

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

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

Kata Pengantar

Assalamu'aliikum. 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

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 KONSEP DAN PERKEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN	1
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
BAB 2 AZAS, STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI	31
A. Pendahuluan.....	31
B. Azas organisasi	35
C. Struktur organisasi.....	37
D. Desain organisasi	40
E. Rangkuman.....	44
BAB 3 KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN.....	47
A. Pendahuluan.....	47
B. Kepemimpinan dan manajemen.....	49
C. Kepemimpinan dan manajemen sekolah.....	59
D. Kesimpulan	64
BAB 4 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PROSES PERUBAHAN DI ORGANISASI.....	69
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
BAB 5 GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI		87
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
BAB 6 KEPEMIMPINAN ETIS DALAM ORGANISASI		111
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
BAB 7 KEPEMIMPINAN KHARISMATIK DALAM ORGANISASI		133
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
BAB 8 KINERJA DALAM ORGANISASI		145
	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
BAB 9 STRESS DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN..		159
	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
BAB 10 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANSASI.....		179
	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
BAB 11 MOTIVASI DALAM ORGANISASI.....		193
	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
BAB 12 ORGANISASI PEMBELAJAR.....		207
	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
BAB 13 INKREMENTALISME SEBAGAI SALAH SATU MODEL		
PERUBAHAN DALAM ORGANISASI.....		223
A.	Pendahuluan	223
B.	Apa yang dimaksud dengan incrementalism ?	225
C.	Incrementalisme dan perubahan paradigma dalam organisasi pemerintahan	230
D.	Rangkuman materi	236
PROFIL PENULIS.....		240



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 dibidang 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 studi 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

ditentukan. Dengan kata lain, terdapat kaitan yang erat. Dengan kata lain terdapat kaitan yang sangat erat antara perilaku organisasi dengan kepemimpinan organisasi.

Dalam pembentukan perilaku organisasi yang baik, banyak hal yang dilakukan oleh manajemen organisasi mulai dari mendiagnosa masalah SDM, menanamkan secara kuat budaya organisasi, shaping behavior (pembentukan perilaku), menerapkan percepatan organisasi ke *AGILE*, dan lain sebagainya.

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 penda-hulunya, 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.

Kajian perilaku organisasi ditujukan untuk meningkatkan keahlian individu, pemberdayaan karyawan / anggota organisasi, sebagai stimulus untuk inovasi dan perubahan, memperluas jaringan organisasi, membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadinya dengan kehidupan kerja, dan meningkatkan perilaku positif sesuai dengan etika organisasi dan etika profesi. Sedangkan kajian kepemimpinan organisasi salah satunya adalah bagaimana mewujudkan hal-hal tersebut. Oleh karena dalam kepemimpinan terkandung : 1. siapa yang menggunakan pengaruh, 2. tujuan dari usaha untuk mempengaruhi, dan 3. cara pengaruh tersebut digunakan. Bab ini akan membahas mengenai konsep dan perkembangan perilaku organisasi dan kepemimpinan.

B. KONSEP DAN PERKEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI

Menurut (Mulyadi 2015) perilaku organisasi adalah “aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi”.

Tujuan dari perilaku organisasi yakni bagaimana mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui penetapan perilaku manusia yang dapat mempengaruhi usaha dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Akan dibutuhkan bentuk pengawasan/pengendalian perilaku jika semakin banyak perilaku/kejadian yang bisa diperkirakan dengan baik dan semakin banyak yang dapat dideskripsikan. Hal tersebut dimaksudkan supaya perilaku individu dalam organisasi dapat selalu diarahkan untuk mendukung pencapaian sasaran/tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Minat mempelajari perilaku manusia sebenarnya telah dimiliki oleh filsuf Yunani kuno yakni Plato yang mengelompokkan 3 macam perilaku manusia menjadi : filosofis, ambisius, dan senang dengan keberuntungan. Gagasan Plato tersebut setidaknya berpengaruh besar pada bagaimana para ahli saat ini mempelajari mengenai perilaku manusia dalam suatu organisasi.

Diketahui bahwa pada awal abad ke-20, minat mempelajari perilaku manusia dalam organisasi sebenarnya telah mencapai puncak. Tiga periode dalam mempelajari perilaku manusia yakni: teori organisasi klasik, neo-

klasik, dan modern. Para pemikir baru muncul pada tiap periode, yang berkontribusi dalam sejarah perkembangan perilaku organisasi salah satunya adalah Max Weber yang berkontribusi melalui analisis perilaku organisasi melalui "konsep mengenai struktur birokrasi", Henry Fayol dengan "orientasi pendekatan fungsional dalam perilaku organisasi dan manajemen" yang mendominasi banyak pemikiran modern mengenai administrasi, Frederick Winslow Taylor yang memperkenalkan "prinsip-prinsip manajemen ilmiah". Para pemikir lainnya yaitu: David McClelland, Mary Parker Follett, Chester Barnard, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, dan Victor Vroom.

Walaupun studi berakar dari Max Weber dan para pakar terdahulu, studi organisasi sebagai sebuah disiplin akademik bertepatan dengan kemunculan "manajemen ilmiah" tahun 1890-an, dengan paham yang disebut *Taylorisme* yang merupakan representasi puncak dari gerakan tersebut. Para tokoh "manajemen ilmiah" beranggapan bahwa rasionalisasi terhadap organisasi yang menggunakan rangkaian instruksi dan studi mengenai gerak-waktu dapat menjadi sumber peningkatan pada produktivitas. Disamping itu, studi mengenai berbagai sistem kompensasi (penggajian atau pengupahan) pun dilakukan.

Perhatian mengenai studi organisasi bergerak ke analisis mengenai bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi setelah terjadinya Perang Dunia ke-I. Hal tersebut merupakan transformasi yang didukung oleh penemuan "*Efek Hawthorne*" atau efek observer. Gerakan hubungan antar manusia tersebut lebih tertuju pada: tim, motivasi, dan aktualisasi dari tujuan-tujuan pribadi dalam organisasi. Selanjutnya Perang Dunia ke-II mengalami pergeseran lebih lanjut dari bidang ini, saat penemuan menemui logistik besar-besaran dan riset operasi mengakibatkan timbulnya ketertarikan baru terhadap sistem dan pendekatan rasionalistik studi organisasi. Tahun 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial dan tekanan dalam studi akademiknya ditekankan pada penelitian kuantitatif. Pendeskripsian budaya organisasi dan perubahan menjadi bagian penting dari studi ini, sejak tahun 1980-an. Oleh karena adanya pendekatan dari ilmu-ilmu lain seperti antropologi, psikologi, dan sosiologi, studi dengan metode kualitatif menjadi diterima.

Di era transformasi digital, perilaku organisasi merupakan bidang studi yang berkembang menarik dan menjadi unik. Peter Drucker dan Peter Senge dengan para praktisi lainnya mengubah perilaku organisasi menjadi sangat berpengaruh di dunia bisnis dengan kata lain mengubah penelitian akademik menjadi praktik di dunia bisnis. Perilaku organisasi semakin menjadi penting dalam ekonomi global ketika banyak orang yang memiliki latar belakang dan nilai budaya yang berbeda-beda harus bekerja bersama-sama secara efektif dan efisien. Namun bidang studi ini juga semakin dikritik diakrenakan asumsi-asumsi yang digunakan bersifat *etnosentris* dan pro-kapitalis.

C. PERAN LANDASAN SISTEMATIS DALAM PERILAKU ORGANISASI

Pendekatan sistematis berfungsi untuk menunjukkan bahwa perilaku individu di dalam organisasi sulit untuk ditentukan. Studi sistematis dapat dilakukan untuk perilaku organisasi sehingga hasilnya dapat menjadi sebuah alat untuk memprediksi secara akurat dan pasti dengan menambahkan intuisi/perasaan.

Sejak zaman dahulu, perilaku manusia sudah dikaji seperti halnya Plato dari Yunani melalui pemikirannya tentang “jiwa manusia” yang terbagi menjadi tiga:

1. *Philosophic* adalah alat untuk meraih ilmu pengetahuan dan pengertian
2. *Spirited* merupakan suatu aspek dari jiwa manusia yang berupaya mencari kekuasaan dan ambisi
3. *Appetite* merupakan keinginan untuk memenuhi selera, misal: makan, minum, uang, dan sebagainya.

D. SEJARAH PERKEMBANGAN TEORI MENGENAI ORGANISASI

1. Masa Industri

Periode akhir abad ke-18 yang dikenal dengan Revolusi Industri karena itu teori-teori organisasi yang berkembang terkait dengan revolusi industri. Tonggak sejarah manusia ketika pertama kali memanfaatkan proses mekanisasi untuk produksi melalui mesin-mesin produksi terjadi pada masa revolusi industri. Hal ini memiliki efek berupa pengembangan teori organisasi terkait dengan faktor lingkungan, yakni: aspek teknologi, sistem politik, sistem sosial, sistem budaya, dan demografi atau persebaran fisik

manusia. Titik puncak dari penataan organisasi menga-kibatkan munculnya berbagai masalah yang rumit dalam menjelaskan kekuatan apa saja dan mana saja yang dapat membentuk perilaku organisasi, sehingga dengan kerumitan tersebut terdapat tokoh-tokoh pemikir yang mencetuskan ide baru mengenai perilaku organisasi, yakni:

a. Max Weber

Pada ide yang dicetuskan oleh Weber, deskripsi tentang perilaku menjadi titik berat dibandingkan dengan prinsip yang dikembangkan untuk mencapai tujuan praktis. Aspek perilaku organisasi yang dinyatakan Max Weber, yaitu;

- Max Weber sebagai ahli sosial mendeskripsikan bahwa preskripsi dipengaruhi oleh pertumbuhan pesat dari suatu organisasi.
- Max Weber memiliki pandangan yang unik pada kelemahan yang dimiliki manusia berupa pertimbangan yang tidak realistis dan menerangkan bahwa manusia memiliki rasa emosi.

Secara teori, di dalam sebuah organisasi, birokrasi memiliki perbedaan sifat dengan ketentuan lainnya. Adapun sifat-sifat yang penting, yakni: 1. Terdapat spesialisasi/pembagian kerja, 2. Terdapat hirarki yang berkembang, 3. terdapat suatu sistem dari perangkat prosedur dan aturan-aturan, 4. terdapat hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas, 5. Terdapat promosi dan jabatan yang berdasar kecakapan yang dimiliki.

Kekuasaan dan rasa tanggung jawab para pejabat adalah unsur yang sangat berperan dan sangat meyakinkan bahwa suatu prosedur dalam sebuah organisasi telah diikuti. Weber beranggapan bahwa untuk mendapatkan kekuasaan, maka seorang pejabat harus mengenali sumber-sumber kekuasaan, yakni: 1. kekuasaan yang rasional dan sah yang diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seorang pejabat dalam suatu hierarki; 2. Kekuasaan yang tradisional yang diciptakan oleh kelas-kelas dalam masyarakat dan adat kebiasaan; 3. Kekuasaan karismatik yang dimunculkan oleh potensi kepribadian pada pejabat.

b. Henri Fayol

Henri Fayol adalah seorang pemikir yang dapat mempengaruhi berbagai negara di Eropa di bidang manajemen melalui bukunya yang berjudul *“General and Industrial Administration”* yang ditulis pada tahun 1919. Hasil

pemikiran Henri Fayol adalah suatu pemikiran mengenai “organisasi-administratif”. Henry Fayol juga beranggapan bahwa setiap organisasi selayaknya memiliki beberapa unit atau subsistem seperti:

- Unit-unit keamanan dan perlindungan
- Aspek-aspek teknik dan komersial dari aktivitas pembelian, produksi, dan penjualan,
- Aktivitas keuangan yang terkait dengan masalah-masalah pada permintaan dan pengendalian kapital/modal
- Fungsi kalkulasi
- Fungsi administrasi yang disebut *Planning, Organizing, Coman-ding, Coordinating, Controlling* (POCCCC).

Orientasi sistem fungsional yang dinyatakan Henri Fayol didalam perilaku organisasi dan manajemen bisa mempengaruhi banyak pemikiran modern mengenai administrasi. Fayol mencetuskan 14 prinsip yang terkenal, yaitu :

- 1) Spesialisasi/pembagian kerja
- 2) Wewenang
- 3) Disiplin
- 4) Kesatuan perintah/komando
- 5) Kesatuan arah
- 6) Kepentingan umum/organisasi diatas kepentingan pribadi
- 7) Pemberian upah yang sesuai
- 8) Sentralisasi atau pemusatan kekuasaan
- 9) Rantai skala yang menunjukkan garis wewenang pada organisasi
- 10) Ketertiban
- 11) Keadilan
- 12) Kestabilan
- 13) Inisiatif
- 14) Semangat kesatuan

c. Frederick Winslow Taylor

FW Taylor di Amerika Serikat memperkenalkan “*principle of scientific management*”. FW Taylor mengajukan tiga hal yang merupakan tujuan dari gerakannya, yakni:

- Menyajikan contoh sederhana bahwa AS sudah banyak dirugikan karena adanya inefisiensi usaha,
- Memberikan keyakinan kepada masyarakat AS untuk berfokus pada manajemen yang sistematis bukan untuk mendapat individu yang spesial,
- Menyajikan bukti bahwa suatu manajemen yang baik memiliki dasar hukum yang jelas, sesuai dengan aturan, dan mempunyai prinsip.

Dalam rangka menunjukkan manajemen yang baik maka unsur penyusun manajemen ilmiah harus memiliki fungsi yang baik pula. Berdasarkan pandangan perilaku, manajemen ilmiah berupaya menggabungkan ilmu eksak dengan eksperimen sesuai dengan sistematika dan asumsi mekanistik terhadap perilaku organisasi.

2. Gerakan Hubungan Kemanusiaan

Selanjutnya sejarah perkembangan perilaku organisasi disimbolkan dengan gerakan "*the human relations movement*". Gerakan hubungan kemanusiaan berfokus pada kerja sama dan semangat kerja para karyawan. Penegasan ini menunjukkan penggolongan aspek hubungan kemanusiaan.

Pendekatan hubungan kemanusiaan versi Raymond Miles dalam (Thoha 2007) secara sederhana memposisikan pekerja sebagai manusia bukan sebagai mesin untuk terus melakukan proses produksi, sehingga manajer memahami kebutuhan-kebutuhan pekerja/karyawan yang ingin dianggap keberadaannya dan merasa diperhatikan seperti dengan mendengarkan dan memperhatikan kebutuhannya, dan bahkan hingga melibatkan mereka dalam aktivitas pengambilan keputusan tertentu baik mengenai pekerjaan atau masalah-masalah lainnya, sehingga karyawan akan memiliki semangat yang tinggi untuk bekerja sama agar meningkatkan produksi secara pasti dan lebih baik.

Elton Mayo yang merupakan pelopor utama dari gerakan tersebut juga mengungkapkan hal yang sama (Siagian 2006). Elton adalah ahli psikologi Universitas Harvard yang yang dikenal karena eksperimennya, yaitu "*Hawtorne Experiment*".

Elton mengajukan hipotesis mengenai faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi sikap, perilaku, dan produktivitas para pekerja. Berdasarkan risetnya, faktor-faktor seperti fasilitas dan kondisi kerja tidak terlalu

punya pengaruh pada sikap, perilaku, dan produktivitas para pekerja, tetapi atensi manajer justru yang memiliki pengaruh. Selain itu, faktor yang mengikat dan menentukan perilaku pekerja adalah norma kelompok kerja yang diikuti oleh para pekerja.

3. Gerakan Serikat Buruh

Gerakan serikat buruh muncul karena kondisi manajer yang tidak mengetahui kontribusi atau dedikasi pekerja agar tujuan perusahaan/organisasi dapat tercapai. Saat itu, para karyawan atau buruh diperlakukan dengan buruk, misal: gaji rendah, jam kerja melebihi waktu kerja tetapi tidak upah lembur tidak dibayar, serta kondisi tempat kerja yang tidak layak, dan lain sebagainya.

Hal ini memunculkan gerakan dari kaum buruh dengan pendirian serikat buruh dan demonstrasi untuk melakukan perbaikan di perusahaan/organisasi yang menjadi tempat kerja. Gerakan serikat buruh tersebut jika berkepanjangan akan sangat mengganggu kelancaran/kelangsungan aktivitas perusahaan/organisasi. Manajemen pun akhirnya mengakui serikat buruh secara legal dengan memberikan atensi pada kaum buruh. Oleh karena itu, banyak unit/bagian kepegawaian didirikan untuk mengatasi persoalan-persoalan dalam kepegawaian dan serikat buruh. Manajer dan pimpinan menekankan pada ikatan kerja dengan memberikan atensi atas reformasi pada jam kerja, gaji, dan kondisi tempat kerja.

4. Penemuan Hawthorne

Riset Hawthorne bertujuan salah satunya yakni untuk mengetahui korelasi antara keadaan fisik lokasi kerja dengan produktivitas karyawan, seperti: temperatur, kelembaban udara, dan pencahayaan terhadap kelelahan dan gerakan berulang dari pekerja. Riset Hawthorne dilakukan dengan beberapa fase sistematis yakni:

a. Fase pertama adalah uji coba pencahayaan

Sekelompok pekerja diuji dengan perbedaan intensitas pencahayaan lampu di lingkungan tempat kerja, dimana ada yang memiliki intensitas yang lebih dan ada yang kurang. Selanjutnya, produktivitas diamati dan dilakukan pencatatan yang ternyata memiliki hasil yang berbeda. Hasil

produktivitas dibagi menjadi tiga yaitu, produktivitas naik, turun dan tetap. Sehingga fase pertama ini dapat disimpulkan sebagai berikut,

- Pencahayaan lampu di lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat kecil pada produktivitas kerja
- Belum diketahui pengaruh dari faktor lain, karena tidak ada kesempatan untuk meneliti.

b. Fase kedua adalah uji coba pada ruang istirahat

Sekelompok kecil pekerja diberikan tempat khusus untuk mengetahui berbagai pengaruh perilaku pekerja ketika mereka mengetahui bahwa mereka menjadi objek uji coba. Dalam percobaan ini dua orang wanita dipilih, mereka diminta memilih empat pekerja lainnya untuk berada di dalam ruang istirahat yang terpisah. Hasil uji coba dan *interview* tidak menunjukkan perbedaan dengan fase pertama.

c. Fase ketiga yang dikenal dengan studi mengenai ruang bank tilgram

Fase ini bertujuan untuk menganalisa perilaku kelompok pekerja informal yang terdiri dari 14 pekerja operator laki-laki, 9 tukang tilgram, 3 tukang solder, dan 2 inspektur. Pada fase ini tidak ada peningkatan produktivitas yang kontinu. Hasil temuan dari riset Hawthorne yakni:

- Fasilitas dan kondisi kerja yang diberikan oleh perusahaan tidak terlalu mempengaruhi perilaku positif, sikap, hingga produktivitas para karyawan akan tetapi dipengaruhi oleh atensi manajer.
- Faktor yang mengikat dan menentukan perilaku pekerja adalah norma kelompok kerja yang diikuti oleh para pekerja.

Kemunculan efek Hawthorne dalam lingkungan kerja organisasi akan memiliki dampak positif terhadap produktivitas kerja. Saat seorang pekerja merasa dirinya diawasi oleh pihak yang memiliki otoritas, mereka cenderung akan bekerja lebih baik. Hal inilah yang menjelaskan mengapa para pekerja cenderung lebih rajin ketika mandor ada ditempat bersama mereka dan mengawasi jalannya proyek yang dikerjakan.

Sebaliknya akan memiliki dampak negatif dalam penelitian. Dimana subjek dalam penelitiannya secara tidak sadar (maupun sadar) akan memodifikasi perilakunya karena mereka merasa diawasi. Hal tersebut akan memunculkan hasil yang bias sehingga fenomena yang ingin diteliti menjadi tidak terungkap dengan baik.

E. EVOLUSI ILMU PERILAKU DALAM MANAJEMEN

Ilmu perilaku dalam ilmu manajemen terus mengalami evolusi dari Machiavelli hingga para ahli ilmu perilaku modern. Terdapat beberapa asumsi dari para pemikir mengenai sifat manusia:

1. Machiavelli menganggap bahwa pada dasarnya, manusia itu jahat dan diperbudak oleh keinginan pejabat dan negara.
2. Filsuf dari Inggris menilai hakikat manusia dalam memperjuangkan keinginan membutuhkan mental yang kuat.
3. Max Weber beranggapan bahwa manusia itu irasional dan emosional sehingga keputusan yang dibuat akan menjadi buruk.
4. FW. Taylor beranggapan bahwa manusia secara fundamental memiliki sifat malas sehingga harus digerakkan dengan simultan dan hati-hati agar tidak terjadi pemborosan
5. Elton Mayo beranggapan bahwa manusia merupakan makhluk sosial yang selalu bergabung dengan untuk terus bekerja sama serta menghindari persaingan dan seringkali memicu perselisihan.
6. Ahli Ilmu Perilaku Modern beranggapan bahwa manusia tidak dapat dikatakan baik ataupun buruk, melainkan manusia memiliki ciri khas dalam hal perilaku secara terarah maupun dengan tidak terarah.

Dalam menganalisis perilaku manusia, masing-masing tokoh pencetus teori perilaku organisasi memiliki pendekatan seperti:

1. Teori yang dikemukakan Machiavelli memakai "pendekatan analogi sejarah dan observasi" untuk menunjukkan korelasi dengan lingkungan yang komprehensif.
2. Teori yang dikemukakan filsuf dari Inggris lebih banyak memakai "pendekatan falsafah" yakni: pengertian bersumber dari pengalaman sehingga sesuai dengan pendapat Francis Bacon mengenai metode induksi.
3. Teori yang dikemukakan Max Weber memakai "pendekatan rasional yang logis dan deduktif" dengan tahap awal yaitu perumus premis hingga tahap akhir yaitu mendapatkan konklusi.
4. Teori yang dikemukakan FW. Taylor memakai "pendekatan yang eksperimen dan sangat ilmiah", dimana suatu teori manajemen disusun dari unsur-unsur kecil suatu pekerjaan.

5. Teori yang dikemukakan Elton Mayo memakai “metode eksperimen dan filosofis dilengkapi fakta” yang mampu menimbang kebebasan yang disertai pemikiran filosofis.
6. Ahli Ilmu Perilaku Modern melakukan eksperimen “observasi terkendali serta penggeneralisasian data”.

Pada masing-masing teori yang dicetuskan oleh para tokoh, terdapat beberapa nilai utama:

1. Teori yang dikemukakan Machiavelli menonjolkan bahwa untuk mencapai suatu tujuan dibutuhkan kekuasaan dan berpolitik.
2. Teori yang dikemukakan Filosof Inggris menonjolkan bahwa untuk mencapai pemerintah dengan fungsi baik dibutuhkan seperangkat aturan.
3. Teori Max Weber menonjolkan nilai rasional dan logis untuk menjadi dasar keputusan suatu organisasi.
4. Teori yang dikemukakan Frederick W. Taylor menonjolkan keadilan dan keterbukaan mengenai upah harian bagi pekerja harian.
5. Teori yang dikemukakan Elton Mayo menonjolkan kepuasan dan kesehatan mental untuk mendapatkan hubungan organisasi yang baik.
6. Teori yang dikemukakan Ahli Ilmu Perilaku Modern menonjolkan pengertian yang ilmiah dengan deskripsi perilaku manusia yang komprehensif.

Adapun keuntungan yang diperoleh atas preskripsi ilmu perilaku dari masing-masing tokoh teori perilaku organisasi:

1. Dari teori yang dikemukakan Machiavelli yang memperoleh keuntungan adalah para penguasa dan politisi.
2. Dari teori yang dikemukakan Filosof Inggris, yang memperoleh keuntungan adalah masyarakat lewat pemerintahan yang bersih.
3. Dari teori yang dikemukakan Max Weber, yang memperoleh keuntungan adalah organisasi sebagai suatu kesatuan yang rasional dan efisien.
4. Dari teori yang dikemukakan Frederick W. Taylor, manajer dan pekerja dengan upah yang meningkat adalah subjek yang memperoleh keuntungan.

5. Dari teori yang dikemukakan Elton Mayo, manajer dan pekerja dengan kepuasan dan kesehatan mental yang baik adalah subjek yang memperoleh keuntungan.
6. Dari teori yang dikemukakan Ahli Ilmu Perilaku Modern, beberapa subjek mendapatkan keuntungan karena pemahaman akan perilaku manusia terus meningkat, sehingga pekerjaan menjadi lebih sempurna.

Apresiasi pada manajemen modern yakni:

1. Machiavelli berpendapat bahwa pelaksanaan manajemen harus searah dengan tujuan yang ditetapkan.
2. Filosof Inggris berpendapat mengenai idealisme dalam konsep mengenai aturan.
3. Max Weber: yakin bahwa pengambilan keputusan harus dilakukan secara rasional melalui fakta, keterangan, atau materi yang sempurna.
4. FW. Taylor memaksa konsep manusia ekonomi.
5. Elton Mayo memiliki gambaran yang menarik mengenai manusia sosial.
6. Ahli Ilmu Perilaku Modern memaksa obyektivitas dengan sistematika pada kerangka manajemen.

Teori-teori lainnya yang berkembang yakni:

1. Masa Neo-Klasik

Pada akhir abad ke-18 atau saat terjadi revolusi industri, muncullah perspektif klasik. Dimana pada masa inilah mulai berkembang organisasi dalam pengertian modern. Elton Mayo, Chris Argyris, dan Douglas Mc.Greogor adalah contoh tokoh-tokoh yang terkenal di masa ini.

2. Masa Modern

Pada masa ini, perilaku organisasi mendekati suatu masalah sebagai suatu sistem keseluruhan melalui variabel dan proses dinamis yang menunjukkan korelasi antarsistem atau korelasi sistem dan lingkungan.

F. LANDASAN PERILAKU BAGI MANAJEMEN YANG SISTEMATIS

1. Birokrasi, Max Weber yang berorientasi pada proses akademik menitikberatkan atensi pada struktur organisasi yang kompleks.

2. Organisasi Henry Fayol, yang berorientasi pada praktik administratif menitikberatkan atensi pada proses kepemimpinan seorang manajer.
3. Manajemen Ilmiah, FW Taylor menjadikan pekerjaan sebagai pusat atensi.

Pendekatan Social Learning

Untuk dapat mendeskripsikan perilaku manusia mengenai timbal baliknya, pendekatan teori *social learning* (teori belajar sosial) digunakan untuk menganalisis beberapa faktor yakni: tingkah laku, kognitif, dan lingkungan. Timbal balik antara manusia dan lingkungannya bersifat saling menentukan (Bandura 1997). Determinisme timbal-balik tersebut menunjukkan kesempatan untuk mempengaruhi nasib dan kemampuan manusia dalam memimpin diri sendiri (*self-direction*).

Pendekatan "Stimulus Organism Behavior Consequence" (SOBC)

"Pendekatan *Social Learning*" jika didasarkan oleh pendapat A. Bandura adalah pendekatan perilaku yang merupakan gabungan dari pendekatan kognitif dan behavioristik. Pemahaman dan respon mengenai suatu informasi adalah dasar bagi pendekatan perilaku ketika terjadi pemberian stimulus. Dengan demikian, terjadi hubungan baik antara bawahan dan atasan melalui kerjasama melalui pendekatan ini, dimana setiap individu melalui keberlangsungan, perilaku kepemimpinan, dan interaksi timbal balik antarvariabel di organisasi dapat mengetahui perilakunya.

Perilaku interaksi antara manusia dan lingkungan dapat ditelaah melalui 3 pendekatan modifikasi perilaku, seperti berikut:

a. Pendekatan Kognitif

Pada pendekatan ini, peran individu menjadi pusat atensi yang dapat ditunjukkan dengan beberapa aktivitas mental yang sadar yang menjadi faktor penentu perilaku seperti sikap, pengetahuan, pikiran, dan kepercayaan.

b. Pendekatan Penguatan (*Reinforcement Approach*)

Psikolog Ivan Pavlov dan Edward Thorndike adalah yang pertama kali mengembangkan pendekatan ini. Pada umumnya, "penguatan" berarti motivasi yang merupakan landasan yang kompleks dan luas dalam

proses psikologi. Disisi lain, respon dan stimulus adalah salah satu bentuk motivasi mengenai kebutuhan yang menjadi pusat perhatian.

c. Pendekatan Psikoanalitis

Sigmund Freud memperkenalkan psikoanalitis yang menunjukkan bahwa perilaku manusia berada dibawah kontrol Personalitas/ kepribadian. Sigmund Freud menunjukkan "tingkat ketidaksadaran pada suatu kegiatan mental". Untuk mengetahui dan menganalisis lebih dekat kegiatan mental memang tidak mudah, oleh karena itu dalam konsepnya terdapat 3 hal yang unik karena dapat dikatakan mempunyai hubungan walaupun saling berlawanan, yakni: Ego, Id, dan Superego.

Pendekatan Modifikasi Perilaku

Dua pendekatan dalam sistem modifikasi perilaku, yakni:

a. Pendekatan sistem

Komponen-komponen seperti sub sistem yang berkaitan dan bergabung dapat disebut dengan sistem. (Mulyadi 2016) mendefinisikan sistem sebagai suatu jaringan prosedur yang dibuat berdasarkan pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Jadi, organisasi sebagai sistem menunjukan keterkaitan antar subsistem yang nantinya akan berinteraksi dengan lingkungan. Sehingga melalui pandangan ini dapat dicapai kebermanfaatn secara menyeluruh.

b. Pendekatan kontingensi

Ketidakpuasan pada universalitas menghadirkan pendekatan baru sehingga dapat memenuhi kebutuhan untuk menambah variabel pada manajemen seperti variabel lingkungan.

G. KONSEP PERKEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI DI ERA DIGITAL

Era baru ini dimana orang membawa kekuatan komputasi yang luar biasa bersama mereka ke mana pun dan kapanpun mereka pergi, dan mengubah gaya hidup termasuk pula perilaku individu dalam organisasi dan organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, digitalisasi di semua aspek bahkan dunia kerja dapat terjadi karena perkembangan yang pesat di bidang teknologi. Kehadiran teknologi menawarkan fleksibilitas yang terbukti bahwa pada generasi millennial, teknologi dapat dimanfaatkan dalam

bekerja. Perkembangan perilaku organisasi di era digital dimana organisasi di era ini dituntut untuk :

1. Menciptakan nilai dibatas baru: Terbuka untuk memeriksa ulang seluruh cara Anda melakukan bisnis dan pemahaman dimana batas-batas nilai baru berada.
2. Menciptakan nilai dalam bisnis inti: Memikirkan kembali cara menggunakan kemampuan baru untuk meningkatkan cara pelanggan dilayani.
3. Membangun kemampuan digital dasar: Proses teknologi dan organisasi itu memungkinkan perusahaan untuk gesit dan cepat.

Hasil riset Microsoft dengan judul "*Asia Workspace 2020*", menerangkan perubahan pekerja profesional dalam hal cara kerja. Dari total 14 Negara di Asia, terdapat 4.175 responden, dimana sebanyak 312 responden berasal dari Indonesia. Hasil riset menunjukkan bahwa 85 persen responden telah menggunakan 20 persen waktu untuk berada di luar kantor. Selain itu, integrasi antara kerja dan kehidupan kantor sudah baik sebagaimana yang dinyatakan oleh 62 persen responden. Menurut Davina Yeo selaku Chief Operating Officer Microsoft Indonesia, riset ini membahas mengenai kolaborasi, produktivitas, dan praktik kerja fleksibel di era digital dan transformasi digital yang didasarkan oleh pergeseran perilaku karyawan dan kesenjangan di lokasi kerja. Disamping itu, hasil riset menerangkan bahwa karyawan di Indonesia merasa tidak dipersiapkan dengan baik untuk siap memasuki era digital, hal ini dapat dilihat bahwa pekerja yang dipersiapkan oleh manajer untuk dapat produktif dan kolaboratif hanya 58 persen. Sehingga, para pemimpin bisnis sangat perlu melakukan evaluasi dan menerapkan perubahan sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dimanapun dan kapanpun guna menghadapi/menyesuaikan tantangan budaya dan manajemen, begitu juga hal-hal yang nantinya dapat menghambat pertumbuhan dan kemajuan organisasi di era digital.

Hasil riset *Microsoft Asia Digital Transformation Study*, para pemimpin bisnis di Indonesia menargetkan peningkatan kemampuan digital pekerja dan mengaktifkan pekerja. Selain optimalisasi sistem, perbaikan hubungan dengan customer, dan perubahan produk atau layanan, hal di atas adalah salah satu pilar dalam transformasi digital. Mengaktifkan pekerja adalah

upaya berbasis teknologi dan digital untuk dapat terhubung dengan pekerja agar dapat berkolaborasi, bekerja, dan berbagi pengetahuan dimana saja. Sedangkan disisi lainnya, sebuah organisasi tanpa tenaga kerja yang mahir dalam hal digital, akan menjadi hambatan dalam transformasi digital.

Dengan adanya generasi milenial (generasi yang lahir setelah tahun 2000 dan sangat akrab dengan perangkat mobile), ruang kerja dan cara kerja juga akan berubah menjadi berbasis digital. Generasi milenial mengapresiasi integrasi kehidupan pribadi dan pekerjaan (*Republica.co.id 2017*).

Jadi, organisasi perlu untuk melakukan manajemen perubahan pada organisasi. Transformasi tidak hanya fokus pada transformasi teknologi akan tetapi bagaimana mentransformasi SDM dan perilaku organisasi sehingga semua komponen bergerak dengan kecepatan yang sama, sinergi, dan organisasi selalu siap dengan perubahan apapun.

H. KONSEP DAN PERKEMBANGAN TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Dua ukuran penting yang umumnya digunakan dalam mengukur keberhasilan organisasi, yaitu pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Kedudukan pimpinan menjadi sangat penting dalam mencapai tujuan tersebut. Organisasi harus memiliki seorang pemimpin yang membantu mereka melaksanakan semua komponen dalam organisasi sehingga dapat mewujudkan keberhasilan organisasi tersebut. Meskipun demikian, seorang pimpinan tidak serta merta dipilih dan ditetapkan akan tetapi terdapat persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi, antara lain: kemampuan berpikir dan bertindak yang tentu harus dipertimbangkan. Oleh karena itu, untuk dapat mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan, seorang pemimpin harus mempunyai peranan penting dalam kepemimpinan. Ivancevich dan Matteson (2008) menerangkan bahwa untuk mencapai tujuan di masa depan, dibutuhkan kemampuan untuk menghasilkan efek melalui pengaruh lingkungan atau situasi organisasi atau yang sering disebut dengan kepemimpinan. Sedangkan (Robbin and Timothy A. Judge 2011) menjelaskan bahwa suatu kemampuan untuk mencapai tujuan dengan mempengaruhi suatu kelompok disebut dengan kepemimpinan atau istilah lainnya "*The ability to influence a group toward the achievement of goals*".

Dalam sejarah dunia Barat, istilah "Leader" telah muncul sekitar tahun 1300 di kamus Bahasa Inggris. Adapun pada abad ke 19 baru ditemukan istilah "Kepemimpinan". Studi Timur Klasik menemukan adanya upaya implementasi seni kepemimpinan dalam peran pemimpin dan upaya perkembangan pemimpin. Akan tetapi ada indikasi kecenderungan yang sama yakni belum adanya konsep baku mengenai kepemimpinan yang dikembangkan dan diimplementasikan secara ilmiah. Implikasi di atas ini cukup menarik sebagai dasar untuk mengidentifikasi perkembangan sejarah kepemimpinan sebagai suatu ilmu. Profesor Dr. J. Robert Clinton dari *Fuller Theological Seminary, School of Intercultural Studies* berupaya untuk mengidentifikasi perkembangan ilmu kepemimpinan.

Profesor Clinton menggolongkan beberapa era dalam mengidentifikasi perkembangan ilmu kepemimpinan. Alasan utama penggolongan perkembangan ilmu kepemimpinan karena merujuk pada tren riset yang dapat dilihat dalam literatur mengenai kepemimpinan yang dilakukan oleh para pakar. Penggolongan perkembangan ilmu kepemimpinan yakni:

a. Great Man Era atau Great Man Theory/ Teori Kepemimpinan Pemimpin Besar (tahun 1841-1904)

Great Man Era menekankan bahwa faktor keluarga, lingkungan, dan bawaan lahir menjadikan seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin. Tokoh-tokoh dari Great Man Era adalah Thomas Cralyle (1888), Herbert Spencer (1869) yang mengusulkan bahwa :

- a. Kepemimpinan tidak dibentuk melainkan berasal dari bawaan lahir sehingga menjadi kemampuan yang melekat pada pemimpin besar,
- b. Seringkali pemimpin besar hadir karena dibutuhkan dan bersifat mitos, takdir, dan heroik.
- c. Di era ini, pemimpin adalah kualitas pria sehingga disebut dengan "Great Man".

b. Trait Era atau disebut Trait Theory/ Teori sifat (karakter) (tahun 1904-1948)

Di era ini, teori kepemimpinan ditunjukkan dengan faktor karakteristik yang mendeskripsikan bahwa pemimpin memiliki karakteristik khas berupa

kepribadian maupun bawaan lahir. Tokoh-tokoh dari Trait Era yakni: Gordon Allport (1937), Hans Eysenck (1967) yang mengusulkan:

- a. Warisan perilaku dapat membentuk seorang pemimpin.
- b. Jika perilaku tertentu merupakan indikator kepemimpinan, seseorang tidak menjadi pemimpin walaupun memiliki sifat kepemimpinan.

c. Behavior Era (tahun 1948-1967)

Di Behavior era ini, interaksi antara bawahan, situasi, dan pimpinan menunjukkan adanya pengaruh. Pengaruh serta perilaku pemimpin dalam kepemimpinan merupakan komponen yang menentukan faktor interaksi. Tokoh-tokoh Behavior Era seperti Skinner (1967) dan Bandura (1982) menyatakan:

- a. Bawaan lahir atau mitos tidak selalu dapat membentuk seorang pemimpin besar jika sesuai dengan prinsip behaviorism
- b. Kualitas mental dan kondisi internal bukan menjadi dasar bagi kepemimpinan, melainkan tindakan yang menjadi dasar.
- c. Pengalaman, cara pembelajaran, dan observasi mempengaruhi jiwa kepemimpinan setiap orang.

James Owen (1973) beranggapan bahwa seseorang yang dilatih dengan tepat mengenai perilaku kepemimpinan akan dapat memimpin organisasi dengan efektif atau dengan kata lain, perilaku dapat dipelajari dan dilatih. Walaupun hasil riset menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan terkait dengan banyak variabel, atau dengan kata lain, tidak seluruh situasi cocok dengan perilaku kepemimpinan ini. Robert F. Bales (Stoner, 1986) mengemukakan hasil risetnya bahwa kepemimpinan terbagi/shared leadership sering terbukti efektif untuk digunakan, dengan cara, satu orang bertugas, sedangkan sisanya hanya melakukan fungsi sosial, sehingga perhatian hanya terfokus pada satu peran atau dengan kata lain, mengorbankan peran lain.

d. Contingency Era (tahun 1967-1980)

Fidler mengembangkan model kepemimpinan kontingensi ini yang menegaskan bahwa interaksi antara gaya kepemimpinan dan level keuntungan situasi menjadi dasar bagi prestasi kelompok. Dalam hal ini,

hubungan yang berlandaskan kekuasaan maupun pengaruh disebut dengan kepemimpinan.

Model Fidler, Teori ini menunjukkan gaya yang terbaik dalam situasi tertentu dengan melihat pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kendali untuk mencapai kinerja yang efektif.

a. Teori Hersey dan Blanchard

Teori kontingensi memfokuskan kepada kemampuan dan kemauan seseorang atau dengan kata lain, teori ini fokus pada kesiapan. Terdapat empat gaya kepemimpinan dalam teori ini, yaitu *telling* atau pekerjaan level tinggi dengan tingkat relasi rendah, *participating* atau pekerjaan level rendah dengan tingkat relasi tinggi, *selling* atau pekerjaan level tinggi dengan keadaan tingkat relasi tinggi, dan *delegating* atau pekerjaan rendah-relasi rendah.

b. Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*)

Teori ini menunjukkan bahwa tujuan pengikut yang merupakan tujuan individu harus memiliki kesamaan dengan tujuan kelompok dan hal ini menjadi tanggung jawab dari seorang pemimpin.

e. Complexity Era (tahun 1980-1986)

Di era ini, teori kepemimpinan menunjukkan pengaruh dari seluruh faktor dengan keyakinan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari. Selain itu, segala bidang terpengaruh oleh adanya perkembangan pesat dari ilmu kepemimpinan. Di era ini, pemimpin tidak hanya dikenal karena sifat kepemimpinan/pemimpin yang futuristik, visioner, kharismatik, transformatif, reformatif, dan sebagainya akan tetapi dikenal juga dengan pemimpin yang dipengaruhi berbagai faktor kompleks seperti informatif, posmo, global, dan lainnya. Teori-teori lainnya muncul yakni :

1. Teori Path – Goal

Robert House (1974) mengemukakan "*Teori path-Goal*" berdasarkan hasil riset dari *Ohio State University*, dimana teori ini menggunakan salah satu pendekatan situasional/kontingensi. Para peneliti *Ohio State University* mengidentifikasi 2 kelompok perilaku yakni: struktur pemrakasaan dan pertimbangan, dimana keduanya mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Teori ini beresensi bahwa secara komprehensif,

keselarasan antara tujuan individu dan tujuan kelompok adalah tugas dari pemimpin.

2. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan dikembangkan merujuk pada ilmu psikologi sosial. Teori ini menjelaskan bahwa secara positif, pertukaran antara pimpinan dan bawahan dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Secara sosiologis, proses pertukaran/exchange process antara pemimpin dan bawahan mengenai peranannya disebut dengan kepemimpinan. Riset psikologis sosial dapat membantu penerapan dari pertukaran dan peranan pada proses kepemimpinan. Sehingga berdasarkan hasil riset *ohio state university*, pandangan pada pimpinan akan menjadi luas ketika bawahan diberikan atensi.

3. Teori Social Learning

Teori ini menunjukkan model interaksi timbal balik antara pemimpin, perilaku, dan lingkungan melalui dasar teori yang jelas dan dilakukan secara komprehensif (Thoza 2007).

Keberlangsungan, interaksi timbal balik seluruh variabel, dan perilaku kepemimpinan adalah fokus pada teori ini. Jadi dapat dinyatakan bahwa, pemusatan pada perilaku sendiri ataupun lainnya serta penaksiran kemungkinan kognisi dan lingkungan yang bisa menjadi perantara antara pimpinan dan bawahan dengan cara saling aktif berpartisipasi.

Konsep Teori Kepemimpinan Klasik

a. Teori sifat

Teori ini mampu mengenali perbedaan antara pemimpin dan non pemimpin dalam hal karakteristik atau sifat. Fisik, golongan sosial, penampilan, stabilitas emosi, kemampuan bersosialisasi, dan kelan-caran berbicara adalah karakteristik-karakteristik yang menjadi pembeda. Teori sifat beranggapan bahwa kepemimpinan bukan karena dilatih atau dididik melainkan karena bawaan lahir, sehingga kepemimpinan yang efektif dapat tercapai tanpa harus melalui proses pembelajaran.

Dengan kata lain, pemimpin efektif dapat hadir jika memiliki sifat yang tepat ketika lahir. Akan tetapi, banyak pandangan menunjukkan bahwa sifat dari bawaan lahir tersebut tidak dapat dikenali pada seseorang pemimpin efektif. Teori ini dipatahkan oleh pandangan lainnya bahwa sifat-sifat

bawaan lahir tersebut tidak membantu dalam mengenali pemimpin yang efektif. Oleh karena, faktor situasional berupa interaksi antara pemimpin dan anggota kelompok diabaikan dan yang menjadi dasar hanya sifat saja.

b. Teori perilaku

Selama 3 dekade yang dimulai pada awal tahun 1950-an, riset tentang perilaku pemimpin didominasi oleh pandangan yang berfokus pada sejumlah kecil aspek-aspek dari perilaku.

Pada era ini, studi hanya berkisar pada pengukuran perilaku yang bertujuan pada tugas dan pada hubungan lebih banyak menggunakan kuesioner. Dengan demikian, teori perilaku adalah teori kepemimpinan yang mengenali perilaku pemimpin efektif dan pemimpin tidak efektif.

c. Teori kontingensi

Berdasarkan teori ini, efektivitas kepemimpinan memerlukan pola atau ciri perilaku pemimpin. Jadi, definisi muncul dari masing-masing teori ini mengenai gaya kepemimpinan dan situasi, dimana dium-pamakan jika X merupakan konteks dan situasinya maka Y merupakan gaya kepemimpinan terbaik untuk dipilih/digunakan.

Konsep Teori Kepemimpinan Modern

Di negara berkembang, teori modern mengenai perubahan sosial seringkali dipandang dengan berjalan secara linear (bergerak dari tradisional ke modernisasi) dan evolusioner (bergerak lambat), padahal pada praktiknya terdapat beberapa teori seperti:

a. Teori kepemimpinan transformasional

Pada teori ini, produktivitas dari pekerja dapat distimulasi dan diberikan inspirasi oleh para pemimpin.

b. Teori kepemimpinan Kharismatik-visioner

Anggota suatu organisasi dapat dipengaruhi untuk berperilaku sesuai dengan apa yang dilakukan oleh para pemimpin kharismatik yang memiliki antusiasme dan percaya diri yang tinggi. Sehingga, situasi terkini dapat diperbaiki oleh pemimpin yang mampu merealisasikan visi masa depan atau dengan kata lain dapat dilakukan oleh pemimpin visioner.

c. Teori kepemimpinan tim

Berdasarkan teori ini, memfasilitasi proses dan menentukan batas tim adalah tugas dari pemimpin.

Teori klasik dan teori modern memiliki perbedaan, yakni:

- a. Pada teori klasik lebih mengutamakan keteraturan sedangkan teori modern lebih fleksibel.
- b. Pada teori klasik cenderung menetapkan gaya kepemimpinan menjadi dua yakni efektif dan tidak efektif sedangkan pada teori modern, kepemimpinan dapat ditetapkan melalui kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi dan inspirasi bagi anggotanya.
- c. Pada teori klasik lebih mengutamakan aspek yang mendasar yakni: sifat, perilaku, dan situasi sedangkan pada teori modern, kebutuhan dan kepentingan anggota kelompok adalah landasan utama.

Di Indonesia, sejarah kepemimpinan dalam analisa yang bersifat umum dapat diklasifikasikan berdasar beberapa fase perkembangan, yakni:

a. **Fase Masa Kolonial Belanda sampai tahun 1953 atau "fase mandor/klerek"**

Fase ini adalah "masa primadona administrasi" (*administratie*) dimana administrasi memegang peran penting. Penguasa kolonial Belanda yang cenderung otokratis memposisikan para pemimpin inlander/pribumi hanya pada tingkatan: mandor, klerek, koprak atau sersan, dan sebagainya. Dengan kata lain, para pemimpin hanya sampai pada aras operasional. Pemimpin aras operasional ini hanya memiliki peran "*middle administrator*" atau "supervisor kerja" bukanlah sebagai manajer/top leader. Top leader dipegang oleh kelompok kolonial yang meyakini bahwa mereka bahwa mereka lahir sebagai pemimpin.

b. **Fase tahun 1953 sampai tahun 1970 - 1980 atau "fase perkembangan administrasi dan manajemen"**

Pada fase ini ilmu administrasi menjadi sangat populer di Indonesia, dengan berdirinya banyak akademi-akademi administrasi dan kesekretariatan. Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam bidang pemerintahan, memegang peran penting dan utama dalam mencetak para pemimpin untuk bidang pemerintahan. Kebangkitan pada fase ditandai

juga dengan munculnya ilmu manajemen di Indonesia, dimulai dari lahirnya manajemen klasik, manajemen berdasar sasaran, manajemen performansi tinggi, manajemen perencanaan strategis, dan manajemen total kualitas (TQM/*Total Quality Management*).

Pada tataran ini, para pemimpin Indonesia walau masih terbatas pada kelompok elit telah mampu mengimplementasikan ilmu manajemen dengan berperan besar sebagai wirausahawan walaupun dalam jumlah yang sedikit. Ilmu manajemen sudah diterapkan pada bidang militer, pemerintahan, perbankan, bisnis, politik, pendidikan, dan sebagainya yang dilakukan secara khas pula yang menandakan dipraktikkannya manajemen secara umum.

c. Fase tahun 1980-2000 sampai dengan sekarang atau “fase kepemimpinan baru/kepemimpinan global”

Fase ini bermula dengan adanya gerakan yang menumbukan Ilmu Manajemen SDM yang berbeda dengan Personnel Management di era sebelumnya. Bidang studi kepemimpinan mulai menjamur dan berkembang pada masyarakat Indonesia, yang menyebar luas pada bidang umum sampai dengan bidang khusus, seperti: keagamaan (pendidikan teologi), perusahaan swasta, pendidikan umum, dan lain sebagainya. Perkembangan selanjutnya dapat dilihat dari banyak dilaksanakannya pendidikan serta pelatihan kepemimpinan (formal, nonformal dan informal) dalam segala bidang kerja. Hasilnya banyak bermunculan para pemimpin baru dalam segala bidang kehidupan yang menunjukkan bahwa Indonesia sedang berada dalam era baru, era global, dengan persaingan kepemimpinan yang cukup ketat yang terjadi pada semua level ditengah perubahan lingkungan yang kompleks.

Perkembangan Konsep Kepemimpinan di Dunia Digital

Saat ini diperlukan peningkatan kapabilitas yang lebih tinggi dikenakan pemahaman mengenai kepemimpinan dimasa lalu dinilai tidak memadai lagi. Era revolusi industri 4.0/Digital dan pengaruh global baik mikro maupun makro menyebabkan situasi bisnis semakin sulit dan kompleks untuk diprediksi apalagi perubahannya dapat terjadi dengan cepat. Para pemimpin dalam memasuki era digital harus dapat menguasai kemampuan yang merupakan tools kepemimpinan yang relevan dengan

kebutuhan dan tantangan dalam perusahaan yang disebut “soft skill 3 C”, yakni: *Complex problem solving*, *Critical thinking*, dan *Creativity (Balance Right & Left Brain function)* selain kompetensi-kompetensi soft skill lainnya. Di dunia digital terjadi beberapa pergeseran konsep kepemimpinan, dimana pada tahun 2020, kepemimpinan akan bercirikan memiliki kemampuan dalam: pemecahan masalah yang kompleks, berpikir kritis, kreativitas, manajemen SDM, koordinasi dengan orang lain, kecerdasan emosional, judgment dan pengambilan keputusan, memiliki orientasi pada layanan, negosiasi dan fleksibilitas kognitif.

Menurut Eric Mary, Country Manager dari Robert Walters Indonesia, untuk dapat sukses dalam memimpin generasi yang berbeda di tempat kerja terdapat kriteria-kriteria baru yang wajib ada pada diri para pemimpin di era ini, yakni: (Mary 2019)

- a. Kemampuan dalam berkomunikasi
- b. Berpikiran terbuka
- c. Tanggap terhadap perubahan
- d. Berani mengambil risiko
- e. Mengoptimalkan energi diri sendiri
- f. Memperoleh dan memberikan energi pada pemimpin lainnya
- g. Memberikan energi pada keseluruhan organisasi
- h. Mengelola konflik antargenerasi di tempat kerja

Oleh karena itu, riset lanjutan perlu meneliti dampak penerapan kepemimpinan pada Era revolusi industri 4.0/Digital untuk perusahaan bisnis/organisasi yang melakukan transformasi digital.

I. PEMBAHASAN MATERI / DISKUSI

Perkembangan kepemimpinan dan perilaku organisasi saat ini memasuki tantangan dan peluang yakni: menyingkapi arus globalisasi, tantangan pengelolaan keberagaman tenaga kerja, tuntutan peningkatan kualitas dan produktivitas, menyikapi kelangkaan tenaga kerja, peningkatan layanan pelanggan, peningkatan ketrampilan personal, memberdayakan orang, menyikapi “kesementaraan”, merangsang inovasi dan perubahan, membantu karyawan menyeimbangkan konflik pekerjaan/kehidupan, meningkatkan perilaku etis, dan lain sebagainya. Untuk bisa bertahan hadapi tantangan dan krisis yang tidak terduga, organisasi harus

memiliki strategi baru. Strategi baru tersebut adalah tentang beradaptasi secara konstan, untuk berubah dalam lanskap yang terus berubah.

Menurut Dewan Pengawas BPJS Ketenagakerjaan Muhammad Aditya Warman, MBA. mengatakan bahwa industri 4.0 tidak hanya semakin mengefektifkan teknologi yang ada, akan tetapi pada saat yang sama juga mengevolusi para pekerja. Jadi, perspektif, sistem berpikir, dan koneksi, masing-masing akan berubah seiring tuntutan industri 4.0 yang ada. Oleh karena itu, dua point yakni: inovasi dan kelincahan (*Agile*) merupakan dua point utama yang penting supaya dapat bertahan di industri 4.0. Kelincahan bias dilihat atau diukur dari seberapa besar kemampuan SDM melakukan multitasking/tugas ganda. *Connectability* pun juga diperlukan dalam disrupsi di era 4.0, dengan 5 aspek penting didalamnya, yaitu: *highly respect* (sangat menghormati), *maximum influence* (pengaruh maksimal), *authentic emotion to display* (emosi otentik untuk ditampilkan), *declaring our concerns openly* (menyatakan keprihatinan/ empati secara terbuka), dan juga *listening skills* (kemampuan mendengar dengan baik). *Connectability* dimulai dengan menjadi seseorang yang menjunjung tinggi rasa hormat pada sesama dengan selalu mengucapkan kata terimakasih, kata tolong, dan kata maaf sampai menjadi orang yang memiliki kemampuan mendengarkan dengan baik (Permana, 2019).

Berkembangnya *Internet of Things* yang memadukan teknologi otomatisasi dengan teknologi *cyber* merupakan tanda dari era revolusi industri 4.0. Tren otomatisasi dan pertukaran data sudah masuk pada perusahaan manufaktur industri 4.0., yang meliputi: sistem *cyber-fisik*, *internet of things* (IoT), *cloud computing*, dan *cognitive computing*. Berbagai bidang kehidupan manusia, antara lain: ekonomi, dunia kerja, bahkan gaya hidup manusia itu sendiri telah diubah oleh tren ini. Jadi singkatnya, teknologi cerdas tersebut terhubung dengan berbagai bidang kehidupan manusia merupakan dua hal yang ditanamkan oleh revolusi industri 4.0. Kepemimpinan dan perilaku organisasi bertransformasi menuju ke *AGILE* (*Autonetics General Information Learning Equipment*). *AGILE* ini dipopulerkan pertama kali oleh komunitas IT. Berbagai *tools* dan *methodology* telah banyak berkembang saat ini untuk menjadi organisasi yang *AGILE*. *AGILE* lebih menitikberatkan pada proses kerja, teknologi, dan cara mengorganisasi peran atau role. Disisi lain *tools* dan metode tidak akan

memberikan hasil tuntas menuju organisasi *AGILE* tanpa adanya perubahan mindset pada diri para pemimpin organisasi terlebih dulu. *Tools*, metodologi dan proses tidak cukup untuk merubah mindset, karena itu diperlukan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah kumpulan mindset para pemimpin yang umumnya akan menjadi batu sandungan menuju organisasi *AGILE*. Organisasi-organisasi yang *Agile* (lincah) memiliki kemampuan untuk secara cepat mengadaptasi taktik dan beroperasi melalui rantai operasi untuk dapat berespon dan/atau beradaptasi atas perubahan serta tantangan yang dihadapi dilingkungannya (Gligor and Holcomb 2013). Organisasi yang *agile* (lincah) adalah organisasi yang fleksibel dan menikmati kecepatan dalam menghadapi kondisi perubahan pasar (Hórmózi 2001), 2001; (Yusuf et al. 2004). Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang *agile* adalah suatu organisasi yang memiliki kemampuan untuk secara cepat beradaptasi dengan perubahan, yang disesuaikan dengan tuntutan lingkungan.

Organisasi yang bersifat *AGILE* adalah organisasi yang memahami pasar, dapat mengambil keputusan dan menghasilkan produk-produk baru dengan cepat, memiliki kemampuan mengalokasikan sumber daya dengan tepat dan kuat dalam menjaga *team building* ketika harus bekerja dalam kondisi tekanan dan guncangan akibat perubahan. Perlahan namun pasti, banyak perusahaan besar dan bahkan penguasa pasar akan menjadi lemah dikarenakan kebesaran mereka justru membebani dan menghalangi untuk mengembangkan kemampuan menjadi organisasi *AGILE*. Dalam melakukan transformasi diperlukan serangkaian perubahan-perubahan dan langkahnya tertata/sistematis. Transformasi itu sendiri merupakan perubahan yang terjadi diakar perspektif mindset pada diri para pemimpin organisasi. Pola perilaku organisasi dan pimpinan yang open minded, tidak hierarkis, memiliki kemampuan belajar dan menyesuaikan diri dengan cepat, dan filosofis yang bersifat inklusif (tidak separatis dan segregatif). Para pemimpin tersebut akan nyaman dengan ketidakpastian dan menghadapi risiko menjadi sebuah peluang.

Pembahasan menjadi menarik bagaimana perilaku organisasi dan kepemimpinan berproses dalam bertransformasi menuju organisasi yang *AGILE*, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk transformasi tersebut, dan efek terukur dari organisasi yang telah dinyatakan *AGILE* tersebut. Oleh

karena itu, diperlukan riset lanjutan untuk kepemimpinan dan perilaku organisasi yang *AGILE*.

J. KESIMPULAN

Kepemimpinan dan perilaku organisasi saling terkait dan menentukan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Apalagi ditengah proses transformasi digital saat ini. Hal ini berarti konsep dan perkembangan perilaku organisasi dan kepemimpinan berada di zaman/era digital. Transformasi digital sudah menjadi keharusan bagi setiap organisasi, khususnya yang tidak terlahir sebagai digital native (pengadopsi teknologi digital). Perusahaan-perusahaan konvensional yang tidak melakukan transformasi digital akan ketinggalan zaman dan tergilas oleh kompetitor. Perubahan lingkungan organisasi yang saat ini dihadapi menuntut penyesuaian pada penerapan pola kepemimpinan dan perilaku organisasi. Transformasi digital membutuhkan *human capital* yang mempunyai digital mindset yakni sikap dan perilaku yang memiliki orientasi pada pemanfaatan teknologi digital dalam melakukan berbagai aktivitasnya. Organisasi yang tidak memiliki pola pikir digital akan sulit bagi organisasi untuk memasuki, mengikuti, dan membentuk organisasi digital. Oleh karena itu, organisasi harus menerapkan manajemen perubahan dan selalu siap dengan perubahan. Kecepatan perubahan perilaku organisasi dan kepemimpinan dalam menghadapi tantangan transformasi digital dan globalisasi saat ini pada tiap perusahaan/organisasi terkait pada kombinasi kepemimpinan manajemen dan partisipasi karyawan.

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.
- Toha, 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 bagaimana kepemimpinan organisasi dalam menyelenggarakan kegiatan organisasi.

Terkait organisasi, sejarahnya sendiri belum di ketahui secara pasti kapan terbentuknya organisasi. Suatu 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

definisi organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sejalan dengan definisi di atas, pendapat lain dari David Cherrington (1989) memberikan definisi organisasi yang kurang lebih sama sebagai berikut. Organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur dan yang didirikan oleh manusia serta beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu set tujuan tertentu.

Dari berbagai hal penting dalam pengertian definisi dari berbagai pendapat ahli di atas, bahwa yang dapat dipahami dari pengertian organisasi ini, dalam sebuah organisasi terkait dengan adanya kebutuhan untuk melakukan pembagian kerja diantara anggotanya dan kemudian melakukan koordinasi diantara berbagai departemen, unit kerja, atau kelompok-kelompok yang berbeda-beda. Bagaimana pekerjaan dibagi-bagi kemudian dikoordinasi kemudian merupakan upaya untuk membangun struktur organisasi.

Suatu organisasi dalam perkembangannya akan mengalami masa dimana organisasi itu mencapai kematangan dan ada pula masa dimana organisasi itu mengalami kemunduran. Untuk hal seperti itu diperlukan suatu strategi dimana organisasi dapat diadaptasikan berdasarkan kondisi-kondisi tertentu. Struktur dan desain organisasi sangat berguna untuk mengatasi kemunduran dalam sebuah organisasi yang mana organisasi tidak dapat lagi menjalankan tujuan sesuai dengan yang ditentukan. Kekuatan dalam sebuah organisasi ialah dimana peran dari anggota organisasi dalam membentuk struktur maupun desain dalam organisasi. Maka dari itu, sangat penting mengetahui dan mengerti bagaimana struktur dan desain organisasi secara baik yang mampu digunakan dalam membangun organisasi. Organisasi yang baik ialah organisasi dengan struktur maupun desain organisasi yang baik.

Dalam sebuah organisasi seperti yang dikemukakan di atas, bahwa ada banyak sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi. Setiap manusia memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda, hal tersebut menjadi sebab adanya tujuan dalam organisasi, dengan menyatukan kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda untuk menjadi kepentingan

dan tujuan yang sama. Tujuan organisasi berpengaruh dalam mengembangkan organisasi baik dalam perekrutan anggota, dan pencapaian apa yang ingin dilakukan dalam berjalannya organisasi tersebut.

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi yang paling dasar dalam manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengorganisasian ini berkaitan erat dengan pengelompokan kegiatan, pengaturan orang maupun sumber daya lainnya dan mendelega-sikannya kepada individu atau unit tertentu untuk menjalankannya. Sehingga diperlukan penyusunan struktur organisasi yang dapat mem-perjelas fungsi setiap bagian dan sifat hubungan antara bagian-bagian tersebut. Hal ini memiliki tujuan untuk dapat berlangsungnya kegiatan organisasi yang efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dalam penyusunan struktur organisasi, ini merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan atau suatu lembaga, baik yang berskala kecil maupun besar. Struktur organisasi dalam sebuah perusahaan biasanya digambarkan dalam bentuk bagan atau *organization chart*. Yaitu suatu diagram yang menggambarkan pengaturan posisi pekerjaan dalam perusahaan yang juga termasuk garis komunikasi dan wewenang. Namun pengaruh dalam sebuah organisasi bukan hanya ada di dalam organisasi itu sendiri, tetapi juga ada pengaruh dari luar yang mempengaruhi sebuah organisasi. Hal ini dapat dilihat dari lingkungan sebuah organisasi terbentuk dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan-kekuatan ini biasanya meliputi pemasok, pelanggan, pesaing, badan peraturan pemerintah, kelompok-kelompok tekanan publik, dan sebagainya.

Struktur organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya karena lingkungan selalu berubah sesuai dengan perkembangan zaman, apalagi saat ini memasuki era digitalisasi. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis tidak banyak kekuatan di lingkungan mereka yang berubah. Misalnya, tidak muncul pesaing baru, tidak ada terobosan teknologi baru oleh pesaing saat ini, atau tidak banyak aktivitas dari kelompok-kelompok tekanan publik yang mungkin memengaruhi organisasi. Organisasi-organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis dengan adanya peraturan pemerintah cepat berubah dan

memengaruhi bisnis mereka, pesaing baru, kesulitan dalam mendapatkan bahan baku, preferensi pelanggan yang terus berubah terhadap produk, dan sebagainya. Secara signifikan, lingkungan yang statis memberi lebih sedikit ketidakpastian bagi para manajer dibanding lingkungan yang dinamis. Karena ketidakpastian adalah sebuah ancaman bagi keefektifan sebuah organisasi, manajemen akan mencoba meminimalkannya. Salah satu cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah melalui penyesuaian struktur organisasi terutama dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

B. AZAS ORGANISASI

Asas organisasi memiliki peran yang sangat vital dalam manajemen sebagai dasar membantu melaksanakan fungsi pengorganisasian terutama dalam menyusun struktur organisasi dan dalam menjamin pelaksanaan kegiatan organisasi yang lancar, efektif dan efisien. Secara khusus bagi pegawai atau pejabat organisasi, asas-asas organisasi menjadi pegangan bekerja atau melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan penuh tanggungjawab sesuai dengan wewenang yang diberikan. Asas-asas organisasi merupakan berbagai pedoman yang sejauh mungkin hendaknya dilaksanakan agar diperoleh struktur organisasi yang baik dan aktivitas organisasi dapat berjalan lancar.

Istilah lain dari asas-asas organisasi adalah prinsip-prinsip organisasi atau *principle of organization*, dimana hendry fayol (1985) menyatakan istilah tersebut dengan *principle of management* yang sebenarnya isinya sama dengan *principle organization*. Asas atau prinsip dapat diartikan sebagai suatu pernyataan atau ketentuan yang bersifat mendasar yang dapat dijadikan pedoman dalam bertindak melaksanakan aktivitas – aktivitas sesuatu organisasi. Jadi asas atau prinsip organisasi dapat dijadikan sebagai pedoman dalam proses keorganisasian.

1. Azas Tujuan Organisasi (*Principle of organizational objectives*)

Tujuan organisasi harus jelas dan rasional, apakah organisasi yang bersangkutan bertujuan untuk mendapatkan laba ataukah untuk memberikan pelayanan. Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi.

2. Asas Kesatuan Tujuan (*Principle of unity of objective*)

Suatu organisasi harus ada kesatuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi tidak akan bisa mencapai tujuan apabila tidak memiliki kesatuan tujuan.

3. Azas Kesatuan Perintah (*Principle of unity of command*)

Setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, namun seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.

4. Asas Rentang Kendali (*Principle of the span of Management*)

Seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu misalnya 3 sampai 9 orang. Jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manajer bersangkutan.

5. Asas Pendelegasian wewenang (*Principle of delegation of authority*)

Hendaknya pendelegasian wewenang dari seorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif sehingga seorang manajer mengetahui wewenangnya.

6. Azas Keseimbangan Wewenang Dan Tanggung Jawab (*Principle of parity of authority and responsibility*)

Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul harus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri ataupun sebaliknya.

7. Azas Tanggung Jawab (*Principle of responsibility*)

Pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (line authority) dan pelimpahan wewenang. Dengan kata lain, seseorang hanya akan bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.

8. Azas Pembagian Kerja (*Principle of departmentation*)

Pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama kedalam satu unit kerja hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

9. Azas Penempatan Personalia (*Principle of personnel placement*)

Penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian dan keterampilannya (*the right man, in the right job*) : *mismatchment* penempatan harus dihindarkan. Efektivitas organisasi yang optimal memerlukan penempatan karyawan yang tepat. Untuk itu harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman atas *job specification* dari jabatan yang akan diisinya.

10. Azas Jenjang Berangkai (*Principle of scalar chain*)

Saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertical yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek, jelas dan menempuh jarak terpendeknya. Hal ini penting, karena dasar organisasi yang fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas kebawah.

11. Azas Efsiensi (*Principle of efficiency*)

Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.

12. Azas Kestinambungan (*Principle of continuity*)

Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjalin kelangsungan hidupnya dalam mencapai tujuan organisasi dan kehidupan anggotanya.

13. Azas Koordinasi (*Principle of coordination*)

Merupakan rangkaian dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah pada sasaran yang ingin dicapai.

C. STRUKTUR ORGANISASI

Secara umum struktur organisasi merupakan sebuah susunan berbagai komponen atau unit kerja dalam sebuah organisasi yang terdapat pada masyarakat. Pasalnya dengan adanya struktur organisasi ini kita bisa melihat pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan yang bisa dikoordinasikan dengan baik. Tidak hanya itu, dengan adanya struktur organisasi tersebut kita bisa mengetahui beberapa spesialisasi dari sebuah pekerjaan, saluran perintha dan penyampaian laporan. Berdasar pendapat Robbins (2007) yang mendefinisikan struktur organisasi sebagai pene-ntuan bagaimana pekerjaan dibagi-dibagi dan dikelompokkan secara formal.

Sedangkan organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai serangkaian tujuan bersama.

Dalam struktur organisasi perusahaan atau lembaga dapat diartikan sebagai sebuah garis yang bertingkat (hierarki), yang berisi komponen-komponen penyusun perusahaan atau lembaga. Struktur tersebut akan menggambarkan kedudukan, fungsi, hak dan kewajiban dari masing-masing posisi yang ada dalam lingkup perusahaan atau lembaga secara jelas. Hal ini bertujuan agar setiap komponen dalam perusahaan atau lembaga dapat berfungsi secara optimal, dan roda perusahaan atau lembaga akan senantiasa bergerak secara efektif dan efisien. Di dalam struktur perusahaan atau lembaga, terdapat beberapa personil atau bagian yang tergolong dalam jajaran inti atau yang biasa disebut dengan petinggi perusahaan atau lembaga. Yang terdiri dari dewan direksi, para manajer, dan kepala divisi atau departemen. Kemudian pada susunan dibawahnya terdapat staff dan para pekerja. Secara garis besar, struktur perusahaan atau lembaga meliputi 5 (lima) jenis struktur, yaitu:

1. Struktur Fungsional, yaitu susunan organisasi yang didasarkan pada fungsi setiap komponen. Dalam sebuah perusahaan atau lembaga, setidaknya terdapat 5 bagian utama yaitu divisi produksi, divisi pemasaran, divisi personalia, divisi pembelanjaan, dan divisi umum.
2. Struktur Usaha, yaitu susunan organisasi pada sebuah perusahaan atau lembaga yang didasari oleh adanya usaha pengembangan produk serta riset-riset usaha, sehingga komponen perusahaan atau lembaga akan menjadi lebih luas.
3. Struktur Matriks, yaitu susunan organisasi yang dibentuk untuk mengerjakan berbagai *project* yang sedang dikembangkan oleh perusahaan atau lembaga. Struktur ini dikepalai oleh direktur utama, dan di bawahnya terdapat manajer proyek yang bertugas dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan *project* tertentu.
4. Struktur Proyek, yaitu struktur yang dibentuk hanya untuk mengerjakan suatu proyek kerja pada sebuah perusahaan atau lembaga dan akan ditiadakan ketika proyek tersebut telah berhasil diselesaikan.
5. Struktur Tim Kerja, yaitu sebuah struktur yang dibuat sewaktu-waktu atau temporal, demi menangani sebuah proyek yang sifatnya tidak

terduga atau dadakan. Biasanya, tim ini disusun oleh personil yang andal, yang dijamin mampu menyelesaikan proyek dengan cepat dan baik.

Adapun fungsi atau kegunaan dari struktur dalam sebuah lembaga terkait dalam pengelolaan manajemen adalah sebagai berikut:

1. Dapat menjelaskan tanggung jawab setiap anggota organisasi atau perusahaan. Setiap anggota suatu organisasi atau perusahaan tentunya harus bertanggung jawab kepada pimpinannya atau kepada atasannya yang telah memberikan kewenangan, karena pelaksanaan atau implementasi kewenangan tersebut yang perlu dipertanggungjawabkan.
2. Dapat menjelaskan kedudukan setiap anggota organisasi atau perusahaan. Kejelasan mengenai kedudukan disini artinya setiap anggota atau seseorang yang ada di dalam struktur organisasi sebenarnya dapat mempermudah dalam melakukan koordinasi dan hubungan. Karena adanya keterkaitan penyelesaian mengenai suatu fungsi yang telah dipercayakan kepada seseorang atau anggota.
3. Kejelasan mengenai jalur hubungan dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab setiap karyawan di dalam perusahaan atau organisasi. Sehingga dalam jalur penyelesaian suatu pekerjaan akan semakin efektif dan dapat saling memberikan keuntungan.
4. Kejelasan uraian tugas, yang akan sangat membantu pihak atasan maupun pimpinan untuk dapat melakukan pengawasan dan pengendalian. Selain itu, bagi bawahan juga dapat lebih berkon-sentrasi dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan karena uraian yang jelas.
5. Terkait keberadaan struktur perusahaan atau organisasi memiliki peran dalam memperjelas pembagian tugas untuk masing-masing pemegang jabatan. Rincian pembagian tugas dalam perusahaan tentu saja merupakan hal yang wajib dipahami oleh tim HRD. Hal ini menyangkut fungsi HR sebagai jembatan informasi antara perusahaan dengan seluruh karyawan. Dengan mengetahui pembagian tugas untuk setiap jabatan, itu artinya yang menjabat sebagai tim HR telah mengetahui

seperti apa alur penyampaian informasi yang ideal dalam perusahaan tersebut.

Struktur organisasi juga merupakan salah satu hal penting yang menjadi dasar dalam perhitungan gaji dan pemberian fasilitas karyawan sesuai jabatannya. Semakin tinggi jabatan dalam struktur perusahaan atau organisasi, tentu saja tugas dan wewenangnya akan semakin berat. Dengan kata lain, karyawan yang menduduki manajemen puncak tentu saja akan mendapatkan gaji yang lebih besar daripada karyawan atau staf biasa. Selain itu, struktur perusahaan atau organisasi juga harus dipahami oleh setiap tim HR agar dapat memudahkan dalam proses rekrutmen karyawan baru. Pengetahuan mendasar tentang struktur perusahaan atau organisasi akan membuat tim HR lebih selektif saat melakukan proses perekrutan karyawan baru. Struktur tersebut dapat membantu tim HR dalam memahami kriteria karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaannya.

D. DESAIN ORGANISASI

Dalam mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien dibutuhkan desain organisasi yang tepat. Hal ini sebagai upaya dalam menentukan strategi yang tepat yang akan diambil sebuah organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pada pengertian struktur organisasi yang merupakan suatu susunan dari berbagai macam komponen atau unit kerja dalam sebuah organisasi. Dalam struktur organisasi terdapat pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan berbeda yang telah dikoordinasikan dan juga terdapat adanya berbagai spesialisasi dari sebuah pekerjaan, saluran perintah ataupun penyampaian laporan hal ini merupakan desain organisasi. Dalam konteks desain organisasi, menurut Ivancevich (2008) mendefinisikan desain organisasi sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi.

Dalam sebuah struktur organisasi, struktur ini merupakan suatu susunan ataupun hubungan antar komponen berbagai bagian dan posisi

dalam sebuah organisasi atau perusahaan, komponen-komponen yang terdapat dalam suatu organisasi memiliki ketergantungan satu dengan lainnya karena merupakan sebuah sistem. Sehingga struktur ini merupakan desain organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat Griffin (2004) yang mengemukakan design organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total. Sehingga apabila terdapat sebuah komponen yang baik atau sebaliknya maka akan berpengaruh kepada komponen yang lainnya dan tentu saja akan mempengaruhi organisasi tersebut.

1. Desain Organisasi Umum

a. Struktur sederhana

Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang memiliki ciri dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan sama. Kekuatan dari struktur ini adalah kesederhanaannya yang tercermin dalam kecepatan, kefleksibelan, keterjangkauan dalam pengelolaan, dan kejelasan akuntabilitas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit untuk dijalankan di mana pun selain di organisasi kecil karena struktur sederhana menjadi tidak memadai tatkala sebuah organisasi berkembang karena forma-lisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan kelebihan beban (*overload*) di puncak.

b. Birokrasi

Birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal. Tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Kekuatan utama birokrasi ada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien. Sedangkan kelemahannya adalah dengan spesialisasi yang diciptakan bisa menimbulkan konflik-konflik sub-unit, karena tujuan-tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi. Kelemahan besar lainnya adalah ketika

ada kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi karena birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

c. Struktur Matriks

Struktur Matriks adalah sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Struktur matriks dapat ditemukan di agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium penelitian dan pengembangan, perusahaan konstruksi, rumah sakit, lembaga-lembaga pemerintah, universitas, perusahaan konsultan manajemen, dan perusahaan hiburan. Pada hakikatnya, struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional terletak misalnya, pada penyatuan para spesialis, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan dengan memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus untuk keseluruhan produk. Kelemahan terbesarnya adalah sulitnya mengoordinasi tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka rampung tepat waktu dan sesuai anggaran.

Departementalisasi produk, di lain pihak memiliki keuntungan dan kerugian yang berlawanan. Departementalisasi ini memudahkan koordinasi di antara para spesialis untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan memenuhi target anggaran. Lebih jauh, departementalisasi ini memberikan tanggung jawab yang jelas atas semua kegiatan yang terkait dengan sebuah produk, tetapi dengan duplikasi biaya dan kegiatan. Matriks berupaya menarik kekuatan tersebut dengan menghindarkan kelemahan-kelemahan mereka. Karakteristik struktural paling nyata dari matriks adalah bahwa ia mematahkan konsep kesatuan komando sehingga karyawan dalam struktur matriks memiliki dua atasan manajer departemen fungsional dan manajer produk. Karena itulah matriks memiliki rantai komando ganda.

2. Desain Struktur Organisasi Modern

a. Struktur tim

Struktur tim adalah pemanfaatan tim sebagai perangkat sentral untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kerja. Karakteristik utama struktur tim adalah bahwa struktur ini meniadakan kendala-kendala departemental dan mendesentralisasi pengambilan keputusan ke tingkat tim kerja. Struktur tim juga mendorong karyawan untuk menjadi generalis sekaligus spesialis.

b. Organisasi virtual

Organisasi virtual adalah organisasi inti kecil yang menyubkontrakkan fungsi-fungsi utama bisnis secara detail.

c. Organisasi Nirbatas

Organisasi nirbatas adalah sebuah organisasi yang berusaha menghapuskan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan.

3. Model Desain Struktur Organisasi

Ada empat model ekstrem dari desain organisasi diantaranya sebagai berikut :

a. Model mekanistik

Sebuah struktur yang dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi.

b. Model organik

Sebuah struktur yang rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan mengandalkan pengambilan keputusan secara partisipatif.

c. Model Piramid

Model ini di buat persis sebuah piramida.

d. Model Horizontal

Model ini dibuat dengan menarik garis lurus secara horizontal dengan pembagian fungsional masing-masing bersama tugasnya masing-masing.

E. RANGKUMAN

Organisasi dalam perkembangannya akan mengalami masa dimana organisasi itu mencapai kematangan dan ada pula masa dimana organisasi itu mengalami kemunduran. Struktur dan desain organisasi sangat berguna untuk mengatasi kemunduran dalam sebuah organisasi yang mana organisasi tidak dapat lagi menjalankan tujuan sesuai dengan yang ditentukan. Kekuatan dalam sebuah organisasi ialah dimana peran dari anggota organisasi dalam membentuk struktur maupun desain dalam organisasi. Secara umum struktur organisasi merupakan sebuah susunan berbagai komponen atau unit kerja dalam sebuah organisasi yang terdapat pada masyarakat. Pasalnya dengan adanya struktur organisasi ini kita bisa melihat pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan yang bisa dikoordinasikan dengan baik. Dalam konteks desain organisasi terkait proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi.

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.

Kemampuan tertentu dari seorang pemimpin dapat melambangkan apakah dia termasuk pada kategori 'pemimpin yang berkarakter', adapun kemampuan tersebut adalah: a) baik dalam krisis, dengan mengarahkan, memimpin dengan memberi contoh dan mengelola sumber daya; b) mengambil keputusan yang efektif, jika perlu di bawah tekanan; c) bertindak konsisten dengan pandangan atau tujuan yang dinyatakan; d) menikmati kredibilitas bersama dengan 'pengikut'; e) siap membela 'pengikut' dan bertanggung jawab atas tindakan mereka; f) secara efektif menyampaikan visi dan tujuan terkait. Ini berbeda dari membangun ideologi, yang diupayakan tidak peduli apa konsekuensinya; g) mengkomunikasikan visi secara efektif dengan cara sederhana untuk membangun citra yang menarik bagi 'pengikut'; h) memiliki kemampuan untuk mengambil ikhtisar masalah, untuk dapat membedakan apa yang penting dan apa yang tidak; i) memiliki keterampilan komunikasi persuasif yang baik; j) memiliki kharisma - lebih merupakan sifat kepribadian daripada kemampuan, namun demikian sumber kekuatan untuk mempengaruhi yang efektif; dan yang terakhir k) mampu menghasilkan kesuksesan (Moyles, 2006; Mabey & Lees, 2007). Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan itu sebenarnya "*innate*" dan tidak dibuat-buat. Hal inilah yang telah menyebabkan banyak penelitian yang berusaha mengidentifikasikan bagaimana sifat-sifat dari sebuah kepemimpinan yang diperlukan. Namun, upaya untuk mengidentifikasi kepribadian umum atau karakteristik fisik dan mental dari pemimpin yang 'baik' atau 'sukses' tidak banyak berhasil.

B. KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

Konsep kepemimpinan dan manajemen belum sepenuhnya dieksplorasi dalam istilah awal. Bahkan, pada tahun-tahun awal masih memiliki masalah dengan apa yang disebut pemimpin/manajer. Sebagai contoh di sekolah, orang yang memegang kendali dengan mudah dapat kita sebut "kepala sekolah", tetapi dapat dikatakan bahwa istilah ini tidak cukup untuk menggambarkan dan mendefinisikan peran yang dilakukan olehnya. Beberapa peneliti dan penulis telah melakukan tinjauan mendalam terhadap literatur kepemimpinan dan mengidentifikasi kurangnya penelitian tentang itu, meskipun terdapat potensi tinggi untuk kegiatan kepemimpinan di lapangan. Mereka menyimpulkan bahwa ada kebutuhan

yang jelas yaitu mengidentifikasi bagaimana praktik kepemimpinan yang efektif dalam hal proses, hasil dan luaran dan juga panggilan untuk melakukan studi berbasis teoritis yang memungkinkan model dan karakteristik yang berbeda untuk diuji secara empiris, menganggap ini sudah lama tertunda. Mereka juga menyoroti kurangnya pelatihan kepemimpinan yang serius dan berdampak sehingga banyak pemimpin yang masih muda yang belum siap melakukan peranan mereka sebagai pimpinan.

Kepemimpinan mencakup sejumlah konsep lain yaitu pemimpin harus menjadi 'pemimpin pembelajaran' pertama dan terutama, yang melibatkan semua hal berikut: memahami pembelajaran, pemikiran kritis, pemahaman kontekstual, ketajaman politik, pemahaman emosional, membuat koneksi dan pemikiran masa depan (Fink, 2005; Tyas & Naibaho, 2018). Kepemimpinan merupakan hal yang sangat pribadi, dan pandangan seseorang tentang kepemimpinan mencerminkan 'siapa Dia', 'apa Dia' dan 'dimana Dia' berada. Pendapat lain mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan seperangkat perilaku spesifik, bukan menciptakan lingkungan dimana orang termotivasi untuk menghasilkan dan bergerak sesuai dengan arahan pimpinan. "Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses membangun dan memelihara rasa visi, budaya, dan hubungan antar pribadi" (Nienaber, 2010). Dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan orang yang menggunakan kekuasaan, wewenang dan pengaruh atas suatu kelompok dan keberterimaannya di kelompok tersebut. Peran pemimpin adalah untuk memanfaatkan, fokus, membebaskan, memberdayakan, dan menyelaraskan kepemimpinan menuju tujuan bersama. Kepemimpinan sering digambarkan dalam hal hubungan yang dibangun oleh pemimpin dan anggota tim. Kualitas hubungan cenderung dievaluasi dari segi atribut seperti empati, kehangatan, rasa hormat dan keaslian.

Dalam hal ini, sangat jelas bahwa dalam menggambarkan dan mende-finisikan peranan dan tanggung jawab dari pemimpin sudah kurang menarik dibicarakan, melainkan belakangan, kajian-kajian lebih banyak diarahkan pada "kepemimpinan" organisasi dibandingkan dengan "pemi-mpin" itu sendiri (Nadeak, 2016; Bennett et al. 2003; Nadeak et al, 2019). Lebih lanjut Bennet mengatakan *"Whilst leadership theory reflects significant diversity and richness, it also appears to be something of an elusive concept and a*

deeply complex subject. As also suggest, 'leadership is a contested concept'. Some writers have identified skills such as establishing the culture of the organization, empowering others, articulating vision and exhibiting strategic thinking, whilst yet others view leadership as much more difficult to pin down to such specifics" (Bennett et al. 2003).

Terminologi "managemen" tidak lebih kompleks dibandingkan dengan terminologi "kepemimpinan", meskipun beberapa penulis menyarankan bahwa perilaku "managemen" lebih memungkinkan untuk diteliti. Sebagaimana dikatakan oleh Crawford (2003) bahwa *"management brings order and consistency to key dimensions of an organisation. Leadership is about coping with change . . . educational management and effective leadership are symbiotic"*. Lebih lanjut dia mengatakan *"Understanding the importance of the complementarity of the leadership and management functions helps us to understand why people with very different personalities can be equally effective"*. Dapat dikatakan bahwa managemen merupakan pencapaian efektifitas dari sebuah organisasi. Sementara O'Sullivan (2003) mengatakan bahwa *"management is a combination of theory and practice that is designed to ensure that the work of an organisation is developed, supported and guided by an individual or team so as to effectively meet the organisation's purposes"*. Pendapat ini didukung oleh pendapat Harris and Lambert (2003) yang mengatakan bahwa managemen *"is the co-ordination, support and monitoring of organisational activities"*. Sedangkan Mintzberg (2004) menyarankan bahwa *"management has to be everywhere. It has to flow with the activity"*. *Trying to incorporate all these ideas into ELMS was no mean feat. It can be seen that not only are both leadership and management complex concepts but there is major overlap in their contents as well.*

Setelah melihat konsep-konsep dasar ini dalam berbagai literatur kepemimpinan dan manajemen, yang tampak jelas adalah bahwa, secara umum, manajemen melibatkan kontrol, arah, penyelesaian masalah, perencanaan, pemantauan, sumber daya, negosiasi dan pelaksanaan, sedangkan kepemimpinan melibatkan wawasan, visi, kapasitas untuk berubah, kebijaksanaan, komitmen, penghubung dan keterampilan komunikasi (Silzer & Dowel, 2009; Connors, 2011). Pada ekstremnya, beberapa penulis tampaknya percaya bahwa manajemen (setidaknya

secara historis) tentang kontrol, sedangkan kepemimpinan lebih tentang demokrasi. Salah satu dari beberapa teori di awal mengenai kepemimpinan dan manajemen yang berbeda adalah teori Smith dan Langston (Lawler & Bilson, 2009). Mereka mendefinisikan manajer sebagai seseorang yang mengendalikan, melakukan, mengorganisasi, menerima praktik saat ini, mengelola, menindaklanjuti, mengoordinasi dan termotivasi oleh disiplin. Di sisi lain, mereka merasa bahwa seorang pemimpin mengilhami, berpikir, memotivasi, memulai perubahan, memiliki visi, menentukan, mengambil keputusan, menetapkan tujuan, menetapkan langkah, mengilhami loyalitas dan mandiri. Mereka melihat baik kepemimpinan dan manajemen sebagai elemen penting dalam menjalankan pengaturan awal tahun dan menawarkan penjelasan yang berguna. Lebih lanjut Smith dan Langston mengatakan bahwa (Moyles, 2006):

“Leadership and management complement each other. . . . Where they differ is with regard to change. Managers cope with the complexities and results of change while leaders inspire and initiate change. Both characteristics are important in the context of change within education, particularly at the pre-school stage, where the parent/client teacher/manager relationship is altering rapidly. In order for early years establishments to achieve the high standards expected of them they must attract people who are capable of motivating others towards attainable goals: in short they must inspire loyalty and act as a driving force. The same person, however, needs to establish procedures for staff and make a rational and balanced assessment of current situations; she or he needs to be able to plan, to organize, to forecast and to control so that visions are turned into reality. As well as being a leader and a manager, the same person needs to be an efficient administrator who checks the tasks, procedures and resources within the organization. The sort of person who can successfully lead others needs to combine all three elements – leader, manager, and administrator – no mean feat and a little like spinning plates! The leader initiates the ideas and puts them into practice. The manager keeps them going and organizes their progress. The administrator makes sure they are achievable”.

Ada tujuh langkah agar bisa menjadi pemimpin yang efektif: a) Menetapkan, menerapkan, dan mencapai standar akademik; b) Menjadi

sumber pengajaran; c) Menciptakan budaya sekolah dan iklim yang kondusif untuk pembelajaran (untuk semua orang); d) Komunikasikan visi dan misi sekolah; e) Menetapkan harapan tinggi; f) Mengembangkan kepemimpinan guru; dan g) Membangun dan mempertahankan hubungan positif dengan anak-anak, staf dan orang tua (Bush, 2008). Unsur administrasi tampaknya relatif unik untuk Smith dan Langston dan mungkin biasanya akan dimasukkan dalam peran manajemen dalam kepemimpinan yang lebih luas dan literatur manajemen. ‘Dalam definisi ini, tampaknya manajemen dan kepemimpinan tumpang tindih, tetapi kepemimpinan memiliki dimensi yang hampir spiritual, lebih memperhatikan kepercayaan dan nilai-nilai. Lebih lanjut, untuk mengetahui perbedaan antara pimpinan dan manager, bisa melihat tabel di bawah ini :

<i>Manager</i>	<i>Leader</i>
<p>a. <i>Plan: set objectives, forecast, analyse problems, make decisions, formulate policy</i></p> <p>b. <i>Organize: determine what activities are required to meet objectives, classify work, divide it up and assign it</i></p> <p>c. <i>Co-ordinate: inspire staff to contribute both individually and as a group to the organization’s objectives</i></p> <p>d. <i>Control: check performance against plans, develop people and maximize their potential to achieve agreed outcomes</i></p>	<p>a. <i>Give direction: find a way forward, communicate a clear direction, identify new goals, services and structures</i></p> <p>b. <i>Offer inspiration: have ideas and articulate thoughts that motivate others</i></p> <p>c. <i>Build teamwork: use teams as the most effective form of leadership, spending their time building and encouraging collaboration</i></p> <p>d. <i>Set an example: model what leaders do and how they do it</i></p> <p>e. <i>Gain acceptance: act in ways that engender acknowledgement of their leadership status in followers</i></p>

Sumber: Rodd (2006)

1. Kualitas Kepemimpinan

Berikut ini merupakan kriteria-kriteria dari kemepimpinan yang memiliki kualitas (Moyles, 2006; Kotter, 2013).

- a. *Be visionary*
- Seorang pemimpin harus mampu menawarkan arah dan tuntunan
 - Seorang pimpinan harus dapat menawarkan tujuan, struktur, dan dapat berkompromi.
- b. *Be responsible for, and thoughtful about, basic needs*
- Bertanggung jawab atas keselamatan dan kesejahteraan anak-anak (dalam keluarga)
 - Bertanggung jawab atas keselamatan dan kesejahteraan staf
 - Bertanggung jawab atas kebutuhan dasar pengaturan dan menciptakan budaya dan iklim kondusif untuk pembelajaran bagi semua orang
- c. *Be accountable*
- Memberikan layanan pengasuhan anak dan pendidikan yang berkualitas dan memastikan kualitas itu langkah-langkah jaminan ada di tempat
 - Memahami dan menerapkan prosedur disiplin yang tepat untuk anak-anak
 - Memahami dan menerapkan prosedur disipliner yang tepat untuk staf
 - Mampu menangani keluhan dan prosedur lain yang membutuhkan pemahaman, diplomasi dan kebijaksanaan
 - Bertanggung jawab kepada dan atas tindakan sendiri dan orang lain
- d. *Be a leader*
- Bersikap karismatik
 - Memiliki integritas dan keyakinan yang dibenarkan
 - Mampu melibatkan dan melibatkan orang lain dalam ide, inovasi, tujuan, dan visi, dan untuk berkompromi jika relevan
 - Perintah menghormati dan menawarkan rasa hormat
 - Mampu memotivasi dan membujuk staf
 - Bertekun dengan pemahaman dan mengembangkan peran kepemimpinan
- e. *Be flexible and Versatile*
- Melihat tahun-tahun awal kepemimpinan sebagai sesuatu yang dapat dipertukarkan, sebuah fenomena situasional

- Lihat perubahan sebagai kejadian positif dan jawablah dengan penuh percaya diri
 - Ambil risiko berdasarkan pemahaman yang jelas tentang situasi
- f. *Be knowledgeable and be an informational resource for the staff*
- Memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang perkembangan anak dan anak psikologi
 - Memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang berbagai kurikulum, baik yang luas maupun yang luas persyaratan nasional khusus
 - Memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang kebijakan dan inisiatif lokal terkait
 - Memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang perundang-undangan saat ini dan nasional inisiatif kebijakan.
- g. *Understand the importance of shared values*
- Mampu menghasilkan nilai bersama di antara staf dalam pengaturan
 - Pastikan bahwa baik staf maupun anak-anak tidak mengembangkan nilai-nilai negatif atau berbahaya atau sifat-sifat, seperti prasangka dan stereotip
 - Pastikan budaya, arah dan tujuan pengaturan dibangun ke dalam kerangka organisasinya
 - Pastikan bahwa semua anggota staf dan semua orang tua merasa dilibatkan dan dihargai.
- h. *Understand how to lead and manage change*
- Memiliki sikap positif untuk berubah dan berkompromi
 - Lebih proaktif daripada reaktif terhadap perubahan
 - Memiliki kebijaksanaan untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk perubahan dari dalam dan mengantisipasi permintaan untuk perubahan dari luar
 - Menerapkan perubahan yang relevan secara sensitif sambil melibatkan dan meyakinkan staf dan orang tua
 - Tahu bagaimana mendukung staf, orang tua dan anak-anak mengikuti perubahan
 - Waspadaai efek yang berubah, datang dari rumah atau pengaturan, dapat milik pada anak-anak
- i. *Ensure that all relevant people are empowered and enabled*
- Berdayakan dan aktifkan anak-anak

- Berdayakan dan aktifkan staf
- Berdayakan dan aktifkan orang tua serta pahami berbagai peran dan tanggung jawab mereka miliki terhadap anak mereka

j. Earn status and rank as a culture setter

- Tahu cara membuat etos yang sesuai untuk pengaturan
- Memahami budaya organisasi secara khusus dan universal
- Tanamkan dan tunjukkan esensi yang menentukan dari pengaturan
- Memastikan bahwa nilai dan etika diidentifikasi dan didefinisikan dalam pengaturan

2. Kemampuan Managerial

Berikut ini merupakan kriteria-kriteria dari kemampuan managerial seseorang yang memiliki kualitas (Moyles, 2006; Lunenburg, 2011).

a. Ensure effective human resource management and administration

- Menjadi organizer yang kompeten dan tahu bagaimana menugaskan staf, memastikan mereka cocok dengan tugas mereka
- Menjadi perekrut dan punggawa staf yang efektif, memastikan bahwa jumlah staf optimal
- Menjadi penilai staf yang efektif, mendorong, mendukung, tegas dan kritis jika diperlukan
- Menjadi motivator dan pendukung staf yang efektif, memberi mereka energi dan menanamkan karya mereka dengan makna dan nilai
- Memastikan bahwa staf memiliki peluang pengembangan profesional yang sesuai
- Memastikan hubungan kerja dan jaringan yang baik dengan staf dan di antara staf
- memastikan hubungan yang baik dengan orang tua dan masyarakat serta mendorong Staf melakukan hal yang sama
- Memastikan otoritas yang tepat dipertahankan sambil menawarkan pendekatan demokratis kepada orang lain
- memastikan staf merasa dilibatkan dan bertanggung jawab, mengoptimalkan kinerja dan kesejahteraan mereka
- Memastikan praktik yang baik diakui dan praktik yang buruk dimoderasi

b. *Ensure effective curriculum management*

- Memastikan perencanaan kurikulum yang efektif dan tepat
- Memastikan implementasi kurikulum yang efektif dan tepat
- Memastikan evaluasi kurikulum yang efektif dan tepat
- Mengelola dan memimpin perubahan kurikulum yang efektif dan tepat
- Mempromosikan rutinitas kurikulum harian yang konsisten dan sesuai untuk staf dan anak-anak

c. *Ensure effective interaction, involvement and intervention at setting level*

- Memahami hubungan antara orang tua dan staf sebagai salah satu kemitraan dan saling menguntungkan
- Memenuhi tanggung jawab mendukung pendidikan orang tua dan juga anak-anak
- Melakukan komunikasi dua arah yang baik untuk memastikan kesamaan pendekatan dan filosofi antara staf dan orang tua
- Mengenali dan memanfaatkan keahlian yang berbeda namun saling melengkapi dari staf dan orang tua yang terlatih secara berbeda
- Menghargai bahwa orang tua memiliki peran kunci dalam menentukan tingkat pengakuan profesional yang diterima oleh latar dan profesi tahun-tahun awal

d. *Ensure effective interaction, involvement and intervention at local level*

- Memahami hubungan anak dengan komunitas lokal dan, misalnya, jangkauan kelompok etnis dan bahasa
- Tetap mengikuti kebijakan lokal dan masalah terkait yang mungkin berdampak pada pengaturan dan / atau profesi
- Tahu bagaimana kancah politik beroperasi dan siapa yang terlibat di tingkat lokal
- Tingkatkan profil pengaturan dan / atau profesi dalam komunitas lokal
- Simpan dan katalog semua dokumen lokal / regional yang relevan di lokasi yang sesuai agar dapat diakses oleh orang lain
- Pasarkan pengaturan dan / atau profesi secara efektif ke masyarakat lokal

- e. *Ensure effective interaction, involvement and intervention at national and international level*
- Memahami hubungan anak dengan masyarakat nasional / internasional
 - Mengikuti kebijakan, penelitian, dan masalah terkait pemerintahan yang mungkin berdampak pada pengaturan dan / atau profesi
 - Tahu bagaimana kancah politik beroperasi dan siapa yang terlibat di tingkat nasional
 - Berusaha keras untuk meningkatkan profil pengaturan dan / atau profesi dalam komunitas nasional / internasional
 - Terus mengikuti penelitian nasional / internasional yang dapat menginformasikan praktik dan pemikiran
- f. *Ensure effective decision making*
- Memastikan pendelegasian tanggung jawab yang tepat untuk membuat keputusan
 - Mendelegasikan dengan tanggung jawab; memastikan bahwa orang yang didelegasikan tugas memahami parameter dan tanggung jawabnya
 - Membuat keputusan secara eksplisit dan inklusif jika memungkinkan sehingga orang lain memiliki kepercayaan terhadapnya
 - Membuat keputusan berdasarkan visi pengaturan, arah dan tujuannya
- g. *Ensure effective planning and strategy making*
- Menjadi ahli dalam perencanaan jangka pendek untuk mendukung kelancaran pengaturan setiap hari
 - Mahir dalam perencanaan jangka panjang untuk memastikan pemenuhan visi masa depan pengaturan
 - Memahami nilai perencanaan kurikulum dan mahir dalam melakukan ini untuk kepentingan anak-anak dan staf
 - Pastikan bahwa kurikulum memberikan kesinambungan antara rumah dan pengaturan dan antara pengaturan dan sekolah
- h. *Ensure effective implementation and monitoring of ideas*
- Memastikan bahwa rencana dilaksanakan secara efisien dan efektif
 - Memastikan bahwa penyimpangan dari rencana dipahami dengan baik dan keputusan dibuat eksplisit

- Memantau semua tindakan untuk memastikan bahwa perencanaan dan implementasi gagasan dianalisis dan dievaluasi
- Memahami persyaratan inspeksi dan masalah kepatuhan
- i. *Ensure effective operation of basic administrative procedures*
 - Memahami prosedur penerimaan dan pendaftaran anak-anak
 - Memahami kebutuhan, dan implementasi, catatan anak-anak dan staf yang tepat
 - Memahami cara membuat anggaran secara efektif dan menghargai pentingnya mengamankan pendanaan, perencanaan keuangan, dan akuntansi yang transparan
- j. *Ensure effective physical resource management and administration*
 - Memastikan akuisisi dan pemanfaatan sumber daya secara efektif
 - Memiliki pengetahuan tentang strategi untuk sumber daya yang sistematis dan menerapkannya
 - Memastikan manajemen keuangan yang efektif
 - Gunakan anggaran secara tepat untuk menyediakan secara optimal bagi anak-anak, staf, dan orang tua
 - Bertanggung jawab atas lingkungan fisik
 - Memiliki minat khusus dalam lingkungan belajar dan mengajar dan memastikan konsensus di antara semua yang terlibat
 - Memastikan lingkungan belajar dan kerja yang aman dan sehat

C. KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN SEKOLAH

Kepemimpinan sebagai energi dan misi moral dengan sendirinya dianggap sebagai bagian dari persyaratan manajemen. Pemimpin yang berwibawa jelas membantu proses kontrol dan dalam cara ini konsep-konsep kepemimpinan dan manajemen dalam praktiknya terkait. Manajemen, sebagai penguasaan kontrol sosial di sekolah, memerlukan beberapa bentuk rencana organisasi dan mode operasi pedagogik, di samping kekuatan moral kepemimpinan (Ham et al, 2011; Shin et al, 2015). Manajemen murid dan manajemen pembelajaran mensyaratkan penciptaan rezim pedagogis tertentu. Kepala sekolah yang dianggap sebagai manajer yang baik pada saat ini adalah orang yang melakukan pengawasan ketat dan kontrol baik guru dan murid. Manajemen, di sektor sekolah dasar, melibatkan spesifikasi rinci tugas pedagogik untuk guru dan

murid dan pemantauan kinerja profesional dan skolastik mereka (DeCarlo, 2010; Nadeak et al, 2019). Di sektor sekolah umum, pengelolaan 'kepala sekolah' dapat dilakukan sehubungan dengan murid melalui sistem prefek dan dalam kaitannya dengan guru dengan menggunakan pertemuan staf dan dengan mengendalikan langsung ketentuan kerja guru.

Manajemen sekolah pada periode ini sebagian besar tentang kapasitas kepala sekolah untuk menjaga guru dan murid lainnya dalam kondisi subordinasi. 'Manajemen' adalah kontrol sosial yang efektif di sekolah. Repertoar manajemen termasuk penanaman rasa hormat untuk (atau takut) kepala sekolah; penggunaan pengawasan ketat terhadap kegiatan guru dan murid; dan kemampuan untuk menggunakan sanksi kuat terhadap anggota sekolah yang tidak patuh (Armstrong, 2012; Dignam et al, 2012). Sanksi-sanksi ini dapat mencakup hukuman fisik murid dan ancaman pemecatan bagi guru. Sekolah yang dikelola dengan baik dalam konteks saat ini adalah sekolah dimana setiap orang mengetahui tempat mereka dan bekerja dengan rajin pada tugas pedagogik yang ditentukan mereka.

Setiap upaya untuk menemukan makna kepemimpinan dan manajemen kontemporer harus memungkinkan pengaruh berkelanjutan dari apa yang disebut konsep pendiri (Yielder & Codling, 2004; . Konsep kepemimpinan dan manajemen semacam itu dalam pendidikan meluas hingga abad ke-20. Walaupun mungkin telah dirumuskan ulang dan dikontekstualisasikan, tampaknya tidak mungkin bahwa kekuatan dan simbolisme mereka sekarang menjadi kekuatan yang dihabiskan. Memang argumen yang masuk akal dapat dibuat bahwa banyak dari warisan sejarah ini telah dihidupkan kembali oleh aspek-aspek ideologi *New Right* kontemporer dalam pendidikan yang menyusun kembali, di bawah bentuk-bentuk baru, prinsip-prinsip peringkat hierarkis, 'kebutuhan' untuk kepemimpinan yang kuat dan kontrol yang ketat serta pemantauan guru dan murid.

Wacana baru tentang kepemimpinan dan manajemen sekolah di sekolah bahasa Inggris telah meningkat menjadi dominan pada 1980-an dan 1990-an. Ini adalah wacana 'kepemimpinan pasar' dan 'manajemen pasar', yang timbul dari budaya baru sekolah yang Bernstein (1990) amati sebagai 'bentuk yang benar-benar sekuler yang lahir dari konteks pendidikan hemat biaya' (hal. 86). Transformasi budaya dan wacana ini muncul dari serangan

ideologis Kanan Baru terhadap kelemahan sekolah sosial demokratik, diikuti oleh implementasi yang cepat dari reformasi pendidikan yang dirancang untuk membawa disiplin kekuatan pasar ke dunia sekolah negeri yang terisolasi dan terlindungi. Otonomi budaya pendidikan bahasa Inggris telah diubah secara radikal.

Dale menunjukkan bahwa *“the ideological and substantive transformations of education under the influence of ‘Thatcherism’²⁶ have been complex and internally contradictory because the projects of ‘the industrial trainers’, ‘the old Tories’, ‘the populists’, ‘the moral entrepreneurs’ and ‘the privatizers’ have each had different goals”*. Sementara mengakui bahwa *“there is a complex collection of reform agendas subsumed within the shorthand term ‘New Right ideology’, writers such as Ball (1990) and Education Group II (1991) have suggested that the dominant imperative has been the institutionalization and legitimation of market forces in education”* (Moyle, 2006).

Implikasi bagi kepemimpinan sekolah dan manajemen perubahan budaya yang lebih luas ini, berpotensi, mendalam. Jika kepemimpinan sekolah, dalam pribadi kepala sekolah, diharapkan untuk memberikan dan mengartikulasikan misi moral pada abad ke-19 dan misi profesional dan progresif secara pedagogis di era sosial demokrasi, maka tampaknya kepala sekolah kontemporer akan semakin diharapkan untuk mengartikulasikan misi pasar (Gruber et al, 2015; McGurk, 2010). Hubungan moral dan hubungan profesional memberi dasar sebelum munculnya hubungan pasar. Kelangsungan hidup institusional sekolah-sekolah kontemporer sekarang tergantung pada kapasitas manajemen senior mereka untuk mempertahankan dan meningkatkan 'pangsa pasar' sekolah untuk murid, hasil dan sumber daya; untuk memasarkan dan memproyeksikan citra terbaik untuk sekolah; untuk membuat aliansi dan jaringan dengan sponsor industri dan komersial; dan untuk menunjukkan kecerdasan kewirausahaan di pasar untuk layanan dan produk pendidikan (Tyas & Naibaho, 2019).

Kepemimpinan dalam organisasi yang dikelola secara profesional melibatkan dimensi *“leading professional”* dan *“chief executive”*. Reformasi kumulatif tahun 1980-an dan 1990-an telah memberikan arti yang jauh lebih besar pada konsepsi kepala sekolah sebagai kepala eksekutif. Bagi kepala sekolah yang ingin menolak hubungan kepemimpinan/kepala

eksekutif atau hubungan misi/kepemimpinan pasar, akan ada banyak tekanan dan dilema yang harus dihadapi ketika budaya pasar memperluas pengaruhnya dalam sistem sekolah. Sementara kepala sekolah seperti itu mungkin telah mengalami efek reformasi pendidikan seperti kedatangan kapitalisme pasar yang tidak disukai di sekolah di mana 'semua yang solid mencair ke udara, semua yang suci dinodai', harapan orang tua, guru dan gubernur kemungkinan besar akan meningkat bahwa kepala sekolah harus memberikan jenis kepemimpinan yang dibutuhkan oleh persyaratan baru untuk bersekolah. Ketika budaya sosial-politik yang lebih luas melegitimasi akuntabilitas dan persaingan pasar dan ketika wacana resmi dalam pendidikan menuntut pendidikan perusahaan dan pembaruan semangat wirausaha, tekanan pada kepala sekolah untuk menyesuaikan diri dengan budaya baru kepemimpinan pendidikan akan menjadi besar (Tobin, 2014). Kewajiban paling mendasar dari kepemimpinan pendidikan mencakup pengamanan masa depan sebuah organisasi dan anggotanya. Kepala sekolah kontemporer di Inggris sekarang terjebak dalam sistem pasar semu yang membentuk kepemimpinan sekolah yang efektif sebagai visi dan energi wirausaha. Tanpa visi dan energi seperti itu serta kapasitas untuk menyebarkanluaskannya kepada guru-guru lain, kelangsungan hidup sekolah mungkin akan dipertaruhkan. Persyaratan untuk kepemimpinan sekolah ini mencakup seluruh sistem pendidikan.

Munculnya kepala sekolah sebagai pemimpin kewirausahaan dan kepala eksekutif pada tahun 1980-an dan 1990-an menandai, sejauh ini menjadi konstruksi dominan, sekularisasi terakhir dan komodifikasi dari proses pendidikan. Karakteristik paling penting dari pemimpin sekolah yang efektif sekarang kurang ditemukan dalam kualitas moral, ilmiah atau profesional daripada dalam kapasitas 'jalan' mereka untuk bertahan hidup dan memanfaatkan peluang pasar untuk pendidikan.³¹ Memang benar bahwa kesadaran yang cerdas tentang peluang pasar mencirikan banyak kepala sekolah di masa-masa awal sekolah bahasa Inggris, terutama yang bertanggung jawab atas sekolah swasta, tetapi ini adalah transformasi utama budaya sekolah bahasa Inggris agar hubungan pasar menjadi dominan.

Di sinilah salah satu kontradiksi paling tajam dari pengaruh ideologis Kanan Baru di sekolah menjadi jelas. Satu penekanan, yang menyerukan

pemulihan kembali nilai-nilai moral tradisional dan spiritualitas di jantung sekolah, ditiadakan oleh penekanan lain, yang merayakan kemajuan budaya pasar dalam pendidikan dan yang meninggikan kepemimpinan kewirausahaan dan etika kompetitif. Isolasi budaya yang kuat antara sistem sekolah dan pasar di masyarakat Inggris telah didasarkan pada pengertian yang mendalam dan historis bahwa budaya pasar berpotensi merusak dan mencemari perhatian utama sekolah dengan nilai-nilai moral, spiritual, budaya, dan manusia. Sebagian besar budaya sekolah Inggris, telah diresapi oleh unsur-unsur yang dikontekstualisasikan ulang dari budaya agama sebelumnya (Nadeak & Naibaho, 2019; Merat, 2013). Ini termasuk pemisahan simbolis yang kuat dari dunia orang tua yang biasa, komunitas lokal, politik, hubungan ekonomi dan pasar, dan pengembangan pengetahuan dan pedagogi dalam ruang yang relatif otonom. Melemahnya batas-batas budaya dan hilangnya ruang otonom di sekolah bahasa Inggris pada 1980-an dan 1990-an telah menjadi bentuk reformasi sekolah yang telah mengontekstualisasikan ulang sekolah dengan kuat dalam budaya sekuler dan duniawi.

Ditulis dengan cara ini, alternatif manajemen seperti itu tampaknya memiliki peluang realisasi yang sama di sekolah bahasa Inggris kontemporer. Padahal, kemungkinannya tidak sama. Pada 1980-an dan 1990-an, meskipun ada retorika politik konstan tentang demokrasi dan kebebasan, praktik politik negara Konservatif yang kuat telah menunjang 'kepemimpinan yang kuat', tindakan eksekutif yang cepat, toleransi yang rendah dari oposisi dan sedikit komitmen terhadap prosedur konsultasi dalam pembentukan kebijakan (Carmichael et al, 2011). Dengan kata lain, dalam iklim sosial-politik dan ideologis yang lebih luas di mana kepemimpinan yang kuat dipuji, dan dalam budaya kompetitif baru di sekolah di mana kegiatan kewirausahaan yang cepat diyakini penting untuk kelangsungan hidup kelembagaan, faktor-faktor eksternal bekerja melawan kemungkinan manajemen sekolah kolaboratif dan mendukung kepala eksekutif hierarkis. Situasi ini diperparah ketika para guru telah mengalami 'intensifikasi beban kerja dan tekanan kerja yang timbul dari kurikulum dan reformasi penilaian pada periode yang sama. Guru yang lelah dan tertekan oleh memburuknya kondisi layanan tidak dalam posisi terbaik untuk

berpartisipasi aktif dalam manajemen sekolah kolaboratif bahkan jika mereka mendukung kebijakan teoretisnya.

Ball (1987) berpendapat bahwa "budaya politik di sekolah, seperti di masyarakat pada umumnya, bersandar pada konsepsi terbatas demokrasi dan partisipasi". Ekspresi terbatas demokrasi dan partisipasi seperti yang saat ini ada di sekolah bahasa Inggris sebagian besar adalah hasil dari budaya sosial demokrasi tahun 1960-an dan 1970-an. Ini adalah hasil dari budaya politik yang lebih luas yang memberikan kepercayaan pada gagasan konsultasi dan pengambilan keputusan bersama dalam pembentukan kebijakan dan dalam praktik manajemen. Ini adalah hasil dari sistem pendidikan yang ditandai oleh lebih banyak otonomi, kurang kompetisi di antara sekolah dan kondisi operasi yang relatif stabil. Kondisi eksternal mendukung perkembangan internal dan partisipatif. Jika beberapa kepala sekolah mampu membangun siklus manajemen sekolah kolaboratif di sekolah-sekolah tahun 1990-an melawan butir kondisi eksternal maka ini akan menjadi kesaksian yang fasih untuk kekuatan abadi dan pengaruh kepala sekolah Inggris sebagai pemimpin sekolah yang dapat menggunakan kepemimpinan untuk memfasilitasi dan mempromosikan kolaborasi. Namun, setelah satu dekade kepemimpinan politik yang kuat di Inggris, tidak akan mengejutkan jika konstruk kepemimpinan sekolah yang kuat diberi penekanan baru. Perayaan kepemimpinan sekolah yang kuat pada 1990-an dan kapasitas untuk mengelola 'tanpa bantuan dari atas' dapat, dengan ekstensi, mengarah pada situasi di mana kepala sekolah merasa mampu mengelola 'tanpa bantuan dari bawah'. Sekolah yang dikelola dengan hibah dapat membuktikan sebagai relay budaya baru untuk penguatan gagasan kepemimpinan sekolah yang kuat dan untuk penegasan kembali tradisi kepala sekolah dalam bentuk eksekutif modern. Wacana kepemimpinan sekolah yang kuat kembali menegaskan dirinya di sekolah bahasa Inggris pada 1990-an.

D. KESIMPULAN

Dari pembahasan topik di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam menentukan arah sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang diharapkan, sedangkan manajemen merupakan kemampuan seseorang untuk dapat

mewujudkan agar arah yang sudah ditentukan sebelumnya dapat tercapai. Dengan kata lain, manajemen lebih cenderung kepada teknik, metode, atau cara-cara yang ditempuh oleh pimpinan untuk mencapai tujuan dengan efektif, sedangkan manajemen lebih mengarah kepada kemampuan mengelola teknik, metode, dan cara-cara yang dilakukan oleh pimpinan organisasi. Manajemen pada dasarnya difokuskan pada struktur dan sistem yang dianut dan diaplikasikan oleh pimpinan organisasi, sedangkan kepemimpinan difokuskan kepada orang-orang yang ada dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan juga merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang disekelilingnya sehingga tujuan yang diharapkan oleh pimpinan tersebut dapat dicapai dengan baik, sedangkan manajemen merupakan pengetahuan atau ilmu atau seni dalam memanfaatkan segala sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi sehingga tujuan yang sudah dirumuskan secara efektif dan efisien dapat dicapai oleh organisasi tersebut. Dalam mencapai tujuan sebuah organisasi, tentu saja harus dipimpin oleh seorang pimpinan/manager, pimpinan atau manager merupakan seseorang yang dipilih atau diangkat oleh sebuah organisasi untuk memimpin organisasi tersebut untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Adapun kriteria dari seorang pemimpin atau manager adalah dia memiliki keterampilan, pengalaman dan pengetahuan dalam rangka mengelola, memimpin, mengendalikan, mengorganisir, dan mengembangkan organisasi tersebut. Kemampuan, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan juga harus diakui oleh semua anggota organisasi. Inilah yang membentuk gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

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.

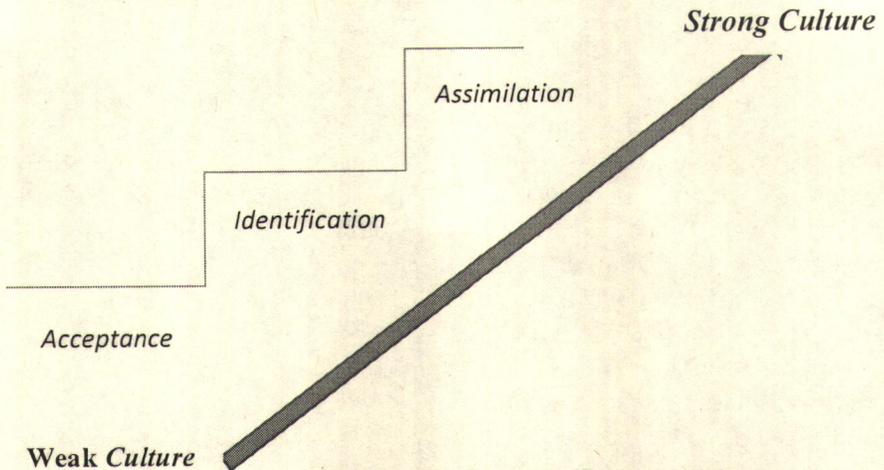
Salah satu unsur penting yang menentukan eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin yang diharapkan dalam proses perubahan organisasi adalah pemimpin yang mampu berperan sebagai pembangun

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'Reilly 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:

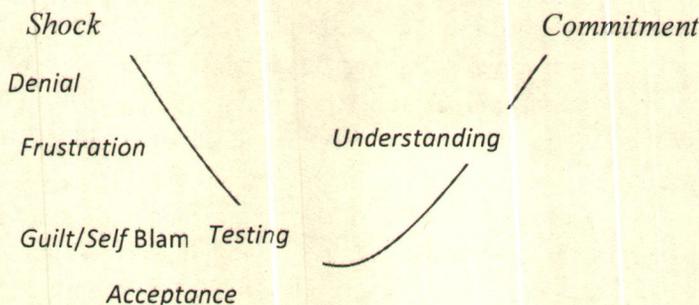


Gambar 1 : *Stage in Commitment*

Sumber : Pervaiz K. Ahmed et.al. 2002

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa ada tiga anak tangga yang menggambarkan komitmen individu terhadap perubahan organisasi. Pada tangga pertama (*acceptance stage*) individu secara sederhana menerima suatu perubahan dalam organisasi dikarenakan adanya ancaman atau hukuman yang akan diberikan. Jika ini terjadi dalam organisasi maka organisasi tersebut dikategorikan memiliki budaya yang lemah (*weak culture*). Pada tangga kedua (*identification stage*) individu menerima perubahan dikarenakan adanya permohonan dari organisasi. Perkembangan pada tahap ini hanya akan terjadi jika ada suatu tingkat kepuasan yang jelas antara individu dan organisasi. Individu-individu pada tahap ini dapat menampakkan rasa bangga dan perasaan memiliki terhadap organisasi. Tangga terakhir adalah (*assimilation stage*). Tahap ini akan terbentuk jika individu-individu dan organisasi memiliki kesamaan atau kesatuan nilai. Pada tahap ini terjadi sinkronisasi antara tindakan orang-orang dan tindakan organisasi. Individu mendapatkan organisasi secara intrinsik memberikan penghargaan dan keselarasan dengan nilai-nilai perorangan. Jika tahap ini dapat ditampilkan oleh mayoritas populasi dalam organisasi, maka organisasi tersebut dapat dikatakan memiliki budaya yang kuat (*strong culture*).

Dalam kaitannya dengan manajemen perubahan David James (2002) menjelaskan sikap seseorang dalam menyikapi perubahan, baik perubahan positif maupun negatif dalam model kurva terbalik yang disebut kurva perubahan "*change curve*" seperti ditampilkan berikut ini:



Gambar 2: *Change Curve*
Sumber David James 2002

Dari kurva tersebut tahapan tindakan individu dalam menyikapi perubahan dapat bervariasi mulai dari shock sampai pada terbentuknya komitmen. Shock terjadi ketika seseorang tidak bisa berbuat apa-apa terhadap perubahan karena dia terkejut dan sering mendapatkan dirinya dalam keadaan tidak percaya. Tahapan berikutnya adalah penolakan (*denial*) terjadi ketika seseorang sadar akan adanya perubahan tetapi menolak, mereka berusaha mengkreasi situasi sesuai dengan jalan fikir mereka. Ketika individu sadar bahwa ia tidak memiliki kekuatan untuk menolak perubahan maka akan muncul perasaan frustasi (*Frustration*). Kondisi yang paling sulit pada diri seseorang dalam menyikapi perubahan adalah ketika ia benar-benar merasa mampu menerima atau menolak perubahan tetapi ia tidak melakukannya kemudian ia merasa bersalah atau menyalahkan diri sendiri. Pada akhirnya ia melihat-lihat dulu orang lain bersikap terhadap perubahan yang terjadi kemudian menirunya. Tahap ini disebut *guilt/self blame*.

Setelah melalui jangka waktu tertentu sikap seseorang terhadap perubahan juga bervariasi dan umumnya telah mampu membuat kesimpulan terhadap perubahan. Pada tahap penerimaan (*acceptance*) seseorang telah mulai mempertimbangkan untuk melupakan strategi lama dan beralih pada strategi baru secara lebih memadai. Pada tahap ujicoba (*testing*) seseorang mulai melibatkan diri dalam perubahan dan mulai merasa positif tentang perubahan, dan mulai mencoba-coba menerapkan metode atau tingkah laku yang dituntut dari perubahan. Pada tahap pemahaman (*understanding*) seseorang benar-benar mulai mempercepat pemahamannya tentang perubahan, menerimanya secara personal dan mewujudkan keterlibatannya secara penuh dalam perubahan. Tahap terakhir adalah komitmen (*commitment*) dimana seseorang mulai mengambil alih perubahan, implikasi dari perubahan menyatu dalam kehidupan mereka dan menjadi bagian dari setiap tindakan mereka sehari-hari.

Sejalan dengan hal tersebut, Salisbury mengungkapkan tahapan terbentuknya komitmen menjadi tiga tahap yaitu persiapan (*preparation*), penerimaan (*acceptance*) dan komitmen (*commitment*). Dalam tahap

persiapan seseorang berada pada masa mempelajari dan mencoba memahami suatu perubahan. Pada tahap ini seseorang bisa menerima atau menolak perubahan karena ia memandang perubahan tidak diperlukan. Pada tahap penerimaan seseorang telah menerima suatu perubahan, baik berdasarkan atas pemahamannya terhadap suatu perubahan maupun atas dorongan orang lain dalam organisasi. Apabila tahapan komitmen telah terbentuk secara sukses, maka orang-orang dalam organisasi akan memandang perubahan sebagai bagian dari dirinya sendiri "*change as their own*". Seseorang yang mencapai komitmen akan menjadi pemrakarsa perubahan dan akan secara berkelanjutan menggunakan prosedur baru secara antusias.

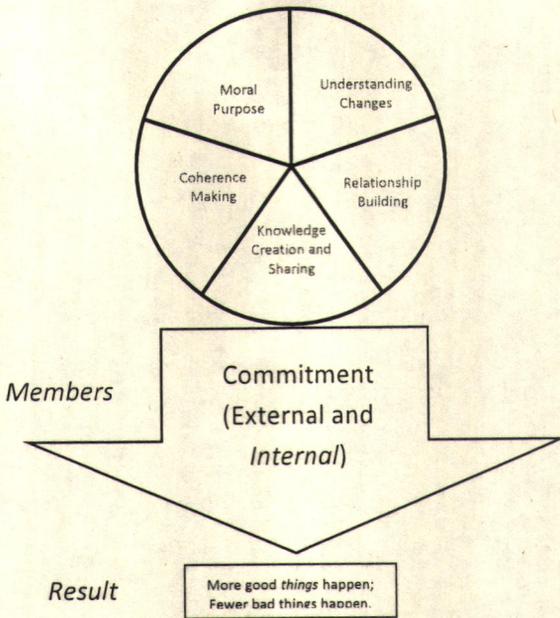
Berdasarkan sumber munculnya komitmen Argyris membedakannya menjadi dua, yaitu komitmen internal dan komitmen eksternal. Ia membedakannya berdasarkan tingkat aktivitas dan sumber energinya. Komitmen eksternal dipacu oleh kebijakan manajemen dan cara-cara yang memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas. Komitmen internal muncul dari energi internal dalam diri manusia yang secara aktif muncul karena pekerjaannya secara intrinsik memberikan penghargaan.

Komitmen memiliki kedudukan yang penting dalam organisasi termasuk dalam pengembangan staf menuju kualitas yang lebih baik. Bishop menyatakan bahwa pembentukan komitmen sama pentingnya dengan pengembangan pengetahuan dan kemampuan staf. Pengetahuan dan kemampuan yang diperoleh melalui pelatihan-pelatihan tidak akan dapat diterapkan secara benar dan optimal tanpa adanya komitmen. Karena itu pembentukan komitmen menjadi salah satu tujuan dalam program pengembangan staf.

Komitmen juga merupakan unsur yang penting dalam kepemimpinan organisasi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Peter M. Senge " Jika para anggota organisasi anda berkomitmen, kepemimpinan untuk menghubungkan, mengukur, mempelajari, mendesain ulang, dan menstandarisasi datang dari tiap anggota organisasi. Orang-orang terus belajar dan memperbaiki kinerja mereka sendiri dan kinerja orang lain. Tugas manajemen adalah untuk mengelola gagasan, mengkoordinasikan sumber

daya dan menciptakan lingkungan kerja yang bermutu – bukan untuk membangkitkan motivasi.

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan komitmen anggota organisasi secara lebih jelas dijabarkan oleh Michael Fullen dalam bentuk gambar berikut :



Gambar 3 : *A Framework for Leadership*

Sumber : Michael Fullen and Arlette C. Ballew 2004

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki pemahaman yang cukup tentang sebuah perubahan dalam organisasi (*understanding change*), memiliki integritas moral yang baik sebagai pemimpin (*moral purpose*), memiliki kemampuan dalam membangun hubungan antar anggota dalam organisasi (*relationship building*), menjadi perekat antar anggota dalam organisasi (*coherence*

making), dan memiliki kemampuan dalam mengkreasikan dan berbagi pengetahuan (*knowledge creation and sharing*). Semua kemampuan tersebut pada dasarnya adalah untuk membentuk komitmen dari setiap anggota organisasi, baik komitmen internal maupun eksternal. Apabila anggota organisasi memiliki komitmen maka lebih banyak sesuatu yang baik akan terjadi dalam organisasi, dan hal-hal yang buruk dapat dihindari.

2. Pemimpin Sebagai Pengawal Iklim Komunikasi Organisasi yang Kondusif

Peran penting lainnya dari seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan organisasi adalah mengawal dan membangun iklim komunikasi organisasi agar tetap kondusif. Komunikasi organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu (1) komunikasi internal dan (2) komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi antar orang-orang yang ada di dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal, sementara itu komunikasi eksternal adalah komunikasi antar pimpinan atau staf organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Komunikasi internal didefinisikan pula sebagai pertukaran gagasan di antara para administrator dan struktur yang ada di dalam perusahaan dan pertukaran gagasan dapat berlangsung secara vertikal dan horizontal.

Komunikasi internal lebih dikenal dengan istilah komunikasi organisasi (*organization communication*) atau komunikasi manajemen (*management communication*). Dalam komunikasi internal terdapat dua jenis komunikasi yaitu komunikasi tertulis atau komunikasi hirarki ataupun komunikasi struktural, dan komunikasi interpersonal. Komunikasi hirarki merupakan komunikasi jalur birokrasi, sehingga dalam kegiatan resmi proses komunikasi berdasarkan struktur organisasi. Komunikasinya bersifat vertikal atau horizontal tergantung dari struktur organisasi yang bersangkutan. Komunikasi interpersonal melibatkan sekurang-kurangnya dua orang, setiap orang merumuskan, mengirimkan dan menerima pesan yang sekaligus setiap orang dapat berfungsi sebagai sumber dan penerima informasi (*source-recipient*).

Profil komunikasi organisasi yang kondusif dapat dilihat berdasarkan iklim komunikasi dalam organisasi tersebut. Menurut hasil penelitian Pace dan Paterson paling sedikit ada enam factor besar yang mempengaruhi

iklim komunikasi organisasi yaitu: (1) kepercayaan, (2) pembuatan keputusan bersama, (3) kejujuran, (4) keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, (5) mendengar dalam komunikasi ke atas, dan (6) perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.

Kepercayaan dan iklim komunikasi memiliki saling ketergantungan. Jika iklim organisasi dapat diindikasikan memiliki kepercayaan dan mendukung maka praktek komunikasi organisasi secara umum akan baik. Jalaludin Rahmat mengemukakan bahwa kepercayaan juga berhubungan dengan kepercayaan pada kemampuan diri sendiri. "Keinginan untuk menutup diri, selain karena konsep diri yang negatif juga timbul karena kurangnya kepercayaan pada kemampuan sendiri. Orang yang tidak menyenangi dirinya merasa bahwa dirinya tidak akan mampu mengatasi persoalan. Orang yang kurang kepercayaan diri akan cenderung sedapat mungkin menghindari situasi komunikasi. Ia takut orang lain akan mengejeknya atau menyalahkannya." Kepemimpinan berperan untuk meningkatkan kepercayaan diri setiap individu dalam organisasi.

Untuk menetapkan kepercayaan dan hubungan diantara personal dalam organisasi, maka terdapat empat prasyarat yang harus dikawal oleh seorang pemimpin dalam komunikasi organisasi yaitu: (1) perilaku tertarik dan percaya antara satu pihak terhadap pihak lain, (2) menerima dan menghindari peningkatan ego sendiri, (3) mengembangkan kerjasama dan menghindari persaingan yang dapat merusak hubungan antar personal di lingkungannya, dan (4) percaya pada orang lain bahwa orang lain tersebut dapat melakukannya.

Faktor lain yang harus dilakukan pemimpin untuk mendukung iklim komunikasi yang kondusif adalah pelibatan dalam proses keputusan bersama. Ini mengandung pengertian bahwa dalam iklim komunikasi internal organisasi yang baik, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting organisasi. Berkaitan dengan ini Hanney mengemukakan bahwa "keterlibatan karyawan dalam pengembangan penghargaan ekonomis, perumusan tujuan, pengembangan metode dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan merupakan faktor yang dapat membangkitkan motivasi karyawan. Yang lebih penting dari itu adalah bahwa keakraban interaksi dan tingkat kepercayaan yang tinggi juga merupakan faktor yang menentukan komunikasi internal.

Keakraban dan keterlibatan individu dalam organisasi perlu ditata agar kegiatan organisasi berjalan baik. Jika tidak ada penataan dalam komunikasi organisasi maka dapat terjadi penyampaian pesan kepada orang yang salah, tidak ada kejelasan tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan, waktu dapat terbuang sia-sia, dan efektivitas dan efisiensi organisasi akan sulit dicapai. Devito mengemukakan beberapa panduan bagi anggota kelompok organisasi agar keterlibatannya menjadi lebih efektif dan menyenangkan yaitu: (1) berorientasi pada kerja tim/kelompok, (2) memusatkan konflik pada isu, (3) berfikir secara terbuka dan kritis, dan (4) menjamin pemahaman terhadap setiap pesan yang disampaikan.

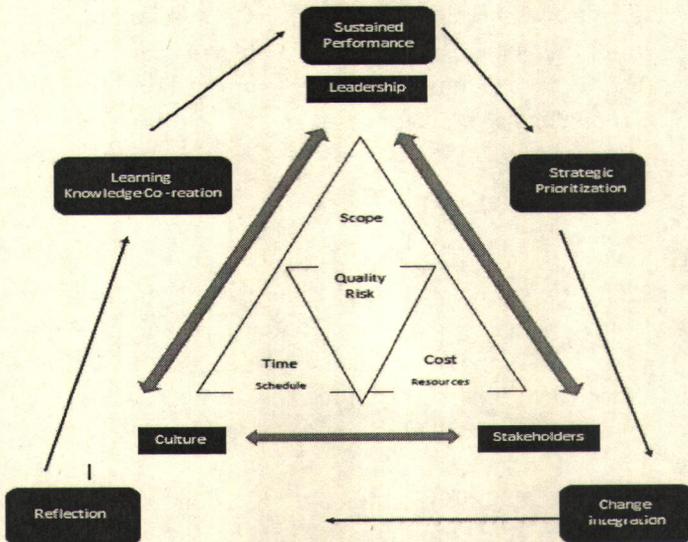
Iklim komunikasi juga dapat dilihat dari komunikasi kinerja yang terjadi dalam organisasi. Organisasi yang baik ditandai dengan adanya komunikasi kinerja yang berkesinambungan. Proses ini terjadi ketika pemimpin dan staf bekerjasama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah dan bagaimana manager dapat membantu karyawannya. Kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi persoalan menjadi besar merupakan poin penting dalam hal ini.

3. Pemimpin Sebagai Kreator Budaya Organisasi yang Adaptif Terhadap Perubahan

Peran kepemimpinan dalam menghadapi perubahan juga diharapkan dapat membangun dan mengkreasikan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Perubahan sosial yang terjadi di masyarakat sebagai lingkungan eksternal organisasi menuntut adaptasi perubahan lingkungan internal organisasi. Eksistensi organisasi ditentukan oleh kemampuan lingkungan internal organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang memerlukan komitmen bersama dari seluruh anggota organisasi. Komitmen bersama dapat dibangun atas nilai-nilai bersama (*share values*) yang dikembangkan menjadi suatu dasar bagi terbentuknya budaya organisasi. Organisasi yang mampu membangun dan mengembangkan budaya organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal, dan organisasi

yang adaptif terhadap perubahan akan dapat memenuhi kebutuhan *stakeholders* dan *existensi*-nya.

Pada saat ini tuntutan perubahan budaya organisasi tidak cukup hanya dengan perubahan secara tradisional saja. Perubahan organisasi harus dengan tahapan dan proses yang terencana, karena disadari pencapaian budaya organisasi yang ideal memerlukan waktu dan pemantauan secara berkesinambungan. Perubahan lingkungan eksternal dan tuntutan stakeholder berlangsung secara terus-menerus dan dinamis, perubahan ini harus diimbangi dengan perubahan budaya organisasi, baik organisasi sektor publik maupun bisnis. Hubungan antara kepemimpinan (*leadership*), budaya (*culture*) dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) digambarkan dalam sebuah siklus strategi proyek untuk kinerja berkelanjutan (*Strategic Project Cycles to Sustain Performance*) sebagai berikut:



Gambar 4 : *Strategic Project Cycles to Sustain Performance*

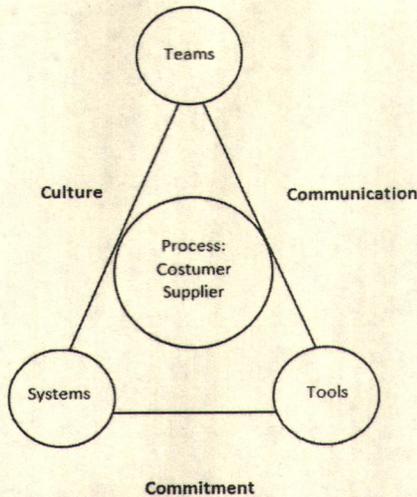
Sumber : Arthur Shelley 2017

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki kewenangan untuk mengatur segala sumber daya yang

ada di dalam organisasi tersebut, melalui strategi antara lain penentuan ruang lingkup kerja (*scope*), pengaturan jadwal kerja (*time schedule*), anggaran dan pembiayaan (*cost*), serta mengidentifikasi resiko-resiko yang akan muncul dalam pencapaian kualitas (*quality risk*). Keempat unsur tersebut digambarkan sebagai sebuah segitiga besi (*iron triangle*) yang memang menjadi keharusan pekerjaan seorang pemimpin. Namun demikian setiap pemimpin harus selalu menyadari bahwa keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh sumber daya dan pengaturan strategi segitiga besi (*iron triangle*) tersebut. Ada faktor lain yang berpengaruh dan saling berhubungan yaitu faktor budaya (*culture*) dan faktor yang berasal dari orang-orang yang berkepentingan dengan proyek tersebut (*stakeholder*).

Pemimpin harus mampu mengkreasikan segala perubahan yang terjadi menjadi sebuah budaya organisasi yang fokus terhadap pencapaian berkelanjutan (*sustained performance*). Pemimpin harus mampu menyusun prioritas-prioritas strategi yang akan dilaksanakan (*strategic prioritization*), mengintegrasikan segala perubahan yang terjadi (*change integration*), merefleksikan perubahan-perubahan berdasarkan pengalaman sebelumnya (*reflection*). Berdasarkan hasil refleksi tersebut pemimpin dapat merumuskan pembelajaran sebagai dasar untuk perbaikan-perbaikan di masa yang akan datang (*learning co-creation*) yang pada akhirnya menuju pada peningkatan kinerja atau keberhasilan yang berkelanjutan (*sustained performance*). Apabila strategi ini terwujud dalam sebuah organisasi dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut memiliki budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Pemimpin organisasi tidak menganggap bahwa perubahan merupakan ancaman, tetapi menjadikan perubahan tersebut sebagai pembelajaran untuk menyusun strategi yang lebih baik.

Pentingnya perhatian terhadap budaya organisasi juga tergambar dalam model *Total Quality Management* (TQM) atau dalam Bahasa Indonesia sering disebut manajemen mutu terpadu. Denis (1992) mengemukakan sebuah model sebagai berikut:



Gambar 5 : Total Quality Management
Sumber : Denis Lock 1992

Dalam model tersebut dijelaskan bahwa penerapan TQM harus didasarkan pada pendekatan system yang menekankan pada perencanaan yang seksama dan strategi yang terintegrasi secara total berdasarkan visi dan misi yang telah dirumuskan. Keberhasilan dari TQM ditentukan oleh lima dasar manajemen yang disebut *"soft management"* yaitu (1) identifikasi kebutuhan pelanggan *"customer"* dan hubungannya dengan pemberi jasa *"supplier"*, (2) pengelolaan proses, (3) kreasi budaya organisasi, (4) meningkatkan komunikasi, (5) menunjukkan komitmen. Penerapan dasar-dasar tersebut dalam organisasi perlu ditunjang dengan *"hard management"* yang kuat yaitu (1) sistem kerja yang memenuhi standar (*systems*), (2) peralatan yang diperbaiki secara terus menerus (*tools*), dan tim pengendali mutu (*teams*).

Dari model TQM yang telah dijelaskan di atas, tampak bahwa komitmen, baik komitmen pimpinan maupun komitmen staf, komunikasi organisasi baik komunikasi internal maupun eksternal organisasi dan budaya organisasi memegang peranan penting dalam pencapaian kualitas. Komitmen, komunikasi organisasi dan budaya organisasi merupakan tiga kondisi yang perlu dikembangkan untuk mendukung kekuatan-kekuatan

yang ada dalam organisasi misalnya ketersediaan peralatan, sistem kerja yang telah terstandarisasi dan adanya tim pengendali mutu yang baik.

4. Pemimpin sebagai “*Role Model*” Untuk Kesuksesan Organisasi (*Knowledge Succession Leader*)

Dalam proses perubahan organisasi, pemimpin diharapkan menjadi “*role model*” atau contoh bagi staf organisasi dalam menyikapi perubahan tersebut. Salah satunya adalah pemimpin yang berpengetahuan luas tentang kesuksesan organisasi (*knowledge succession leader*). Arthur Shelley (2017) menjelaskan ada lima langkah yang dapat dilakukan oleh pemimpin yang berpengetahuan luas untuk kesuksesan organisasi yang berkelanjutan yaitu (1) mengarahkan tim untuk mencapai hasil maksimal, (2) berfikir, merasakan dan bertindak di luar segitga besi (*iron triangle*), (3) memahami elemen-elemen keberhasilan, (4) mengerjakan lebih dari target yang telah disusun, dan (5) menjadikan keberhasilan yang terus meningkat dan berkelanjutan.

Sikap lainnya yang dapat dicontoh oleh anggota organisasi adalah kemampuan pemimpin dalam mengarahkan tim tentang cara mencapai hasil maksimal atau hasil yang berkualitas. Berkualitas dapat diartikan segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Definisi kualitas tidak hanya dipandang dari sisi produk pelayanan, tetapi sesuatu yang lebih dari itu, yaitu mendefinikan kualitas produk dan pelayanan sesuai pada prosedur dan standar yang telah ditentukan dan menjamin spesifikasi kualitas system secara konsisten dan memenuhi tuntutan pelanggan.

Selain itu pemimpin juga dapat menjadi “*role model*” dalam penerapan organisasi pembelajar (*learning organization*). Untuk itu pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas dan kemampuan dalam memahami potensi, keunggulan, dan kelemahan yang dimiliki oleh anggota tim, sehingga mampu memaksimalkan potensi dan mengurangi kelemahan yang dimiliki anggota tim untuk menuju kinerja optimal dari setiap anggota tim. Pemimpin harus memiliki wawasan yang luas dan terus berkembang agar mampu memprediksi kecenderungan pelanggan di masa yang akan datang. Selain itu pemimpin juga harus mampu merangsang anggota tim

untuk belajar lebih cepat dan selalu melakukan pengembangan profesional dan personal yang berkelanjutan.

Pemimpin dalam organisasi yang selalu berubah tidak hanya berfokus pada empat hal dalam segitiga besi (*iron triangle*) yaitu lingkup kerja, penjadwalan, anggaran, dan resiko kualitas (seperti ditunjukkan pada gambar 4). Pemimpin harus berfikir *“out of box”* yaitu memahami dan memberikan perhatian pada aspek yang tidak teramati dan sulit diprediksi baik yang muncul dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Pemimpin juga harus memiliki pandangan luas terhadap strategi organisasi secara utuh, sehingga mampu memanfaatkan segala peluang yang ada secara efektif dan efisien.

Pemimpin juga harus memahami elemen-elemen keberhasilan yang mengandung makna bahwa mereka tidak hanya faham menurut dirinya sendiri, tetapi pemimpin harus banyak berdiskusi dengan orang lain dan teman sejawat sehingga mendapatkan esensi tentang elemen-elemen keberhasilan tersebut. Pemimpin harus menunjukkan sikap terbuka terhadap gagasan dan hal-hal baru serta memiliki kreativitas. Kreativitas dapat tumbuh dan berkembang dengan membangunnya di atas wawasan orang lain. Jika pemimpin menutup diri, mengabaikan pendapat atau gagasan orang lain, maka pemimpin tidak akan pernah meninggalkan zona kenyamanan untuk menemukan dunia luar yang membentang luas. Pemimpin dapat mengembangkan kecerdasan interpersonal lewat pertemuan dan percakapan dengan orang-orang di luar organisasi. Dalam aktivitas yang kreatif dan menyenangkan pemimpin dapat mengembangkan pemahaman dan wawasan bersama anggota tim atau lintas anggota tim untuk menentukan elemen terpenting sebagai acuan tindakan yang dilakukan oleh tim dalam organisasi.

Pemimpin juga harus mampu menunjukkan kinerja melebihi target yang telah ditentukan. Pemimpin harus mampu menjadi *“role model”* bagi anggota tim dalam pencapaian kinerja yang melebihi ekspektasi. Role model dalam hal ini meliputi pemberian contoh dalam pengembangan pengetahuan, sikap kepemimpinan dan keterampilan yang dapat ditunjukkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Pemimpin juga harus memberikan contoh komitmen terhadap tugas dengan kinerja tinggi dan

contoh cara kerja yang efektif dan efisien sehingga dapat dijadikan model oleh anggota organisasi.

C. RANGKUMAN

Dalam proses perubahan organisasi atau organisasi yang sering mengalami perubahan, salah satu peran penting seorang pemimpin adalah membangun komitmen individu terhadap organisasi. Apabila tahapan komitmen telah terbentuk secara sukses, maka orang-orang dalam organisasi akan memandang perubahan sebagai bagian dari dirinya sendiri "*change as their own*". Seseorang yang mencapai komitmen akan menjadi pemrakarsa perubahan dan akan secara berkelanjutan menggunakan prosedur baru secara antusias.

Peran penting lainnya dari seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan organisasi adalah mengawal dan membangun iklim komunikasi organisasi agar tetap kondusif. Organisasi yang baik ditandai dengan adanya komunikasi kinerja yang berkesinambungan. Proses ini terjadi ketika pemimpin dan staf bekerjasama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah dan bagaimana manager dapat membantu karyawannya. Kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi persoalan menjadi besar merupakan poin penting dalam hal ini.

Pemimpin juga harus mampu mengkreasikan segala perubahan yang terjadi menjadi sebuah budaya organisasi yang fokus terhadap pencapaian berkelanjutan (*sustained performance*). Pemimpin harus mampu menyusun prioritas-prioritas strategi yang akan dilaksanakan (*strategic prioritization*), mengintegrasikan segala perubahan yang terjadi (*change integration*), merefleksikan perubahan-perubahan berdasarkan pengalaman sebelumnya (*reflection*). Berdasarkan hasil refleksi tersebut pemimpin dapat merumuskan pembelajaran sebagai dasar untuk perbaikan-perbaikan di masa yang akan datang (*learning co-creation*) yang pada akhirnya menuju pada peningkatan kinerja atau keberhasilan yang berkelanjutan (*sustained performance*).

Dalam organisasi yang berubah pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas dan kemampuan dalam memahami potensi, keunggulan,

dan kelemahan yang dimiliki oleh anggota tim, sehingga mampu memaksimalkan potensi dan mengurangi kelemahan yang dimiliki anggota tim untuk menuju kinerja optimal dari setiap anggota tim. Selain itu pemimpin juga harus mampu merangsang kemampuannya untuk belajar lebih cepat dan selalu melakukan pengembangan profesional dan personal yang berkelanjutan.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Sebutkan empat peran pemimpin dalam proses perubahan organisasi!
2. Jelaskan tahapan sikap seseorang dalam menyikapi perubahan mulai dari tahap penolakan sampai dengan terbentuknya komitmen!
3. Menurut hasil penelitian Pace dan Paterson paling sedikit ada enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi. Jelaskan faktor-faktor tersebut!
4. Sebutkan empat unsur pekerjaan seorang pemimpin yang disebut sebagai "iron triangle" !
5. Jelaskan peranan komitmen, komunikasi dan budaya dalam model Total Quality Management!
6. Jelaskan lima langkah yang dapat dilakukan oleh pemimpin yang "berpengetahuan" untuk kesuksesan organisasi yang berkelanjutan.

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 membentuk 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

pengetahuan dan rasa ingin tahu manusia, kepemimpinan berubah menjadi ilmu yang dapat dipelajari dan dapat menjadikan anak manusia menjadi seorang pemimpin yang handal dengan ilmu kepemimpinan yang diketahuinya. Kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai bakat bawaan dan pengalamannya saja, melainkan menjadi ilmu pengetahuan yang mampu menciptakan atau merencanakan para pemimpin masa depan yang hadal dengan karakter kepemimpinan, sifat-sifat dan lain sebagainya.

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai permasalahan suatu pengaruh dalam relasi atau hubungan antara sosok seorang pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan timbul dan berkembang berdasarkan hasil dari interaksi yang terjadi secara otomatis antara sosok pemimpin dan individu-individu yang dipimpin memiliki relasi interpersonal (Kartono, 2011) Dalam kepemimpinan akan berhubungan dengan sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama agar tercapai apa yang diharapkan. Kesadaran manusia akan kehidupan berkelompok dan membangun sebuah kehidupan yang lebih baik membutuhkan aturan dan cara yang hendaknya diorganisir dengan baik dan benar, pergerakan zaman mengah-ntarkan manusia untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan zaman. Manusia modern yang terus bergerak dinamis mampu meng-hadapi kompleksitas kehidupan dalam bersosialisasi antar sesama manusia secara harmoni. Manusia modern merupakan *organization man*, sebab manusia modern selalu sibuk dalam mengorganisir sesuatu. Sedangkan "mengor-ganisir" itu artinya mengatur dan memimpin kerjasama antar bagian-bagian (Whyte, 2013). Seorang pemimpin dalam mengerakan sistem keorganisasiannya, membutuhkan kemampuan dan seni dalam mengatur sehingga anggota dibawahnya mampu sama-sama bergerak pada arah tujuan yang sama. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, P.G., 2003).

Kepemimpinan yang merupakan sebuah proses, berusaha memberikan pengaruh terhadap anggota lainnya secara sosial, sehingga menjadikan tiap-tiap anggota yang terlibat dapat melakukan perintah dan pekerjaan dengan loyalitas yang tinggi dalam mengaktualkan apa yang telah dikonsepsikan dan direncanakan oleh sang pemimpin. Kepemimpinan termasuk ke dalam ruang lingkup manajemen, dan manajemen memiliki makna yang lebih luas dari pada kepemimpinan (Siagian, 1989). Kepemi-mpinan dapat

efektif dan efisien jika dipimpin oleh seseorang yang memiliki daya nalar yang baik juga kepekaan hati dalam bertindak dan memahami segala kondisi dan situasi dalam keorganisasian kelompoknya (Nurmiyanti, L dan Candra, B. Y: 2019)

Makna kepemimpinan jika ditinjau dari bahasa Arab, berasal dari kata al-ri'ayah, al-imarah, al-qiyadah, al-za'amah (Djuaeni, 2005). Kata al-ri'ayah, al-imarah, al-qiyadah, al-za'amah, ini memiliki pemaknaan yang berbeda-beda walau dengan maksud yang sama. Sedangkan Dubrin berpendapat bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, A. J, 2001). Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin atau manajer, namun dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin atau leader dengan karakteristik manajer (Armanu Thoyib, 2005). Kepemimpinan adalah keterampilan yang sangat diperlukan oleh setiap manajer untuk dapat mengarahkan karyawan agar berkinerja secara optimal. Kegagalan manajer membentuk *teamwork* akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Wijayanto, 2012).

Luthans menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *Innovates, An original, Develops, Focuses on people, Inspires trust, Longrange perspective, Asks what and why, Eye on the horizon, Originates, Challenges the Status quo, Own person, Does the right thing* (Luthans, 2002). Yang dimaksud dengan *Innovates* adalah seorang pemimpin hendaknya memiliki atau mampu menciptakan sesuatu yang terbaru dalam setiap saat. Keterbaruan ini merupakan bagian dari kreatifitas dan inovasi yang dimiliki seorang pemimpin dalam kepemimpinannya. *An original* adalah keaslian dalam segala tindakan dan perbuatan, ketulusan dalam segala hal ini diperlukan untuk dapat menghasilkan keaslian bukan kepalsuan atau ketidakaslian. *Develops* adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengembangkan segala hal yang terhubung dengan dirinya. *Focuses on people* adalah mampu memfokuskan atau terkonsentrasi dengan manusia yang ada disekitarnya. Kemampuan berhubungan dengan manusia ini, bagian dari kemampuan menjadi komunikasi yang baik sehingga mampu mengarahkan kekuatan manusia dalam mendukung kesuksesan organisasinya atau lembaga yang dipimpinnaya. *Inspires trust*

merupakan kemampuan pemimpin dalam memotivasi atau menghidupkan rasa percaya diri baik untuk interpersonal atau intr-personal. Longrange perspective merupakan kemampuan membuat konsep dan pemikiran jangka panjang yang menjadi capaian hasil secara berkala dalam kepemimpinannya. *Asks what and why* dapat dimaksudkan sebagai kemampuan dalam membuat analisa yang tepat dalam memilikirkan masa depan dikepemimpinannya. *Eye on the horizon* bermakna memiliki sudut pandang yang sama dengan elemen yang berada disekitarnya untuk mencapai sasaran serta tujuan yang telah disepakiti. *Originates* adalah selalu mampu memberikan keaslian dalam setiap tindakan, ide serta gagasan dan lain sebagainya. Keaslian ini merupakan kemampuan yang membutuhkan skill yang handal dengan pengetahuan yang luas. *Challenges the Status quo* yang dimaksud adalah selalu berada dalam tantangan tidak berada distatus aman atau menentang kemapanan dalam kepemimpinannya. *Own person* adalah mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin, sehingga selalu berani dan memberikan rasa aman pada kelompoknya. *Does the right thing* adalah mengerjakan yang benar, dalam melakukan segala hal pemimpin berusaha untuk melakukan yang benar.

2. Metode Kepemimpinan

Metode adalah prosedur yang sistematis dan khusus yang digunakan dalam upaya menyelidiki fakta dan konsep, dilihat dari satu pandangan tertentu. Metode juga disebut sebagai cara bekerja, berbuat dan bertingkah laku khususnya dalam kegiatan kejiwaan atau mental (Kartono. K, 2010) Metode dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki; cara kerja yang bersistem untuk memudahkan pelaksanaan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan (KBBI online).

Metode kepemimpinan merupakan cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Maka metode kepemimpinan ini diharapkan bisa membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugas sekaligus juga dapat memper-baiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinannya (Kartono. K, 2010). Dalam Kepemimpinan seorang pemimpin tentunya membutuhkan cara yang tepat

untuk dapat memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya, sehingga dapat tepat guna dan tepat sasaran dan tentunya efektif serta efisien. Metode kepemimpinan yang tepat dilakukan oleh pemimpin dapat menghasilkan keberhasilan dan kesuksesan.

Metode kepemimpinan dalam buku *The Art of Administration* yang ditulis oleh Ordway dipaparkan sebagai berikut : (1) Memberikan Perintah, Kemampuan memberikan perintah yang tepat pada anggota serta mampu membuat anggotanya bergerak melakukan perintah pemimpin merupakan bagian dari metode yang dimiliki seorang pemimpin. (2) Memberikan pujian dan hukuman (kritikan), seorang pemimpin hendaknya mampu membuat metode yang tepat dalam memberikan pujian atau kritikan pada anggotanya. Agar anggotanya tepat memiliki tanggungjawab dan tidak tersinggung ketika pemimpin memberikan kritikan atau hukuman atas ketidaksesuaian yang telah dilakukan oleh dirinya atau anggota dibawahnya. (3) Memupuk tingkahlaku pribadi pemimpin yang benar, pemimpin juga perlu mengetahui dengan baik akan metode yang tepat dalam mengoptimalkan dirinya dalam tingkahlaku sebagai seorang pemimpin. (4) Peka terhadap saran-saran, pemimpin yang bijaksana tentunya akan sangat memahami metode kepekaan. Pemimpin yang peka akan mampu menerima setiap saran-saran eksternal yang positif dan memiliki keluwesan serta berfikir terbuka. (5) Memperkuat rasa kesatuan kelompok. Dalam berorganisasi tentunya bukanlah suatu hal yang mudah, karena didalamnya terdapat beraneka ragam kepala. Keragaman individu dalam organisasi tentunya membutuhkan kemahiran pemimpin dalam memperkuat kesatuan dan persatuan kelompoknya. Dengan kesatuan tersebut akan melahirkan rasa empati dan gotong royong serta saling welas asih dalam kelompok. (6) Menciptakan disiplin diri. Pemimpin merupakan ujung dari pusat keteladanan yang terus mendapatkan perhatian lebih dari anggota kelompoknya. Maka kedisiplinan dalam tim perlu menjadi perhatian pimpinan, agar semua yang sudah terjadwalkan dan tertata dapat terimplementasikan dengan baik. (7) Meredam kabar angin dan issue yang tidak valid, kemahiran pemimpin dalam mengelola emosional bawahannya agar tetap tenang merupakan bagian dari keharusan yang dimiliki seorang pemimpin. Ketenangan dalam organisasi tentunya akan membuat suatu system yang produktif (Ordway, 1951).

3. Karakteristik Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan seni dalam memimpin. Kemahiran dalam mengatur dan memengaruhi anggota merupakan bagian dari kesuksesan kepemimpinannya. Secara umum, karakteristik pemimpin sudah terlihat dari fisik dan mentalnya, namun itu tidak menjadi barometer yang valid tanpa dikenali indikator lainnya dalam diri anak manusia. Setiap individu manusia tentunya membutuhkan eksistensi dalam berhubungan, baik secara pribadi ataupun kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan itu merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri-ciri kepemimpinan (Danim Sudarwan, 2012)

Menurut (Patron, 2009) mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah orang yang setia dan konsisten menunjukkan karakteristik tertentu.

Tabel 1
Karakteristik Kepemimpinan (Patron, 2009)

No	Karakteristik Kepemimpinan
1	Memimpin dengan contoh
2	Demokratis dan kooperatif
3	Sangat termotivasi dan mampu memotivasi orang lain
4	Penyayang
5	Komunikator yang baik
6	Memperlakukan semua anggota dengan hormat, keadilan dan kesetaraan
7	Prihatin tentang kesejahteraan anggotanya
8	Mendorong partisipasi anggota dengan umpan balik positif
9	Mendorong partisipasi anggota dengan kebijakan, praktik dan prosedur perusahaan/lembaga
10	Tujuan diarahkan mendorong hasil
11	Menunjukkan baik perilaku etika dan moral
12	Mengakui dan menghargai kinerja dari rekan-rekan
13	Mengharapkan dan mendorong kinerja rekan-rekan

14	Menjunjung komitmen yang dibuat
15	Berkomunikasi secara afektif dan profesional
16	Menginformasikan kepada rekan-rekan mengenai penyesuaian dengan jelas dan cepat
17	Terbuka dan aktif menjaga komunikasi dengan rekan
18	Menunjang keterampilan mendengarkan yang baik
19	Menyelesaikan konflik secara adil dan tanpa rasa takut meminta bantuan
20	Memberikan umpan balik yang memadai
21	Memberikan persuasi positif untuk menciptakan keadilan fisik, mental dan kesejahteraan sosial
22	Efektif meredam masalah disiplin
23	Menyediakan informasi yang memadai dan mempromosikan tepat waktu
24	Perubahan individu dihormati dan dihargai
25	Menyediakan beban kerja yang masuk akal
26	Cekatan dalam bertindak dan efisien dalam pembuatan keputusan
27	Menyediakan dan mendukung kesempatan untuk kemajuan anggota
28	Memiliki integritas
29	Imajinasi yang brilian
30	Kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk berubah
31	Kemampuan mengelola secara efisien
32	Kemampuan berfikir abstrak
33	Kemampuan analisis yang baik
34	Kesediaan bekerja keras
35	Seni mengilhami sementara informasi
36	Kemampuan untuk selalu menemukan waktu untuk anggota
37	Pemecahan persoalan

38	Kemampuan menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk menikutinya
39	Mengembangkan teknik-teknik pembuatan keputusan yang tepat
40	Pujian didepan umum
41	Kritik konstruktif secara pribadi
42	Menekankan keterampilan, bukan aturan saja

4. *Style of Leadership* (Gaya Kepemimpinan)

Gaya kepemimpinan merupakan kesangupan atau kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mengelola keorganisasian agar dapat bergerak menuju tujuannya secara efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan optimalisasi hasil. Dalam kepemimpinan terdapat beraneka ragam gaya kepemimpinan sesuai dengan teori dalam mende-nalinkan pengaruhnya terhadap para anggotanya.

Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu karakter atau ciri kekhususan dalam diri seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya disuatu keorganisasian. Kemampuan dan mengelola diri dan luar dirinya inilah dapat membuat seorang pemimpin berhasil dalam tujuannya. Sehingga dalam pergerakan dan mengerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan dengan segala tata cara atau usahanya bersama dalam membangun keutuhan organisasi.

Gaya kepemimpinan tentunya erat hubungannya dengan kapasitas diri seorang pemimpin, kapabilitas serta integritas seorang pemimpin. Semakin mahir seseorang pemimpin dalam memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan serta pengalaman kepemimpinan yang banyak dalam berinteraksi tentunya akan semakin mahir seorang pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan mencakup tentang bagaimana seseorang bertindak dalam konteks organisasi tersebut, maka cara termudah untuk membahas berbagai jenis gaya ialah dengan menggambarkan jenis organisasi atau situasi yang dihasilkan oleh atau yang cocok bagi satu gaya tertentu (Miftah Thoha, 1995). Maka gaya kepemimpinan tentunya bagian yang tak terpisahkan dalam lelatu atau tindakan yang dilakukan pemimpin

dalam organisasinya. Seorang pemimpin hendaknya memiliki kecerdasan dalam menganalisa kebutuhan akan anggota didalam situasi organi-sasinya.

a. Teori X dan teori Y

Teori x dan teori Y merupakan suatu teori yang memiliki sudut pandang berbeda dari teori sifat kepemimpinan , sebuah sudut pandang yang mempertimbangkan bahwa pemimpin akan melakukan pertimbangan yang benar-benar dilakukan bertentangan dengan kakarakteristik yang mendasarinya. Teori ini dipelopori oleh Douglas T. Mc. Gregor (1964), ia mendalilkan bahwa manajer cenderung membuat dua asumsi yang berbeda tentang sifat manusia (Danim Sudarwan, 2012).

Teori X dan teori Y merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki dua sudut pandang dalam menjalankan kepemimpinannya. Berda-sarkan asumsi tersebut menjadi barometer dalam melakukan tindakan atau kebijakan dalam mengatur tatakelola kepemim-pinannya. Data yang telah dimasukan dalam variabel X selanjutnya pemimpin merumuskan apa yang hendak dilakukan sebagai bagaian solusi yang hendak dilakukan dalam organisasinya berdasarkan sifat dasar manusia, data tersebut masuk dalam varibel Y. Teori X dan Teori Y (Danim, Sudarwan, 2012)

Teori X Teori Y

- Rata – rata manusia memiliki bawaan tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya jika memungkinkan.
- Karena karakteristik manusia seperti itu, kebanyakan orang harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan dan diancam dengan hukuman agar mereka mau melakukan upaya yang memadai untuk mencapai tujuan organisasi.
- Rata-rata manusia lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, relatif tidak memiliki ambisi, dan ingin aman di atas segalanya
 - a. Penggunaan energi dan mental dalam bekerja merupakan fenomena alami seperti bermain atau istirahat
- Kontrol eksternal dan ancaman hukum bukan satu-satunya alat untuk mendorong orang menuju pencapai tujuan organisasi. Orang-orang akan berlatih mengendalikan dan menentukan arah diri dan berkomitmen dalam melakukan layanan untuk mencapai tujuan.
- Komitmen terhadap tujuan adalah fungsi dari penghargaan yang terkait dengan prestasi mereka.

b. Teori Studi Ohio

Teori Studi Ohio merupakan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh para pakar dari Ohio State University dan Michigan University. Dalam penelitian ini peneliti hendak mengidentifikasi terkait dengan perilaku kepemimpinan dalam organisasi yang sukses. Kesuksesan dalam kepemimpinan disuatu organisasi tentunya tidak luput dari gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh seorang pemimpin.

Penelitian ini dilakukan oleh Gary M. Yuki dan Robert Blake dan Jane Mounnton dengan menghasilkan studi bahwa terdapat dua dimensi perilaku memainkan peran penting dalam kepemimpinan untuk menghasilkan optimalisasi dalam kepemimpinan diorganisasi-sasinya. Dimensi tersebut adalah:

1) Consideration atau pertimbangan

Yang dimaksud dengan dimensi pertimbangan ini adalah bagaimana dalam gaya kepemimpinan seorang pemimpin tersebut mampu mempertimbangkan banyak hal untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaannya. Dalam dimensi konsiderasi atau pertimbangan ini berhubungan dengan intitusi atau rasa kepekaan seorang pemimpin dengan anggotanya. Kepekaan rasa ini meliputi persahabatan, saling percaya, menghormati dan kehangatan dalam berhubungan secara humanity. Semakin mahir seorang pemimpin dalam kecerdasan emosionalnya dan stabil emosionalnya, maka akan semakin stabil dalam mengambil keputusan dengan berbagai pertimbangannya.

2) Initiating structure atau inisiasi dalam pemrakarsaan struktur,

Yang dimaksud dengan dimensi ini adalah kecakapan pemimpin dalam menganalisis terkait dengan perannya sebagai seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan dalam teori ini, terkait dengan dimensi intiating structure merupakan gaya kepemimpinan dalam mengatur kegiatan dan mengatur serta menentukan hubungan. Mengidentifikasi peran dengan baik sehingga mampu membentuk pola organisasi dengan baik dan gaya komunikasi yang baik serta tata cara yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan dalam keorganisasiannya

Hasil penelitian ini memperhatikan gaya kepemimpinan yang efektif dengan indikator penelitiannya adalah kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada produk yang berkualitas. Keterhubungan antara karyawan yang berkualitas tentunya akan menghasilkan pekerjaan yang efektif, dengan demikian produk yang akan dihasilkan pun menjadi lebih produktif dan pada akhirnya mampu menyelesaikan dan mencapai tujuan organisasi.

c. Teori Kontingensi

Teori kontingensi (contingency theory) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dalam pembuatan keputusannya bergerak dinamis dari satu situasi ke situasi lainnya dipandang sebagai cara terbaik untuk mengatur, teori kontingensi dipelopori oleh Fiedler, 1967. Gaya kepemimpinan yang menggunakan teori kontingensi merupakan teori yang mengamati segala situasi yang ada sebagai indikator yang terlibat dan menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan ketika pemimpin mengambil keputusan dikepemimpinan dalam suatu organisasinya.

Dalam gaya kepemimpinan yang menggunakan teori kontingensi memiliki tiga faktor yang menjadi kunci kepeimpinannya :

- 1) Kekuatan pada pimpinan
- 2) Kekuatan pada bawahan
- 3) Kekuatan pada situasi

Danim, S (2012) menyatakan bahwa ketiga faktor tersebut diatas merupakan kunci yang menjadi perhatian dalam teori kontengensi. Yang dimaksud dengan: 1) kekuatan pada pemimpin, mengandung makna bahwa nilai kekuatan seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan kepercayaan penuh pada pemimpin, pemimpin memberikan rasa aman dalam konsidi ketidak pastian situasi. 2) Kekuatan pada bawahan, mengandung makna bahwa ekspektasi, kebutuhan akan kemerdekaan, kesiapan untuk pengambilan keputusan dan implikasinya pada tanggung jawab, melahirkan toleransi terhadap ambiguitas dalam definisi tugas, kemampuan untuk memahami dan mengidentifikasi tujuan organisasi dan pengetahuan dan pengalaman untuk mendapatkan solusi-solusi ketika

dihadapi dengan suatu masalah keorganisasian. Kekuatan pada bawahan inilah yang menjadi salah satu bagian kunci faktor kesuksesan dalam organisasi. 3) kekuatan pada situasi, bermakna bahwa kekuatan situasi dapat menjadi salah satu indikator yang dapat mengoptimalkan keberhasilan seorang pemimpin dalam organisasi. Kekuatan pada situasi meliputi jenis organisasi, efektivitas kelompok, tugas dan tekanan waktu dalam menyelesaikan tugas atau target yang telah ditentukan.

Berikut gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengaktualisasikan dirinya sesuai dengan kebutuhan sesuai dengan situasi yang dihadapi, antara :

- 1) Gaya Otoriter digunakan ketika bawahan yang ada merupakan anggota baru yang belum memiliki pengalaman dan masih belajar. Maka gaya kepemimpinan ini dapat digunakan agar lebih efektif.
- 2) Gaya Demokratis digunakan ketika anggota yang ada merupakan anggota yang sudah dapat diajak berdiskusi dan bermusyawarah untuk diambil keputusan bersama untuk mencapai mufakat.
- 3) Gaya Laissez Faire adalah gaya kepemimpinan yang dapat optimal digunakan ketika anggota dibawahnya sudah berkesadaran dan memiliki pengetahuan yang cukup untuk melaksanakan tugas sesuai dengan inisiatif dirinya. Pemimpin cukup mendelegasikan tugas-tugasnya kepada anggota dibawahnya, pemimpin hanya memonitor hasil kerja atau tugas para anggotanya.

Gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan yang sedang dihadapi seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan dikeorganisasiannya.

d. Teori Weber

Teori Weber ini merupakan teori yang digagas oleh Max Weber, dalam pandangannya Weber mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis pemimpin, yaitu : 1) pemimpin birokratis, 2) pemimpin kharismatik, 3) pemimpin tradisional. Dalam teori ini Weber berpendapat bahwa gaya kepemimpinan seseorang itu selalu bergerak dinamis dari situasi ke situasi lainnya. Baginya terdapat dua paradigma mendasar bagi seorang pemimpin yang dapat menghasilkan roda keorganisasian maksimal, antara adalah transaction (transaksi) dan transformation (transformasi).

Kepemimpinan yang menggunakan transaksi adalah pemimpin yang menggunakan jenis pemimpin birokrasi. Umumnya gaya kepemimpinan yang menggunakan ini merupakan seorang pemimpin yang mengoptimalkan pengetahuannya atau otoritasnya untuk menyelesaikan suatu masalah dalam keorganisasiannya. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kekuatan daya dalam dirinya untuk dapat mempengaruhi anggota dibawahnya agar dapat sama-sama bergerak menuju tujuan yang sama. Pesona dalam diri kepemimpinan ini serta kharisma yang kuat dimiliki seorang pemimpin dapat mencapai tujuan mereka.

Gaya kepemimpinan ini biasanya memiliki energi alami dan positif dalam lingkungan organisasinya. Kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin dapat menginspirasi anggotanya sehingga anggota kelompoknya sangat terkesan dengan sosok pemimpin sehingga mereka bekerja keras dan berusaha untuk sukses. Maka dalam teori weber, keberhasilan seorang pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinannya dalam mempengaruhi anggotanya akan dipengaruhi dengan jenis kepemimpinannya dan paradigma dasar memimpin. Kemahiran dalam menentukan dan mengidentifikasi kebutuhan dalam diri dan organisasinya akan berdampak pada hasil akhir dalam mencapai tujuan bersama suatu organisasi.

e. Teori *Existence, Relatedness, Growth*

Teori ini merupakan teori yang terkait dengan Existence (*eksistensi*), Relatedness (keterkaitan) dan Growth (pertumbuhan) atau disingkat dengan teori ERG, teori ini merupakan teori yang dipelopori Clayton Alderfer. Dalam teori ini merujuk pada kebutuhan diri manusia dalam kehidupan, teori tersebut menurut Alderfer (1969) terdapat tiga kelompok kebutuhan manusia, diantaranya eksistensi, hubungan atau keterikatan, pertumbuhan (Danim, S, 2012)

Gaya kepemimpinan dalam organisasi yang dapat menghasilkan keorganisasian yang efektif tentunya membutuhkan ketiga kebutuhan manusia dalam kehidupannya. Ketiga kebutuhan ini hendaknya menjadi perhatian seorang pemimpin dalam menjalankan perannya. Gaya kepemimpinan yang dapat mengoptimalkan ketiga kebutuhan manusia

tersebut tentunya akan membuat anggotanya bergerak secara produktif dan secara sadar.

Ketika kebutuhan manusia tersebut terpenuhi tentunya efektifitas produk dalam keorganisasian dapat berjalan dengan baik. Namun jika tidak maka akan berdampak pada motivasi kerja disuatu organisasi. Jika terjadinya frustrasi atau kekecewaan dalam berkerja untuk menghasilkan produk yang baik pun tentunya akan rendah. Namun jika sebaliknya, jika anggota diberikan perhatian oleh pemimpin dalam gaya kepemimpinannya, terkait dengan kebutuhan manusia tersebut akan menghasilkan produk yang baik akan tinggi. Korelasi dari Teori ERG tersebut adalah hubungan hasil produk dengan kebutuhan manusia sebagai individu yang membutuhkan eksistensi, keterkaitan (hubungan) dan pertumbuhan. Teori ERG Alderfer melibatkan bahwa kebutuhan manusia tersebut dapat menjelma sebagai sebuah kontinum. Ketika kelompok kebutuhan tersebut dimaksud sebagai berikut :

- 1) Eksistensi : Kebutuhan yang berkaitan dengan pengakuan, aktualisasi diri manusia dalam suatu kelompok organisasi. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang melibatkan rasa aman dan juga kebutuhan fisiologis manusia. Eksistensi yang didapat dalam material ini membuat manusia menjadi memiliki nilai dalam kehidupannya.
- 2) Keterkaitan (hubungan) : Kebutuhan untuk menjaga hubungan relasi dalam hubungan interpersonal. Hubungan yang baik dalam keorganisasian tentunya akan berdampak pada kenyamanan dan kehangatan dalam mengaktualisasikan dirinya sehingga dapat produktif. Interaksi relasi dalam keorganisasian merupakan bagian dalam hubungan yang akan melibatkan keseharian dalam berinteraksi aktif disuatu kegiatan yang telah disepakati bersama.
- 3) Pertumbuhan : Kebutuhan untuk dapat terus bergerak dan melakukan pergerakan yang positif. Pada hakikatnya manusia merupakan makhluk yang dinamis dan terus bergerak untuk tumbuh menuju dirinya sejati. Maka dengan adanya kebutuhan ini manusia akan memiliki semangat juang untuk meningkatkan diri dengan baik dalam keorganisasinya. Sehingga dapat meningkatkan profesional diri, karir diri hingga kepeusaan yang signifikan.

C. ORGANISASI

1. Definisi Organisasi

Organisasi adalah intitusi atau wadah tempat orang berinteraksi dan bekerjasama sebagai suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang atau lebih yang berfungsi mencapai satu sasaran atau rangkaian sasaran (Sagala, Syaiful, 2009). Organisasi merupakan wadah seseorang yang berkumpul dengan memiliki tujuan yang sama, didalam organisasi akan terdapat pembagian tugas kerja, penetapan hak dan kewajiban, batasan wewenang serta wilayah kerjanya, otoritas dan penetapan hubungan diantara para anggota. Maka dalam organisasi tentunya dapat diartikan sebagai wadah untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sama-sama membangun kerjasama yang solid dan bertanggungjawab sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan.

Dengan adanya wadah berkumpul yang disebut organisasi ini, dapat dimungkinkan keberhasilan dalam mencapai sasarannya. Kerjasama dalam organisasi tentunya berlandaskan kebutuhan dan kesepakatan bersama untuk hasil yang sama dalam suatu organisasi. Ketika tiap individu bekerja sendiri-sendiri tanpa ada kejelasan tanggungjawab dan fungsinya dalam suatu organisasi tentunya akan sulit mendapatkan hasil yang optimal.

Menurut Etzioni mengidentifikasi cirri-ciri organisasi, sebagai berikut :

- a. Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan, dan tanggung jawab komunikasi merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dipolakan begitu saja atai disusun menurut cara-cara tradisional, melainkan direncanakan untuk dapat lebih mening-katkan usaha mewujudkan tujuan tertentu.
- b. Adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan berfungsi mengawasi pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan orga-nisasi mencapai tujuannya, pusat kekuasaan secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi, dan apabila diperlukan menyusun pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi.
- c. Penggantian tenaga, di mana tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana yang diharapkan, dapat diganti oleh tenaga lain, dan organisasi dapat mengkombinasikan anggotanya melalui proses pengendalian maupun promosi (Etzioni, 1985).

Definisi organisasi menurut para ahli, diantaranya sebagai berikut : 1) Menurut Griffin (2002) berpendapat bahwa organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. 2) menurut Etzioni (1985) organisasi adalah sebagai suatu kesatuan sosial atau pengelompokan manusia yang dibentuk secara sengaja dan adanya ikatan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan unit sosial atau pengelompokan manusia yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu. 3) menurut Robbins (1991) organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, tersusun atas dua atau lebih, serta berfungsi atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau sependakat tujuan bersama atau sekelompok tujuan. 4) menurut Siagian Sondang P (1980) berpendapat bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan anatar dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hierarki di mana selalu terdapat hubungan anantara seseorang dengan sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. 5) Menurut Waldon Dwight (1971) organisasi adalah struktur hubungan-hubungan di antara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi.

Berdasarkan definisi dari para ahli penulis mensintesisan terkait dengan definisi organisasi adalah sebagai berikut "Organisasi merupakan tempat atau wadah berkumpulnya dua orang atau lebih dalam menjalin kerjasama dengan melakukan pembagian tugas dan wewenang serta wilayah untuk dapat mencapai tujuan yang akan dicapai bersama".

2. *Formal Organizations* (Organisasi Formal)

Formal Organization (Organisasi Formal) merupakan suatu organisasi yang memiliki sifat-sifat khusus. Sifat-sifat khusus ini membentuk format tersistem dan terstruktur dengan formal. Tata kelola yang ada dalam keorganisasiannya pun bersifat formal, sehingga organisasi formal ini cenderung lebih langgeng walau terdapat berbagai macam kendala serta dimanika didalam keorganisasian tersebut. Namun tidak jarang organisasi formal mengalami kehancuran atau gulung tikar, umumnya jika suatu

organisasi formal terjadi hal sebut dapat dimungkinkan karena terjadinya konflik yang tidak dapat diselesaikan secara baik dikarenakan lemahnya sistem keorganisasian yang ada, atau terjadi konflik internal organisasi, menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi tersebut, redahnya kualitas sumber daya manusia yang mengelola keorganisasian dan masih banyak lainnya.

Organisasi formal menurut Hicks dan Gullett (1975) adalah suatu organisasi yang menggambarkan hubungan formal dengan struktur organisasi dan gambaran posisinya. Maka dalam organisasi formal rancangan dan struktur organisasi menghubungkan posisi bersama melalui jaringan kewenangan bertindak dan hubungan pertanggungjawaban, juga menggambarkan arus-arus komunikasi yang formal. Ruang lingkup dan tema-tema yang lazim pada struktur menggambarkan pola hubungan organisasi yang formal, menceritakan kegiatan apayang diselenggarakan, siapa yang memberikan laporan dan kepada siapa, dan hubungan posisi berbagai kegiatan yang berbeda dan kegiatan tambahan dalam satu organisasi (Sagala, Syaiful, 2009).

Dalam organisasi formal membutuhkan keahlian serta profesionalitas dalam mengelola organisasi tersebut, butuh kreativitas serta gagasan yang cerdas. Semakin cerdas sumber daya yang ada dan kreatif dalam memperluas perkembangan fungsi spesialisasinya dan adanya penambahan kegiatan yang selalu baru dan keterbaruaan sesuai dengan kebutuhan zamannya dan kebutuhan lingkungan, tentunya akan mampu mempertahankan sistem organisasinya secara baik. Kekuatan individu-individu yang mendukung didalam suatu organisasi tersebut sangat menentukan kemajuan dalam organisasi formal.

3. *Infomal Organizatins (Organisasi Informal)*

Infomal Organizatins (Organisasi Informal) merupakan organisasi yang tidak resmi dan tidak sah yang tidak dapat dihindari dalam suatu organisasi. Umumnya dan seringnya terjadi dalam suatu organisasi formal juga terdapat organisasi informal dalam wadah wacana atau ide-ide anggota didalamnya. Perkumpulan tidak resmi ini merupakan persekutuan individu-individu yang terhubung satu dengan yang lain namun tidak terorganisir secara resmi.

Menurut Hicks dan Gullett (1975) berpendapat bahwa organisasi informal adalah organisasi yang tidak bertitiktolak pada pengendalian manajemen dalam cara yang sama seperti pada keberadaan organisasi formal, dengan konsekuensi kepemimpinan tidak dapat mencegah pembentukan organisasi informal maupun menghapuskan atau mengakhirinya jika organisasi informal itu dibentuk.

Hadirnya organisasi informal merupakan afiliasi dari para anggota dari individu-individu yang tidak terpuaskan dengan sistem atau kebijakan dalam organisasi formal. Hadirnya organisasi informal merupakan bagian dari solusi yang ditawarkan individu sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan yang dikehendai dan diharapkan oleh anggota didalamnya. Organisasi informal menurut Sagala, S (2009) merupakan suatu wadah atau tempat alternatif dengan harapan dapat memenuhi beberapa di anatar kebutuhan sebagai hubungan logis dan timbal balik, di mana individu menyumbang waktu, usaha dan karyanya secara pertukaran untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang dimilikinya.

Organisasi informal bisa menjadi solusi baik untuk mewedahi arpirasi serta ketidakpuasan anggotanya dengan baik namun juga bisa menjadi tidak baik. Ketika organisasi informal memiliki kekuatan yang lebih mendominasi dari organanisasi formal, maka kekuatan organisasi formal dapat goyang dan menghadirkan konflik internal dalam keorganisasiannya. Disinilah perlunya kebijaksanaan serta profesionalitas seorang pemimpin dalam menaungi anggota dibawahnya, sehingga segala jenis organisasi informal yang berada dalam organaisasi formal dapat dikendalikan dan menjadi kekuatan baru untuk mendukung kesuksesan bersama dalam suatu organisasi.

D. KESIMPULAN

Style of Leadership (Gaya kepemimpinan) merupakan keunikan yang khusus yang dimiliki seorang pemimpin dalam bertindak dilelakunya, untuk mencapai tujuan keorganisasian yang diembannya bersama anggotanya. Kesangupan serta daya yang dimiliki seorang pemimpin dalam mengelola keorganisasian agar dapat bergerak menuju tujuannya secara efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan optima-lisasi hasil. Dalam kepemimpinan terdapat beraneka ragam gaya kepemi-mpinan sesuai

dengan teori yang tepat dalam mengendalikan pengu-ruhnya terhadap para anggotanya. Dengan kemahiran pemimpin mengu-nakan gaya kepemimpinan yang menjadikan suatu karakter atau ciri kekhusus diri seorang pemimpin ketika menjalankan tugasnya disuatu keorganisasiannya.

Kepemimpinan seorang pemimpin tentunya berhubungan dengan sutau jenis organisasi dan keluasan serta wilayah organisasi. Menurut Barnart oraganisasi adalah bila orang-orang berhubungan satu sama lain, mau menyumbangkan kegiatan-kegiatan atau bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Barnart, 1968). Maka gaya kepemimpinan dalam organisasi tentunya akan menghasilkan kesuksesan yang optimal, ketika seorang pemimpin dapat mengendalikan serta memengaruhi anggotanya untuk sama-sama bergerak menuju tujuan dan sasaran orga-nisasinya.

Terdapat tiga unsur penting yang disusun dalam organisasi yaitu 1) Proses organisasi, 2) Pekerjaan orang-orang dalam organisasi dan 3) Sistem yang berlaku dalam organisasi (Sagala, Syaiful, 2009). Ketiga unsur ini perlu mendapatkan perhatian khusus sehingga dapat mengerakkan sistem organisasinya secara optimal. Selain unsur-unsur tersebut dalam organisasi dibutuhkan Organizational performance (Cash and Fischer, 1986). Organizational performance tersebut merupakan strategi atau suatu program dari setiap departemen sumber daya manusia dan dari organisasi (Galpin and Murray,1997). Sehubungan dengan strategi ditentukan oleh pemimpin organisasi (Robinson, 2003). Gaya kepemim-pinan dalam organisasi akan menentukan keberhasilan dalam menge-rakkan dan menjalankan strategi organisasi.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi selain dapat menentukan keberhasilan, juga terdapat suatu sistem yang terorganisir dinamis tentunya ditentukan dengan manusia-manusia yang terada didalamnya upaya mengisi keorganisasian tersebut agar dapat bergerak secara aktif dan kreatif. Manusia yang paling berpengaruh dalam suatu organisasi adalah sosok pemimpin organisasi, profesionalitas seorang pemimpin dalam mengatur dan mengelola keorganisasiannya serta mengelola sumber daya manusia yang ada tentunya akan semakin optimal hasil yang akan dicapai oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi anggota untuk mencapai cita-

cita bersama. Begitupula sebaliknya, ketika ketidak-mam-puan seorang pemimpin dalam mengorganisir sistem organisasinya tentu akan berdampak pada hasil capaian yang hendak dicapai bersama.

Pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang handal tentunya dipengaruhi dengan kecerdasan, integritas, kapabilitas, intelektualitas, spritualitas serta pengalaman kehidupan seorang pemimpin dalam memahami perannya. Kedalaman daya analisis yang dimiliki seorang pemimpin akan dapat menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya dalam mendukung kesuksesannya dalam memimpin keorganisasian yang diembannya.

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
- 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 Modern*. 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

katakan bahwa kata moral selalu mengacu pada baik buruknya manusia, sehingga bidang moral adalah bidang kehidupan manusia di lihat dari segi kebajikannya sebagai manusia. Artinya manusia yang tampil dan berfungsi sebagai pemimpin mesti membekali dirinya dengan nilai-nilai moral dan nilai etika dalam memimpin sesama dalam organisasi manapun. Moral berkaitan dengan kebiasaan atau kelaziman sedangkan etika lebih dalam dari itu.

Etika berasal dari bahasa Yunani "*Ethos*" dalam bentuk tunggal yang berarti tempat tinggal yang biasa, padang rumput, kandang kebiasaan, adat akhlak, perasaan, dan cara berfikir. Etika merupakan ranah filsafat, nilai, dan moral yang mana etika bersifat abstrak dan berkenaan dengan persoalan baik dan buruk. Etika dibedakan dalam tiga pengertian utama, yakni: ilmu tentang apa yang baik dan kewajiban moral, kumpulan asas atau nilai yang berkembang dengan akhlak, dan nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat

Kemudian istilah lain yang sinonim dengan moral adalah etika. Etika berasal dari bahasa Yunani *ethos*, yang juga berarti adat kebiasaan. Secara filosofis esensi makna dari dua istilah (moral, etika) itu dapat dibedakan. Menurut Frans Magnis Suseno yang dimaksud dengan moral adalah ajaran-ajaran, wejangan-wejangan, patokan-patokan, lisan atau tertulis tentang bagaimana manusia harus hidup dan bertindak agar ia menjadi manusia yang baik. Sedangkan etika adalah filsafat atau pemikiran kritis dan mendasar tentang ajaran-ajaran dan pandangan moral. Dengan demikian etika adalah ilmu pengetahuan tentang moral (kesusilaan). Ada juga pendapat lain yang mengatakan bahwa etika adalah ilmu pengetahuan tentang moral (kesusilaan). Setiap orang memiliki moralitasnya sendiri-sendiri, namun tidak semua orang perlu melakukan pemikiran secara kritis terhadap moralitas yang menjadi kegiatan etika.

B. KONSEP DAN TEORI KEPEMIMPINAN ETIS

Di atas telah ditelusuri arti etimologis dari etika dan moral. Ketika ditarik ke dalam konteks perilaku pemimpin maka pemimpin etis adalah dia yang bertindak konsisten dengan nilai-nilai yang dianut (G. A. Yukl & Yukl (2002, p. 422). Pemimpin yang memiliki kompetensi etis, selalu bersedia mengambil risiko pribadi dan membuat keputusan yang diperlukan: (G. A.

Yukl & Yukl (2002, p. 422). Salah satu contoh nyatanya ketika seorang pemimpin memberikan informasi selalu diungkapkan secara lengkap dan tepat waktu tentang peristiwa, masalah, dan tindakan: G. A. Yukl & Yukl (2002, p. 422) meskipun kadang-kadang perlu mene-rapkan aspek dan sifat anekdot & normatif: Brown, et al (2005). Pemimpin etis juga terbiasa mendorong evaluasi kritis untuk menemukan solusi yang lebih baik: G. A. Yukl & Yukl (2002, p.422).

Ketika sang pemimpin mengembangkan para pengikutnya dia berusaha menggunakan pola pelatihan, bimbingan dan pelatihan untuk mengembangkan pengikut : G. A. Yukl & Yukl (2002, p. 422). Melalui proses pelatihan dan bimbingan sesungguhnya dia tidak hanya menga-jarkan tetapi dia sedang melayani pengikut dan organisasinya: G. A. Yukl & Yukl (2002, p. 422). Melalui pelatihan dan penanaman nilai dan kebiasaan kepada anggota organisasi seorang pemimpin yang etis senantiasa berperilaku pro-sosial guna menghindari perilaku menyimpang karyawan (Avey et al., 2010; Mayer et al., 2012). Dengan demikian secara umum seluruh perilaku pemimpin organisasi kaya akan dimensi keadilan, integritas, orientasi orang, klarifikasi peran, panduan etika, dan pembagian kekuasaan. Kalshoven et al. (2011). Pemimpin etis juga memiliki kekuatan karakter dan integritas, altruism, memotivasi, mendorong dan memberdayakan sesamanya Resick et al. (2006). Hanya orang yang memiliki tingkat integritas yang tinggi, menetapkan standar etika, membuat kepu-tusan etis, dan peduli kepada para pengikut yang mampu menerapkan kepemimpinan etis (Toor dan Ofori, 2009).

Atas kekayaan kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin organisasi maka dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan etis adalah karakter yang ditandai dengan sikap peduli, jujur, teguh memegang prinsip, adil dan seimbang dengan individu yang bertindak secara etis, menetapkan standar etika yang jelas, mengkomunikasikan sesuatu secara etis dengan para pengikut serta memberikan penghargaan serta menghukum mereka yang berperilaku etis atau tidak etis (Shermerhorn, et.al. 2011). Secara tegas kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang menekankan pada penghayatan nilai-nilai moral. Kepemimpinan etis adalah perwujudan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan moral oleh pemimpin itu sendiri.

Kepemimpinan etis menuntun, mengarahkan dan mengamalkan nilai-nilai moral bersama orang-orang yang dipimpin.

1. Teori Kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*)

“Kepemimpinan Etis” terdiri dari dua kata, yakni “kepemimpinan” dan “Etis”. Secara umum “kepemimpinan” dipahami sebagai “kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi dan menuntun seorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama” (Rosmiati, dan Achmad, 2011).

Etika sebagai disiplin ilmu berhubungan dengan kajian secara kritis tentang adat kebiasaan, nilai-nilai, dan norma perilaku manusia yang dianggap baik atau buruk. Dalam etika masih dijumpai banyak teori yang mencoba untuk menjelaskan suatu tindakan, sifat, atau objek perilaku yang sama dari sudut pandang atau perspektif yang berlainan. Namun demikian, secara universal dapat ditegaskan bahwa etika adalah studi dan filsafat moral tentang tingkah laku manusia, dengan penekanan pada determinasi baik dan buruk. Wilayah cakupan etika menyangkut pikiran dan perbuatan yang bermuara kepada penilaian baik dan buruk. Prinsip dasar dari tindakan harus dilakukan secara baik dan benar.

Wilayah kajian etika termasuk di sini kepemimpinan etis tidak bisa dilepaskan dari perilaku moral (*moral behavior*), perilaku tidak bermoral (*immoral behavior*), perilaku di luar kesadaran moral (*unmoral behavior*), dan perkembangan moral (*moral development*) itu sendiri. Perilaku moral tidak lain dari perilaku yang mengikuti kode moral kelompok masyarakat dan budaya tertentu. Sementara itu, moral dalam konteks ini berarti menyangkut adat kebiasaan atau tradisi yang dihidupi dan dipegang teguh oleh masyarakat. Dengan demikian sebuah perilaku dikategorikan tidak bermoral jika perilaku bersangkutan gagal mematuhi harapan kelompok sosial tersebut. Ketidakpatuhan ini bukan karena ketidakmampuan memahami harapan kelompok tersebut, tetapi lebih disebabkan oleh ketidaksetujuan terhadap harapan kelompok sosial tersebut, atau karena kurang merasa wajib untuk mematuhi. Perilaku di luar kesadaran moral adalah perilaku yang menyimpang dari harapan kelompok sosial yang lebih disebabkan oleh ketidakmampuan yang bersangkutan dalam memahami harapan kelompok sosial. Praktek dan perwujudan nilai-nilai kepemimpinan yang khas di sebuah organisasi tertentu sesungguhnya bertujuan untuk

membimbing perilaku semua pengikut atau bawahan agar berperilaku sesuai dengan harapan, norma, tata aturan serta pandangan hidup masyarakat lokal. Setiap pemimpin yang etis adalah yang bertumbuh dan menjunjung tinggi nilai-nilai lokal yang dianut oleh seluruh masyarakat di sebuah tempat.

2. Pandangan Para Ahli tentang Kepemimpinan Etis

Pandangan para ahli tentang kepemimpinan etis datang dari Burns, Heifetz, Greenleaf dan Bush. Intisari pandangan mereka adalah sebagai berikut:

a. Burns

Sesungguhnya teori Burns tentang kepemimpinan transformasional sangat mengutamakan kebutuhan, nilai dan moral pengikut. Kepemimpinan transformasional melibatkan upaya pemimpin untuk menggerakkan pengikut ke standard yang lebih tinggi dari tanggung jawab moral. Asal mulanya posisi Burns pada etika kepemimpinan tidak memberikan definisi eksplisit tentang kepemimpinan etis. Tetapi ia meunjukkan pentingnya suatu fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan kesadaran mengenai masalah etis dan membantu orang menyelesaikan nilai-nilai yang berkonflik. Menurutnya kepemimpinan adalah suatu saling meninggikan tingkat moralitas dan motivasi di antara para pemimpin dan pengikutnya. Di pihak pemimpin, idealisme dan nilai moral seperti kebebasan, keadilan, kesetaraan, kedamaian, humanitarisme, harus terus-menerus ditingkatkan sehingga ketakutan, kerakusan, kecemburuan atau kebencian perlahan-lahan dapat disingkirkan. Sementara di pihak para pengikut, mereka dikembangkan dari keadaan dirinya sehari-hari menjadi diri mereka yang lebih baik.

b. Heifetz

Sebagai seorang psikiater Heifetz melakukan pengamatan serta analisis tentang banyak pemimpin dunia seperti Presiden Lyndon Johnson, Mohandas Gandhi, dan Margareth Sanger lalu dirumuskan pendekatan unik untuk kepemimpinan etis. Pendekatan Heifetz menekankan bagaimana pemimpin membantu para pengikut dalam menghadapi konflik dan mengatasi konflik dengan menerapkan perubahan. Kepemimpinan

melibatkan penggunaan otoritas untuk membantu para pengikut mengatasi nilai yang bertentangan yang muncul dalam lingkungan kerja, serta budaya masyarakat yang berubah secara cepat. Seorang pemimpin harus mampu melibatkan pengikutnya dalam menghadapi tantangan, perspektif yang berubah, dan belajar mengenai cara-cara baru untuk bekerja bersama secara efektif. Pemimpin memberi lingkungan perubahan dimana ada kepercayaan, perhatian, dan empati. Dalam lingkungan yang mendukung, pengikut dapat merasa aman untuk menghadapi masalah sulit sekalipun. Maka tugas lain yang menjadi tekanan utama adalah membantu para pengikut mengatasi tantangan dan pertumbuhan pribadi. (Northouse, 2013).

c. *Greenleaf*

Greenleaf menambahkan unsur baru dalam pengertian tentang kepemimpinan etis. Menurutnya salah satu esensi dari kepemimpinan etis adalah "pelayanan". Pendapatnya ini dilatarbelakangi oleh konsep "kepemimpinan pelayan" yang diusulkannya. Pemimpin pada intinya adalah pelayan yang bertanggungjawab memberikan pelayanan kepada para pengikutnya. Pemimpin membantu para pengikutnya agar menjadi lebih sehat, bijaksana dan lebih bersedia untuk menerima tanggungjawab.

d. *Bush*

Konsep senada tentang kepemimpinan etis dikemukakan pula oleh Bush. Ia menggunakan istilah "kepemimpinan moral". Bush berpendapat bahwa kepemimpinan moral adalah suatu model kepemimpinan yang berfokus pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan etika. Kepemimpinan moral berdasarkan rasional normatif, yakni berdasarkan pertimbangan benar atau salah atas suatu tindakan yang akan atau telah diambil.

Dari pandangan tentang kepemimpinan etis dari para pakar di atas, dapat disimpulkan beberapa prinsip kepemimpinan etis sebagai berikut: pertama, fungsi kepemimpinan etis adalah meninggikan tingkat moralitas dan motivasi di antara para pemimpin dan pengikutnya. Kedua, kepemimpinan etis berperan membantu orang untuk mampu menghadapi

konflik dan menemukan cara-cara yang produktif untuk menghadapinya. Ketiga, esensi dari kepemimpinan etis adalah pelayanan, dan keempat, kepemimpinan etis berfokus pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan etika.

Jadi, kepemimpinan etis dapat berarti “kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi dan menuntun seorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dengan menekankan pentingnya nilai-nilai moral”. *Leadership style was measured using a leadership questionnaire based on Bass and Avolio (1995), where several dimensions were structured as measurements: charisma, inspiration, individual consideration, intellectual stimulation, contingent reward, management-by-exception, active and passive (Othman & Rahman, 2014).*

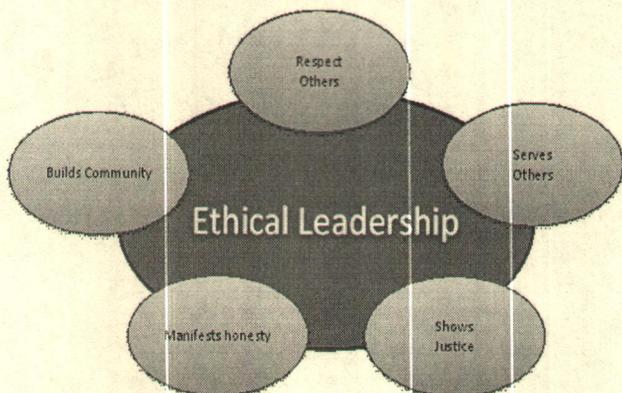
Pemimpin yang memiliki kompetensi etis ditekankan sebagai berikut: *“Effective leaders are ethical leader. Leadership is the ability to inspire confidence and support among the people who are needed to achieve organizational goals (Daft, 2015).* Ini berarti seluruh pemimpin etis harusnya mereka yang memiliki kemampuan menginspirasi semua yang dipimpin dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau institusi.

Selain kemampuan menginspirasi orang lain, kriteria pemimpin etis dikemukakan oleh DuBrin melalui penjabaran sebagai berikut: Four ethical leadership behavior:

- 1) *“An ethical leader is honest and trustworthy and therefore has integrity. Integrity refers to loyalty to rational principles, it means practicing what one preaches regardless of emotional or social pressure”*
- 2) *Pay attention to all stakeholders: ethical and moral leaders strive to treat fairly all interested parties affected by their decisions. Because the authentic leader is to perceive their role to include having an ethical responsibility to all of their shareholders. Authentic leaders also have a deep commitment to their personal growth as well as to the growth of other stakeholders.*
- 3) *Build community: an ideal leader works with many people to build the community.*
- 4) *Respect the individual: is a principle of ethical and moral leadership that incorporates other aspects of morality. If we tell the truth, we respect to others well enough to be honest. If we keep promises, we also show*

respect and if we treat others fairly, we show respect. Furthermore, showing respect for the individual also means that we recognize that everybody has some inner worth and should be treated with courtesy and kindness (Dubrin, 2013).

Seorang pemimpin ideal berperilaku ideal dalam kepemimpinannya yang ditunjukkan melalui tindakan nyata yaitu jujur dan dapat dipercaya, memberikan perhatian kepada semua pihak, membangun komunitas dan menghargai setiap individu agar nanti dapat menghasilkan pemimpin yang baru. Lima komponen dasar bagi kepemimpinan etis (Northouse, 2013) dapat dikuatkan melalui model berikut:



Gambar 6 Elemen Ethical Leadership
(Sumber: Northouse, 2009)

Kepemimpinan etis merupakan jenis perilaku kepemimpinan. Sementara pemimpin yang etis menunjuk pada kualitas pribadi pemimpin itu sendiri. Keduanya saling terintegrasi. Kepemimpinan etis menunjukkan pemimpin yang etis. Sebaliknya pemimpin yang etis menunjukkan model kepemimpinan etis. Itulah sebabnya dikatakan bahwa *ethical leadership is influencing people through ethics. Ethical leadership is considered to be one solution for creating a balance between the wellbeing of the subordinates and the wider community, and the organization's profitability.*

Ethical leadership is defined as the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making (Subhasree Kar, 2014).

Senada dengan gambaran tentang kepemimpinan di atas (Storr, 2004) menyatakan bahwa *“ethics is central to leadership because of the nature of the process of influence, they need to engage followers to accomplish mutual goals and the impact leaders have on establishing the organization’s value.* Oleh karena pemimpin yang etis merupakan faktor penentu terciptanya perilaku etis demikian pula pemimpin di lembaga pendidikan maka (Yates, 2014) menjelaskan kepemimpinan etis dengan perkataan *“Ethical leadership is the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-ways communication, reinforcement, and decision making”* (Kepemimpinan etis merupakan demonstrasi perilaku secara normative dan tepat melalui tindakan tindakan personal dan hubungan interpersonal dan promosi kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguhan dan pengambilan keputusan). Dari pandangan lain ditegaskan bahwa, *ethical leadership is leadership that is directed by respect for ethical beliefs and values and for the dignity and rights to others. It is thus related to concepts such as trust, honesty, consideration, charisma, and fairness* (Stoueten, et.al, 2013).

Kepemimpinan etis memang tidak lain dari *“doing the right things, being a good, open communicator and receptive listener, sticking to principles and standards, holding followers accountable to standards and not tolerating ethical lapses”* (Khan, 2017) (kepemimpinan etis adalah berbuat baik, menjadi komunikator yang baik dan terbuka, menjadi pendengar yang baik, memegang teguh prinsip, secara standard meminta pertanggungjawaban para pengikut serta tidak mentolerir pelanggaran etika).

3. Kualifikasi Kepemimpinan Etis

Setelah menelusuri karakteristik pemimpin etis maka ditegaskan kembali bahwa ethical leadership mengkristal ke dalam sepuluh perilaku dasar yaitu:

- a. *Justice* (Adil): pemimpin etis selalu bertindak secara adil dan menghindari bias gender, etnis, kewarganegaraan dan sebagainya. Ini merupakan karakter utama seorang pemimpin.
- b. *Respect others* (Menghargai sesama). Salah satu unsur terpenting dalam kepemimpinan etis adalah menerima dan memperlakukan orang lain sebagaimana seharusnya. Contohnya adalah mendengarkan sesama dengan segenap hati, menghargai kontribusi orang lain, berani berkorban, dan memperlakukan sesama dengan penuh perhatian meskipun berbeda pandangan atau pendapat tentang banyak hal.
- c. *Honesty* (Jujur) Kejujuran merupakan bagian yang sangat penting bagi seorang pemimpin yang efektif. Orang yang jujur biasanya loyal. Pemimpin yang etis selalu berusaha melaksanakan kepemimpinan secara transparan di hadapan para bawahan.
- d. *Humane* (Humanis) Pemimpin sejati menyadari bahwa semua yang dipimpin adalah manusia yang ingin diperlakukan sebagaimana mestinya dan dengan kondisi demikian mereka dapat membangun tim secara baik.
- e. *Focus on teambuilding* (Fokus pada Pengembangan Tim) Pemimpin etis berfokus membangun tim dalam semangat serta rasa memiliki organisasi. Ketika pemimpin menentukan tujuan maka bukan tujuan pribadi yang hendak dicapai tetapi semata-mata tujuan organisasi.
- f. *Value driven decision-making* (Pengambilan Keputusan Berdasarkan Nilai) Dalam kepemimpinan etis setiap pengambilan keputusan selalu diambil berdasarkan nilai yang berkaitan erat dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Hanya keputusan yang sesuai dengan nilai organisasi sajalah yang dijalankan.
- g. *Encourages initiative* (Mendorong Inisiatif) Seorang pemimpin etis selalu mendorong inisiatif agar setiap karyawan berkembang dan maju. Karyawan yang memiliki ide-ide inovatif dihargai dan diberikan pujian karena berusaha untuk mengambil inisiatif demi kemajuan organisasi dan bukannya menunggu orang lain melakukannya.

- h. *Leadership by example* (Kepemimpinan dengan Teladan) Pemimpin sejati adalah mereka yang tidak hanya berbicara tetapi mereka menjalani apa yang dikatakan. Dengan demikian diharapkan semua karyawan atau yang dipimpin dapat mengikuti teladan sang pemimpin. Pemimpin selalu mengharapkan agar setiap orang dapat melaksanakan sesuatu dengan benar melalui contoh nyata.
- i. *Values awareness* (Kesadaran akan Nilai) Kesadaran akan nilai. Seorang pemimpin etis akan selalu mendiskusikan nilai dan harapan berkaitan dengan diri mereka dan karyawan serta organisasi. Dengan mengkomunikasikan dan mendiskusikan nilai-nilai secara terus menerus maka mereka ingin memastikan bahwa di dalam organisasinya berkembang pemahaman yang konsisten mengenai organisasi.
- j. *No tolerance for ethical violations* (Tidak ada Toleransi bagi Pelanggaran Etika) Pemimpin etis mendorong seluruh pengikut atau bawahan untuk berperilaku dan bertindak baik sepanjang waktu. Sebab pemimpin yang demikian tidak pernah mentolerir setiap bentuk pelanggaran etika. Untuk menegaskan point di atas maka Yidong and Xinxin menjelaskan: *“Ethical leadership, firstly was a moral person with ethical charismatic such as honest, trustworthiness, altruism. Secondly, ethical leadership was a moral manager who used their ethical behavior such as fairness, caring, communicating, rewarding, punishing, ethical standards emp-hasizing, and role modeling ethical behavior to shape followers behavior and attitude (Khuang and Duch, 2015).*

(Shermerhorn, 2011) juga menguatkan definisi tentang kepemimpinan etis sebagai berikut:

“Ethical leadership is characterized by caring, honest, principled, fair and balanced choices by individuals who act ethically, set clear ethical standards, communicate about ethics with followers and reward as well as punish others based on ethical or unethical conduct.” (Kepemimpinan etis adalah karakter yang ditandai dengan sikap peduli, jujur, teguh memegang prinsip, adil dan seimbang dengan individu yang bertindak secara etis, menetapkan standard etika yang jelas, mengkomunikasikan sesuatu secara

etis dengan para pengikut serta memberikan penghargaan serta menghukum mereka yang berperilaku etis atau tidak etis). Pemimpin etis selalu menjadi role model atau panutan bagi semua orang yang dipimpin. Pemimpin etis dapat mengilhami semua orang dengan motivasi dan keteladanan sehingga mencapai keunggulan dan mendorong semua orang untuk berpikir positif dan bekerja efektif. Itulah sebabnya (Martinez, Ruiz & Ruiz, 2012) menegaskan *“ethical leadership is a style that strives to motivate ethical behavior in employees by the display of thoughts, values, attitudes and good behavior of the leaders”*

Aronson (2009), defines ethics as the study of standards for determining what behaviour is good and bad or right and wrong; he posits that morality is fundamentally concerned with the effects of actions on other people. In extending this definition to leadership, ethical leadership is composed of two basic elements, first, ethical leaders must act and make decisions in an ethical manner just as would all ethical persons. Secondly, ethical leadership must be seen in the way they interact with people daily, in their attitudes and in the way, they lead their organizations. Ethical leadership builds trust and makes it easy to lead an organization (Ouma, 2017).

Sejalan dengan definisi di atas maka standar pengukuran atau evaluasi kepemimpinan etis terdapat dalam diri pemimpin itu sendiri. Yukl menyebutkan contoh standar moral yang digunakan untuk mengevaluasi meliputi “batasan di mana perilaku pemimpin melangggar undang-undang dasar masyarakat, menyangkal hak orang lain, membahayakan kesehatan dan kehidupan dari orang lain, atau melibatkan upaya untuk menipu dan mengeksploitasi orang lain demi keuntungan pribadi” (Yukl, 2009).

Yukl membuat perbandingan mengenai kepemimpinan etis dan kepemimpinan tidak etis. Pemimpin adalah penentu terciptanya perilaku etis dan iklim etika dalam organisasi termasuk pada lembaga pendidikan. Pemimpin membuat strategi pengembangan perilaku etis yang merupakan bagian dari strategi organisasi. Tabel berikut menjelaskan tentang perbandingan tersebut:

Tabel 2 Kriteria Perilaku Etis dan Tidak Etis

Kriteria	Kepemimpinan Etis	Kepemimpinan Tidak Etis
Pembangunan kekuasaan dan pengaruh pemimpin	Untuk melayani pengikut dan organisasi	Untuk memuaskan kebutuhan personal dan tujuan karier
Menangani interes berbagai pemangku kepentingan	Berupaya untuk menyeimbangkan dan mengintegrasikan mereka	Lebih menyukai koalisi partner siapa yang paling menguntungkan
Mengembangkan visi untuk organisasi	Mengembangkan visi berdasarkan masukan para pengikut mengenai kebutuhan mereka, nilai-nilai dan ide	Berupaya menjual visi personal sebagai satu-satu cara organisasi dapat sukses
Integritas perilaku pemimpin	Bertindak konsisten dengan nilai-nilai	Melakukan apa yang menguntungkan pencapaian tujuan personal
Mengambil risiko dalam keputusan dan tindakan pemimpin	Mau mengambil risiko personal dan tindakan untuk mencapai misi atau mencapai visi	Menghindari keputusan-keputusan atau tindakan yang terkait risiko personal bagi pemimpin
Komunikasi informasi relevan dengan operasi	Membuat suatu penyingkapan informasi yang lengkap dan tepat waktu mengenai kejadian-kejadian, problem dan tindakan-tindakan	Memakai informasi yang bohong dan tidak benar untuk membiaskan persepsi pengikut mengenai problem dan progres
Respons terhadap kritik dan perbedaan	Mendorong evaluasi kritis untuk	Tidak mendorong dan menekan kritik atau perbedaan pendapat

pendapat pengikut	para	menemukan lebih baik	solusi
Pengembangan ketrampilan dan percaya diri pengikut	dan para	Memakai pelatihan dan mentoring untuk mengembangkan para pengikut	Menghindari pengembangan pengikut agar lemah dan tergantung pada pemimpin.

Sumber: (Yukl, 2009)

Jika mengacu kepada pandangan para ahli di atas maka ciri, unsur serta karakteristik dari kepemimpinan etis meliputi (1) berpikir tentang konsekuensi jangka panjang, kelemahan dan manfaat dari keputusan yang dibuat dalam organisasi termasuk pada lembaga pendidikan. (2) Rendah hati, menyangkut kebaikan yang lebih besar, berjuang untuk keadilan, mengambil tanggungjawab dan menunjukkan rasa hormat untuk setiap individu. (3) Pemimpin etis menetapkan standar etika yang tinggi dan bertindak sesuai dengan mereka (dirinya). (4) Pemimpin etis adalah mereka yang selalu mempengaruhi nilai-nilai etika organisasi melalui perilaku nyata sehari-hari. (5) Pemimpin etis berfungsi sebagai model peran bagi para pengikut dan menunjukkan kepada para pengikut batas-batas perilaku yang diatur dalam sebuah organisasi. (6) Pemimpin etis dianggap jujur, dapat dipercaya, berani dan menunjukkan integritas. (Mihelic, 2010, 33)

4. Integritas Pribadi dan Kepemimpinan Etis

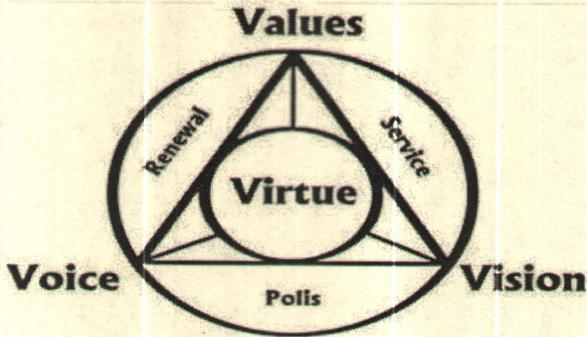
Salah satu atribut yang dapat membantu menjelaskan efektivitas kepemimpinan adalah integritas pribadi yang secara harafiah berarti keutuhan, kejujuran atau ketulusan hati. Secara umum integritas dipahami sebagai konsep yang menunjukkan konsistensi antara tindakan dengan nilai atau prinsip yang dipegang teguh. Becker mendefinisikan *"integrity means that a person's behavior is consistent with espoused values and that a person is honest trustworthy"*. Lebih lanjut Becker menegaskan *"integrity is the reputation for truthfulness and honesty of the trusted person"* Sementara Low dan Ang mengatakan *"integrity is the inner sense of "wholeness", deriving from qualities such as honesty, sincerity and consistency of*

character. Integrity refers to the quality of a person's character. (Storr, 2004). Jadi integritas merupakan reputasi diri seseorang yang dikenal melalui kejujuran dan dapat dipercaya. Kejujuran dan ketulusan serta konsistensi membuat seseorang memiliki integritas yang kuat. Integritas merupakan buah dari tindakan nyata, nilai, metode, ukuran, prinsip, harapan dan hasil yang positif.

Pemimpin yang memiliki integritas pribadi adalah pemimpin yang perilakunya konsisten dengan sekumpulan prinsip moral yang dapat dibenarkan. Indikatornya antara lain “mengikuti peraturan dan standar yang sama yang berlaku bagi orang lain, jujur dan terus terang saat memberikan informasi atau menjawab pertanyaan, menepati janji dan komitmen, dan mengakui tanggung jawab untuk kesalahan sambil berusaha memperbaiki” (Yukl, 2001). Kepemimpinan etis dikenal melalui pilar-pilar pendukungnya. Hal ini diuraikan sebagai berikut: the four pillars of this model of leadership are:

- a. *Values. Ethical leadership begins with an understanding of and commitment to our individual core values. By first discovering the values at the core of our identities, we begin the process of integrating our unique values with our choice-making on all levels of our personal and civic lives.*
- b. *Vision. Vision is the ability to frame our actions – particularly in service to others – within a real picture of what ought to be.*
- c. *Voice. Claiming our voice is the process of articulating our vision to others in an authentic and convincing way that animates and motivates them to action.*
- d. *Virtue. Understanding that we become what we practice, we foster virtue by practicing virtuous behavior – striving to do what is right and good. In this way, we develop the character of virtue. In particular, virtue stands for the common good. Ethical leaders ask, “How are my values, vision and voice in keeping with the common good?” (Subhasree Kar, 2004)*

Pilar pendukung kepemimpinan etis dipertegas melalui model berikut:



Gambar 7 Model Kepemimpinan Etis

Upaya mengukur integritas pribadi seorang pemimpin bukan sesuatu yang mudah. Sebab, kepribadian merupakan “karakteristik psikologis dan perilaku dari individu yang sifatnya relatif permanen karena telah terbentuk sejak lahir yang membedakannya dengan individu yang lain”. Sementara perilaku merupakan “perwujudan tingkah laku dari individu yang ditentukan oleh kepribadiannya masing-masing”. (Sule dan Saefullah, 2010). Untuk itu seorang pemimpin dengan integritas pribadi perlu dipersiapkan, dibina dan dibentuk secara matang. Kesadaran tentang pentingnya integritas pribadi inilah yang barangkali mendorong para pemimpin bangsa kita untuk menonjolkan pendidikan nilai dan karakter. Kualitas seseorang tidak hanya dinilai dari aspek intelektualnya, tetapi juga dari karakter yang dimilikinya. Dalam konteks ini kepemimpinan etis dan pendidikan karakter saling mempengaruhi.

Jika mengacu kepada pandangan para ahli di atas maka kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang menekankan pada penghayatan nilai-nilai moral. Kepemimpinan etis adalah perwujudan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan moral oleh pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan etis menuntun, mengarahkan dan mengamalkan nilai-nilai moral bersama orang-orang yang dipimpin. *Leaders are people focused (i.e. they care, respect, develop and treat people properly). There are seven categories of ethical leadership: (acting with integrity, caring for people, demonstrating ethical behaviour, communicating with others, long term*

perspective, being open minded and responsible) (Othman and Rahman, 2014).

Untuk itu dibutuhkan integritas pribadi yang kokoh dan karakter yang kuat dari seorang pemimpin, agar dapat menjadi teladan, sehingga darinya orang dipengaruhi dan didorong untuk menginternalisasi dan mewujudkan karakter pribadi yang tidak mudah diombang-ambingkan oleh situasi dan mampu untuk mengambil keputusan sendiri atas hidup yang dijalani.

Selanjutnya kepemimpinan etis tidak terpisahkan dari keteladanan. Supaya pemimpin dapat menjadi teladan yang mampu memotivasi pengikutnya untuk bekerja sebaik-baiknya secara bertanggung jawab, di samping perlu visi yang jelas, wawasan etis tinggi, dan mampu mengkomunikasikan dengan baik kepada pengikutnya, juga harus mampu membangun kepercayaan pengikutnya. Dengan demikian dipahami bahwa persyaratan terakhir kepemimpinan yang efektif adalah memperoleh kepercayaan. Kalau tidak, maka tidak akan mempunyai pengikut. Benarlah apa yang ditegaskan oleh artikel berikut yang berbunyi: *ethical leaders are characterized as honest, caring, and principled individuals who make fair and balanced decisions. Ethical leaders also frequently communicate with their followers about ethics, set clear ethical standards and use rewards and punishments to see that those standards are followed.* (Brown & Treviño, 2006).

Menurut (Warren Bennis, 1994) ada empat unsur yang dapat digunakan para pemimpin bisnis untuk membangkitkan dan mempertahankan kepercayaan. Pertama, keteguhan. Betapapun berat masalah yang dihadapi, ia dapat menghadapinya sendiri. Mereka tidak menciptakan apapun bagi kelompok. Pemimpin harus konsisten, tetap pada jalurnya. Kedua kesesuain. Para pemimpin berjalan menapaki perkataan mereka. Dalam diri para pemimpin sejati tidak ada kesenjangan antara teori-teori yang mereka dukung dan kehidupan yang mereka jalani. Ketiga, keandalan. Pemimpin siap bila dibutuhkan. Keempat, integritas. Pemimpin menghormati komitmen dan janjinya. Bila faktor-faktor ini dimiliki pemimpin, orang-orang akan berpihak kepadanya dan membuat mereka setia kepadanya.

Kepercayaan merupakan hal yang vital. Namun jika ada yang meruntuhkan kepercayaan, itu berarti bahwa orang-orang di jajaran atas kurang

memiliki integritas dan tidak memiliki karakteristik sebagai pemimpin yang akseptabel secara moral dan etis. Kepercayaan yang terlalu besar pada seseorang pemimpin juga dapat menimbulkan masalah serius. Pemimpin dapat dengan mudah menjadi buruk karena aktivitas sebagai pemimpi cenderung menyebabkan menjadi arogan, sombong, merasa pintar sendiri, mabuk kekuasaan, dan tidak sensitif terhadap lingkungannya, khususnya pada pengikutnya. Mereka juga dapat menjadi kurang efektif dan bosan bila merasa segala upayanya tidak dihargai orang lain. Pemimpin yang buruk cenderung selalu membesarkan diri sendiri, kurang menghargai prestasi orang lain, dan bahkan suka mengecilkan orang lain. Pada saat yang sama mereka menuntut kesetiaan buta dari pengikutnya. Memiliki manajer yang buruk akan membawa memang merugikan, tetapi memiliki pemimpin yang buruk akan membawa kerugian jangka panjang yang mempunyai dampak yang lebih luas.

C. RANGKUMAN MATERI

Etika berkaitan dengan baik dan buruk. Prinsip kepemimpinan etis adalah prinsip yang mengatur perilaku seorang pemimpin dalam melakukan suatu kegiatan. Jadi, kepemimpinan yang etis berarti bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip moral dalam menjalankan kehidupan bisnis dan pengambilan keputusan dalam organisasi manapun. Dengan kata lain berarti melakukan praktek memimpin dengan baik dan benar.

Setiap bentuk penyimpangan etika dalam kepemimpinan dapat menimbulkan konsekuensi yang sangat besar, mulai dari hilangnya reputasi hingga jatuhnya seluruh perusahaan. Artinya organisasi, institusi, korporasi mengabaikan etika dan dipimpin oleh seorang pemimpin yang tidak beretika akan tunggu kehancurannya saja, cepat atau lambat. Etika berkaitan dengan hati nurani terdalam dari seorang manusia termasuk setiap pemimpin.

Kepemimpinan etis membuat karyawan cenderung loyal, mempunyai rasa memiliki organisasi, dan tidak pergi ke organisasi lain. Jika sebuah organisasi dipimpin oleh orang yang berusaha menyiapkan pemimpin di masa yang akan datang maka organisasi tersebut cenderung bertahan dan eksis di tengah persaingan dan perputaran arus bisnis. Karena

kepemimpinan etis adalah tentang menciptakan budaya di mana orang melakukan hal yang baik dan benar.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Kepemimpinan etis mudah diucapkan tapi sulit diterapkan. Adakah contoh pemimpin etis di level dunia dan level nasional dengan kualifikasi yang telah dikemukakan dalam pembahasan di atas?
2. Menurut Anda, lebih mudah menilai pemimpin etis di ranah bisnis skala kecil, skala menengah atau skala besar? Jika ada contoh berikan buktinya.
3. Jika seseorang sukses dan mampu mempraktekkan nilai-nilai kepemimpinan etis di organisasi swasta apakah menjamin kesuksesan dan kemampuan memimpin masyarakat dalam skala nasional seperti negara?
4. Mana yang lebih mudah bagi Anda, mengidentifikasi perilaku etis atau perilaku tidak etis dalam memimpin? Berikan penjelasan, mengapa.
5. Jika Anda dipercayakan menjadi pemimpin di organisasi Anda, nilai etis apa yang menjadikan Anda beda dari pemimpin yang lain?

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, 7th 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. Daft (2006) menguraikan keempat gaya kepemimpinan yang dimaksud meliputi :

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

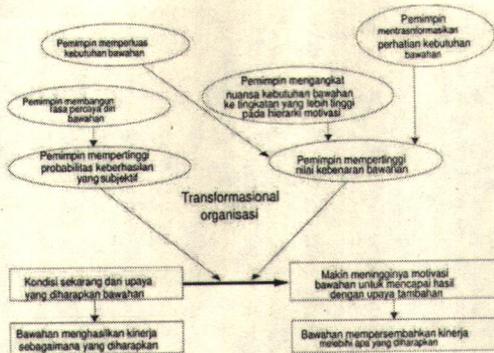
Keragaman konsep kepemimpinan dapat dijumpai dalam berbagai pembahasan seputar kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Budaya Kerja, Manajemen Konflik, dan kajian seputar Perilaku Organisasi. Munculnya keberagaman penggunaan konsep kepemimpinan pada akhirnya mengintegrasikan sekaligus membangun 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

dibandingkan model transaksional. Hasil menunjukkan level kepuasan intrinsik moderat ($M=2.72$, $SD=0.71$) namun pada level kepuasan ekstrinsik lebih rendah ($M=1.83$, $SD=0.68$) terhadap pekerjaan, dari kepemimpinan transaksional hanya contingent reward ditemukan signifikan yang berkorelasi dengan kepuasan kerja ekstrinsik ($B=0.45$, $p<0.01$) dan nilai intrinsik ($B=0.32$, $p<0.05$). Apabila dibandingkan, dari lima dimensi gaya kepemimpinan transformasional secara statistik signifikan dan berkorelasi dengan kepuasan kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Hasil riset di atas linier dengan pemikiran Bass (1990). Diketahui bahwa sejak awal tahun sembilan puluhan model gaya kepemimpinan transformasional mulai lebih disukai daripada transaksional. Oleh karena itu hasil riset di RS Addis Ababa di atas merekomendasikan pada lingkungan pelayanan kesehatan yang memilih pemimpin yang menginspirasi orang-orang disekelilingnya sekaligus mempunyai visi dan misi yang mampu diraih. Adapun kerangka teoritis dari riset yang mendasari penelitian ini merujuk pada teori kepemimpinan transformasional yang awalnya dikembangkan Burns pada tahun 1978. Tahun berikutnya dikembangkan oleh Bass (1990) yang semakin diperluas kajiannya. Bass menggunakan kasus model kepemimpinan keperawatan yang efektif di dalam pelayanan kesehatan modern.

Berkaca dari riset di atas gaya kepemimpinan dalam organisasi menjadi urgensi karena mampu menumbuhkan motivasi kerja yang signifikan dengan kualitas kinerja sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan motivasi menjadi dorongan bagi seseorang dalam mencapai tujuan. Hasibuan (2010) menguraikan bahwa motivasi mempersoalkan strategi mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar dapat bekerjasama secara produktif untuk mencapai sekaligus mewujudkan visi yang ditetapkan. Alur keberhasilan model kepemimpinan transformasional dalam riset di atas nampak pada gambar berikut :

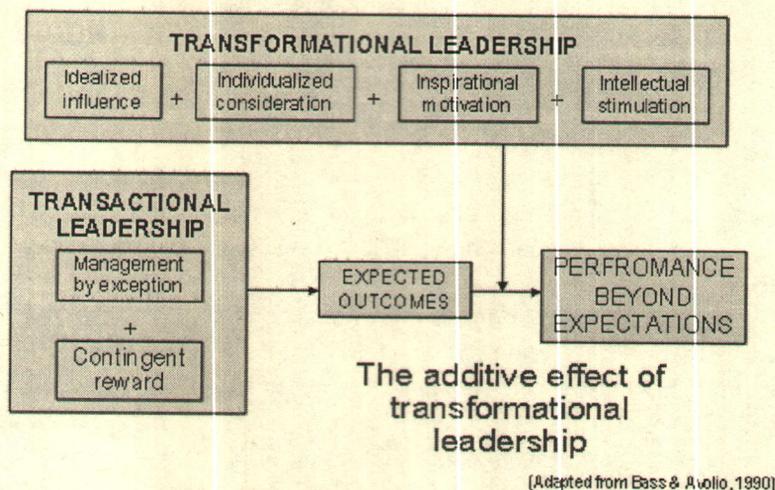


Gambar 8. Alur Kepemimpinan Transformatioanal Dalam Membangun Motivasi

B. DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATSIONAL

Mengutip Miswanto (2008) mengenai model kepemimpinan transformasional dengan beragam perspektif model yang lain, terdapat perbedaan menarik yang bisa dikaji. Oleh karena itu dimensi gaya kepemimpinan transformasional harus dilihat secara proporsional dengan model kepemimpinan yang sudah ada sebelumnya. Apabila kita memahami mengenai kepemimpinan transformasional dan distingsinya dibanding model kepemimpinan transaksional, karismatik juga strategik. Beberapa ahli sepakat bahwa bahwa kepemimpinan transformasional dipandang lebih maju dibandingkan model yang lain. Sebagai refleksi pemikiran mengenai model transformasional ini bisa kita pahami dari pendapat Bass dan Avolio (1990). Sebagai gaya kepemimpinan, tipe transformasional sangat berpengaruh pada kerangka kerja dari seorang pemimpin. Bass (1990) mengurakan peran signifikan pemimpin transformasional yang selalu memotivasi timnya dalam bekerja untuk mencapai tujuan transe-ndental sekaligus berupaya memenuhi dimensi aktualisasi diri yang lebih tinggi. Tipe transformasional dikatakan paling relevan saat ini dibanding tipe yang lainnya. Mengapa demikian? Pemikiran awal mengenai model kepemimpinan transformasional diawali oleh James MacFregor Gurns yang lebih condong pada kajian politik. Model ini kemudian dielaborasi dan diperluas melalui kajian organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan

Houston, 1993). Model pemikiran Bass (1990) dapat terlihat pada penampang berikut ini:



Gambar 9. Model Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Bass, B. M dan Avolio, 1990, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Vol.18, p 19-31

Bass (1990) berprinsip bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai konsistensi, bila dikontestasikan dengan model kepemimpinan strategik dan kepemimpinan karismatik. Dalam tulisannya (Miswanto, 2008) menyatakan bahwa model kepemimpinan strategik memuat pembentukan teknik, struktur, dan pembentukan organisasi agar berpengaruh pada efektivitas sebuah organisasi. Model dari kepemimpinan strategik adalah memiliki kemiripan dengan muatan kepemimpinan transformasional. Namun banyak ahli menyatakan bahwa model kepemimpinan strategik belum secara eksplisit mendorong bawahan dalam memenuhi kebutuhan yang optimum secara personal maupun kolektif. Bermula dari poin inilah kepemimpinan strategik memiliki kelemahan secara fungsional dan distributif dibandingkan model transformasional.

Berbeda halnya dengan kepemimpinan kharismatik, merujuk pemikiran beberapa peneliti yang menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik hanya menempatkan kepemimpinan transformasional pada identifikasi karakter bawahan terhadap pemimpinnya. Berdasar pada perspektif inilah kepemimpinan karismatik belum dapat dikategorikan setipe dengan pemikiran transformasional. Hal ini dikuatkan oleh pemikiran Pawar dan Eastman (1997: 85) yang menyatakan bahwa model kepemimpinan karismatik adalah bagian dari kepemimpinan transformasional. Sebagai sebuah wacana yang berusaha mengintegrasikan pemikiran diametral tersebut, penulis ingin menyajikan model kepemimpinan transformasional yang saling sinergi dan berkontribusi melahirkan prinsip pemimpin berkharisma.

Lebih lanjut harus dipahami istilah pemimpin kharismatik untuk memudahkan kita menempatkan posisi kata ini dalam menggali model kepemimpinan transformasional. Mengutip Andrew J. Dubrin (2010) dalam tulisannya menyatakan secara etimologi kharisma merupakan bahasa Yunani yang memiliki makna kualitas spesial yang dimiliki seorang pemimpin dengan tujuan, kekuatan, tekad yang tidak dimiliki orang lain. Bila merujuk pada KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) maka diartikan sebagai salah satu penampilan yang dianggap orang ialah cara berpidatonya yang berapi-api dan dapat memukau pendengarnya, kharisma dimaknai sebagai kepribadian yang menarik perhatian. Makna kharisma dapat disimpulkan sebagai "*given*" yaitu suatu pemberian atau potensi yang luar biasa dalam kepemimpinan seseorang, yang mampu menimbulkan impresi dan kekaguman masyarakat terhadap atribut kepemimpinannya. Kekaguman publik umumnya bersumber pada kualitas kepribadiannya.

Gagasan yang dibangun pada model kepemimpinan transformasional pada tulisan ini berupaya menyajikan modifikasi model kepemimpinan transformasional yang elaboratif dengan model kepemimpinan kharismatik. Elaborasi pada model kepemimpinan transformasional yang dikonstruksi, memuat lima komponen meliputi:

1. motif sekaligus sifat,
2. pengetahuan, ketrampilan, serta kemampuan,
3. budaya organisasi,
4. visi,

5. implementasi pada visi.

Lebih lanjut, pemimpin dikategorikan sebagai pemimpin transformasional diperkuat dengan pernyataan Bass (1990) bahwa indikator transformasi diukur dengan hubungan antara pengaruh pemimpin tersebut terhadap karyawannya. Bass (1990) memaparkan tahapan pemimpin transformasional membangun motivasi karyawannya melalui langkah berikut:

1. Memotivasi karyawan menyadari arti penting dan makna usaha yang dikerjakan
2. Memotivasi karyawan dalam mendahulukan kepentingan kolektif
3. Mendorong kebutuhan karyawan dalam mengaktualisasikan diri

Integrasi model kepemimpinan yang ditawarkan melalui tulisan ini bersifat eklektik antara model transformasional dan pendekatan kharismatik juga diperkuat oleh pemikiran Bass (dalam Howell dan Hall-Merenda, 1999) yang mengemukakan adanya empat faktor karakteristik kepemimpinan transformasional, meliputi;

1. Faktor Kharisma
2. Faktor Inspirasional
3. Faktor Stimulasi intelektual
4. Faktor Perhatian individual.

Dengan model kepemimpinan transformasional, pimpinan diharapkan mampu menggerakkan organisasinya dengan performa lebih meningkat dan cemerlang. Ketika model kepemimpinan transformasional sudah diimplementasikan pada ruang lingkup organisasi dan terdapat disfungsi asumsi dari eksternal atau terjadi pelanggaran, kecenderungan yang terjadi adalah model transformasional tidak efektif bekerja. Solusi untuk mengatasi disfungsi kepemimpinan dapat dilakukan dengan reka ulang model kepemimpinan yang baru. Namun prinsip efisiensi harus diperhatikan bahwa fokus reka ulang model hanya tertuju pada isi atau kontennya saja.

C. REFLEKSI MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI INDONESIA : RISET KEPEMIMPINAN WALIKOTA YOGYAKARTA HERRY ZUDIANTO

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zuhriyati et al (dalam Muallidin, 2016) dengan tema “Kepemimpinan *Transformatif* Dalam Inovasi Pemerintahan di Pemerintahan Kota Yogyakarta di Era Herry Zudianto” menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan baik oleh Walikota Herry Zudianto. Kesimpulan ini ditarik berdasarkan analisis empat komponen dari teori kepemimpinan transformasional.

Pertama, Pengaruh Idealis. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Zuhriyati et al (dalam Muallidin, 2016) peneliti menemukan bahwa Herry Zudianto memiliki karakter yang menggambarkan dimensi pemimpin transformatif yang pertama disebut *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi pertama ini digambarkan dengan perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Berdasarkan persepsi masyarakat Kota Yogyakarta, Herry Zudianto merupakan seorang pemimpin yang memiliki karakter baik, sehingga para pengikutnya kemudian mengagumi, menghormati dan memercayainya. Herry Zudianto memberikan contoh nyata terhadap implementasi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan. Herry Zudianto bersikap konsisten dengan apa yang diucap-kannya dan berkomitmen untuk merealisasikan apa yang telah diucap-kannya. Herry Zudianto tidak membedakan status dan golongan, satu kata dan perbuatan, serta tidak menganggap bahwa dirinya adalah penguasa akan tetapi Herry Zudianto menganggap bahwa dirinya adalah kepala pelayan masyarakat yang harus melakukan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya. Herry Zudianto berkeinginan untuk membuka saluran demokrasi, membuka komunikasi publik dan membuka dialog antara jajaran pemerintahan kota Yogyakarta dengan masyarakat. Implikasi yang timbul dari hal ini adalah partisipasi publik yang membawa efek meningkatkan peluang ekonomi yang menguntungkan masyarakat dan pemerintahan.

Kedua, sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terkait seluruh tujuan

organisasi dan mampu menggugah semangat tim dalam organisasi melalui upaya menumbuhkan antusiasme dan optimisme. Herry Zudianto merupakan seorang dengan karakteristik ketika telah memutuskan sesuatu, maka dirinya akan berusaha keras melaksanakannya, walaupun terkadang terkesan sulit untuk dijangkau. Herry Zudianto selau bersemangat dalam melakukan apapun sehingga pegawainya kemudian bersemangat pula dalam melaksanakan tugasnya. Contoh nyata terkait hal ini adalah komitmen beliau dalam melaksanakan produk perencanaan RPJPD, RPJMD dan APBD. Hal ini harus dilaksanakan dengan konsisten serta bergerak pada koridor hukum yang benar sehingga tidak melanggar peraturan daerah yang ada. Herry Zudianto menunjukkan komitmennya dan berusaha untuk memberikan motivasi kepada para pegawainya untuk berkomitmen terhadap apa yang telah direncanakan. Jika suatu perencanaan telah disepakati antara beliau dengan pegawainya maka beliau pasti akan menagih hal tersebut kepada pegawainya untuk direalisasikan. Beliau akan menanyakan keesokan harinya, menanyakan bagaimana pelaksanaannya atau kalau memang belum terealisasikan apa saja kendalanya. Beliau sering melakukan inspeksi mendadak untuk mengecek kesiapan para pegawainya sehingga mereka harus selalu siap untuk menjawab pertanyaan yang diajukannya. Dengan demikian, hal tersebut menjadi motivasi untuk selalu siap bekerja dengan penuh profesionalisme.

Ketiga, *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru dan memberi solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahannya serta memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pada hakekatnya ide-ide baru selalu muncul karena Herry Zudianto merupakan orang yang haus akan inovasi. Beliau menghargai masukan berupa ide-ide baru dari para pegawainya. Tidak hanya menyimak, beliau juga mengapresiasi ide inovatif dari bawahannya dengan menindaklanjuti melalui program yang didanai APBD. Beliau memberikan stimulus untuk menumbuhkan ide-ide baru yang kreatif kepada para pegawainya. Beliau pun menyapa dan meminta masukan dari para pegawainya baik secara langsung ataupun tertulis bahkan melalui jejaring media sosial.

Keempat, dimensi individualized consideration (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahannya dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Beliau membuat kebijakan yang menguntungkan masyarakat misalnya dengan pendirian Taman Pintar. Dengan pendirian taman tersebut para pedagang di sekitarnya meningkat pendapatannya. Selain itu tidak ada lagi preman yang menarik uang kepada para pedagang karena dipantau langsung oleh pemerintah Kota Yogyakarta. Gerobak yang dahulu tidak seragam kini diseragamkan dengan gerobak pemberian pemerintah. Para pedagang juga diwajibkan menabung sebagai bekal di hari tua. Herry Zudianto juga seringkali mengecek langsung keadaan Taman Pintar dan berdialog dengan masyarakat, bertanya kepada masyarakat tentang apa yang menjadi kebutuhan masyarakat terutama yang berdagang di kawasan tersebut. Setiap tanggal 21 dan tanggal 22 diadakan pertemuan antara pedagang dan pemerintah seperti lurah, camat dan sesekali walikota. Jika ada keluhan dari pedagang maka akan ditindaklanjuti oleh pemerintah dan menggerakkan satpol PP sebagai pengatur pedagang di trotoar dan polisi yang bertugas untuk mengamankan dari ancaman preman.

D. RANGKUMAN MATERI

Dapat disimpulkan bahwa terdapat relasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa ahli sepakat mengemukakan bahwa model kepemimpinan transformasional menjadi semacam faktor penentu yang pada gilirannya akan mempengaruhi sikap, persepsi, sekaligus perilaku karyawan yang secara simultan menimbulkan peningkatan kepercayaan pada pimpinan organisasi itu sendiri. Disamping itu motivasi serta kepuasan kerja mampu mereduksi sejumlah konflik dalam sebuah organisasi Namun harus dipahami, bahwa model kepemimpinan tidak ada yang statis, setiap waktu mengalami dinamika, karena karakter pemimpin adalah pembentuk elemen kepemimpinan. Proses transformasional seorang pemimpin sangat dipengaruhi banyak faktor. Sehingga setiap

waktu terdapat beragam pendekatan yang mutakhir dalam melihat sepak terjang pemimpin sebagai bagian dari realitas organisasi.

Soal Latihan

1. Jelaskan dimensi kepemimpinan dalam setiap individu?
2. Uraikan keunggulan model kepemimpinan transformatif?
3. Berikan argumen anda mengenai model kepemimpinan eklektik (perpaduan) antara model transformasional dan model kharismatik?
4. Berikan analisis anda pada suatu kasus berdasarkan empat komponen teori kepemimpinan transformasional dalam lingkungan sekitar anda!
5. Jelaskan menurut pemahaman anda bagaimana tantangan dan potensi kepemimpinan transformasional di era generasi milenial saat ini?



BAB 8 KINERJA DALAM ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

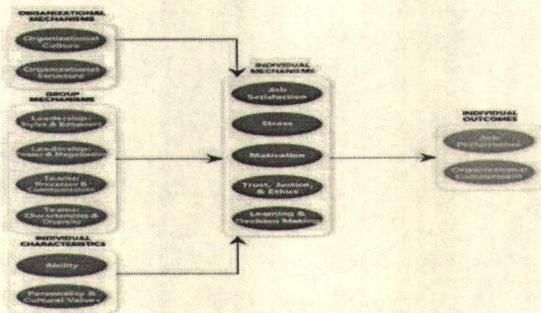
Kepuasan (*satisfaction*) dalam pelayanan publik masih menjadi permasalahan mendasar pada sebagian besar institusi pemerintah dan *stakeholder* terkait. Permasalahan mendasar tersebut dapat terpantau melalui rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan dan kinerja institusi publik, kepercayaan 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.



Teori Colquitt, Integrative Model of Organizational Behavior
Sumber : Colquitt, LePine, and Wesson (2015)

Gambar 10

Peningkatan pelayanan publik merupakan salah satu bentuk produktivitas aparatur pemerintah (pegawai) dalam pelayanan. Peningkatan hal tersebut sejalan dengan apa yang diusulkan oleh Leach bahwa optimalisasi produktivitas dapat dilakukan dengan menumbuhkan keterlibatan pegawai dan peningkatan komitmen mereka (Leach 2005) yang merupakan tantangan utama dari pimpinan organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan publik.

Kinerja sama dengan istilah prestasi kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2010), prestasi kerja adalah job performance. Berdasarkan pendapat tersebut, Mangkunegara mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004).

Menurut ahli lain menyatakan bahwa kinerja adalah penampilan hasil kerja pegawai baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Penampilan kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Penampilan hasil kinerja tidak terbatas kepada pegawai yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran pegawai didalam organisasi (Ilyas, 1999).

B. FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPEMPENGARUHI KINERJA

Menurut Gibson (1987) dalam Azwar (2010), ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologi. Ketiga variabel tersebut mempengaruhi kerja yang akhirnya akan berpengaruh pada kinerja individu.

Variabel Organisasi, menurut Gibson (1998) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi kinerja ini dijelaskan sebagai berikut

:

1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu meliputi : Umur, jenis kelamin, status pernikahan, Masa kerja dan tingkat pendidikan,

a. Umur

Umur berkaitan erat dengan tingkat kedewasaan atau kematangan karyawan. Kedewasaan adalah tingkat kedewasaan teknis dalam melaksanakan tugas-tugas maupun kedewasaan psikologis. Umumnya kinerja personil meningkat sejalan dengan peningkatan usia pekerja (1995), semakin lanjut usia seseorang semakin meningkat pula kedewasaan teknisnya, demikian pula psikologis serta menunjukkan kematangan jiwa. Usia yang semakin meningkat akan meningkatkan pula kebijaksanaan kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan, berpikir rasional, mengendalikan emosi, dan bertoleransi terhadap pandangan orang lain, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan motivasinya.

b. Jenis kelamin

Diasumsikan bahwa bukan perbedaan jenis kelamin itu sendiri yang menyebabkan perbedaan kinerja, tetapi berbagai faktor berkaitan dengan jenis kelamin misalnya perbedaan mendapatkan formasi, besarnya gaji dan lain-lain. (Shye dalam Ilyas, 1999) mengemukakan bahwa tidak ada perbedaan produktivitas kerja antara perawat wanita dan perawat pria. Walaupun demikian jenis kelamin perlu diperhatikan karena sebagian besar tenaga kesehatan berjenis kelamin wanita dan sebagian kecil berjenis kelamin pria. Pada pria dengan beban keluarga tinggi akan meningkatkan jam kerja perminggu, sebaliknya wanita dengan beban keluarga tinggi akan mengurangi jam kerja perminggu.

c. Tingkat pendidikan

Latar belakang pendidikan dan masa kerja seseorang akan mempengaruhi kemampuan pemenuhan kebutuhannya. Sesuai dengan tingkat pemenuhan kebutuhan yang berbeda-beda akhirnya mempengaruhi motivasi kerja seseorang (Maslow, 1984)

Pekerjaan yang mempunyai latar belakang pendidikan tinggi akan mewujudkan motivasi kerja yang berbeda dengan pendidikan yang lebih rendah.

Menurut Siagian (1997) mengatakan bahwa latar belakang pendidikan mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Tenaga karyawan yang berpendidikan tinggi motivasinya akan lebih baik karena telah memiliki pengetahuan dan wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan rendah. Karyawan dengan pendidikan lebih tinggi diharapkan dapat memberikan sumbangsi berupa saran-saran yang bermanfaat terhadap managerial dalam upayanya meningkatkan kinerja karyawan. Hal serupa dikemukakan oleh Notoadmodjo (2003) bahwa melalui pendidikan seseorang dapat meningkatkan kematangan intelektual sehingga dapat membuat keputusan dalam bertindak.

d. Status Perkawinan

Dapat dipastikan Status perkawinan berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam kehidupan organisasi, baik secara positif maupun negative (Siagian, 1995)

Hal tersebut menunjukkan bahwa, status perkawinan seseorang turut pula memberikan gambaran tentang cara, dan tehknik yang sesuai untuk digunakan bagi dokter yang telah berkeluarga untuk melakukan pekerjaan diluar rumah dibandingkan dengan dokter yang tidak atau belum berkeluarga. Hal tersebut mengidentifikasikan bahwa karywan yang telah berkeluarga memiliki potensi untuk memperlihatkan kinerja yang berbeda daripada yang belum berkeluarga.

e. Masa kerja

Masa kerja adalah lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi, setiap organisasi pelayan kesehatan menginginkan *Tum Over* Yang rendah dalam arti tngga karyawan aktif yang lebih lama bekerja di kantor tersebut tidak pindah ke *unit* kerja lain, sebab dengan *Tum Over* yang tinggi menggambarkan kinerja unit kerja tersebut. Siagian (1995), mengatakan bahwa semakin banyak tenaga aktif yang meninggalkan organisasi dan pindah keorganisasi lain mencerminkan ketidak beresan organisasi tersebut. Lebit Lanjut Siagian (1995) mengatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi maka semakin tinggi motivasi kerjanya.

2. Karakteristik Organisasi

Menurut Gibson (1987) karakteristik organisasi yang mempengaruhi kinerja individu terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan desain pekerjaan.

a. Sumber Daya

Bila dipandang melalui pendekatan system, organisasi memiliki beberapa unsure yaitu masukan (*Input*), Proses (*process*), Keluaran (*output*), Dampak (*outcome*), Umpan balik (*Faedback*), dan Lingkungan (*Environment*). Semua unsure dalam sistem ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Sumber daya merupakan bagian dari unsure masukan yang keberadaannya dalam suatu organisasi merupakan hal yang paling pokok karena merupakan modal dasar untuk dapat berfungsinya suatu organisasi.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain. Dalam organisasi, Kepemimpinan terletak pada usaha mempengaruhi aktifitas orang lain atau kelompok melalui komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi dan prestasi (Siagian, 1997)

c. Imbalan atau Insentif

Siagian (1995) berpendapat bahwa imbalan erat kaitannya dengan prestasi kerja seorang karyawan. Imbalan merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang, disamping faktor eksternal lainnya, seperti jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja seseorang bergabung dalam organisasi tempat bekerja dan situasi lingkungan pada umumnya.

Menurut McClland (1974) dalam As'ad, (2000) menyatakan bahwa selain imbalan mempengaruhi motivasi kerja, motif ini juga merupakan ketakutan individu akan kegagalan. Notoadmojo (2003) melalui Achieve dimana incentive baik material maupun non material akan mempengaruhi motivasi kerja seseorang.

Imbalan dapat dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu imbalan *ekstrinsik* dan imbalan *intrinsik*. Imbalan *intrinsic* adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan yang mencakup uang, status, promosi dan penghargaan. Gaji adalah imbalan dalam bentuk uang yang merupakan imbalan *ekstrinsik* utama. Sedangkan imbalan *Intrinsic* adalah imbalan yang merupakan

bagian dari pekerjaan itu sendiri yang mencakup prestasi, otonomi, dan karier.

3. Karakter Psikologis

Variabel yang berhubungan dengan kinerja, antara lain :

a. Motivasi

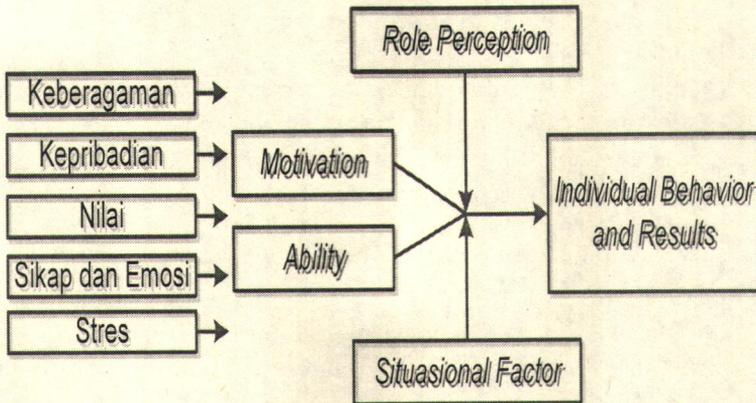
Menurut Koontz dalam Andriyani 2005, motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Maslow (1984), dengan teorinya yang terkenal adalah hirarki kebutuhan, mengatakan bahwa individu mempunyai lima kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki dan berawal dari yang paling besar. Kelima kebutuhan Individu tersebut adalah :

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*)
Manifestasi kebutuhan ini yaitu sandang, pangan, papan, dan kesehatan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*Safety needs*)
Manifestasi kebutuhan ini diantaranya kebutuhan akan keamanan jiwa, keamanan harta, perlakuan yang adil dan jaminan hari tua.
- 3) Kebutuhan Sosial (*Social needs*)
Manifestasi kebutuhan ini adalah kebutuhan perasaan diterima orang lain (*Sense of belonging*), Kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*Sense of achievement*), dan kebutuhan untuk ikut serta (*Senses of participation*)
- 4) Kebutuhan penghargaan atau prestasi (*esteem needs*)
Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestasi. Prestasi dan status ini dapat dimanifestasikan dalam jabatan, kedudukan dan sebagainya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)
Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan potensi secara maksimal.

Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang paling kuat baginya pada suatu saat tertentu. Kuatnya suatu kebutuhan tergantung pada situasi yang sedang berjalan dan

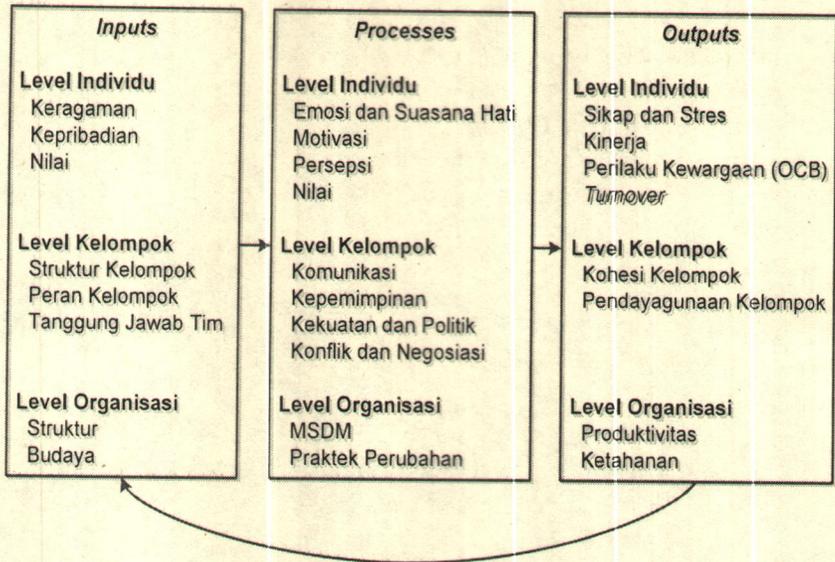
pengalaman individu. Mulai dari kebutuhan fisik, yang paling mendasar, setiap kebutuhan sekurang-kurangnya harus dipenuhi sebagian sebelum keinginan individu untuk memuaskan suatu kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Apabila dikatakan bahwa timbulnya perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang memiliki kekuatan yang tinggi maka penting bagi setiap manager untuk memiliki pengertian tentang kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan penting bagi bawahan.

McShane & Glinow (2010) mengemukakan sebuah konsep yang dikenal dengan MARS model. MARS model merupakan hal-hal dasar yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hasil dari kinerja yang dilakukannya.



Gambar 11 : MARS Model (McShane & Glinow, 2010)

Model berpikir perilaku dalam organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2013) terdiri atas tiga jenis variabel, yaitu *input*, *process* dan *outcome* dalam tiga tingkatan analisa (level individu, kelompok dan organisasi).



Gambar 12 : Model Perilaku Organisasi (Robbins & Judge, 2013)

Model konsep yang menghubungkan variabel-variabel dalam tujuan secara detail. Model meliputi faktor-faktor input, produk hasil interaksi sistem, organisasi dan dokter dan dampaknya pada dokter, pasien dan organisasi yang saling berhubungan dan membentuk siklus.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam organisasi adalah proses ketika organisasi mengevaluasi hasil kerja atau prestasi kerja para pemegang jabatan. Menurut Soeroso (2003) dan Dessler (1997) ada beberapa alasan dan pertimbangan pentingnya melakukan penilaian kinerja:

- 1) Penilaian Kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun pegawai untuk melakukan intropeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini baik yang positif dan negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh kembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.

- 3) Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (retraining) serta pengembangan.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai memiliki manfaat yang besar bagi institusi atau tempat pegawai tersebut bekerja. Manfaat tersebut adalah (Handoko, 2001; Mangkuprawira, 2003)

- 1) Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi pegawai, manajer dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

- 2) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

- 3) Keputusan penempatan

Promosi dan transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif.

- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap pegawai hendaknya mampu mengembangkan diri.

- 5) Perencanaan dan pengembangan Karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifikasi pegawai.

- 6) Definisi penempatan staf

Baik buruknya kinerja pegawai berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen sumber daya manusia.

- 7) Ketidatakuratan informasi

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi dalam analisis pekerjaan, rencana sumber daya manusia, atau hal lain dari sistem manajamen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaketapan pengambilan keputusan perekrutan/ panyewaan pegawai, pelatihan, dan keputusan konseling.

- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan
Kinerja yang buruk mungkin sebagai gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan - kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang adil
Penilaian kinerja yang akurat yang secara actual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat dijamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- 10) Tentang eksternal
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan seperti keluarga, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian kinerja, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- 11) Umpan balik pada SDM

C. RANGKUMAN MATERI

kinerja adalah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi yang dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai baik yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran pegawai dalam organisasi tersebut.

Untuk mencapai kinerja yang baik, organisasi harus mengusahakan peningkatan kinerja sumber daya manusia yang sebaik-baiknya. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya, kinerja sumber daya manusia sangat mempengaruhi kinerja kelompok sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Usaha pencapaian kinerja yang baik menuntut perilaku pegawai tidak hanya perilaku yang sesuai tanggung jawab formal.

TUGAS DAN EVALUASI

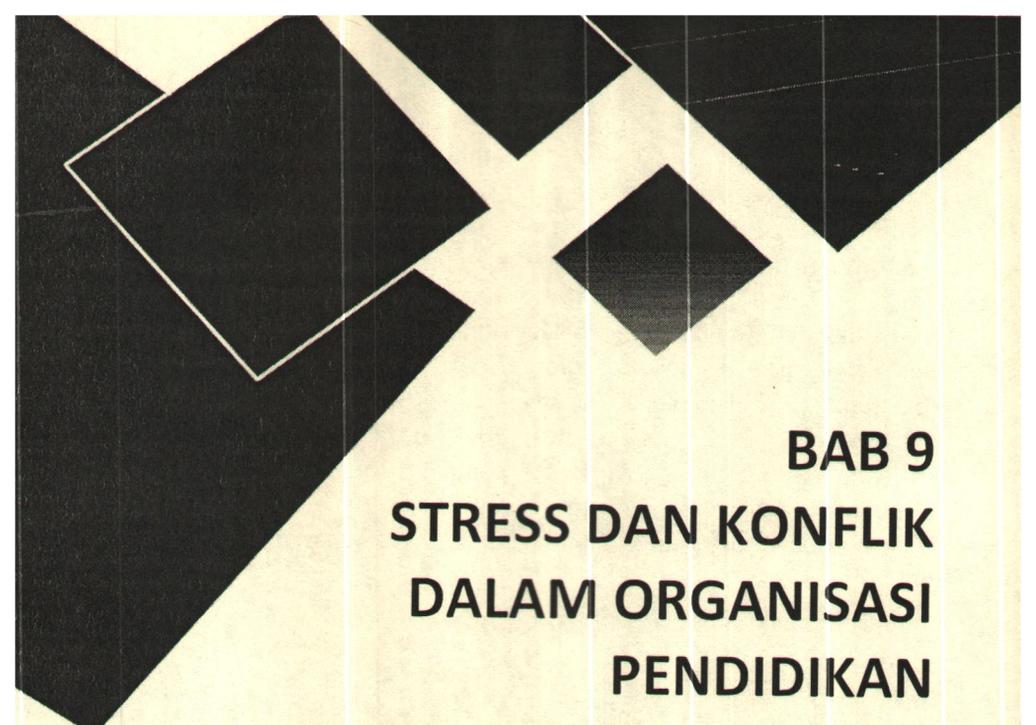
1. Apakah perbedaan konsep teori *Colquitt* dan *Gibson* tentang kinerja?
2. Mengapa penilaian kinerja itu penting untuk dilakukan?
3. Sebutkan dan jelaskan manfaat penilaian kinerja pada pegawai!
4. Deskripsikan tentang penilaian kinerja ditempat kerjamu?

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. Sjafrli. 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 kerusakan 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. Soemarmen 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 memerkosa integritas orang lain. Sedangkan konflik yang biasa-biasa saja merupakan keadaan tidak sepakat, saling berlawanan, atau ketidak harmonisan. Keadaan yang

menggambarkan konflik serupa itu dapat besar dari individu, kelompok, atau organisasi yang merasakan sesuatu telah atau tidak sesuai dengan tujuan masing-masing (Soemarman, 2013).

Menurut Wilmot & Hocker "*conflict is a felt struggle between two or more interdependent individuals over perceived incompatible differences in beliefs, values, and goals, or over differences in desires for esteem, control, and connectedness*" (Ulum, 2016). Hal tersebut dapat diartikan bahwa konflik adalah sebuah perjuangan yang dirasakan oleh 2 orang atau lebih atas perbedaan persepsi yang tidak sesuai dalam keyakinan, nilai, dan tujuan atau lebih dari perbedaan dalam keinginan untuk sebuah penghargaan, kontrol dan saling keterhubungan.

Konflik secara umum dapat diartikan sebagai suatu perbedaan pandangan, perbuatan, sikap, hingga ke pertentangan diantara dua pihak atau lebih dalam memperebutkan sumber daya yang terbatas. Konflik juga dapat terjadi dimanapun dan kapanpun, tanpa terkecuali termasuk dalam sebuah organisasi pendidikan yang berupa sekolah. Lahirnya konflik dikarenakan adanya kesenjangan atau tidak tercapainya harapan dari pihak-pihak tertentu sehingga melahirkan ketidakpuasan. Rasa ketidakpuasan jika tidak diiringi dengan komunikasi yang baik dalam menyelesaikan masalahnya, maka pertentangan itu akan lahir dan menjadi sebuah konflik itu sendiri.

Dari berbagai pendapat di atas, maka dengan kata lain konflik merupakan sebuah proses yang diawali ketika suatu pihak memiliki persepsi yang berbeda dengan pihak lain yang berdampak negatif maupun positif. Dalam hal ini, konflik secara umum dapat diantisipasi bahkan dikendalikan dalam hal menjaga konflik tersebut dengan tujuan efektifitas serta dinamika dalam organisasi. Akan tetapi jika konflik tersebut sudah menjadi besar dan disfungsi maka perlu adanya pembenahan atau evaluasi yang sangat mendalam dengan untuk menanggulangi dengan tujuan agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan sebagaimana mestinya.

B. SUMBER-SUMBER KONFLIK

Konflik secara umum akan terjadi dalam situasi dimana dua atau lebih orang memiliki pandangan yang tidak sependapat terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi serta adanya perasaan permusuhan antar individu tersebut. Robbins menjelaskan bahwa ada

beberapa sumber konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai, yaitu:

1. *Approach-approach conflict*, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah antara yang satu dan yang lain.
2. *Approach-avoidance conflict*, dimana seseorang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik tersebut.
3. *Avoidance-avoidance conflict*, dimana seseorang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negatif tetapi tujuan-tujuan yang ingin dicapai saling terpisah antara satu sama lain (Luthans, 2011).

Konflik merupakan sebuah situasi yang merusak hubungan atau destruktif, tetap konflik dapat juga produktif apabila diselesaikan dengan cara konstruktif dan saing mengevaluasi satu sama lain dalam upaya memperbaiki hubungan.

Konflik sering kali muncul dengan diwarnai oleh empat keadaan menurut InWent yaitu:

1. Persepsi individu atau kelompok yang menganggap dirinya memiliki tujuan-tujuan atau nilai-nilai eksklusif.
2. Perilaku terkait persepsi di atas yang cenderung memunculkan motif untuk merendahkan, mencela atau menghancurkan lawannya, baik secara nyata ataupun imajinasi.
3. Kelompok atau perorangan yang saling berhadapan dengan tindakan saling bertentangan dan menantang.
4. Posisi yang hendak dipertahankan oleh masing-masing orang atau kelompok yang saling berhadapan (Soemarman, 2013).

Liliwari menjelaskan bahwa ada 3 hal utama dari konflik. Pertama ialah konteks konflik atau level konflik yang menggambarkan "wilayah" dan siapa yang terlibat dalam konflik tersebut, yakni konflik antarpribadi, konflik komunitas kecil (termasuk organisasi), konflik komunal, konflik regional, konflik dalam negeri, dan konflik antar negara. Kedua, sumber konflik yakni sosial budaya, historis, kesadaran sosial, ideologi dan politik, dan kejadian mutakhir. Ketiga, hubungan antara konteks konflik dan sumber konflik.

Konteks sebagaimana yang dijelaskan merupakan sauna fisik dan kebatinan yang oleh Dahrendorf disebutkan sebagai kondisi yang memungkinkan terjadinya konflik, yakni:

1. Ada sejumlah individu atau kelompok yang merasa bahwa mereka dipisahkan, dibedakan, dianaktirikan dari suasana kebersamaan (misalnya, dalam suatu organisasi) pada semua level. Orang-orang ini akan membentuk kelompok yang tidak terikat pada organisasi namun secara individual maupun kelompok terikat dengan sesama baik dalam organisasi maupun di luar organisasi. Ikatan itu berbentuk ikatan sukarela, agama, keluarga, komunitas, bangsa atau beberapa bentuk perkumpulan lain.
2. Tidak ada interaksi antara anggota kelompok. Interaksi mengandalkan kontak dan komunikasi, kalau suatu kelompok tidak mempunyai mekanisme mengatur kontak dan komunikasi antara anggota, maka akan terjadi konflik.
3. Ada perbedaan posisi dan peranan para anggota kelompok, perbedaan itu makin tajam karena ada hierarki relasi. Atau harus ada suasana di mana semua individu mempunyai posisi tertentu atau suatu pekerjaan, posisi itu berbeda-beda secara hierarkis, semakin kaku sebuah hierarki maka terbuka kemungkinan terjadinya konflik.

Tabel 3: Matriks sumber konflik yang mendorong situasi dan disintegrasi (Liliweri, 2018).

Konteks	Sosial Budaya	Historis	Kesadaran Sosial	Ekonomi	Ideologi dan Politik	Kejadian Mutakhir
Antar Pribadi	Perbedaan: Kebudayaan, tradisi, agama, adat, bahasa, dan lain-lain Mendorong pikiran tentang kawan dan musuh	Cerita, lisan	Stereotip sosial	Kehilangan pekerjaan	Pilihan politik, identitas politik	Pendapat umum yang buruk, rumor.

Konteks	Sosial Budaya	Historis	Kesadaran Sosial	Ekonomi	Ideologi dan Politik	Kejadian Mutakhir
Komunitas Kecil	Perbedaan: kebudayaan, tradisi, identifikasi, kelompok, agama, adat, kebiasaan.	Cara hidup, sejarah keluarga, catatan masa lalu	Streotip sosial dan prasangka	Akses untuk mendapatkan pekerjaan	Afiliasi politik dan etnistas mendorong, konflik politii, ideologi politik	Daya tarik media
Komunal	Perbedaan: kebudayaan, tradisi, symbol, mitos, nilai, dan agama	cara hidup, cara piker sejarah	Streotip sosial dan prasangka	Tempat tugas, jabatan, kebudayaan, pembagian kerja	Perwakilan dalam pemerintahan lokal, keseimbangan dalam administrasi pemerintah, keseimbangan politik, etnifikasi konflik politik	Kejadian kecil yang menarik perhatian
Regional	Persepsi sosial, tradisi, perbedaan kebudayaan	Kesamaan sejarah, keturunan, faktor penentu sejarah	Sikap terhadap perbedaan bangsa	Pemerintah penanaman modal asing, investasi yang menghambat investasi	Level sentralisasi, demokratisasi, perbedaan faktor teritorial	Diferensiasi pengangguran
Dalam negeri	Kepercayaan, tabu, agama nilai, gaya hidup, dikotomi pendudk asli-pendatang, kebudayaan	Cara hidup, cara piker sejarah	Jurang perbedaan, stigmatisasi	Penjajahan internal	Politik domestic, penerapan aturan nasionalm sistem politik lemah, nasionalisasi, partisipasi penduduk dalam kebijakan umum, minoritas tidak dilindungi hukum, bipolarisasi etnik-agama, fragmentasi dan mobilitasi, relasi asimetris	Pertumbuhan penduduk, demontsrasi massa, media masa

Konteks	Sosial Budaya	Historis	Kesadaran Sosial	Ekonomi	Ideologi dan Politik	Kejadian Mutakhir
					antara negara dan etnik atau agama	
Antarnegara	Gaya hidup, tradisi, pemisahan agama dengan nilai budaya	Interpretasi masa lalu dan pengalaman buruk, memperbesar sejarah konflik	Stereotip sosial, pendapat umum	Penanaman modal, persaingan ekonomi	Pembatasan hukum, persetujuan internasional, perjanjian bilateral, relasi bilateral, trilateral dan seterusnya, relasi transnasional, relasi kekuasaan, kesempatan integrasi	Perilaku militer, gerakan sosial, masalah ekologi, ancaman media, iklim internasional

Potensi konflik itu terjadi manakala terjadinya kontak antarmanusia. Sebagai individu yang terorganisasi dalam kelompok, maka individu ingin mencari jalan untuk memenuhi tujuannya. Peluang untuk memenuhi tujuan tersebut hanya melalui pilihan, bersaing secara sehat untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan atau kita terpaksa terlibat dalam konflik dengan pihak lain.

Langkah pertamanya dalam proses konflik ialah kondisi yang menciptakan peluang untuk terjadinya konflik. Kondisi ini tidak selalu mengarah langsung kepada konflik, tetapi salah satunya diperlukan jika konflik itu muncul ke permukaan. Secara umum sumber konflik dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Komunikasi

Faktor komunikasi dapat menyebabkan konflik dalam sebuah organisasi ketika para anggota dalam organisasi tersebut tidak dapat saling mengenal dan tidak saling memahami antara yang satu dan yang lain. Sebagai contoh apabila dalam sebuah organisasi terdapat berbagai bidang atau divisi tetapi komunikasi dalam organisasi tersebut tidak berjalan

dengan baik, maka potensi terjadinya konflik sangat besar dalam organisasi tersebut. Terlebih apabila saling anggota tidak mengenal dengan yang lain.

2. Struktur

Faktor struktur dalam hal ini merupakan sumber konflik dalam organisasi, ketika beberapa anggota tidak dapat memahami pekerjaan atau tugas yang mereka emban atau ketidaksesuaian pembagian tugas dan pekerjaan mereka ataupun prosedur yang tidak dipahami. Sebagai contoh jika ada seseorang yang memiliki kemampuan dalam bidang ekonomi tetapi orang tersebut diletakkan pada divisi yang lain yang tidak ada hubungannya dengan ekonomi, maka pekerjaan yang dilakukan oleh orang tersebut tidak berjalan dengan baik dikarenakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa keterampilan yang dimiliki.

3. Pribadi

Faktor personal merupakan kategori terakhir dari sumber potensi konflik kami adalah variabel pribadi, yang meliputi kepribadian, emosi serta nilai-nilai. dapat terjadi apabila individu dalam organisasi tidak dapat saling memahami antar individu, sehingga menyebabkan konflik dalam organisasi. Sebagai contoh apabila ada seorang karyawan yang datang ke kantor untuk bekerja tetapi dalam perjalanan pagi karyawan tersebut mengalami macet yang tidak seperti biasanya. Hal ini akan menjadikan emosi dan karyawan tersebut membawa kemarahannya ke kantor. Kemarahan ini yang dapat mengganggu rekan kerja, yang dapat menyebabkan pertemuan penuh ketegangan (Robbins & Timothy A. Judge, 2008).

Konflik dalam sebuah organisasi sangatlah wajar. Organisasi merupakan salah satu wadah untuk menampung aspirasi atau pendapat anggotanya yang tentunya berbeda-beda. Disaat itu, keinginan salah satu individu tidak dapat terpenuhi dan hal tersebut dapat menimbulkan terjadinya konflik. Konflik dalam suatu organisasi dapat diatasi dengan musyawarah dengan seluruh anggota dalam proses penyelesaian konflik tersebut dengan baik.

C. ALTERNATIF DALAM MENGHADAPI KONFLIK

Pemilihan gaya dalam manajemen konflik tergantung dari apa yang dipengaruhi oleh persepsi, kepribadian dan karakter, motivasi, kemampuan serta kelompok acuan mana yang dianut oleh seseorang atau

organisasi. Ketika pihak-pihak tertentu berpotensi adanya konflik, mungkin mereka memilih untuk menegosiasikan sebuah resolusi dari konflik tersebut. Negosiasi terjadi dalam interaksi hampir semua orang dalam kelompok atau organisasi. Dalam sebuah organisasi yang berbasis kelompok atau tim saat ini, keterampilan negosiasi menjadi kritis sehingga tim dapat bekerja sama secara efektif dan efisien.

Negosiasi dapat didefinisikan sebagai sebuah proses di mana dua pihak atau lebih mencoba untuk membuat kesepakatan nilai tukar barang atau jasa mereka. Dalam negosiasi, salah satu harus menyadari bahwa individu memiliki masalah, posisi, dan kepentingan. Masalah dianalogikan sebagai "barang" yang secara khusus ditempatkan di meja perundingan untuk diskusi. *Negotiator* yang mengakui kepentingan yang endasari diri mereka dan pihak lain mungkin memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam mencapai resolusi dari masalah tersebut.

Terdapat sejumlah teknik resolusi konflik yang dapat digunakan individu untuk meredakan konflik di dalam dan di luar tempat kerja, yaitu:

1. Pemecahan masalah, meminta pertemuan tatap muka untuk mengidentifikasi masalah dan menyelesaikannya melalui diskusi terbuka
2. Mengembangkan tujuan lebih tinggi. Menciptakan tujuan bersama yang membutuhkan keduabelah pihak untuk bekerja sama, dan memotivasi mereka untuk melakukannya.
3. *Smoothing*. Mengurangi perbedaan sementara dan menekankan kepentingan bersama dengan pihak lain.
4. Berkompromi, setuju dengan pihak lain yang masing-masing memberikan sesuatu yang bernilai untuk mencapai kesepakatan.
5. Menghindari, menarik diri dari konflik. Pemilihan teknik ini tergantung daripada seberapa sesius masalahnya (Ulum, 2016).

Jika suatu konflik bersifat disfungsional, apa yang dapat dilakukan oleh para pihak untuk meredakannya? Hal ini menuntun kita kepada teknik manajemen konflik. Penjelasan tentang teknik penting resolusi dan dorongan yang memungkinkan pihak yang bertanggung jawab dapat mengendalikan tingkat konflik tersebut. Perhatikan beberapa teknik resolusi yang dijelaskan oleh Robbins, yaitu :

1. Pemecahan Masalah
Pertemuan tatap muka pihak-pihak yang berkonflik untuk mengidentifikasi masalah dan menyelesaikannya melalui diskusi terbuka
2. Tujuan *superordinat*
Menetapkan tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerja sama dari setiap pihak yang berkonflik
3. Ekspansi sumber daya
Ketika sebuah konflik timbul karena kelangkaan sumber daya, katakan uang, promosi, kesempatan, ruang kantor, ekspansi sumber daya dapat menciptakan solusi yang saling menguntungkan
4. Penghindaran
Penarikan diri dari, atau penyebunyian konflik
5. Memperhalus
Meniminalkan perbedaan sembari menekankan kepentingan bersama di antara pihak-pihak yang berkonflik
6. Berkompromi
Masing-masing pihak yang berkonflik menyerahkan sesuatu yang bernilai
7. Perintah otoritatif
Manajemen menggunakan wewenang formalnya untuk menyelesaikan konflik dan kemudian menyampaikan keinginannya kepada pihak-pihak yang terlibat
8. Mengubah variabel manusia
Mengggunakan teknik-teknik perubahan perilaku seperti pelatihan hubungan insani untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik
9. Mengubah *variabel structural*
Mengubah struktur organisasi formal dan pola-pola interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik melalui rancang ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi koordinasi, dan sebagainya

Konflik dalam organisasi juga sering terjadi karena benturan relasi antarpersonal dengan kepentingan tugas. Salah satu cara menyelesaikannya yaitu memikirkan dua dimensi hasil atau keputusan yang di dalamnya mengandung dimensi tugas dan dimensi relasi. Liliweri

menjelaskan bahwa ada lima penyelesaian konflik berdasarkan hubungan tugas dan relasi yaitu:

1. *Forcing*, cara penyelesaian konflik yang memberikan kepada seorang apa yang menjadi kepentingan dia dalam tugasnya (misalnya, jika yang dicari adalah kekuasaan berilah dia kekuasaan), setelah dia menjadi dominan (berkuasa) maka konflik akan selesai. Umumnya konflik ini berkaitan dengan orang-orang agresif.
2. *Withdrawal*, cara penyelesaian konflik di mana satu pihak menarik diri dari kepentingan dia dalam tugas karena lebih mengutamakan relasi dengan sesame. Umumnya konflik ini berkaitan dengan kepribadian seorang yang selalu pasif.
3. *Smoothing*, berkaitan dengan cara penyelesaian konflik di mana satu pihak menolak keutamaan relasi dengan sesame, juga menolak keutamaan kepentingan atas tugas.
4. *Problem solving*, cara penyelesaian konflik dimana dua pihak sepakat untuk menyelesaikan konflik dengan mengutamakan kepentingan tugas dan relasi di antara dua pihak.
5. *Compromise*, cara penyelesaian konflik yang paling ideal di mana dua pihak mengambil posisi di tengah atau masing-masing dapat merefleksikan kepentingan mutual mereka (Liliwari, 2018).

D. PENGERTIAN STRESS

Seiring berkembangnya waktu dan zaman dan percepatan banyak dari kita menjumpai orang-orang di sekitar kita yang menghadapi kegagalan dalam hidupnya, bahkan tidak luput dari mereka yang berhasil seakan takut menerima kegagalan itu sendiri. *Stress* merupakan relitas kehidupan setiap hari, *stress* adalah perubahan yang memerlukan penyesuaian. Dalam psikologi istilah *stress* untuk menunjukkan suatu tekanan atau tuntutan yang dialami individu atau organisme agar bisa beradaptasi atau menyesuaikan diri.

Stres yang dapat diartikan banyak sekali, dari perspektif orang biasa stres dapat digambarkan seperti perasaan tegang, gelisah atau khawatir. *Stress* dapat ditempatkan ke dalam dua kategori yaitu *stress* sebagai suatu stimulus dan suatu respons. *Stress* sebagai definisi ialah sebagai sejumlah karakteristik atau peristiwa yang unguin menghasilkan konsekuensi yang tidak

beraturan. Sedangkan stres sebagai suatu respons dapat dilihat secara sebagian sebagai suatu respon yang terhadap sejumlah stimulus yang disebut *stressor*. Dalam definisi respons, stres merupakan konsekuensi dari interaksi antara suatu stimulus lingkungan (suatu *stressor*) dan respons individual. Sedangkan *stressor* ialah suatu peristiwa eksternal atau situasi yang secara potensial membahayakan seseorang. (Ivancevich, John M., Robert Konopaske, 2006)

Menurut Selye stres kerja merupakan suatu konsep yang terus menerus bertambah. Ini terjadi jika semakin banyak permintaan, maka semakin bertambah munculnya potensi stres kerja dan peluang untuk menghadapi ketegangan akan ikut bertambah pula. Sedangkan menurut Caplan stres kerja mengacu pada semua karakteristik pekerjaan yang mungkin memberi ancaman kepada individu tersebut. Dua jenis stres kerja mungkin mengancam individu yaitu baik berupa tuntutan dimana individu mungkin tidak berusaha mencapai tujuannya atau persediaan yang tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan individu tersebut (Wijono, 2018).

Menurut Robbins "*stress is a dynamic condition in which an individual is confronted with an opportunity, demand, or resource related to what the individual desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important*" (Robbins & Timothy A. Judge, 2013). Dalam penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa stres merupakan kondisi dinamis di mana seorang individu diharapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan yang sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dicapai dalam kondisi penting dan tidak menentu.

Stres adalah suatu proses yang bersumber dari hubungan transaksi antara faktor individu dan faktor lingkungan yang dapat mengganggu atau meningkatkan kestabilan secara fisiologis, psikologis individu. Stres dapat memberi pengaruh pada prestasi kerja baik yang positif dan negatif tergantung dari penghayatan subjektif terhadap situasi yang ada di lingkungannya (Wijono, 2018).

Stres (*stress*) adalah suatu respons adaptif yang dimoderasi oleh perbedaan individu, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau peristiwa dan yang menempatkan tuntutan khusus terhadap seseorang (Ivancevich, John M., Robert Konopaske, 2006).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi dimana seseorang mengalami gangguan psikologi maupun fisik dalam menghadapi suatu permasalahan atau pekerjaan. Serta perasaan-perasaan yang negatif dan tidak menyenangkan pada suatu kondisi kerja karena tuntutan yang terlalu berlebih serta kurangnya waktu istirahat yang berakibat pada kondisi fisik dan psikis yang tidak stabil.

E. JENIS-JENIS STRESS

Quinck & Quick (Sandra & Ilfdil, 2015) mengategorikan bahwa stres kerja ada dua jenis, yakni (a) *eustress*, yaitu respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun); (b) *distress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak membangun, tidak sehat, negatif dan destruktif (bersifat merusak).

Beberapa stres kerja bisa jadi berdampak baik, namun bisa juga berdampak buruk. Ada 4 tipe stres kerja, yaitu:

1. *Eustress*

Merupakan stres positif yang bisa memunculkan usaha-usaha kreatif, ketika membutuhkan inspirasi, maka *eustress* bisa menambah energi untuk melakukannya

2. *Distress*

Merupakan jenis stres negatif, yang umumnya terjadi saat ketika pikiran tidak nyaman dengan perubahan dan rutinitas dan sangat membutuhkan rutinitas yang lebih familiar. Ada dua tipe *distress* yaitu stres akut (muncul secara tiba-tiba karena adanya perubahan rutinitas, bisa hilang dengan cepat) dan stres kronis (muncul secara terus-menerus karena adanya perubahan rutinitas yang terjadi, dan bisa berdampak pada kesehatan fisik maupun mental)

3. *Hyperstress*

Merupakan stres negatif yang muncul ketika seseorang dipaksa menjalankan lebih dari yang dibutuhkan. Karyawan yang menyukai pekerjaan yang menantang akan mengalami stres positif, namun ketika tambahan pekerjaan tersebut berlebihan, mengalami kerja lembur tanpa imbalan, dapat menyebabkan *hyperstress*. Stres ini mengarah pada dampak emosi dan fisik.

4. *Hypostress*

Merupakan lawan dari *hyperstress*. Sebuah kondisi di mana seseorang yang mengalami kebosanan secara terus-menerus. Misalnya seseorang yang menerima pekerjaan-pekerjaan mudah dan tidak menantang, pekerjaan rutin terus-menerus, sehingga menyebabkan kehilangan inspirasi dan semangat kerja (Tama & Hardiningtyas, 2017).

Sejalan dengan hal tersebut, Wijono (Sandra & Ildil, 2015) mengatakan bahwa stres kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan adalah stres kerja yang positif, sebaliknya stres kerja yang mengakibatkan kehancurannya produktivitas karyawan dapat disebut dengan stres negatif.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat jenis kerja yang secara umum orang ketahui yaitu *eustress* yang berarti stres kerja yang positif dan *distress* yang berarti stres kerja yang negatif, *eustress* meningkatkan motivasi dan produktivitas pada individu, tetapi *distress* dapat mengurai semangat kerja individu tersebut.

F. SUMBER-SUMBER STRESS

Meskipun penyebab stres adalah *stressor*, secara umum seseorang mengalami stres karena beberapa kombinasi *stressor* tersebut. Kondisi atau faktor yang seringkali menimbulkan stres khususnya terkait dengan bida pekerjaan meliputi:

1. Desain Pekerjaan

Stres pada seseorang umumnya disebabkan oleh beban kerja tinggi, kurang waktu istirahat, jam kerja dan giliran kerja terlalu lama, kerja rutin, monoton dan terlalu sibuk yang kurang bermakna, tidak memerlukan keterampilan kerja, dan kendali kerja lemah.

2. Gaya Manajemen

Gaya kepemimpinan atau gaya manajemen dapat menjadi sumber stres bagi para anggota organisasi. Kurang partisipasi dari karyawan dalam membuat keputusan, komunikasi minim dalam sebuah organisasi, dan kurang ada kebijakan toleransi terhadap kepentingan keluarga yang menjadi sumber stres.

3. Hubungan Interpersonal

Stres pada seseorang yang disebabkan oleh buruknya hubungan antar pribadi. Peluang interaksi sosial yang terbatas dan kurang dukungan dari rekan kerja dan penyelia dapat menjadi sumber stres.

4. Peran Jabatan

Stres dapat ditimbulkan oleh harapan kerja yang saling bertentangan atau tidak menentu, terlalu banyak tanggung jawab, terlalu banyak pekerjaan atau rangkap jabatan atau pemimpin yang memberikan perintah terlalu banyak dalam waktu yang bersamaan dan semuanya harus segera diselesaikan.

5. Perkembangan Karier

Terhambatnya perkembangan karier dapat menjadi sumber stres bagi para karyawan yang memiliki kecerdasan lebih, keterampilan yang baik, dan potensi lainnya di atas rata-rata karyawan lainnya. Mereka akan menjadi stres karena status pekerjaan tidak menetap dan kurang kesempatan untuk tumbuh, maju, atau promosi jabatan. Di samping itu, stres juga dapat timbul karena perubahan posisi pekerjaan atau jabatan terlalu cepat bagi karyawan yang tidak disiapkan atau belum siap.

6. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi termasuk budayannya pada sebuah perusahaan atau grup perusahaan dapat menjadi sumber stres bagi para karyawan, bila dilakukan terlalu cepat, mendadak, dan kurangnya sosialisasi sebelum dialikasikan.

7. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang akan duhadapi oleh seseorang. Lingkungan kerja dapat dikatakan baik atau sesuai apabila karyawan dapat bekerja dan melaksanakan kegiatan secara maksimal, optimal, sehat, aman, dan nyaman (Wijaya, Purnomolastu, & Tjahoanggoro, 2015).

Stres yang merupakan sebuah kondisi seseorang yang tidak dapat menerima ketidak sesuaian antara kenyataan dan permintaan. Wijono menjelaskan bahwa ada 4 komponen stres, yaitu:

1. Sumber-sumber biologis, psikologis dan situasi sosial yang secara terbatas untuk mengatasi kondisi atau situasi yang dihadapi

2. Tuntutan situasi, yaitu sumber-sumber dari lingkungan di luar individu yang harus dihadapi
3. Ketidaksesuaian yang dipersepsi individu terhadap adanya ketidaksesuaian (*discrepancy*) antara tuntutan lingkungan dengan sumber *biopsychosocial* yang dimiliki. Persepsi individu sering tidak akurat, kadang-kadang tidak sesuai dengan kenyataan, namun diyakini sebagai kenyataan. Hal ini yang menyebabkan adanya stres.
4. Transaksi individu-lingkungan yaitu penilaian individu terhadap tuntutan lingkungan, sumber-sumber *biopsychosocial* yang dimiliki dan ketidaksesuaian yang ada di antaranya (Wijono, 2018).

G. SOLUSI MENGHADAPI STRESS

Stres sebagai ketegangan atau tekanan emosional yang dialami oleh seseorang dan gejala abstrak lainnya. MARIHOT menjelaskan ada 5 cara menanggulangi stres yaitu:

1. Mengelola waktu

Kita memiliki waktu yang terbatas untuk menghadapi berbagai tuntutan. Tetapi, apabila waktu diatur dengan baik, maka akan dapat meningkatkan penyelesaian berbagai pekerjaan dengan lebih efektif. Beberapa prinsip yang dapat menjadi acuan ialah:

- a. Membuat daftar mengenai aktivitas yang harus dilakukan
- b. Menentukan prioritas aktivitas berdasarkan kepentingan dan urgensinya
- c. Menentukan waktu pelaksanaan sesuai dengan prioritas

2. Latihan fisik

Melakukan kegiatan fisik yang menyenangkan, seperti jogging, jalan kaki, bersepeda, dan berbagai aktivitas latihan fisik lainnya, latihan ini dapat meningkatkan kesehatan seperti jantung, melancarkan peredaran darah serta meningkatkan kemampuan dalam menghadapi berbagai tantangan.

3. Relaksasi

Sebuah kegiatan menenangkan pikiran untuk mencapai suatu situasi di mana semua komponen tubuh istirahat dan relaks. Beberapa hal yang dapat dilakukan yaitu:

- a. Duduk santai dengan mata tertutup di sebuah tempat yang sunyi
- b. Secara perlahan-lahan menyebutkan kata atau kalimat yang mendamaikan pikiran dan perasaan secara berulang
- c. Menarik napas secara santai melalui hidung dan mengeluarkan melalui mulut
- d. Menghindari pikiran yang mengganggu dengan sikap mental menerima
- e. Terbuka pada orang lain Mendiskusikan secara terbuka dengan orang lain anda percaya tentang masalah ataupun ketakutan yang dihadapi.

4. *Pace yourself*

Rencanakan hari-hari anda secara fleksibel. Tidak melakukan dua hal dalam waktu yang bersamaan, bersikap tenang, tidak terburu-buru, dan berpikir sebelum bereaksi. Hidup berlandaskan hari, bukan menit per menit (Hariandja, 2007).

Stres kerja pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kinerja individu tetapi apabila sudah melewati titik tersebut maka stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu berpengaruh terhadap individu itu sendiri. Munandar dalam (Sandra & Ilfdil, 2015) menjelaskan bahwa ada beberapa upaya dalam penanggulangan stres, yaitu:

1. **Meditasi**

Meditasi merupakan suatu cara menenangkan diri pada posisi tertentu untuk dapat berkonsentrasi pada suatu hal tertentu. Beberapa cara yang dimaksud dengan meditasi ialah mendengarkan musik, beribadah atau menikmati alam yang indah. Selain cara tersebut ada cara lain yang dikenal sebagai bentuk meditasi ialah yoga.

2. **Relaksasi**

Relaksasi merupakan suatu cara untuk menetralkan ketegangan emosi maupun fisik. Teknik-teknik relaksasi yang dikembangkan oleh para ahli mempunyai tujuan mengurangi ketegangan melalui latihan - latihan mengendurkan otot-otot dan urat saraf. Relaksasi dilakukan dengan bantuan perintah verbal yang diberikan oleh orang yang ahli atau terapis dalam membantu seseorang untuk menenangkan dan mengendurkan kelompok-kelompok otot tertentu secara bergantian dan bertahap.

3. Terapi

Terapi adalah treatment yang bersifat fisik ataupun psikis. Terapi yang bersifat psikis disebut dengan psikoterapi, terapi dapat juga berarti semua bantuan yang diberikan oleh orang yang ahli kepada yang membutuhkan bantuan dalam situasi yang sulit.

4. Pelatihan

Program pelatihan stres diberikan kepada individu yang mengalami stres kerja dengan tujuan agar individu memiliki daya tahan terhadap stres. Dalam pelatihan individu memperoleh pelatihan menggunakan dan mengembangkan sumber energi yang ada dalam dirinya sendiri agar memperoleh hasil yang maksimal.

H. KESIMPULAN

Dari berbagai pendapat di atas, maka dengan kata lain konflik merupakan sebuah proses yang diawali ketika suatu pihak memiliki persepsi yang berbeda dengan pihak lain yang berdampak negatif maupun positif. Dalam hal ini, konflik secara umum dapat diantisipasi bahkan dikendalikan dalam hal menjaga konflik tersebut dengan tujuan efektifitas serta dinamika dalam organisasi. Akan tetapi jika konflik tersebut sudah menjadi besar dan disfungsi maka perlu adanya pembebanan atau evaluasi yang sangat mendalam dengan untuk menanggulangi dengan tujuan agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan sebagai-mana mestinya.

Sedangkan stres merupakan suatu kondisi dimana seseorang mengalami gangguan psikologi maupun fisik dalam menghadapi suatu permasalahan atau pekerjaan. Serta perasaan-perasaan yang negatif dan tidak menyenangkan pada suatu kondisi kerja karena tuntutan yang terlalu berlebih serta kurangnya waktu istirahat yang berakibat pada kondisi fisik dan psikis yang tidak stabil. Stres terdapat jenis kerja yang secara umum orang ketahui yaitu eustress yang berarti stres kerja yang positif dan *distress* yang berarti stres kerja yang negatif, eustress meningkatkan motivasi dan produktivitas pada individu, tetapi distress dapat mengurai semangat kerja individu tersebut.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Bagaimana cara menghadapi konflik yang terjadi, jika konflik tersebut terjadi antara anggota dan pemimpin pada organisasi/perusahaan?
2. Jelaskan bentuk konflik dalam organisasi!
3. Apa pengertian dari stress dan apa penyebabnya ?
4. Apa yang anda lakukan jika anda sebagai seorang pemimpin dan membuat sebuah konflik dengan tujuan untuk menjadikan anggota dalam organisasi tersebut termotivasi untuk memecahkan konflik masalah yang anda buat!
5. Jika eustress disebut sebagai stres yang positif, sebutkan contoh stres yang bersifat eustress tersebut dan cara anda menanggulangi stres tersebut!

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.
- Liliwari, 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., & Ilfdil. (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

harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Misalnya seorang presiden perlu melakukan keputusan siapa yang menjadi anggota kabinetnya; seorang manager harus membuat keputusan tentang perlu tidaknya mengangkat pegawai tambahan, pembelian mesin baru, atau memberhentikan karyawannya. Karena suatu keputusan itu sangat penting maka kemampuan untuk membuat keputusan yang sangat tepat dan berkualitas menjadi suatu hal yang mutlak harus dimiliki seorang pemimpin.

Kebanyakan pengambilan keputusan oleh seseorang berhubungan erat dengan pemecahan masalah-masalah yang dihadapinya, seperti masalah pribadi, pekerjaan maupun sosial. Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keluarannya bisa berupa suatu tindakan (aksi) atau suatu opini terhadap pilihan.

Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari mulai identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dari pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi. Artinya dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditimbulkan dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna mengambil keputusan yang tepat dan cepat. Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan administrasi dimaksudkan agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

B. DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan sangat vital perannya dalam menghasilkan langkah sebuah organisasi dan sangat dibutuhkan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang dimana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan efektif dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan. Ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

Menurut pendapat George R. Terry (2013) pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Sejalan dengan pendapat ini bahwa menurut Sondang P. Siagian (2010) pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan itu adalah suatu cara yang digunakan untuk memberikan suatu pendapat yang dapat menyelesaikan suatu masalah dengan cara atau teknik tertentu agar dapat lebih diterima oleh semua pihak.

Menurut George R. Terry dan Brinckloe (2013) disebutkan dasar-dasar pendekatan dari pengambilan keputusan yang dapat digunakan yaitu :

1. Intuisi

Pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa keunggulan dan kelemahan.

2. Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat diperhitungkan untung ruginya terhadap keputusan yang akan dihasilkan. Orang yang memiliki banyak pengalaman tentu akan lebih matang dalam membuat keputusan akan

tetapi, peristiwa yang lampau tidak sama dengan peristiwa yang terjadi kini.

3. **Fakta**

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.

4. **Wewenang**

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan.

5. **Logika/Rasional**

Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.

Pada pengambilan keputusan secara logika terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memutuskan kebijakan, yaitu :

1. Kejelasan masalah
2. Orientasi tujuan : kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai
3. Pengetahuan alternatif : seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya
4. Preferensi yang jelas : alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria
5. Hasil maksimal : pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksima

C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut John D. Miller (2009) faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan adalah: jenis kelamin pria atau wanita, peranan pengambilan keputusan, dan keterbatasan kemampuan. Dalam pengambilan suatu keputusan individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu nilai individu, kepribadian, dan kecenderungan dalam pengambilan resiko.

1. Nilai individu pengambil keputusan merupakan keyakinan dasar yang digunakan seseorang jika ia dihadapkan pada permasalahan dan harus mengambil suatu keputusan. Nilai-nilai ini telah tertanam sejak kecil melalui suatu proses belajar dari lingkungan keluarga dan masyarakat. Dalam banyak keadaan individu bahkan tidak berfikir untuk menyusun atau menilai keburukan dan lebih ditarik oleh kesempatan untuk menang.
2. Kepribadian. Keputusan yang diambil seseorang juga dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti kepribadian. Dua variabel utama kepribadian yang berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat, seperti ideologi versus kekuasaan dan emosional versus obyektivitas. Beberapa pengambil keputusan memiliki suatu orientasi ideologi tertentu yang berarti keputusan dipengaruhi oleh suatu filosofi atau suatu perangkat prinsip tertentu. Sementara itu pengambil keputusan atau orang lain mendasarkan keputusannya pada suatu yang secara politis akan meningkatkan kekuasaannya secara pribadi.
3. Kecenderungan terhadap pengambilan resiko. Untuk meningkatkan kecakapan dalam membuat keputusan, perawat harus membedakan situasi ketidakpastian dari situasi resiko, karena keputusan yang berbeda dibutuhkan dalam kedua situasi tersebut. Ketidakpastian adalah kurangnya pengetahuan hasil tindakan, sedangkan resiko adalah kurangnya kendali atas hasil tindakan dan menganggap bahwa si pengambil keputusan memiliki pengetahuan hasil tindakan walaupun ia tidak dapat mengendalikannya. Lebih sulit membuat keputusan dibawah ketidakpastian dibanding dibawah kondisi bahaya. Di bawah ketidakpastian si pengambil keputusan tidak memiliki dasar rasional terhadap pilihan satu strategi atas strategi lainnya.

Sejalan dengan Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan yang dilakukan individu di atas, bahwa ada faktor pengambilan keputusan dari keadaan eksternal dalam diri yang menentukan keputusan yakni sebagai berikut :

1. Posisi atau kedudukan.

Dalam mengambil suatu keputusan posisi atau kedudukan sangat menentukan yaitu apakah posisi seseorang itu masuk ke dalam pembuat keputusan (decision maker), penentu keputusan (*decision taker*) atau karyawan (*staff*) karena dari penentuan posisi inilah kemudian dapat ditentukan bagian apa yang harus dikerjakan pada posisinya masing-masing sehingga keputusan yang diambil bisa tepat.

2. Masalah.

Masalah merupakan suatu penghalang untuk tercapainya suatu tujuan, jadi dalam mengambil suatu keputusan harus benar-benar dipahami masalah yang sedang dihadapi sehingga kita bisa mengambil keputusan yang tepat dan juga suatu tujuan dapat tercapai.

3. Situasi.

Situasi merupakan keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan yang berkaitan satu sama lain dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat.

4. Kondisi.

Kondisi adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor-faktor tersebut merupakan sumber daya-sumber daya.

5. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha yang pada umumnya telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objektif.

Adapun dalam referensi lain pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor personal pengambilan keputusan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kognisi, artinya kualitas dan kuantitas pengetahuan yang di miliki. Misalnya ; Kemampuan menalar, memiliki kemampuan berfikir secara logis, dll.
2. Motif, suatu keadaan tekanan dalam diri individu yang mempe-ngaruhi, memelihara dan mengarahkan prilaku menuju suatu sasaran
3. Sikap, Bagaimana keberanian kita dalam mengambil risiko keputusan, pemilihan suasana emosi dan waktu yang tepat, mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin terjadi.

D. PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Setiap keputusan yang diambil itu merupakan perwujudan kebijakan yang telah digariskan sebuah organisasi. Oleh karena itu, analisis proses pengambilan keputusan pada hakikatnya sama saja dengan analisis proses kebijakan. Menurut Richard (2012) dkk Proses Pengambilan Keputusan terdiri atas 6 (enam) tahap, yaitu sebagai berikut :

1. Observasi

Tahap ini berupa (aktivitas proses) kunjungan lapangan, konprensi, observasi, dan riset yang dapat menjadi informasi dan data penunjang.

2. Analisis dan Pengenalan Masalah

Tahap ini dapat berupa (aktivitas proses) penentuan penggunaan, penentuan tujuan, dan penentuan batasan-batasan yang dapat menjadi pedoman atau petunjuk yang jelas untuk mencari pemecahan yang dibutuhkan.

3. Pengembangan Model

Tahap ini dapat berupa (aktivitas proses) peralatan pengambilan keputusan antar hubungan model matematik, riset yang dapat menjadi (*output proses*) model yang berfungsi di bawah batasan lingkungan yang telah ditetapkan.

4. Memilih Data Masukan yang Sesuai

Tahap ini dapat berupa data internal dan eksternal, kenyataan, pendapat, serta data bank komputer yang dapat menjadi (*output process*) input yang memadai untuk mengerjakan dan menguji model yang digunakan.

5. Perumusan dan Pengujian

Tahap ini berupa pengujian, batasan, dan pembuktian yang dapat menjadi pemecahan yang membantu pencapaian tujuan.

6. Penerapan Pemecahan

Tahap ini berupa pembahasan perilaku, pelontaran ide, pelibatan manajemen, serta penjelasan yang menjadi pemahaman manajemen untuk menunjang model operasi dalam jangka yang lebih panjang.

E. JENIS-JENIS KEPUTUSAN ORGANISASI

Jenis keputusan dalam sebuah organisasi dapat digolongkan berdasarkan banyaknya waktu yang diperlukan untuk mengambil keputusan tersebut, bagian mana organisasi harus dapat melibatkan dalam mengambil keputusan dan pada bagian organisasi mana keputusan tersebut difokuskan. Secara garis besar jenis keputusan terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Keputusan Rutin

Keputusan Rutin adalah Keputusan yang sifatnya rutin dan berulang-ulang serta biasanya telah dikembangkan untuk mengendalikannya atau diprogram. Keputusan terstruktur terjadi dan dilakukan terutama pada manajemen tingkat bawah. Contoh keputusan pemesanan barang.

2. Keputusan tidak Rutin

Keputusan tidak Rutin adalah Keputusan yang diambil pada saat-saat khusus dan tidak bersifat rutin. Keputusan ini terjadi di manajemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari lingkungan luar. Pengalaman manajer merupakan hal yang sangat penting didalam pengambilan keputusan tidak terstruktur. Keputusan untuk bergabung dengan perusahaan lain merupakan contoh keputusan tidak terprogram. Dalam mengambil keputusan, baik yang bersifat rutin maupun tidak, memiliki dasar pengambilan keputusan.

Dari jenis-jenis keputusan ini dapat dimaknai bahwa pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai pemilihan alternatif terbaik dari

beberapa pilihan alternatif yang tersedia. Ada beberapa teori yang paling sering digunakan dalam mengambil keputusan yaitu :

1. Teori Rasional Komprehensif

Barangkali teori pengambilan keputusan yang biasa digunakan dan diterima oleh banyak kalangan adalah teori rasional komprehensif yang mempunyai beberapa unsur.

- a. Pembuatan keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain (dapat diurutkan menurut prioritas masalah)
- b. Tujuan-tujuan, nilai-nilai atau sasaran yang menjadi pedoman pembuat keputusan sangat jelas dan dapat diurutkan prioritasnya/kepentingannya.
- c. Bermacam-macam alternatif untuk memecahkan masalah diteliti secara saksama.
- d. Asas biaya manfaat atau sebab-akibat digunakan untuk menentukan prioritas.
- e. Setiap alternatif dan implikasi yang menyertainya dipakai untuk membandingkan dengan alternatif lain.
- f. Pembuat keputusan akan memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan, nilai, dan sasaran yang ditetapkan

2. Teori Inkremental

Teori ini dalam mengambil keputusan dengan cara menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan dan merupakan model yang sering ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintah dalam mengambil keputusan. Teori ini memiliki pokok-pokok pikiran sebagai berikut:

- a. Pemilihan tujuan atau sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya merupakan hal yang saling terkait.
- b. Pembuat keputusan dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah, dan alternatif-alternatif ini hanya dipandang berbeda secara inkremental atau marjinal
- c. Setiap alternatif hanya sebagian kecil saja yang dievaluasi meng-enhahi sebab dan akibatnya.

- d. Masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan di redefinisikan secara teratur dan memberikan kemungkinan untuk memper-timbangkan dan menyesuaikan tujuan dan sarana sehingga dampak dari masalah lebih dapat ditanggulangi.
- e. Tidak ada keputusan atau cara pemecahan masalah yang tepat bagi setiap masalah. Sehingga keputusan yang baik terletak pada berbagai analisis yang mendasari kesepakatan guna mengambil keputusan.
- f. Pembuatan keputusan inkremental ini sifatnya dalah memperbaiki atau melengkapi keputusan yang telah dibuat sebelumnya guna mendapatkan penyempurnaan.

Karena diambil berdasarkan berbagai analisis maka sangat tepat diterapkan bagi negara-negara yang memiliki struktur mejemuk. Keputusan dan kebijakan diambil dengan dasar saling percaya diantara berbagai pihak sehingga secara politis lebih aman. Kondisi yang realistis diberbagi negara bahwa dalam menagmbil keputusan / kebijakan para pengambil keputusan dihadapkan pada situasi kurang baik seperti kurang cukup waktu, kurang pengalaman, dan kurangnya sumber-sumber lain yang dipakai untuk analsis secara komprehensif. Teori ini dapat dikatakan sebagai model pengambilan keputusan yang membuahkan hasil terbatas, praktis dan dapat diterima.

3. Teori Pengamatan Terpadu (*Mixed Scanning Theory*)

Beberapa kelemahan tersebut menjadi dasar konsep baru yaitu seperti yang dikemukakan oleh ahli sosiologi organisasi Aitai Etzioni yaitu pengamatan terpadu (*Mixid Scaning*) sebagai suatu pendekatan untuk mengambil keputusan baik yang bersifat fundamental maupun inkremental. Keputusan-keputusan inkremental memberikan arahan dasar dan melapangkan jalan bagi keputusan-keputusan fundamental sesudah keputusan-keputusan itu tercapai.

Model pengamatan terpadu menurut Etzioni akan memungkinkan para pembuat keputusan menggunakan teori rasional komprehensif dan teori inkremental pada situasi yang berbeda-beda.

Model pengamatan terpadu ini pada hakikatnya merupakan pendekatan kompromi yang menggabungkan pemanfaatan model rasional

komprehensif dan model inkremental dalam proses pengambilan keputusan.

F. RANGKUMAN

Pengambilan 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. Organisasi 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. Pemimpin organisasi harus mampu mengambil keputusan, walaupun banyak faktor 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.

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](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 masyarakat. 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 menanggapi 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 karyawan

mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Disinilah pentingnya peranan motivasi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi pada suatu organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan demi terwujudnya suatu organisasi. Pimpinan yang mengarahkan melalui motivasi akan menciptakan kondisi dimana karyawan merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras.

Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi sangat penting jika hasil-hasil kinerja yang tinggi ingin dicapai secara konsisten. Pimpinan akan melakukan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan suatu kesadaran bahwa produktivitas melalui karyawan merupakan bagian utama dan tidak dapat digantikan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian motivasi dari para pekerja akan saling berbeda sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi, maka sumber motivasinya akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kebutuhan. Memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi ini mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). (Arifudin, 2019).

Motivasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja seseorang di dalam organisasi. Motivasi setiap individu di dalam organisasi berbeda-beda dikarenakan berbagai faktor-faktor tertentu. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja individu dalam memajukan organisasi dimana tempatnya bekerja. Sehingga motivasi merupakan hal

yang sangat besar pengaruhnya terhadap kemajuan organisasi. Namun banyak faktor yang berperan dalam meningkatkan motivasi, hal ini juga tergantung pada setiap orangnya.

Ada sebuah kalimat bijak yang dapat merangsang lahirnya motivasi dalam diri jika dimaknai dengan penuh kesadaran diri yakni "Bila anda sudah tak mencintai pekerjaan anda, maka cintailah orang-orang yang bekerja di sana. Rasakan kegembiraan dari pertemanan itu dan pekerjaan pun menjadi menggembirakan. Bila anda tak bisa mencintai rekan-rekan kerja anda, maka cintailah suasana dan gedung kantor anda. Ini akan mendorong anda untuk bergairah berangkat kerja dan melakukan tugas-tugas dengan lebih baik lagi. Bila anda juga tidak bisa melakukannya, cintai setiap pengalaman pulang pergi dari dan ke tempat kerja anda. Perjalanan yang menyenangkan menjadikan tujuan tampak menyenangkan juga. Namun bagaimana bila anda tak menemukan kesenangan di sana ? Cintai apapun yang bisa anda cintai dari kerja anda misalnya computer/laptop jadul anda, lukisan dinding, meja kerja anda yang sudah udzur, cicak di dinding kantor anda, pokoknya apa saja yang ada di kantor dan ruang kerja anda. Namun, bagaimana bila anda tetap tak menemukan yang bisa anda cintai dari pekerjaan anda. Maka mengapa anda masih disitu ? tidak ada alasan bagi anda untuk tetap bertahan. Cepat pergi dan carilah apa yang anda cintai, lalu bekerja lah di sana".

Dari kalimat bijak diatas bahwa dapat kita simpulkan bahwa motivasi terbesar dalam menjalankan sebuah pekerjaan adalah kecintaan terhadap apa yang kita lakukan. Dengan menjalankan semua pekerjaan dengan penuh rasa cinta terhadap apa yang dilakukan akan membuat pekerjaan lebih produktif menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan, sesuai dengan tuntutan organisasi atau institusi tempat bekerja.

B. DEFINISI MOTIVASI DAN ORGANISASI

1. Definisi Motivasi

Menurut Sardiman (2006) mengemukakan bahwa definisi motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya felling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Berdasar pada pendapat ini bahwa motivasi terkait kondisi atau keadaan yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang

untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya. Motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variable yang saling mempengaruhi, ia merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia yang secara psikologis terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar dan penyelesaian persoalan. Untuk memberikan pemahaman yang lebih luas tentang motivasi perlu terlebih dahulu mengemukakan pengertian motivasi.

Woodwort (Sanjaya, 2009) mendefinisikan motif sebagai "a motive is a set predisposes the individual of certain activities and for seeking certain goals" yang berarti suatu motive adalah set yang dapat membuat individu-individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Dari pengertian motif tersebut, motif dapat didefinisikan sebagai daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu. Perilaku seseorang melakukan suatu aktivitas atau kegiatan tertentu dapat disebabkan oleh suatu dorongan yang bersumber dalam dirinya, dan tidak dipengaruhi oleh lingkungan, motif demikian ini disebut sebagian motif instrinsik. Sedangkan perilaku individu yang hanya muncul karena dipengaruhi oleh lingkungan atau faktor luar dalam dirinya, motif semacam itu disebut sebagai motif ekstrinsik. Dari kedua macam motif tersebut yang paling kuat mendorong keberhasilan seseorang melakukan kegiatannya adalah motif instrinsik. (Hamzah Uno, 2009).

Istilah motivasi berasal kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu. Dalam bahasa latin motivation berasal dari kata movere, yang berarti "to move" (Husaini, 2013). B. Uno (2009) mengemukakan bahwa motif dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) macam yaitu (1) motif biogenetis, yaitu motif-motif yang berasal dari kebutuhan-kebutuhan organisme demi kelanjutan hidupnya, (2) motif sosiogenetis, yaitu motif-motif yang berkembang berasal dari lingkungan kebudayaan tempat orang tersebut berada, dan (3) motif teologis, dalam motif ini manusia adalah makhluk yang berkeTuhan-an, sehingga ada interaksi antara manusia dan Tuhan-Nya. Secara etimologi motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "Movere" yang berarti dorongan atau daya penggerak.

Victor H. Vroom (2006), menjelaskan motivasi adalah sebuah akibat dari suatu hasil yang ingin di raih atau dicapai oleh seseorang dan sebuah perkiraan bahwa apa yang dilakukannya akan mengarah pada hasil yang diinginkannya. Sedangkan Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai tujuannya.

Menurut Sardiman (2006) fungsi motivasi belajar ada tiga yakni sebagai berikut:

- a. Mendorong manusia untuk berbuat serta sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan yang tidak bermanfaat dengan tujuan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tentang motivasi, maka definisi motivasi dapat disimpulkan bahwa, motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri individu yang merangsang atau menggerakkan kegiatan kearah tertentu untuk dapat mencapai tujuan yang diingin-kannya.

2. Definisi Organisasi.

Manusia adalah mahluk sosial yang cenderung untuk bermasyarakat serta mengatur dan mengorganisasi kegiatan dalam mencapai suatu tujuan tetapi karena keterbatasan kemampuan menyebabkan mereka tidak mampu mewujudkan tujuan tanpa adanya kerjasama. Organisasi merupakan pengelompokkan orang-orang kedalam aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kata organisasi berasal dari kata "organism" yaitu menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga satu sama lain terkait oleh hubungan terhadap keseluruhan. Bebeapa pendapat tentang pengertian organisasi adalah:

- a. Menurut Ernest Dale: organisasi adalah suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok.
- b. Menurut Cyril Soffer: organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peran tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian dalam mana pekerjaan itu diperinci menjadi tugas-tugas, dibagikan kemudian digabung lagi dalam beberapa bentuk hasil.
- c. Menurut Kas dan Rosenzweig: organisasi adalah sub sistem teknik, sub sistem struktural, sub sistem psikososial dan sub sistem manajerial dari lingkungan yang lebih luas dimana ada kumpulan orang-orang berorientasi pada tujuan.

Secara umum definisi organisasi adalah kelompok orang yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan. Organisasi dipandang sebagai gambaran jaringan hubungan kerja yang sifatnya formal serta tergambar pada kedudukan dan jabatan yang diduduki oleh seseorang sebagai alat pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya yang strukturnya bersifat relatif permanen tanpa menutup kemungkinan terjadinya reorganisasi apabila dipandang perlu, baik demi percepatan laju usaha pencapaian tujuan maupun dalam usaha peningkatan efisien, efektifitas dan produktifitas kerja.

Organisasi membutuhkan sumber daya ekonomi untuk dapat tumbuh dan berkembang, dan juga memiliki orang-orang terdidik untuk mempertahankan seluruh hidupnya. Hal ini karena orang-orang yang berpengetahuan dan berkeahlian merupakan jantung dan hati seluruh kehidupan bagi setiap organisasi dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidupnya.

C. PENTINGNYA MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Mengarahkan atau menggerakkan individu dalam organisasi untuk mau bekerja adalah suatu keahlian dan kemampuan dalam memotivasi organisasi tersebut. Berdasarkan tujuan yang ingin di capai, manusia akan termotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, hal ini sejalan

dengan Robins yang mengemukakan bahwa "motivasi organisasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual". motivasi ini dapat juga dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dan upaya dalam diri individu untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki kebutuhan atau motivasi untuk berprestasi merupakan sumber daya manusia yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan. Oleh karena itu setiap orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi adalah pribadi yang dinamis, kreatif, partisipatif dan optimistik dalam melakukan setiap perbuatan dalam belajar.

Motivasi sudah jelas sangat dibutuhkan dalam diri setiap orang, selain untuk menghilangkan kejenuhan juga untuk bisa meraih segala sesuatu yang dicita-citakannya. Secara individual upaya motivasi bisa dilakukan melalui upaya-upaya mengontrol, menilai lalu memotivasi diri sendiri, namun adakalanya kesadaran untuk memotivasi diri tidak muncul dalam diri seseorang karena itu diperlukan motivasi eksternal yang bisa berasal dari keluarga, teman, guru dan lainnya.

Ada dua sumber motivasi yang selalu harus tumbuh dalam setiap diri individu yaitu :

- a. Motivasi internal. Yaitu motivasi dari dalam diri, dari perasaan dan pikiran sendiri yang tidak perlu adanya rangsangan dari luar, orang yang memiliki motivasi internal akan memandang dirinya secara positif.
- b. Motivasi eksternal. Yaitu motivasi dari luar atau mendapatkan rangsangan dari luar. Sebagai contoh, seorang anak mendapat dukungan dari orang tuanya atau gurunya maka ia akan termotivasi untuk mendapatkan hasil yang baik karena pengaruh lingkungannya.

Kedua motivasi ini akan terlihat baik jika keduanya dikombinasikan dan tumbuh dalam setiap individu. Namun dari kedua motivasi ini maka motivasi internal-lah yang harus ada, karena motivasi yang datang dari dalam diri sendiri akan membuat seseorang lebih semangat dan terdorong untuk berusaha mencapai tujuannya.

D. TEORI-TEORI MOTIVASI

Dewasa ini, beraneka ragam definisi diberikan tentang motivasi, suatu hal yang lumrah dalam ilmu-ilmu pengetahuan yang sifatnya tidak eksak. Banyak hal yang terkandung dalam berbagai definisi tentang motivasi antara lain adalah keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran dan dorongan. Dengan demikian suatu motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan sehingga motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi.

Berikut ini berbagai teori motivasi yang dikembangkan oleh para ahlinya yaitu :

1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow).

Keseluruhan teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow berintikan pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima hierarki kebutuhan, yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan akan keamanan
- c. Kebutuhan social
- d. Kebutuhan akan harga diri "esteem"
- e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

2. Teori X dan Teori Y.

Douglas McGregor dengan teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan teori Y.

McGregor mengidentifikasi dua macam kelompok asumsi tentang pekerja-pekerja, pandangan tradisional yang dikenal dengan teori X menyatakan, bahwa manusia sudah menjadi sifat yang melekat tidak menyukai pekerjaan. Walaupun para pekerja menganggap bahwa hal itu

suatu keharusan, apabila memungkinkan mereka akan menghindarinya. Menurut pandangan ini kebanyakan orang lebih senang diberikan pengarahan mereka berupaya menghindari tanggung jawab dengan anggapan bahwa pekerjaan adalah hal yang kurang begitu penting sehingga para manager harus mendorong dan menggerakkan para karyawan untuk bekerja.

Pada teori Y, orang-orang bersedia bekerja dan mereka banyak mencapai kepuasan dari kegiatan bekerja mereka. Menurut pandangan ini orang-orang memiliki kemampuan untuk menerima bahkan mereka mencari tanggung jawab dan menerapkan imajinasi dan kreatifitas mereka terhadap masalah-masalah keorganisasian. Namun masalah yang dihadapi menurut teori Y adalah, bahwa kehidupan industri modern tidak sepenuhnya memanfaatkan potensi manusia dengan upaya menarik mamfaat yang sebesar-besarnya dari kesediaan para karyawan dan kemampuan kerja mereka, oleh karean itu para manager yang menggunakan teori Y perlu menciptakan suatu iklim kerja yang memberikan peluang kepada para karyawannya untuk mengejar perbaikan diri pribadi dengan menerapkan manajemen partisipatif (partisipatif management).

3. Teori Harapan.

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "Work And Motivation" mengetengahkan suatu teori yang disebut "Teori Harapan" menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin di capai oleh seseorang dengan perkiraan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkan.

Dengan cara yang sangat sederhana teori harapan mengatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar maka orang tersebut akan sangat terdorong untuk memperoleh sesuatu yang diinginkannya. Sebaliknya, jika harapan untuk memperoleh sesuatu itu kecil maka upaya atau dorongan untuk memdapatkannya juga akan menjadi rendah.

4. Teori Kebutuhan Berprestasi.

Teori ini dikemukakan oleh McClelland yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan

prestasi. Definisi motivasi berprestasi menurut McClelland adalah “suatu hasrat atau keinginan melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya bukan untuk memperoleh penghargaan sosial melainkan untuk mencapai kepuasan di dalam individu”. Menurut Clelland ada enam indikator orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi yaitu :

- a. Selalu memiliki rasa tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Selalu berani mengambil keputusan dan menanggung resiko.
- c. Selalu memiliki tujuan yang jelas apabila melakukan pekerjaan.
- d. Mampu melakukan perencanaan kerja secara menyeluruh dan berusaha mewujudkannya.
- e. Selalu memanfaatkan peluang untuk merealisasikan rencana yang diprogramkan.
- f. Selalu mencari kesempatan untuk merealisasikan program-program yang telah direncanakan.

Dari gambaran diatas jelas terlihat bahwa motivasi berprestasi membuat orang cenderung merasa ditantang untuk melakukan pekerjaan dan menuntut dirinya untuk berusaha lebih keras melaksanakan pekerjaan-pekerjaan tersebut dengan baik.

E. FUNGSI MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Dalam ilmu organisasi, motivasi adalah hal yang selalu dibicarakan. Seorang pimpinan organisasi harus memberikan motivasi kepada anggotanya dengan hal-hal tertentu jika ingin organisasinya menghasilkan sesuatu yang menjadi harapannya. Sebelum pengembangan organisasi dilakukan, motivasi harus terlebih dahulu dilaksanakan oleh pimpinan, karena pimpinan tidak dapat mengarahkan para anggotanya kecuali jika mereka dimotivasi untuk bersedia mengikutinya. Dengan motivasi yang baik dari pimpinannya membuat para anggota organisasi akan merasa senang dan bersemangat dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang baik pada organisasi yang dipegang oleh pimpinan tersebut.

Namun motivasi bukan hanya dilaksanakan oleh pimpinan saja akan tetapi juga dari diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang

diharapkan. Adapun fungsi motivasi adalah meningkatkan efektifitas pimpinan dalam memotivasi, mempengaruhi, menggerakkan dan berkomunikasi dengan anggota-anggotanya sehingga menjadikan mereka bersemangat dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Wirawan motivasi mempunyai fungsi yang sangat penting bagi kepemimpinan atau dalam sebuah organisasi. Organisasi dan para individu kelompok atau anggota organisasi. Fungsi motivasi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Mendorong para anggota organisasi untuk bekerja dan bertindak. Tanpa motivasi orang tidak akan bertindak, bergerak dan bekerja baik untuk dirinya sendiri dan untuk organisasi. Oleh karena itu, tugas pemimpin adalah membangun keinginan, kemauan dan antusiasme atau motivasi para pengikutnya untuk bekerja, bertindak dan bergerak untuk merealisasikan visi dan misi pemimpin dalam sebuah organisasi.
2. Meningkatkan level efisiensi para pegawai/ karyawan dan organisasi. Pegawai yang termotivasi melaksanakan pekerjaannya menurunkan biaya supervise karena tidak perlu diperintah atau diawasi. Pegawai atau karyawan yang termotivasi akan melaksanakan tugasnya bekerja secara maksimal tidak hanya bekerja untuk sekedar memenuhi standar kerja minimalnya.
3. Stabilitas tenaga kerja. Pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mempunyai kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja dan semangat kerja yang tinggi. Pegawai atau karyawan kerja yang mempunyai karakteristik seperti itu kecil kemungkinan untuk meningkatkan organisasi atau pindah kerja ke lain organisasi dan akan bekerja seperti pensiun.

Sejalan dengan pendapat di atas bahwa perlu ditegaskan, bahwa motivasi bertalian dengan suatu tujuan. Sehubungan dengan hal tersebut ada tiga fungsi motivasi yang dapat dilihat dari cara kerjanya :

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energy. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.

2. Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyelesaikan perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

F. RANGKUMAN

Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang dan menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam suatu penerapan perilaku organisasi, pembahasan tentang motivasi dalam organisasi memang sangat penting dalam kajian perilaku organisasi. Karena setiap personil atau anggota organisasi pasti memerlukan suatu motivasi, baik dari dalam diri pribadi maupun dari orang lain, untuk itu apabila seseorang sudah terdorong atau termotivasi maka kinerja seseorang itu akan meningkat sehingga akan mempercepat proses penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab dalam bekerja. Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan, motivasi sangat diperlukan karena seseorang yang tidak memiliki motivasi tidak akan mungkin melakukan kegiatan tersebut. Ketika seseorang tidak mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu hal maka dorongan dari luar dirinya merupakan motivasi ekstrinsik.

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

bersama-sama. Pada tahun 1990, Peter Senge mempublikasikan bukunya yang berjudul *The Fifth Discipline* yang berisikan tentang konsep *Learning Organization* yang pada akhirnya memungkinkan organisai untuk senantiasa tanggap terhadap dinamika lingkungan dan sebisa mungkin mencegah penggunaan metode *managemen trial and error* dalam tubuh organisasi. Dalam bukunya Senge mengemukakan bahwa di dalam organisasi pembelajar (*Learning Organization*) yang efektif membutuhkan skills yang harus dimiliki oleh setiap personal untuk membangun organisai pembelajar. Skills tersebut yakni : personal mastery (berkompeten), mental models (Pola mental), shared vision (visi yang sama), team learning (tim pembelajar), dan *system thinking* (berpikir sistem), sehingga organisai pembelajar dapat diwujudkan dengan maksimal dan optimal, di mana organisasi yang optimal dapat memberikan dampak positif terhadap pencapaian prestasi. Dalam hubungan antara organisasi pembelajar dengan pencapaian diri seorang pegawai misalnya, yang paling berpengaruh adalah pemberdayaan manusia, dinamika pembelajaran dan manajemen pengetahuan. Untuk itu perlu adanya pembentukan kelompok belajar, mengatur dinamika pembelajaran melalui pelatihan dan peran serta pegawai guna pencapaian diri yang baik (Joko, 2012). Selain itu juga *Learning Organization* juga merupakan sistem belajar yang memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawannya, karena dengan penerapan *learning organization* mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan sesuai harapan pelaku usaha dan karyawan, dimana mampu untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan bekerja sama dalam tim, saling bertukar ide dengan interaksi individu dan perilaku sosialnya sehingga meningkatkan moral dan mengurangi tingkat absensi serta tingkat pergantian pekerjaan (Wahyu Setianingsih, 2014).

B. RINCIAN PEMBAHASAN MATERI

Dalam buku yang berjudul *The Fifth Discipline*, Peter Sange (1990) menyatakan "*learning organizations [are] organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together*". Untuk Peter Senge, belajar yang nyata adalah

sampai ke hakekat apa artinya menjadi manusia. Kita menjadi mampu untuk menciptakan kembali diri kita sendiri. Hal ini berlaku untuk baik individu dan organisasi. Jadi, untuk sebuah organisasi pembelajar tidak cukup untuk bertahan hidup. "Belajar *Survival*" atau yang lebih sering disebut "belajar adaptif" adalah penting dan memang itu perlu. Tapi bagi organisasi pembelajar, "belajar adaptif" harus digabungkan dengan "belajar *generatif*", belajar yang meningkatkan kapasitas kita untuk menciptakan. Secara umum, konsep *learning organization* diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi yang secara berkesinambungan melakukan proses *self learning* (pembelajaran sendiri) yang secara langsung dan pasti akan menjadikan organisasi tersebut dapat merespon beragam perubahan dengan kecepatan berpikir dan bertindak.

Peter Senge mengidentifikasi konvergen untuk berinovasi dalam organisasi pembelajar antara lain sistem berpikir (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), penjabaran visi (*shared vision*), dan tim belajar (*team learning*).

1. Sistem berpikir (*System Thinking*)

Suatu pandangan cemerlang Peter Senge adalah cara dimana ia menempatkan teori sistem untuk bekerja. Berpikir sistemik adalah landasan konseptual (*The Fifth Discipline*) dari pendekatannya. Ini merupakan disiplin yang mengintegrasikan orang lain, menggabungkan mereka menjadi suatu tubuh yang koheren antara teori dan praktek. Kemampuan sistem teori untuk memahami dan mengatasi keseluruhan, dan untuk memeriksa keterkaitan antara bagian-bagian yang menyediakannya, baik insentif dan sarana untuk mengintegrasikan disiplin ilmu. Peter Senge berpendapat bahwa salah satu masalah utama yang banyak yang ditulis, dan dilakukan atas nama manajemen, adalah bahwa kerangka kerja yang agak sederhana diterapkan untuk sebuah sistem yang kompleks. Orang cenderung untuk berfokus pada bagian parsial daripada melihat keseluruhan, dan gagal untuk melihat organisasi sebagai proses dinamis. Dengan demikian argumen tidak berjalan, apresiasi yang lebih baik dari sistem akan tidak mengarah pada tindakan yang lebih tepat.

Peter Senge mendukung penggunaan sistem peta diagram yang menunjukkan elemen kunci dari sistem dan bagaimana mereka terhubung. Orang perlu melihat masalah sistem, dan dibutuhkan kerja untuk mem-

peroleh blok bangunan dasar dari teori sistem, dan menerapkannya pada organisasi. Di sisi lain, kegagalan untuk memahami dinamika sistem dapat membawa organisasi ke dalam 'siklus menyalahkan dan membela diri: musuh selalu ada di luar sana, dan masalah selalu disebabkan oleh orang lain.

2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)

Organisasi pembelajar hanya terjadi melalui individu yang belajar. Pembelajaran individu tidak menjamin pembelajaran organisasi. Tapi tanpa itu tidak terjadi pembelajaran organisasi. Penguasaan pribadi adalah disiplin terus memperjelas dan memperdalam visi pribadi kita, memfokuskan energi kita, mengembangkan kesabaran, dan melihat realitas obyektif. Melampaui kompetensi dan keterampilan, meskipun melibatkan mereka. Melampaui pembukaan rohani, meskipun melibatkan pertumbuhan rohani. Penguasaan dipandang sebagai jenis khusus dari kemahiran. Ini bukan tentang dominasi, melainkan sebuah keterpanggilan. Visi adalah panggilan bukan hanya sekedar ide yang baik.

Orang dengan penguasaan pribadi tingkat tinggi hidup dalam modus belajar terus menerus. Kadang-kadang, bahasa seperti penguasaan pribadi 'istilah menciptakan rasa menyesatkan terhadap kepastian. Tapi penguasaan pribadi bukanlah sesuatu yang Anda miliki. Ini adalah sebuah proses. Ini adalah disiplin seumur hidup. Orang dengan penguasaan pribadi tingkat tinggi sangat sadar akan kebodohan mereka, ketidak-mampuan mereka, daerah pertumbuhan mereka. Namun mereka sangat percaya diri.

3. Model Mental (*Mental Models*)

Ini adalah 'asumsi yang tertanam, generalisasi, atau bahkan gambar dan gambar yang mempengaruhi bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita mengambil tindakan. Kita sering tidak menyadari dampak dari asumsi dll seperti pada perilaku kita dan dengan demikian, bagian mendasar dari tugas kita adalah untuk mengembangkan kemampuan untuk mencerminkan tindakan. Disiplin model mental dimulai dengan memutar cermin diri; belajar untuk menggali gambar internal kita dari dunia, untuk membawa mereka ke permukaan dan menahan mereka secara ketat untuk pemeriksaan. Hal ini juga termasuk kemampuan untuk melakukan

learningful, di mana orang mengungkapkan pemikiran mereka sendiri secara efektif dan membuat berpikir terbuka terhadap pengaruh orang lain.

Jika organisasi adalah untuk mengembangkan kapasitas untuk bekerja dengan model mental maka akan diperlukan bagi orang untuk belajar keterampilan baru dan mengembangkan orientasi baru, dan untuk mereka untuk menjadi perubahan institusional yang mendorong perubahan tersebut. Mental model yang sudah berdiri kuat menggagalkan perubahan yang dapat berasal dari sistem pemikiran.

4. Penjabaran Visi Bersama (*Shared Vision*)

Jika ada satu ide tentang kepemimpinan telah mengilhami organisasi selama ribuan tahun, tentunya itu adalah tentang gambaran masa depan yang dapat kita buat. Visi itu memiliki kekuatan untuk meningkatkan iman dan untuk mendorong eksperimentasi dan inovasi. Senge berpendapat bahwa itu juga dapat menumbuhkan kekuatan jangka panjang, yang merupakan dasar dari disiplin kelima dalam bukunya. Praktek visi bersama melibatkan keterampilan menggali bersama gambar masa depan' bahwa komitmen adalah motiv dasar manusia bukan hanya karena kepatuhan seseorang.

Visi menyebar karena ada proses penguatan. Ada peningkatan kejelesan, antusiasme dan komitmen yang menular pada orang lain dalam organisasi. 'Sebagaimana orang berbicara, visi tumbuh lebih jelas. Karena mendapat lebih jelas, antusiasme untuk manfaatnya tumbuh. Ada 'batas-batas pertumbuhan' dalam hal ini, tetapi mengembangkan jenis-jenis model mental yang diuraikan di atas dapat secara signifikan memperbaiki masalah. Dimana organisasi dapat melampaui cara pikir linier dan memahami sistem pemikiran yang luas maka ada kemungkinan membawa visi ke sebuah hasil.

5. Tim Belajar (*Team Learning*)

Pembelajaran dapat dianggap sebagai proses menyelaraskan dan mengembangkan kapasitas tim untuk menciptakan hasil yang anggotanya sungguh-sungguh menginginkannya. Ini didasarkan pada penguasaan pribadi dan visi bersama, tetapi ini tidak cukup. Orang harus mampu untuk bertindak bersama-sama. Ketika tim belajar bersama, Peter Senge

menunjukkan, tidak hanya akan ada hasil yang baik bagi organisasi, anggota akan tumbuh lebih cepat dari yang bisa saja terjadi sebaliknya.

Disiplin belajar tim dimulai dengan 'dialog', kapasitas anggota tim untuk menanggukkan asumsi dan masuk ke dalam suatu kesatuan berpikir bersama. Bagi orang Yunani dialog artinya logos yang berarti bebas-mengalir jika makna melalui kelompok, yang memungkinkan kelompok untuk menemukan wawasan dan tidak dicapai secara individual. Itu juga mencakup belajar bagaimana mengenali pola-pola interaksi dalam tim yang melemahkan belajar. Senge berpendapat, ada kemungkinan untuk menciptakan bahasa yang lebih cocok untuk menangani kompleksitas, dan berfokus mendalam pada masalah struktural bukannya dialihkan oleh pertanyaan dari gaya kepribadian dan kepemimpinan. Memang sepertinya ada penekanan pada dialog dalam karyanya sehingga hampir bisa diletakkan di samping sistem berpikir sebagai fitur sentral dari pendekatannya. (<http://perilakuorganisasi.com/peter-m-senge-organisasi-pembelajar.html>)

Beberapa penulis lainnya mendefinisikan apa itu organisasi pembelajar (*Learning Organization*), di antaranya adalah:

- a. Marquardt (1996: 229) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama, kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Keinginan dan kebiasaan belajar tiap individu dalam organisasi akan menjadi tempat tumbuhnya organisasi yang terus belajar, atau organisasi pembelajaran. *Learning* dapat terjadi pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi.
- b. Pedler, Burgoyne and Boydell seperti dikutip oleh Wills (2009:1) mengemukakan bahwa *learning organization* adalah "*an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself to achieve superior competitive performance.*" LO adalah suatu organisasi yang memberi kemudahan seluruh anggotanya untuk belajar dan mengubah bentuk organisasi secara terus-menerus guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul.

- c. Watkins dan Marsick (1992:118), menjelaskan bahwa organisasi pembelajar ditandai dengan keterlibatan seluruh pegawai (total employee involvement) dalam proses yang dilakukan secara kolaboratif dan perubahan yang dapat dihitung secara kolektif terhadap nilai-nilai dan prinsip bersama.

6. Karakteristik Organisasi Pembelajar

Suatu organisasi dikatakan menjadi organisasi pembelajar apabila organisasi tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Perkembangan dan belajar seseorang selalu dikaitkan dengan perkembangan dan belajar organisasi secara khusus dan terstruktur
- b. Berfokus pada kreativitas dan kemampuan adaptasi
- c. Semua anggota organisasi merupakan bagian dari proses belajar dan bekerja
- d. Mengedepankan jaringan kerja menjadi hal yang sangat penting dalam belajar dan menyelesaikan pekerjaan
- e. Berpikir bahwa sistem adalah hal yang sangat fundamental
- f. Memiliki visi yang jelas tentang ke mana arah dan di mana posisi saat ini
- g. Melakukan transformasi secara berkesinambungan (Morris, 1994)

Marquardt, dalam Sitepu, (2010), mengidentifikasi ciri organisasi belajar lebih lengkap dari pada yang dikemukakan Linda Moris, yakni:

- a. Belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak
- b. Semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar secara terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang
- c. Belajar merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan bekerja
- d. Berfokus pada kreativitas dan generative learning
- e. Menganggap berpikir sistem adalah sangat penting
- f. Dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi

- g. Iklim organisasi mendorong, memberikan imbalan, dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar
- h. Orang saling berhubungan dalam suatu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan di luar organisasi
- i. Perubahan disambut dengan baik, kejutan-kejutan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar
- j. Mudah bergerak cepat dan fleksibel
- k. Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu secara terus menerus
- l. Kegiatan didasarkan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi
- m. Memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi
- n. Memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi, pembaharuan, dan revitalisasi sebagai jawaban atas lingkungan yang berubah

Keharusan organisasi perlu belajar tentu saja didasarkan pada keinginan organisasi itu sendiri untuk tetap eksis atau bertahan hidup. Suatu organisasi dapat bertahan, paling tidak harus memiliki; kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungannya, kemampuan berkompetisi serta kemampuan bersinergi dengan lingkungannya. Perubahan-perubahan yang begitu cepat dan tidak dapat diprediksi dalam berbagai bidang seperti; ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan, dunia kerja, tuntutan perubahan penghasilan para pegawai dan karyawan, mengharuskan organisasi setiap saat membangun dan menyesuaikan dirinya berdasarkan kondisi serta tuntutan perubahan tersebut. Menurut Marquardt seperti dikutip (Sitepu, 2010), dalam tahun-tahun terakhir abad ke 20 telah terjadi perubahan yang sangat berarti dalam (a) lingkungan ekonomi, sosial, dan ilmu pengetahuan, (b) lingkungan tempat bekerja, (c) pelanggan, dan (d) pekerja. Perubahan itu dipicu oleh globalisasi, persaingan ekonomi dan pemasaran, tekanan lingkungan dan ekologi, ilmu pengetahuan, dan tuntutan kuat masyarakat. Drastis dan besarnya perubahan di keempat bidang itu mengakibatkan organisasi tidak dapat mengatasi masalah-masalah dengan mengandalkan cara-cara konvensional. Pengelolaan organisasi tidak dapat lagi dilakukan dengan menerapkan pengetahuan strategi, kepemimpinan dan teknologi masa lalu. Kalau ingin tetap ber-

tahan dan berkembang dalam lingkungan yang sarat dengan perubahan, organisasi perlu meningkatkan kemampuan belajarnya (Maguni, 2014).

7. Alasan Organisasi Pembelajar Dibutuhkan

Menurut Maryani, Donna, dan Hapsari (2010) yang dikutip dalam <https://adoc.tips/bab-2-landasan-teoria0d18558128ab44d38acf885cc204c3474448.html>, alasan organisasi pembelajar dibutuhkan karena:

- a. Persaingan usaha yang ketat
Pada era globalisasi saat ini, persaingan dalam bidang industri sedang mengalami persaingan usaha yang ketat. Maka dari itu setiap organisasi diwajibkan untuk terus melakukan pembelajaran agar tetap survive dari persaingan.
- b. Sinergi di antara anggota
Dengan organisasi pembelajar, para karyawan di dalam suatu organisasi akan bersinergi dalam melakukan pembelajaran.
- c. Perubahan yang cepat
Era globalisasi menuntut dunia industri untuk melakukan perubahan dengan cepat. Organisasi pembelajar tidak hanya melakukan pembelajaran terus menerus tetapi dapat menciptakan pengetahuan baru untuk memenuhi tuntutan perubahan yang cepat dalam dunia industri.
- d. Mengantisipasi masa depan dan tidak kepastian
Organisasi pembelajar dan perubahan untuk mengantisipasi masa depan dan menyesuaikan ketidak pastian yang akan datang dalam lingkungan bisnis.

8. Hambatan dari Organisasi Pembelajar

Menurut Maryani, Donna, dan Hapsari (2010), hambatan bisa terjadi pada dua sisi yaitu hambatan pada individu dan hambatan pada organisasi itu sendiri.

- a. **Hambatan dari individu :**
 - Pengetahuan memiliki kekuatan
Pengetahuan memiliki kekuatan tersendiri. Dengan memberikan pengetahuan pada orang lain untuk menjadi pembelajaran, terkadang

tidak memberikan manfaat, karena merasa terancam apabila orang lain berkompetisi dengan kita.

- Tidak sesuai
Setiap orang memiliki jalannya dalam pembelajaran. Apabila bukan jalannya untuk melakukan pembelajaran, maka mereka tidak bersedia melakukan pembelajaran.
- Kurangnya kesadaran di antara individu untuk pentingnya belajar
Terkadang karyawan tidak menyadari manfaat dari proses pembelajaran, karena mereka berfikir itu tidak memberikan manfaat dan membuang waktu dan energi mereka. Kebanyakan organisasi mungkin tidak merasa perlu untuk memfasilitasi karyawannya untuk belajar, karena itu akan menyebabkan waktu karyawan berkurang untuk mengerjakan pekerjaan dan mengurangi produktivitas.

b. Hambatan dari organisasi :

- Kurangnya dukungan dari manajemen
Proses pembelajaran harus di dukung dari organisasi itu sendiri, khususnya dari level manajemen.
- Organisasi tidak mendukung proses pembelajar
Beberapa organisasi terlalu kaku untuk memfasilitasi pembelajaran pada karyawannya dan menganggap pembelajaran tidak terlalu penting.

9. Manfaat dari Organisasi Pembelajar

Dengan menjadi organisasi pembelajar terdapat beberapa keuntungan atau manfaat dari organisasi pembelajar, yaitu sebagai berikut :

a. Manfaat bagi individu

- 1) Meningkatkan produktivitas dan kinerja
- 2) Pertumbuhan berkelanjutan
- 3) Kesiapan pengembangan
- 4) Karyawan yang kompeten
- 5) Mencapai sasaran atau target

b. Manfaat bagi organisasi

1. Kepuasan kerja
2. Lingkungan dinamis dan proaktif

3. Partisipasi lebih besar
4. Perbaruan organisasi dan kesiapan bersaing

Pada saat karyawan atau anggota sebuah organisasi tidak merasa bahwa bekerja adalah hal yang dikejang atau menakutkan, melainkan sebuah tempat belajar bagi dirinya untuk meningkatkan keahlian pribadi karyawan sehingga mampu memberikan output kerja yang baik bagi perusahaan dan secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja individu, tim maupun perusahaan. Sesuai dengan pernyataan dari Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013) bahwa konsep *learning organization* memiliki efek prosedur pada kepuasan kerja dan demikian akan meningkatkan efektif dan efisien kerja.

10. Peran Pemimpin/Manajer dalam Membangun Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Mengingat betapa bermanfaatnya organisasi pembelajaran ini, maka sangat diperlukan peran serta seluruh *stakeholder* dalam menjamin terbangunnya dan berjalannya organisasi pembelajaran dengan baik. Salah satu peran yang sangat berpengaruh adalah peran seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan atau gaya *leadership* yang fokus ke arah pemberdayaan, berjiwa melayani (bukan komando), transformatif (bukan transisi) secara langsung akan memungkinkan setiap orang dipimpin mampu mengembangkan kemampuannya dalam memahami kompleksitas dan visi organisasi serta mau dan mampu memperbaiki model mental.

Dalam hal ini seorang pemimpin memiliki fungsi lebih dari sebagai seorang perancang, guru, dan pelayan. Demikian juga dalam organisasi pembelajaran, Menurut Senge (1990) seorang pemimpin memiliki peran atau fungsi sebagai berikut :

- a. Sebagai guru. Tanggung jawab pemimpin adalah menjadi nara sumber, instruktur sekaligus sebagai penasehat bagi anggota-anggota organisasinya. Ia berkewajiban melatih, memberikan informasi, pengetahuan-pengetahuan baru, keterampilan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan yang terjadi

- b. Sebagai desainer. Dengan teknologi, struktur, lingkungan baru dan sumber-sumber organisasi, seorang pemimpin harus menjadi arsitek yang dapat menyesuaikan elemen-elemen organisasi kedalam sistem untuk kemajuan. Seorang pemimpin harus mampu mendefinisikan kembali organisasi, membentuk kembali jaringan dan tim dan menemukan kembali metode baru untuk memilih, melatih dan member hadiah, sehingga setiap orang dapat berpartisipasi dalam lingkungan global
- c. Sebagai pelayan. Seorang pemimpin tidak hanya dilayani, tetapi juga harus dapat melayani bawahannya, memfasilitasi mereka agar dapat berkembang kearah kemajuan organisasi

Pada sisi lain, pemimpin dalam LO (*learning organization*) perlu memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk bertanggung jawab sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Pemimpin harus memberi kesempatan kepada individu untuk mengembangkan kreatifitasnya, belajar memimpin dirinya sendiri sebagai bagian dari kaderisasi kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan seperti ini, di samping membangun rasa memiliki terhadap organisasi, tanggung jawab terhadap organisasi, juga setiap saat dapat memungkinkan terjadinya alih kepemimpinan. Perubahan kepemimpinan tersebut justru tidak mejadi masalah seperti perubahan-perubahan kepemimpinan yang kita saksikan saat ini (Maguni, 2014).

Perilaku yang dilakukan pimpinan sebuah perusahaan dengan tidak semua disama-ratakan dengan pertimbangan terdapatnya perbedaan tamatan pendidikan. Pimpinan selalu melakukan 4 hal yaitu mengarahkan, melatih, mendukung dan mendelegasi. Bentuk dari pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan pemecahan masalah pun tidak diberlakukan untuk semua karyawan, tetapi pada karyawan khusus yaitu project manager dan *set manager project* yang bertanggung jawab terhadap satu pengerjaan proyek disuatu daerah atau kota. Berbeda dengan bentuk delegasi pimpinan terhadap semua karyawan selain *project manager* dan *set manager project* yaitu memberikan peluang untuk ikut serta dalam memberikan masukan pemecahan masalah yang akan dijadikan bahan pertimbangan pimpinan dalam pengambilan keputusan. Keadilan yang dilakukan oleh pimpinan dengan keadaan perusahaan saat ini memberikan

rasa senang dan dapat dimengerti oleh seluruh karyawan, sehingga mampu memberikan rasa nyaman karyawan untuk bekerja di perusahaan, selain ditunjang oleh adanya promosi yang dilakukan setiap tahun, pengawasan dan rekan kerja yang mendukung (Setyaningsih, 2014)

C. RANGKUMAN MATERI

Organisasi pembelajar merupakan ciri organisasi yang sangat diperlukan pada abad 21 ini dan sangat sesuai dengan kodrat manusia sebagai mahluk pembelajar yang memiliki keinginan secara terus-menerus menunjukkan eksistensi diri dan mengemban tugas. Seorang individu menggapai kebahagiaan menurut Maslow ketika dirinya mampu mengembangkan potensi secara utuh. Wadah yang paling tepat menurut Senge untuk mengembangkan potensi diri adalah organisasi pembelajar, karena organisasi ini dianggap mampu menjawab tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan keberlangsungan organisasi.

Dalam organisasi pembelajaran, semua pengetahuan memiliki kedudukan yang sama (tidak ada yang lebih tinggi atau rendah sehingga harus dijadikan menjadi ujung tombak organisasi. Karena dalam organisasi terdapat permasalahan yang sangat kompleks, namun dapat diselesaikan dengan pengetahuan yang sesuai dengan konteks permasalahan tersebut. Dengan demikian setiap individu yang terdapat dalam suatu organisasi wajib dan diwajibkan untuk selalu mengupgrade pengetahuan dan mengembangkan potensi diri untuk selanjutnya digunakan kembali untuk kepentingan organisasi.

Adanya proses persiapan kepemimpinan untuk generasi berikutnya merupakan salah satu ciri dari organisasi pembelajar, di mana seorang pemimpin tidak sedang memosisikan diri menjadi pimpinan yang kekal atau selamanya, namun melalui sistem kepemimpinan yang transformatif seorang pemimpin akan mempersiapkan generasi berikutnya untuk mau dan mampu mengemban tugas sebagai pemimpin berikutnya demi keberlangsungan organisasi.

TUGAS DAN EVALUASI

Uraikanlah Jawaban anda tentang lima pertanyaan di bawah ini :

1. Mengapa organisasi pembelajaran sangat dibutuhkan di era revolusi industri 4.0 saat ini?
2. Bagaimanakah pendapat anda tentang sebuah organisasi atau lembaga atau perusahaan yang dikelola secara kekeluargaan turun temurun? Apakah memungkinkan organisasi tersebut untuk mem-bangun sebuah organisasi pembelajar?
3. Menurut anda apakah organisasi pembelajar dapat mengalami kegagalan? Hal-hal apakah yang mengakibatkan sebuah organisasi pembelajar mengalami kegagalan?
4. Bagaimana pendapat anda jika terdapat studi kasus tentang seorang individu anggota organisasi pembelajar, akhirnya memutuskan untuk keluar dari organisasi tersebut setelah memperoleh kesempatan belajar mengembangkan potensinya dan bergabung dengan organisasai lainnya?
5. Bagaimana pendapat anda tentang organisasi yang ada di Indonesia, apakah sudah menjadi organisasai pembelajar? Jika ya, berikan beberapa contoh; jika belum, menurut anda apa faktor penyebabnya?

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 maneger 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, kekacauan suatu organisasi dan kegagalan untuk mencapai tujuan dapat dilihat sebagai bentuk ketidak tepatan penyusunan strategi.

Strategi berasal dari kata *stratego*, yang dalam bahasa Yunani berarti "seni dari jendral", 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*

products or services in particular markets, (4) Strategy is perspective, that is, vision and direction. Suatu strategi walaupun telah sukses diimplementasikan pada suatu kasus, tidak dapat dipakai untuk kasus yang berbeda bahkan kasus yang sama sekalipun.

Lebih jauh Mintzberg (1987) menyatakan bahwa konsep strategic fit dapat dibangun melalui crafting strategy, yaitu menggabungkan fikiran dan tindakan sebagai proses yang integratif dan komplemen dalam men-yusun strategi. Peran manajer dan perencana menjadi sangat penting dalam formulasi perencanaan strategi (Mintzberg, 1994) melalui serang-kaian proses berfikir logical incrementalism (Quinn, 1978).

Secara umum terdapat tiga pengelompokan bentuk organisasi, yaitu negara (state), pasar (market) dan masyarakat sipil (civil society). Dalam konteks perencanaan strategis, dari ketiga kelompok, perencanaan strategis lebih berkembang di sektor swasta. Belakangan model pendekatan strategis yang pada awalnya dianggap sebagai ilmunya para militer juga diadopsi oleh organisasi non swasta atau non bisnis, seperti pemerintahan. Namun bukan berarti seluruh model pendekatan yang dilakukan dan sukses diterapkan dalam lingkungan organisasi swasta atau perusahaan bisnis dapat juga diterapkan dalam organisasi seperti pemerintahan. Perlu dicatat bahwa belum banyak diuji apakah perencanaan strategis gaya perusahaan dapat juga diterapkan dalam organisasi non bisnis seperti pemerintahan.

Maka dari sejumlah model yang ada salah satunya yang pernah dilakukan uji coba untuk diterapkan dalam organisasi non swasta atau non bisnis adalah model pendekatan inkrementalisme logis (*logical incrementalism*). Uji coba model ini dilakukan di satu universitas di Italia. Secara umum, hasil uji coba tersebut merekomendasikan bahwa model inkrementalisme logis dapat diterapkan dalam organisasi non bisnis seperti pemerintahan.

B. APA YANG DIMAKSUD DENGAN INCREMENTALISM ?

Menurut wikipedia : *Incrementalism is a method of working by adding to a project using many small (often unplanned) changes instead of a few (extensively planned) large jumps.*

Lindblom (1959) merupakan salah satu pengembang awal dan pendukung teori Incrementalism dalam kebijakan dan pengambilan kepu-

tusan. Pandangan ini disebut juga dengan Gradualisme (adalah sebuah hipotesis, teori atau prinsip yang mengasumsikan bahwa perubahan terjadi secara bertahap atau bahwa variasi itu bersifat bertahap dan terjadi seiring berjalannya waktu dan bukannya dalam langkah besar) mengambil pendekatan "*baby-steps*" (langkah kecil). Inkremental sendiri berarti kebijakan yang mengalami perubahan sedikit-sedikit. Pada artikelnya Lindbloom menyebut istilah "Muddling Through" (kekacauan) untuk proses pengambilan keputusan. Perubahan kebijakan dalam banyak situasi bersifat evolusioner dan bukan revolusioner. Pada kenyataannya, dalam mengatur strategi logis, mekanisme perencanaan yang berurutan tidak selalu sesuai.

Incrementalism logis berfokus pada pendekatan kekuatan-perilaku untuk perencanaan daripada pendekatan perencanaan sistem formal. Pemikiran tentang Incrementalism diteruskan oleh Quinn (1980) pada artikelnya yang berjudul "*An incremental approach to strategic change*". Latar belakang mengapa Quinn membahas ide ini adalah karena proses pengambilan keputusan strategis dalam organisasi atau perusahaan cenderung menggunakan model-model yang telah terpola. Pendekatan yang digunakan sering kali tidak banyak berpengaruh pada sistem analitis-rasional. Proses yang digunakan untuk sampai pada strategi total biasanya terfragmentasi, evolusioner, dan sebagian besar intuitif. Strategi nyata cenderung berkembang ketika keputusan internal dan peristiwa eksternal mengalir bersama untuk menciptakan konsensus baru yang dibagikan secara luas untuk tindakan di antara anggota kunci tim manajemen puncak.

Miller and Waller (2003) menjelaskan bahwa logical incrementalism merupakan sebuah proses perencanaan yang secara implisit mengadopsi pendekatan opsi-opsi nyata yang ada di lapangan. Hal ini memberikan peluang bagi organisasi melakukan tindakan yang tepat dan fleksibel serta meminimalisir kerugian yang mungkin akan terjadi sampai memperoleh informasi yang dapat mengurangi ketidakpastian pada titik penggunaan sumberdaya pada titik risiko yang masih dapat diterima.

Proses manajemen strategis harusnya menggunakan inkrementalisme logis yang mengamati evolusi strategi organisasi dari waktu ke waktu. Proses ini dimulai dari persepsi masalah atau peluang; proses ini dilakukan oleh manajer yang menerima dan mengevaluasi sebuah ide yang

selanjutnya disempurnakan untuk mengidentifikasi tujuan. Berdasarkan pengalaman dengan kasus sebelumnya, manajer mengidentifikasi satu model pemecahan masalah melalui tiga tahap utama: (1) menciptakan kesadaran dan komitmen; (2) memperkuat kemajuan; dan (3) mengintegrasikan proses dan minat.

Pada tahap pertama, manajer mengembangkan jaringan hubungan informal untuk mendapatkan informasi. Informasi yang diperoleh digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan melibatkan berbagai tingkatan pimpinan organisasi, sehingga ide awal yang diperoleh akan meningkatkan lagi dasar keputusan dan mempengaruhi keputusan manajer. Pada tahap kedua, fase ini mempersempit serangkaian opsi yang sebelumnya dipertimbangkan dalam hal struktur organisasi dan pemberdayaan sumber daya manusia. Tahap ketiga melibatkan penggunaan teknik analitis formal untuk membangun, mengukur dan menghargai inisiatif kunci. Kerangka kerja yang disajikan digunakan untuk menafsirkan perubahan dalam organisasi dan lingkungan yang kompleks. Permasalahan muncul pada tahapan pengembangan proses strategi dan pentingnya sumber daya manusia. Namun perspektif proses ini telah dikembangkan lebih lanjut melalui berbagai alternatif dalam pengelolaan, perubahan dan perumusan strategi organisasi (Pettigrew, 1985; Mintzberg dan Walters, 1985; Mintzberg, 1987; Clark et al., 1988; Whittington, 1996; Dawson, 1994).

Inkrementalisme logis menunjukkan perubahan yang terjadi secara bertahap dengan memperbaiki perubahan yang telah ada sebelumnya. Perubahan tersebut bersifat jangka pendek dan terjadi dalam upaya-upaya kecil. Model ini memungkinkan agen perubahan memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam mengadaptasi perubahan dengan tidak mengubah tujuan awal organisasi dan kegiatannya. Pergeseran besar dalam paradigma ini terjadi seiring waktu dan secara acak, ketika organisasi berevolusi sebagai respons terhadap peluang dan tekanan lingkungan

Ciri utama dari pendekatan inkrementalisme logis ini yaitu Pertama penekanan pada pentingnya perubahan kecil sebagai bagian dari pengembangan dan pengimplementasian strategi organisasi. Lindbloom menyatakan pendekatan ini sebagai inkrementalisme yang terpilah-pilah (disjoint incrementalism). Pernyataan ini didasari bahwa para pengambil

keputusan dan perencanaan secara terus menerus berhadapan dengan berbagai informasi, permintaan, krisis, masalah-masalah jangka pendek dengan dana, waktu dan keahlian yang tidak cukup untuk mengatasinya.

Untuk itu proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara bertahap, sedikit demi sedikit atau melalui proses evolusi. Meski dilakukan dengan lambat dan bertahap, bukan berarti model ini mengabaikan hasil, justru kekuatannya adalah tidak bertujuan untuk kesempurnaan hasil akhir. Artinya, dihadapkan pada kerumitan organisasi dan lingkungannya, para manajer tidak dapat memberikan pertimbangan pada semua pilihan yang mungkin dipilih dalam kaitannya dengan peluang masa depan dan membandingkannya dengan sasaran-sasaran yang telah diletakkan. Hal ini terjadi dalam konteks organisasi dimana terdapat pandangan, nilai-nilai dan dasar-dasar kekuatan yang tampaknya bertentangan. Pandangan ini sesuai juga dengan pandangan Quinn (1980) yang menyimpulkan bahwa proses manajemen dapat dijelaskan sebagai inkrementalisme logika. Artinya, manajer memiliki pandangan tentang keinginan mereka terhadap organisasi pada masa mendatang, tetapi berupaya untuk bergerak maju ke posisi tersebut secara evolusi.

Kedua, memadukan formulasi dan implementasi strategi. Formulasi strategi dapat dijelaskan dalam prefektif politik. Artinya, organisasi adalah wujud politik, sehingga kelompok-kelompok kepentingan baik internal maupun eksternal organisasi berusaha mempengaruhi input dalam pengambilan keputusan. Kelompok kepentingan tersebut masing-masingnya mempunyai kepentingan, tujuan yang berbeda-beda dan bisa jadi bertentangan satu sama lainnya. Perbedaan tersebut harus diselesaikan melalui proses yang lunak seperti tawar menawar dan negosiasi atau bisa juga melalui proses yang keras seperti melalui perintah atau maklumat. Hasilnya merupakan suatu antitesis dari perencanaan rasional.

Ketika satu strategi dirumuskan, tidak ada yang dapat memperkirakan atau meramalkan interaksi yang akan terjadi, sehingga strategi yang terlalu kaku dipastikan akan gagal. Inkrementalisme memberikan peluang bagi organisasi dalam melaksanakan strategi yang lebih adaptif terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi. Karena pada dasarnya strategi berkaitan dengan hal-hal yang tidak diketahui, bukan ketidakpastian. Proses inkrementalisme, menggunakan logika-logika untuk pengambilan

keputusan setahap demi setahap secara fleksibel dan eksperimental dari konsep-konsep yang dikembangkan menuju ke satu komitmen tertentu. Tahapan-tahapan dalam eksekusi strategi diperlukan untuk memperkecil ketidakpastian pada tujuan akhir. Proses ini juga digunakan untuk mengumpulkan informasi-informasi yang terbaik yang tersedia.

Menurut Quinn, strategi total sebagian besar ditentukan oleh pengembangan dan interaksi strategi subsistem. Masing-masing subsistem ini sebagian besar memiliki pengaturan waktu, urutan, informasi, dan kebutuhan daya yang khas. Subset orang yang berbeda terlibat dalam setiap strategi subsistem.

Quinn berpendapat bahwa incrementalism adalah model yang paling tepat untuk sebagian besar perubahan strategi, karena itu membantu pemimpin strategis untuk:

1. Meningkatkan kualitas informasi yang digunakan dalam keputusan strategis perusahaan.
2. Atasi dengan waktu tunggu yang bervariasi, parameter pacing, dan urutan kebutuhan subsistem yang melaluinya keputusan semacam itu cenderung dibuat.
3. Berurusan dengan resistensi pribadi dan tekanan politik setiap pertemuan perubahan strategis yang penting.
4. Bangun kesadaran organisasi, pengertian, dan komitmen psikologis yang diperlukan untuk implementasi yang efektif.
5. Kurangi ketidakpastian seputar keputusan seperti itu dengan memungkinkan pembelajaran interaktif antara perusahaan dan berbagai lingkungan yang menyertainya.
6. Tingkatkan kualitas analisis strategis dan pilihan dengan melibatkan orang-orang yang paling dekat dengan situasi dan dengan menghindari penutupan prematur atas dasar keputusan yang berpotensi salah (Strategic Management: *Formulation and Implementation*)

Inkrementalisme logis bukanlah "kekacauan, (*Muddling Through*) " seperti kebanyakan orang menggunakan kata itu. Akan tetapi merupakan metode yang melahirkan kesadaran, tujuan, tindakan proaktif, pengelolaan manajemen yang baik dan benar. Metode ini memungkinkan para eksekutif untuk mengikat bersama kontribusi analisis sistematis yang

rasional, teori politik dan kekuasaan, dan konsep perilaku organisasi. Ini membantu eksekutif mencapai kohesi dan identitas dengan arah baru. Ini memungkinkan dia untuk berurusan dengan hubungan kekuasaan dan kebutuhan perilaku individu, dan memungkinkan dia untuk menggunakan input informasi dan analitik terbaik dalam memilih tindakan utama.

C. INCREMENTALISME DAN PERUBAHAN PARADIGMA DALAM ORGANISASI PEMERINTAHAN

Tuntutan dunia global yang ditandai dengan semakin pesatnya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi berdampak besar dalam pengelolaan organisasi yang bernama negara. Aktualnya dengan kemajuan tersebut terjadi perubahan yang sangat cepat dalam lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Misalnya, perubahan dalam komposisi demografis, perubahan dalam standar nilai, norma dalam masyarakat, perubahan orientasi pembangunan, perubahan standar pelayanan prima bagi publik dan lain sebagainya. Percepatan perubahan tersebut acap kali di luar prakiraan para pengambil kebijakan. Artinya, sesuatu yang dianggap masih stabil ternyata mengalami perubahan dalam realitasnya. Kondisi tersebut tidak dapat dilepaskan dari gejala global yang semakin menguat dan membuat dunia jadi tanpa garis. Batas antar negara semakin kabur dan jalinan diantaranya semakin kuat. Akibatnya terjadinya perubahan dalam suatu wilayah akan mempengaruhi dengan cepat wilayah lainnya. Perubahan tersebut terlihat dalam ranah domestik, internasional, antarbidang kebijakan, dan antara sektor publik, swasta dan nirlaba.

Sejalan dengan perkembangan kondisi tersebut, mulai terjadi perubahan dalam paradigma pengelolaan sebuah negara. Bagaimana perubahan tersebut dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini.

Table 4: Perubahan Paradigma

	Adminitrasi Publik Lama	Manajemen Publik Baru	<i>New Public Services</i>
Mekanisme untuk mencapai	Mengdministrasika n program melalui badan-badan	Menciptakan mekanisme dan struktur insentif untuk	Membangun koalisi badan <i>public</i> , non <i>public</i> dan

sasaran kebijakan	pemerintah yang ada	mencapai sasaran kebijakan melalui badan-badan swasta non profit	privat untuk memenuhi kesepakatannya yang paling menguntungkan kebutuhan bersama
Pendekatan Akuntabilitas	Hirarkis- <i>Administrator</i> bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis	Dorongan pasar, akumulasi dari kepentingan pribadi akan menghasilkan keluaran yang diinginkan kelompok dominan masyarakat atau kelompok konsumen	Berbagai sisi-pelayanan <i>public</i> harus memenuhi hokum, nilai-nilai masyarakat, norma-norma politik, standar profesional dan kepentingan masyarakat luas
<i>Dikresi Administratif</i>	Diskresi terbatas dapat dilakukan oleh pejabat administratif	Kebebasan yang luas untuk memenuhi tujuan kewirausahaan	Diskresi dibutuhkan tetapi ada pengawasan dan akuntabilitas
Asumsi struktur organisasi	Organisasi birokratis ditandai dengan otoritas top down di dalam lembaga dan pengawasan atau regulasi dari klien	Desentralisasi organisasi <i>public</i> dengan pengawasan utama dilakukan dalam lembaga	Struktur kolaborasi dengan kepemimpinan yang terbagi secara internal dan eksternal
Asumsi dasar terhadap	Gaji dan keuntungan,	Semangat kewirausahaan	Pelayanan <i>public</i> , ingin

motivasi dari pelayan public dan adminsitrator	perlindungan terhadap pegawai negeri	, keinginan ideologis untuk mengurangi ukuran pemerintah	berkontribusi kepada masyarakat
--	--------------------------------------	--	---------------------------------

Sumber : Denhard dan Denhardt (2002 dan 2003) dalam Teguh-kurniawan.web.ugm.ac.id/bahan-ajar/PMSSP

Menurut Darwanto dalam www.bappenas.go.id, pemerintah pada era sekarang ini, baik pemerintah pusat, daerah maupun lokal diharapkan untuk menjadi: akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Organisasi pemerintah juga ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman/hibah, masyarakat, dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta. Organisasi pemerintah harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal adalah sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidak-pastian yang ditemui. Organisasi pemerintah, dengan demikian, harus berfokus strategi. Strategi ini lebih bersifat hipotesis, suatu proses yang dinamis, dan merupakan pekerjaan setiap staf. Organisasi pemerintah harus juga merasakan, mengadakan per-cobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan.

Agar organisasi pemerintah dapat berfokus pada strategi yang sudah dirumuskan, maka organisasi pemerintah juga harus menterjemahkan strategi ke dalam terminologi operasional, menyelaraskan organisasi dengan strategi (dan bukan sebaliknya), memotivasi staf sehingga membuat strategi merupakan tugas setiap orang, menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan.

Namun dalam perubahan tersebut juga perlu diperhatikan sejumlah komponen yang berbeda antara pengelolaan organisasi swasta yang berorientasi bisnis dengan pemerintahan yang tidak berorientasi tidak bisnis. Adapun perbedaan karakteristik organisasi swasta dan pemerintah adalah sebagai mana ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 5:

Prefektif	Swasta	Pemerintah
Finansial	Pemegang saham	DPRD, Pembayar pajak dan konstituen
Pelanggan	Pelanggan	Pengguna jasa pelayanan publik
Proses internal	Membuat produk yang diunggulkan	Memberi pelayanan secara kometitif
Pertumbuhan & Pembelajaran	Karyawan, direksi	Pejabat politik (menteri), pegawai pemerintah

Benz and Frey (2007) mencoba untuk melihat apa yang dapat dipelajari oleh *corporate governance* dari *public Governance*. Memberi masukan agar *corporate governance* dapat belajar pada *public governance* dalam hal melakukan pengontrolan perilaku actor yang dapat memberikan masukan pada kepemimpinan di perusahaan. Perspektif *public governance* memiliki perspektif yang berbeda dengan *corporate governance*, hal ini akan membrikan masukan terhadap mekanisme yang berbeda dengan yang selama ini dipraktekkan. Dan hal ini akan perta-nyaan penelitian yang sangat menarik dalam hal menerima teori yang ada.

Namun pengertian bahwa *corporate governance* akan belajar dari *public governance* bukan berarti bahwa *public governance* telah menghasilkan satu hal yang sudah ideal. Dalam artikel ini penulis berargu-mentasi bahwa *corporate governance* dapat belajar dari empat landasan dari *public governance*; Pertama, belajar dari sisi kompensasi yang diberikan kepada para menejanya, yang sangat berbeda dari *sector public*. Pada *corporate governance*, kompensasi diberikan didasarkan pada fixed kompensasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Meskipun ada pengukuran *performance*, namun hanya beberapa yang terukur. Hal ini berbeda dengan kompensasi di *public governance*, yang menganut sistim *pay-for-performance* yang didasarkan pada kinerja menejer. Pelaksanaan kedua pendekatan ini memiliki sisi positif dan negative, sehingga diso-dorkan satu alternative

baru dalam pemberian kompesasi dengan meng-kombinasikan *fixed* kompensasi dengan insentif berdasarkan *performance*;

Kedua, *division of power*, yang didasari ide dasar demokrasi pembagian kekuasaan dari *corporate governance*. Praktek pemisahan kekuasaan pada public governance telah dipraktekkan dengan adanya pemisahan antara CEO dan pimpinan perusahaan. Hal ini dapat diterapkan pada *corporate governance* dengan memisahkan badan pengelola dan pemeriksa.

Ketiga *Rule of Succession*. Keterbatasan konstitusi demokratis membatasi agen-agen mereka dalam pembagian kekuasaan tetapi juga pencarian jalur hukum yang meregulasi suksesi dan rotasi posisi pimpinan. Public governance memecahkan masalah ini dengan melakukan pemilihan CEO secara berkala dan memberikan limit waktu kepada pimpinan puncak. Jika CEO dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik ada harapan untuk dipilih kembali, didasarkan ada kinerja jangka panjang mereka.

Keempat, *institutionalized Competition*, pelaksanaan kompetisi pada corporate governance tercermin dengan adanya kompetisi pada pemilihan partai. Kompetisi ini telah diregu;asikan secara terbuka namun masih dalam skala kompetisi terbuka. Kompetisi ini dapat disamakan dengan pemilihan member of board oleh para shareholder yang pada akhirnya akan memilih pimpinan puncak dan eksternal auditing. *Corporate governance* dapat belajar dari *public governance* pada tiga aspek utama: (1) hak suara, pada prinsipnya masing-masing saham mempunyai satu suara. (2) proses pemilihan yang kompetitif, unsur esensial kompetisi yakni, bahwa pemberi suara dapat memilih alternative yang relevan yang ada. (3) aturan pemilihan, *sector corporate* lebih dinamis dalam menentukan aturan pemilihan dibandingkan dengan sector public, lebih mudah menemukan mekanisme voting yang baru bagi shareholder atau pembuatan keputusan oleh anggota dewan komisaris.

"*The Science of Muddling Through*" (Islamy, 1988) menjelaskan mengenai proses pembuatan keputusan dengan model yang disebut "*disjointed incrementalism*". Model ini memandang kebijakan publik sebagai suatu kelanjutan kegiatan-kegiatan pemerintah dimasa lalu dengan hanya menambah atau merubahnya (modifikasi) sedikit-sedikit, yang berupaya untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang disandang dan

dipikul oleh Model rasional komprehensif (kritik terhadap model rasionalitas komprehensif). Model ini melihat pemecahan suatu masalah dengan sudut pandang yang lebih realistis terhadap keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh para pembuat kebijakan. Dalam kebijakan publik, inkrementalisme adalah metode perubahan yang dengannya banyak perubahan kebijakan kecil diberlakukan dari waktu ke waktu untuk menciptakan perubahan kebijakan berbasis luas yang lebih besar. Kebijakan ini merupakan sebuah rasionalitas teoretis yang dikembangkan oleh Lindblom sebagai kombinasi antara model aktor rasional dan rasionalitas terikat, karena tujuan jangka panjang mendorong rasionalitas dan kepuasan kebijakan tidak dipandang memadai (Wikipedia) Belajar dari Italia dan kemunculan teknologi

Arnaldi dan Azzove (2005), melihat Incrementalism dan perubahan strategik pada universitas di Italia. Penelitian yang dikembangkan dalam lima langkah yaitu : konteks, yang memberi satu ikhtisar di perubahan-perubahan dari sistim yang akademis; kerangka yang teoritis menggunakan sebagai dasar untuk menjelajah kasus yang empiris; uraian pendekatan riset; hasil-hasil dan beberapa kesimpulan.

Perubahan sistim akademis dimulai di Italia dengan beberapa penundaan dibandingkan dengan UK, Selandia Baru dan AS (*Pechar dan Pellert, 1998; Pollitt dan Bouckaert, 2000*). Intervensi pemerintah sangat terasa pada awal pendirian universitas. Pimpinan universitas mempunyai kekuasaan dalam dalam memutuskan alokasi pembebanan sumber daya keuangan, kebijakan sumber daya manusia: perekrutan dan meningkatkan mutu yang diperlukan diputuskan dan yang dirundingkan dengan pemerintah pusat. Perubahan dalam sistim ini, memperkenalkan tiga inovasi yang utama: (1) alokasi pembebanan itu kepada masing-masing universitas, termasuk semua sumber daya yang sebelumnya ditugaskan kepada bidang-bidang ilmiah yang spesifik dan untuk sumber daya manusia, perekrutan, manajemen; (2) pengenalan re-balancing system, peningkatan sumber daya atas dasar biaya universitas; (3) definisi suatu jumlah yang tertentu dari sumber daya yang dibagikan berdasarkan hasil yang dicapai (*Catalano dan Silvestri, 1999*).

Penelitian ini menunjukkan suatu alur yang sukses di mana unsur kunci adalah incrementalism. Hasil ini bahkan lebih yang menarik, ketika itu

dibandingkan dari penelitian empiris dari kegagalan-kegagalan dari pendekatan rasional (Groves, 1997). Perbaikan strategi secara berangsur-angsur membuang ide-ide dan memperoleh konsensus di dalam organisasi. Penolakan rasional staf akademis dapat dicegah sebagai strategi yang tidak direncanakan. Manajemen puncak membangun strategi-nya termasuk menjadi aktor kunci di dalam universitas. Gambaran studi ini mengungkapkan bagaimana kombinasi dari tiga unsur-unsur – logik, incrementalism dan akuntansi memandu jalan menuju perubahan. Meskipun masih ada faktor lain yang perlu dipertimbangkan dan menjadi penelitian-penelitian lebih lanjut.

Penelitian lainnya, Brian and Wesley (2012) pada artikelnya *Emergent technologies, network paradoxes, and incrementalism* menunjukkan bahwa metode incrementalism unggul dalam metode pengambilan keputusan strategis pada Melalui urutan pembelajaran dan unlearning, uji coba dan uji coba direvisi. Setiap strategi hanya secara bertahap berbeda dari yang sebelumnya, hal ini sangat efektif dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan. Incrementalism melibatkan konfigurasi berulang yang sederhana dan sumberdaya yang ada, sehingga memunculkan kombinasi sumber daya dan strategi yang baru. Tindakan ini tidak menghilangkan ketidakpastian dan kompleksitas yang melekat dalam mengeksplorasi dan memanfaatkan peluang sebagai akibat dari teknologi yang muncul. Hasil penelitian ini menunjukkan bagaimana aplikasi metode inkrementalism memberikan memberikan panduan tentang bagaimana organisasi dapat mengurangi ketidakpastian tersebut, dalam kondisi nyata di lapangan.

D. RANGKUMAN MATERI

Perubahan peranan organisasi dewasa ini menuntut adanya perubahan strategi organisasi, tak terkecuali organisasi publik. Banyak hal yang dapat dipelajari organisasi publik dari organisasi swasta, diantaranya adalah kompensasi, *division of power*, *rule of Succession* dan *institutionalized competition*. Perubahan tentu saja tidak dapat dilaksanakan secara mendadak tetapi secara bertahap dengan melibatkan semua unsure dalam organisasi yang nantinya akan mendukung dan melaksanakan perubahan. *Incrementalism* dapat dipilih sebagai salah satu

alternative model perubahan. Kekuatan model ini adalah kemampuannya untuk mengatasi kompleksitas dan perubahan menekankan keputusan kecil maupun keputusan besar, mencermati proses formal maupun informal dan realisme politik. Pendekatan ini juga memiliki sejumlah kelemahan, kelemahan utama dari pendekatan inkrementalisme karena pendekatan ini tidak menjamin bahwa berbagai keputusan yang berkait dengan longgar itu akan ada artinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

TUGAS DAN EVALUASI

Incrementalisme logic merupakan salah satu model klasik dari pengembangan manajemen strategic. Berdasarkan literature yang ada dan pengalaman Anda, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut.

1. Apa inti dari model Incrementalisme logic dan hubungannya dengan model-model manajemen strategic lainnya yang dikemukakan oleh Porter, Mintzberg dan lainnya ?
2. Apakah model Incrementalisme logic masih dapat diaplikasikan pada penyusunan strategi pada saat ini? Jelaskan jawaban Anda
3. Para ahli berpendapat bahwa Incrementalisme logic dapat diaplikasikan baik pada perusahaan maupun pada organisasi nirlaba dan pemerintahan. Apakah Anda setuju dengan pendapat ini? Jelaskan jawaban Anda
4. Buatlah satu peta konsep tentang Incrementalisme logic yang Anda pahami
5. Susun dan analisislah satu strategi menggunakan Incrementalisme logic yang dapat dikombinasikan dengan model-model lainnya seandainya Anda adalah seorang manajer sebuah perusahaan.

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/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 dh 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 Pemberdayaan 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.

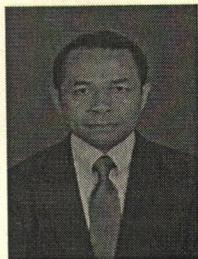
Dr (C). Syamsuriansyah, MM.,M.Kes
Direktur Politeknik Medica Farma Husada Mataram



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 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

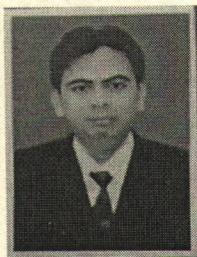
Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada Program Studi Manajemen Pendidikan (MP). Pendidikan S2 (Magister) di Universitas Kristen Indonesia (UKI) pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Pendidikan S1 (Dokter) di Universitas Kristen Indonesia (UKI) pada Program Studi ilmu kedokteran. Mempublikasikan artikel di jurnal bereputasi berjudul "Employee performaof 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 Nusanantara (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 atau melalui 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. 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*.





Kepemimpinan & PERILAKU ORGANISASI *Konsep dan Perkembangan*

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.

Selanjutnya, Kepemimpinan dapat 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 ditentukan. Dengan kata lain, terdapat kaitan yang erat. Dengan kata lain terdapat kaitan yang sangat erat antara perilaku organisasi dengan kepemimpinan organisasi.

Dalam pembentukan perilaku organisasi yang baik, banyak hal yang dilakukan oleh manajemen organisasi mulai dari mendiagnosa masalah SDM, menanamkan secara kuat budaya organisasi, shaping behavior (pembentukan perilaku) menerapkan percepatan organisasi ke *AGILE*, dan lain sebagainya

Kajian perilaku organisasi ditujukan untuk meningkatkan keahlian individu pemberdayaan karyawan / anggota organisasi, sebagai stimulus untuk inovasi dan perubahan, memperluas jaringan organisasi, membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadinya dengan kehidupan kerja, dan meningkatkan perilaku positif sesuai dengan etika organisasi dan etika profesi. Sedangkan kajian kepemimpinan organisasi salah satunya adalah bagaimana mewujudkan hal-hal tersebut.