu pada Kantor Imigrasi Kelas I Bandung sebagai Analis Keimigrasian dan Staff Komunikasi. Salah satu karya yang telah dipublikasikan antara lain *Book Chapter Tirto id as New Wave of Journalism in Digital Media dalam Buku Cultures, Politics and Media: Bridging Asian Communication Perspectives.*