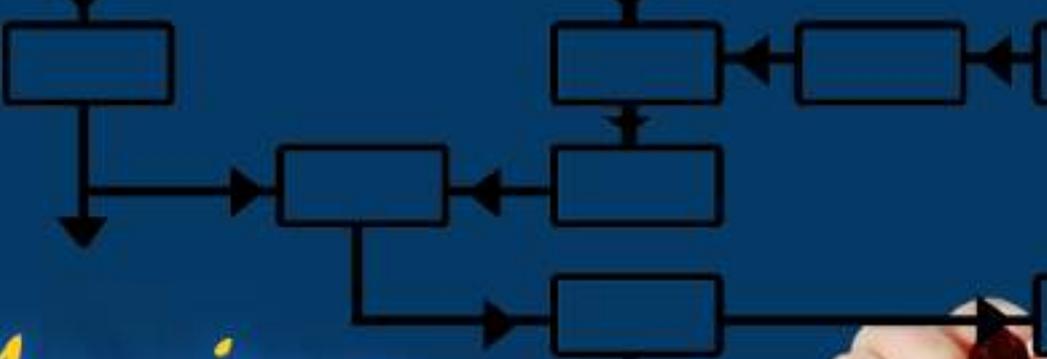




Manajemen **Perilaku Organisasi Modern**

Iskandar Kato, Wa Ode Nur Ainun, Tiara Widya Antikasari
Toetik Wulyatiningsih, Lefrand S. Pasuhuk, Sukarman Purba
Yeane Koyongian, Almira Yoshe Alodia, Makiah
Thea Geneveva J. Jesajas, Sandra Kainde, Lilly Linne Kainde
Andriasan Sudarso, Dadan Zulkifli



Manajemen
**Perilaku
Organisasi Modern**



UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Tentang dan/atau hak cipta/Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi

Pendataan Perolehan/Pasal 26

Kategori sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 adalah sebagai berikut:

- penggunaan layanan dengan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelayanan prima atau yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi atau;
- Penggunaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan penelitian dan/atau pengajaran;
- Penggunaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, keolah-olahan dan/atau Program yang tidak dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar atau
- penggunaan untuk keperluan penelitian dan/atau pengembangan ilmu pengetahuan yang menggunakan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran

Sanksi Pelanggaran/Pasal 113

- Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h atau Penggunaan Semaua Komersial sebagaimana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah);
- Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g atau Penggunaan Semaua Komersial sebagaimana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah);

Manajemen Perilaku Organisasi Modern

Iskandar Kato, Wa Ode Nur Ainun, Tiara Widya Antikasari
Toetik Wulyatiningsih, Lefrand S. Pasuhuk, Sukarman Purba
Yeane Koyongian, Almira Yoshe Alodia, Makiah
Thea Geneveva J. Jesajas, Sandra Kainde, Lilly Linne Kainde
Andriasan Sudarso, Dadan Zulkifli



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Manajemen Perilaku Organisasi Modern

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2025

Penulis:

Iskandar Kato, Wa Ode Nur Ainun, Tiara Widya Antikasari
Toetik Wulyatiningsih, Lefrand S. Pasuhuk, Sukarman Purba
Yeane Koyongian, Almira Yoshe Alodia, Makiah
Thea Geneveva J. Jesajas, Sandra Kainde, Lilly Linne Kainde
Andriasan Sudarso, Dadan Zulkifli

Editor: Iko Mart Nadeak

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0813-9680-7167

IKAPI: 044/SUT/2021

Iskandar Kato., dkk.

Manajemen Perilaku Organisasi Modern

Yayasan Kita Menulis, 2025

xii; 280 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-113-676-3

Cetakan 1, Januari 2025

- I. Manajemen Perilaku Organisasi Modern
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah SWT Yang Maha Kuasa atas segala nikmat dan berkahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini yang berjudul Manajemen Perilaku Organisasi Modern.

Tujuan penulisan buku untuk memberikan wawasan kepada para pembaca yang dengan berbagai latar belakang disiplin ilmu dan pengetahuan bagi civitas akademik serta menjadi bekal dalam bidang manajemen perilaku organisasi. Buku ini bisa menjadi referensi bagi para praktisi, akademisi dan pengurus organisasi secara umum di era modern.

Buku ini membahas:

Bab 1 Perilaku Organisasi Modern

Bab 2 Perilaku Individu dalam Organisasi

Bab 3 Teori Motivasi dalam Organisasi

Bab 4 Persepsi, Kepribadian, dan Emosi dalam Organisasi

Bab 5 Budaya Organisasi: Konsep dan Implementasi

Bab 6 Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

Bab 7 Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi

Bab 8 Komunikasi Efektif dalam Organisasi Modern

Bab 9 Etika dan Perilaku Organisasi

Bab 10 Kreativitas dan Inovasi Dalam Organisasi

Bab 11 Perubahan Organisasi dan Adaptasi

Bab 12 Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Bab 13 Manajemen Konflik dan Resolusi Masalah

Bab 14 Pengembangan SDM dalam Organisasi Modern

Buku ini selesai atas kerja sama para penulis dari berbagai perguruan tinggi negeri dan swasta yang telah menuangkan ilmu dan wawasannya secara rapi serta pengalaman masing-masing dalam menjalankan amanah Tri Dharma Perguruan Tinggi pada institusi masing-masing. Kekompakan merupakan kunci utama dalam penyelesaian penulisan buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku tentu ada kekurangan namun berharap agar buku memberikan sumbangsih dalam menambah deretan referensi bagi pengembangan organisasi modern di seluruh Indonesia. Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam penulisan buku ini. Penulis juga berterimakasih kepada Pimpinan Penerbit Kita Menulis yang telah berkenan menerbitkan buku ini. Semoga Allah Yang Maha Kuasa senantiasa memberkati segala usaha kita. Amin

Makassar, Januari 2025

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi

Bab 1 Perilaku Organisasi Modern

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi dan Ruang Lingkup.....	2
1.3 Tantangan Perilaku Organisasi Modern	4
1.3.1 Globalisasi.....	4
1.3.2 Teknologi Digital.....	5
1.3.3 Keberagaman Tenaga Kerja	7
1.3.4 Perubahan Dinamis dan Ketidakpastian	9
1.4 Teori Utama dalam Perilaku Organisasi.....	11
1.5 Pendekatan Perilaku Organisasi Modern.....	16
1.5.1 Pendekatan Sistemik.....	16
1.5.2 Pendekatan Berbasis Data.....	17
1.5.3 Pendekatan Agile.....	19
1.6 Peran Budaya Organisasi	21

Bab 2 Perilaku Individu dalam Organisasi

2.1 Pendahuluan.....	25
2.2 Karakteristik Biografis	26
2.3 Kemampuan.....	28
2.4 Persepsi.....	30
2.4.1 Definisi Persepsi	30
2.4.2 Proses Terjadinya Persepsi.....	31
2.5 Kepribadian	33
2.6 Pembelajaran.....	35

Bab 3 Teori Motivasi dalam Organisasi

3.1 Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow).....	39
3.2 Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg).....	42
3.3 Teori Harapan (Victor Vroom).....	44
3.4 Teori Existence, Relatedness, and Growth (Clayton Alderfer).....	46

3.5 Teori Tujuan (Goal-Setting Theory Edwin Locke)	47
3.6 Teori Motivasi dan Kebersamaan (Mc Celland).....	49

Bab 4 Persepsi, Kepribadian, dan Emosi dalam Organisasi

4.1 Pendahuluan.....	53
4.2 Persepsi Dalam Organisasi	54
4.3 Kepribadian dalam Organisasi	58
4.4 Emosi dalam Organisasi	65

Bab 5 Budaya Organisasi: Konsep dan Implementasi

5.1 Pendahuluan.....	71
5.2 Pengertian Budaya Organisasi.....	72
5.3 Peran Budaya Organisasi	73
5.4 Elemen-elemen Budaya Organisasi	75
5.5 Implementasi Budaya Organisasi.....	80
5.6 Tantangan dalam Implementasi Budaya Organisasi.....	82

Bab 6 Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

6.1 Pendahuluan.....	85
6.2 Pengertian Kepemimpinan dalam Organisasi Modern.....	87
6.3 Fungsi dan Peran Kepemimpinan dalam Organisasi Modern	90
6.4 Tugas-tugas Kepemimpinan dalam Organisasi Modern	98
6.5 Asas dan Sifat Kepemimpinan dalam Organisasi Modern	101
6.6 Karakteristik dan Ciri Kepemimpinan dalam Organisasi Modern	103

Bab 7 Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi

7.1 Pengertian Pengambilan Keputusan	105
7.2 Jenis-Jenis Keputusan dalam Organisasi	109
7.3 Proses Pengambilan Keputusan	111
7.4 Model Pengambilan Keputusan	114

Bab 8 Komunikasi Efektif dalam Organisasi Modern

8.1 Konsep Komunikasi Efektif dalam Konteks Manajerial.....	119
8.1.1 Kompetensi Komunikasi Efektif.....	122
8.1.2 Model Transformatif Sebagai Bentuk Komunikasi Efektif	125
8.2 Menganyam Inovasi Lewat Komunikasi Transformatif	129
8.3 Computer-Mediated Communication dan Dinamika Organisasi	132

Bab 9 Etika dan Perilaku Organisasi

9.1 Etika.....	139
9.2 Teori Etika	140
9.3 Teori Perilaku.....	143
9.4 Teori Organisasi	146
9.4.1 Teori Organisasi Klasik.....	146
9.4.2 Teori Organisasi Neo-Klasik	146
9.4.3 Teori Organisasi Modern	147
9.5 Perilaku Organisasi	147

Bab 10 Kreativitas dan Inovasi Dalam Organisasi

10.1 Memahami Konsep Kreativitas.....	153
10.1.1 Individual Creativity.....	154
10.1.2 Group Creativity	156
10.1.3 Organizational Creativity	157
10.2 Memahami Konsep Inovasi.....	159
10.3 Hubungan Antara Kreativitas dan Inovasi.....	161

Bab 11 Perubahan Organisasi dan Adaptasi

11.1 Alasan Terjadinya Perubahan dalam Organisasi	167
11.2 Mereka Yang Berperan dalam Perubahan.....	170
11.3 Proses Terjadinya Perubahan	175
11.3.1 Metafora Arung Jeram (White Water Rapids Metaphor).....	178
11.3.2 Metafora Perairan Tenang (Calm Water Metaphor).....	178
11.4 Strategi Menghadapi Perubahan dan Adaptasi	180
11.4.1 Analisa Secara Komprehensif Alasan Utama di Balik Perubahan. ...	180
11.4.2 Keterlibatan Karyawan dan Kepemimpinan yang Kuat.....	182
11.4.3 Beradaptasi dengan Perubahan.....	183

Bab 12 Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

12.1 Pendahuluan.....	185
12.1.1 Sejarah dan Perkembangan Teori Kepemimpinan	186
12.1.2 Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan	188
12.2 Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi	190
12.2.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional	190
12.2.2 Komponen Utama Kepemimpinan Transformasional	190
12.2.3 Dampak Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi ..	196

Bab 13 Manajemen Konflik dan Resolusi Masalah

13.1	Pendahuluan.....	199
13.2	Manajemen Konflik	202
13.2.1	Memahami Konflik	203
13.2.2	Ketidakterikatan dalam Manajemen Konflik	204
13.2.3	Stres dalam Manajemen Konflik.....	205
13.2.4	Gagasan untuk pendekatan ‘Mindful’ terhadap Manajemen Konflik..	205
13.3	Strategi Resolusi Konflik	208
13.3.1	Strategi Resolusi Konflik	209
13.3.2	Metode Pemimpin Dalam Menangani Konflik.....	212
13.3.3	Tips Untuk Menyelesaikan Konflik.....	214
13.3.4	Pendekatan Menang-Menang Dan Menang-Kalah Terhadap Konflik Yang Sulit Diselesaikan.....	218

Bab 14 Pengembangan SDM dalam Organisasi Modern

14.1	Pendahuluan.....	221
14.2	Pengembangan SDM	222
14.2.1	Adaptasi terhadap Perubahan	222
14.2.2	Peningkatan Produktivitas	223
14.2.3	Retensi Karyawan	224
14.2.4	Inovasi	225
14.2.5	Keunggulan Kompetitif.....	226
14.3	Tren Pengembangan SDM Modern.....	227
14.3.1	Pengembangan Personalisasi.....	227
14.3.2	Pembelajaran Berkelanjutan	228
14.3.3	Pengembangan Keterampilan Soft Skills	229
14.3.4	Pengembangan Budaya Belajar.....	230
14.3.5	Teknologi Pengembangan SDM.....	231
14.4	Tantangan Pengembangan SDM	236
14.4.1	Perubahan yang Cepat.....	236
14.4.2	Generasi yang Berbeda	237
14.4.3	Anggaran	238
14.5	Strategi Efektif Pengembangan SDM.....	240
14.5.1	Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	240
14.5.2	Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia	241

Daftar Pustaka	243
Biodata Penulis	271

Daftar Gambar

Gambar 2.1: Proses terjadinya persepsi	32
Gambar 2.2: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi Individu	32
Gambar 3.1: Teori Kebutuhan Maslow	41
Gambar 4.1: MBTI: 16 Personality Types	63
Gambar 4.2: Emosi dalam film Inside Out	65
Gambar 8.1: Elemen-elemen komunikasi transformasional	128
Gambar 9.1: Faktor Determinan Perilaku Seseorang.....	145
Gambar 9.2: Kategori Pengaruh pada Luaran Etika Perilaku	152
Gambar 10.1: Creativity System Model	159
Gambar 10.2: Multiple perspective approach to creativity.....	162

Bab 1

Perilaku Organisasi Modern

1.1 Pendahuluan

Studi tentang perilaku organisasi berfokus pada pemahaman, penjelasan, dan analisis perilaku individu dan kelompok. Pada periode modern, organisasi mengalami transformasi yang signifikan karena perubahan lingkungan tempat kerja, teknologi, dan dinamika sosial. Memahami operasi organisasi sangat penting untuk memastikan keberhasilan dan kelangsungan organisasi dalam pengaturan global yang semakin kompleks.

Dalam konteks globalisasi, organisasi tidak lagi beroperasi hanya di dalam perbatasan lokal. Perilaku karyawan berkembang dipengaruhi oleh perbedaan budaya, agama, dan kebangsaan. Selain itu, teknologi digital telah mengubah praktik kerja organisasi dengan memungkinkan kolaborasi real-time di antara anggota tim sekaligus memfasilitasi adaptasi cepat ke alat dan platform baru. Hal ini membuat penelitian organisasi lebih relevan daripada sebelumnya.

Peningkatan keberagaman tenaga kerja juga menjadi perhatian utama dalam perilaku organisasi modern. Keberagaman tidak hanya mencakup faktor demografis seperti usia, gender, dan etnis, tetapi juga mencakup pola pikir dan pengalaman. Organisasi yang mampu mengelola keberagaman dengan baik sering kali memiliki keunggulan kompetitif dalam hal inovasi dan kinerja.

Akhirnya, perilaku organisasi tidak hanya berkaitan dengan bagaimana individu dan kelompok bekerja, tetapi juga bagaimana mereka dipengaruhi oleh struktur, budaya, dan kebijakan organisasi. Pemahaman holistik ini memberikan wawasan yang sangat berharga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, produktif, dan adaptif terhadap perubahan di era modern.

1.2 Definisi dan Ruang Lingkup

Menurut Robbins and Judge, 2013, perilaku organisasi adalah "studi tentang pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi."

Ruang lingkupnya meliputi tiga tingkat analisis utama: individu, kelompok, dan organisasi.

1. Individu: Fokus pada aspek psikologis seperti motivasi, kepribadian, dan persepsi.
2. Kelompok: Meneliti dinamika antaranggota tim, kepemimpinan, dan komunikasi.
3. Organisasi: Mengkaji budaya organisasi, struktur, dan perubahan.

Pada tingkat individu, fokusnya adalah pada bagaimana karakteristik unik seseorang memengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Kepribadian, nilai-nilai pribadi, dan latar belakang pendidikan adalah beberapa faktor

yang memainkan peran penting dalam menentukan kinerja individu. Dengan memahami elemen-elemen ini, organisasi dapat mengembangkan strategi untuk memotivasi karyawan secara lebih efektif.

Pada tingkat kelompok, perhatian diarahkan pada interaksi antarindividu dalam tim dan unit kerja. Komunikasi, kolaborasi, dan dinamika kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah tim. Selain itu, konflik yang mungkin muncul dalam kelompok juga menjadi perhatian penting, karena dapat memengaruhi produktivitas jika tidak dikelola dengan baik.

Pada tingkat organisasi, elemen-elemen seperti struktur organisasi, budaya perusahaan, dan proses pengambilan keputusan menjadi pusat perhatian. Struktur yang kaku atau tidak efisien dapat menghambat inovasi, sementara budaya yang inklusif dan adaptif cenderung mendorong pertumbuhan dan inovasi.

Penting juga untuk mencatat bahwa ketiga tingkat analisis ini saling terkait dan memengaruhi satu sama lain. Perubahan pada tingkat individu, misalnya, dapat memiliki implikasi pada dinamika kelompok, yang pada gilirannya memengaruhi keseluruhan organisasi. Pendekatan holistik yang mencakup semua tingkat ini diperlukan untuk memahami dan mengelola perilaku organisasi secara efektif.

Di era modern, ruang lingkup perilaku organisasi juga meluas ke isu-isu kontemporer seperti keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan dampak teknologi. Organisasi yang berorientasi masa depan tidak hanya fokus pada profitabilitas, tetapi juga pada bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian, perilaku organisasi menjadi alat yang vital dalam menciptakan nilai tidak hanya bagi pemangku kepentingan internal, tetapi juga eksternal.

1.3 Tantangan Perilaku Organisasi Modern

1.3.1 Globalisasi

Organisasi kini beroperasi dalam pasar global yang memerlukan pemahaman lintas budaya. Perbedaan nilai, kebiasaan, dan harapan karyawan di berbagai negara menjadi tantangan yang memerlukan pendekatan manajemen yang adaptif (Hofstede, 1980). Selain itu, globalisasi sering kali membawa tantangan dalam hal komunikasi lintas budaya, terutama ketika tim virtual yang tersebar di berbagai belahan dunia harus bekerja sama secara efektif.

Perusahaan-perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan tren pasar global yang terus berubah. Selain itu, mereka juga perlu memahami dan menghargai keragaman budaya serta nilai yang ada di lingkungan kerja mereka. Dengan demikian, organisasi dapat terus berkembang dan bersaing secara efektif di pasar global yang kompetitif.

Mengintegrasikan keberagaman budaya dan nilai-nilai dalam organisasi juga dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, karena beragam sudut pandang dan pengalaman dapat membantu dalam menemukan solusi-solusi baru. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan etika dalam bisnis global, termasuk tanggung jawab sosial perusahaan dan keberlanjutan lingkungan. Dengan kesadaran akan tantangan dan peluang yang ada dalam globalisasi, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah strategis yang tepat untuk memastikan kelangsungan bisnis dan pertumbuhan jangka panjang.

Jika perusahaan yang mampu mengelola keberagaman budaya dan nilai-nilai dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar global. Selain itu, mengintegrasikan etika bisnis yang kuat juga akan membantu membangun reputasi perusahaan yang baik dan memperkuat hubungan dengan para pemangku kepentingan. Secara keseluruhan,

kesadaran dan tindakan proaktif terhadap isu-isu globalisasi akan membantu perusahaan untuk berkembang dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Perusahaan yang dapat memahami dan menghormati keberagaman budaya di pasar global akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga memungkinkan mereka untuk tetap relevan dan bersaing. Selain itu, dengan memberlakukan etika bisnis yang kuat, perusahaan dapat memenangkan kepercayaan pelanggan dan membedakan diri dari pesaing sehingga kesadaran terhadap isu-isu globalisasi dan tindakan proaktif dalam menjawab tantangannya akan membawa perusahaan menuju kesuksesan jangka panjang.

Perusahaan yang dapat memahami dan menghormati keberagaman budaya di pasar global akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga memungkinkan mereka untuk tetap relevan dan bersaing. Selain itu, dengan memberlakukan etika bisnis yang kuat, perusahaan dapat memenangkan kepercayaan pelanggan dan membedakan diri dari pesaing. Dengan demikian, kesadaran terhadap isu-isu globalisasi dan tindakan proaktif dalam menjawab tantangannya akan membawa perusahaan menuju kesuksesan jangka panjang.

Pengelolaan tenaga kerja lintas budaya memerlukan pelatihan dan kesadaran terhadap keanekaragaman budaya. Pemimpin organisasi harus memiliki kecerdasan budaya (cultural intelligence) yang tinggi untuk memastikan bahwa perbedaan tidak menjadi hambatan tetapi justru sumber kekuatan dalam inovasi dan pengambilan keputusan.

1.3.2 Teknologi Digital

Transformasi digital memengaruhi cara kerja individu dan tim. Platform kolaborasi online, kerja jarak jauh, dan otomatisasi membawa perubahan signifikan pada pola komunikasi dan produktivitas (Davenport and Prusak, 1998). Namun, tantangan teknologi tidak hanya terbatas pada implementasi alat baru, tetapi juga pada adaptasi manusia terhadap perubahan tersebut.

Karyawan sering kali menghadapi "tekanan teknologi" akibat ekspektasi untuk selalu terhubung dan responsif, yang dapat memengaruhi keseimbangan kerja-hidup mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatihan teknologi yang memadai serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan digital bagi para pekerja.

Adanya Teknologi Digital, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi dan memperbarui sistem mereka agar tetap relevan dan efisien. Hal ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang teknologi dan kemampuan untuk mengimplementasikannya secara efektif dalam berbagai aspek operasional organisasi. Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi bisnis mereka.

Dengan persaingan yang semakin ketat, organisasi perlu memastikan bahwa sistem yang mereka miliki dapat mengikuti perkembangan teknologi terbaru. Oleh karena itu, kepemimpinan yang visioner dan kemampuan untuk berinovasi menjadi kunci dalam menghadapi perubahan yang terus menerus. Dengan keterampilan ini, organisasi dapat tetap relevan dan efisien di era digital ini.

Menghadapi perubahan teknologi yang terus berkembang, organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki kepemimpinan yang visioner dan mampu berinovasi. Kepemimpinan yang visioner akan membantu organisasi untuk merumuskan strategi bisnis yang sesuai dengan perkembangan teknologi terbaru, sementara kemampuan untuk berinovasi akan memungkinkan organisasi untuk mengimplementasikan teknologi digital secara efektif dalam berbagai aspek operasional mereka. Hal ini menjamin organisasi dapat tetap relevan dan efisien di era digital ini dan berhasil bersaing dalam pasar yang semakin ketat.

Kepemimpinan yang visioner dan kemampuan untuk berinovasi, organisasi akan dapat terus mengikuti perkembangan teknologi yang terjadi. Hal ini akan membuat mereka mampu menyesuaikan strategi bisnis mereka dengan cepat dan efektif sehingga dapat tetap bersaing di pasar yang

semakin kompetitif sehingga organisasi dapat memastikan kelangsungan dan kesuksesan mereka di era digital ini.

Organisasi yang mampu mengadaptasi dan mengimplementasikan teknologi terbaru akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Selain itu, dengan memanfaatkan data dan analisis yang akurat, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih cerdas dan strategis. Dengan demikian, mereka dapat meningkatkan efisiensi operasional dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan efektif. Kesuksesan organisasi di era digital ini sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

1.3.3 Keberagaman Tenaga Kerja

Keberagaman tenaga kerja tentu mengkondisikan bagaimana perusahaan dapat mengelola keberagaman tersebut dengan efektif. Adanya tenaga kerja yang berasal dari berbagai latar belakang dan budaya, manajemen harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan ramah bagi semua karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan kebijakan diversitas dan menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran akan perbedaan serta mempromosikan kerja tim yang harmonis sehingga perusahaan dapat memanfaatkan keberagaman tenaga kerja sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan bersama.

Kondisi ini menyebabkan perusahaan tidak hanya akan mendapatkan beragam ide dan sudut pandang yang berbeda, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan adil bagi semua karyawan. Melalui kolaborasi dan kerja tim yang harmonis, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan kreativitas, serta menciptakan budaya kerja yang positif dan berdaya saing tinggi. Dengan memanfaatkan keberagaman tenaga kerja sebagai kekuatan, organisasi modern dapat mencapai kesuksesan jangka panjang dan menciptakan nilai tambah bagi seluruh stakeholders.

Kolaborasi antar karyawan yang berasal dari latar belakang yang berbeda juga dapat meningkatkan kemampuan untuk memecahkan masalah yang kompleks dan menghadapi tantangan dengan cara yang inovatif.

Keberagaman juga memaksa perusahaan dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar dan memahami kebutuhan pelanggan yang beragam. Selain itu, lingkungan kerja yang inklusif dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang ramah dan mendukung.

Kedua ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam bukan hanya akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya, tetapi juga akan membantu meningkatkan kualitas kerja dan kepuasan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja yang inklusif, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Hal ini tidak hanya akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, tetapi juga akan membantu perusahaan untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berubah.

Keberagaman di tempat kerja, memunculkan ide-ide baru dan sudut pandang yang berbeda dapat muncul, memungkinkan perusahaan untuk lebih inovatif dan kreatif dalam menghadapi tantangan bisnis. Selain itu, lingkungan kerja yang inklusif juga akan membantu menciptakan hubungan kerja yang kuat dan saling mendukung di antara karyawan, sehingga meningkatkan kolaborasi dan efisiensi tim. Dengan demikian, investasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam merupakan langkah yang strategis bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Perusahaan modern memiliki tenaga kerja yang lebih beragam dalam hal usia, gender, etnis, dan latar belakang. Keberagaman ini meningkatkan inovasi tetapi juga memunculkan tantangan dalam manajemen konflik dan inklusi (Thomas and Ely, 1996). Organisasi perlu menciptakan budaya yang inklusif untuk memanfaatkan potensi penuh dari keberagaman tenaga kerja mereka.

Manajemen keberagaman melibatkan pelatihan antardisiplin, penyusunan kebijakan yang adil, dan penghapusan bias dalam proses perekrutan serta pengembangan karir. Keberhasilan dalam menciptakan lingkungan yang

inklusif dapat menghasilkan keuntungan kompetitif yang signifikan, termasuk peningkatan retensi dan produktivitas karyawan.

1.3.4 Perubahan Dinamis dan Ketidakpastian

Perilaku organisasi modern juga harus beradaptasi dengan perubahan dinamis yang sering kali tidak terduga, seperti krisis ekonomi, pandemi, atau perubahan regulasi. Ketidakpastian ini menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dan responsif dalam pengambilan keputusan.

Manajemen perubahan menjadi aspek penting dalam menghadapi tantangan ini. Pemimpin yang efektif harus mampu mengkomunikasikan visi, memberikan arahan yang jelas, dan memberdayakan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap situasi baru. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang adaptif dan suportif menjadi aset yang sangat berharga.

Organisasi harus mampu menghadapi ketidakpastian dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah dan terus berkembang. Hal ini membutuhkan fleksibilitas dan kecepatan dalam mengambil keputusan strategis agar tetap relevan dan kompetitif di pasar yang komstan berubah. Selain itu, organisasi juga perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang muncul dari situasi yang tidak pasti demi mencapai pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

Organisasi yang mampu menguasai keterampilan ini akan memiliki keunggulan kompetitif yang kuat dan dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin sengit. Selain itu, mereka juga dapat menciptakan budaya inovasi yang memungkinkan mereka untuk terus berkembang dan mengikuti tren pasar yang terus berubah. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk terus memperbarui dan meningkatkan kemampuan adaptasi mereka agar tetap relevan dan sukses di era yang penuh dengan ketidakpastian ini.

Adanya kemampuan adaptasi yang kuat, organisasi juga dapat lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi peluang baru dan

menghadapi tantangan dengan lebih efektif. Selain itu, kemampuan adaptasi juga memungkinkan organisasi untuk tetap relevan di mata konsumen dan mempertahankan loyalitas pelanggan mereka. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kemampuan adaptasi merupakan langkah yang strategis bagi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi.

Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat juga memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya. Mereka dapat mengubah strategi bisnis mereka dengan lebih fleksibel dan efisien, sehingga dapat terus berkembang dan bersaing di pasar yang selalu berubah. Sehingga penting bagi setiap organisasi untuk terus mengembangkan kemampuan adaptasi mereka agar dapat bertahan dan tumbuh di tengah ketidakpastian yang terus berlangsung. Dengan menghadapi perubahan yang terus berlangsung di lingkungan bisnis, organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat berisiko tertinggal dan tergilas oleh pesaingnya.

Oleh karena itu, pengembangan kemampuan adaptasi harus menjadi prioritas utama bagi setiap pemimpin organisasi. Dengan memiliki kemampuan adaptasi yang kuat, organisasi dapat menghadapi setiap tantangan yang muncul dengan lebih baik, sehingga dapat terus bertahan dan berkembang di pasar yang penuh ketidakpastian.

Jika konsisten memperkuat kemampuan adaptasi ini, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan dan inovatif dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Pemimpin organisasi juga harus mampu membimbing timnya untuk terus belajar dan berubah sesuai dengan tuntutan pasar yang selalu berubah. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan kelangsungan dan kesuksesannya di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian. Dengan demikian, organisasi dapat terus memperbaiki strategi bisnisnya, meningkatkan kualitas produk atau layanan, serta memperluas pangsa pasar mereka.

Selain itu, dengan kemampuan adaptasi yang kuat, organisasi juga dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan tren yang sedang berlangsung. Hal ini akan membantu organisasi untuk tetap

relevan dan kompetitif di tengah persaingan yang semakin ketat. Dengan begitu, organisasi akan dapat terus berkembang dan bertahan dalam pasar yang selalu berubah.

Jika memiliki kemampuan adaptasi yang kuat, organisasi dapat menghadapi tantangan dan peluang yang mungkin muncul di masa depan dengan lebih baik. Hal ini akan memberikan mereka keunggulan kompetitif yang besar dan memungkinkan mereka untuk terus berkembang. Dengan berfokus pada inovasi dan peningkatan kualitas, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tetap relevan dan diminati oleh konsumen sehingga mereka dapat memastikan kesuksesan jangka panjang mereka di pasar yang berubah dengan cepat.

1.4 Teori Utama dalam Perilaku Organisasi

1. Teori Maslow tentang Hierarki Kebutuhan

Maslow (1943) menyatakan bahwa individu termotivasi oleh hierarki kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Teori ini relevan dalam memahami motivasi karyawan di berbagai tingkat organisasi.

Karyawan yang tidak memiliki kebutuhan fisiologis yang terpenuhi, seperti gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka, mungkin tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik. Begitu juga dengan kebutuhan keamanan, karyawan yang merasa tidak aman dalam lingkungan kerja mereka mungkin tidak dapat memberikan kontribusi maksimal. Dengan memahami hierarki kebutuhan ini, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan motivasi karyawan.

Manajer juga dapat menggunakan teori ini untuk merancang program penghargaan dan insentif yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Dengan memberikan apresiasi dan pengakuan atas kontribusi karyawan, manajer dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Selain itu, dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja secara produktif dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Dengan demikian, pemahaman terhadap hierarki kebutuhan ini dapat membantu manajer menciptakan tim kerja yang efektif dan produktif.

Dengan memahami bahwa kebutuhan karyawan tidak hanya terbatas pada gaji dan tunjangan, manajer dapat memperhitungkan aspek-aspek lain seperti kebutuhan akan pengakuan, rasa memiliki, dan kebutuhan untuk berkembang. Dengan cara ini, manajer dapat menciptakan strategi pengembangan karyawan yang lebih holistik dan berkelanjutan. Sebagai hasilnya, karyawan akan merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan tim.

Dengan memperhitungkan aspek-aspek psikologis dan emosional karyawan, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi dan memenuhi kebutuhan individu. Hal ini akan menciptakan hubungan yang lebih kuat antara manajer dan karyawan, serta antar sesama anggota tim. Adanya hubungan yang baik dan saling mendukung di tempat kerja, karyawan akan merasa lebih bahagia dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, sehingga produktivitas dan kinerja keseluruhan tim akan terus meningkat.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg (1959) mengidentifikasi dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja: faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) dan faktor higienis (seperti gaji dan kondisi kerja).

Faktor motivator adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dan bagaimana pekerja merasa terlibat dan dihargai dalam melakukan tugas mereka. Sementara itu, faktor higienis adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan kondisi fisik di tempat

kerja. Herzberg percaya bahwa faktor motivator adalah kunci utama untuk meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor higienis hanya dapat mencegah ketidakpuasan, bukan meningkatkan kepuasan.

Dengan kata lain, menurut teori Herzberg, meningkatkan faktor motivator seperti memberikan kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan dan memberikan pengakuan atas prestasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, faktor higienis seperti memberikan gaji yang layak dan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman hanya akan mencegah timbulnya ketidakpuasan, namun tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memperhatikan kedua faktor tersebut agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memuaskan bagi karyawan.

Jika memperhatikan kedua faktor tersebut, manajemen dapat menciptakan hubungan kerja yang seimbang dan harmonis antara karyawan dan perusahaan. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan loyalitas yang tinggi di antara karyawan. Selain itu, memberikan pengakuan atas prestasi kerja juga akan mendorong karyawan untuk terus memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, manajemen yang memperhatikan faktor motivator dan higienis akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan memuaskan bagi semua pihak yang terlibat.

Komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan, menjadikan masalah-masalah dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan juga akan membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga merangsang motivasi dan kepuasan kerja. Menjadi kebutuhan, sebuah lingkungan kerja yang positif dan mendukung akan menjadi kunci keberhasilan perusahaan dan karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

Kondisi demikian, produktivitas dan kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada

keseluruhan performa perusahaan. Selain itu, lingkungan kerja yang positif juga akan menciptakan atmosfer yang lebih harmonis dan menyenangkan, sehingga karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja keras dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Sebagai hasilnya, hubungan antara manajemen dan karyawan akan semakin baik dan saling mendukung, menciptakan sebuah iklim kerja yang sehat dan berkelanjutan.

3. Teori Kepemimpinan Kontingensi

Fiedler (1967), efektivitas kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin dan situasi tertentu. Hal ini menekankan pentingnya fleksibilitas dalam kepemimpinan modern.

Fiedler juga mengemukakan bahwa pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang ada, baik itu situasi yang berubah-ubah maupun yang stabil. Dengan adanya teori kepemimpinan kontingensi, pemimpin diharapkan mampu menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan situasi yang dihadapi. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai karakteristik pemimpin semata, tetapi juga sebagai respons terhadap tuntutan situasi yang beragam.

Pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan situasi akan dapat mencapai kesuksesan dalam memimpin tim atau organisasi. Fleksibilitas dalam kepemimpinan juga memungkinkan pemimpin untuk merespons perubahan yang terjadi dengan cepat dan efektif. Dengan demikian, teori kepemimpinan kontingensi memberikan panduan yang berguna bagi para pemimpin dalam menghadapi berbagai tantangan dan situasi yang berbeda. Sehingga, penting bagi seorang pemimpin untuk tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan saja, namun harus dapat beradaptasi dengan fleksibilitas sesuai dengan keadaan yang ada.

Hal ini akan memungkinkan pemimpin untuk memimpin dengan efektif dalam berbagai kondisi yang berbeda. Dengan memahami teori

kepemimpinan kontingensi, seorang pemimpin akan lebih siap dan mampu menghadapi tantangan serta perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Kesuksesan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat, tetapi juga oleh kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang terus berubah.

Urgen bagi seorang pemimpin untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuannya agar dapat menghadapi berbagai situasi dengan bijaksana. Sebagai contoh, dalam situasi krisis, seorang pemimpin perlu mampu mengambil keputusan cepat dan tepat tanpa ragu-ragu. Di sisi lain, dalam situasi yang lebih stabil, seorang pemimpin perlu mampu memberikan arahan yang jelas dan memberdayakan tim untuk mencapai tujuan bersama sehingga fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan merupakan kunci utama dalam mencapai kesuksesan sebagai seorang pemimpin.

Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan juga sangat penting dalam membangun hubungan yang baik dengan bawahan dan memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik. Seorang pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan dan situasi akan lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kesadaran akan pentingnya fleksibilitas dalam kepemimpinan merupakan hal yang tidak bisa diabaikan oleh seorang pemimpin yang ingin sukses.

Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan juga membantu pemimpin untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Dengan mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri, pemimpin dapat mengatasi tantangan yang mungkin muncul dengan lebih mudah. Selain itu, kemampuan untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk setiap situasi akan membantu pemimpin untuk mempertahankan kredibilitasnya di mata bawahan dan rekan kerja. Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan tidak hanya meningkatkan efektivitas, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan timnya.

Dengan fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan inilah, pemimpin juga dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan anggota timnya. Hal

ini karena mereka mampu memberikan arahan dan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik individu dalam tim. Dengan demikian, kolaborasi dan kerjasama dalam tim dapat terjaga dengan baik, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Kesimpulannya, fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan adalah kunci untuk mencapai kesuksesan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berubah.

1.5 Pendekatan Perilaku Organisasi Modern

1.5.1 Pendekatan Sistemik

Pendekatan ini melihat organisasi sebagai sistem yang saling berhubungan. Setiap komponen organisasi, seperti individu, kelompok, dan struktur, berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan (Katz and Kahn, 1978). Pendekatan ini juga menekankan pentingnya komunikasi dan kerjasama antara berbagai bagian organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan memahami bagaimana setiap komponen berinteraksi dan saling memengaruhi, manajer dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam mencapai kinerja optimal. Dalam pandangan ini, organisasi dianggap sebagai suatu sistem dinamis yang terus berubah dan berkembang sesuai dengan perubahan dalam lingkungan eksternal maupun internal.

Organisasi yang mampu mengakomodasi perubahan dan menyesuaikan diri dengan cepat akan memiliki keunggulan kompetitif dalam pasar yang terus berubah. Dengan memahami sistem organisasi secara holistik, manajer dapat lebih mudah mengidentifikasi titik lemah dan potensi yang perlu diperbaiki. Selain itu, pendekatan sistem juga memungkinkan manajer untuk melihat hubungan antara bagian-bagian organisasi secara lebih komprehensif, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dan tepat. Pendekatan sistem menjadi salah satu

pendekatan manajemen yang penting dalam memastikan keberlangsungan dan kesuksesan organisasi di masa depan.

Dengan memperhatikan interaksi antara berbagai bagian dalam organisasi, manajer dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan. Sehingga penerapan pendekatan sistem dalam manajemen dapat membantu organisasi untuk tetap relevan dan adaptif dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis. Kesadaran akan pentingnya melihat organisasi secara holistik juga dapat mendorong inovasi dan pembaruan yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan.

Pemahaman yang mendalam terhadap hubungan antar bagian dalam organisasi, manajer dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mungkin timbul di masa depan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan efisien, sehingga tetap relevan dan kompetitif. Pendekatan sistem dalam manajemen tidak hanya membantu perusahaan bertahan, tetapi juga berkembang dan unggul dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Adanya pemahaman yang mendalam terhadap hubungan antar bagian dalam organisasi, manajer dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mungkin timbul di masa depan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan efisien, sehingga tetap relevan dan kompetitif. Dengan demikian, pendekatan sistem dalam manajemen tidak hanya membantu perusahaan bertahan, tetapi juga berkembang dan unggul dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

1.5.2 Pendekatan Berbasis Data

Penggunaan analitik data dalam manajemen perilaku organisasi semakin populer. Data membantu mengidentifikasi tren perilaku, mengukur kinerja, dan mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti (McAfee and Brynjolfsson, 2012). Dengan analitik data, manajer dapat mengidentifikasi pola perilaku karyawan yang memengaruhi kinerja dan produktivitas. Selain itu, data juga dapat membantu dalam memprediksi potensi konflik

atau masalah dalam organisasi sehingga tindakan pencegahan dapat diambil. Dengan demikian, penggunaan analitik data dalam manajemen perilaku organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengambilan keputusan di tingkat manajerial.

Melalui informasi yang diperoleh melalui analitik data, manajer dapat merencanakan strategi yang lebih terarah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, dengan memprediksi potensi konflik atau masalah yang mungkin timbul, manajer dapat mengambil langkah-langkah preventif yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut sebelum menjadi lebih besar. Dengan demikian, analitik data tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi dalam manajemen perilaku organisasi, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Informasi yang diperoleh melalui analitik data, manajer dapat merencanakan strategi yang lebih terarah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, dengan memprediksi potensi konflik atau masalah yang mungkin timbul, manajer dapat mengambil langkah-langkah preventif yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut sebelum menjadi lebih besar. Analitik data tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi dalam manajemen perilaku organisasi, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini, penggunaan analitik data telah menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa operasi perusahaan tetap efisien dan produktif.

Melalui informasi yang diperoleh melalui analitik data, manajer dapat merencanakan strategi yang lebih terarah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, dengan memprediksi potensi konflik atau masalah yang mungkin timbul, manajer dapat mengambil langkah-langkah preventif yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut sebelum menjadi lebih besar. Analitik data tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi dalam manajemen perilaku organisasi, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Semua

ini berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan dan memastikan bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal.

Dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini, penggunaan analitik data telah menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa operasi perusahaan tetap efisien dan produktif. Dengan informasi yang diperoleh melalui analitik data, manajer dapat merencanakan strategi yang lebih terarah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, dengan memprediksi potensi konflik atau masalah yang mungkin timbul, manajer dapat mengambil langkah-langkah preventif yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut sebelum menjadi lebih besar sehingga analitik data tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi dalam manajemen perilaku organisasi, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Semua ini berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan dan memastikan bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal.

1.5.3 Pendekatan Agile

Pendekatan ini menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan respon cepat terhadap perubahan. Agile kini banyak diadopsi dalam pengelolaan proyek dan manajemen tim di organisasi modern (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). Pendekatan Agile telah terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Dengan fokus pada iterasi cepat dan umpan balik berkelanjutan, tim yang menggunakan pendekatan Agile dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Selain itu, kolaborasi yang ditekankan dalam pendekatan ini juga memungkinkan tim untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan adopsi Agile, organisasi dapat mengatasi tantangan perubahan yang cepat dan tidak terduga dengan lebih baik. Tim yang menerapkan pendekatan Agile mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan prioritas proyek secara lebih fleksibel. Hal ini memungkinkan tim untuk tetap fokus pada pencapaian tujuan akhir tanpa terjebak dalam rencana

yang kaku dan tidak responsif. Penggunaan Agile telah membawa manfaat signifikan bagi banyak organisasi dalam mencapai keberhasilan proyek dan meningkatkan kualitas kerja tim.

Dengan berfokus pada hasil akhir dan kolaborasi yang kuat, tim yang menerapkan Agile mampu menghasilkan produk yang lebih inovatif dan berkualitas tinggi. Fleksibilitas yang dimiliki oleh pendekatan Agile memungkinkan tim untuk merespons perubahan pasar atau kebutuhan pengguna dengan cepat, sehingga produk yang dihasilkan tetap relevan dan kompetitif. Dengan demikian, penggunaan Agile bukan hanya membantu organisasi mencapai tujuan proyek, tetapi juga meningkatkan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan bisnis secara keseluruhan.

Tim yang menerapkan Agile juga cenderung lebih terorganisir dan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Dengan adanya stand-up meetings yang rutin dan transparansi yang tinggi dalam komunikasi tim, setiap anggota tim dapat lebih mudah bekerja sama dan saling mendukung satu sama lain. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tim, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif. Dengan demikian, penggunaan Agile tidak hanya berdampak pada hasil akhir proyek, tetapi juga pada pengembangan keterampilan dan motivasi anggota tim. Jika hal ini mendapat perhatian, maka tim yang menerapkan Agile dapat mencapai tujuan proyek secara lebih efektif dan efisien.

Selain itu, keterlibatan aktif anggota tim dalam setiap tahapan proyek juga dapat meningkatkan kualitas hasil akhir. Dengan adanya siklus pengembangan yang iteratif dan adaptif, tim dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi selama proses pengembangan proyek, sehingga meminimalkan risiko kegagalan proyek. Oleh karena itu, penggunaan Agile telah menjadi pilihan yang populer di berbagai industri untuk meningkatkan kinerja dan hasil proyek. Tim yang menerapkan Agile juga cenderung lebih terorganisir dan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Dengan adanya stand-up meetings yang rutin dan transparansi yang tinggi dalam komunikasi tim, setiap anggota tim dapat lebih mudah bekerja sama dan saling mendukung satu sama lain. Hal ini

tidak hanya meningkatkan produktivitas tim, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif.

Tentu bisa dipastikan bahwa tim yang menerapkan Agile dapat mencapai tujuan proyek secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, keterlibatan aktif anggota tim dalam setiap tahapan proyek juga dapat meningkatkan kualitas hasil akhir. Dengan adanya siklus pengembangan yang iteratif dan adaptif, tim dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi selama proses pengembangan proyek, sehingga meminimalkan risiko kegagalan proyek. Oleh karena itu, penggunaan Agile telah menjadi pilihan yang populer di berbagai industri untuk meningkatkan kinerja dan hasil proyek.

1.6 Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku karyawan. Menurut Schein (1992), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat: artefak, nilai-nilai yang diakui, dan asumsi dasar. Budaya yang kuat dapat meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan inovasi. Budaya organisasi yang kuat juga dapat memberikan panduan bagi karyawan dalam mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya yang kuat juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan menyenangkan bagi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan dan memperkuat budaya organisasi yang ada agar dapat mencapai kesuksesan jangka panjang.

Jika memiliki budaya organisasi yang kuat, perusahaan dapat menciptakan identitas yang unik dan membedakan diri dari pesaing. Hal ini juga dapat membantu dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat, karena mereka merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat tidak hanya berdampak positif pada karyawan dan produktivitas, tetapi juga pada citra dan reputasi perusahaan di mata publik. Seiring dengan perkembangan perusahaan,

perlu untuk terus mengkaji dan memperbarui budaya organisasi agar tetap relevan dan memenuhi kebutuhan serta harapan karyawan dan pelanggan.

Melalui budaya organisasi yang solid, perusahaan dapat mencapai kesuksesan jangka panjang dan membangun hubungan yang kuat dengan para pemangku kepentingan. Dengan memperhatikan perkembangan tren dan nilai-nilai yang berkembang di masyarakat, perusahaan dapat terus beradaptasi dan mengembangkan budaya yang inklusif dan berkelanjutan. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya sebagai identitas perusahaan, tetapi juga sebagai fondasi yang memungkinkan perusahaan untuk berkembang dan bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat.

Budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan pelanggan, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan adanya nilai yang dipegang teguh oleh seluruh anggota perusahaan, maka visi dan misi perusahaan dapat tercapai dengan lebih baik. Selain itu, budaya organisasi yang kuat juga dapat menjadi daya tarik bagi para talenta terbaik di industri, sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan bersaing dengan baik di pasar global.

Penting bagi perusahaan untuk terus memperkuat budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan agar dapat mencapai tujuan jangka panjangnya. Selain itu, dengan mempertahankan nilai-nilai yang dipegang teguh, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik di mata karyawan, pelanggan, dan mitra bisnisnya. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat akan menjadi salah satu aset berharga yang dapat membantu perusahaan untuk tetap relevan dan sukses di pasar yang terus berubah dan berkembang.

Memperkuat budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dan berkolaborasi secara efektif. Hal ini akan membantu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi, serta memperkuat hubungan antar tim. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan keberlanjutan bisnisnya dan tetap menjadi

pilihan utama bagi pelanggan dan mitra bisnisnya. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya mampu bertahan di tengah persaingan yang ketat, tetapi juga mampu berkembang dan memenangkan hati pelanggan. Budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan juga dapat menciptakan loyalitas karyawan yang tinggi, sehingga perusahaan dapat mempertahankan talenta terbaik dan mengurangi tingkat pergantian karyawan.

Bab 2

Perilaku Individu dalam Organisasi

2.1 Pendahuluan

Manusia adalah salah satu aspek penting dari sebuah organisasi. Kinerja suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja individu yang menciptakannya. Semua pekerjaan dalam organisasi, maka individu inilah yang menentukan keberhasilannya. Salah satu tujuan yang tidak kalah paling penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi, yang mana dalam hal ini yaitu perilaku individu.

Semua perilaku individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalamannya. Sajian berikut ini akan diarahkan pada lima variabel tingkat-individual, yaitu karakter biografis, kemampuan, persepsi, kepribadian, dan pembelajaran. Perilaku individu bisa dipengaruhi oleh kelompok dimana individu tersebut berada. Perilaku dalam sebuah

organisasi dipengaruhi oleh pendapat dan tingkah laku dari individu-individunya karena organisasi diisi oleh orang-orang yang saling berinteraksi dalam upaya mencapai tujuan bersama.

2.2 Karakteristik Biografis

Seperti telah kita ketahui bersama, bahwa setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. (Miftah Thoha, 2012) menyatakan bahwa karakteristik biografis adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat negative maupun positif. Karakteristik individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku yang berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah dan berbeda berinteraksi dengan atasan rekan kerja maupun bawahannya. Karakteristik biografis dapat menggambarkan ciri khas yang melekat pada diri seseorang dalam kehidupan terutama dalam bertindak dan berperilaku (Ivancevich, 2008).

(Hasibuan, 2009) menyatakan bahwa karakteristik biografis merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat di ubah dengan lingkungan atau pendidikan, sedangkan (Robbins, 2003) menyatakan bahwa karakteristik biografis mencakup usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

Berdasarkan uraian para ahli tersebut dapat dikatakan bahwa karakteristik individu bagian dari karakter setiap orang yang memiliki sifat dan ciri khas yang memberikan perbedaan antara satu dengan yang lainnya tentang motivasi serta kemampuan untuk tetap kuat dalam menghadapi tantangan dan masalah yang berbeda dalam kehidupan individu meliputi kemampuan, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, masa kerja, karakteristik biografis, kepribadian, sikap, minat, dan kebutuhan. Hal ini yang nantinya akan terbawa saat individu tersebut berada dalam dunia kerja.

Indikator karakteristik biografis (Robbins, 2003) yaitu meliputi:

1. Usia

Usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan), bahwa semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi.

2. Jenis Kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan dalam memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Sementara studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan (ekspektasi) untuk sukses, tetapi perbedaan ini kecil adanya. Dengan perubahan-perubahan signifikan yang berlangsung dalam 25 tahun terakhir ini dilihat dari segi peningkatan kadar partisipasi wanita dalam angkatan kerja dan memikirkan kembali apa yang membentuk peran pria dan wanita, anda hendaknya mengasumsikan bahwa tidak ada perbedaan berarti dalam produktifitas pekerjaan antara pria dan wanita.

3. Status Perkawinan

Tidak cukup studi untuk menarik kesimpulan mengenai dampak status perkawinan pada produktivitas. Namun riset yang konsisten

menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap (*steady*) menjadi lebih berharga dan penting. Tetapi pertanyaan tentang alasannya tidaklah jelas. Sangat mungkin bahwa karyawan yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya terdapat pada karyawan yang menikah.

4. Masa Kerja

Telah dilakukan tinjauan-ulang yang meluas terhadap senioritas-produktivitas. Jika kita mendefinisikan senioritas sebagai masa seseorang menjalankan pekerjaan tertentu, kita dapat mengatakan bahwa bukti paling baru menunjukkan suatu hubungan positif antar senioritas dan produktivitas pekerjaan. Kalau begitu masa kerja yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi peramal yang baik terhadap produktivitas karyawan.

Masa kerja juga merupakan variabel yang terpenting dalam menjelaskan keluar masuknya karyawan. Secara konsisten ditemukan bahwa masa kerja berhubungan negatif dengan keluar masuknya karyawan dan telah dikemukakan sebagai salah satu peramal tunggal paling baik tentang keluar masuknya karyawan.

2.3 Kemampuan

Pengertian kemampuan menurut George & Jones dalam (Ratmawati dan Herachwati, 2007) adalah kapasitas mental maupun fisik untuk mengerjakan sesuatu. Konsep kemampuan, yang meliputi kemampuan kognitif dan fisik, perlu dipelajari dan sangat penting implikasinya untuk

memahami dan mengelola perilaku orang-orang dalam organisasi. Faktor nature (dari keturunan orang tua) dan faktor dari pendidikan dan pengalaman merupakan determinan dari kemampuan kognitif maupun fisik. Bagi para manajer, pengetahuan tentang kemampuan seseorang dapat diperoleh pada saat melakukan seleksi, penempatan, maupun pelatihan.

Dikemukakan oleh (Robbins, 2003), kemampuan sebagai kapasitas yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Kemampuan dalam hal ini dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna mengerjakan aktivitas-aktivitas mental.

Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa ada tujuh dimensi yang sering digunakan untuk menyusun kecakapan intelektual yaitu;

1. Number aptitude,
2. Verbal comprehension,
3. Perceptual speed,
4. Inductive reasoning,
5. Deductive reasoning,
6. Spatial visualization,
7. Memory.

Sedangkan kemampuan fisik disebutkan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna melakukan tugas-tugas yang memerlukan stamina, kecekatan, kekuatan, serta keterampilan yang similar.

Disamping itu Robbins menyajikan tentang “basic physical abilities” yang terdiri atas tiga faktor yang masing-masing dirinci sebagai berikut:

1. Strength factor, yang meliputi kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis dan kekuatan.
2. Flexibility factor, yang meliputi keluwesan extent dan keluwesan dinamis.

3. Other factors, yang meliputi koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.

Terkait dengan jenis pekerjaan yang dihadapi, maka selalu akan dihubungkan dengan kemampuan baik intelektual maupun fisik, sehingga dapat kita lihat berdasar konsep ini, bahwa mempelajari perilaku organisasi adalah dapat melihat atau memprediksi perilaku orang-orang ketika bekerja. Sehingga adri sinilah upaya mencari kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan untuk mencapai efektivitas organisasi. Bila ada kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan maka kinerja karyawan/ pegawai akan meningkat.

2.4 Persepsi

2.4.1 Definisi Persepsi

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

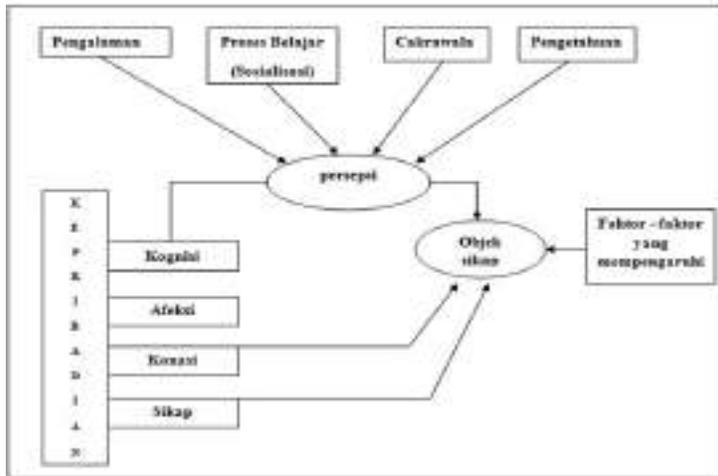
Dikemukakan pula oleh (Robbins, 2003) suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka, adalah apa yang disebut dengan persepsi. Akan tetapi dapat berbeda dari kenyataan yang

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

2.4.2 Proses Terjadinya Persepsi

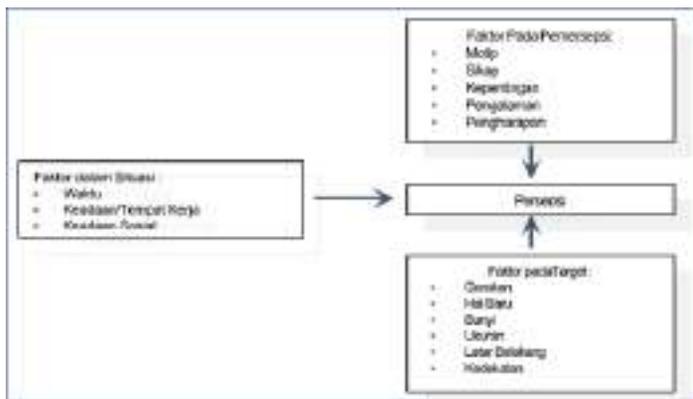
Bagaimana proses terjadinya persepsi ini, jika kita perhatikan maka itu dapat terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera individu. Persepsi mencakup kognisi (pengetahuan). Jadi dari sudut pengalaman yang bersangkutan, maka persepsi mencakup penafsiran obyek, tanda, dan orang. Dengan perkataan lain,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

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



Gambar 2.1: Proses terjadinya persepsi (Walgito, 2010).

Persepsi itu sendiri akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor pada pemersepsi, faktor pada situasi dan faktor pada target.



Gambar 2.2: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi Individu (Robbins, 2003)

2.5 Kepribadian

Banyak para ahli yang mendefinisikan kepribadian. Kepribadian merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu *personality*. Kata *personality* sendiri berasal dari bahasa Latin *persona*, yang berarti topeng yang digunakan oleh para aktor dalam suatu permainan atau pertunjukan drama atau teaterikal, yang digunakan para aktor Romawi kuno dalam menjalankan perannya.

Dengan demikian *personality* adalah pola sifat yang relatif permanen dan mempunyai karakteristik yang unik yang secara konsisten memengaruhi perilakunya (Feist & Feist, 2006).

Dengan memahami peran perbedaan individu dalam pembentukan konsep diri, kepribadian, kemampuan dan emosi, maka manajemen akan dapat membantu pegawai yang bersangkutan untuk menggali potensi dan kemampuan pegawai agar bisa bekerja secara lebih efektif.

Perbedaan pegawai ini berarti:

1. Setiap orang berbeda satu sama lain dalam berbagai hal yang penting.
2. Setiap perbedaan tertentu seseorang dari orang lain akan tetap bertahan dalam berbagai situasi.
3. Orang-orang akan mempertahankan perbedaan ciri mereka dalam periode yang panjang.

Keseluruhan dari kombinasi yang menggambarkan dan karakteristik watak yang menyebabkan manusia secara alamiah bersifat unik, adalah merupakan makna kepribadian, seperti yang dikemukakan oleh (Wood et al., 2004). Perbedaan kepribadian antara masing-masing individu berpengaruh terhadap perilaku individu, dalam mengatasi situasi dan kondisi yang kurang mendukung. Selanjutnya (Wood et al., 2004) menyebutkan: kepribadian adalah kombinasi dari sejumlah karakteristik

baik fisik dan mental, yang dapat merefleksikan bagaimana manusia memandang, bereaksi dan merasakan situasi dan kondisi yang dialaminya.

Jika memperhatikan hal tersebut menunjukkan bahwa kepribadian adalah merupakan aksi dari reaksi dan seorang individu, dalam menentukan sikap yang diambil dalam menghadapi suatu situasi tertentu.

Dikemukakan pula (Robbins dan Judge, 2008) kepribadian adalah merupakan efek individu, efek merupakan perasaan yang dialami oleh seseorang yang meliputi baik emosi maupun nuansa hati.

Sifat-sifat dasar kepribadian individu yang saling terkait yang tersusun dengan sepuluh indikator, yaitu:

1. Mudah bergaul,
2. Teman yang baik,
3. Mudah bekerjasama,
4. Suka menolong,
5. Bekerja keras,
6. Bertanggungjawab,
7. Emosi yang stabil,
8. Percaya diri,
9. Kreatif,
10. Sangat terbuka.

Sehingga jika kita lihat dari beberapa pengertian di atas maka ada beberapa kata kunci yang dapat dirumuskan dalam menguraikan kepribadian yaitu: cara seseorang merespon terhadap masalah, bersifat unik, dinamis, yang merupakan hasil interaksi fisik/genetik, environment, emotional, cognition, serta menunjukkan cara individu dalam mengelola (management) waktunya.

2.6 Pembelajaran

Jika kita ingin menjelaskan bagaimana meramalkan perilaku, maka kita perlu memahami bagaimana orang belajar. Pembelajaran adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman, (Robbins, 2003).

Berdasarkan hal ini, dapat terlihat beberapa komponen yang perlu dijelaskan lebih jauh.

1. Bahwa belajar itu melibatkan perubahan. Berdasarkan titik pandang organisasi, perubahan ini dapat saja baik atau buruk. Seseorang itu dapat saja belajar perilaku-perilaku yang tidak menguntungkan, maupun perilaku yang menguntungkan.
2. Perubahan itu haruslah relatif permanen. Karena perubahan yang sementara mungkin hanya bersifat refleksif dan gagal dalam mewakili pembelajaran apapun. Sehingga persyaratan ini menjadikan mengenyampingkan perubahan perilaku yang disebabkan oleh kelelahan atau penyesuaian sementara.
3. Belajar itu berlangsung di mana ada suatu perubahan tindakan. Maknanya adalah suatu perubahan proses berpikir atau sikap seorang individu itu, jika tidak dibarengi dengan perubahan perilaku, maka tidak akan menjadi sebuah pembelajaran. Sehingga dengan demikian beberapa bentuk dari pengalaman itu sendiri menjadi diperlukan untuk belajar. Di mana, pengalaman ini dapat diperoleh langsung melalui pengamatan ataupun praktik. Disamping itu, belajar juga dapat dihasilkan dari suatu pengalaman yang tidak langsung.

Terdapat beberapa teori yang dikemukakan oleh ahli untuk dapat menjelaskan proses pembelajaran tersebut, yang meliputi: pengkondisian klasik, pengkondisian operant serta pembelajaran sosial (Robbins, 2003).

1. Pengkondisian klasik

Belajar suatu respon terkondisi melibatkan pembinaan suatu ikatan (asosiasi) antara rangsangan terkondisi dan suatu rangsangan tak terkondisi. Dimana dengan menggunakan rangsangan yang berpasangan, satu memaksa dan yang lain netral, kemudian rangsangan yang netral menjadi suatu rangsangan terkondisi, serta kemudian akan meneruskan sifat-sifat dari rangsangan tak terkondisi.

Pengkondisian klasik dapat bersifat pasif. Dimana sesuatu terjadi dan kita bereaksi dengan cara yang khusus. Hal tersebut dihasilkan sebagai respon terhadap peristiwa yang khusus dan dapat dikenali.

2. Pengkondisian operan

Teori ini menerangkan bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari beberapa konsekuensi. Dimana orang/ individu belajar untuk berperilaku dalam upaya untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang memang tidak mereka inginkan. Dalam hal ini, perilaku operan berarti sukarela atau perilaku yang dipelajari sebagai bentuk kontras terhadap perilaku refleksif atau tak dipelajari. Sehingga kecenderungan untuk mengulangi perilaku semacam itu dipengaruhi oleh terjadinya/ adanya penguatan atau tidak adanya penguatan yang ditimbulkan oleh konsekuensi- konsekuensi perilaku tersebut. Dan pada akhirnya, penguatan tersebut akan memperkuat suatu perilaku dan akan meningkatkan kemungkinan hal-hal tersebut akan diulangi.

3. Pembelajaran sosial

Teori pembelajaran sosial ini menjelaskan bahwa orang/ individu dapat belajar melalui pengamatan terhadap apa yang terjadi pada orang/ individu yang lainnya, atau dengan diberitahu mengenai sesuatu, ataupun mengalaminya secara langsung.

Walaupun teori ini merupakan perpanjangan dari pengkondisian operan, teori ini juga mengakui eksistensi pembelajaran lewat pengamatan serta

pentingnya persepsi dalam belajar. Dalam pembelajaran sosial ini, pengaruh model adalah merupakan titik pandang sentralnya.

Terdapat 4 (empat) proses dalam hal menentukan pengaruh suatu model terhadap seorang individual.

1. Proses perhatian. Maksudnya adalah orang hanya belajar dari seorang model apabila mereka mengenali dan menaruh perhatian pada perwajahnya yang menentukan.
2. Proses penahanan. Pengaruh suatu model akan bergantung pada betapa baik individu mengingat tindakan model itu setelah model tersebut tidak ada lagi.
3. Proses reproduksi motor. Maksudnya adalah, setelah seseorang melihat suatu perilaku baru melalui pengamatan terhadap model tersebut, maka pengamatan tersebut harus diubah menjadi suatu perbuatan. Proses ini menunjukkan bahwa individu tersebut dapat pula melakukan seperti kegiatan model tersebut.
4. Proses penguatan. Dalam proses ini maksudnya adalah para individu akan dimotivasi untuk memperlihatkan perilaku seperti model, jika apabila disediakan suatu rangsangan yang positif atau sebuah balasan/ ganjaran. Tentu saja perilaku yang diperkuat ini akan lebih banyak mendapat perhatian, kemudian akan dipelajari dengan lebih baik serta akhirnya akan dilakukan dengan lebih sering.

Terdapat beberapa cara untuk membentuk perilaku, antara lain: melalui penguatan positif, penguatan negatif, hukuman dan pemunahan. Penguatan, apakah itu positif atau negatif, tentu saja mempunyai catatan yang mengesankan sebagai suatu alat pembentuk perilaku. Untuk itu, perhatian kita adalah penguatan, dan bukannya dalam hukuman ataupun pemunahan.

Suatu riset yang pernah dilakukan yang menjelaskan bagaimana pengaruh atau dampak penguatan pada perilaku dalam organisasi, menyimpulkan bahwa:

1. Beberapa tipe penguatan ternyata diperlukan dalam upaya menghasilkan suatu perubahan perilaku.
2. Beberapa tipe ganjaran akan lebih efektif digunakan dalam organisasi daripada dengan cara yang lainnya.
3. Kecepatan berlangsungnya proses belajar serta dampaknya yang permanen akan dapat ditentukan oleh waktu yang dibutuhkan dari penguatan itu sendiri.

Bab 3

Teori Motivasi dalam Organisasi

3.1 Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow merupakan salah satu teori psikologi paling terkenal yang menjelaskan motivasi manusia. Teori ini terdiri dari lima tingkat kebutuhan yang diorganisir dalam bentuk piramida (Frank, 1995). Pembahasan ini akan mencakup penjelasan tentang masing-masing tingkat kebutuhan, pengaruh dan kontribusi individu lain dalam bidang ini, serta analisis berbagai perspektif yang relevan. Selain itu, perkembangan terbaru dan implikasi untuk masa depan juga akan dijelajahi.

Tingkat pertama dalam hierarki Maslow adalah kebutuhan fisiologis. Ini mencakup kebutuhan dasar manusia seperti makanan, air, dan tempat tinggal. Kebutuhan ini menjadi pondasi bagi survival individu. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, individu akan berfokus pada pemenuhan kebutuhan tersebut di atas semua hal lainnya. Dalam konteks modern,

fenomena seperti kelaparan, kekurangan air bersih, dan masalah tempat tinggal masih menjadi tantangan global. Kegiatan kemanusiaan dan berbagai organisasi sering kali berusaha untuk memenuhi kebutuhan dasar ini untuk mendukung stabilitas komunitas.

Setelah kebutuhan fisiologis, kebutuhan berikutnya adalah keamanan. Individu perlu merasa aman dan dilindungi dari ancaman fisik dan emosional. Kebutuhan ini mencakup keamanan finansial, kesehatan, dan perlindungan dari bahaya. Dalam masyarakat kontemporer, dengan meningkatnya angka kejahatan dan ketidakpastian ekonomi, kebutuhan akan keamanan menjadi semakin penting. Contoh yang signifikan adalah meningkatnya asuransi kesehatan dan keamanan pribadi sebagai bagian dari strategi individu untuk melindungi diri.

Tingkat ketiga adalah kebutuhan sosial atau kebutuhan cinta dan rasa memiliki. Ini mencakup interaksi sosial, hubungan persahabatan, cinta, dan keanggotaan dalam kelompok. Dalam era digital saat ini, meskipun teknologi mempermudah komunikasi, perasaan kesepian juga mengemuka. Media sosial telah menciptakan peluang baru, tetapi juga tantangan untuk membangun koneksi yang nyata. Sebagai contoh, banyak individu merasa kesepian meskipun memiliki ribuan teman di berbagai platform media sosial.

Setelah kebutuhan sosial, individu beralih ke kebutuhan penghargaan. Kebutuhan ini dibagi menjadi dua kategori, yaitu penghargaan dari diri sendiri dan penghargaan dari orang lain. Individu memerlukan pengakuan atas pencapaiannya dan merasa dihargai. Di dunia kerja, hal ini dapat dilihat melalui pengakuan karyawan, pemberian penghargaan, dan kesempatan untuk menunjukkan keterampilan. Organisasi saat ini semakin menyadari pentingnya memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Puncak dari hierarki kebutuhan Maslow adalah aktualisasi diri, yang berarti mencapai potensi penuhnya. Ini mencakup pengembangan diri, kreativitas, dan pencapaian pribadi. Individu yang telah memenuhi kebutuhan lainnya cenderung mencari pengalaman yang memberi makna dan tujuan.

Belakangan ini, banyak orang beralih ke praktik seperti meditasi, pelatihan diri, dan kegiatan sukarela untuk mencapai aktualisasi diri. Masyarakat kini menunjukkan minat yang besar dalam psikoedukasi dan pengembangan pribadi, menandakan perubahan nilai dan prioritas dalam kehidupan sehari-hari.

Bahwa hampir semua orang, terlepas dari tingkat kebutuhannya, menginginkan kedamaian, pengawasan, dan kesempatan kerja yang konsisten (Muhai and Saporow, 2021). Melihat ke masa depan, teori Maslow akan terus beradaptasi dengan perubahan dinamika sosial dan budaya. Pemenuhan kebutuhan setiap anggota organisasi menjadi salah satu indikator yang dapat menyebabkan naik dan turunnya motivasi kerja setiap anggota organisasi (Bagas, 2020) hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian (Hamzanwadi, 2020) dan (Bari and Hidayat, 2022).



Gambar 3.1: Teori Kebutuhan Maslow (Needs and Needs, 1987)

3.2 Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg merupakan salah satu kontribusi paling signifikan dalam bidang psikologi industri dan manajemen sumber daya manusia. Teori ini membahas faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Dalam esai ini, kita akan menjelajahi karakteristik teori ini, pengaruhnya dalam konteks modern, serta kontribusi individu-individu yang berpengaruh di bidang ini dalam upaya memahami motivasi pekerja. Selain itu, kita juga akan membahas perspektif beragam dan analisis potensi perkembangan di masa depan terkait dengan teori ini. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg ini digunakan di dalam kajian ini kerana teori ini lebih memfokuskan kepada tahap motivasi pekerja di sesuatu organisasi pekerjaan (Insani, 2020).

Teori Dua Faktor, yang juga dikenal sebagai teori motivasi-hygiene, membedakan antara dua kategori faktor dalam lingkungan kerja: faktor motivasi dan faktor hygiene. Faktor motivasi, menurut Herzberg, adalah elemen-elemen yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Contohnya termasuk pencapaian, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang. Di sisi lain, faktor hygiene berkaitan dengan kondisi kerja yang lebih dasar dan dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak dikelola dengan baik, seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan hubungan antar rekan kerja.

Herzberg melakukan penelitian mendalam pada akhir 1950-an dan awal 1960-an dengan membagikan kuesioner kepada banyak pekerja. Penelitiannya menghasilkan wawasan penting mengenai apa yang memotivasi pekerja. Ia menemukan bahwa memenuhi kebutuhan dasar karyawan melalui faktor hygiene saja tidak cukup untuk menciptakan kepuasan yang berkelanjutan. Sebagai gantinya, faktor motivasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan.

Teori Dua Faktor memiliki dampak luas dalam manajemen organisasi. Banyak perusahaan yang mulai menerapkan prinsip-prinsip yang diusulkan oleh Herzberg dalam pengelolaan sumber daya manusia. Misalnya, perusahaan kini lebih fokus pada desain pekerjaan dan pengembangan karir karyawan. Penyediaan peluang untuk pengakuan dan pencapaian pribadi dianggap kunci untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

Selain itu, teori ini juga berkontribusi pada pemahaman tentang lingkungan kerja yang sehat. Organisasi menyadari pentingnya menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan keterlibatan. Dengan mengatasi masalah hygiene, organisasi dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan yang dapat merugikan produktivitas.

Dalam konteks modern, pendekatan yang diusulkan oleh Herzberg masih relevan. Banyak perusahaan kini mengadopsi praktek kerja yang fleksibel dan memberi karyawan pengerjaan dalam proyek pilihan mereka. Pendekatan ini menciptakan rasa kepemilikan dan legitimasi di tempat kerja, yang sesuai dengan prinsip-prinsip motivasi yang dijelaskan oleh Herzberg. Penggunaan teknologi juga menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi kerja. Dengan adanya platform digital yang memungkinkan kolaborasi dan komunikasi yang lebih efisien, karyawan merasa lebih terhubung dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Hal ini menciptakan kesempatan baru untuk pengalaman kerja positif yang sesuai dengan teori dua faktor.

Dari perspektif perkembangan di masa depan, penting untuk mempertimbangkan bagaimana perubahan sosial dan teknologi akan memengaruhi penerapan teori Dua Faktor. Generasi baru yang memasuki dunia kerja memiliki pendekatan yang berbeda terhadap motivasi. Mereka lebih menghargai fleksibilitas, pengakuan sosial, dan dampak sosial dari pekerjaan mereka.

Organisasi masa depan mungkin perlu beradaptasi dengan tuntutan ini agar tetap mempertahankan karyawan. Selain itu, dengan meningkatnya kesadaran akan kesehatan mental dan kesejahteraan di tempat kerja, faktor hygiene tidak lagi hanya tentang kompensasi dan keuntungan material.

Integrasi kesejahteraan emosional dan fisik dalam pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas, menciptakan hubungan yang lebih kompleks antara faktor motivasi dan hygiene.

Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg telah membentuk pemahaman kita tentang motivasi dan kepuasan kerja. Meskipun sudah lebih dari enam dekade sejak teori ini diperkenalkan, prinsip-prinsip yang terkandung di dalamnya tetap relevan dalam pengelolaan sumber daya manusia saat ini. Dengan perkembangan sosial dan teknologi yang terus menerus, penting bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan motivasi karyawan. Melalui pendekatan yang sesuai, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendorong produktivitas tetapi juga kebahagiaan dan keterlibatan karyawan.

3.3 Teori Harapan (Victor Vroom)

Teori Harapan Victor Vroom merupakan sebuah teori motivasi yang menjelaskan bagaimana individu memilih perilaku tertentu berdasarkan harapan mereka akan hasil yang akan dicapai. Teori Harapan Victor Vroom berpendapat bahwa individu termotivasi untuk mengerahkan upaya jika mereka yakin hal itu akan menghasilkan kinerja yang baik dan imbalan berikutnya (Mikraj, 2024).

Teori ini berpusat pada tiga faktor utama: valensi, harapan, dan instrumentalitas (Nurbawani, 2022). Valensi mengacu pada nilai yang diberikan seseorang terhadap hasil tertentu. Semakin tinggi nilai yang diberikan seseorang pada hasil, semakin besar motivasi mereka untuk mencapai hasil tersebut. Misalnya, seorang karyawan mungkin memiliki valensi tinggi terhadap promosi jabatan karena hal itu akan meningkatkan status sosial dan penghasilannya.

Harapan (expectancy) mengacu pada keyakinan seseorang bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. Jika seseorang percaya bahwa usaha kerasnya akan menghasilkan hasil yang memuaskan,

maka harapannya akan tinggi. Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang yakin bahwa belajar keras akan menghasilkan nilai ujian yang baik memiliki harapan yang tinggi. Namun, jika seorang karyawan merasa bahwa seberapa keraspun ia bekerja, peluang promosi tetap kecil, harapannya akan rendah.

Instrumentalitas (instrumentality) mencerminkan keyakinan seseorang bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Ini berkaitan dengan seberapa yakin seseorang bahwa usaha dan kinerjanya akan diakui dan dihargai oleh perusahaan. Misalnya, jika seorang karyawan yakin bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan bonus atau promosi, instrumentalitasnya akan tinggi. Sebaliknya, jika usaha kerasnya tidak dihargai atau sistem reward perusahaan tidak transparan, instrumentalitasnya akan rendah.

Motivasi, menurut Vroom, merupakan hasil perkalian dari ketiga faktor ini:

$$\text{Motivasi} = \text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumentalitas.}$$

Jika salah satu dari ketiga faktor ini bernilai nol, maka motivasi akan menjadi nol. Artinya, betapapun tinggi valensi seseorang terhadap suatu hasil, jika ia tidak yakin usaha akan menghasilkan kinerja baik (harapan rendah) atau kinerja baik tidak menjamin hasil (instrumentalitas rendah), maka motivasinya akan tetap rendah.

Dalam konteks dunia kerja modern, Teori Harapan sangat relevan. Perusahaan yang ingin memotivasi karyawannya perlu memperhatikan ketiga faktor ini. Mereka perlu memastikan bahwa karyawan memiliki nilai positif terhadap hasil yang ditawarkan (valensi tinggi), memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keyakinan karyawan akan kemampuan mereka (harapan tinggi), dan membangun sistem reward yang adil dan transparan untuk meningkatkan instrumentalitas.

Contohnya, perusahaan dapat menerapkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan memberikan feedback yang konstruktif, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan skill, serta memberikan reward yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Dengan demikian,

perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mencapai kinerja yang optimal. Kegagalan dalam memperhatikan salah satu faktor ini akan berdampak negatif pada motivasi dan produktivitas karyawan.

3.4 Teori Existence, Relatedness, and Growth (Clayton Alderfer)

Teori motivasi ERG (Existence, Relatedness, Growth) yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer adalah pengembangan dari hierarki kebutuhan Maslow yang disederhanakan menjadi tiga kategori kebutuhan utama. Kebutuhan Eksistensi (Existence) mencakup kebutuhan dasar manusia seperti makanan, air, tempat tinggal, dan kondisi kerja yang aman, yang sebanding dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan dalam hierarki Maslow (Putu Ari Pertiwi Sanjiwani, I Komang Oka Permadi, 2024).

Kebutuhan eksistensi (Existence) mencakup kebutuhan fisiologis dan keamanan seperti gaji, kondisi kerja yang aman, dan jaminan pekerjaan. Dalam konteks pekerjaan modern, kebutuhan ini tercermin dalam tuntutan akan upah yang layak, asuransi kesehatan, dan lingkungan kerja yang bebas dari bahaya fisik maupun psikologis. Contohnya, perusahaan rintisan startup yang menawarkan benefit seperti asuransi kesehatan dan tunjangan cuti panjang berusaha memenuhi kebutuhan eksistensi karyawannya untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan.

Kebutuhan keterkaitan (Relatedness) berfokus pada hubungan sosial, rasa memiliki, dan penghargaan dari orang lain. Ini meliputi kebutuhan akan hubungan yang baik dengan rekan kerja, manajer, dan klien. Di era digital, keterkaitan ini dapat terlihat dalam upaya membangun tim yang solid melalui kolaborasi online, komunikasi yang efektif, dan program-program pembangunan tim. Contohnya, perusahaan menggunakan platform komunikasi digital untuk memfasilitasi interaksi antar karyawan, meningkatkan kolaborasi proyek, dan menciptakan rasa kebersamaan.

Kebutuhan pertumbuhan (Growth) mencakup kebutuhan akan pengembangan diri, prestasi, dan aktualisasi diri. Karyawan yang kebutuhan pertumbuhannya terpenuhi akan merasa tertantang, termotivasi, dan puas dengan pekerjaannya. Di era kompetitif saat ini, perusahaan semakin menyadari pentingnya pengembangan kapasitas karyawan melalui pelatihan dan kesempatan pengembangan karier. Contohnya, program mentorship, pelatihan kepemimpinan, dan kesempatan untuk mengambil proyek-proyek menantang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan karyawan. Terpenuhinya ketiga variabel kebutuhan tersebut, maka karyawan dapat mencapai prestasi kerja secara maksimal (Shela, 2017).

Teori ERG Alderfer menawarkan pemahaman yang lebih fleksibel tentang motivasi dibandingkan teori Maslow. Sifat dinamis dari ketiga kebutuhan tersebut menjelaskan mengapa individu dapat memprioritaskan kebutuhan yang berbeda pada waktu yang berbeda, bergantung pada situasi dan konteks. Keunggulan teori ERG terletak pada kemampuannya untuk menjelaskan motivasi manusia dalam konteks yang lebih kompleks dan dinamis, khususnya di dunia kerja modern yang terus berubah.

3.5 Teori Tujuan (Goal-Setting Theory Edwin Locke)

Teori Tujuan (Goal-Setting Theory) yang dikembangkan oleh Edwin Locke merupakan salah satu teori motivasi yang berpengaruh signifikan dalam dunia manajemen dan psikologi. Teori ini berpusat pada gagasan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja individu. Locke berpendapat bahwa tujuan yang jelas memberikan arah dan fokus, memotivasi individu untuk berusaha lebih keras dan meningkatkan persistensi dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Semakin spesifik dan menantang tujuan tersebut, semakin besar pula motivasi dan kinerja yang dihasilkan. Locke (1980) menyatakan bahwa

tujuan individu (tujuan, intensi) akan menunjukkan tindakannya. Artinya, kuat ataupun lemahnya perilaku/ tindakan individu ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai, dalam hal ini tujuan yang jelas, dipahami dan bermanfaat akan membuat individu berkecenderungan untuk berjuang lebih keras dalam mencapai suatu tujuan, dibandingkan dengan tujuan yang sulit dipahami dan bersifat kabur (Aulia, 2020).

Salah satu kunci dari teori ini adalah sifat spesifik dari tujuan. Tujuan yang samar-samar seperti "berusaha lebih baik" kurang efektif dibandingkan dengan tujuan yang terukur dan konkret seperti "meningkatkan penjualan sebesar 15% dalam tiga bulan ke depan". Spesifikasinya memungkinkan individu untuk merencanakan langkah-langkah yang diperlukan dan memantau kemajuan mereka dengan lebih akurat. Selain itu, tingkat kesulitan tujuan juga penting. Tujuan yang terlalu mudah dapat menyebabkan kebosanan dan kurangnya motivasi, sedangkan tujuan yang terlalu sulit dapat menyebabkan frustrasi dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, penting untuk menyeimbangkan tingkat kesulitan tujuan dengan kemampuan dan sumber daya individu.

Penerapan Teori Tujuan dalam konteks dunia kerja modern sangat luas. Perusahaan-perusahaan saat ini sering menggunakan metode penentuan tujuan yang spesifik dan terukur, seperti sistem Key Performance Indicators (KPI) dan Objective and Key Results (OKR). Misalnya, perusahaan teknologi dapat menetapkan tujuan untuk meningkatkan jumlah unduhan aplikasi mereka atau meningkatkan engagement pengguna media sosial. Tujuan-tujuan ini kemudian diuraikan menjadi sub-tujuan yang lebih spesifik dan terukur, dengan tenggat waktu yang jelas untuk setiap tahapan. Dengan demikian, karyawan memiliki panduan yang jelas dan dapat memantau perkembangan mereka secara berkala.

Lebih jauh lagi, Teori Tujuan tidak hanya relevan dalam konteks perusahaan besar, tetapi juga berlaku pada skala individu. Misalnya, seorang mahasiswa dapat menggunakan teori ini untuk meningkatkan prestasi akademiknya dengan menetapkan tujuan spesifik seperti "mendapatkan nilai A di mata kuliah Matematika" dan merancang strategi belajar yang

terarah untuk mencapainya. Penerapan teori ini bahkan dapat meluas ke aspek kehidupan pribadi, seperti menetapkan tujuan untuk meningkatkan keterampilan tertentu.

Teori Tujuan Edwin Locke menawarkan kerangka kerja yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki tenggat waktu (SMART goals), individu dan organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik. Relevansi teori ini dalam berbagai konteks kehidupan modern semakin memperkuat posisinya sebagai salah satu teori motivasi yang penting dan terus dikaji hingga saat ini.

3.6 Teori Motivasi dan Kebersamaan (McClelland)

Teori motivasi McClelland, yang berfokus pada kebutuhan akan prestasi (nAch), afiliasi (nAff), dan kekuasaan (nPow), menawarkan kerangka kerja yang berguna untuk memahami dan meningkatkan motivasi individu, khususnya dalam konteks kerja sama dan kebersamaan. Ketiga kebutuhan ini berinteraksi dan memengaruhi tingkat partisipasi serta kontribusi seseorang dalam sebuah tim atau kelompok (Ridho, 2020).

Kebutuhan akan prestasi (nAch) mengacu pada dorongan untuk mencapai tujuan yang menantang dan mencapai kesuksesan. Individu dengan nAch tinggi cenderung menetapkan standar yang tinggi bagi diri sendiri, menyukai umpan balik yang konstruktif, dan mengambil risiko yang terukur untuk mencapai tujuan mereka.

Dalam konteks kebersamaan, individu dengan nAch tinggi dapat menjadi motor penggerak, mendorong tim untuk mencapai kinerja optimal dan menghasilkan hasil yang unggul. Contohnya, dalam sebuah tim proyek di perusahaan teknologi mutakhir, anggota dengan nAch tinggi akan

berinisiatif untuk mencari solusi inovatif dan menetapkan target yang ambisius tapi realistis.

Kebutuhan akan afiliasi (nAff) berkaitan dengan keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang harmonis. Individu dengan nAff tinggi menghargai kerja sama, kolaborasi, dan dukungan tim. Mereka cenderung menghindari konflik dan memprioritaskan keseimbangan hubungan dalam tim.

Dalam konteks kebersamaan, individu dengan nAff tinggi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif, memfasilitasi komunikasi yang efektif, dan mengurangi potensi konflik antar anggota tim. Misalnya, dalam sebuah organisasi nirlaba yang fokus pada bantuan bencana, anggota dengan nAff tinggi berperan penting dalam menjaga kohesivitas tim dan memastikan semua anggota merasa dihargai dan didukung.

Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) menunjukkan keinginan untuk memengaruhi orang lain, mengendalikan sumber daya, dan mencapai status yang tinggi. Individu dengan nPow tinggi seringkali menjadi pemimpin yang efektif, mampu memotivasi dan mengarahkan tim menuju tujuan bersama. Namun, penting untuk membedakan antara kekuasaan yang digunakan untuk kepentingan pribadi dan kekuasaan yang digunakan untuk kebaikan bersama.

Kekuasaan yang digunakan secara positif dalam konteks kebersamaan dapat mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas tim. Contohnya, seorang manajer proyek dengan nPow tinggi yang memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik dapat memandu tim untuk menyelesaikan proyek dengan efektif dan mencapai tujuan bersama.

Kesimpulannya, teori motivasi McClelland memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana kebutuhan individu memengaruhi dinamika kerja sama dan kebersamaan. Memahami profil kebutuhan individu dalam sebuah tim memungkinkan pemimpin untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi, memaksimalkan potensi tim,

dan mencapai tujuan bersama secara optimal. Penerapan teori ini sangat relevan di era modern yang menuntut kerja sama yang kuat dan efisien di berbagai konteks.

Oleh karena itu, sementara lingkungan kerja yang kondusif masih merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam manajemen SDM, penting juga untuk mengakui bahwa kinerja karyawan lebih kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal (Nurdiana, 2024).

Bab 4

Persepsi, Kepribadian, dan Emosi dalam Organisasi

4.1 Pendahuluan

Persepsi merupakan proses intelektual yang dialami setiap individu dalam memilih, mengorganisasi, menginterpretasi, dan menafsirkan informasi serta sensasi yang diterima melalui kelima indra, perasaan, dan pengalaman, sehingga membentuk gambaran bermakna tentang dunia. Setiap individu beraksi sesuai dengan persepsinya, dan setiap orang memiliki persepsi yang berbeda. Persepsi individu tidak muncul begitu saja, melainkan melalui proses dan berbagai faktor yang memengaruhinya. Menurut Robbins (2019) faktor-faktor yang memengaruhi persepsi individu adalah diri orang itu sendiri, sasaran dari persepsi dan situasi.

Sedangkan menurut Krech (1962) faktor yang memengaruhi adalah pengetahuan dan pengalaman. Inilah yang membuat setiap individu memiliki penafsiran yang berbeda, meskipun mereka melihat hal yang

sama. Ketika seseorang menjadi bagian dari suatu organisasi, persepsi positif dapat menumbuhkan minat orang itu untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Sebaliknya, persepsi negatif dapat menghilangkan minat berpartisipasi orang itu.

Setiap individu memiliki kepribadian unik. Kepribadian merupakan sikap seseorang yang cenderung sama dalam menangani situasi yang dihadapi sehingga membentuk kekhasan pribadi seseorang. Kekhasan ini menunjukkan bagaimana individu itu tampil atau menimbulkan kesan kepada individu lain. Kepribadian masing-masing orang tumbuh dari kebiasaan, sikap, dan karakter yang dimilikinya ketika berhubungan dengan orang lain. Dan kepribadian ini didalam organisasi berperan penting saat berinteraksi dengan pihak lain dan juga memengaruhi kinerja seseorang.

Dikehidupan sehari-hari emosi berperan penting dalam merespons berbagai situasi pengambilan keputusan. Emosi positif seperti kegembiraan, optimisme, atau kepercayaan diri maupun emosi negatif seperti kecemasan, ketakutan, atau frustrasi dapat berdampak besar pada cara seseorang membuat keputusan. Emosi positif menjadikan seseorang kreatif, optimis, dan terbuka terhadap berbagai pilihan, yang dapat menghasilkan keputusan kekinian dan berani. Sebaliknya, emosi negatif sering kali membuat seseorang menjadi lebih berhati-hati dan cenderung menghindari risiko, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih konservatif namun lebih aman. Keputusan yang baik membantu organisasi beroperasi lebih efisien dan efektif.

4.2 Persepsi Dalam Organisasi

Persepsi adalah impresi yang didapat oleh seseorang melalui kelima indra, kemudian diolah, ditafsirkan, dan dievaluasi, sehingga orang tersebut mendapatkan makna. Persepsi didapatkan melalui proses belajar dan pengalaman. Persepsi dipelajari ketika berinteraksi dengan lingkungan sekitar dan muncul sedari kecil melalui interaksi dengan orang lain.

Berikut adalah beberapa pengertian tentang persepsi:

1. Perception is a belief or opinion, often held by many people and based on how things seem (Cambridge, 2021c). Persepsi adalah suatu keyakinan atau pandangan, yang sering dipakai oleh banyak orang dan didasarkan pada bagaimana penampakan sesuatu.
2. Perception is described as the process of organizing, identifying, and interpreting sensory information to create a mental representation (Schacter et al, 2020). Persepsi adalah pengaturan, pengenalan, dan penafsiran suatu sensasi untuk membentuk gambaran mental.
3. Perception is the process through which we arrange and interpret sensory inputs to make sense of our surroundings (Robbins & Judge, 2019). Persepsi adalah proses di mana kita mengelola dan menafsirkan impresi sensorik untuk memberikan makna pada sekitaran kita.
4. Perception involves actively choosing, organizing, and interpreting people, objects, events, situations, and activities (Wood, 2016). Persepsi adalah proses aktif dalam memilih, mengelola, dan menafsirkan manusia, benda, kejadian, kondisi, dan kegiatan.

Proses terjadinya Persepsi. Proses persepsi diawali ketika ada rangsangan dari lingkungan yang diterima oleh indra kita, seperti penglihatan, pendengaran, penciuman, peraba, atau perasa. Rangsangan yang diterima oleh indra kemudian diteruskan ke otak melalui saraf sensorik.

Di otak, informasi ini diproses dan ditafsirkan. Ini adalah tahap di mana kita mulai menyadari dan memahami rangsangan tersebut sebagai sesuatu yang bermakna. Otak mengatur dan menafsirkan informasi ini berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan konteks yang ada. Akhirnya, kita memberikan respons terhadap rangsangan tersebut, bisa berupa tindakan

fisik atau reaksi emosional. Proses ini memungkinkan kita untuk memahami dan berinteraksi dengan dunia di sekitar kita secara efektif.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi. Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi terbagi kedalam dua klasifikasi yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Dan faktor-faktor itu adalah:

1. Faktor Internal

- a. Fisiologis: Penerimaan dan penafsiran informasi dipengaruhi oleh kondisi fisik dan kesehatan seseorang.
- b. Perhatian: Persepsi yang terjadi dipengaruhi oleh tingkat fokus dan perhatian seseorang terhadap stimulus.
- c. Pengalaman dan Ingatan: Pengalaman sebelumnya dan memori memengaruhi cara seseorang memahami dan menginterpretasikan informasi baru.
- d. Motivasi dan Kebutuhan: Kebutuhan dan dorongan pribadi dapat memengaruhi persepsi seseorang terhadap situasi atau objek tertentu.
- e. Kepribadian: Sifat dan karakteristik kepribadian seseorang juga memainkan peran penting dalam bagaimana mereka memersepsikan dunia di sekitar mereka.

2. Faktor Eksternal

- a. Stimulus: Karakteristik fisik dari stimulus, seperti ukuran, warna, dan intensitas, dapat memengaruhi bagaimana stimulus tersebut dipersepsikan.
- b. Konteks Situasional: Sekitaran atau keadaan di mana stimulus diterima juga memengaruhi persepsi. Contoh, penerangan atau keributan di sekitar dapat memengaruhi bagaimana kita melihat atau mendengar sesuatu.

- c. Budaya dan Sosial: Norma budaya dan sosial di sekitar dapat membentuk cara individu memersepsikan informasi

Faktor-faktor ini bekerja bersama-sama untuk membentuk persepsi unik setiap individu.

Dampak Persepsi dalam Organisasi

Persepsi dalam organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek operasional dan perilaku karyawan.

Berikut adalah beberapa dampak utama:

1. Kinerja dan produktivitas: Persepsi yang positif terhadap lingkungan kerja, manajemen, dan rekan kerja berpengaruh pada kinerja dan produktivitas dengan meningkatkan motivasi dan efisiensi kerja.
2. Kepuasan dan Komitmen: Persepsi positif terhadap kebijakan dan budaya organisasi dapat menambah kepuasan kerja dan memunculkan komitmen karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung lebih setia dan berkomitmen.
3. Komunikasi dan Kolaborasi: Persepsi terhadap keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi organisasi dapat memengaruhi seberapa efektif karyawan berkomunikasi dan berkolaborasi. Persepsi positif terhadap komunikasi dapat meningkatkan kerja sama tim.
4. Pengambilan Keputusan: Persepsi terhadap proses pengambilan keputusan dalam organisasi dapat memengaruhi partisipasi karyawan dalam memberikan masukan dan ide. Karyawan yang merasa pendapat mereka dihargai cenderung lebih aktif dalam berkontribusi.

5. Perilaku Proaktif: Persepsi terhadap dukungan dan kesempatan pengembangan karir dapat mendorong perilaku proaktif, dimana karyawan lebih berinisiatif dalam menyelesaikan tugas dan mencari cara untuk meningkatkan proses kerja.

Dengan memahami dan mengelola persepsi karyawan, dapat diciptakan kondisi kerja yang lebih produktif dan harmonis.

4.3 Kepribadian dalam Organisasi

Kepribadian adalah ciri khas sifat dan tendensi cara berperilaku yang ditampilkan oleh individu dalam keseharian. Cara berperilaku dimaksud mencakup cara individu berperasaan, berfikir serta beraksi dalam lingkungan sosialnya. Dengan kata lain, kepribadian merupakan kombinasi dari perilaku, emosi, motivasi, dan pola pikir yang mendefinisikan seseorang.

Berikut pengertian kepribadian menurut beberapa ahli:

1. Theodore M. Newcomb (1943) mendefinisikan personality as the organization of personal characteristics that determine social relationships and reactions to social changes. Kepribadian adalah sekumpulan karakter seseorang yang menentukan hubungan sosial dan reaksinya terhadap perubahan. Definisi ini menekankan peran kepribadian dalam membentuk bagaimana seorang individu berinteraksi dengan lingkungan sosial dan merespons perubahan yang terjadi didalamnya.
2. Rousek dan Warren (1965): Personality is defined as the organization of biological, psychological, and sociological factors that underlie an individual's behavior. Kepribadian adalah perkumpulan faktor-faktor biologis, psikologis, dan sosiologis yang

mendasari perilaku individu. Definisi ini menyoroti interaksi antara keadaan fisik, karakter, sistem saraf, proses pematangan, dan elemen psikologis seperti temperamen, perasaan, dan kemampuan belajar.

3. Yinger (1960): defined personality as the total behavior of an individual interacting with a set of situations. Arti kepribadian adalah keseluruhan pola perilaku yang dilakukan oleh seorang individu yang berinteraksi dengan serangkaian situasi.
4. Koentjaraningrat (1990): Kepribadian diartikan sebagai kombinasi elemen-elemen mental dan emosional yang menentukan perbedaan perilaku atau tindakan setiap individu. Menurutnya kepribadian terdiri dari tiga unsur utama yaitu pengetahuan, perasaan, dan dorongan naluri.
5. Atkinson (2014): Personality is described as the distinctive patterns of thinking, feeling, and behaving that set an individual apart from others. Kepribadian didefinisikan sebagai pola unik pikiran, perasaan, dan perilaku yang membedakan seseorang dari orang lain. Definisi ini menekankan bahwa kepribadian merupakan produk dari faktor biologis dan lingkungan dan relatif konsisten sepanjang hidup seseorang.
6. Jung (1959): defined personality as the unique patterns of thoughts, feelings, and behaviors that distinguish an individual. His theory emphasizes the interplay between the conscious and unconscious mind, and the process of individuation. Mendefinisikan kepribadian sebagai pola unik pikiran, perasaan, dan perilaku yang membedakan seseorang. Teorinya menekankan interaksi antara pikiran sadar dan bawah sadar, dan proses individuasi.

Teori-teori Kepribadian

Teori Big-Five Personality atau Model Lima Besar. Pendekatan dalam psikologi kepribadian yang menandai lima dimensi utama yang membentuk kepribadian manusia.

Kelima dimensi ini menurut Robbins & Judge (2019) adalah:

1. *Openness to Experience* (Keterbukaan terhadap pengalaman): Mengukur tingkat kreativitas, rasa ingin tahu, dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Orang yang tinggi dalam keterbukaan cenderung imajinatif dan suka mencoba hal-hal baru.
2. *Conscientiousness* (Kehati-hatian): Dimensi kepribadian ini menilai seseorang didalam organisasi bagaimana ketekunannya hingga motivasinya dalam mencapai target, tingkat ketelitian, disiplin, dan tanggung jawab. Individu yang tinggi dalam kehati-hatian biasanya terorganisir dan dapat diandalkan.
3. *Extraversion* (Ekstraversi): Dimensi kepribadian ini berkaitan dengan rasa nyaman berhubungan dengan siapa saja disekitarnya. Orang dengan kepribadian ini merasa senang, mudah bergaul, bersosialisasi dan mampu hidup berkelompok serta tegas. Kebalikan dari kepribadian ini adalah introversi, malu-malu, suka menyendiri, tidak mudah berbicara, dan merasa takut.
4. *Agreeableness* (Kesesuaian): Dimensi kepribadian ini melihat rentang sifat seseorang dari lemah lembut hingga sifat menentang. Kesesuaian biasanya memiliki sifat menurut kepada orang lain dan menyingkirkan pertentangan. Sisi positif dari kepribadian ini bisa bekerja sama, bersifat baik, hangat, percaya diri, serta suka menolong. Kebalikan dari kepribadian ini adalah sulit bersepakat, dingin, penentang, dan tidak ramah.
5. *Neuroticism* (Neurotisme): Dimensi kepribadian yang mengukur tingkat kecemasan, ketidakstabilan emosional, dan kerentanan

terhadap stres. Sifat positif dari kepribadian ini adalah memiliki emosi yang stabil sehingga tenang dalam menghadapi masalah, penuh kepercayaan, serta berpendirian teguh. Namun, aspek negatif dari kepribadian ini adalah rentan terhadap depresi, cemas, labil dalam mengambil keputusan, serta kurang percaya diri.

Model Lima Besar ini sering digunakan dalam penelitian psikologi dan aplikasi praktis, seperti penilaian kepribadian dalam konteks pekerjaan dan kesehatan mental. Teori ini membantu melihat kepribadian seseorang. Perusahaan-perusahaan sering menggunakannya untuk menentukan pekerjaan yang cocok bagi pekerja. Memberikan pekerjaan yang sesuai dengan sifat kepribadiannya akan menguntungkan perusahaan dan mengurangi kerugian yang diakibatkan aktivitas pekerja tersebut.

Teori MBTI (Myres-Briggs Type Indicator). MBTI mengategorikan orang kedalam 16 tipe kepribadian yang berbeda berdasarkan empat dimensi utama (Robbins & Judge, 2019):

1. Extraversion (E) vs. Introversion (I). Mengukur bagaimana seseorang mendapatkan energi, apakah dari interaksi sosial (E) atau dari waktu sendiri (I).
2. Sensing (S) vs. Intuition (N). Mengukur bagaimana seseorang memroses informasi, apakah melalui fakta dan detail konkret (S) atau melalui pola dan kemungkinan (N).
3. Thinking (T) vs. Feeling (F). mengukur bagaimana seseorang membuat keputusan, apakah berdasarkan logika dan analisis objektif (T) atau berdasarkan nilai-nilai pribadi dan perasaan (F).
4. Judging (J) vs. Perceiving (P). mengukur bagaimana seseorang mengatur hidup mereka, apakah dengan cara yang terstruktur dan terencana (J) atau dengan cara yang fleksibel dan spontan (P).

Setiap orang memiliki kombinasi unik dari preferensi ini, yang menghasilkan 16 tipe kepribadian (Drenth, 2017) sebagai berikut:

1. Analis

- a. Arsitek (INTJ): Pemikir yang imajinatif dan strategis, selalu memiliki rencana.
- b. Ahli Logika (INTP): Penemu inovatif dengan rasa ingin tahu yang tak terpuaskan.
- c. Komandan (ENTJ): Pemimpin yang berani, imajinatif, dan berkemauan keras.
- d. Pendebat (ENTP): Pemikir cerdas dan penasaran yang tidak bisa menolak tantangan intelektual.

2. Diplomat

- a. Advokat (INFJ): Pendiam dan mistis, namun sangat menginspirasi dan idealis tanpa lelah.
- b. Mediator (INFP): Orang yang puitis, baik hati, dan altruistik, selalu siap membantu tujuan yang baik.
- c. Protagonis (ENFJ): Pemimpin yang karismatik dan menginspirasi, mampu memukau pendengarnya
- d. Kampanye (ENFP): Jiwa bebas yang antusias, kreatif, dan sosial.

3. Sentinel

- a. Ahli Logistik (ISTJ): Individu yang praktis dan berorientasi pada fakta, yang keandalannya tidak diragukan.
- b. Pembela (ISFJ): Pelindung yang sangat berdedikasi dan hangat, selalu siap membela orang yang dicintai.
- c. Eksekutif (ESTJ): Administrator yang luar biasa, tak tertandingi dalam mengelola hal atau orang.
- d. Konsul (ESFJ): Orang yang sangat peduli, sosial, dan populer

4. Penjelajah

- a. Virtuoso (ISTP): Eksperimenter yang berani dan praktis, ahli dalam segala jenis alat.
- b. Petualang (ISFP): Seniman yang fleksibel dan menawan, selalu siap menjelajah dan mengalami hal baru,
- c. Pengusaha (ESTP): Orang yang cerdas, energik, dan sangat peka
- d. Penghibur (ESFP): Orang yang spontan, energik, dan antusias.



Gambar 4.1: MBTI: 16 Personality Types (simplypsychology.org)

MBTI sering digunakan dalam berbagai konteks, termasuk pengembangan pribadi, konseling karir, dan dinamika tim, untuk membantu individu memahami diri mereka sendiri dan orang lain dengan lebih baik. Kepribadian memiliki pengaruh yang signifikan dalam organisasi, memengaruhi berbagai aspek seperti perilaku, kinerja, dan kepuasan kerja.

Berikut adalah beberapa poin penting mengenai pengaruh kepribadian dalam organisasi:

1. Perilaku Organisasi: Kepribadian individu memengaruhi cara mereka berinteraksi dengan pekerja lain dan bagaimana mereka merespons keadaan di tempat kerja. Seperti misalnya, seseorang dengan kepribadian ekstrovert biasanya lancar berkomunikasi dan

bekerja dalam tim, kebalikannya seseorang dengan kepribadian introvert biasanya lebih fokus pada pekerjaan individu dan analisis mendalam (Suharyat et al., 2023)

2. Kinerja Karyawan: Tipe kepribadian tertentu dapat memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung lebih berinisiatif dan kreatif yang dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi dalam organisasi (Sukmajati & Suharnomo, 2020) Selain itu, kepribadian yang teliti dan bertanggung jawab seringkali berhubungan dengan kinerja yang tinggi karena mereka cenderung lebih terorganisir dan detail dalam pekerjaannya (Suharyat et al., 2023)
3. Kepuasan Kerja: Kepribadian juga dikaitkan dengan rasa puas dalam pekerjaan. Individu dengan kepribadian yang stabil dan optimis kecenderungan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah (Sukmajati & Suharnomo, 2020) Perasaan puas dalam bekerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat turnover.
4. Organizational Citizenship Behavior (OCB): Kepribadian yang kooperatif dan proaktif seringkali berhubungan dengan OCB, yaitu perilaku sukarela yang mendukung fungsi organisasi, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (Ragil & Riyanti, 2024). Karyawan dengan kepribadian positif cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi, yang dapat meningkatkan efisiensi dan harmoni dalam tim.

4.4 Emosi dalam Organisasi

Pernahkah pembaca melihat film *Inside Out*? Melalui film pemenang piala Oscar 2016 ini anak-anak diperkenalkan lima emosi dasar yang tumbuh sejak anak dilahirkan yaitu senang, sedih, marah, jijik, dan takut. Seiring pertumbuhan anak emosi yang dirasakan semakin kompleks. Kalau begitu, apakah emosi itu? Menurut James (2013) emosi adalah pengalaman subjektif yang melibatkan perubahan fisik dan psikologis dalam diri individu.



Gambar 4.2: Emosi dalam film *Inside Out*
(<https://kampuspsikologi.com/emosi-dalam-psikologi/>)

Lange (1922) emosi merupakan respons fisik yang muncul sebagai reaksi terhadap suatu stimulus tertentu. Sedangkan Lazarus (1991) menyatakan emosi adalah reaksi terhadap rangsangan dari luar dan dalam diri individu yang melibatkan perubahan fisiologis dan psikologis. Goleman (2022) menyatakan emosi mengacu pada perasaan dan pemikiran yang spesifik, suatu kondisi biologis dan psikologis, serta serangkaian tendensi untuk bertindak

Jenis-Jenis Emosi

Jenis emosi yang dialami seseorang ditentukan oleh keadaan yang memicu emosi tersebut. Jenis-jenis emosi dapat dikelompokkan kedalam dua kategori utama: emosi positif dan emosi negatif.

Beberapa contoh dari masing-masing kategori adalah sebagai berikut:

1. Emosi Positif

- a. Kebahagiaan: Perasaan gembira dan puas yang muncul saat mengalami momen menyenangkan atau mencapai tujuan.
- b. Cinta: Perasaan kasih sayang dan ketertarikan yang kuat terhadap seseorang atau sesuatu.
- c. Rasa syukur: Perasaan berterima kasih atas hal-hal baik yang terjadi dalam hidup.
- d. Damai: Perasaan tenang dan bebas dari kekhawatiran.
- e. Antusiasme: Semangat dan gairah untuk melakukan sesuatu.

2. Emosi Negatif

- a. Kemarahan: Perasaan marah atau frustrasi yang muncul sebagai respons terhadap ketidakadilan atau ancaman.
- b. Kesedihan: Perasaan sedih atau kecewa, biasanya muncul saat kehilangan atau mengalami kegagalan.
- c. Ketakutan: Perasaan takut atau cemas yang timbul sebagai respons terhadap ancaman atau bahaya.
- d. Kecemburuan: Perasaan iri terhadap keberhasilan atau kepemilikan orang lain.
- e. Kebencian: Perasaan sangat tidak suka atau dendam terhadap seseorang atau sesuatu.

Emosi positif dapat meningkatkan kesehatan mental, memperkuat hubungan sosial, dan meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, emosi negatif dapat menyebabkan stres, depresi, dan masalah kesehatan fisik.

Manajemen Emosi

Manajemen emosi adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengendalikan emosi kita agar dapat merespons situasi dengan cara yang tepat.

Berikut adalah beberapa langkah yang dapat membantu dalam manajemen emosi:

1. Mengenali Emosi: Langkah pertama adalah menyadari dan mengenali emosi yang sedang dirasakan. Pada tahapan ini kita harus mampu mengidentifikasi pemicu emosi.
2. Mengakui Emosi: Menerima emosi yang muncul tanpa menghakimi. Mengakui bahwa perasaan tersebut valid dapat membantu mengurangi intensitasnya.
3. Mengontrol Emosi: Menggunakan teknik relaksasi seperti pernapasan dalam, meditasi, atau olahraga untuk membantu mengendalikan emosi yang kuat.
4. Mengekspresikan Emosi: Mencari cara yang sehat untuk mengekspresikan emosi, seperti berbicara dengan teman, menulis jurnal, atau melakukan aktivitas kreatif.

Manajemen emosi yang baik dapat meningkatkan kesehatan mental, memperkuat hubungan sosial, dan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional, atau Emotional Quotient (EQ), adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain.

Ini mencakup beberapa aspek utama:

1. Kesadaran Diri: Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri.
2. Pengelolaan Diri: Kemampuan untuk mengendalikan emosi dan perilaku impulsif, serta menyesuaikan diri dengan perubahan.
3. Motivasi: Kemampuan membuat diri termotivasi, menetapkan tujuan, dan tetap pada tujuan meskipun ada rintangan.

4. Empati: Kemampuan untuk mengerti dan turut merasakan emosi orang lain.
5. Kecakapan Sosial: Kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang sehat dan efektif dengan orang lain

Kecerdasan emosional sangat penting dalam kehidupan sehari-hari karena membantu kita berinteraksi dengan orang lain, mengatasi stres, dan membuat keputusan yang lebih baik.

Manajemen emosi dan kecerdasan emosional (EQ) sangat erat kaitannya.

Berikut adalah beberapa cara di mana keduanya saling terkait:

1. Kesadaran Diri: Salah satu komponen EQ mampu untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri. Manajemen emosi dimulai dengan kesadaran diri ini, karena kita perlu mengenali emosi sebelum bisa mengelolanya
2. Pengelolaan Diri: EQ mencakup kemampuan untuk mengendalikan emosi dan perilaku impulsif. Ini adalah inti dari manajemen emosi, di mana kita belajar untuk merespons situasi dengan cara yang lebih tenang dan bijaksana.
3. Empati: EQ juga melibatkan kemampuan untuk memahami dan merasakan emosi orang lain. Dengan manajemen emosi yang baik, kita dapat lebih mudah berempati dan merespons kebutuhan emosional orang lain dengan tepat
4. Keterampilan Sosial: Keterampilan sosial dalam EQ mencakup kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang sehat. Manajemen emosi membantu kita berinteraksi dengan orang lain secara lebih efektif, menghindari konflik, dan membangun hubungan yang positif

Dengan mengembangkan kecerdasan emosional, kita dapat meningkatkan kemampuan kita dalam manajemen emosi, yang pada gilirannya membantu kita menjalani kehidupan yang lebih seimbang dan harmonis.

Emosi memainkan peran penting dalam organisasi dan dapat memengaruhi berbagai aspek, termasuk produktivitas, kepuasan kerja, dan dinamika tim.

Berikut adalah beberapa cara emosi berperan dalam organisasi:

1. Pengambilan Keputusan: Emosi dapat memengaruhi cara kita membuat keputusan. Misalnya, perasaan positif seperti kebahagiaan dapat meningkatkan kreativitas dan kemampuan untuk mengambil risiko, sementara perasaan negatif seperti ketakutan dapat membuat kita lebih berhati-hati.
2. Kepemimpinan: Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat mengelola emosi mereka sendiri dan memahami emosi orang lain, yang membantu mereka memotivasi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
3. Komunikasi: Emosi memengaruhi cara kita berkomunikasi dengan rekan kerja. Komunikasi yang efektif membutuhkan kemampuan untuk mengekspresikan emosi dengan tepat dan memahami emosi orang lain.
4. Kerjasama Tim: Emosi dapat memengaruhi dinamika tim. Tim yang anggotanya dapat mengelola emosi mereka dengan baik cenderung lebih kooperatif dan produktif.
5. Perubahan Organisasi: Respons emosional individu terhadap perubahan dalam organisasi dapat memengaruhi keberhasilan implementasi perubahan tersebut. Mengelola emosi selama proses perubahan adalah kunci untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan.

Dengan memahami dan mengelola emosi dalam organisasi, kita dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Bab 5

Budaya Organisasi: Konsep dan Implementasi

5.1 Pendahuluan

Budaya organisasi adalah komponen penting yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Budaya adalah kumpulan prinsip, standar, dan kebiasaan yang dianut oleh orang-orang di perusahaan. Ini menciptakan kerangka kerja di mana orang berinteraksi dan berperilaku di tempat kerja. Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, memahami budaya organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan strategis dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Konsep budaya organisasi mencakup banyak hal, mulai dari nilai-nilai dasar yang membentuk ciri khas organisasi hingga ritual dan simbol yang menghubungkan anggota. Budaya setiap organisasi berbeda, dan sejarah, visi, dan misi organisasi memengaruhinya. Oleh karena itu, memahami

budaya dan atribut organisasi dapat membantu manajer membuat rencana yang berguna untuk pertumbuhan dan perubahan.

Implementasi budaya organisasi tidak hanya memerlukan penyebaran nilai-nilai kepada anggota baru, tetapi juga memerlukan semua anggota berkomitmen untuk menginternalisasi dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Seringkali muncul masalah dalam proses ini, seperti ketakutan terhadap perubahan atau kesulitan mengukur dampak budaya terhadap kinerja. Namun, ketika budaya organisasi dikelola dengan baik, itu akan berdampak positif pada motivasi karyawan, kebahagiaan kerja, dan pencapaian tujuan organisasi.

5.2 Pengertian Budaya Organisasi

Beberapa definisi budaya organisasi menurut beberapa penulis, adalah sebagai berikut:

1. Pada dasarnya, budaya organisasi terdiri dari sistem nilai yang telah berkembang selama bertahun-tahun dan ditaati oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai ini membentuk kode etik, visi, misi, atau peraturan yang baku untuk mengatur apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan di dalam organisasi dan menuntut semua anggota untuk mematuhi (Pakpahan, 2022)
2. Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota, yang membedakan suatu organisasi dari yang lain. Oleh karena itu, nilai inti organisasi dipegang dan dianut secara luas dalam budaya organisasi yang kuat (Schein, 2010).
3. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang menjadikan suatu organisasi unik dari yang lain. Salah satu ciri khas dari nilai-

nilai organisasi adalah sistem makna bersama yang dibangun oleh warganya (Robbins & Judge, 2008).

4. Budaya organisasi merupakan sebuah perekat sosial yang mengikat para anggota organisasi melalui nilai-nilai yang dijunjung tinggi bersama, alat simbolik, dan ide-ide sosial. Budaya mengikat anggota organisasi menjadi satu kesatuan pandangan yang mengarah pada perilaku atau tindakan yang seragam (Winardi, 2004).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang terdiri dari nilai, norma, keyakinan, tradisi, dan cara berpikir dalam suatu organisasi. Nilai-nilai ini membentuk perilaku sumber daya manusia yang membedakan organisasi satu dari yang lain selanjutnya nilai, norma, keyakinan, tradisi, cara berpikir, dan perilaku adalah komponen budaya organisasi.

5.3 Peran Budaya Organisasi

Identitas dan perbedaan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budayanya. Identitas ini mencakup prinsip, standar, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi, bukan hanya logo atau nama. Sebagai "perekat" yang menyatukan orang-orang dalam suatu organisasi, budaya organisasi menciptakan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi.

Salah satu cara budaya organisasi membentuk identitas adalah dengan menetapkan nilai-nilai inti yang merupakan pedoman bagi semua anggota. Nilai-nilai ini ditulis dan dipraktikkan dalam perilaku sehari-hari karyawan, dan ketika anggota merasa terhubung dengan nilai-nilai ini, mereka lebih cenderung untuk berkomitmen pada tujuan bersama, yang pada gilirannya memperkuat identitas organisasi.

Beberapa peran budaya dalam suatu organisasi menurut (Kaswan, 2019), diantaranya adalah:

1. Kesetiaan kepada kelompok dan organisasi. Jika budaya organisasi baik, anggota akan merasa lebih dekat satu sama lain dan lebih terlibat dalam kelompok kerja mereka.
2. Memererat hubungan dalam organisasi dan mengurangi konflik. Budaya organisasi merupakan lem normatif yang menyatukan setiap elemen dalam organisasi. Adat istiadat, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menghubungkan dan mendorong orang-orang di dalamnya. Para calon anggota memiliki berbagai latar belakang budaya dan karakteristik. Mereka harus menerima dan menerapkan budaya organisasi agar dapat diterima sebagai anggota. Budaya organisasi yang baik membantu anggota organisasi bersatu dan berkomitmen kepada kelompok kerjanya.
3. Performa perusahaan dan memotivasi. Kinerja tinggi dapat dicapai, ditingkatkan, dan dipertahankan melalui budaya kerja yang baik. Budaya kerja yang baik menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja bagi karyawan, yang semua merupakan indikator kinerja tinggi dari karyawan yang akan mengarah pada kinerja organisasi yang tinggi. Faktor-faktor organisasi yang terlihat dan dapat diamati tidak dapat melihat budaya organisasi. Bagaimana budaya sebuah organisasi berfungsi sebagai energi sosial yang mendorong setiap anggota untuk bertindak dan mencapai tujuan organisasi.
4. Minimalkan ketidakpastian dan menghasilkan konsistensi. Bagaimana seseorang berpikir, berperilaku, dan merespons dalam lingkungan organisasi dibentuk oleh budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, pedoman, prosedur, dan pola beroperasi, serta layanan kepada pelanggan dan klien organisasi.

Budaya organisasi menentukan ke mana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya, dan membantu anggota baru belajar.

5. Keunggulan bersaing. Salah satu sumber keunggulan kompetitif adalah budaya organisasi yang kuat. Budaya yang kuat menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan perusahaan sukses dipasar dan persaingan dan mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi.

Untuk karyawan dan pemangku kepentingan lainnya, budaya yang kuat dan positif dapat membuat kesan yang kuat. Misalnya, budaya yang mendukung keberagaman dan inklusif dapat membantu membedakan organisasi dari yang lain dengan menciptakan identitas yang mencerminkan keragaman latar belakang dan pengalaman anggota. Selain itu, identitas dibentuk oleh komponen seperti cerita, simbol, dan ritual, yang memberikan makna dan konteks bagi anggota tentang apa yang diwakili oleh organisasi mereka.

Dengan demikian, budaya organisasi membantu membedakan organisasi satu sama lain dan membangun identitas yang kuat untuk menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan bisnis.

5.4 Elemen-elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kumpulan berbagai komponen yang saling terkait yang membentuk cara kerja dan identitas sebuah organisasi. Sangat penting untuk memahami komponen ini karena mereka membentuk dasar dari bagaimana budaya tersebut berkembang, dipertahankan, dan berkembang seiring waktu.

Beberapa elemen budaya organisasi menurut (Alhempri et al., 2024), adalah sebagai berikut:

1. **Struktur Organisasi:** Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal yang mengatur bagaimana tanggung jawab dibagi, diatur, dan dikendalikan dalam suatu organisasi. Struktur ini membentuk budaya organisasi selain menunjukkan prinsip dan standarnya. Misalnya, organisasi yang desentralisasi cenderung menggambarkan budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan partisipasi. Sebaliknya, organisasi yang sentralisasi dan tata tingkat cenderung menggambarkan budaya yang menekankan kontrol, stabilitas, dan efisiensi. Struktur organisasi memengaruhi bagaimana komunikasi dan pengambilan keputusan terjadi, yang pada gilirannya memengaruhi budaya organisasi.
2. **Nilai-nilai inti.** Bisnis memiliki nilai inti, yang merupakan prinsip-prinsip dasar yang dianggap penting oleh organisasi dan berfungsi sebagai pedoman untuk setiap keputusan dan tindakan yang diambilnya. Nilai-nilai ini biasanya tercantum dalam visi dan misi perusahaan, dan juga berfungsi sebagai pedoman untuk berbagai kebijakan dan praktik operasional. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi mungkin memiliki prinsip dasar seperti kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan. Pekerja memiliki pemahaman yang lebih baik tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka harus berperilaku dalam berbagai situasi berkat nilai-nilai ini. Selain itu, nilai inti ini seringkali merupakan daya tarik bagi calon karyawan yang memiliki nilai yang sama, yang membantu dalam proses pengangkatan dan retensi karyawan.
3. **Ritus dan Ritual.** Ritus dan ritual adalah aktivitas atau cara yang dilakukan secara teratur dan memiliki makna simbolis bagi organisasi. Pertemuan mingguan, penghargaan karyawan, atau

perayaan hari ulang tahun perusahaan adalah beberapa contohnya. Adat istiadat dan ritual membantu memperkuat prinsip dan aturan organisasi serta menciptakan rasa ikatan dan kesamaan di antara anggota. Sebuah perusahaan yang menghargai kerja tim mungkin, misalnya, mengadakan acara tahunan di mana tim terbaik dihargai dan diakui. Adat istiadat dan tradisi ini dapat membantu karyawan baru memperkenalkan diri dengan budaya perusahaan dan memperkuat hubungan mereka dengan perusahaan.

4. Bahasa dan Komunikasi: Bahasa dan komunikasi sangat penting dalam budaya organisasi karena cara orang berinteraksi satu sama lain dipengaruhi oleh cara mereka berbicara dan berinteraksi. Ini mencakup istilah unik yang digunakan perusahaan, cara berbicara, dan saluran yang digunakan. Komunikasi formal atau informal, langsung atau tidak langsung, mencerminkan budaya organisasi juga. Misalnya, budaya yang mendorong partisipasi dan keterbukaan seringkali mencerminkan komunikasi yang terbuka dan transparan. Bahasa dan komunikasi sangat penting untuk membangun hubungan dan kepercayaan di antara anggota organisasi dan menyebarkan prinsip dan aturannya.
5. Simbol dan Artefak. Segala sesuatu yang dapat dilihat dan disentuh, seperti artefak dan simbol, mencerminkan dan memperkuat budaya organisasi. Dokumen kebijakan, logo, desain kantor, dan bahkan tata letak ruang kerja termasuk dalam kategori ini. Misalnya, sebuah perusahaan yang memiliki budaya inovasi mungkin memiliki ruang kerja terbuka yang mendorong orang bekerja sama dan berbagi ide. Artefak dan simbol ini tidak hanya menunjukkan nilai-nilai dan standar organisasi secara visual, tetapi juga berperan penting dalam membentuk persepsi dan pengalaman

karyawan. Mereka berkontribusi pada pembentukan lingkungan yang mendukung dan memperkuat budaya yang diinginkan.

6. **Cerita dan Mitos:** Dalam organisasi, cerita dan mitos digunakan untuk menggambarkan nilai-nilai dan standar yang diinginkan. Ini bisa berupa cerita tentang pendiri perusahaan, pencapaian yang luar biasa, atau kemenangan yang berhasil diatasi. Kisah dan mitos ini membantu membentuk identitas organisasi dan memberikan contoh nyata tentang bagaimana prinsip dan standar diterapkan dalam kehidupan nyata.
7. **Norma sosial.** Norma sosial adalah aturan tidak tertulis yang mengatur bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari. Norma-norma ini mencakup hal-hal seperti cara berpakaian, cara berkomunikasi, dan etiket kerja. Misalnya, ada kemungkinan bahwa karyawan diharuskan hadir di rapat pada waktu tertentu dalam beberapa organisasi, tetapi mungkin ada organisasi lain yang lebih mengizinkan fleksibilitas waktu. Dalam organisasi, norma-norma sosial membantu menciptakan stabilitas dan kohesi, yang memungkinkan anggota untuk bekerja sama secara harmonis dan produktif. Selain itu, mereka berfungsi sebagai alat kontrol sosial untuk menjamin bahwa perilaku individu sesuai dengan harapan organisasi.
8. **Kepemimpinan dan Pendekatan untuk Kepemimpinan.** Budaya organisasi dibentuk dan dipertahankan sebagian besar oleh kepemimpinan. Bagaimana manajer dan pemimpin senior memimpin dapat sangat memengaruhi cara karyawan berperilaku. Kepemimpinan yang efektif melibatkan mendengarkan, menanggapi, dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan sangat penting

untuk membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang positif dan produktif.

9. **Praktik Manajemen:** Prosedur dan kebijakan yang digunakan organisasi untuk mengatur dan mengarahkan perilaku karyawan termasuk penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan, dan rekrutmen. Praktik-praktik ini mencerminkan nilai-nilai dan standar organisasi dan membantu memastikan bahwa perilaku karyawan sesuai dengan budaya yang diinginkan. Praktik manajemen sangat penting untuk membentuk dan mempertahankan budaya organisasi karena mereka memotivasi karyawan dan memberikan penghargaan yang adil dan transparan.

Komponen budaya organisasi sangat penting untuk operasi suatu perusahaan. Akibatnya, budaya organisasi yang harmonis yang menghormati prinsip-prinsip dasar organisasi, mendorong kohesi sosial, dan memberikan kepastian dalam melaksanakan tugas sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan stabil. Oleh karena itu, kesetiaan, motivasi, dan komitmen anggota organisasi dapat ditingkatkan untuk mencapai sukses organisasi yang optimal. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor di atas, kita dapat membangun budaya organisasi yang efektif dan dinamis.

Untuk menghasilkan perilaku inovatif di organisasi publik, diperlukan budaya organisasi yang kuat dan mendukung. Inovasi didorong oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan inovatif, keterbukaan terhadap perubahan, pemberdayaan karyawan, dan dukungan untuk gagasan baru. Organisasi publik harus dapat beradaptasi dan berkembang ditengah perubahan yang cepat dengan budaya yang mendorong kerja sama, menghargai ide inovatif, dan memberikan lingkungan yang aman untuk mengambil risiko. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mendukung inovasi meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyediakan layanan publik yang lebih baik (Edward & Frinaldi, 2024).

5.5 Implementasi Budaya Organisasi

Dalam organisasi, budaya menekankan betapa pentingnya mengimplementasikan nilai-nilai menjadi kerangka kerja dan pola. Keyakinan pada prinsip-prinsip tertentu dapat memberikan gambaran tentang bagaimana sumber daya manusia bertindak, berpikir, dan berperilaku. Selain dapat berfungsi sebagai alat kontrol untuk menolak prinsip dan keyakinan anggota kelompok yang tidak selaras dengan budaya organisasi, budaya juga dapat membantu memperkuat prinsip dan keyakinan kelompok.

Budaya organisasi biasanya berasal dari tindakan yang telah dilakukan sebelumnya dan mencerminkan visi dan misi pendiri organisasi. Untuk membuat budaya awal, pendiri harus memikirkan apa yang merupakan ciri-ciri atau pencapaian organisasi di masa depan. Semua karyawan organisasi akan mengalami perubahan dalam cara mereka bertindak dan berperilaku sebagai akibat dari budaya ini. Ini akan mengubah norma, kebiasaan, pola pemikiran, metode kerja, dan pandangan umum. Penyesuaian, restrukturisasi, penerimaan, dan penampilan adalah empat langkah umum yang digunakan untuk membangun budaya organisasi (Mukaffan, 2020). Penceritaan cerita, program pertemuan, penggunaan bahasa dan istilah unik, dan atribut fisik sebagai simbol adalah beberapa cara di mana budaya kerja perusahaan dapat diwariskan kepada karyawan.

Sejarah organisasi memberikan penjelasan dan validitas untuk praktik saat ini serta dapat digunakan sebagai teladan atau panduan untuk peningkatan kinerja di masa mendatang. Guna memberikan pemahaman kepada karyawan tentang budaya organisasi. Cerita ini dapat mencakup berbagai hal, seperti apa yang dilakukan pendiri perusahaan sebelumnya untuk meningkatkan dan mengembangkan perusahaan mereka. Namun, upaya mereka mengalami beberapa kekurangan (Sulaksono, 2019). Akibatnya, kesalahan sebelumnya telah diperbaiki dan diperbaiki. Perusahaan terus meningkatkan dan mencegah kesalahan sebelumnya

Implementasi budaya organisasi yang baik adalah bukti bahwa jika ada budaya organisasi yang baik, kinerja karyawan akan lebih baik, karena karyawan dapat bekerja sesuai standar, mencapai target perusahaan, dan bekerja sama dengan baik (Rahmawati & Juwita, 2019).

Beberapa komponen penting dalam pembentukan dan pengungkapan budaya organisasi termasuk komunikasi, prinsip internal, dan proses meningkatkan integrasi sosial. Melalui berbagai upaya sosialisasi, komunikasi sangat penting untuk mengubah budaya organisasi (Altamira & Rusfian, 2019).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan ketika mereka melaksanakan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Kinerja yang baik juga bergantung pada implementasi dan komitmen kerja tinggi karyawan dan budaya organisasi (Budiantara et al., 2022).

Melalui kegiatan rutin yang menunjukkan nilai-nilai dan tujuan utama perusahaan, budaya perusahaan dapat ditanamkan pada karyawan. Pertemuan teratur, rapat kerja tahunan, merayakan ulang tahun organisasi, dan mengadakan pertunjukan atau penghargaan adalah beberapa cara untuk mewujudkan kegiatan ini. Kepentingan untuk mencapai target dan nilai-nilai inti organisasi diperkuat kembali melalui kegiatan ini.

Disiplin kerja karyawan ditentukan oleh budaya organisasi perusahaan yang diterapkan oleh karyawan (Pribadi & Herlena, 2016). Sebuah proses yang dirancang untuk merekrut dan memilih karyawan harus memastikan bahwa kandidat tidak hanya memenuhi persyaratan yang diperlukan, tetapi juga memiliki karakter dan prinsip yang sesuai dengan budaya perusahaan. Selanjutnya, memberikan pelatihan rutin kepada karyawan tentang nilai-nilai dan perilaku organisasi, memberi mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka sesuai dengan nilai-nilai tersebut, dan memberikan evaluasi dan pengakuan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku mereka memengaruhi budaya perusahaan. Jangan lupa untuk menunjukkan rasa terima kasih dan penghargaan atas kontribusi yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan.

5.6 Tantangan dalam Implementasi Budaya Organisasi

Sangat penting bagi para pemimpin dan manajer untuk mengelola dan menjaga budaya organisasi untuk memastikan nilai-nilainya tetap ada. Meskipun penting, membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi adalah tugas yang sulit. Salah satu masalah utama adalah ketakutan terhadap perubahan. Ini sering muncul karena merasa nyaman dengan apa yang ada dan tidak mau mengubah cara kerja yang sudah ada.

Selain itu, perbedaan budaya nasional di antara anggota kelompok multinasional dapat menyebabkan hambatan untuk mencapai kesepakatan budaya yang mendukung inovasi. Semakin kompleksnya struktur organisasi, semakin sulit untuk membangun budaya yang bersatu dan inovatif. Oleh karena itu, upaya sistematis dan terus-menerus harus dilakukan untuk membangun budaya organisasi yang mendorong inovasi, dengan mempertimbangkan masalah yang ada dan mencari cara untuk mengatasinya. Bisnis hanya bisa tetap kompetitif dan beradaptasi dengan perubahan pasar (Nugroho, 2024).

Membentuk, menguatkan, dan meneguhkan prinsip-prinsip, standar, dan kebiasaan yang diinginkan di seluruh organisasi adalah bagian dari proses yang dikenal sebagai pengaturan ragam budaya. Salah satu cara untuk mengelola budaya organisasi adalah dengan mengidentifikasi prinsip dan standar organisasi. Dalam proses ini, sejarah, misi, dan tujuan organisasi diperiksa secara menyeluruh, dan setiap anggota diminta untuk menyampaikan pendapat mereka.

Beri tahu semua orang tentang prinsip dan standar yang harus diikuti dengan jelas dan konsisten. Alat yang dapat digunakan untuk menerapkan metode ini termasuk pernyataan oleh para pemimpin organisasi, materi pelatihan, dan dokumen kebijakan internal perusahaan. Pemimpin harus menjadi teladan yang baik dalam menerapkan nilai-nilai yang diharapkan. Mereka harus menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan

mereka, serta mendukung dan mendorong karyawan mereka untuk menerima dan menerapkan prinsip-prinsip tersebut (Sudaryo et al., 2018).

Periksa dan perbaiki budaya organisasi secara teratur untuk memastikan bahwa standar dan nilai yang diharapkan diperkuat. Perbaiki kesalahan dengan meningkatkan pelatihan atau mengubah kebijakan, memastikan warisan dan ciri khas organisasi disimpan dan dipertahankan, menjaga warisan dan identitas unik suatu organisasi, serta keaslian dan integritasnya. Warisan yang ditinggalkan oleh sejarah organisasi termasuk tradisi, kisah sukses, dan nilai-nilai yang telah membentuk budayanya.

Organisasi harus terus mengevaluasi dan mengevaluasi budayanya untuk memastikan nilai-nilai dan standar yang diinginkan dipertahankan. Budaya organisasi yang ideal harus mampu berubah dan menyesuaikan diri dengan perubahan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Ini memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan bertahan, dan membutuhkan kesetiaan jangka panjang dari manajemen dan staf. Budaya organisasi berubah secara konsisten dan membutuhkan perhatian dan perawatan (Kurniawan & Sumarni, 2018).

Bab 6

Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

6.1 Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen yang sangat menentukan di dalam mencapai tujuan organisasi, karena kepemimpinan bukanlah sekadar sebuah posisi atau jabatan, tetapi lebih merupakan serangkaian keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan seseorang untuk memengaruhi orang lain secara positif. Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memotivasi dan mendorong orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Pada era modern, kepemimpinan menjadi begitu penting karena peran utamanya dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi dan masyarakat pada umumnya. Artinya, kepemimpinan merupakan motor penggerak dari sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Seorang pemimpin diharapkan mampu melakukan

dan menangani berbagai perubahan, baik dalam bidang manajemen maupun untuk perkembangan organisasi yang semakin modern. Dalam mengelola organisasi modern adalah suatu sistem dengan stuktur organisasi yang fleksibel, terencana, terkoordinasi, terkontrol dengan memanfaatkan teknologi yang dapat mengefektikan pencapaian tujuan organisasi.

Untuk itu, pemimpin dalam organisasi modern harus kreatif agar tidak hanya menjadi simbol dan harus memberikan dampak positif dalam menuntun perkembangan organisasi yang modern. Ketika seorang pemimpin dalam memimpin harus memiliki kemampuan, dapat mengarahkan dan memengaruhi semua orang yang terlibat dalam organisasi, bekerja sama dan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, keberhasilan atau kegagalan dari suatu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan mengikuti perkembangan organisasi secara optimal sangat ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin dalam organisasi modern harus mampu melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan organisasi modern agar organisasi tetap eksis dan dapat mencapai tujuannya.

Kepemimpinan pada organisasi modern merupakan kepemimpinan di era serba teknologi, informasi, dan komunikasi sehingga memiliki kemampuan memengaruhi, menggerakkan orang lain sehingga harus dibangun dari keterlibatan dan partisipasi aktif pemimpin dan bawahan. Hubungan antara pemimpin dan bawahan harus terjalin relasi dan komunikasi yang baik untuk memengaruhi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati sejak awal. Artinya, kepemimpinan dalam organisasi modern adalah merupakan seni dan kemampuan dalam memengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu kelompok organisasi untuk secara bersama-sama melaksanakan cita-cita, tugas, dan tujuan dari suatu organisasi.

6.2 Pengertian Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*, yang merupakan bagian dari manajemen yang memiliki arti suatu kekuatan untuk memimpin. Kepemimpinan seseorang memiliki nilai seni dalam menggerakkan, mengarahkan dan memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan secara umum merujuk pada upaya memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi, mendorong untuk berperilaku sesuai dengan tujuan, kegiatan yang mendukung pencapaian tujuan dan menjaga hubungan kerjasama di dalam kelompok.

Konsep kepemimpinan melibatkan serangkaian keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan seseorang untuk memengaruhi dan membimbing orang lain mencapai tujuan bersama (Nursamsi, 2023 dan Purba, et al, 2024). Widiastuti (2017) menyatakan inti dari kepemimpinan adalah memberikan pengarahan (*directing*) atau memengaruhi orang lain (*influence*), pada kegiatan yang dilakukan dan disepakati untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sutrisno (2017) menyatakan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Amstrong (2014) menyatakan kepemimpinan merupakan proses dalam memberi inspirasi kepada semua pegawai atau karyawan agar dapat bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan dapat diartikan proses untuk memengaruhi perilaku orang lain, mengarahkan potensi, memberikan inspirasi, bagi anggota kelompok untuk bekerja sama dalam segala situasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Purba, et al, 2022). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengendalikan organisasi, memengaruhi, menghimpun atau mensinergikan semua potensi yang dimiliki organisasi untuk bekerja sama dan saling mendukung dalam pencapaian tujuan.

Kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu kemampuan dalam memengaruhi orang lain secara positif, mengatasi risiko, dan menerapkan nilai dan visi dari organisasi (Purba, et al, 2024). Subakti, et al (2024) menyatakan bahwa seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya pada organisasi harus mampu mengambil keputusan serta menyesuaikan perjalanan organisasi berdasarkan situasi dan kondisi lingkungan yang selalu berubah, khususnya dalam menghadapi era digital sehingga organisasi dapat mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhan.

Lebih lanjut, Kartono (2017) menyampaikan pernyataan Stogdill bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecakapan dan kelebihan, yaitu:

1. Kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, keaslian dan kemampuan menilai;
2. Prestasi (achievement), yaitu gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga, dan lain-lain;
3. Tanggung jawab, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya keinginan untuk unggul;
4. Partisipasi, yaitu aktif, memiliki stabilitas tinggi, mampu bergaul, suka bekerja sama atau kooperatif, mudah menyesuaikan diri dan punya rasa humor;
5. Status, yaitu kedudukan sosial ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar.

Berdasarkan pernyataan tersebut, seorang pemimpin dalam memahami kepemimpinan secara komprehensif, bahwa seni dalam kepemimpinan akan berkembang seiring dengan berjalannya waktu, mengalami transformasi sesuai dengan perubahan dalam konteks sosial, politik, dan ekonomi (Mattayang 2019). Artinya, kepemimpinan tersebut mencakup kemampuan untuk mengelola sumber daya, membuat keputusan, dan membentuk budaya kerja yang produktif.

Pemimpin yang efektif harus mampu memahami kebutuhan dan aspirasi anggotanya, mengkomunikasikan, dan memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang optimal. Artinya, seorang pemimpin harus kreatif dan inovatif dalam menciptakan sesuatu yang baru dan dibutuhkan sesuai dengan perkembangannya. Pemimpin yang efektif akan mampu membawa perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga mampu membawa organisasi tersebut ke arah keberhasilan (Muliana, et al, 2020).

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam mencapai tujuannya, setiap organisasi memiliki strategi yang selalu berkembang dalam pengelolaannya. Dalam menghadapi tuntutan dan kebutuhan organisasi telah berkembang menjadi organisasi modern agar dapat mengikuti kemajuan akibat perkembangan teknologi dan era digital. Organisasi modern adalah organisasi yang mengadopsi pendekatan, struktur, dan praktek manajemen dan sesuai dengan tuntutan zaman pada saat itu.

Artinya, organisasi modern adalah suatu sistem yang terstruktur, terencana dan terkoordinasi yang memiliki tujuan, visi dan misi yang jelas. Drucker (1996) menyatakan organisasi modern adalah suatu sistem yang efektif dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan teknologi. Robbins (2001) menyatakan organisasi modern adalah suatu sistem terstruktur yang memiliki tujuan, visi dan misi yang jelas, serta menggunakan teknologi dan sumber daya manusia secara efektif.

Dalam mengelola organisasi modern, seorang pemimpin dituntut memiliki kecakapan dan kelebihan dalam memengaruhi orang lain atau kelompok untuk mampu melakukan perubahan berupa kreativitas dan inovasi dalam melakukan aktivitas-aktivitas agar organisasi dapat mengikuti perkembangan demi pencapaian tujuan organisasi.

Artinya, seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya dalam organisasi modern haruslah memiliki kemampuan dalam manajemen, melakukan komunikasi, membangun jaringan atau kerja sama dan menguasai perkembangan teknologi, karena karakteristik dari organisasi modern, yaitu:

1. Memiliki struktur yang fleksibel
2. Menggunakan teknologi digital
3. Berfokus kepada kepuasan pelanggan
4. Menghargai keberagaman dan inklusi
5. Berkelanjutan dan ramah terhadap lingkungan
6. Mengutamakan kualitas dan efisiensi,
7. Membangun komunikasi terbuka dan transparan (Robbins, 2001).

Dengan demikian, kepemimpinan dalam organisasi modern akan membangun dan menjalankan roda organisasinya melalui sistem bottom up (pola bawah ke atas), dimana pemimpin memberikan kesempatan atau peluang yang sama kepada setiap bawahan untuk bekerja dengan mengembangkan kemampuan dirinya sendiri.

Artinya, pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab berdasarkan kemampuan bawahannya. Bila mengalami hambatan atau permasalahan akan diselesaikan bersama melalui diskusi, dialog, dan musyawarah untuk mencari solusi yang terbaik. Artinya, keterlibatan dan partisipasi bersama antara pemimpin dengan bawahan merupakan tim yang saling bekerja sama dan bertanggung jawab secara bersama-sama.

6.3 Fungsi dan Peran Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

Keberhasilan dari seorang pemimpin dapat dinilai ketika pemimpin tersebut dapat melaksanakan fungsinya dengan baik dengan penuh tanggungjawab. Dalam menjalankan fungsinya seorang pemimpin harus dapat mengarahkan dan mengusahakan agar kelompok dapat mencapai tujuan dengan baik, serta melakukan kerjasama yang produktif. Sebagai seorang pemimpin harus memiliki karakter kepemimpinan, juga harus

menguasai fungsi-fungsi manajerial, yang akan membantu pemimpin untuk menjalankan organisasi mencapai tujuan organisasi.

Dalam era organisasi modern, menghadapi era digitalisasi, analisis fungsi kepemimpinan memperlihatkan perubahan paradigma yang signifikan dalam peran seorang pemimpin. Fungsi kepemimpinan tidak lagi terbatas pada tugas administratif semata, melainkan mencakup dimensi yang lebih luas dalam menghadapi dinamika kompleks dalam dunia bisnis dan organisasi (Subakti, et al, 2024). Kepemimpinan modern menuntut pemimpin untuk menjadi agen perubahan, visioner, dan motivator yang mampu mengadaptasi strategi kepemimpinan mereka sesuai dengan tantangan zaman.

Menurut Nashar (2020), kepemimpinan difokuskan pada tindakan yang dilakukan oleh para pemimpin. Ini mencakup suatu proses di mana pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mengartikulasikan tujuan organisasi kepada para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya. Pemimpin melakukan ini dengan cara memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut serta membantu membentuk budaya kerja yang produktif dalam konteks organisasi (Hayati, Armanto, & Kartika, 2023).

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan dan menjalankan organisasinya haruslah melakukan sesuai dengan fungsi dan peranannya dengan baik, benar dan bertanggung jawab, karena keberhasilan dalam menjalankan roda organisasi tergantung pada pimpinannya dalam melaksanakan fungsi dan peranannya dengan baik. Kartono (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan berfungsi untuk memandu. Menuntun, membimbing, membangunkan atau memberi motivasi-motivasi kerja, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah direncanakan.

Suharti, Fajri, & Suharyat (2024) menyatakan fungsi kepemimpinan di era organisasi modern harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan responsif dengan cara memberikan arahan yang jelas, memotivasi dan

menginspirasi anggota kelompok. Artinya, pemimpin yang efektif diharapkan dapat melakukan pembinaan kapasitas staf, pengembangan sumber daya manusia, dan mendorong partisipasi aktif seluruh anggota kelompok dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, seorang pemimpin dalam organisasi modern harus mampu membangun budaya kerja yang mendukung inovasi, menghadapi perubahan dengan fleksibilitas, dan memelihara hubungan yang kuat dengan anggota kelompok dengan stakeholders nya.

Sedangkan, Yukl (1998) menyatakan bahwa secara hakiki ada 4 (empat) fungsi kepemimpinan, yaitu:

1. Sebagai penentu arah yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan
 2. Sebagai wakil dan juru bicara organisasi untuk hubungan dengan pihak luar
 3. Sebagai komunikator yang efektif,
 4. Sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.
1. Dalam organisasi modern, Nawawi (1995) menyatakan fungsi pokok dari kepemimpinan, yaitu:
 2. Fungsi instruktif, yaitu pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan (apa isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif;
 3. Fungsi konsultatif, yaitu pemimpin melakukan komunikasi dua arah untuk menetapkan keputusan dan memberikan bahan pertimbangan serta berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya;
 4. Fungsi partisipasi, yaitu pemimpin melibatkan anggota yang dipimpinya, dengan memberikan peluang yang sama untuk terlibat dalam menentukan keputusan maupun dalam melaksanakannya;

5. Fungsi delegasi, yaitu pemimpin melimpahkan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan;
6. Fungsi pengendalian, yaitu pemimpin mengatur aktivitas anggotanya dengan terarah dan terkoordinasi, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan dengan baik.

Sashkin & Lassey (1983). menyebutkan dua macam fungsi kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi menjalankan tugas,
Yaitu dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang meliputi:
 - a. Kegiatan berinisiatif, yaitu usul pemecahan masalah, menyarankan gagasan baru, dan sebagainya
 - b. Mencari informasi, yaitu mencari klasifikasi terhadap usul-usul atau saran dan mencari tambahan informasi yang diperlukan
 - c. Menyampaikan data atau informasi yang berkaitan dengan pengalaman dalam menghadapi masalah yang sama
 - d. Menyampaikan pendapat atau penilaian atas saran yang diterima
 - e. Memberikan penjelasan dengan contoh untuk mengembangkan pengertian
 - f. Menunjukkan kaitan antara berbagai gagasan dan mengusulkan rangkuman gagasan menjadi satu kesatuan
 - g. (g). Merangkum gagasan-gagasan yang ada kaitannya satu sama lain dan didiskusikan dalam kelompok
 - h. Menguji gagasan-gagasan untuk dapat dilaksanakan dan menilai keputusan yang akan dilaksanakan

- i. Membandingkan keputusan kelompok dengan standar yang telah ditetapkan dan mengukurnya dengan tujuan yang telah ditetapkan
 - j. Menentukan sumber kesulitan, menyiapkan langkah-langkah selanjutnya, dan mengatasi rintangan untuk mencapai kemajuan yang diharapkan.
2. Fungsi pemeliharaan,
- Yaitu mengusahakan kepuasan, baik bagi pemeliharaan dan pengembangan kelompok untuk kelangsungan hidupnya, yang meliputi:
- a. Bersikap ramah, hangat dan tanggap terhadap orang lain, dapat memuji orang lain, serta dapat menerima dan menyetujui sumbangan pikiran orang lain
 - b. Mengusahakan mengusahakan setiap anggota berbicara dalam kelompok sehingga setiap anggota kelompok lain ikut berpartisipasi
 - c. Menentukan standar dalam pemilihan isi, prosedur dan penilaian keputusan serta meniadakan keputusan yang bertentangan dengan pedoman kelompok
 - d. Mengikuti keputusan kelompok, menerima ide, sebagai pengikut/ pendengar sewaktu kelompok sedang berdiskusi dan mengambil keputusan,
 - e. Menyelesaikan perbedaan-perbedaan pendapat dan bertindak sebagai penengah untuk pemecahan masalah.

Lebih lanjut, Covey (2013) dan Greenleaf, (2005) merangkum bahwa fungsi kepemimpinan dalam organisasi modern sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Adapun fungsinya meliputi beberapa fungsi:

1. Fungsi Utama, yaitu:
 - a. Pengambilan Keputusan strategis dan operasional
 - b. Pengarahan, yaitu memberi instruksi dan bimbingan,
 - c. Pengorganisasian, yaitu mengatur struktur dan tugas dalam tim
 - d. Pengawasan, yaitu melakukan pemantauan kinerja dan hasil
 - e. Pengembangan, yaitu melakukan pengembangan kemampuan dan pengetahuan dari tim.
2. Fungsi Strategis, yaitu:
 - a. Melakukan Perencanaan Strategis dengan mengembangkan rencana jangka panjang
 - b. Pengembangan Visi dan Misi, arah dan tujuan dari organisasi
 - c. Mengelola perubahan ketika terjadi perubahan dan mengadaptasi strategi yang cocok
 - d. Mengembangkan Inovasi berupa ide dan solusi baru
 - e. Mengelola Risiko yang mungkin akan terjadi.
3. Fungsi Operasional, yaitu:
 - a. Mengelola Sumber daya secara efektif
 - b. Mengelola Proyek dan memantau kemajuan
 - c. Mengelola Konflik dengan penyelesaiannya dan mempertahankan kerjasama tim
 - d. Pengelolaan Komunikasi secara efektif
 - e. Pengelolaan Kultur dengan pengembangan kultur organisasi yang positif.
4. Fungsi Kepemimpinan, yaitu:
 - a. Menginspirasi dan memotivasi untuk meningkatkan semangat dan keterlibatan tim dalam tugas

- b. Membangun hubungan kepercayaan antara tim dengan pemangku kepentingan
 - c. Mengembangkan kemampuan dari sumber daya manusia atau tim kerja,
 - d. Mengelola perilaku sumber daya manusia dan mengelola etika dalam berorganisasi,
 - e. Siap menghadapi tantangan dan krisis yang dihadapi.
5. Fungsi Lainnya, yaitu:
- a. Mengelola hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan
 - b. Mengembangkan hubungan kemitraan strategis
 - c. Mengelola informasi dan data secara efektif
 - d. Melakukan pengukuran kinerja dan hasil,
 - e. Melakukan pengembangan sistem dan proses yang efektif.

Seorang pemimpin harus dapat menjalankan perannya dengan baik, baik dalam internal organisasi maupun pada eksternal organisasi. Dengan demikian, seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya memiliki peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individu, kelompok dan organisasi (Sutrisno, 2017).

Artinya, seorang pemimpin dalam organisasi modern harus dapat menjadi katalisator untuk perubahan positif, menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai potensi mereka yang penuh dan mendorong kemajuan organisasi ke arah yang lebih baik.

Sutrisno (2019) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) peran pemimpin dalam kepemimpinannya, yaitu:

1. Peran yang bersifat interpersonal, yaitu seorang pemimpin harus dapat berinteraksi dengan bawahannya, stakeholders baik di dalam maupun di luar organisasi;

2. Peran yang bersifat informasional, yaitu seorang pemimpin harus harus dapat menyampaikan informasi yang merupakan aset organisasi dan diperlukan pada masa yang akan datang agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien;
3. Peran dalam pengambilan keputusan, yaitu seorang pemimpin harus harus dapat mengambil keputusan dalam mengkaji situasi yang dihadapi organisasi untuk mencari dan menemukan peluang walaupun terjadi perubahan dalam organisasi, memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif bila organisasi mengalami gangguan, dan mengalokasikan dana serta sumber daya pada posisi tertentu.

Susanto (2014) menyatakan peran dari kepemimpinan dalam organisasi, yaitu sebagai:

1. Captain (kapten), yaitu yang penentu arah dan bekerja untuk mengatasi kompleksitas isu-isu penting, mengenali masalah dan peluang, serta menentukan keputusan;
2. Doctor, yaitu dapat mengintegrasikan informasi yang berasal dari berbagai sumber, membangun perspektif yang komprehensif dan mengoptimalkan organisasi;
3. Eksekutor, yaitu membangun dan menyelaraskan sumber daya yang dimiliki, menyelesaikan permasalahan dengan cepat, mengawasi dan melaksanakan tugas;
4. Ahli Strategi, yaitu memahami permasalahan, membangun arah jangka panjang, dan menguasai visi dan nilai-nilai strategi organisasi;
5. Coach (pelatih) dan Counselor (pembimbing), yaitu dapat menarik, mengembangkan dan mempertahankan bakat-bakat

- terbaik dalam organisasi, membangun, memfasilitasi dan mendorong pengembangan;
6. Group dynamizer (pendinamis kelompok), yaitu menjamin adanya dinamika kelompok untuk membangun komitmen bersama, membangkitkan energi dan membangun kepercayaan;
 7. Change agent (agen perubahan), yaitu mampu mengidentifikasi ide-ide dan peluang bagi perubahan, memperkenalkan dan mendorong perubahan;
 8. Entrepreneur, yaitu memiliki pengetahuan dan keterampilan sebagai wirausahawan yang dapat memanfaatkan peluang, merubah ancaman menjadi peluang dan berani untuk mengambil risiko;
 9. Corporate, yaitu memperhatikan dan memenuhi kepentingan dari para pemangku kepentingan, menyeimbangkan tujuan jangka panjang dengan keuntungan jangka pendek serta mengimplementasikan tata kelola yang baik.

6.4 Tugas-tugas Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi sehingga seorang pemimpin harus bertanggung jawab untuk menggerakkan semua anggota organisasi dengan caranya sendiri dengan memperhatikan pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi, baik organisasi konvensional maupun organisasi modern memiliki tugas, yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu melakukan perencanaan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi.

Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi: pengambilan keputusan dalam menetapkan sasaran, menyusun kebijakan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan, baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horizontal (antar bagian atau unit), memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan (Purba, et al, 2021).

Dalam organisasi modern, kepemimpinan dari seorang pemimpin dilakukan dengan pendampingan dalam menggerakkan pengikutnya berdasarkan tugas dan aspek yang sesuai dengan kondisi yang diharapkan sehingga semua pihak harus berpartisipasi aktif, baik pemimpin maupun yang dipimpin. Prihatin (2014) menyatakan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai penggerak utama organisasi adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*change agent*), negosiator (*spokesperson*), dan sebagai pembina (*coach*).

Sutrisno (2017) menyatakan bahwa tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun beberapa tugas-tugas yang penting yang dilakukan seorang pemimpin, yaitu:

1. Sebagai konselor, yaitu memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik dan pengetahuan konseling agar dapat membantu mengatasi masalah yang dihadapinya dalam pelaksanaan tugas;
2. Sebagai instruktur, yaitu dapat berperan sebagai guru yang bijaksana dan mampu mengajari bawahannya agar semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya;
3. Memimpin rapat, yaitu ketika mengadakan rapat harus dapat melibatkan seluruh potensi yang dimiliki, melaksanakan rencana agar dalam pelaksanaannya tidak mengalami hambatan;
4. Mengambil keputusan, yaitu harus berani dalam mengambil keputusan yang tepat, di saat-saat yang sangat kritis berdasarkan aturan-aturan yang tidak bertentangan dengan organisasi karena

akan berdampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya;

5. Mendelegasikan wewenang, yaitu harus mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya dengan bijaksana sehingga tanggung jawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dengan yang menerima delegasi.

Covey (2013) menyatakan bahwa tugas kepemimpinan dalam organisasi modern meliputi:

1. Mengembangkan visi dan misi organisasi, yaitu arah dan tujuan dari organisasi;
2. Mengelola strategi yang ada dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan strategi tersebut untuk mencapai tujuan;
3. Membangun dan mengembangkan tim dengan cara memotivasi dan mengembangkan kemampuan tim;
4. Mengambil keputusan dengan keputusan yang tepat dan efektif;
5. Mengelola sumber daya dengan memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif.

Dengan demikian, tugas kepemimpinan dalam organisasi modern adalah:

1. Memberdayakan anggota timnya untuk berkembang, mengambil inisiatif, dan memberdayakan potensi
2. Membangun komunikasi dan kolaborasi di antara anggota tim
3. Mendorong kreativitas dan inovasi di tempat kerja
4. Membangun budaya kepercayaan, kolaborasi, dan inovasi
5. Membangun dan menjalankan roda organisasinya melalui sistem bottom up
6. Memberikan bimbingan, tujuan, dan membantu orang lain memahami strategi jangka panjang dan tujuan bisnis

7. Mendelegasikan otoritas dan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan
8. Menerapkan strategi inovatif yang berfokus pada transformasi digital dan penggunaan teknologi.

6.5 Asas dan Sifat Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

Seorang pemimpin memiliki cara dan strategi dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin pada sebuah organisasi dalam melakukan kepemimpinan berdasarkan asas dan sifat yang merupakan pilar pendukung kepemimpinan. Asas kepemimpinan pada hakikatnya merupakan pedoman bagi seorang pemimpin.

Hasibuan (2009) menyatakan bahwa ada 4 (empat) asas-asas kepemimpinan, yaitu:

1. Bersikap tegas
2. Rasional
3. Bertindak konsisten,
4. Bersikap adil dan jujur.

Lebih lanjut, Covey (2013), Greenleaf (2005) dan Burns (1978) menyebutkan bahwa Asas Kepemimpinan dalam organisasi modern, yaitu:

1. Memiliki visi, tujuan dan arah organisasi yang jelas;
2. Integritas yang mengutamakan nilai-nilai etika;
3. Mengembangkan kerjasama dengan tim secara efektif;
4. Inovasi dengan pengembangan kreativitas;

5. Kepemimpinan servant dengan mengutamakan kepentingan tim dan organisasi;
6. Keadilan dengan memperhatikan keadilan dan kesetaraan;
7. Transparansi dengan melakukan komunikasi secara terbuka dan jujur;
8. Akuntabilitas dengan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

Berdasarkan pernyataan tersebut, seorang pemimpin dalam organisasi modern harus selalu proaktif dan mampu beradaptasi dengan dinamika baru, mendorong inovasi, memelihara kerja sama, berkeadilan, bertanggung jawab dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Keterampilan dari seorang pemimpin dalam organisasi modern harus dapat beradaptasi dengan cepat dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif.

Untuk menilai keberhasilan dari seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dalam suatu organisasi dapat diamati dan dilihat dari sifat-sifat kepemimpinannya, karena sifat-sifat kepemimpinan seseorang sangat berperan dan merupakan faktor yang mendukung kepemimpinan. Artinya, seorang pemimpin yang berkarakter akan terlihat dari kepribadian, nilai-nilai yang ditunjukkan dalam berperilaku. Berdasarkan Teori sifat bahwa apa yang membuat seseorang pemimpin berhasil (efektif) adalah sumber dari personality (kepribadian) pemimpin itu sendiri sebagai seorang insan (Kusmintardjo dan Burhanuddin, 1998).

6.6 Karakteristik dan Ciri Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

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

Sunindhia dan Widiyanti (1993) menyatakan ada 4 (empat) karakteristik atau syarat pokok yang mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

1. Pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saran-saran dan nasehat dari orang-orang di sekitarnya;
2. Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya;
3. Pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya;
4. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan.

Purba, et al (2024) menyatakan kepemimpinan pada organisasi modern di era digital mempunyai karakteristik, sebagai berikut:

1. Memiliki kemampuan dalam menetapkan arah dan tujuan berdasarkan visi dan misi guna mewujudkan tujuan organisasi dan dapat menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut;
2. Mempunyai kemampuan memengaruhi orang dalam kelompok organisasi dengan melibatkan kemampuan dan integritas diri seperti kejujuran, dapat dipercaya, konsisten, mampu berkomunikasi dan apresiatif terhadap orang lain;

3. Memiliki kemampuan menyusun dan membuat strategi yang didukung oleh kapasitas, membuat dan menyusun skala prioritas, dan mampu membaca atau memprediksi perkembangan masa depan;
4. Mempunyai kemampuan menjadi mediator dan motivator, yaitu berjiwa objektif, jujur, dan adil.

Sedangkan Covey (2013) menyatakan seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya dalam organisasi modern, yaitu:

1. Memiliki kemampuan dalam beradaptasi (adaptabilitas) terhadap perubahan yang terjadi yang begitu cepat;
2. Berkolaborasi dengan melakukan kerja sama dengan tim dan pemangku kepentingan;
3. Melakukan Inovasi berdasarkan kemampuan serta mengembangkan ide-ide dan solusi baru;
4. Bersifat transparan dengan berkomunikasi secara terbuka dan jujur;
5. Pemimpin yang melayani dan berusaha untuk membangun tim yang dapat bekerja sama.

Pemimpin dalam organisasi modern dalam kepemimpinannya menunjukkan gaya yang selalu melibatkan pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Artinya, pemimpin tidak hanya bekerja sendiri, tetapi melibatkan orang-orang yang dipimpinya dalam proses pengambilan keputusan.

Adapun beberapa ciri-ciri kepemimpinan dalam organisasi modern adalah berorientasi pada tujuan sesuai dengan visi dan misi, memberdayakan tim, berupaya menciptakan lingkungan kerja yang positif, membangun hubungan dengan anggota timnya, mengajarkan pengikutnya cara berpikir mandiri, membangun budaya kerja terbuka, dan membangun budaya kesalahan yang membangun.

Bab 7

Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi

7.1 Pengertian Pengambilan Keputusan

Di dunia yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian ini, pengambilan keputusan yang tepat menjadi salah satu faktor penentu kesuksesan sebuah organisasi. Setiap langkah yang diambil, mulai dari keputusan strategis hingga pilihan operasional sehari-hari, dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap arah dan masa depan organisasi tersebut (Robbins & Coulter, 2018). Keputusan yang baik bukan hanya berdasarkan intuisi atau pengalaman semata, melainkan melibatkan proses analisis yang mendalam, pemahaman terhadap data yang akurat, serta keterlibatan berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi (Kahneman, 2011).

Dalam konteks ini, kemampuan untuk membuat keputusan yang efektif dan efisien bukan hanya menjadi tanggung jawab para pemimpin, tetapi

juga seluruh anggota organisasi yang memiliki peran dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, Schein (2016) mengemukakan penting untuk memahami bagaimana pengambilan keputusan dalam organisasi dapat memengaruhi budaya kerja, kinerja tim, hingga daya saing di pasar yang semakin kompetitif.

Pengambilan keputusan merupakan proses yang sangat penting dalam kehidupan organisasi. Setiap keputusan yang diambil dapat memengaruhi arah dan keberhasilan organisasi tersebut.

Banyak pakar yang memberikan definisi dan penjelasan tentang pengambilan keputusan, baik dari segi proses, tujuan, maupun konteksnya.

1. Herbert Simon, seorang ahli dalam teori organisasi dan perilaku manajerial, menggambarkan pengambilan keputusan sebagai proses yang melibatkan pemilihan antara berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah yang ada. Simon (1947) menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan inti dari aktivitas manajerial. Ia berpendapat bahwa sering kali pengambil keputusan tidak memiliki informasi yang lengkap, sehingga mereka memilih solusi yang dianggap “cukup” ketimbang yang optimal. Konsep ini dikenal sebagai *bounded rationality* (rasionalitas terbatas), yang menunjukkan bahwa keputusan dibuat dengan keterbatasan informasi, waktu, dan kemampuan analisis.
2. March dan Olsen (1972) menawarkan pandangan berbeda mengenai pengambilan keputusan, dengan fokus pada ketidakpastian dan ketidakteraturan dalam organisasi. Pengambilan keputusan sebagai proses yang sering kali tidak rasional dan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dan internal yang tak terduga. Dalam model yang dikemukakan bahwa keputusan terjadi karena kebetulan dari interaksi masalah, solusi, dan individu yang terlibat. Model ini juga menunjukkan bahwa

pengambilan keputusan tidak selalu berdasarkan proses terstruktur atau logis, tetapi lebih pada pencocokan antara masalah dan solusi yang tersedia pada saat tertentu.

3. David A. Kolb, seorang ahli dalam pembelajaran dan pengembangan organisasi, menjelaskan pengambilan keputusan sebagai proses reflektif yang melibatkan serangkaian langkah dari identifikasi masalah, pengumpulan informasi, pencarian alternatif, hingga pemilihan alternatif terbaik. Kolb (1984) menekankan pentingnya pengalaman dan pembelajaran dalam proses pengambilan keputusan. Ia berpendapat bahwa keputusan yang baik tidak hanya bergantung pada informasi yang ada, tetapi juga pada kemampuan untuk menganalisis pengalaman masa lalu dan bagaimana hal itu bisa digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.
4. John Dewey, seorang filsuf dan psikolog, menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses berpikir reflektif yang mencakup pemahaman mendalam tentang masalah, analisis kritis terhadap berbagai alternatif, dan pemilihan solusi terbaik berdasarkan pertimbangan rasional. Dewey (1910) menegaskan bahwa pengambilan keputusan bukan hanya tentang memilih antara alternatif yang ada, tetapi juga tentang mencari pemahaman yang lebih baik terhadap masalah tersebut. Ia menekankan pentingnya proses berpikir yang sistematis untuk membuat keputusan yang bijaksana.
5. Gary Klein, seorang pakar dalam psikologi pengambilan keputusan dan pengambilan keputusan di bawah tekanan, mengembangkan teori Recognition-Primed Decision (RPD). Menurut Klein (1998), pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian dan keterbatasan sering kali didasarkan pada pengenalan pola yang

diperoleh dari pengalaman sebelumnya. Dalam model ini, pengambil keputusan lebih cenderung memilih solusi yang paling cepat dan efektif berdasarkan pola yang sudah dikenalnya, daripada melakukan evaluasi mendalam terhadap setiap alternatif.

6. Starbuck dan Farjoun (2008) melihat pengambilan keputusan sebagai hasil dari interaksi yang kompleks antara individu, organisasi, dan konteks sosial. Pengambilan keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh pemikiran rasional, tetapi juga oleh norma-norma sosial, kekuatan politik, dan budaya organisasi. Dalam konteks organisasi, pengambilan keputusan melibatkan pertimbangan berbagai kepentingan yang sering kali bertentangan, serta interaksi antara individu dengan latar belakang dan pandangan yang berbeda.
7. Peter Drucker yang dikenal sebagai bapak manajemen modern, mendefinisikan pengambilan keputusan dalam organisasi sebagai proses memilih tindakan yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Drucker (1967), pengambilan keputusan yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang masalah yang ada, kemampuan untuk memilih alternatif yang tepat, serta keterampilan dalam pelaksanaan keputusan. Ia juga menekankan bahwa pengambilan keputusan harus berfokus pada hasil yang ingin dicapai, bukan hanya pada proses yang dilalui.

7.2 Jenis-Jenis Keputusan dalam Organisasi

Pengambilan keputusan dalam organisasi bisa dilakukan dalam berbagai konteks dan tingkatannya. Berdasarkan kompleksitas, dampaknya, serta tingkat keputusan yang diambil, keputusan dalam organisasi dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis. Para pakar manajemen dan teori organisasi memberikan berbagai perspektif mengenai jenis-jenis keputusan yang diambil dalam organisasi.

Berikut adalah beberapa jenis keputusan dalam organisasi menurut para pakar:

1. Keputusan Strategis

Keputusan strategis adalah keputusan yang diambil oleh manajemen tertinggi yang akan berdampak jangka panjang terhadap arah dan tujuan organisasi. Keputusan ini berkaitan dengan pemilihan strategi utama yang akan diambil oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan yang berkelanjutan (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Menurut Porter (1985), keputusan strategis mencakup analisis pasar, diferensiasi produk, pemilihan lokasi, serta investasi besar dalam teknologi dan riset. Keputusan ini berfokus pada pemilihan tujuan jangka panjang, sumber daya yang dibutuhkan, serta alokasi dana untuk kegiatan yang dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang. Keputusan strategis sering kali melibatkan risiko tinggi dan ketidakpastian yang besar.

2. Keputusan Taktis

Keputusan taktis lebih bersifat menengah dan diambil oleh manajer tingkat menengah yang bertugas untuk menerjemahkan strategi dari manajemen puncak ke dalam tindakan yang lebih

konkret dan operasional (Robbins & Coulter, 2018). Menurut Drucker (1967), keputusan taktis berkaitan dengan perencanaan yang lebih rinci dan implementasi strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan strategis. Keputusan ini lebih terfokus pada efektivitas dan efisiensi dalam jangka menengah.

3. Keputusan Operasional

Bazerman dan Moore (2008) menjelaskan bahwa keputusan operasional adalah keputusan yang bersifat sehari-hari dan diambil oleh manajer tingkat rendah atau supervisor. Keputusan ini terkait dengan aktivitas rutin dan operasional yang diperlukan untuk menjaga kelancaran kegiatan organisasi dalam jangka pendek. Simon (1947) juga mengidentifikasi bahwa keputusan operasional bersifat terstruktur dan dapat didasarkan pada prosedur atau aturan yang telah ditetapkan.

4. Keputusan Individual dan Keputusan Kelompok

Keputusan dalam organisasi juga bisa dibedakan berdasarkan siapa yang mengambil keputusan: individu atau kelompok.

a. Keputusan Individual: Keputusan yang diambil oleh satu orang atau individu, sering kali oleh pemimpin atau manajer. Vroom dan Yetton (1973) mengemukakan bahwa dalam beberapa situasi, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh individu lebih efisien dan tepat.

b. Keputusan Kelompok: Keputusan yang diambil bersama oleh kelompok atau tim. Pengambilan keputusan kelompok dapat mengarah pada konsensus yang cepat, tetapi sering kali berisiko menghasilkan keputusan yang kurang optimal karena kurangnya evaluasi kritis (Janis, 1972).

5. Keputusan Rasional dan Keputusan Intuitif

- a. Keputusan Rasional: Menurut Bazerman and Moore (2008), Pengambilan keputusan rasional adalah proses yang sistematis dan berbasis data, di mana pengambil keputusan melakukan analisis mendalam dan mengevaluasi alternatif yang ada. Herbert Simon dan John Dewey menekankan pentingnya pemikiran rasional dan analitis dalam pengambilan keputusan yang berkualitas
- b. Keputusan Intuitif: Menurut Kruglanski and Gigerenzer (2011), Keputusan intuitif merupakan keputusan yang diambil berdasarkan insting atau perasaan, terutama dalam kondisi yang membutuhkan keputusan cepat atau ketika data tidak lengkap. Klein (1998) dalam teorinya tentang Recognition-Primed Decision menyatakan bahwa pengambil keputusan sering kali menggunakan pengalaman dan intuisi untuk membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang terbatas dan penuh tekanan.

7.3 Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah suatu rangkaian langkah yang dilakukan untuk memilih alternatif terbaik dalam menghadapi suatu masalah atau mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, pengambilan keputusan adalah kegiatan yang sangat penting, karena keputusan yang diambil dapat memengaruhi operasional, strategi, dan kinerja keseluruhan organisasi. Setiap keputusan yang diambil melalui proses yang sistematis untuk memastikan hasil yang optimal (Robbins & Judge, 2017).

Berikut adalah penjelasan mengenai proses pengambilan keputusan yang sering dijumpai dalam literatur manajerial, berdasarkan beberapa teori dan pandangan dari para pakar.

1. Identifikasi Masalah atau Kesempatan

Langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan adalah mengidentifikasi masalah atau kesempatan yang ada. Masalah ini bisa berupa tantangan yang harus diatasi atau kesempatan yang bisa dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Simon (1947) dalam teorinya tentang perilaku administratif, tahap pertama adalah pengenalan adanya suatu masalah yang memerlukan perhatian dan penyelesaian. Tanpa identifikasi yang jelas tentang masalah, proses pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan dengan efektif.

2. Pengumpulan Data dan Informasi

Setelah masalah diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mengumpulkan data dan informasi yang relevan. Keputusan yang baik sangat bergantung pada kualitas informasi yang tersedia. Semakin lengkap dan akurat data yang terkumpul, semakin tepat keputusan yang akan diambil. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan informasi yang memadai untuk memilih alternatif yang paling tepat. Pengumpulan informasi bisa meliputi analisis pasar, laporan kinerja keuangan, umpan balik dari pelanggan, serta data eksternal yang relevan.

3. Penentuan Alternatif

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah mengembangkan alternatif solusi atau cara untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Proses ini melibatkan brainstorming atau pemikiran kreatif untuk menghasilkan beberapa pilihan yang mungkin. Dalam tahap ini penting bagi pengambil keputusan

untuk berpikir terbuka dan tidak terburu-buru dalam memilih solusi, sehingga banyak alternatif yang mungkin dipertimbangkan.

4. Evaluasi Alternatif

Setelah beberapa alternatif dikembangkan, tahap berikutnya adalah evaluasi alternatif tersebut. Di tahap ini, setiap alternatif dievaluasi berdasarkan kriteria yang relevan, seperti biaya, waktu yang diperlukan, kemungkinan keberhasilan, serta dampaknya terhadap organisasi. Pengambilan keputusan rasional mengharuskan pengambil keputusan untuk membandingkan alternatif dengan objektif dan mempertimbangkan faktor risiko yang mungkin timbul.

5. Pemilihan Alternatif

Setelah alternatif dievaluasi, langkah selanjutnya adalah memilih alternatif terbaik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya. Proses pemilihan ini sering melibatkan analisis yang lebih mendalam, dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keputusan. Menurut Klein (1998) dalam teori Recognition-Primed Decision, pada tahap ini pengambil keputusan mungkin juga menggunakan pengalaman dan intuisi, terutama jika keputusan harus diambil dengan cepat dan dalam kondisi ketidakpastian.

6. Implementasi Keputusan

Setelah alternatif dipilih, langkah selanjutnya adalah implementasi keputusan. Ini melibatkan perencanaan tindakan dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut. Proses ini harus melibatkan koordinasi antar departemen dan memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang jelas tentang langkah-langkah yang perlu dilakukan. Drucker (1967)

menekankan pentingnya pelaksanaan keputusan yang baik sebagai kunci untuk keberhasilan jangka panjang.

7. Evaluasi dan Umpan Balik

Setelah keputusan diimplementasikan, tahap terakhir dalam proses pengambilan keputusan adalah evaluasi hasil dan umpan balik. Pada tahap ini, pengambil keputusan memantau dampak keputusan yang telah diterapkan untuk memastikan apakah tujuan yang ingin dicapai telah tercapai. Jika hasilnya tidak sesuai dengan harapan, evaluasi bisa mengarah pada perubahan atau penyesuaian strategi. Evaluasi dan penyesuaian merupakan bagian penting dari proses pengambilan keputusan yang berkelanjutan, karena kondisi organisasi dan lingkungan eksternal bisa berubah.

7.4 Model Pengambilan Keputusan

Model pengambilan keputusan adalah kerangka atau pendekatan yang digunakan untuk membantu individu atau kelompok dalam membuat keputusan yang efektif. Model ini memberikan panduan tentang bagaimana informasi dikumpulkan, alternatif dipertimbangkan, dan hasil dari berbagai pilihan dianalisis sebelum keputusan akhir diambil.

Pengambilan keputusan dalam organisasi adalah suatu proses yang kompleks dan sering kali melibatkan banyak faktor, seperti informasi yang terbatas, waktu yang terbatas, dan risiko yang harus diperhitungkan. Oleh karena itu, memahami berbagai model pengambilan keputusan dapat membantu dalam memilih pendekatan yang paling sesuai untuk situasi yang ada.

Berikut adalah beberapa model pengambilan keputusan yang terkenal dalam literatur manajemen dan teori organisasi:

1. Model Rasional

Model rasional adalah model pengambilan keputusan yang paling klasik dan sering dianggap sebagai pendekatan ideal dalam pengambilan keputusan. Dalam model ini, pengambil keputusan dianggap sebagai entitas rasional yang memiliki informasi lengkap dan membuat pilihan terbaik berdasarkan logika dan analisis yang mendalam.

Langkah-langkah dalam Model Rasional:

- a. Identifikasi masalah atau peluang: Pengambil keputusan harus memahami masalah atau peluang yang ada dengan jelas.
- b. Pengumpulan data dan informasi: Semua informasi yang relevan harus dikumpulkan untuk mengevaluasi berbagai alternatif yang tersedia.
- c. Pembuatan alternatif: Beberapa alternatif solusi dibuat untuk menyelesaikan masalah yang ada.
- d. Evaluasi alternatif: Setiap alternatif dievaluasi berdasarkan kriteria yang jelas, seperti biaya, manfaat, dan risiko.
- e. Pemilihan alternatif terbaik: Berdasarkan evaluasi, alternatif terbaik dipilih.
- f. Implementasi: Keputusan yang dipilih diterapkan dan dipantau untuk hasilnya.

2. Model Rasionalitas Terbatas

Model ini dikembangkan oleh Simon (1947) dan menekankan bahwa pengambil keputusan tidak selalu dapat membuat keputusan yang sepenuhnya rasional karena keterbatasan informasi, waktu, dan kemampuan kognitif. Dalam model ini, keputusan yang diambil lebih sering bersifat *satisficing* (memilih

alternatif yang cukup baik) daripada optimizing (memilih alternatif yang terbaik).

Langkah-langkah dalam Model Rasionalitas Terbatas:

- a. Pengenalan masalah: Pengambil keputusan mengenali adanya masalah atau kebutuhan untuk mengambil keputusan.
- b. Pencarian alternatif yang memadai: Alih-alih mencari semua alternatif yang mungkin, pengambil keputusan mencari alternatif yang cukup baik (memadai).
- c. Evaluasi alternatif: Alternatif yang ditemukan dievaluasi berdasarkan kriteria yang dapat diterima dan layak.
- d. Pemilihan alternatif yang memadai: Pilihan terbaik dari alternatif yang ada dipilih meskipun mungkin tidak yang optimal.

3. Model Intuisi

Model ini menekankan bahwa dalam beberapa situasi, pengambilan keputusan tidak selalu didasarkan pada analisis rasional atau data yang lengkap. Sebaliknya, keputusan dibuat berdasarkan pengalaman, naluri, atau intuisi yang diperoleh melalui pengalaman sebelumnya (Kahneman & Klein, 2009).

Klein (1998), dalam teori Recognition-Primed Decision (RPD) menjelaskan bagaimana pengambil keputusan yang berpengalaman dapat membuat keputusan cepat dan tepat meskipun dalam situasi yang penuh ketidakpastian, dengan mengenali pola-pola yang muncul dari pengalaman masa lalu.

Langkah-langkah dalam Model Intuisi:

- a. Identifikasi masalah atau situasi: Pengambil keputusan mengenali situasi yang membutuhkan keputusan.

- b. Pengenalan pola: Berdasarkan pengalaman, pengambil keputusan mengenali pola-pola atau skenario serupa yang pernah dialami sebelumnya.
- c. Pemilihan solusi intuitif: Berdasarkan pola yang dikenali, pengambil keputusan membuat pilihan dengan cepat dan yakin.

Bab 9

Komunikasi Efektif dalam Organisasi Modern

8.1 Konsep Komunikasi Efektif dalam Konteks Manajerial

Blazenaite (2012) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai suatu serangkaian sistem proses yang mencakup pengambilan keputusan dan manajemen konflik di suatu organisasi. Untuk melakukan pengambilan keputusan, komunikasi yang dilaksanakan haruslah mampu mencapai target yang sudah direncanakan, misalnya apa tujuan organisasi yang akan dicapai, bagaimana kondisi terkini organisasi tersebut, sumberdaya yang dimiliki, dan lain sebagainya. Dalam konteks organisasi, alur komunikasi berhubungan erat dengan hierarki struktur di dalamnya, di mana pimpinan dan pihak manajemen berperan penting di sini.

Era disrupsi menuntut organisasi untuk dapat beradaptasi di mana untuk dapat mencapainya, kita harus melewati proses perubahan yang panjang.

Kenyataannya, perubahan bukan suatu hal yang dapat diterima begitu saja. Akan ada banyak faktor penghambat seperti resistensi dan rasa ketidakpastian dari anggota organisasi. Menjadi suatu kewajiban bagi pihak manajemen atau pimpinan untuk dapat mengelola kondisi tersebut agar tetap fokus menjaga tujuan organisasi. Untuk itu, pimpinan dalam organisasi harus mampu menyampaikan informasi secara jelas dan terarah, mendengarkan, serta merespons pesan yang disampaikan anggotanya dengan baik.

Pimpinan dalam organisasi memainkan peran kunci dalam mengoptimalkan kinerja antar anggotanya dan mempertahankan keberlangsungan organisasi. Pimpinan atau pihak manajemen dalam organisasi modern berperan dalam pendelegasian tanggung jawab yang penting bagi pencapaian tujuan, tanpa mengabaikan faktor-faktor budaya, lingkungan organisasi, dan juga hubungan dengan anggotanya (Safitri & Mujahid, 2024).

Alur komunikasi yang bersifat top-down pada dasarnya diperlukan dalam mendorong kontribusi anggota terhadap perubahan yang akan datang, mendistribusikan informasi, dan mengomunikasikan perlunya perubahan dan tujuan modifikasi dalam organisasi (Husain, 2013). Karenanya, untuk dapat meningkatkan kinerja, kolaborasi, dan mencapai kinerja anggota yang optimal, pimpinan dalam organisasi perlu menerapkan komunikasi secara efektif.

Melalui komunikasi efektif, pimpinan organisasi juga dapat membangun komitmen tim dalam upaya pencapaian tujuan yang telah direncanakan tersebut (Battilana & Dorado, 2010). Zahara (2018) menambahkan, komunikasi efektif yang dilakukan oleh pimpinan memiliki beberapa fungsi seperti fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi persuasif, dan fungsi intergeratif. Pada fungsi informatif, komunikasi dilakukan sebagai upaya penyediaan informasi yang memadai bagi seluruh anggota organisasi yang melibatkan seluruh pihak, sementara pada fungsi regulatif, komunikasi menjadi elemen penting dalam upaya pengendalian dan penerapan berbagai aturan dalam organisasi.

Proses penyediaan informasi dan penerapan aturan ini tidak hanya tentang bagaimana pimpinan menyampaikan pesan ke anggotanya saja, tetapi juga soal bagaimana penerimaan atau persepsi dari anggota dalam organisasi setelah menerima pesan tersebut. Apakah anggota organisasi memiliki pandangan dan pemahaman yang sama terhadap pesan yang diterima dari pimpinan dan menghasilkan perilaku yang sesuai harapan, atau justru sebaliknya. Kesamaan pemahaman dan pemaknaan terhadap pesan yang dipertukarkan menjadi esensi dari komunikasi efektif (Kuswarno, 2001; Susanto, 2010).

Artinya, apabila pada proses komunikasi tidak terbentuk kesamaan makna antara pihak-pihak yang terlibat, maka proses tersebut belum dapat dikatakan efektif, sebab perbedaan persepsi dan pemahaman dapat menjadi salah satu hambatan dalam mencapai tujuan kolektif. Dampak lebih panjangnya lagi, akan timbul kesalahpahaman yang bisa mengakibatkan kerugian secara materi, citra, dan keharmonisan antar anggota organisasi tersebut. Sehingga hal ini penting menjadi perhatian pimpinan untuk bisa menjadi jembatan dalam mengolah informasi pimpinan dan anggotanya sehingga penerimaan dan persepsi antar dua belah pihak bisa tetap efektif dan menciptakan tujuan kolektif yang selaras.

Apabila kemampuan komunikasi yang dimiliki pimpinan sudah mampu membangun pemahaman yang sama, maka akan mudah bagi pimpinan atau bagian manajemen untuk membangun kesadaran, kemauan, dan kepedulian anggota terhadap aturan-aturan dan tujuan yang telah ditetapkan tadi, sehingga segala aktivitas anggota organisasi berjalan sesuai alur dan selaras antara satu dengan lainnya. Inilah fungsi persuasif dan integratif dari komunikasi efektif.

Dari fungsi-fungsi dasar tadi, komunikasi efektif dapat mendukung tercapainya fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, implementasi, pemberian arahan, pengawasan dalam suatu organisasi yang berguna dalam peningkatan efektivitas dan visibilitas organisasi (Gochhayat et al., 2017; Jacob & Andronache, 2015; Syam, 2017).

8.1.1 Kompetensi Komunikasi Efektif

Salah satu kutipan legendaris tentang komunikasi dari Paul Watzlawick, seorang teoris komunikasi, adalah “we cannot not communicate“. Secara harfiah, kutipan tersebut bermakna bahwa kita tidak akan pernah bisa tidak berkomunikasi dengan makhluk hidup lain. Bahkan diam pun dapat dimaknai sebagai bentuk komunikasi. Masalahnya, tidak semua proses komunikasi dapat terjadi secara efektif. Akan selalu ada elemen noise dalam proses penyampaian dan pemaknaan pesan yang memungkinkan terjadinya misinterpretasi, entah dalam bentuk gangguan fisik, emosional, budaya, maupun kompetensi komunikasi dari masing-masing individu.

Kemampuan berkomunikasi bukanlah merupakan anugerah yang dimiliki setiap orang sejak lahir, melainkan sesuatu yang perlu dilatih setiap waktu hingga tercapai keterampilan dalam mengimplementasikannya di kehidupan sehari-hari. Karenanya, untuk dapat mencapai efektivitas dalam komunikasi, pelaku komunikasi harus mengetahui dan memahami apa saja elemen-elemen yang penting dipenuhi dalam proses komunikasi, dan kemampuan apa saja yang harus dimiliki sebagai komunikator agar pesan atau informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik. Solomon & Theiss (2013) menjelaskan ada enam hal yang dapat dijadikan standar dalam melihat kompetensi komunikasi seseorang, yakni kesetiaan, kesesuaian, kepuasan, efektivitas, efisiensi, dan etika.

Poin kesetiaan (*fidelity*) dalam konteks ini bukan membahas tentang perasaan, melainkan kaitannya dengan kejelasan pesan atau informasi yang disampaikan, sejauh mana makna dapat disimpulkan dengan benar melalui simbol-simbol yang dipertukarkan. Kompetensi ini dapat dicapai apabila penerima pesan dapat mendengar, memahami, dan menafsirkan makna secara akurat sesuai dengan apa yang disampaikan. Tentunya, ini adalah kompetensi dasar yang harus dimiliki bagi seorang pimpinan dalam organisasi dalam menyampaikan informasi kepada anggotanya.

Poin yang kedua adalah kesesuaian (*appropriateness*), di mana poin ini mengacu pada kemampuan individu dalam membuat dan menyampaikan pesan sesuai dengan konteks situasi yang sedang berlangsung. Dalam

berkomunikasi, kita perlu mempertimbangkan banyak aspek, termasuk salah satunya aturan-aturan sosial yang mengikat.

Selanjutnya baik sebagai pimpinan maupun sebagai anggota dalam organisasi, penting bagi kita untuk memperhatikan poin kepuasan (*satisfaction*). Komunikator yang kompeten adalah komunikator yang dapat membangun suasana menyenangkan melalui isi pesan berkualitas yang membahas praktik organisasi dan pesan relasional yang menjaga hubungan pribadi antara orang-orang dalam organisasi (Solomon & Theiss, 2013). Dalam konteks organisasi, ketika seseorang mampu membangun proses komunikasi yang menyenangkan, maka tingkat kepuasan anggota juga akan meningkat sehingga berpotensi untuk menarik partisipasi dan keterlibatan mereka dalam organisasi.

Banyak yang berpikir bahwa diperlukan usaha yang besar dan waktu yang tidak sebentar untuk menciptakan proses komunikasi yang memuaskan dalam suatu organisasi. Namun, seorang individu yang cakap dalam berkomunikasi akan tahu bagaimana caranya mencapai tujuan-tujuan tersebut tanpa usaha yang terlampau besar. Poin efisiensi ini berkaitan dengan prinsip kerja cerdas, bukan kerja keras, yang tentu juga harus mempertimbangkan nilai-nilai moral dan etika yang ada di masyarakat.

Dari poin-poin tadi, kecakapan komunikasi bukan hanya tentang memahami bagaimana merancang sebuah pesan dan menyampaikannya secara jelas dan tepat sasaran, tetapi harus mampu juga untuk membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai moral yang berlaku, sehingga memiliki batas aturan kepantasan yang membatasi. Ada pun prinsip yang bisa diimplementasikan dalam standar-standar tadi untuk mencapai komunikasi yang efektif, yakni prinsip REACH atau yang didefinisikan sebagai Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble.

Somad & Priansa (dalam Ramadhini & Manafe, 2022) menjabarkan kelima poin tersebut sebagai berikut:

1. **Respect:** merupakan prinsip di mana proses komunikasi harus dibangun dengan rasa menghargai sesama. Dengan adanya saling

menghargai antara satu individu dengan lainnya, maka akan terjalin kerjasama yang baik dan pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas suatu organisasi.

2. **Empathy:** Kemampuan individu untuk mendengarkan dan memahami orang lain. Kemampuan ini nyatanya dapat membangun kepercayaan dan keterbukaan antar anggota dalam organisasi.
3. **Audible:** Pesan yang disampaikan pada saat berkomunikasi harus dapat diterima dan diinterpretasikan dengan benar oleh penerima dengan atau tanpa dimediasi alat-alat elektronik.
4. **Clarity:** Pesan yang disampaikan harus jelas, tidak memiliki banyak makna sehingga mengurangi kesalahan interpretasi yang berpotensi menimbulkan konflik.
5. **Humble:** Perilaku yang ditunjukkan untuk lebih menghargai sesama.

Kelima prinsip ini menjadi kunci bagaimana seseorang bisa mencapai kompetensi komunikasi tadi. Dengan menerapkan prinsip REACH, seorang komunikator dapat membangun proses komunikasi yang menyenangkan dan mencapai kepuasan antara pelakunya, di mana hal ini merupakan salah satu standar kompetensi komunikasi yang harus dipenuhi.

Prinsip REACH juga mendukung pimpinan perusahaan dalam memberikan umpan balik (feedback) konstruktif yang penting bagi kemajuan organisasi. Sebab, memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif berarti menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya mampu menyampaikan informasi kepada anggotanya, tetapi juga mampu mendengarkan dengan baik hingga menghasilkan respons yang baik pula.

8.1.2 Model Transformatif Sebagai Bentuk Komunikasi Efektif

Lalu, bagaimana cara kita membangun komunikasi yang efektif? Formula terbaik adalah formula yang cocok dengan situasi, struktur, dan kebutuhan organisasi, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi. Namun jika dikaitkan dengan era ketidakpastian saat ini, model komunikasi yang diterapkan dalam penyelenggaraan organisasi modern harus menekankan prinsip adaptabilitas yang siap dengan perubahan. Kita tidak lagi bisa bergantung pada hal yang stagnan dan bersifat kaku, termasuk dalam konteks struktur organisasi dan hierarki yang ada di dalamnya.

Orientasi kita harus berubah menjadi lebih inklusif dan humanis bagi anggota. Sebab, anggota-anggota dalam organisasi merupakan modal sosial yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kualitas sumberdaya organisasi, tingkat motivasi, kolaborasi, dan keterlibatan anggota sangat mendukung ketercapaian tujuan. Sebaik-baiknya pimpinan dalam memimpin organisasi, kalau tidak mampu menggerakkan anggotanya, maka impian-impian dan tujuan-tujuan akan organisasinya di masa depan akan sia-sia.

Karena itu, komunikasi yang efektif juga bicara tentang bagaimana prosesnya dapat memberi dorongan akan keterlibatan anggota, dan terbangunnya koneksi dan kohesi yang kuat antara pimpinan dengan anggota organisasi serta kesatuan (Pletonen, 2016; Helmi et al., 2023). Osborne & Hammoud (2017) menambahkan, hubungan yang kuat antara anggota dengan pimpinan organisasi mendorong terbentuknya lingkungan tim yang sehat di mana hal ini dapat memicu peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas anggota, menumbuhkan kreativitas dan inovasi, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Karenanya, menjadikan alur komunikasi top-down sebagai satu-satunya alur komunikasi paling tepat justru akan menjadi bumerang bagi perkembangan organisasi. Alur komunikasi yang kaku dengan proses pembuatan keputusan yang lama justru berpotensi menyebabkan organisasi

kurang dinamis dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul, sehingga dapat menghambat inovasi organisasi (Nasukah et al., 2020; Ridlowi & Himam, 2016).

Contoh kasus yang dipaparkan oleh Ridlowi & Himam (2016) dalam penelitian yang dilakukan pada organisasi pemerintah, ditemukan ada beberapa poin yang menjadi faktor penghambat inovasi organisasi, di antaranya adalah:

1. Ketergantungan kepada high performers atau top leader sebagai sumber inovasi utama
2. Struktur, budaya, bahkan proses birokrasi yang cenderung berbelit-belit dan membutuhkan waktu lama dalam pencapaiannya.
3. Insentif yang kurang bagi anggota dalam organisasi
4. Kompetensi sumber daya manusia yang kurang
5. Tugas dan fungsi peran yang tidak selaras.

Poin-poin tersebut memvalidasi gagasan bahwa organisasi modern harus bersifat lebih adaptif dalam menghadapi perubahan di era disrupsi ini. Orientasi organisasi modern tidak lagi bisa hanya fokus pada pencapaian tanpa memperhitungkan posisi anggota-anggota di dalamnya.

Karena itulah, proses komunikasi yang terjalin idealnya bersifat dua arah dan menerapkan prinsip kesalingan atau resiprokal agar pertukaran ide atau informasi berjalan dengan lebih efektif. Prinsip komunikasi bukan lagi diartikan sebagai sekadar proses transmisi pesan atau interaksi, melainkan proses transaksi. Pelaku komunikasi yang terlibat memainkan peran sebagai komunikator dan juga komunikan dalam waktu bersamaan.

Sebagaimana yang dikemukakan Safitri & Mujahid (2024), pada konteks organisasi, alur komunikasi formal (hierarkis) tidak cukup hanya melihat dua dimensi vertikal dan horizontal, tetapi ada juga dimensi diagonal. Dimensi diagonal ini menggambarkan bahwa suatu organisasi tidak dapat berdiri sendiri dan harus berinteraksi dengan pihak luar, seperti pelanggan,

mitra bisnis, atau instansi pemerintah, untuk menjaga keseimbangan dan keberlanjutan dalam lingkungannya.

Dengan bentuk komunikasi yang cenderung multi arah (vertikal, horizontal, dan diagonal) ini, potensi penyamaan makna bisa dicapai dengan mudah dan kolaborasi dapat terlaksana secara maksimal, sebab anggota di dalam kelompok dapat menyampaikan ide-ide maupun gagasan dengan bebas.

Kolaborasi yang baik dalam organisasi mencerminkan produktivitas anggota dan iklim yang positif serta mendukung untuk berkembang. Dalam hal ini, kolaborasi tidak hanya terjadi antar individu dalam satu tim, tetapi juga lintas divisi dan bahkan lintas organisasi. Ketika semua pihak dalam organisasi dapat berkomunikasi secara efektif, proses pengambilan keputusan dapat diwujudkan dengan lebih cepat dan terarah, inovasi lebih mudah terbentuk, sehingga dapat mencegah terjadinya konflik dalam organisasi.

Berdasarkan konteks di atas, model komunikasi transformasional menjadi salah satu bentuk penerapan komunikasi efektif dalam suatu organisasi. Komunikasi ini memotret situasi di mana pimpinan atau pihak manajemen dalam organisasi menaruh perhatian penuh pada kesejahteraan anggotanya, tidak hanya menganggap mereka sebagai sekedar 'alat' mencapai tujuan. Terdapat beberapa elemen utama dalam model komunikasi transformasional di mana yang pertama, komunikasi transformasional dimulai dengan mengidentifikasi visi atau tujuan bersama.

Elemen selanjutnya, komunikasinya bersifat dua arah, transaksional, dan menerapkan prinsip partisipatif sehingga setiap individu merasa didengar dan memiliki kontribusi. Kemudian, elemen empati dan kepercayaan juga menjadi hal penting untuk dapat memahami kebutuhan emosional dan konteks sosial anggota kelompok. Tak hanya itu, model komunikasi transformatif juga menjunjung kolaborasi antar pimpinan dengan seluruh anggota di dalamnya, untuk melakukan perubahan dan beradaptasi dengan keberadaan teknologi.

Elemen-elemen tersebut menunjukkan bahwa proses transaksi pesan dan informasi yang dilakukan dalam model komunikasi transformatif berjalan seimbang dan berorientasi pada anggota dan sifatnya lebih humanis, yang artinya pimpinan selalu berusaha memperhitungkan kebutuhan dasar bagi anggotanya, memberikan kesempatan mereka untuk lebih berkembang dan berdaya (Men, 2014). Misalnya dalam praktik pengambilan keputusan, pimpinan akan sangat memprioritaskan suara dari para anggotanya untuk membangun pemahaman bersama. Hal ini merupakan manifestasi bentuk keterbukaan dan keterlibatan anggota, serta upaya mendengarkan (listening) dari pimpinan yang menjadi unsur penting keberhasilan komunikasi.

Lebih menariknya, komunikasi transformatif ini juga dapat membangun kedekatan dan keterikatan antara pimpinan dengan anggotanya secara emosional. Sehingga, jenis komunikasi ini lekat dengan adanya empati, rasa sayang, kepekaan, dan kepercayaan antar pimpinan dengan anggota atau dengan sesamanya.



Gambar 8.1: Elemen-elemen komunikasi transformasional

Iklim positif yang dibangun dengan kedekatan emosional dapat memicu kepuasan anggota, di mana tingkat kepuasan akan berpengaruh terhadap keinginan individu untuk bertahan dalam suatu hubungan, atau dalam konteks ini adalah organisasi, dalam jangka waktu yang lama. Tak hanya

itu, tingkat kepuasan anggota dalam suatu organisasi juga dapat mendorong kemauan mereka untuk bekerja sama dan mencapai tujuan bersama. Namun, implementasi dari komunikasi transformatif ini tentu harus tetap memperhatikan standar-standar kompetensi komunikasi tadi dan prinsip REACH agar dapat berjalan secara maksimal.

8.2 Menganyam Inovasi Lewat Komunikasi Transformatif

Era disrupsi mendorong banyak sekali perubahan, dimulai dari digitalisasi yang membuat penyebaran informasi semakin pesat, hingga perubahan cara manusia melakukan aktivitas dan berkomunikasi (Luvita & Toni, 2022). Dalam konteks organisasi, perkembangan teknologi dan juga pasar dalam era disrupsi ini memaksa anggota di dalamnya untuk mampu beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan dan membangun ketangguhan dalam menghadapi berbagai tantangan jika tidak ingin tergantikan (Martianto & Tyas, 2024).

Hal tersebut didukung oleh pendapat dari Hatch & Cunliffe (2013) dalam bukunya yang berjudul *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, bahwa orientasi organisasi modern tidak bisa lagi terpaku pada stabilitas dalam pencapaian tujuan saja, tetapi bagaimana para manager di dalamnya fokus mendorong anggotanya untuk mengikuti perubahan yang banyak terjadi.

Karenanya, organisasi modern mengedepankan fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam operasionalnya. Fleksibilitas cara berpikir dan bekerja, serta struktur dalam organisasi nyatanya lebih memungkinkan terjadinya aliran ide yang lebih cepat dan bebas. Banyak organisasi kini menyadari bahwa komunikasi yang mengalir lebih bebas di antara individu dengan beragam tugas sering kali memiliki nilai yang penting. Oleh karena itu, organisasi-organisasi ini menolak formalitas dalam struktur bagan organisasi (Miller, 2012). Organisasi

modern cenderung lebih dinamis dan berorientasi pada nilai-nilai keterbukaan, adaptabilitas, dan hasil. Hal-hal ini dianggap sebagai alat untuk menghadapi berbagai tantangan di kemudian hari.

Orientasi tradisional yang berfokus pada hierarki dan kontrol kini digantikan dengan pendekatan yang lebih partisipatif dan inklusif. Budaya organisasi modern menekankan pentingnya pemberdayaan anggota, di mana setiap individu memiliki peran yang signifikan dalam mendorong inovasi. Dengan demikian, organisasi modern tidak lagi melihat anggotanya semata-mata sebagai pelaksana tugas, tetapi sebagai mitra strategis yang berkontribusi pada pencapaian visi dan misi organisasi. Integrasi prinsip kontribusi memungkinkan terciptanya sinergi yang lebih besar dalam memecahkan masalah kompleks, menghadirkan ide-ide segar, dan meningkatkan daya saing organisasi.

Dalam konteks tradisional, organisasi cenderung mengutamakan capaian dari organisasi, di mana iklimnya terasa lebih hierarkis, birokratis dan bekerja dengan mengutamakan chain of commands. Menurut Nedelko & Potocan (2013), organisasi yang menerapkan prinsip tersebut cenderung memiliki karakteristik inovasi yang rendah, sebab proses pengambilan keputusan yang tersentralisasi menghambat dan mempersempit ruang bagi ide-ide baru untuk berkembang. Pola kerja rutin dan alur komunikasi yang kaku juga menjadi kombinasi yang tak kalah mematikan dalam menghambat berkembangnya inovasi dalam organisasi tersebut.

Jika bicara dalam konteks perkembangan jaman dan teknologi, inovasi menjadi senjata bagi suatu organisasi untuk dapat terus mempertahankan eksistensinya di tengah gempuran perubahan yang cepat dan tidak terduga. Dengan terciptanya inovasi, suatu organisasi dapat menciptakan solusi untuk berbagai permasalahan yang dihadapi, mengambil keputusan dengan cepat dan berdampak, serta memiliki keunggulan yang dapat meningkatkan daya saing organisasi di era yang semakin kompetitif ini. Ketika suatu organisasi memiliki daya saing tinggi, artinya posisi organisasi tersebut di tengah masyarakat tentu meningkat, yang mana hal ini ternyata berdampak positif pada kinerja organisasi.

Korelasi antara inovasi dengan kinerja organisasi dibuktikan dalam riset Makena (2017) menggunakan analisis kuantitatif bahwa inovasi dalam organisasi memang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi tingkat inovasi, semakin tinggi pula kinerja organisasi. Kedua hal ini memiliki hubungan yang saling memengaruhi. Dengan begitu, jelas bahwa dalam era modern, inovasi menjadi top priority yang perlu dicapai melalui implementasi komunikasi efektif dalam organisasi.

Namun tentunya dalam mendorong anggota dalam organisasi untuk berpikir dan bertindak secara inovatif perlu dibentuk budaya adaptif di mana untuk bisa mengimplementasikannya dibutuhkan proses komunikasi. Proses komunikasi dalam organisasi bukan hanya bertujuan untuk menginformasikan berbagai perubahan budaya internal (Husain, 2013), tetapi juga untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan tersebut, sehingga pada akhirnya anggota organisasi yang terlibat di dalamnya dapat mengadopsi perubahan atau ide-ide baru yang muncul (Martianto & Tyas, 2024).

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa bentuk komunikasi efektif yang dapat diterapkan dalam penyelenggaraan organisasi adalah yang bersifat transformasional, di mana proses komunikasinya berpusat pada pelibatan anggota di dalamnya untuk mendorong terbentuknya kepercayaan, empati, dan kolaborasi. Tingkat kepercayaan yang baik dalam suatu organisasi ternyata menjadi salah satu indikator kepuasan komunikasi serta komitmen anggota (Kuortti, 2019). Semakin tinggi tingkat kepercayaan anggota dengan sesamanya, atau dengan pimpinannya, maka hal tersebut akan menumbuhkan dorongan dalam diri untuk melakukan hal yang terbaik demi mencapai kepentingan kolektif.

Raina (2010) menjelaskan bahwa koordinasi yang baik antar anggota organisasi dapat mendukung tercapainya pertukaran informasi dan ide yang pada akhirnya memunculkan inovasi dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional yang juga berorientasi pada perkembangan dan pemberdayaan individu dapat memberikan motivasi

dan inspirasi bagi anggota-anggotanya di mana hal ini dapat memantik kreativitas dan pemikiran kritis mereka, sehingga anggota organisasi tidak melihat perubahan sebagai sebuah ancaman, melainkan justru peluang untuk bisa lebih berkembang (García-Morales et al., 2012; Helmi et al., 2023). Proses komunikasi yang efektif dan inklusif ini pada gilirannya dapat mendorong anggota untuk dapat berpikir dan bertindak lebih inovatif.

8.3 Computer-Mediated Communication dan Dinamika Organisasi

Perkembangan teknologi memaksa kita untuk masuk dalam dunia dan kebiasaan yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya. Kemajuan teknologi telah mengubah cara organisasi berkomunikasi dengan mengatur pelaku proses komunikasi, dan bahkan memainkan peran dalam merancang sarana komunikasi. Karena kemajuan teknologi kerap dikaitkan dengan inovasi, maka teknologi tersebut juga berfungsi sebagai sarana untuk membentuk sistem komunikasi yang baru, yakni melalui komunikasi yang termediasi (Blazenaite, 2012).

Teknologi komunikasi memberikan kecepatan, efisiensi, dan kemudahan dalam menyampaikan informasi. Istilah *computer-mediated communication* (CMC) atau yang juga dikenal dengan *electronically-mediated communication* (EMC) kemudian muncul menjadi hal yang tidak lagi asing saat ini. CMC sendiri didefinisikan sebagai penggunaan media komputer untuk berinteraksi dengan orang lain, membangun komunitas dan identitas secara daring dalam komunikasi (Silvia et al., 2022).

Jika sebelumnya komunikasi lebih banyak dilakukan secara tatap muka, kini organisasi dapat mengandalkan teknologi seperti email, pesan instan, dan video konferensi (Galanes & Adams, 2019). Tentunya ini menjadi salah satu bentuk perubahan yang tak terhindarkan dan karenanya, suatu

organisasi seharusnya mampu memanfaatkannya untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif, memperluas jangkauan pesan, dan juga meningkatkan keterlibatan anggota dalam organisasi.

Meski dalam konteks komunikasi kehadiran teknologi begitu memudahkan, namun kenyataannya perubahan ini juga bisa memberikan tantangan tersendiri, terutama dalam lingkup organisasi. Bentuk komunikasi yang berbeda tentu memerlukan proses dan menghasilkan luaran yang berbeda pula. Ketika berkomunikasi secara langsung dan tatap muka, proses penyampaian dan penerimaan pesan terasa lebih lancar dan lebih jelas. Lalu, bagaimanakah jika komunikasi mulai termediasi dengan teknologi? Apakah teknologi dapat menghadirkan kesan yang sama? Apakah presensi individu saat berkomunikasi akan tetap ada?

Dilihat dari strukturnya, CMC memiliki dua jenis struktur komunikasi yang berbeda, yakni sinkronus dan asinkronus. Komunikasi sinkronus pada dasarnya merupakan komunikasi real-time yang termediasi oleh teknologi. Dalam komunikasi ini, proses pertukaran pesan terjadi selayaknya interaksi tatap muka di dunia nyata yang memerlukan partisipasi bersama antar pelakunya dan responnya bisa didapatkan secara langsung sehingga proses penyampaian dan pemaknaan pesan dapat terjadi tanpa adanya delay atau penangguhan waktu (Beebe & Masterson, 2015). Bentuk komunikasi sinkronus sendiri dapat berupa video call maupun konferensi online. Karena dalam komunikasi jenis ini kita masih dapat melihat individu lain saat berkomunikasi, maka isyarat-isyarat nonverbal masih dapat dilihat dan dimaknai meski terbatas.

Berbeda dengan komunikasi sinkronus, proses komunikasi asinkronus memiliki time delay, di mana artinya selalu ada jeda dalam menyampaikan pesan, memaknai, dan memberikan respon balikan. Meski dalam komunikasi tatap muka jeda tetap ada, namun pada komunikasi asinkronus jeda waktu yang ada lebih terasa dan lebih lama sehingga pada proses pelaksanaannya tidak memerlukan partisipasi bersama antar pelakunya (Silvia et al., 2022). Karena minimnya interaksi langsung dengan para pelakunya, komunikasi asinkronus ini memiliki karakteristik tingkat

presensi sosial dan respons balikan yang rendah. Komunikasi asinkronus ini dapat dijumpai dalam percakapan melalui teks singkat seperti instant message di WhatsApp, pesan email, maupun diskusi online yang diakses melalui situs.

Meski memiliki tingkat presensi sosial dan respons balikan yang cenderung rendah, namun komunikasi asinkronus ini justru lebih banyak diminati oleh banyak individu, dan bahkan menurut berbagai penelitian, hubungan yang terbentuk melalui komunikasi ini akan lebih berkualitas dibandingkan dengan komunikasi tatap muka. Salah satu penyebabnya adalah jenis komunikasi asinkronus ini memang menawarkan proses komunikasi yang lebih aman dan nyaman, terutama bagi orang-orang yang merasa gugup ketika berbicara dengan orang baru (Alodia, 2024).

Bagaimana CMC Memengaruhi Tingkat Kolaborasi dalam Organisasi

CMC dalam organisasi dianggap mengikis 'keberadaan' atau presensi sosial individu. Ketiadaan presensi sosial dalam CMC disebabkan oleh minimnya simbol-simbol nonverbal di dalamnya, sehingga perasaan 'hadir' dan terlibat dalam proses komunikasi juga kurang terbentuk (Alodia, 2024). Penggunaan isyarat-isyarat nonverbal yang sangat terbatas dalam CMC memungkinkan terjadinya ketidakpastian dan kesalahpahaman karena kurangnya konteks emosional yang membuat proses komunikasi berpotensi berlangsung tidak efektif.

Sementara itu, dalam pertemuan tatap muka sebenarnya hal-hal ini dapat diselesaikan dengan lebih mudah (Beebe & Masterson, 2015). Dalam konteks komunikasi, pesan nonverbal menjadi salah satu elemen penting yang mendukung tercapainya proses penyampaian dan interpretasi pesan. Pesan nonverbal sering kali dipandang sebagai sesuatu yang kurang signifikan dibandingkan dengan pesan verbal. Padahal simbol-simbol nonverbal memengaruhi bagaimana individu lain menginterpretasikan pesan yang kita sampaikan, sebab kehadirannya dapat memperkuat komunikasi verbal dengan menegaskan maksud pesan yang disampaikan.

Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran isyarat nonverbal penting untuk memunculkan kedekatan, kehangatan, dan kepercayaan antar individu

dalam organisasi. Beebe & Masterson (2015) menambahkan, kepercayaan akan lebih lama berkembang dalam konteks CMC karena keterbatasan anggota organisasi untuk melihat satu sama lain.

Tanpa bertemu dan melihat anggota lain secara langsung, maka tidak ada isyarat visual yang dapat mengonfirmasi pesan verbal yang disampaikan. Akibatnya, kepercayaan akan membutuhkan lebih banyak waktu untuk terbentuk, namun bukan berarti tidak bisa sama sekali. Dalam proses komunikasi digital, isyarat nonverbal dalam komunikasi virtual memang masih bisa disimulasikan ke dalam berbagai bentuk seperti emoji, stiker, meme, dan lain sebagainya. Tetapi isyarat nonverbal tersebut tidak dapat 'diduplikasi' seperti yang terjadi di dunia nyata.

CMC memang menawarkan ketidakterbatasan dalam komunikasi, namun akan tetap ada 'jarak' dalam komunikasi yang termediasi ini. Perbedaan cara berkomunikasi ini tentu berpengaruh terhadap bagaimana individu berkolaborasi dengan sesamanya dalam organisasi. Meskipun kolaborasi akan tetap terbangun melalui CMC, namun individu tidak selalu bisa menikmatinya.

Sering kali anggota organisasi menerapkan CMC untuk melakukan diskusi yang terstruktur, yang artinya mereka jarang sekali menerapkan komunikasi digital ini untuk 'bersosialisasi' dengan individu lain dalam konteks organisasi. Galanes & Adams (2019) berpendapat bahwa esensi keberbagian, keterlibatan, dan semangat kelompok dalam CMC memang cenderung rendah. Hal ini tentu bisa menjadi tantangan tersendiri bagi suatu organisasi ketika membangun konsensus akan sesuatu.

Meski demikian, bukan berarti konsep CMC ini menjadi suatu hambatan bagi perkembangan organisasi. CMC justru dapat menjadi faktor meningkatnya efisiensi organisasi apabila dikelola dengan baik, mulai dari pemilihan platform yang sesuai, pelatihan karyawan, dan pengelolaan arus informasi agar tetap relevan dengan tujuan organisasi. Menurut Galanes & Adams (2019) proses advokasi yang terjadi melalui CMC berpotensi lebih blak-blakan dan keputusan yang diambil bisa lebih ekstrem dalam arti positif. Hal ini di antaranya disebabkan karena sebenarnya CMC

berpeluang membangun partisipasi setara yang memicu anggota organisasi lebih terbuka dan bebas dalam menyampaikan pesan atau pendapat dalam sebuah diskusi, sehingga dalam hal ini mendorong keinginan anggota untuk berkolaborasi.

Ketika individu mengirim pesan melalui CMC, mereka memiliki kontrol lebih besar atas apa yang mereka komunikasikan kepada orang lain dengan merancang pesan secara komprehensif untuk memastikan pesan tersebut dapat diinterpretasikan dengan tepat (Pang et al., 2018). Dengan adanya kontrol tadi, pengirim pesan dapat menyusun pesan mereka untuk 'menggambarkan' diri mereka sendiri secara istimewa, dan menghilangkan karakteristik yang tidak diinginkan atau menghindari informasi yang mungkin berdampak negatif pada presentasi diri.

Dalam konteks organisasi, anggota kelompok juga dapat mengakses dan memberikan respons pada pesan-pesan yang diterima pada waktu-waktu yang dianggap nyaman bagi mereka, sehingga hal ini memungkinkan mereka untuk menaruh perhatian lebih pada isi pesan yang diterima dan pengirimnya, serta respons yang lebih baik (Galanes & Adams, 2019). Sementara saat tatap muka, proses komunikasi bisa terjadi kapan pun dan tanpa direncanakan.

Individu cenderung berpotensi akan memproses banyak informasi dengan cepat, dan kita juga akan dipaksa untuk memproses pesan-pesan verbal dan simbol-simbol nonverbal secara bersamaan. Sering kali kita tidak siap dengan pesan atau informasi yang diterima, yang pada akhirnya akan memengaruhi kualitas balasan yang kita berikan dan proses komunikasi yang kurang efektif. Sementara pada interaksi asinkronus, kita akan memproses lebih sedikit informasi.

Kuortti (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa anggota-anggota dalam organisasi cenderung lebih memilih komunikasi yang didukung dengan kanal teknologi, seperti email, diskusi interaktif, atau bentuk pesan digital lainnya. Hal ini disebabkan karena pengulangan pesan dari media-media tersebut justru dapat memberikan sudut pandang lain, sehingga lebih mudah diproses dan dipahami.

Pada intinya, CMC hanya merubah cara kita berkomunikasi dalam suatu organisasi namun tidak dengan esensinya. Secara prinsip, proses komunikasi yang termediasi memang sangat berbeda, mulai dari keberadaan isyarat nonverbal yang minim, ketiadaan presensi sosial, proses penyampaian informasi dan perkembangan hubungan yang memerlukan waktu lebih lama, hingga anonimitas yang justru menjadi titik keterbukaan dari CMC.

Galanes & Adams (2019) berpendapat bahwa kemunculan CMC justru akan memicu kreativitas individu dalam mereplikasi presensi sosial yang dianggap tidak ada. Artinya, individu-individu ini akan selalu dapat beradaptasi dengan perubahan yang salah satunya disebabkan oleh perkembangan teknologi. Penggunaan teknologi memainkan peran strategis dalam mendukung transformasi ini. Tidak hanya menjadi alat untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga sebagai katalisator inovasi dan kolaborasi.

Bab 9

Etika dan Perilaku Organisasi

9.1 Etika

Etika sebagai salah satu isu paling penting yang dihadapi organisasi. Etika merupakan sebuah kata yang menjadi indikator baik-buruk tindakan manusia. Kata etika berasal dari bahasa Yunani, yaitu kata *ethos* yang bermakna sifat, watak, kebiasaan, tempat yang biasa dan kata *ethikos* yang memiliki makna susila, keadaban, kelakuan, dan perbuatan yang baik. Etika secara terminologi termasuk ke dalam ilmu yang mengatur baik dan buruknya tindakan manusia atau dapat pula disebut sebagai teori tentang nilai. Etika sering dikaitkan atau identik dengan moral atau moralitas.

Moralitas memiliki pengertian nilai baik dan buruk dari setiap perbuatan manusia, sedangkan etika merupakan ilmu yang mempelajari tentang baik dan buruk. Etika juga disebut sebagai ilmu normatif, sebagai refleksi kritis dan rasional tentang norma dan nilai-nilai yang digunakan dalam kehidupan serta pola perilaku hidup manusia baik sebagai pribadi maupun sebagai kelompok (Hidayat & Rifa'i, 2018). Etika berkaitan dengan nilai-nilai, tata cara hidup yang baik, aturan hidup yang baik, dan segala

kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang ke orang lain atau dari satu generasi ke generasi lainnya (Arijanto, 2017).

Dapat ditegaskan bahwa etika memiliki pengertian yang lebih luas daripada moralitas. Etika sebagai sebuah teori yang membahas tentang nilai dan norma yang menjadi tumpuan, pijakan seseorang atau sekelompok orang tentang bagaimana perbuatan baik dan buruk dalam berkehidupan.

9.2 Teori Etika

Bahasan tentang etika atau teori etika telah ada sejak lama. Bahkan terdapat banyak versi dan variasi dari teori etika, yang mana klasifikasi dan pembagian utama dari teori etika menjadi bahan perdebatan sehingga terdapat pembatas yang jelas antara teori etika dan teori perkembangan moral. Teori etika memberikan pesan nasihat tentang bagaimana seharusnya orang bersikap dan berperilaku. Secara umum dapat dikatakan tidak ada teori etika yang diterima secara universal, namun sebaliknya terdapat teori etika yang saling bersaing mempertahankan pendapat (Miles, 2012; Brady & Hart, 2007). Moore (2007) menyatakan teori etika merupakan suatu kondisi yang mana tindakan adalah 'benar dan bermoral'.

Teori etika dapat dikelompokkan menjadi dua aliran pemikiran yang berbeda, yaitu:

1. Etika karakter, meneliti tentang apa dan bagaimana seharusnya kita
2. Etika perilaku, meneliti tentang apa tindakan yang seharusnya dilakukan seseorang.

Teori etika dalam kategori etika karakter menekankan pada kebijakan atau kebaikan karakter seseorang dalam menentukan kebenaran tindakan, bukan pada hukum secara universal (Buckle, 2002; Miles, 2012). Contoh teori etika dalam kategori etika karakter adalah pendekatan yang dikemukakan Plato, Aristoteles dan Confucius (Sim, 2010). Confucius

berpandangan bahwa sedikit sekali orang memiliki tanggung jawab atau berbakti terhadap orang tua dan persaudaraan yang kuat dalam menentang otoritas pemerintah.

Aliran pemikiran teori etika yang kedua adalah etika perilaku. Teori etika dalam bidang atau kategori etika perilaku dapat dikelompokkan menjadi dua area pemikiran utama, yaitu:

1. Teleological atau teleologis (consequentialism / konsekuensialisme)
2. Deontological (non consequentialism).

Tipe pemikiran ketiga teori etika dalam pandangan etika perilaku disebut "intuitionism atau intuisiisme". Terdapat perbedaan pendapat peneliti dalam intuisiisme, beberapa peneliti meyakini bahwa intuisiisme diklasifikasikan sebagai teleologis, sementara peneliti lainnya mengklasifikasikan intuisiisme bersifat teleologis dan deontologis (Crane et al., 2011; Miles, 2012).

Teleologis atau konsekuensialisme sebagai bidang pemikiran pertama dalam pandangan etika perilaku meyakini bahwa orang yang melakukan tindakan berdasarkan nilai-nilai secara maksimal akan memperoleh hasil sebagai konsekuensi (maksud atau tujuan) dari tindakan yang telah dilakukan. Menurut pandangan teleologis, tidak ada tindakan yang secara intrinsik baik atau buruk. Bahwa suatu tindakan dapat dianggap benar secara moral jika dilakukan akan menghasilkan konsekuensi terbaik. Teori etika dalam pandangan teleologis sering dikaitkan dengan teori utilitarian, utilitas, atau biaya versus manfaat dari perilaku.

Pandangan teleologis menyatakan bahwa setiap tindakan harus memiliki arah. Teleologi yang menekankan pada pencarian cita-cita, tujuan yang harus dicapai oleh semua orang atau sekelompok orang disebut sebagai "makro-teleologi", sementara "mikro-teleologi" merupakan orang atau sekelompok orang yang tidak memikirkan atau tidak mengejar cita-cita, tujuan universal, atau yang menekankan pada cita-cita pribadi. Dalam perspektif mikro-teleologi, memunculkan asumsi ontologis bahwa setiap

individu memiliki tujuan, cita-cita, arah yang jelas dalam hidup dan memiliki potensi untuk dapat mewujudkannya (Brady & Hart, 2007).

Area pemikiran kedua dalam etika perilaku adalah deontologis. Pemikiran deontologis mengacu pada perilaku etis seseorang sebagai sesuatu yang harus dilakukannya secara moral. Aliran pemikiran deontologis sering menunjukkan sikap absolutis, namun pendapat yang berbeda mengungkapkan bahwa tindakan yang benar secara moral bergantung pada situasi tertentu. Aliran pemikiran deontologis menentang kaum pemikiran teleologis, dan menyatakan bahwa tindakan yang dilakukan secara moral "benar" dapat memiliki konsekuensi yang buruk, dan tindakan yang secara moral "salah" dapat memiliki konsekuensi yang baik (Miles, 2012).

Etika deontologis merupakan pemikiran yang menyoroti pada kewajiban dan tugas. Tugas yang dimaksud dalam aliran pemikiran deontologis dapat berupa universal (dianggap sebagai kewajiban bagi semua orang dalam sepanjang waktu tertentu), sementara kewajiban dapat diartikan sebagai wajib dalam waktu atau keadaan tertentu. Deontologis yang menekankan pada etika universal disebut sebagai "makro-deontologi". Makro-deontologi merupakan prinsip-prinsip tindakan yang harus dianut, dipatuhi dan dipercayai semua orang, seperti misalnya selalu mengatakan kebenaran.

Pendekatan "mikro-deontologi" menekankan pada tanggung jawab pribadi, sebagai hasil bentukan dari situasi dan kehidupan seseorang. Bagi penganut mikro-deontologi memandang prinsip-prinsip sebagai pedoman, rujukan kasar dalam berkehidupan, namun sekali lagi bahwa keadaan atau situasi akan dapat dan selalu memengaruhi keputusan seseorang untuk menerapkan prinsip atau tidak (Brady & Hart, 2007). Dapat dikatakan bahwa tanpa adanya prinsip, maka tanggung jawab pribadi menjadi fokus pemikiran etika.

Literatur menyebutkan tipe pemikiran teori etika yang ketiga adalah pandangan terhadap teori aksiologi. Aksiologi memandang etika bukan sebagai tugas atau tujuan, melainkan sebagai sebuah nilai. Aksiologi merupakan pendekatan yang lebih intim terhadap etika daripada teleologi dan deontologi, yang memandang lebih objektif dan psikologis. Pendekatan

aksiologi juga memiliki dua perspektif, yaitu: "makro-aksiologi" dan "mikro-aksiologi". Makro-aksiologi merupakan perspektif etika yang fokus pada nilai-nilai universal, fokus pada nilai kebaikan bersama.

Penganut makro-aksiologi memiliki perhatian terhadap kesejahteraan sosial yang diwujudkan dengan mengembangkan rasa nilai bersama yang matang dan dengan mempertimbangkan faktor-faktor di luar komunitas atau kelompok sosialnya. Pandangan makro-aksiologi yang menekankan pada nilai-nilai kebaikan bersama penting bagi semua jenis organisasi untuk menerapkan nilai-nilai kelompok sehingga dalam tahap pengambilan keputusan mengedepankan nilai-nilai bersama. Perspektif lainnya dalam pandangan terhadap teori aksiologi adalah "mikro-aksiologi".

Mikro-aksiologi merupakan perspektif etika yang menekankan pada pengembangan nilai-nilai pribadi yang konkrit. Terbentuknya nilai pada seorang individu ditentukan oleh pengaruh lingkungan sosial, dengan demikian akan lebih mudah membentuk nilai-nilai pada kaum anak muda yang belum terdiferensiasi, namun dengan perspektif tertentu nilai pribadi seseorang dapat mulai menyimpang dan terdiversifikasi. Sementara individu dewasa tentu akan lebih sadar akan kompleksitas konkrit sehingga lebih toleran terhadap ambiguitas (Brady & Hart, 2007).

9.3 Teori Perilaku

Teori perilaku merupakan teori yang mengkaji perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, serta bagaimana perilaku dapat dipengaruhi dan dimodifikasi sehingga mampu meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi (Fauzan, 2023). Perilaku muncul sebagai akibat adanya stimulus atau rangsangan tertentu yang dirasakan seseorang baik yang berasal dari dalam diri maupun stimulus yang berasal dari lingkungannya. Perilaku merupakan hasil interaksi antara manusia dengan lingkungannya.

Perilaku diartikan sebagai tanggapan individu terhadap adanya stimulus atau rangsangan dari luar dirinya. Adanya rangsangan dari luar, baik dari

lingkungan membuat seseorang menunjukkan perilaku tertentu. Perilaku dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu: perilaku alami dan perilaku operan. Perilaku alami merupakan perilaku yang menjadi bawaan individu sejak lahir. Sementara perilaku operan merupakan perilaku yang dibentuk dan dikontrol oleh pusat kesadaran (Hartini et al., 2021).

Baik perilaku alami dan perilaku operan dapat memengaruhi aktivitas kegiatan individu, kelompok dalam organisasi. Perilaku alami seperti insting, naluri atau garizah merupakan potensi dalam diri manusia untuk cenderung terhadap sesuatu atau perbuatan tertentu. Adapun perilaku operan sebagai perilaku yang dibentuk melalui proses belajar. Aktivitas kegiatan individu, kelompok dalam organisasi bermaksud untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku seseorang dapat diprediksi dan dijelaskan melalui niat perilaku orang tersebut.

Dalam teori perilaku terdapat beberapa faktor penentu yang membentuk perilaku seseorang, yaitu:

1. Kepercayaan tentang Hasil (Belief about Outcomes)
Pada tahap atau faktor ini seseorang memiliki kepercayaan bahwa suatu perilaku akan menghasilkan output atau hasil tertentu, baik hasil positif ataupun negatif. Pertimbangan hasil berdasarkan pada seberapa menguntungkan perilaku yang akan dilakukan sehingga menentukan sikap terhadap perilaku tertentu.
2. Sikap terhadap Perilaku (Attitude toward the Behavior)
Tahap sikap seseorang terhadap perilaku merujuk pada sejauh mana seseorang memiliki pandangan positif dan negatif terhadap suatu perilaku, yang mana sikap ini terbentuk dari kepercayaan tentang hasil dan evaluasi terhadap hasil yang ingin dicapai.
3. Norma Subjektif (Subjective Norm)
Norma subjektif berasal dari kepercayaan seseorang bahwa individu atau kelompok tertentu, seperti keluarga, teman, atau masyarakat mengharapkannya untuk melakukan atau tidak melakukan suatu

perilaku. Motivasi sebagai faktor norma subjektif seseorang dalam mematuhi suatu harapan.

4. Kepentingan Relatif antara Sikap dan Norma (Relative Importance of Attitudinal and Normative Considerations)

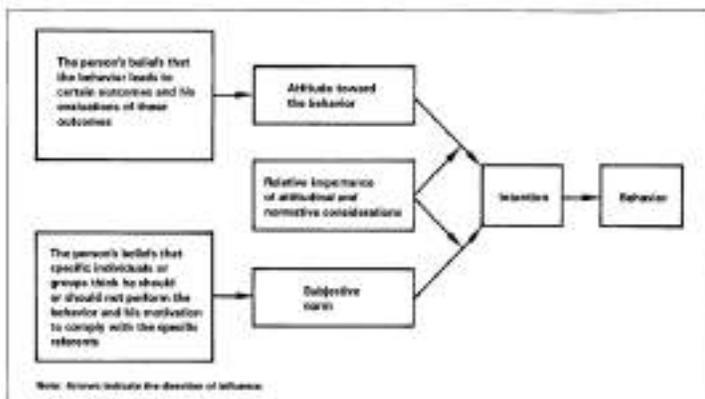
Dalam kasus tertentu, sikap seseorang terhadap suatu perilaku lebih berpengaruh dibandingkan dengan norma sosial, dan begitu pula sebaliknya. Elemen kepentingan relatif sikap dan norma bekerja bersama untuk dapat memengaruhi niat seseorang.

5. Niat (Intention)

Niat seseorang berperilaku mengacu pada motivasi seseorang dan niat ini menjadi faktor penentu langsung dalam berperilaku.

6. Perilaku (Behavior)

Perilaku sebagai bentuk tindakan seseorang berdasarkan niat. Perilaku merupakan hasil akhir dari proses evaluasi sikap, norma subjektif, dan niat.



Gambar 9.1: Faktor Determinan Perilaku Seseorang (Salazar, 1991)

9.4 Teori Organisasi

Teori organisasi membahas berbagai kumpulan konsep dan prinsip yang digunakan dalam menganalisis dan menjelaskan perilaku organisasi. Selain itu, teori organisasi juga memberikan panduan, pedoman untuk memperbaiki kinerja dan mencapai efektivitas organisasi. Organisasi sebagai suatu wadah tempat, sebuah sistem sosial yang terdiri dari dua orang individu atau lebih yang bekerjasama secara kolektif guna mencapai tujuan tertentu.

Teori organisasi memiliki berbagai pendekatan dan aliran pemikiran dari berbagai disiplin ilmu, diantaranya manajemen, ekonomi, psikologi, psikologi sosial, sosiologi, dan antropologi.

Teori organisasi memiliki fokus dalam menganalisis:

1. Teori organisasi klasik,
2. Teori sistem,
3. Teori kontinjensi,
4. Teori perilaku,
5. Teori keputusan (fauzan, 2023).

9.4.1 Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik menjadi salah satu landasan dalam studi manajemen modern, yang menekankan pada pengaturan organisasi secara efektif dan efisien melalui penggunaan struktur, proses, dan teknologi yang tepat dengan mengembangkan prinsip-prinsip manajemen (Fauzan, 2023).

9.4.2 Teori Organisasi Neo-Klasik

Teori organisasi neo-klasik memiliki pandangan yang berfokus pada pentingnya memerhatikan faktor-faktor manusiawi dan sosiologis dalam organisasi, serta faktor teknis dan struktural dalam organisasi. Teori organisasi neo-klasik mengedepankan adaptasi pendekatan manajemen

dengan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi organisasi (Fauzan, 2023).

9.4.3 Teori Organisasi Modern

Organisasi modern dimulai sejak awal abad ke-20, yang mengacu pada pengembangan teori dan praktik manajemen pada abad ke-20 dan seterusnya. Teori organisasi modern berkembang pesat sejak tahun 1990-an dengan adanya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, yang ditandai dengan munculnya aliran teori sumber daya manusia (human resource theory) dan teori pilihan publik atau public choice theory.

Teori organisasi modern merupakan pendekatan baru dalam bidang studi manajemen dan organisasi yang fokus menekankan pada kompleksitas dan dinamika organisasi sebagai sistem yang saling terkait dan berubah dengan adanya perubahan lingkungan eksternal. Teori organisasi modern menjadi pendekatan baru yang lebih holistik dan kompleks dalam bidang studi manajemen dan organisasi (Fauzan, 2023).

9.5 Perilaku Organisasi

Manajemen sumber daya manusia selalu dihadapkan dengan dimensi etika. Salah satu isu paling penting yang dihadapi organisasi saat ini adalah etika. Etika menjadi penting karena banyak literatur yang telah berkembang, ingin memahami penyebab dan akibat dalam pembuatan, pengambilan keputusan yang 'tidak' etis yang memengaruhi perilaku organisasi (Mitchell, Reynolds, & Treviño, 2020).

Etika adalah bagian yang tak terpisahkan dari Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia dalam organisasi harus memainkan peran penting dan mendasar, baik dalam etika organisasi dan kebijakan publik (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005). Dalam kurun waktu 20 tahun belakangan ini, perhatian para peneliti berfokus pada studi ilmiah sosial tentang perilaku etis dan perilaku tidak etis dalam organisasi sehingga

menjadi topik menarik dalam bidang perilaku organisasi (Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006).

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mempelajari dampak individu, kelompok, dan struktur organisasi terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh guna meningkatkan efektivitas organisasi. Salah satu unsur pokok perilaku organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang memengaruhi perilaku individu, kelompok dalam organisasi (Fauzan, 2023).

Bidang studi perilaku organisasi tidak hanya mengkaji perilaku individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi, namun juga mempelajari ethical behavior atau etika perilaku. Etika perilaku membahas, menganalisis bagaimana orang benar-benar berperilaku ketika berhadapan dengan dilema etika. Perilaku etika tiap individu sangat bervariasi karena dipengaruhi oleh situasi atau keadaan tertentu. Dilema etika dan pilihan etis merupakan situasi di mana individu diharuskan menentukan perilaku yang benar dan salah (Robbins & Judge, 2018).

Organisasi saat ini dihadapkan dengan skandal-skandal besar, yang membuat organisasi perlu menekankan etika, memotivasi perilaku karyawan yang etis, dan mengurangi tindakan yang tidak etis. Perilaku tidak etis dalam organisasi kerap terjadi dan terus meningkat. Hal ini tentu sangat merugikan organisasi, dapat menurunkan reputasi organisasi, menurunkan motivasi kerja karyawan dan meningkatkan stres kerja karyawan (Mitchell et al., 2020). Etika bukan hanya moralitas, namun juga memengaruhi dan berdampak terhadap kredibilitas dan kesuksesan perusahaan.

Kurangnya perilaku etis dapat menyebabkan terkikisnya kepercayaan yang akan berkontribusi pada pencapaian organisasi (Losey et al., 2005). Pertimbangan etis harus menjadi hal penting dalam organisasi terutama dalam pengambilan keputusan organisasi. Etika perilaku menekankan pentingnya memerhatikan faktor budaya dalam pengambilan keputusan etis, seperti misalnya standar global budaya Asia dan Barat. Bahwa penting

untuk ditanamkan apa yang menjadi etis pada satu budaya 'mungkin' tidak etis di budaya lain.

Dalam literatur Robbins dan Judge (2017) menyebutkan terdapat tiga kriteria etika dalam pengambilan keputusan, yaitu:

1. Utilitarianism atau utilitarianisme;
Utilitarianisme merupakan sebuah sistem di mana keputusan dibuat untuk memberikan kebaikan, manfaat bagi orang banyak. Utilitarianisme memandang pengambilan keputusan adalah semata-mata untuk memberikan kebaikan bagi banyak orang (mengutamakan keputusan bagi kebaikan bersama). Pandangan utilitarianisme fokus pada pengambilan keputusan bisnis dan konsisten pada tujuan mencapai efisiensi, produktivitas, dan peroleh profit yang tinggi. Para pengambil keputusan pada perusahaan yang berorientasi profit merasa lebih nyaman dengan pandangan utilitarianisme.
2. Whistle-blower atau pelapor pelanggaran;
Whistle-blower atau pelapor pelanggaran individu yang melaporkan praktik-praktik yang tidak etis oleh pemberi kerja kepada pihak luar. Dalam kriteria etika kedua ini, penekanan hak-hak dalam pengambilan keputusan ditunjukkan dengan menghormati dan melindungi hak-hak dasar individu, seperti hak privasi, kebebasan dalam berbicara mengeluarkan pikiran/pendapat dan hak perlindungan proses hukum.
3. Justice atau menerapkan aturan secara adil dan tidak memihak;
menegakkan aturan secara adil dan tidak memihak sehingga tercapai keadilan dalam distribusi manfaat dan biaya.

Salah satu kerangka kerja dalam pengambilan keputusan dan perilaku etis pada tingkat individu adalah dengan menggunakan analisis empat komponen dari James Rest (James Res's four component analysis).

Analisis empat komponen James Rest membagi level analisis pada empat tingkatan, yaitu:

1. Kesadaran Moral (Awareness)

Tahap pertama dalam proses pengambilan keputusan etis adalah kesadaran moral, atau dengan mengidentifikasi masalah moral. Identifikasi masalah moral meliputi proses interpretatif, di mana individu menyadari adanya masalah moral dalam suatu situasi atau dapat dikatakan standar prinsip moral yang relevan dengan keadaan. Tahap kesadaran moral adalah tahapan penting, karena adanya proses mengidentifikasi masalah sebagai hal yang penting dalam perilaku etis, juga membantu dalam memulai pengambilan keputusan etis yang pada gilirannya "melatih diri" membuat keputusan etis. Kesadaran moral dipengaruhi oleh kemampuan kognitif, seperti persepsi dan pengalaman moral sebelumnya. Selain itu, bahasa yang digunakan di organisasi dan etos budaya juga turut memengaruhi kesadaran moral seseorang dalam situasi tertentu.

2. Penilaian Moral (Judgment)

Setelah individu menyadari adanya dimensi moral, maka selanjutnya adalah membuat penilaian moral. Tahap penilaian moral merupakan tahapan menentukan apakah suatu tindakan benar atau salah. Penilaian moral dibentuk oleh preferensi individu terhadap relativisme dan idealisme. Moral judgment sangat dipengaruhi oleh kemampuan logis, pengetahuan tentang etika dan kognitif. Kesadaran moral dan penilaian moral merupakan bagian dari proses kognitif yang berfungsi sebagai pendahulu atau pembuka niat dan perilaku etis.

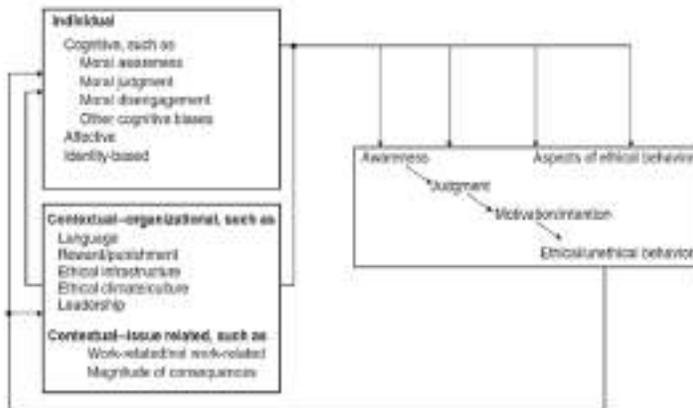
3. Motivasi Moral (Motivation/Intention)

Motivasi moral dapat diartikan sebagai "derajat komitmen seseorang untuk melakukan tindakan moral, menghargai nilai-nilai moral di atas nilai-nilai lainnya dan bertanggung jawab secara pribadi atas hasil moral". Secara sederhana motivasi moral merupakan rasa kewajiban yang dirasakan untuk melakukan tindakan. Niat seseorang untuk bertindak secara etis dipengaruhi oleh identitas moral dan nilai pribadi orang tersebut. Adanya reward dan punishment dalam organisasi dapat memotivasi atau menghalangi individu untuk bertindak sesuai dengan niat moralnya.

4. Ethical /Unethical Behavior (Perilaku Etis/Tidak Etis)

Tahapan akhir dalam proses pengambilan keputusan etis sebagai manifestasi nyata dari perilaku etis atau tidak etis berdasarkan niat dan motivasi individu. Faktor individu yang memengaruhi perilaku etis dan tidak etis adalah faktor kognitif dan emosional, termasuk kemampuan untuk mengatasi tekanan moral. Sementara faktor organisasi yang memengaruhinya adalah budaya kerja, kepemimpinan, dan besarnya konsekuensi dari tindakan yang akan dilakukan.

Gambar 9. 2 mencerminkan bagaimana perilaku etis dan tidak etis merupakan hasil dari interaksi antara faktor kognitif, emosional, dan kontekstual. Memahami proses ini sebagai rujukan organisasi dalam merancang kebijakan dan lingkungan yang mendukung perilaku etis pada setiap tahap, yang dimulai dengan meningkatkan kesadaran hingga memberikan insentif bagi karyawan dengan perilaku moral yang benar.



Gambar 9.2: Kategori Pengaruh pada Luaran Etika Perilaku (Treviño et al., 2006)

Memahami perilaku organisasi menjadi sangat penting bagi para manajer. Bagaimana tidak, terjadinya perubahan dramatis dalam organisasi, seperti faktor demografi karyawan, keberagaman angkatan kerja dan persaingan global mengharuskan karyawan untuk lebih fleksibel terhadap perubahan yang cepat.

Bab 10

Kreativitas dan Inovasi Dalam Organisasi

10.1 Memahami Konsep Kreativitas

Semua organisasi bekerja dalam lingkungan kerja yang terbuka, dengan interaksi dengan organisasi lain yang memiliki kepentingan yang sama dan berbeda. Jika orang memiliki kepentingan yang sama, pasti akan ada persaingan. Untuk memenangkan kompetisi, Anda harus memiliki daya saing yang kuat. Namun, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan karyawan yang kreatif dan selalu mencari cara baru untuk melakukan pekerjaan mereka (Wibowo, 2022).

Kreativitas dan inovasi adalah dua elemen penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan global. Kreativitas mengacu pada kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan orisinal, sementara inovasi adalah proses penerapan ide-ide tersebut untuk menciptakan nilai. Dalam era yang ditandai oleh perubahan teknologi dan

sosial yang cepat, organisasi harus terus berinovasi agar tetap relevan dan kompetitif. Kreativitas dapat didefinisikan sebagai proses mental yang menghasilkan solusi, ide, atau produk yang unik dan berharga. Kreativitas tidak hanya terkait dengan individu, tetapi juga dengan tim dan organisasi.

Faktor pendukung kreativitas yaitu (Shalley et al., 2004):

1. Lingkungan Kerja: Lingkungan yang mendukung, inklusif, dan bebas dari tekanan berlebihan.
2. Kepemimpinan: Pemimpin yang mampu mendorong eksplorasi dan memberikan otonomi kepada karyawan.
3. Kultur Organisasi: Budaya yang menghargai eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan.

Sehingga, dalam Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, persaingan semakin sengit untuk menunjukkan keunggulan teknologi. Setiap organisasi harus mengembangkan teknologi secara berkelanjutan untuk tetap kompetitif dan bertahan. Untuk mendukung upaya tersebut, organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki ide kreatif dalam mencari teknologi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi kompetisi dan tuntutan pelanggan. Sumber daya manusia ini harus dimotivasi untuk mengembangkan dan mengembangkan cara baru untuk melakukan sesuatu.

10.1.1 Individual Creativity

Ada banyak penelitian yang mengonfirmasi sejumlah besar karakteristik pribadi dan psikologis sosial pada tingkat kreativitas individu yang berhubungan positif dengan kreativitas. Di antara mereka, kita dapat menyebutkan kepekaan terhadap masalah, berbagai minat, penilaian tinggi terhadap kualitas estetika, minat pada masalah kompleks, kemandirian, otonomi, kepercayaan diri, sifat suka bermain, intuitif, ketegasan, toleransi terhadap ambiguitas, stimulasi dan kebebasan fungsional, fleksibilitas, kemauan untuk mengambil risiko, preferensi terhadap kompleksitas,

penundaan kepuasan, pengabaian stereotip peran gender, ketekunan, keberanian (Szobiová, 2015), rasa ingin tahu, penalaran kausal.

Karakteristik yang berhubungan negatif dengan kreativitas termasuk konformitas dan kekuasaan (Klijn & Tomic, 2010). Karena daftar karakteristik ini tidak dapat diprediksi untuk kreativitas di tempat kerja, kreativitas yang dipersepsikan diperiksa pada individu yang mungkin memiliki kekuatan prediktif yang lebih besar. Beberapa ahli percaya bahwa individu yang menilai diri mereka sendiri sebagai orang dengan tingkat kreativitas yang lebih tinggi, akan menerapkan lebih banyak ide kreatif dalam praktik.

Menurut (Klijn & Tomic, 2010) tingkat kreativitas yang paling tinggi yang dipersepsikan sendiri dilaporkan pada orang-orang yang memiliki pengalaman dalam manajemen (idealnya 3-5 tahun), yaitu di organisasi yang matang. Faktor lain yang memengaruhi kreativitas pada tingkat individu adalah usia. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kontribusi paling kreatif (kontribusi utama) terjadi pada masa dewasa muda. Jumlah kontribusi ini menurun tajam pada akhir masa dewasa awal, dan sejumlah kontribusi kreatif yang lebih kecil tetap relatif konstan dan kemudian mulai menurun perlahan saat individu mencapai usia setengah enam puluhan.

Salah satu istilah yang paling sering dikutip tentang kreativitas di tingkat individu adalah kemampuan berpikir divergen, yang sering kali bingung dengan kreativitas itu sendiri. Definisi kreativitas dalam konteks kerja adalah divergensi (dianggap sebagai kebaruan atau orisinalitas) selain kegunaan sebagai salah satu karakteristik penting dari solusi kreatif. Ini memungkinkan penciptaan solusi baru dan tidak konvensional, yang merupakan ciri khas dari pemikiran konvergen yang terkait dengan menemukan satu jawaban yang benar.

Di antara faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja kognitif, kita dapat memasukkan kecerdasan. Telah terbukti adanya hubungan positif antara IQ (hingga skor 120) dan kreativitas. Di atas nilai ini, tidak ada hubungan kuat antara keduanya yang telah diperhatikan. Oleh karena itu, ada batas

atau ambang kecerdasan di mana kreativitas bergantung pada komponen lainnya. Komponen lain juga termasuk motivasi dan emosi. Berkat pemeriksaan kualitatifnya, Amabile (1983) menemukan bahwa emosi positif tidak hanya mendahului ide-ide kreatif, tetapi juga hadir selama proses berpikir kreatif dan bahkan setelah peristiwa, yang mencakup ide-ide kreatif.

Jika organisasi ingin karyawan mereka membawa ide-ide dan solusi kreatif, tidak hanya diperlukan suasana positif tetapi juga motivasi intrinsik dalam individu yang harus mendominasi. Selain motivasi ini, kontrol perhatian, kontrol diri, dan cara individu menetapkan tujuan memainkan peran penting. Faktor-faktor pengaturan diri ini memengaruhi tingkat motivasi intrinsik meskipun ada faktor-faktor yang berasal dari lingkungan eksternal (misalnya bonus, penghargaan).

10.1.2 Group Creativity

Kreativitas di tingkat kelompok dipengaruhi oleh banyak faktor seperti perubahan keanggotaan dalam kelompok, kontak formal dan informal dan iklim kelompok (Klijn & Tomic, 2010). Perubahan dalam keanggotaan kelompok biasanya berarti kedatangan anggota baru. Kelompok terbuka dengan keanggotaan yang lebih longgar memiliki tingkat kreativitas yang lebih tinggi disertai dengan produksi ide dan solusi yang lebih banyak dibandingkan dengan kelompok tertutup.

Anggota baru kelompok memiliki dampak positif ketika pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan mereka sebanding dengan anggota kelompok lainnya. Kedatangan anggota baru sering kali memiliki dampak positif pada kinerja karyawan yang sudah ada. Hubungan informal di tempat kerja dalam hal dampaknya terhadap kreativitas sering kali diteliti, tetapi dengan hasil yang bertentangan. Studi-studi telah berfokus pada efek dari hubungan yang penuh perhatian dan baik (ikatan persahabatan) serta persahabatan (ikatan persahabatan) dalam tim.

Sementara persahabatan (di mana kontak berlanjut di luar lingkungan kerja) hanya memiliki efek positif pada kreativitas, hubungan yang penuh

perhatian dan baik hati (yang tidak berlanjut di luar tempat kerja) memengaruhi kreativitas tim dalam kurva berbentuk U. Oleh karena itu, kita dapat menyimpulkan rekomendasi untuk manajer di organisasi: untuk meningkatkan kreativitas, kita harus mencoba membangun hubungan tidak hanya formal tetapi juga informal dengan rekan kerja. Selain kualitas hubungan di tempat kerja, iklim juga merupakan faktor kunci.

Ada empat penentu iklim di tempat kerja (MATHISEN et al., 2004):

1. Visi yang jelas dan dibagikan yang memfokuskan dan mengarahkan energi anggota kelompok.
2. Biarkan setiap anggota kelompok berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
3. Lingkungan kerja yang dianggap aman - yaitu, setiap anggota kelompok dapat, tanpa takut dikritik, menyampaikan pandangan dan ide-ide baru.
4. Diberikan dukungan secara lisan dan nyata untuk cara kerja baru dan yang lebih baik dari manajemen dan rekan kerja.

10.1.3 Organizational Creativity

Penelitian (Hemlin, 2006) telah menunjukkan bahwa kepemimpinan tim lebih penting daripada bantuan organisasi ketika mempertimbangkan kreativitas di tingkat organisasi. Hal ini dibuktikan oleh beberapa studi kasus (Florida & Goodnight, 2005; Paulus, 2000) yang meneliti faktor-faktor yang memengaruhi kreativitas di tingkat organisasi.

Faktor-faktor ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya;
2. Ketersediaan sumber daya;
3. Kebijakan penghargaan;
4. Misi dan strategi organisasi;
5. Struktur organisasi dan teknologi.

Meskipun sangat sulit untuk mengukur dampak dari faktor-faktor individu pada tingkat ini, studi kasus telah menunjukkan bahwa keberadaan komponen-komponen yang terdaftar mendorong kreativitas di seluruh organisasi (Florida & Goodnight, 2005; Paulus, 2000). Salah satu studi kasus di bisnis kecil (lebih dari 30 karyawan) menunjukkan bahwa kreativitas dapat didukung dengan menghindari hierarki, menciptakan pekerjaan yang fleksibel, dan menekankan pengayaan timbal balik (cross-fertilization).

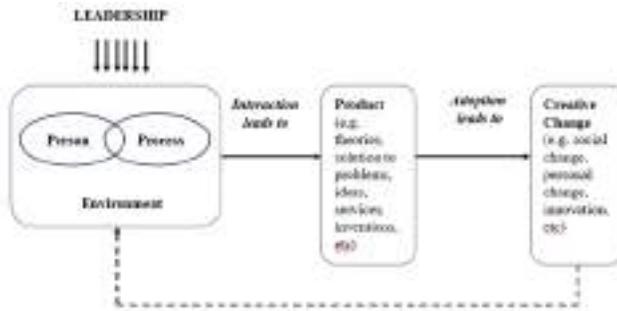
Penurunan kreativitas terjadi dalam organisasi yang sangat terpusat dan terformalisasi, di mana kelompok-kelompok secara sadar atau tidak sadar menghambat proses inovasi (Paulus, 2000). Harmoni, konformitas kelompok, dan saling ketergantungan membantu budaya kolektivistis, sementara budaya individualis budaya menghargai keunikan dan kemandirian. Hasil dari beberapa studi telah mengkonfirmasi bahwa nilai-nilai individualistik berkontribusi pada kreativitas.

Jika kreativitas adalah tujuan organisasi, budaya individualis tampaknya lebih disukai. Organisasi yang merencanakan ke depan dan mengidentifikasi masalah potensial yang signifikan pada tahap awal mereka, memberikan informasi yang cukup kepada karyawan dan mendukung pemecahan masalah, menghasilkan hasil yang lebih kreatif. Karyawan yang sangat kreatif berkembang dalam lingkungan tantangan, yang dikelola dengan cara mendukung dan tidak mengontrol.

Di sisi lain, karyawan dengan kreativitas rendah merasa stres dan terganggu dalam kondisi seperti itu yang membuat mereka semakin kurang kreatif. Mengenai faktor-faktor kreativitas yang diidentifikasi di tingkat organisasi, seharusnya menjadi tantangan bagi organisasi untuk merancang konteks dan menyusun strategi yang memaksimalkan kinerja kerja kreatif, dengan mempertimbangkan perbedaan individu. Upaya manajemen untuk meningkatkan kreativitas organisasi terkait dengan pertimbangan faktor pribadi serta kontekstual.

Untuk memperjelas kreativitas organisasi dalam kompleksitasnya, terdapat model perubahan kreatif yang diusulkan oleh (Puccio & Cabra, 2010). Model ini menggunakan pendekatan sistem dan menyediakan kerangka

kerja untuk serangkaian variabel yang terkait dengan kreativitas organisasi. Model ini menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi dalam sebuah organisasi adalah hasil dari interaksi antara orang-orang, proses-proses yang mereka ikuti, dan juga lingkungan tempat mereka bekerja.



Gambar 10.1: Creativity System Model (Puccio & Cabra, 2010)

10.2 Memahami Konsep Inovasi

Setiap organisasi ingin mempertahankan keunggulannya dalam jangka panjang. Untuk mencapai hal ini, dia harus berusaha untuk mempertahankan keunggulan persaingan yang dimilikinya. Namun, mempertahankan keunggulan kompetitif adalah tantangan dalam era di mana kompetisi adalah kenyataan yang tidak dapat dihindari. Untuk mencapai hal ini, Anda harus memiliki kemampuan untuk selalu menciptakan hal-hal baru untuk menunjukkan keunggulan Anda dibandingkan dengan pesaing Anda yang mungkin memiliki inovasi yang menarik.

Menurut beberapa ahli, inovasi berbeda dengan invensi, kreativitas, dan integrasi. Inovasi adalah pengembangan ide inovatif untuk sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, pentingnya inovasi semakin diakui. Ini ditunjukkan dengan peningkatan penggunaan inovasi untuk mendapatkan keunggulan dibandingkan dengan pesaing.

Organisasi harus mampu berinovasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat (Bos-Nehles et al., 2017). Produk inovatif yang dibuat oleh organisasi dapat menjadi sebuah solusi dari masalah yang bersumber dari luar organisasi. Karyawan yang terlibat dalam proses pembuatan produk inovasi diharapkan mampu untuk mengembangkan ide-ide baru untuk mendukung tujuan organisasi mereka. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk dapat belajar menjadi inovatif (Prieto & Santana, 2014).

Perilaku kerja inovatif atau yang dikenal dengan *innovative work behavior* (IWB) berarti mengembangkan, mengadopsi, dan menerapkan ide-ide baru untuk produk, teknologi, dan metode kerja (Yuan & Woodman, 2010). Perilaku kerja inovatif dianggap penting untuk keberhasilan organisasi. IWB sangat penting untuk kinerja dan keberhasilan organisasi, yang pada gilirannya akan menghasilkan perkembangan yang berkelanjutan.

IWB diharapkan dapat menghasilkan hasil yang inovatif dan oleh karena itu bermanfaat bagi individu, kelompok, atau organisasi. Hasil inovatif ini dapat berkisar dari perluasan dan pembaruan produk, layanan, prosedur, dan proses hingga evolusi metode produksi baru dan sistem manajemen baru. IWB adalah salah satu hal penting yang memungkinkan kelompok mana pun untuk mencapai tujuan organisasi (Waheed et al., 2017). Oleh karena itu, hal ini harus dilakukan secara berkelanjutan oleh organisasi yang berorientasi pada keuntungan dan organisasi nirlaba.

Penelitian tentang antecedent IWB telah dilakukan oleh banyak peneliti seperti pengaruh kepemimpinan terhadap IWB, karakteristik individu, dan dari organisasi seperti Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Konsep IWB yang paling banyak digunakan sebagai referensi dinyatakan oleh West dan Farr (Vlist, 1992) serta Kanter (Kanter, 1996).

IWB menurut West dan Farr (Vlist, 1992) adalah pengenalan dan penerapan yang disengaja dalam suatu peran atau kelompok, atau organisasi dari ide, proses, produk, atau prosedur baru ke unit adopsi yang relevan, yang dirancang untuk memberikan manfaat signifikan bagi individu, kelompok, organisasi, atau masyarakat yang lebih luas.

Kanter (KANTER, 1996) menjelaskan bahwa ada empat tugas utama inovasi, yang secara kasar, tetapi tidak sama dengan logika proses inovasi yang berkembang seiring waktu dan proses ini diperoleh dengan menggunakan data empiris tentang sejarah inovasi tertentu dari studi yang ada.

Empat tugas tersebut adalah:

1. Penciptaan ide dan aktivasi penggerak inovasi (“pengusaha” atau “inovator”);
2. Pembentukan koalisi dan perolehan kekuatan yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide menjadi kenyataan;
3. Realisasi ide dan produksi inovasi, mengubah ide menjadi model produk yang dapat digunakan atau rencana atau prototipe;
4. Transfer atau difusi, penyebaran model-komersialisasi produk, adopsi ide.

10.3 Hubungan Antara Kreativitas dan Inovasi

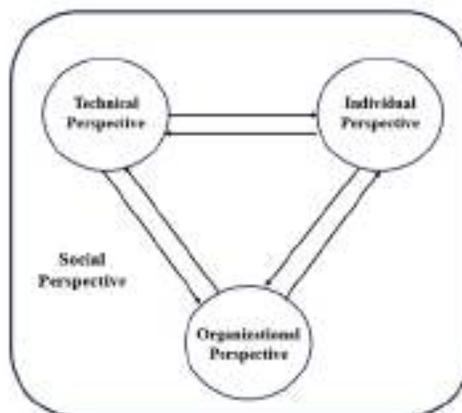
Inovasi dan kreativitas di tempat kerja telah menjadi penentu yang semakin penting bagi kinerja organisasi, kesuksesan, dan kelangsungan hidup jangka panjang. Ketika organisasi berusaha untuk memanfaatkan ide dan saran dari karyawan mereka, adalah hal yang sudah jelas bahwa proses penghasilan dan implementasi ide telah menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berbeda.

Namun, kreativitas dan inovasi adalah fenomena yang kompleks, multi-level, dan muncul seiring waktu, serta memerlukan kepemimpinan yang terampil untuk memaksimalkan manfaat dari cara kerja yang baru dan ditingkatkan. Penelitian yang cukup besar telah berkembang selama 30 - 40 tahun terakhir pada empat pendekatan spesifik terhadap tingkat-tingkat

analisis – individu, tim kerja, organisasi, dan pendekatan multi-level – di berbagai disiplin ilmu dalam ilmu Manajemen (Anderson et al., 2004; West, 2002; Zhou & Shalley, n.d.).

Pendekatan yang paling umum untuk mempelajari kreativitas adalah dengan mempelajari individu-individu kreatif, dan para peneliti paling aktif dalam kreativitas adalah para psikolog yang tertarik pada perbedaan individu, kepribadian manusia, serta situasi atau lingkungan atau kognisi manusia. Tidak banyak perhatian diberikan pada konteks kreativitas, mungkin karena fokus biasanya pada orang kreatif, dan bukan pada perilaku kreatif.

Namun, kreativitas yang diekspresikan dalam perilaku kerja formal yang terjadi di lingkungan organisasi melibatkan tingkat saling ketergantungan yang tinggi dengan lingkungan kerja. Oleh karena itu, antara individu kreatif dan analisis yang memadai dari fenomena dalam organisasi memerlukan pendekatan yang menerangi interaksi kreativitas antara atribut pribadi khusus dari individu kreatif dan aspek utama dari lingkungan kerja.



Gambar 10.2: Multiple perspective approach to creativity (Udwadia, 1990)

Gambar 10.2 adalah model perspektif ganda dari perilaku kreatif dalam pengaturan organisasi.

Tiga konstituen dari pendekatan perspektif ganda ini adalah:

1. Perspektif Individu, yang berfokus pada karakteristik individu yang khas yang terkait dengan perilaku kreatif.
2. Perspektif Teknis, yang berfokus pada sumber daya teknis, material dan manusia, yang dibutuhkan untuk kreativitas, serta dampak dari sumber daya ini terhadap kreativitas.
3. Perspektif Organisasi, yang berfokus pada tindakan manajerial organisasi yang meningkatkan atau menghambat kreativitas.

Seperti yang telah disebutkan di atas, dan juga ditunjukkan dalam Gambar 10.2, ketiga perspektif tersebut bersifat interaktif dan saling bergantung. Pengaruh individu terhadap kreativitas tidak hanya dipengaruhi oleh, tetapi juga merupakan basis sumber daya teknis dan proses organisasi serta manajerial itu sendiri. Banyak dari pengaruh tersebut bersifat tidak langsung dan dimediasi daripada langsung. Misalnya, tindakan organisasi tertentu dapat memengaruhi kreativitas individu dengan mengubah basis sumber daya teknis. Namun, demi kejelasan, kami akan menangani isu-isu kompleks yang terlibat di sini satu per satu, sebelum menunjukkan interaksi di antara mereka.

Manajemen yang efektif memang diperlukan dalam proses inovasi, dan sama pentingnya dengan kecerdikan teknis dari seorang teknolog kreatif atau ilmuwan.

Manajer atau tim manajemen memainkan peran penting dalam memfasilitasi dengan:

1. Menjaga iklim yang kondusif untuk menghasilkan ide-ide baru di seluruh organisasi,
2. Memastikan inovasi,
3. Merencanakan ide-ide yang layak melintasi batas-batas organisasi dan menjadi inovasi untuk sumber daya yang terus meningkat

yang dibutuhkan oleh kemajuan aktivitas inovasi yang sedang berlangsung,

4. Menguji asumsi melalui pengawasan pasar yang cermat dan terus-menerus untuk menentukan apakah inovasi tersebut akan memiliki "nilai" seperti yang ditentukan oleh pasar, baik internal maupun eksternal organisasi.

Karena proses inovasi memerlukan interaksi yang beragam antara individu kreatif dan staf teknis/profesional pendukung, yang asumsi, keyakinan, dan sikapnya mungkin sangat berbeda satu sama lain, adalah tanggung jawab tim manajerial untuk memahami cara memengaruhi dan memungkinkan mereka semua untuk memberikan yang terbaik. Pembuatan tim yang tepat adalah hal yang sangat penting dalam pengembangan sebuah inovasi. Seiring bertambahnya jumlah pemain kunci, diperlukan rasa keseimbangan, kepercayaan, dan keterbukaan yang tajam.

Tim manajemen sekarang memainkan peran sentral yang mirip dengan konduktor orkestra simfoni yang secara kreatif mengatur penampilan para prima donna kreatif tanpa memainkan alat musik tertentu sendiri. Manajemen menetapkan ritme, suasana, dan mood, serta mempromosikan kepercayaan dan rasa hormat dan timbal balik di antara para pemain utama antar kelompok. Manajer dalam peran seperti itu memerlukan tingkat keterampilan interpersonal yang tinggi untuk memperoleh hasil yang sinergis. Persaingan "ke segala arah" dan politik menjadi semakin signifikan, menjadi kebutuhan yang kritis. Persepsi, penilaian, dan pembaruan dari ketidakpastian adalah aspek sentral yang perlu difokuskan oleh manajemen.

Ketidakpastian semacam itu dapat muncul karena:

1. Ketidakpastian dalam teknologi yang digunakan, dan/atau
2. Ketidakpastian dalam memanfaatkan teknologi yang sudah dikenal dalam penciptaan produk dan layanan baru, dan/atau
3. Ketidakpastian dalam pengembangan pasar baru dan persepsi pelanggan, dan/atau

4. Ketidakpastian yang berkaitan dengan inovasi, yang akan memengaruhi cara kerja organisasi, misalnya, kebutuhan untuk mempelajari keterampilan baru, dan perubahan dalam budaya kekuasaan dan status organisasi.

Sumber-sumber ketidakpastian ini perlu diidentifikasi, dan jenis informasi yang diperlukan untuk menguranginya perlu ditentukan dan dicari. Meskipun ketidakpastian ini, melalui pemantauan lingkungan yang konstan, kadang-kadang dapat sangat dikurangi seiring berjalannya proyek inovatif, sumber daya tambahan harus dikompromikan pada setiap langkah pengembangan selanjutnya, sehingga menyebabkan dolar yang diharapkan berisiko secara umum terus meningkat. Ini memerlukan perencanaan sumber daya yang cukup besar.

Inovasi Ironisnya, kemajuan yang baik menuju inovasi terkadang menyebabkan kehancurannya sendiri: karena tingkat manajemen atas mungkin tidak memiliki toleransi risiko untuk menempatkan jumlah sumber daya yang semakin besar pada taruhan, seperti yang diperlukan oleh momentum yang meningkat dari inovasi baru. Pengambilan keputusan dalam keadaan seperti itu sering kali sangat penuh kecemasan. Dengan demikian, kepercayaan pada tim inovasi dan dukungan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi sangat penting dalam memberikan toleransi risiko yang lebih besar yang sering diperlukan seiring dengan kemajuan proses kontak inovasi.

Mungkin fungsi terpenting dari peran manajemen dalam aktivitas inovasi adalah memberikan fokus pada upaya tersebut, dengan terus-menerus menantang asumsi-asumsi sebelumnya dan mengikuti pasar serta perspektif teknis yang dinamis dalam tuntutan inovasi yang berubah.

Terlalu sering proses ini terjebak dalam menghadapi tantangan teknis "BISAKAH kita melakukannya?" sehingga pertanyaan yang sangat penting, "Apakah kita melakukannya?" benar-benar terabaikan. teralihkan sepenuhnya. Pertanyaan terakhir manajemen (dalam terang informasi yang baru diperoleh) adalah perannya untuk terus-menerus "Haruskah kita

mengungkapkan ini selama kemajuan menuju inovasi, dan mengkomunikasikan pentingnya kepada perspektif teknis dan individu."

Manajer harus menyadari bahwa inovasi besar dapat menyebabkan:

1. Gangguan besar atau perubahan dalam cara kerja di lingkungan kerja,
2. Perubahan dalam hubungan status antara individu, yang menyebabkan beberapa individu mendapatkan kekuasaan, sementara yang lain hampir tidak berarti,
3. Kebutuhan untuk mempelajari hal-hal baru atau memikirkan kembali cara-cara lama. Ini memerlukan sikap manajemen yang fleksibel di mana perubahan dilihat sebagai pendamping kemajuan yang diperlukan, meskipun menimbulkan kecemasan.

Beberapa masalah yang belum terjawab masih ada. Motivasi tim proyek atau usaha (yang dalam pekerjaan interdisipliner sesuai dengan aktivitas inovasi individu terkait dalam Perspektif organisasi) yang terlibat dalam hal ini memerlukan perhatian serius. Oleh karena itu, tim-tim ini perlu dibedakan secara berbeda. dari tim proyek rutin, dan mereka harus diberi penghargaan. Misalnya, tim inovasi dapat didorong untuk menanggung beberapa risiko dalam sebuah start-up.

Mereka tidak hanya bisa diberikan saham phantom dalam usaha baru, tetapi juga bisa diminta untuk membeli beberapa saham di dalamnya. Manajemen harus menunjukkan melalui komitmen sumber daya mereka, dan kesediaan untuk mengubah organisasi dari yang telah berkembang untuk memantau, mengendalikan prosedur dan praktik serta mengarahkan aktivitas rutin, bahwa kreativitas bukan sekadar sesuatu yang baik untuk dimiliki, tetapi diharapkan dari setiap orang.

Setiap ide besar harus disertai dengan "adaptasi" di seluruh organisasi sebelum dapat diubah menjadi inovasi yang sukses. zasi adaptasi terhadap inovasi?" Pertanyaan "Bagaimana seharusnya organisasi- organisasi seperti ini berasal dari deskripsi makro-level kami tentang proses inovasi."

Bab 11

Perubahan Organisasi dan Adaptasi

11.1 Alasan Terjadinya Perubahan dalam Organisasi

Perubahan yang terjadi dalam organisasi menunjukkan bahwa organisasi tersebut sedang mengalami perkembangan melalui serangkaian proses transformasi. Perubahan organisasi merupakan situasi organisasi dari keadaan saat ini menuju keadaan di masa depan sesuai dengan harapan artinya perubahan dilakukan untuk perbaikan atau peningkatan bagian yang diperlukan dalam organisasi.

Manajemen perubahan berperan dalam upaya mengelola proses, risiko dan dampak yang timbul, akibat adanya perubahan dalam sebuah organisasi. Alasan melakukan perubahan dalam organisasi adalah untuk menemukan metode baru atau memperbaiki hal yang sudah ada agar organisasi memiliki

kemampuan yang lebih baik dan meningkatkan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perubahan dalam suatu organisasi dapat terjadi karena faktor internal atau faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam organisasi sedangkan faktor eksternal berasal dari luar organisasi.

Faktor-faktor yang menyebabkan perubahan menurut Robbins & Coulter, (2018):

1. Faktor Internal

Faktor internal merujuk pada faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri yang mencerminkan kebutuhan akan perubahan yang dirasakan dalam organisasi. Dalam situasi ini, setiap organisasi perlu mempertimbangkan opsi untuk mengadopsi perubahan atau jika tidak akan menghadapi ancaman kepunahan. Faktor internal yang menjadi penyebab terjadinya perubahan dalam organisasi seperti:

a. Strategi Baru Organisasi:

Organisasi dapat merubah strategi untuk alasan tertentu misalnya meningkatkan pengalaman layanan pelanggan atau menyediakan harga produk yang lebih kompetitif.

b. Perubahan Komposisi Tenaga Kerja

Tantangan mengelola tenaga kerja yang beragam usia dan ras, kepribadian dan nilai serta preferensi kerja, ini membutuhkan pengaturan untuk mempertahankan budaya inklusif yang berfokus pada produktivitas.

c. Peralatan baru

Perubahan organisasi dapat terjadi karena adanya peralatan baru yang memerlukan perencanaan dan implementasi yang hati-hati. Organisasi harus siap untuk merevisi prosedur kerja yang terkait struktur organisasi. Perubahan struktur dapat

memangkas biaya dan mengoptimalkan produksi (Knudsen & Kishik, 2024).

d. Perubahan sikap karyawan

Mereka yang lebih menyukai stabilitas cenderung tidak mencoba teknologi baru atau merangkul perubahan daripada karyawan yang terbuka terhadap perubahan. Mengubah sikap dapat mendorong manajer untuk mengadopsi metode untuk mendukung karyawan melalui perubahan organisasi.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor dari luar organisasi yang perlu diantisipasi yang dapat menjadi penyebab terjadinya perubahan dalam organisasi seperti:

a. Perubahan Kebutuhan dan Keinginan Konsumen

Responsif terhadap pelanggan sangat perlu untuk menarik pelanggan baru untuk masa depan perusahaan atau organisasi. Namun terkadang juga organisasi mengalami kegagalan memenuhi preferensi pelanggan.

b. Undang-undang Pemerintah Baru

Undang-undang pemerintah mensyaratkan perubahan dalam cara menjalankan bisnis. Organisasi harus menyesuaikan untuk dapat bertahan dalam menjalankan kegiatannya.

c. Perubahan teknologi

Kemajuan teknologi telah mengubah cara organisasi beroperasi. Organisasi perlu melakukan perubahan yang terencana agar dapat memanfaatkan potensi teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Misalnya keterampilan digital industri mencakup sejumlah kemampuan yang dibutuhkan dalam bidang industri dan bisnis terkait

penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan inovasi (Simanjuntak dkk., 2024).

d. Perubahan ekonomi

Pertumbuhan ekonomi yang lambat dapat berdampak pada perusahaan atau organisasi seperti resesi ekonomi yang ditandai dengan perlambatan umum dalam aktivitas ekonomi, penurunan siklus bisnis, pengurangan jumlah barang dan jasa yang diproduksi dan dijual, sehingga perusahaan harus mempertimbangkan biaya tambahan seperti pengurangan perekrutan.

Faktor-faktor ini dapat menjadi penyebab organisasi melakukan perubahan guna tetap relevan dan kompetitif di lingkungannya. Sebaliknya, suatu organisasi bisa hancur jika tidak memperhitungkan perkembangan atau perubahan yang terjadi di sekitarnya karena lingkungan organisasi sendiri merupakan suatu kekuatan yang secara langsung memengaruhi atau menghambat kinerja organisasi (Sam Cay, 2023). Dalam menghadapi perubahan organisasi, manajemen perlu mengenali faktor-faktor penyebab perubahan dan menciptakan strategi yang tepat untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

11.2 Mereka Yang Berperan dalam Perubahan

Perubahan dalam organisasi dapat terjadi atau terhalang oleh karena beberapa peran. Yang memainkan peran dalam perubahan menurut Berger, (1994) adalah:

1. Agen Perubahan (change agents)

Agen perubahan adalah individu atau kelompok yang mendorong adanya perubahan dalam sebuah kelompok, organisasi, atau

masyarakat. Tugas mereka adalah memengaruhi target perubahan, menghubungkan berbagai pihak, meyakinkan dan meningkatkan kesadaran target perubahan, serta mengubah niat perubahan menjadi tindakan nyata. Mereka bisa ditemui di perusahaan, organisasi, dan dalam komunitas. Peran dari agen perubahan juga termasuk dalam upaya untuk memperoleh cara yang efektif untuk memengaruhi target perubahan dan menjalin hubungan antara sumber perubahan dengan mereka.

2. Manajer Perubahan (change managers)

Manajer perubahan atau pengelola perubahan adalah seseorang yang memiliki keahlian khusus dalam merancang, mengatur, dan melaksanakan perubahan. Tugas mereka adalah untuk memastikan ketersediaan semua sumber daya dan proses perubahan, serta melakukan evaluasi rutin terhadap perubahan dengan mengikuti indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajer perubahan juga mempunyai tanggung jawab untuk menjamin bahwa perubahan dilaksanakan dengan cara yang berhasil dan efisien, serta sejalan dengan sasaran organisasi.

3. Fasilitator Perubahan (change facilitators)

Fasilitator perubahan adalah orang-orang yang ada di berbagai tingkatan organisasi dan secara aktif memberikan dukungan kepada agen perubahan dan manajer perubahan dalam mengelola perubahan di dalam organisasi. Mereka berperan dalam mendukung perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan berperan sebagai pemimpin yang tidak resmi yang dihormati dan dikenal.

4. Penghalang Perubahan (change buffers)

Penghalang perubahan adalah pihak-pihak yang tidak mendukung perubahan dalam organisasi merupakan penghambat yang tidak

aktif, mungkin karena tidak antusias atau merasa cukup puas dengan keadaan saat ini. Mereka biasanya tidak secara aktif melawan perubahan, tetapi suasana hati mereka bisa melambatkan atau menghentikan perkembangan perubahan di dalam organisasi. Karyawan dalam suatu organisasi memiliki potensi untuk mendorong inovasi dan perubahan, namun sebaliknya, mereka juga dapat menjadi hambatan bagi perkembangan tersebut (Robbins and Judge, 2008).

5. Penentang Perubahan (change resistors)

Penentang perubahan adalah individu atau kelompok yang menolak perubahan dalam organisasi yang dengan sengaja dan terbuka menolak perubahan. Mungkin mereka tidak menyukai perubahan dan bertindak serta berperilaku dengan tujuan menghalangi program-program perubahan.

Dalam organisasi terdapat beberapa peran tersendiri, ada yang memainkan peran sebagai penghubung kepada perubahan namun ada yang memainkan peran sebagai penghambat atau menolak perubahan.

Penyebab Penolakan Terhadap Perubahan

Penolakan terhadap perubahan sering terjadi dalam berorganisasi. Menurut sumber "Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge," (2020), faktor-faktor yang dapat menyebabkan penolakan pada perubahan adalah faktor individu dan faktor situasional.

1. Faktor individu adalah kurang percaya diri, stabilitas diri yang rendah, peningkatan stres, perasaan yang tidak pasti, kurangnya kebutuhan untuk berprestasi, lemah disposisi terhadap perubahan, takut gagal, kurangnya keyakinan dalam diri dan kemandirian dalam pekerjaan, serta kurangnya komitmen emosional.
2. Faktor situasional adalah ambiguitas informasi yang tinggi, kurangnya partisipasi dalam perubahan, kenyamanan kerja yang

rendah, sinisme yang tinggi dan keheningan organisasi, kurangnya dukungan karyawan, budaya organisasi yang kurang baik, kurangnya partisipasi, ketidaknyamanan kerja, kurangnya informasi, kurangnya kecukupan komunikasi, menurunnya dukungan organisasi dan keadilan organisasi.

Menekan Penyebab Penolakan Perubahan

Untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan, organisasi dapat menggunakan beberapa teknik menurut Robbins dan Coulter, (2018) seperti komunikasi dan sosialisasi untuk mengedukasi karyawan tentang pentingnya perubahan, melibatkan karyawan melalui partisipasi agar mereka merasa memiliki tanggung jawab, memberikan fasilitasi dan dukungan teknis maupun emosional, serta menggunakan negosiasi dengan menawarkan sesuatu yang bernilai untuk mengubah resistensi menjadi dukungan terhadap perubahan.

Sumber lain memberikan enam strategi untuk mengatasi berbagai tingkat penolakan dan dukungan dalam suatu organisasi (Kotter & Schlesinger, 1989):

1. Pendidikan dan Komunikasi: Strategi ini berfokus pada menginformasikan dan mendidik karyawan tentang proses perubahan. Dengan memberikan komunikasi yang jelas dan jujur, dapat mengurangi kesalahan informasi dan mengurangi ketakutan, membantu karyawan memahami perlunya dan manfaat perubahan.
2. Partisipasi dan Keterlibatan: Melibatkan karyawan dalam proses perubahan dapat secara signifikan meningkatkan dukungan dan mengurangi penolakan. Ketika masyarakat merasa memiliki suara dalam proses tersebut, mereka akan cenderung mendukung perubahan tersebut.

3. **Fasilitasi dan Dukungan:** Menawarkan dukungan dan fasilitas membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan. Hal ini dapat mencakup pelatihan, konseling, atau sekadar mendengarkan untuk mengatasi kekhawatiran dan kecemasan.
4. **Negosiasi dan Kesepakatan:** Terkadang, mendapatkan dukungan untuk perubahan memerlukan negosiasi. Hal ini mungkin melibatkan penawaran insentif atau pembuatan perjanjian dengan pemangku kepentingan utama untuk mendapatkan kerja sama dan mengurangi penolakan.
5. **Manipulasi dan Kooptasi:** Strategi ini melibatkan penggunaan pengaruh dan mengkooptasi pihak-pihak yang berpengaruh untuk mendukung perubahan. Meskipun efektif, namun harus digunakan dengan hati-hati untuk menghindari masalah etika dan potensi reaksi balik.
6. **Pemaksaan Eksplisit dan Implisit:** Jika diperlukan tindakan cepat, pemaksaan mungkin diperlukan. Hal ini melibatkan penggunaan wewenang untuk memaksakan perubahan, meskipun hal ini dapat menimbulkan kebencian dan harus menjadi pilihan terakhir.

Manipulasi dan kooptasi merupakan teknik kurang etis, tindakan negatif dapat digunakan untuk memengaruhi karyawan agar mengikuti perubahan, namun teknik ini biasanya tidak disarankan karena dapat menciptakan ketidakpercayaan dan ketidakpuasan pada karyawan. Terakhir, teknik paksaan dapat digunakan dengan menggunakan ancaman atau kekuatan langsung untuk memperoleh keberhasilan perubahan. Namun, hal ini juga dapat menciptakan ketegangan dan berpotensi merusak hubungan antara manajemen dan karyawan.

Masing-masing metode ini mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing, misalnya partisipasi dan keterlibatan sejauh ini merupakan strategi yang paling berhasil, namun hal ini memakan waktu dan mungkin tidak sesuai untuk perubahan yang perlu dilaksanakan dengan cepat. Oleh

karena itu, disarankan untuk melakukan penilaian situasi secara cermat sebelum memilih strategi yang tepat. Dengan mengidentifikasi potensi gesekan dan penolakan terhadap perubahan, organisasi dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah dan memastikan perubahan berjalan dengan lancar.

11.3 Proses Terjadinya Perubahan

Organisasi dapat mengalami perubahan beberapa kali. Menurut laporan Gartner, sebuah perusahaan konsultan dan riset global, pada tahun 2018, rata-rata sebuah perusahaan telah mengalami lima perubahan dalam waktu tiga tahun terakhir. Hampir tiga perempat dari organisasi berharap dapat menggandakan upaya perubahan signifikan yang mereka lakukan dalam kurun waktu tiga tahun mendatang. Namun, hanya 34% dari inisiatif perubahan yang sukses, sementara setengahnya, yaitu 50%, mengalami kegagalan. Sisanya, sekitar 16%, menghasilkan berbagai hasil. Artinya, setengah dari perusahaan yang melakukan perubahan organisasi dapat menghadapi kegagalan (HRPods Team Mangement & Leadership, 2023).

Untuk meminimize kegagalan dalam perubahan, dibutuhkan peran manajer untuk dapat menjalankan fungsinya dalam mengelola perubahan agar dapat mencapai sukses. Perlu memahami beberapa model umum dalam proses perubahan organisasi.

Delapan langkah perubahan menurut Kotter, (2012) adalah:

1. Menyadari Pentingnya Perubahan (Establish sense of urgency). Dorongan yang memicu keinginan untuk mengalami perubahan. Organisasi bisa memulai perubahan dengan memiliki motivasi yang kuat untuk berubah dari semua anggota di dalamnya.
2. Membangun Koalisi Pemandu yang kuat (Form powerful guiding coalition). Meskipun seringkali perbaikan dimulai oleh individu-individu tertentu, namun inisiatif yang berhasil dapat

mengumpulkan lebih banyak orang dan membentuk aliansi kepemimpinan yang tangguh.

3. Menciptakan Visi Perubahan (Create a vision). Banyak perusahaan yang berhasil mengimplementasikan perubahan dengan sukses, tim kepemimpinan bekerja sama untuk menciptakan visi yang ideal dan menarik tentang masa depan perusahaan, terutama untuk pelanggan, pihak berkepentingan, dan karyawan.
4. Mengkomunikasikan Visi Perubahan (Communicate the vision). Kunci keberhasilan dalam memimpin perubahan tergantung pada bagaimana visi diimplementasikan. Dalam situasi yang semakin tidak bisa diprediksi, perusahaan tetap dihadapkan pada tantangan persaingan untuk bisa menyampaikan pesan visi sehingga membutuhkan komunikasi secara tetap dan komitmen.
5. Memberdayakan SDM untuk Bertindak Menuju Visi Perubahan (Empower others to act on the vision). Menyingkirkan hambatan yang menghalangi kemajuan dan transformasi. Sistem yang mengubah atau mengatur kerangka kerja yang membentuk pandangan masa depan. Mendorong seseorang untuk menghadapi tantangan dan mengembangkan ide-ide baru melalui berbagai kegiatan dan aktivitas.
6. Merencanakan dan Menciptakan Sasaran Jangka Pendek (Plan for & Create Short Terms Wins). Proses transformasi memakan waktu yang cukup lama. Banyak orang tidak dapat melanjutkan perjalanan yang jauh jika mereka tidak melihat tanda-tanda kecil yang menunjukkan bahwa apa yang mereka lakukan sudah benar dan mendekat ke tujuan akhir. Bila tidak ada hasil positif yang diraih, banyak orang akan kehilangan semangat dan kesabaran sehingga inisiatif menjadi usang. Kemenangan kecil dalam waktu singkat akan berdampak positif pada semangat kerja karyawan.

7. Mewujudkan Kemajuan dan Menghasilkan Perubahan Selanjutnya (Consolidate improvements & produce more change).
8. Proses perubahan organisasi mencapai tahap di mana langkah-langkah diambil untuk menggantikan sistem, struktur, dan kebijakan yang sudah usang dan tidak sesuai dengan visi, serta menginspirasi perubahan yang lebih lanjut.
9. Menerapkan Perubahan dalam Organisasi Yang Baru (Institutionalize new approach). Keberlanjutan perubahan akan terjadi ketika sudah menjadi bagian integral dari kegiatan operasional perusahaan, dan ketika perubahan tersebut telah terintegrasi secara menyeluruh dalam setiap aspek bisnis perusahaan. Sampai ketika perubahan tingkat perilaku telah menjadi sangat terintegrasi dengan norma-norma sosial dan nilai-nilai bersama dalam perusahaan, perubahan tersebut bisa terancam tidak stabil ketika tekanan untuk melakukan perubahan berkurang.

Implementasi perubahan bisa menjadi budaya perusahaan adalah jika ada upaya yang dilakukan untuk menunjukkan kepada setiap individu bahwa menggunakan pendekatan, perilaku, dan metode yang berbeda benar-benar memiliki efek positif dalam meningkatkan kinerja. Kemudian memastikan bahwa generasi berikutnya memahami bahwa organisasi telah berhasil mengadopsi dan menerapkan pendekatan baru.

Semua tindakan yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan hasil dari dua faktor utama yaitu pertama, mereka yang berusaha menjaga keadaan yang sudah ada dan kedua, mereka yang mendorong untuk adanya perubahan. Mengimplementasikan perubahan berarti mengurangi kekuatan keadaan yang sudah ada atau memperkuat kekuatan yang dapat menghasilkan perubahan.

Kurt Lewin dalam buku *Management Robbins and Coulter*, (2018) mengemukakan dua metafora yang berbeda untuk menggambarkan proses perubahan dalam organisasi, yaitu dan metafora arung jeram (*White-Water Rapids Metaphor*) dan metafora perairan tenang (*Calm Waters Metaphor*):

11.3.1 Metafora Arung Jeram (*White Water Rapids Metaphor*)

Metafora arung jeram menggambarkan lingkungan yang tidak stabil dan penuh ketidakpastian. Dalam metafora ini, perubahan dianggap sebagai hal yang normal dan diharapkan, dengan tantangan yang terus-menerus muncul seperti arung jeram yang mengalir deras. Organisasi harus siap menghadapi berbagai rintangan dan beradaptasi secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, manajemen perubahan menjadi proses yang dinamis dan berkelanjutan, di mana organisasi harus selalu siap untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah-ubah.

11.3.2 Metafora Perairan Tenang (*Calm Water Metaphor*)

Metafora ini menggambarkan perubahan sebagai gangguan yang terjadi dalam keadaan stabil atau normal. Dalam konteks ini, organisasi dianggap seperti kapal yang berlayar di perairan tenang, di mana perubahan muncul sebagai "badai" yang sesekali mengganggu perjalanan. Proses perubahan terdiri dari tiga tahap: *unfreezing* (mencairkan), *movement* (perubahan), dan *refreezing* (membekukan kembali). Pada tahap *unfreezing*, organisasi harus menyadari perlunya perubahan dan mempersiapkan diri untuk meninggalkan status quo.

Setelah itu, pada tahap *movement*, perubahan diimplementasikan, dan akhirnya, pada tahap *refreezing*, perubahan tersebut distabilkan agar menjadi bagian dari budaya organisasi:

1. *Unfreezing* (Mencairkan)

Tahap ini adalah awal dari proses perubahan. Pada tahap ini organisasi harus memahami dan mengidentifikasi kebutuhan perubahan yang diperlukan. Menurut Lewin, organisasi harus

"mencairkan" atau "meluruhkan" struktur dan budaya yang telah ada sebelumnya agar dapat membuka jalan bagi perubahan yang akan datang. Dalam tahap ini, organisasi harus memahami bahwa perubahan merupakan suatu proses yang kompleks dan memerlukan waktu yang lebih panjang daripada yang telah dialokasikan.

2. Movement/Change (Perubahan)

Tahap ini adalah inti dari proses perubahan. Organisasi harus mengimplementasikan perubahan yang sudah direncanakan. Lewin mengatakan bahwa organisasi harus "berubah" atau "mengubah" struktur dan budaya yang sudah ada sebelumnya agar dapat membentuk perilaku yang baru. Pada tahap ini, organisasi harus memastikan bahwa perubahan yang sudah dilakukan telah berlangsung dan mempertahankan situasi atau perilaku yang baru.

3. Refreeze (Membekukan Kembali)

Tahap ini adalah akhir dari proses perubahan. Dalam tahap ini, organisasi harus memastikan bahwa perubahan yang sudah dilakukan telah berlangsung dan mempertahankan perilaku yang baru. Organisasi harus "membekukan kembali" atau "mengembalikan" struktur dan budaya yang telah berubah agar dapat membentuk perilaku yang baru. Tahapan ini, organisasi harus memastikan bahwa perubahan yang sudah dilakukan telah berlangsung dan mempertahankan perilaku yang baru.

Kedua metafora ini menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam memahami dan menanggapi perubahan dalam organisasi, dengan perairan tenang menekankan pentingnya perencanaan dan stabilitas, sementara arung jeram menekankan kebutuhan untuk fleksibilitas dan responsif terhadap perubahan yang cepat.

Dinamika dalam organisasi merupakan tanda bahwa organisasi mengalami perbaikan melalui beberapa proses perubahan (Sahir dkk., 2024). Organisasi dapat memilih model yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks spesifik. Cara untuk mengkomunikasikan perubahan organisasi kepada karyawan dapat disampaikan secara terus menerus, kemudian melibatkan karyawan dalam proses perubahan agar mereka paham dan menerima perubahan dengan baik, menjelaskan alasan dan manfaat perubahan kepada karyawan, lalu memberikan pelatihan untuk pengembangan keterampilan yang baru yang dibutuhkan dalam perubahan organisasi dan membuat tim komunikasi untuk memberikan informasi tentang perubahan organisasi kepada karyawan serta memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kemajuan perubahan dan hasil yang telah dicapai.

Penting untuk memastikan bahwa informasi yang disampaikan jelas, terbuka dan transparan agar karyawan dapat mengerti dan menerima perubahan dengan baik. Suatu perubahan organisasi selalu diiringi dengan dua kekuatan yang menolak dan menerima perubahan dengan baik.

11.4 Strategi Menghadapi Perubahan dan Adaptasi

Strategi mengelola perubahan adalah rencana terperinci yang dirancang untuk mengelola perubahan di dalam organisasi dengan cara yang sistematis dan efektif. Strategi ini melibatkan serangkaian langkah-langkah yang dirancang untuk membimbing organisasi melalui proses perubahan dengan baik, meminimalkan ketidakpastian, dan memastikan keberhasilan implementasi.

11.4.1 Analisa Secara Komprehensif Alasan Utama di Balik Perubahan.

Langkah awal dalam mengembangkan strategi manajemen dalam perubahan adalah melakukan analisis menyeluruh tentang alasan utama di

balik perubahan, tantangan apa saja yang dihadapi organisasi, dan tujuan yang akan dicapai.

Komunikasi Yang Efektif

Komunikasi efektif dalam konteks perubahan organisasi merupakan aspek penting untuk memastikan bahwa pesan-pesan terkait perubahan disampaikan dengan jelas, transparan, dan konsisten kepada semua pemangku kepentingan.

Menurut Johanis dkk., (2021) komunikasi efektif memegang peran penting sebagai alat utama untuk mengarahkan individu dan organisasi melalui transisi yang kompleks dan sering kali menantang, peran komunikasi:

1. Komunikasi dapat membantu karyawan untuk memahami tujuan dan alasan mengapa perubahan perlu untuk dilakukan.
2. Manajemen dengan aktif dapat mendengarkan umpan balik dan kekhawatiran karyawan.
3. Manajemen dapat menjelaskan risiko yang dihadapi bila organisasi tidak melakukan perubahan.
4. Komunikasi yang kuat, dapat memberikan solusi bersama, mengurangi konflik atau penolakan terhadap perubahan.

Dalam situasi perubahan, ketidakpastian dan kekhawatiran seringkali muncul di kalangan karyawan, sehingga penting untuk memastikan bahwa informasi yang disampaikan dapat mengurangi ketidakpastian dan membangun kepercayaan. Karyawan memiliki peran komunikasi yaitu komunikasi di dalam (internal communication) menciptakan dan memelihara sistem komunikasi internal antara pemberi kerja dan karyawan, jalur komunikasi bersifat dua arah sehingga semua karyawan dapat bertukar informasi (Lattimore dkk., 2012).

11.4.2 Keterlibatan Karyawan dan Kepemimpinan yang Kuat

Untuk memberikan dukungan pada perubahan, diperlukan keterlibatan karyawan serta peran kepemimpinan yang kuat agar dapat terwujud perubahan sesuai tujuan organisasi. Mewujudkan perubahan dengan sukses melibatkan beberapa langkah penting seperti menciptakan lingkungan di organisasi yang memungkinkan perubahan terjadi dengan baik, memberikan peran dan tanggung jawab kepada setiap karyawan agar mereka terlibat aktif dalam proses perubahan sehingga dapat tercipta suasana di dalam organisasi yang memfasilitasi terjadinya perubahan dengan lancar, penting untuk memahami peran dan tanggung jawab dalam proses perubahan (Sahir dkk., 2024).

Perlu agar karyawan dilibatkan dan diperhatikan, agar dapat mengurangi resistensi, dan mempercepat adopsi perubahan. Ini juga membantu mempertahankan produktivitas dan kinerja organisasi selama periode perubahan yang berlangsung. Demikian pula dengan aktivitas kepemimpinan perubahan membantu menghasilkan dukungan karyawan untuk perubahan organisasi yang direncanakan (Onyeneke & Abe, 2021). Konflik sering kali timbul karena perbedaan pendapat, kepentingan, atau persepsi tentang perubahan.

Pemimpin perlu untuk mengelola konflik dengan pendekatan yang proaktif untuk menangani konflik sebelum lebih memburuk dan mengganggu implementasi perubahan. Dengan mengelola risiko dan konflik dengan baik, organisasi dapat mengurangi hambatan terhadap perubahan, meningkatkan peluang keberhasilan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis.

Peran dan tanggung jawab para pemimpin beradaptasi untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap urgensi krisis, memperhatikan kebutuhan-kebutuhan khusus, kesejahteraan dan menyediakan komunikasi yang jelas dan tepat waktu (Striepe dkk., 2023).

11.4.3 Beradaptasi dengan Perubahan

Menghadapi perubahan dalam organisasi memerlukan tindakan secara efektif dan sistematis agar dapat menyesuaikan dengan situasi yang baru. Manajemen dapat memilih teknik yang tepat untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan agar dapat berlangsung secara baik. Kesiapan perubahan organisasi sangat penting bagi organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan dan hambatan lingkungan (Rismansyah dkk., 2022).

Digitalisasi merupakan salah satu alasan penting dalam perubahan sehingga diperlukan adaptasi keterampilan untuk dapat mempertahankan daya saing dan relevansi pada pasar yang terus berubah. Pengembangan keterampilan digital memungkinkan organisasi menjalankan operasi mereka dengan cara yang meminimalkan dampak lingkungan dan mampu menyesuaikan diri dengan gangguan dan perubahan (Trstenjak dkk., 2023). Upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas individu dalam organisasi agar dapat beradaptasi dan berkembang sejalan dengan perubahan yang terjadi.

Menurut Simanjuntak dkk., (2024) Perlu untuk memahami bagaimana mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang terampil dan berdedikasi dalam lingkungan kerja yang semakin digital. Ini mencakup pengembangan keterampilan digital dan keterampilan lunak, serta pengelolaan hubungan kerja yang positif. Beradaptasi dengan perubahan untuk membantuk budaya organisasi yang baru membutuhkan kerjasama seperti yang dimaksudkan Olsson dkk., (2024) mencakup kemampuan untuk berkomunikasi efektif, menyelesaikan konflik, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Pemantauan dan evaluasi terus-menerus tentang kemajuan perubahan, untuk mengidentifikasi, mengurangi, dan mengatasi potensi risiko dan konflik yang dapat timbul selama implementasi perubahan dapat dilakukan untuk menekan risiko dalam konteks perubahan, seperti resistensi karyawan, ketidakcocokan dengan budaya organisasi, atau ketidakpastian tentang hasil perubahan. Dengan demikian organisasi dapat melakukan mengadopsi perubahan dengan lebih mudah, dapat beradaptasi dengan

perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal sehingga struktur dan budaya baru organisasi dapat terbentuk.

Bab 12

Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

12.1 Pendahuluan

Organisasi modern beroperasi dalam lingkungan yang dinamis, kompleks, dan sering kali tidak pasti, di mana perubahan menjadi elemen yang tak terhindarkan. Persaingan global, perkembangan teknologi, dan ekspektasi yang terus meningkat dari pemangku kepentingan menuntut organisasi untuk tidak hanya beradaptasi tetapi juga berinovasi. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memobilisasi sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan ini.

Kepemimpinan transformasional muncul sebagai pendekatan yang relevan untuk menjawab kebutuhan organisasi modern. Gaya kepemimpinan ini

tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada transformasi individu dan tim, sehingga menciptakan dampak jangka panjang yang positif pada organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan transformasi individu serta organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pembentukan visi jangka panjang, pemberdayaan karyawan, dan penciptaan perubahan positif. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai etis dan kemampuan inovatif, kepemimpinan transformasional menjadi landasan penting dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Menurut (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2018), kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memotivasi individu atau kelompok menuju pencapaian visi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan memiliki peran kunci dalam membentuk budaya organisasi, memotivasi karyawan, dan memastikan efektivitas strategi. Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan membantu anggota organisasi memahami tujuan bersama (Peter G. Northouse, 2021).

12.1.1 Sejarah dan Perkembangan Teori Kepemimpinan

1. Teori Sifat (Trait Theory)

Teori sifat muncul pada awal abad ke-20 dan berfokus pada karakteristik atau ciri bawaan pemimpin yang dianggap universal, seperti kecerdasan, keberanian, kepercayaan diri, dan integritas. Menurut teori ini pemimpin dilihat sebagai individu yang "terlahir" untuk memimpin karena memiliki sifat-sifat tertentu. Stogdill (1948) melalui penelitiannya menemukan bahwa tidak ada sifat tertentu yang mutlak diperlukan untuk menjadi pemimpin,

melainkan harus sesuai dengan situasi. Pendekatan ini terlalu sempit karena mengabaikan pengaruh situasi dan hubungan interpersonal.

2. Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Pada tahun 1930-an hingga 1950-an, fokus bergeser dari sifat bawaan ke perilaku pemimpin yang dapat diamati dan dipelajari. Lewin et al., (1938) mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan utama: otokratis, demokratis, dan laissez-faire. Selain itu, penelitian Ohio State University dan Michigan Studies menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dapat diklasifikasikan menjadi dua dimensi utama: berorientasi tugas dan berorientasi hubungan. Namun tidak semua perilaku efektif dalam setiap situasi; diperlukan pendekatan yang lebih kontekstual.

3. Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Pada tahun 1960-an, teori kontingensi menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan situasi tertentu. Fiedler (1967) menyatakan bahwa efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh hubungan pemimpin-pengikut, struktur tugas, dan posisi kekuasaan. Model pendukung untuk teori ini antara lain Path-Goal Theory dimana pemimpin harus membantu bawahan mencapai tujuan mereka dengan memberikan arahan atau dukungan. Situational Leadership Model dimana gaya kepemimpinan harus menyesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kompetensi bawahan.

4. Teori Karismatik dan Transformasional (Charismatic and Transformational Leadership)

Pada akhir abad ke-20, teori ini menyoroti peran visi dan karisma dalam memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Pemimpin transformasional seperti yang

dijelaskan oleh Bass (1985) adalah pemimpin yang menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan memperhatikan kebutuhan individu. Pemimpin karismatik menekankan daya tarik pribadi dan kemampuan memengaruhi. Namun fokus pada karisma dapat mengarah pada penyalahgunaan kekuasaan.

5. Teori Kepemimpinan Servant dan Authentic (Servant and Authentic Leadership)

Teori ini muncul pada tahun 1990-an hingga saat ini, menyoroti pentingnya etika, keaslian, dan pelayanan. Servant Leadership (Greenleaf, 1977): Pemimpin harus melayani kebutuhan pengikutnya terlebih dahulu untuk memastikan kesejahteraan mereka. Authentic Leadership (Avolio & William L. Gardner, 2005): Pemimpin harus autentik dan bertindak sesuai nilai-nilai mereka untuk membangun kepercayaan.

6. Teori Kepemimpinan Modern: Kepemimpinan Digital dan Adaptif

Dalam era modern, teori kepemimpinan berkembang untuk menyesuaikan perubahan teknologi dan dinamika global. Beberapa teori kepemimpinan modern diantaranya Digital Leadership: Pemimpin harus memanfaatkan teknologi untuk mengelola organisasi dan mengadaptasi perubahan. Adaptive Leadership (Heifetz et al., 2009): Pemimpin harus mampu menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas dengan fleksibilitas dan inovasi.

12.1.2 Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan

Menurut Yukl (2013) beberapa faktor yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan meliputi:

1. Karakteristik Pemimpin: Keterampilan dan Kompetensi: Keberhasilan kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuan pemimpin, termasuk keterampilan teknis, interpersonal,

konseptual, dan politik. Kepribadian: Karakteristik seperti kepercayaan diri, integritas, keberanian, dan kecerdasan emosional memengaruhi efektivitas pemimpin. Gaya Kepemimpinan: Cara pemimpin berinteraksi dengan tim, seperti gaya partisipatif, otoritatif, atau transformasional, sangat memengaruhi keberhasilannya.

2. Karakteristik Pengikut: Motivasi dan Kebutuhan: Pemimpin yang memahami kebutuhan dan aspirasi pengikutnya lebih mungkin untuk mendapatkan dukungan. Kompetensi dan Pengalaman: Tingkat keahlian dan pengalaman pengikut memengaruhi sejauh mana mereka memerlukan arahan atau dukungan dari pemimpin. Harapan dan Persepsi: Persepsi pengikut tentang kemampuan dan integritas pemimpin dapat memengaruhi tingkat kepatuhan dan dukungan mereka.
3. Konteks Organisasi: Struktur Organisasi: Kompleksitas, hierarki, dan sistem kerja dalam organisasi memengaruhi ruang gerak pemimpin. Budaya Organisasi: Nilai-nilai, norma, dan tradisi organisasi dapat mendukung atau menghambat gaya kepemimpinan tertentu. Situasi Lingkungan: Tantangan eksternal seperti perubahan pasar, persaingan, atau regulasi juga memengaruhi keputusan pemimpin.
4. Interaksi Pemimpin dan Lingkungan: Adaptabilitas Pemimpin: Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya dan pendekatan mereka dengan perubahan situasi dan kebutuhan pengikut cenderung lebih berhasil. Kekuatan Relasional: Keberhasilan juga tergantung pada sejauh mana pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan pengikut dan pemangku kepentingan lainnya.

5. Gaya Kepemimpinan Situasional: Yukl menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan situasi yang dihadapi. Misalnya: Kepemimpinan Transformasional: Menginspirasi pengikut melalui visi yang kuat. Kepemimpinan Transaksional: Fokus pada pertukaran tugas dan penghargaan.
6. Kondisi Eksternal: Teknologi: Kemajuan teknologi yang cepat membutuhkan pemimpin yang inovatif dan terbuka terhadap perubahan.
7. Perubahan Sosial dan Ekonomi: Pemimpin harus memahami dinamika eksternal dan implikasinya pada organisasi.

12.2 Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

12.2.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi pencapaian tujuan organisasi. Bass (1985) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan yang melibatkan visi, inspirasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu untuk menciptakan perubahan signifikan dalam organisasi.

12.2.2 Komponen Utama Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, 1994), terdapat empat komponen utama kepemimpinan transformasional yang sering dikenal dengan istilah four-I:

Idealized Influence (Pengaruh Ideal): Pemimpin menjadi panutan bagi pengikut dengan menunjukkan integritas, moralitas, dan dedikasi tinggi terhadap tujuan bersama. Pemimpin memancarkan rasa hormat dan kepercayaan, sehingga pengikut merasa terinspirasi untuk meneladani mereka.

Beberapa aspek yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya antara lain:

1. **Membangun Kepercayaan:** Pemimpin dengan pengaruh ideal mampu menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai moral dan etika tinggi. Mereka menjadi figur yang dapat diandalkan dan memberikan kepercayaan kepada para pengikutnya. Dalam hal ini, pemimpin menciptakan rasa hormat melalui konsistensi tindakan mereka dengan prinsip dan nilai yang dianut.
2. **Menjadi Teladan (Role Model):** Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal sering kali bertindak sebagai panutan yang memberikan inspirasi kepada para pengikutnya. Mereka menunjukkan perilaku yang ingin ditiru oleh anggota timnya, seperti dedikasi, kerja keras, dan keberanian dalam menghadapi tantangan.
3. **Kepemimpinan Berbasis Nilai (Value-Driven Leadership):** Pemimpin transformasional memastikan bahwa tindakan mereka mencerminkan nilai-nilai organisasi yang kuat, seperti inovasi, kejujuran, atau komitmen kepada tujuan bersama. Mereka mengomunikasikan visi dan misi dengan cara yang memperkuat identitas kolektif dan rasa kebersamaan.
4. **Menarik Loyalitas dan Komitmen:** Melalui integritas dan kejelasan visi, pemimpin dengan pengaruh ideal membangkitkan loyalitas

dan komitmen mendalam dari para pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin dengan kekuasaan formal tetapi juga dengan ketulusan dan pengaruh pribadi.

5. Mengelola Risiko Secara Berani namun Bijaksana: Pemimpin dengan pengaruh ideal tidak takut untuk mengambil risiko demi mencapai visi besar, tetapi mereka melakukannya dengan penuh perhitungan dan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan keberanian serta kemampuan berpikir strategis.

Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasi): Pemimpin memberikan visi yang jelas dan tujuan yang menantang, sekaligus memotivasi pengikut untuk mencapai target yang tinggi. Pemimpin menggunakan komunikasi efektif untuk meningkatkan semangat tim.

Berikut beberapa faktor terkait Inspirational Motivation:

1. Visi yang Jelas dan Menarik: Pemimpin dengan Motivasi Inspirasi mampu menciptakan visi yang menggugah semangat dan menggambarkan masa depan yang lebih baik. Visi tersebut dirancang untuk memberikan makna dan arah yang jelas bagi pengikutnya.
2. Komunikasi yang Menginspirasi: Pemimpin menggunakan komunikasi yang efektif, termasuk pidato, cerita, atau pesan-pesan yang membangkitkan emosi dan antusiasme. Mereka menyampaikan visi dengan kata-kata yang meyakinkan dan penuh keyakinan.
3. Membangun Optimisme: Pemimpin dengan Inspirational Motivation menunjukkan optimisme bahkan dalam situasi sulit. Mereka memotivasi pengikut untuk tetap percaya diri dan fokus pada tujuan, meskipun menghadapi tantangan besar.
4. Meningkatkan Komitmen terhadap Tujuan Bersama: Pemimpin membantu pengikut memahami bagaimana peran mereka

berkontribusi pada tujuan yang lebih besar. Hal ini membangun rasa keterlibatan dan tanggung jawab kolektif.

5. **Menginspirasi Tantangan dan Pertumbuhan:** Pemimpin dengan Motivasi Inspirasi sering mendorong pengikut untuk keluar dari zona nyaman mereka dan menerima tantangan baru. Mereka memberikan dorongan agar pengikut percaya pada potensi diri mereka.
6. **Menggunakan Simbol dan Metafora:** Pemimpin sering menggunakan simbol, metafora, atau cerita untuk membuat visi mereka lebih mudah dipahami dan lebih berkesan bagi pengikutnya.
7. **Membangun Harapan yang Tinggi:** Pemimpin dengan komponen ini menetapkan harapan tinggi yang realistis namun menantang untuk tim mereka. Harapan ini mendorong pengikut untuk memberikan yang terbaik dan mencapai lebih dari yang mereka kira mampu.

Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas dengan mengundang pengikut untuk berpikir kritis, menyelesaikan masalah secara mandiri, dan mencari solusi yang lebih baik.

Berikut adalah hal-hal penting dari Intellectual Stimulation:

1. **Mendorong Pemikiran Kritis:** Pemimpin transformasional mengajak pengikut untuk mempertanyakan asumsi, tradisi, atau praktik yang sudah ada. Dengan demikian, mereka mengembangkan kemampuan berpikir kritis untuk menyelesaikan masalah secara lebih efektif dan inovatif.
2. **Menghargai Kreativitas dan Inovasi:** Pemimpin dengan Intellectual Stimulation mendorong pengikut untuk menghasilkan ide-ide

baru tanpa takut gagal. Mereka menciptakan lingkungan di mana setiap ide dihargai dan dievaluasi secara konstruktif.

3. Menciptakan Lingkungan Belajar: Pemimpin yang efektif memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang. Mereka mendukung pembelajaran dari kesalahan dan menekankan pentingnya eksperimen serta pembelajaran berkelanjutan.
4. Menantang Status Quo: Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual mendorong pengikut untuk berpikir "di luar kotak" dan menantang norma-norma yang ada untuk mencapai solusi yang lebih baik. Ini memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tetap kompetitif.
5. Meningkatkan Kepercayaan Diri Pengikut: Dengan mendukung pemikiran mandiri dan memberikan ruang untuk eksplorasi ide, pemimpin membantu meningkatkan kepercayaan diri pengikut dalam mengambil keputusan dan mengatasi tantangan.
6. Mengelola Konflik Ide secara Positif: Pemimpin dengan Intellectual Stimulation tidak menghindari perbedaan pendapat; mereka justru mendorong diskusi terbuka untuk memperkaya perspektif dan menghasilkan keputusan yang lebih matang.

Individualized Consideration (Pertimbangan Individual): Pemimpin menunjukkan perhatian personal terhadap kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan individu pengikut. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih, membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka.

Berikut beberapa hal terkait Individualized Consideration:

1. Perhatian pada Kebutuhan dan Perbedaan Individu: Pemimpin memahami bahwa setiap individu memiliki kebutuhan, gaya kerja, dan tingkat kemampuan yang berbeda. Mereka menyesuaikan

pendekatan kepemimpinan mereka untuk memenuhi kebutuhan unik tersebut.

2. Memberikan Dukungan dan Mentoring: Pemimpin bertindak sebagai mentor yang membimbing individu dalam mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka. Mereka memberikan dukungan emosional dan dorongan yang dibutuhkan.
3. Memberdayakan dan Meningkatkan Kompetensi Individu: Pemimpin memberikan peluang kepada pengikut untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka melalui pelatihan, tugas-tugas menantang, atau pengalaman baru.
4. Pendekatan Komunikasi yang Personal: Pemimpin dengan Individualized Consideration sering berkomunikasi secara langsung dan personal dengan anggota tim. Mereka mendengarkan dengan empati dan memberikan perhatian penuh terhadap masukan dan kekhawatiran.
5. Pengakuan terhadap Prestasi Individu: Pemimpin memberikan penghargaan atau pengakuan atas kontribusi individu, baik dalam skala besar maupun kecil. Hal ini meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri.
6. Fokus pada Pertumbuhan dan Pengembangan Jangka Panjang: Pemimpin membantu pengikut merencanakan pengembangan diri mereka dalam jangka panjang, baik di dalam maupun di luar organisasi. Mereka memperhatikan tujuan jangka panjang individu dan memberikan dukungan untuk mencapainya.
7. Membangun Hubungan Berbasis Kepercayaan: Pemimpin menciptakan hubungan yang erat dengan pengikut berdasarkan rasa saling percaya dan hormat. Mereka menunjukkan ketulusan dalam memperhatikan kebutuhan individu, sehingga meningkatkan loyalitas dan komitmen pengikut.

8. Mengenal Potensi Unik Setiap Individu: Pemimpin melihat potensi unik dalam diri setiap individu dan berusaha untuk memaksimalkannya. Mereka membantu individu mengenali kekuatan mereka dan memberikan peluang untuk menggunakannya secara produktif.

12.2.3 Dampak Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan pada organisasi, di antaranya:

1. Peningkatan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kinerja individu dan tim dengan menciptakan komitmen dan motivasi yang lebih besar (Timothy A. Judge & Ronald F. Piccolo, 2004).
2. Budaya Inovasi: Dengan mendorong kreativitas dan pemikiran kritis, pemimpin transformasional menciptakan budaya inovasi di dalam organisasi (Silke A. Eisenbeiss et al., 2008).
3. Loyalitas dan Kepuasan Karyawan: Dengan memberikan perhatian personal dan inspirasi, kepemimpinan transformasional meningkatkan loyalitas, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan (Podsakoff et al., 1990).
4. Keberlanjutan Organisasi: Dengan fokus pada pengembangan pengikut, pemimpin transformasional menciptakan basis pemimpin masa depan yang mendukung keberlanjutan organisasi (Bernard M. Bass, 1998).

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang kuat untuk menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Dengan menginspirasi visi, memotivasi pengikut, dan mendorong inovasi, pemimpin transformasional dapat membawa organisasi ke tingkat yang lebih tinggi.

Namun, seperti gaya kepemimpinan lainnya, efektivitasnya bergantung pada konteks dan keseimbangan antara idealisme dan pragmatisme.

Bab 13

Manajemen Konflik dan Resolusi Masalah

13.1 Pendahuluan

Konflik muncul dari pengejaran kepentingan, tujuan, dan aspirasi yang berbeda oleh individu atau kelompok dalam lingkungan sosial dan fisik yang ditentukan. Menurut (Otite, 2001), perubahan dalam lingkungan sosial seperti akses yang dapat diperebutkan ke posisi politik baru atau persepsi sumber daya baru yang timbul dari pembangunan di lingkungan fisik merupakan lahan subur bagi konflik yang melibatkan individu dan kelompok, yang tertarik menggunakan sumber daya baru untuk mencapai tujuan mereka.

Seperti dalam (Best, 2004) hampir tidak ada wilayah yang terhindar dari beberapa konflik ini, meskipun konflik tersebut berbeda baik dalam prevalensi dan intensitas, atau sifatnya yang berlarut-larut atau tidak berlarut-larut. Menurut definisi, ini menyiratkan bahwa konflik adalah hal

yang alami bagi sifat manusia. Artinya, semua manusia atau kelompok manusia memiliki tujuan dan kepentingan yang mungkin berbeda dengan tujuan dan kepentingan kelompok lain. Hal ini membuat konflik tidak dapat dihindari.

Perubahan merupakan fenomena alamiah yang menghasilkan kekuatan sosial utama yang membentuk masyarakat. Ketika perubahan ini terjadi, terutama pada tingkat menengah dan mikro di mana dampaknya dialami secara individu atau pribadi, perubahan tersebut tidak terjadi dengan cepat tetapi secara bertahap dalam mengubah tatanan ekologi, sistem stratifikasi, dan lembaga sosial seluruh masyarakat yang menyebabkan masyarakat mengalami revolusi industri, politik, dan perkotaan yang meninggalkan masalah sosial seperti pengucilan politik dan ekonomi beberapa kelompok, ketidakadilan, kemiskinan, eksploitasi, penyakit, ketidaksetaraan, dan lain-lain.

Kondisi ini menempatkan beberapa orang atau kelompok pada posisi yang lebih menguntungkan dibanding yang lain dan ketidakmampuan struktur sosial yang ada untuk menjembatani kesenjangan ini dan jika memungkinkan mengurangi kesenjangan dapat menyebabkan frustrasi dan tindakan agresi dari individu atau kelompok yang kurang beruntung. Jika unjuk rasa frustrasi dan agresi ini diabaikan dan tidak dicegah sejak awal, hal itu sering kali menjadi alasan untuk melampiaskan permusuhan secara keras terhadap kelompok atau kelompok yang eksploitatif dan dapat meningkat menjadi lebih besar dari kelompok atau individu kecil yang terlibat hingga mencakup seluruh kelompok atau organisasi etnis (Onyesom and Igbesi, 2015).

Beberapa konflik tidak dapat dihindari ketika individu bekerja dalam tim. Memahami sifat dan sumber ketidaksetujuan, perkembangan dan tahap-tahap ketidaksetujuan ini, serta teknik penyelesaian dan manajemen merupakan aspek penting dari kepemimpinan. Asal-usul konflik mungkin terkait dengan perilaku, emosi, atau persepsi. Perbedaan persepsi mencerminkan kebutuhan, nilai, dan minat individu yang berbeda. Reaksi emosional terhadap suatu situasi menunjukkan respons pribadi awal

terhadap ketidaksetujuan, dan perilaku konflik sering kali merupakan tindakan yang kita gunakan untuk mengekspresikan perasaan kita atau mengganggu kebutuhan orang lain (Mayer, 2000).

Konflik yang tidak terselesaikan berpotensi menimbulkan biaya yang besar. Orang-orang yang terdampak mungkin yakin bahwa kepentingan atau kebutuhan mereka tidak terpenuhi dan akibatnya merasa dijauhi dan menjadi kurang produktif. Jika perselisihan yang tidak terselesaikan memaksa anggota tim yang berharga untuk keluar, reputasi dan efisiensi organisasi pasti akan menurun. Para penyelia mungkin kemudian diminta untuk menghabiskan waktu yang sangat banyak untuk mengelola ketidakpuasan interpersonal dan perekrutan yang tidak diantisipasi.

Biaya finansial dapat meningkat sebagai akibat dari konflik yang tidak terselesaikan. Dalam lingkungan yang tidak bersahabat, individu yang mengalami kesulitan bekerja sebagai komunitas mengancam hasil kerja. Komunikasi dan kolegalitas dapat terkikis karena perilaku konflik menjadi destruktif. Setiap intervensi yang mengganggu komunitas kerja atau pembelajaran menghambat efektivitas; oleh karena itu, ketidaksesuaian mencegah fungsi tim dengan menjauhkan orang-orang yang dapat berkontribusi pada potensi pencapaian organisasi.

Keputusan dapat menjadi sepihak, bias, atau terhambat dalam keadaan ini, dan efisiensi tim hancur. Tuntutan hukum yang diakibatkannya, pelaporan publik tentang dugaan pelanggaran, atau tindakan serikat pekerja yang dipaksakan semuanya mengekspresikan perilaku destruktif (Dana, 2001). Komentar ini mengkaji sifat konflik, sumbernya, dan pengelolaan konflik organisasi dan pribadi yang melibatkan atau memengaruhi organisasi (Harolds and Wood, 2006).

13.2 Manajemen Konflik

Konflik manusia muncul ketika satu atau lebih kebutuhan fisik atau psikologis paling mendasar tidak didengar, tidak terpenuhi, dilanggar, atau dianggap dilanggar dengan cara tertentu; konflik dapat diselesaikan ketika orang tersebut menerima 'pelanggaran', atau 'pelanggaran' tersebut dikenali dan diperbaiki dengan cara yang dapat diterima. Namun, penerimaan atau perbaikan tersebut harus nyata bagi orang yang berkonflik dan apa yang mereka lihat sebagai hal yang wajar dan dapat diterima dibingkai oleh persepsi dan emosi mereka.

Kemampuan untuk menangani konflik secara efektif berhubungan langsung dengan keberhasilan manajemen secara keseluruhan dan merupakan salah satu aspek dari manajemen hubungan¹. Konflik yang terlalu sedikit dapat mengindikasikan organisasi yang stagnan atau tim proyek yang tidak tertarik atau kehilangan semangat, sedangkan konflik yang terlalu banyak mengindikasikan tim yang tidak berfungsi.

Tiga pandangan tentang konflik (Verma, 1997):

1. Pandangan tradisional bahwa konflik itu buruk dan harus dihilangkan melalui penggunaan wewenang. Ini bukan pandangan yang baik untuk tim proyek dan proyek.
2. Pandangan interaksionis adalah bahwa konflik diinginkan dan diperlukan untuk tim berkinerja tinggi. Konflik harus didorong. Ini bukan pandangan Panduan PMBOK® dan memiliki penerimaan umum yang terbatas.
3. Pandangan kontemporer adalah bahwa konflik tidak dapat dihindari, mungkin positif dan mungkin negatif tetapi harus dikelola agar bermanfaat. Konflik dapat menjadi tanda bahwa tim proyek berkomitmen (ini adalah pandangan PMBOK).

Hal-hal pokok manajemen konflik yang dibahas lebih rinci di bawah ini adalah:

1. Berhenti, dengarkan dan pikirkan.
2. Tempatkan diri Anda pada posisi mereka.
3. Pahami apa yang mereka inginkan dan mengapa.
4. Bersikap tegas - serang masalahnya, bukan orangnya.
5. Bangun hubungan yang konstruktif solusi apa pun akan membutuhkan kerja sama dan kepercayaan.
6. Dalam situasi sulit, dapatkan bantuan ahli.

Namun, ingatlah, konflik memicu respons stres dan pelepasan hormon stres yang menekan fungsi otak tingkat tinggi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan konflik secara efektif seperti pengambilan perspektif, empati, penilaian, dan keterampilan penalaran. Mendapatkan kembali rasa rasionalitas Anda adalah langkah pertama menuju resolusi, membawa pihak lain ke dalam kerangka berpikir yang sama adalah langkah penting berikutnya. Hingga orang-orang siap untuk bekerja menuju resolusi, merancang hasil yang dapat diterima orang-orang adalah sulit, jika bukan mustahil.

13.2.1 Memahami Konflik

Manajemen konflik merupakan keterampilan utama, terutama jika Anda tidak terlibat dalam pertikaian yang sebenarnya, tetapi mengelola satu atau lebih pihak yang berselisih.

Sebelum Anda dapat menangani konflik, Anda perlu memahami cakupannya:

1. Tentang apakah konflik tersebut?
2. Siapa yang terlibat dalam konflik tersebut? Apakah ada 'pendukung', 'dalang' atau 'pendukung' yang mendorong pihak yang langsung terlihat? Apakah ada pihak lain yang harus

dilibatkan yang menghindari pertikaian (tetapi penting untuk solusi atau akan terpengaruh oleh hasilnya)?

3. Apa akar penyebab pertikaian tersebut?
4. Mengapa hal itu terjadi? Bagaimana hal itu bisa sampai ke tahap ini? Biasanya ada kegagalan manajemen.
5. Apa dampak aktual atau potensial dari konflik tersebut? Seberapa besar upaya yang masuk akal untuk dikeluarkan untuk pertikaian tersebut (mengeluarkan upaya yang tidak proporsional dapat lebih merugikan daripada konflik itu sendiri)?
6. Apakah kita terlibat atau kita berusaha mengelola penyelesaian konflik antara pihak lain? Jika kita terlibat, apakah kita memerlukan bantuan pihak ketiga yang tidak memihak? Jika kita mengelola perselisihan antara pihak lain, apakah kita memiliki kepemimpinan, wewenang, atau pengaruh untuk membuat perbedaan pada perilaku pihak yang berselisih (atau haruskah kita melibatkan orang lain)?

Dari pemahaman ini, kita dapat menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan konflik.

13.2.2 Ketidakterikatan dalam Manajemen Konflik

Keterikatan tidak baik atau buruk. Ada keterikatan yang membangun dan keterikatan yang merusak. Dalam psikologi, keterikatan adalah kapasitas untuk membentuk dan memelihara hubungan emosional yang sehat. Keterikatan adalah dasar untuk hidup sehat sepanjang hidup. Keterikatan seperti ini jelas merupakan hal yang baik. Ketidakhadirannya di masa kanak-kanak menyebabkan masalah serius.

Dalam penggunaan yang lebih umum, keterikatan adalah ikatan pada sesuatu, misalnya, orang yang dicintai atau sebuah ide. Keterikatan dapat berupa keterikatan pada gagasan menginginkan sesuatu menjadi berbeda dari yang seharusnya. Keterikatan dapat berupa keterikatan pada cara

segala sesuatunya. Kita terikat ketika kita harus memiliki apa yang kita sukai atau menghindari hal-hal yang tidak kita sukai, apa pun yang terjadi.

Perhatikan bahwa keinginan atau hasrat bukanlah masalahnya. Masalahnya adalah keterikatan atau gagasan bahwa segala sesuatu harus seperti yang kita inginkan. Keterikatan memungkinkan keinginan menghalangi pemikiran dan tindakan yang terampil. Dengan mengadopsi posisi tanpa keterikatan terhadap ide dan posisi, kita bebas bekerja menuju hasil yang saling menguntungkan. Keterikatan juga terkait dengan stres.

13.2.3 Stres dalam Manajemen Konflik

Stres bisa baik atau buruk tergantung pada situasinya. Yang penting adalah menyadari stres saat muncul. Kita perlu merasakan pikiran dan perasaan kita sebelum hal itu menjelma menjadi perilaku.

Perhatikan tanda-tanda stres, misalnya pikiran dan perasaan yang tidak menyenangkan, mungkin sesak di dada atau perut, mungkin sesak napas; marah; takut. Jika kita tidak menyadarinya, perhatikan tanda-tanda perilaku - Kita meninggikan suara, memukul meja, bersikap sarkastik atau diam tidak seperti biasanya.

Kenali bahwa semua stres adalah barometer untuk memberi tahu kita bagaimana perasaan kita terhadap sesuatu. Stres adalah hasil dari keterikatan kita pada sebuah ide. Tanyakan pada diri kita, "Ide apa yang saya miliki yang menyebabkan stres ini?" Bertanya hanya membutuhkan waktu sebentar. Melakukannya segera menciptakan "ruang" di sekitar perasaan tersebut. Tindakan bertanya segera menciptakan kesempatan untuk mundur dan mengambil pendekatan yang lebih penuh perhatian daripada reaktif.

13.2.4 Gagasan untuk pendekatan 'Mindful' terhadap Manajemen Konflik

Tidak ada definisi tunggal untuk 'mindfulness', namun secara umum disepakati bahwa praktik mindfulness berfokus pada menjaga ketenangan

tubuh, perasaan, pikiran, dan nilai-nilai dalam kehidupan sehari-hari. Ini berarti kemampuan untuk meningkatkan kesadaran dan merespons secara terampil proses-proses mental yang berkontribusi terhadap 'stres emosional dan perilaku maladaptif'.

Menjadi mindfulness memungkinkan kita untuk fokus pada pencapaian hasil optimal dari tugas yang sedang dikerjakan, menyadari perasaan orang lain, dan menyadari cara kita menyampaikannya kepada mereka.

Beberapa strategi yang berguna untuk menjadi mindfulness dalam konflik (atau potensi konflik) meliputi:

1. Beri diri kita waktu untuk menenangkan diri. Jangan mendekati orang yang sulit saat kita sedang marah.
2. Jangan menarik perhatian saat orang lain mencoba menyeret kita ke dalam percakapan yang tidak ingin kita lakukan atau belum siap kita bahas. Katakan saja, "Ini bukan saat yang tepat untuk membicarakan hal itu." Atau, "Kita sudah pernah membahasnya sebelumnya. Kita tahu pendiriannya."
3. Selalu bersiap untuk mengambil "waktu istirahat". Jika kita atau orang lain mulai emosional, beri tahu mereka bahwa kita perlu waktu lima menit untuk menenangkan diri dan pergi membuat kopi atau berjalan-jalan - sungguh mengejutkan bagaimana berjalan-jalan sebentar (atau lama) dapat membantu kita rileks. Meskipun kita meminta waktu lima menit, sebenarnya waktu itu juga untuk menenangkan diri - itu akan membantu kita berdua untuk tenang dan merenungkan apa yang telah terjadi.
4. Sisihkan ego kita. Dengarkan terlebih dahulu. Sering kali orang hanya ingin tahu apakah seseorang telah mempertimbangkan sudut pandang mereka. Kita tidak akan kehilangan apa pun kecuali beberapa menit dengan mendengarkan apa yang dikatakan seseorang.

5. 'Kuasai' bahasa kita. Daripada mengatakan 'kita benar-benar mengacaukan ini'. Cobalah, 'Saya melihat beberapa cara untuk memperbaikinya'. Redakan situasi. Saat kita memulai kembali percakapan, mulailah dengan komentar yang menenangkan seperti 'Maaf. Saya sedang tertekan'. atau 'Mari kita mulai lagi'. Ini akan membuat suasana menjadi lebih positif.
6. Segera bekerja untuk menemukan titik temu. Apa yang dapat kita sepakati? Setelah kita mengartikulasikannya, kita akan lebih mampu mengatasi area pertikaian.
7. Tentukan bagaimana kita berdua akan lebih baik dilayani dengan mencapai kesepakatan.
8. Jaga percakapan tetap pada jalurnya. Jangan biarkan orang lain mencampuradukkan sesuatu yang tidak penting. Katakan saja, "Kita akan masuk ke area lain. Mari kita kembali ke pertanyaan awal."
9. Tangani fakta dan pengamatan, bukan kesimpulan dan penilaian. Namun, berdebat tentang fakta itu sulit.
10. Gunakan keheningan secara efektif – beristirahatlah/pergilah ke balkon– terutama jika kita merasa diri kita mulai bertengkar dan mencoba berbicara dengan pihak lain. Keheningan memutus siklus tersebut dan memungkinkan negosiasi yang lebih produktif. Belajarlah untuk mengenali gejala fisik kita (misalnya, rasa panas yang meluap) yang menunjukkan bahwa kita akan 'menyerang' seseorang yang mengganggu kita (ini adalah reaksi fisiologis) dan tahan keinginan untuk berbicara sampai gejalanya hilang.
11. Perhatikan bahasa tubuh kita. Fokus pada bahasa tubuh kita. Gunakan sikap terbuka; jangan masukkan tangan kita ke dalam saku dan jangan pernah melipat tangan. Gunakan gerakan tangan yang lambat. Gunakan kalimat pasif. Pertahankan kontak mata

yang baik. Dengarkan dengan saksama dan perhatikan juga bahasa tubuhnya.

12. Jangan khawatir tentang “mengapa” mereka berperilaku seperti itu. Itu sebenarnya tidak penting. Sebaliknya, fokuslah pada bagaimana kita dapat bekerja dengan orang ini.

13.3 Strategi Resolusi Konflik

Pembentukan dan keberlangsungan keberadaan organisasi melalui realisasi tujuan dan sasaran yang ditetapkan memerlukan fungsi yang berkesinambungan dan efektif dari masukan materialnya dengan unsur manusia yang sangat diperlukan. Namun, unsur manusia yang diperlukan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan sering kali terlibat dalam ketidaksepakatan atas faktor-faktor seperti kepentingan, pandangan gaya manajemen, antara lain.

Efek reaksioner disebabkan oleh ketidaksesuaian yang dirasakan yang biasanya diakibatkan oleh beberapa bentuk campur tangan atau pertentangan yang disebut konflik. Ini adalah keadaan ketidaksepakatan atas masalah substansi atau antagonisme emosional dan dapat timbul karena kemarahan, ketidakpercayaan atau bentrokan kepribadian. Terlepas dari faktor-faktor yang mengakibatkan konflik, telah diamati bahwa konflik industrial menghasilkan efek yang cukup besar pada organisasi dan harus dikelola secara sadar sebanyak mungkin.

Agar orang dapat maju dalam pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya, harus ada kerja sama yang penting untuk memastikan pencapaian tugas dan stabilitas dalam hidup. Akan tetapi, akan salah jika menyimpulkan bahwa kerja sama itu baik sedangkan konflik itu buruk, karena kedua konsep tersebut tersebar luas dan hidup berdampingan dalam kehidupan sosial kita. Konflik manajemen-pekerja dapat bersifat interpersonal atau antarkelompok (Rahim, 2001). Konflik interpersonal terjadi antara atasan

dan bawahannya atau antara dua individu pada tingkat hierarki organisasi yang sama.

Konflik antarkelompok sering terjadi antara dua serikat pekerja, antara dua departemen atau antara manajemen dan pekerja saat mencoba menerapkan kebijakan dan program organisasi. Konflik merupakan fakta yang tidak menyenangkan dalam organisasi mana pun selama orang bersaing untuk mendapatkan pekerjaan, sumber daya, kekuasaan, pengakuan, dan keamanan. Hal ini mengakibatkan situasi di mana mereka saling menggagalkan dalam upaya mencapai tujuan mereka. Konflik manajemen-pekerja muncul dalam kelompok karena kelangkaan kebebasan, posisi, dan sumber daya.

Orang yang menghargai kemandirian cenderung menolak ketergantungan dan mendukung saling ketergantungan dan, sampai batas tertentu, kesesuaian dengan kelompok. Secara umum, konflik diketahui telah menciptakan masalah-masalah yang meresahkan organisasi dan dengan demikian, diperlukan strategi tersendiri untuk penyelesaiannya dengan harapan dapat mengoptimalkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajemen berkewajiban untuk menyelesaikan konflik dengan baik demi meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji strategi penyelesaian konflik antara manajemen dan pekerja dan bagaimana hal itu memengaruhi organisasi.

13.3.1 Strategi Resolusi Konflik

Resolusi konflik melibatkan penerapan strategi untuk membatasi aspek negatif konflik dan meningkatkan aspek positif konflik pada tingkat yang sama atau lebih tinggi di tempat terjadinya konflik (Alper, Tjosvold and Law, 2000). Tujuan manajemen konflik adalah untuk meningkatkan pembelajaran dan hasil kelompok, yaitu, efektivitas kinerja dalam lingkungan organisasi. Manajemen konflik tidak berkaitan dengan penghapusan semua konflik atau penghindaran konflik. Strategi resolusi konflik dikonseptualisasikan sebagai metode dan proses yang terlibat dalam

memfasilitasi penyelesaian konflik dan pembalasan secara damai (Rahim, 2001).

Ia menambahkan bahwa anggota kelompok yang berkomitmen berusaha menyelesaikan konflik kelompok dengan secara aktif mengomunikasikan informasi tentang motif atau ideologi mereka yang saling bertentangan kepada anggota kelompok lainnya (misalnya, niat; alasan untuk memegang keyakinan tertentu) dan dengan terlibat dalam negosiasi kolektif.

Ia juga mengidentifikasi strategi resolusi konflik dan menjelaskannya sebagai berikut:

1. Mengakomodasi

Strategi akomodatif pada dasarnya berarti memberikan apa yang diinginkan pihak lawan. Penggunaan akomodasi sering kali terjadi ketika salah satu pihak ingin menjaga perdamaian atau menganggap masalah tersebut remeh. Misalnya, bisnis yang mengharuskan pakaian formal dapat menerapkan kebijakan "Jumat santai" sebagai cara yang berisiko rendah untuk menjaga perdamaian dengan karyawan biasa. Namun, karyawan yang menggunakan akomodasi sebagai strategi utama manajemen konflik dapat melacak dan mengembangkan rasa kesal.

2. Menghindari

Strategi penghindaran berusaha menunda konflik tanpa batas waktu. Dengan menunda atau mengabaikan konflik, penghindar berharap masalah tersebut dapat diselesaikan sendiri tanpa konfrontasi. Mereka yang secara aktif menghindari konflik sering kali memiliki harga diri yang rendah atau memegang posisi yang tidak berdaya. Dalam beberapa keadaan, strategi penghindaran dapat berfungsi sebagai strategi manajemen konflik yang menguntungkan, seperti setelah pemecatan karyawan yang populer tetapi tidak produktif. Mempekerjakan pengganti yang

lebih produktif untuk posisi tersebut meredakan sebagian besar konflik.

3. Berkolaborasi

Kolaborasi bekerja dengan mengintegrasikan ide-ide yang dikemukakan oleh banyak orang. Tujuannya adalah untuk menemukan solusi kreatif yang dapat diterima oleh semua orang. Kolaborasi, meskipun bermanfaat, memerlukan komitmen waktu yang signifikan yang tidak sesuai untuk semua konflik. Misalnya, seorang pemilik bisnis harus bekerja sama dengan manajer untuk menetapkan kebijakan, tetapi pengambilan keputusan kolaboratif mengenai perlengkapan kantor membuang-buang waktu yang seharusnya digunakan untuk kegiatan lain.

4. Berkompromi

Strategi kompromi biasanya mengharuskan kedua belah pihak yang berkonflik untuk melepaskan elemen-elemen posisi mereka guna menetapkan solusi yang dapat diterima, jika tidak disetujui. Strategi ini paling sering berlaku dalam konflik di mana para pihak memiliki kekuatan yang kira-kira setara. Pemilik bisnis sering menggunakan kompromi selama negosiasi kontrak dengan bisnis lain ketika masing-masing pihak akan kehilangan sesuatu yang berharga, seperti pelanggan atau layanan yang diperlukan.

5. Bersaing

Persaingan beroperasi sebagai permainan zero-sum, di mana satu pihak menang dan pihak lain kalah. Kepribadian yang sangat tegas sering kali mengandalkan persaingan sebagai strategi manajemen konflik. Strategi kompetitif bekerja paling baik dalam sejumlah konflik yang terbatas, seperti situasi darurat. Secara umum, pemilik bisnis mendapat manfaat dari menyimpan strategi kompetitif sebagai cadangan untuk situasi krisis dan keputusan

yang menimbulkan niat buruk, seperti pemotongan gaji atau PHK (Umana, 2019).

13.3.2 Metode Pemimpin Dalam Menangani Konflik

Penghindaran dapat digunakan untuk menanggapi perselisihan. Seorang pemimpin dapat memilih untuk menghindari penanganan beberapa konflik ketika konflik tersebut kecil atau tidak relevan dengan organisasi. Terkadang, penghindaran sementara terhadap suatu masalah menghemat waktu dalam menangani suatu situasi, solusinya mungkin terlalu mengganggu, atau mungkin ada masalah yang lebih penting untuk diatasi. Namun, kegagalan jangka panjang untuk mengatasi konflik yang mengganggu yang relevan dengan suatu kelompok adalah tidak bijaksana. Penghindaran dapat terjadi karena kecenderungan pribadi pemimpin, kurangnya pemahaman atau kekuatan untuk menangani situasi secara efektif, atau kekhawatiran bahwa menangani masalah tersebut akan memperburuknya (Wetlaufer et al., 2000).

Pilihan untuk tidak berkomunikasi tentang suatu masalah atau dengan orang yang memperkenalkannya mungkin merupakan respons marah, disertai dengan jarak emosional dan fisik antara pemimpin dan orang lain. Penyangkalan, mengabaikan masalah, kepatuhan yang tidak pantas, meninggalkan area konflik, meninggalkan topik, menuntut orang lain untuk menghadapi konflik, dan kepuasan dengan solusi dangkal jangka pendek untuk masalah yang semakin parah adalah metode penghindaran (Mayer, 2000).

Ketika pemimpin menjadi masalah, atau memperparah masalah secara sengaja atau tidak sengaja, situasinya menjadi rumit. Ketika seorang pemimpin menggunakan strategi "memecah belah dan menaklukkan", hal itu memperburuk konflik yang terkait dengan kekuasaan. Karakteristik pemimpin mungkin bermasalah, seperti pemarah, etos kerja yang buruk, tindak lanjut yang buruk, bias yang ditunjukkan, inkonsistensi dalam menegakkan aturan, dan penolakan tanggung jawab atas kesalahan.

Beberapa pemimpin menyalahkan individu atas kegagalan sistem atau menggunakan penghinaan publik sebagai taktik untuk mendisiplinkan. Penting bagi seorang pemimpin untuk tidak memaksakan solusi tanpa sepenuhnya mengeksplorasi dan memahami situasi (Mayer, 2000),(Wetlaufer et al., 2000). Agar dapat bertahan dan berkembang, organisasi harus berubah untuk beradaptasi dengan tantangan internal dan eksternal. Oleh karena itu, konflik terkait tidak dapat dihindari. Perubahan organisasi atau perubahan lingkungan dapat mengakibatkan perubahan dalam struktur, layanan, personel, sumber daya, atau harapan individu suatu kelompok.

Tantangan dan perubahan internal pasti akan terjadi. Sebagai contoh, ketua departemen mungkin melembagakan sebuah program di mana anggota tim saling memberikan umpan balik yang membangun mengenai kinerja pekerjaan mereka. Ketika umpan balik membesar-besarkan tingkat pencapaian untuk menghindari konfrontasi, karena bias, atau untuk mencapai evaluasi yang lebih baik terhadap diri sendiri, hasilnya adalah destruktif. Evaluasi yang membesar-besarkan terhadap orang lain merugikan tim. Kegagalan untuk mengatasi masalah yang membutuhkan perubahan akan mengakibatkan kinerja yang tidak memadai (Mayer, 2000), (Harolds, 2004) (Harolds, 2003).

Beberapa pemimpin menanggapi perselisihan dengan menggunakan tindakan represif. Metode ini mungkin terbuka, dengan hukuman bagi pelanggar. Mungkin juga halus, dengan penekanan berlebihan pada tim yang puas dan loyalitas. Memisahkan mereka yang berbeda sehingga mereka berinteraksi sesedikit mungkin adalah metode represif.

Masalah yang tidak disadari adalah bahwa beberapa konflik sehat bagi organisasi untuk menanggapi tantangan eksternal dan internal dan untuk menginspirasi perubahan. Tantangan terhadap status quo dan menangani konflik dapat menghasilkan perubahan positif. Karena semua organisasi yang dinamis dan berkembang memiliki beberapa konflik, menekannya berarti mengurangi potensi organisasi. Penindasan dapat menyebabkan kepeghatan, frustrasi, dan penurunan moral yang menular.

Dalam beberapa kasus, seorang pemimpin akan memilih untuk mengangkat perselisihan yang membara ke permukaan untuk mencapai solusi terbuka atas masalah tersebut, dalam sebuah proses yang disebut penajaman (Wetlaufer et al., 2000). Metode ini paling efektif untuk solusi kelompok.

Sebagian orang menanggapi perselisihan dengan mengubah konflik menjadi tindakan yang produktif. Manajemen yang produktif adalah cara yang ideal untuk mendekati masalah yang signifikan. Untuk mencapainya, perbedaan pendapat yang saling menghormati perlu diutarakan dan didengar. Penjelasan lebih lanjut tentang pendapat dapat dicari dengan pertanyaan mengenai asumsi, pengalaman, tujuan masa depan, dan informasi yang mendasarinya. Pemimpin dapat mengungkapkan fakta yang sebelumnya tidak diketahui, mengusulkan cara untuk mengevaluasi masalah lebih lanjut dan mendorong perdebatan tentang solusi, menggunakan mediasi, atau memberi peringkat solusi yang telah diusulkan.

Seruan kepada kekuasaan, penilaian benar dan salah menurut kebijakan, dan "pendekatan berbasis prinsip" berdasarkan apa yang adil kemungkinan besar akan gagal menghasilkan hasil jangka panjang. Cara yang bijaksana untuk memecahkan masalah adalah dengan membahas kompromi untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda dari para pihak yang berselisih, sebuah "pendekatan berbasis kepentingan" (Mayer, 2000),(Wetlaufer et al., 2000).

13.3.3 Tips Untuk Menyelesaikan Konflik

Analisis apakah tindakan kita kontraproduktif. Saat kita bekerja dalam kelompok, sikap dan tindakan kita berdampak pada orang lain. Misalnya, seorang pimpinan mungkin menggerutu bahwa anggota stafnya tidak kreatif dalam menemukan cara untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, anggota staf mengeluh bahwa pimpinan tersebut terlalu mengatur dan terlalu kritis saat ia tidak setuju dengan ide asli orang lain, sehingga menghilangkan dorongan mereka untuk memecahkan masalah secara inovatif.

Jika apa yang dilakukan seseorang untuk memperbaiki situasi interpersonal tidak efektif, pertimbangkan untuk melakukan sebaliknya. Jika kita telah mengkritik seseorang untuk aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya, dan tidak ada hal positif yang terjadi, temukan bagian-bagian dari pekerjaan yang patut dipuji. Tentukan apa saja itu dan sarankan agar semua pekerjaan memenuhi standar itu. Jika kita menyelesaikan pekerjaan seseorang ketika orang tersebut tidak memenuhi tenggat waktu, biarkan orang tersebut menanggung konsekuensi dari keterlambatannya.

Kita dapat menghentikan siklus tanggapan negatif dengan memberikan pujian, seperti berterima kasih kepada micromanager atau kritikus yang menunjuk dirinya sendiri atas kewawasannya. Kita dapat langsung menghadapi seorang kolega dan menanyakan mengapa dia tidak senang dengan kita, atau apa pendapatnya tentang motif kita untuk pernyataan atau tindakan yang disengketakan. Jika kita memberi seseorang otonomi, dan hasilnya buruk, pertimbangkan untuk memberikan lebih banyak pengawasan atau struktur. Identifikasi sumber masalahnya.

Umpan balik umum dan tidak spesifik seperti "bersikaplah lebih sebagai pemain tim," "bersikaplah lebih profesional," atau "bersikaplah lebih membantu" tidak spesifik dan dapat dilihat sebagai kritik tanpa komponen yang membangun. Umpan balik apa pun harus mengutip perilaku spesifik yang harus ditangani. Ketika konflik terjadi di lingkungan tertentu, tentukan faktor-faktor apa yang mendorongnya. Jika ada hubungan yang bervariasi antara pasangan individu yang berbeda, pelajari variabel apa yang memungkinkan terjadinya konflik.

Dalam konflik interpersonal, jangan berkuat pada orang yang memiliki moralitas tinggi, emosi, penugasan karakter, atau ketidakspesifikan, tetapi fokuslah pada fakta ketidaksetujuan dan temukan solusi yang potensial (Gill, 1999).

Ketika berhadapan dengan seseorang yang marah tentang suatu situasi, akui emosinya; cobalah untuk memberi waktu dan nada dingin sebagai pendengar yang berempati; dengarkan keluhannya dengan saksama; tunjukkan rasa iba; dan ketika situasi mereda, tanyakan kepada orang

tersebut tentang hal-hal spesifik dari masalah tersebut, rangkum fakta-faktanya, dan selidiki masalahnya. Jaga jarak intelektual dan emosional antara Anda dan orang tersebut, dan jangan membahas keadaan atau karakterisasi emosional selama diskusi (McCue, 2000).

Konflik paling baik diselesaikan dengan mengeksplorasi dan memahami dasar faktual untuk perbedaan, yang tidak selalu yang dinyatakan. Ketidaksepakatan biasanya berhubungan dengan banyak sumber yang dinyatakan sebelumnya (komunikasi, emosi, nilai, struktur, dan sejarah) dan dapat mencerminkan pencarian seseorang untuk identitas. Konflik dapat mencerminkan kebutuhan pribadi untuk status, penghargaan, rasa hormat, kontrol, otonomi, atau rasa memiliki terhadap suatu komunitas. Jika penyebab konflik adalah kontroversi selain yang faktual, seperti etika, kepribadian, atau perspektif yang berbeda, perselisihan mungkin tidak mungkin diselesaikan. Ketika pihak-pihak yang berkonflik tidak menyukai satu sama lain dan memiliki sejarah konflik yang panjang, masalah tertentu yang dihadapi adalah alasan untuk berdebat. Terkadang, satu peserta mencari pernyataan yang mendamaikan, dan pihak yang dirugikan perlu memaafkan yang lain.

Fokus pada fakta dan mekanisme yang dapat diterima untuk mendekati ketidaksetujuan dengan komitmen untuk menyelesaikannya melalui penyelidikan dan diskusi yang adil, dengan rencana untuk hubungan di masa depan, memberikan pihak-pihak cara untuk menyelamatkan muka, memberikan pengakuan kepada keduanya, dan menciptakan cara untuk memahami kedua posisi dan mencapai kesepakatan (Mayer, 2000),(Dana, 2001),(Harolds, 2005),(Wetlaufer et al., 2000),(Levine, 1998),(Covey, 1989). Seringkali, penyebab mendasar dari konflik kepribadian di tempat kerja adalah masalah di luar tempat kerja, dan ini tidak dapat diselesaikan dengan menyelesaikan konflik internal.

Semakin dini seorang pemimpin campur tangan dalam konflik yang berkembang, semakin mudah konflik tersebut diselesaikan. Ada tahapan kronologis yang dapat diprediksi dari banyak konflik organisasi. Banyak konflik organisasi yang dimulai oleh keputusan yang dianggap tidak

populer. Pihak administrasi rumah sakit dapat memutuskan untuk memberhentikan karyawan, membekukan gaji, menghentikan perekrutan, atau mengurangi anggaran modal. Pada fase pertama, masalah diantisipasi sebelum keputusan diumumkan.

Pada fase kedua, konflik dirasakan tetapi tidak diungkapkan ketika rumor tentang keputusan terjadi. Pada fase ketiga, ada diskusi yang tenang. Pada fase keempat, argumen dirumuskan dan emosi berkobar. Pada fase kelima, ada posisi yang berkomitmen dari berbagai faksi, dan konflik terbuka terjadi. Semakin cepat dalam proses ini pemimpin menangani masalah, semakin mudah untuk menghindari konflik destruktif terkait. Sayangnya, sering kali pada fase kelima pemimpin turun tangan untuk mencoba memperbaiki situasi (Wetlaufer et al., 2000).

Bahkan pada saat ini, administrator memiliki kesempatan untuk meredakan situasi dengan menjelaskan pembenaran, menanggapi pertanyaan, dan melibatkan anggota organisasi lainnya dalam penerapan atau modifikasi keputusan. Taktik ini kemungkinan besar akan efektif ketika pemimpin memiliki kepercayaan dari orang lain karena reputasinya mengakui kebutuhan mereka. Pendekatan yang optimal adalah dengan gaya kepemimpinan partisipatif di mana para pengikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan awal.

Para peserta perlu memahami masalah, pilihan, dan konsekuensi dari setiap opsi untuk memecahkan masalah. Lebih jauh, kelompok tersebut dapat mengidentifikasi solusi yang lebih baik daripada yang awalnya dirasakan oleh pimpinan. Metodologi ini dapat menghilangkan atau meminimalkan konflik yang merusak di seluruh organisasi. Membantu staf membangun visi bersama menghindari konflik yang merusak, membuat peran setiap orang dapat dikenali dan memberi orang tujuan untuk dicapai bersama (Harolds, 2004), (Marlow, 1966),(Levine, 1998),(Maslow, 1954),(Gunderman, 1999)(Kouzes and Posner, 1995).

Banyak faktor yang memengaruhi kesulitan penyelesaian konflik: besarnya dan jenis perbedaan; sumber konflik; kedalaman konflik; jumlah orang yang terlibat, dan apakah konflik tersebut merupakan perselisihan

antarpribadi, interseksional, atau interdisipliner. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah, perbedaan budaya yang ada, sumber daya yang tersedia, kemampuan dan kepribadian peserta, tingkat moral, adanya cara yang tepat untuk mengomunikasikan perbedaan, masalah struktural dan kekuasaan, semuanya merupakan faktor (Dana, 2001).

13.3.4 Pendekatan Menang-Menang Dan Menang-Kalah Terhadap Konflik Yang Sulit Diselesaikan

Dalam pendekatan menang-kalah untuk manajemen konflik, satu pihak dalam perselisihan akan menjadi pemenang dan yang lain kalah. Pendekatan ini tidak diinginkan, karena para pihak di masa depan harus bekerja sama dengan kepercayaan dan tanpa permusuhan. Pembalasan juga bisa menjadi faktor yang dihasilkan. Dua pendekatan yang biasa untuk strategi menang-kalah adalah untuk menarik otoritas atau untuk penggunaan kekuasaan dan kekuatan.

Meskipun kekuasaan dapat digunakan dengan strategi penghargaan atau hukuman untuk menyelesaikan konflik, itu juga dapat digunakan untuk menarik standar etika individu. Misalnya, seorang pemimpin dapat membuat pidato yang berkesan yang membantu menyatukan orang. Pemimpin juga dapat mendorong para pengikut untuk berkelompok untuk mencoba mendefinisikan nilai-nilai bersama dan menentukan pendekatan keseluruhan terhadap taktik dan perilaku dalam mencapai tujuan (Mayer, 2000),(Covey, 1989).

Pendekatan menang-menang terhadap konflik dapat mencakup kepemimpinan yang tercerahkan, mediasi, dan arbitrase. Seorang pemimpin yang tercerahkan dapat melakukan banyak hal untuk mencegah, memperbaiki, dan menyelesaikan konflik atau mengarahkannya ke arah yang produktif. Perselisihan antara staf perawat dan departemen radiologi mengenai ketepatan waktu pelaksanaan dan pelaporan pemeriksaan radiologi merupakan peluang yang sangat baik untuk memilih tim antardepartemen guna menghasilkan solusi yang dapat diterapkan untuk konflik tersebut (Harolds, 2005).

Salah satu cara terbaik untuk menyelesaikan kesulitan yang memecah belah 2 pihak adalah dengan secara sukarela mendiskusikan situasi tersebut sebagai masalah bersama yang seharusnya memiliki solusi yang memuaskan bagi semua pihak, sebuah proses yang disebut "desain kreatif". Jika konflik yang tampaknya sulit diatasi benar-benar terjadi, pemimpin harus meminta orang-orang untuk menahan komentar pribadi mereka tentang masalah tersebut dan tidak mengizinkan karakterisasi.

Di luar diskusi dan upaya untuk mengembangkan resolusi, pemimpin mungkin perlu menggunakan metodologi seperti arbitrase atau mediasi bila diperlukan (Dana, 2001), (Harolds, 2004),(Harolds, 2003),(Harolds, 2005),(Levine, 1998).

Sebagai kesimpulan, ketika orang-orang bekerja dalam hubungan yang erat, beberapa konflik tidak dapat dihindari dan dalam banyak kasus dapat bermanfaat bagi suatu organisasi. Sumber konflik sering kali berkaitan dengan identitas dan kepentingan seseorang, dengan komunikasi, emosi, dan nilai-nilai yang memengaruhi aktivitas tersebut. Ada banyak cara yang dapat dilakukan seorang pemimpin untuk mencegah atau memperbaiki konflik yang merusak atau mengarahkan konflik secara produktif menjadi kekuatan yang diinginkan untuk perubahan yang dibutuhkan (Harolds and Wood, 2006).

Bab 14

Pengembangan SDM dalam Organisasi Modern

14.1 Pendahuluan

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi modern telah mengalami transformasi yang signifikan. Dulu, pengembangan SDM lebih fokus pada pelatihan teknis untuk meningkatkan kinerja individu. Namun, seiring dengan perubahan lanskap bisnis yang semakin dinamis dan kompleks, pengembangan SDM kini menjadi jauh lebih strategis (Mokobombang & Natsir, 2024).

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi modern sangatlah luas dan beragam, tetapi secara garis besar pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi modern bisa dikelompokkan pada 2 tujuan, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

Tujuan pengembangan SDM dalam organisasi secara umum mencakup adanya peningkatan kinerja individu, peningkatan kinerja organisasi,

peningkatkan kepuasan kerja, dan pengembangan potensi karyawan. Sementara, tujuan khusus pengembangan SDM, antara lain untuk mengatasi kesenjangan keterampilan, menyiapkan penerus, meningkatkan moral dan etos kerja serta memperkuat budaya organisasi (Nurramadhania, 2023).

14.2 Pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di era globalisasi yang semakin kompetitif menjadi aset paling berharga bagi sebuah organisasi. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) bukan sekadar kegiatan pelatihan, namun merupakan investasi jangka panjang dan penggerak yang strategis untuk mencapai kesuksesan organisasi (Khaeruman et al., 2023).

Pentingnya pengembangan SDM ini ditujukan agar sebuah organisasi dapat terus melakukan adaptasi terhadap perubahan, meningkatkan produktivitas, menghadapi retensi karyawan, melakukan inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif (Sewang et al., 2024).

14.2.1 Adaptasi terhadap Perubahan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah kompas yang memandu karyawan dalam membantu karyawan menavigasi lautan perubahan yang tak terduga. Pengembangan sumber daya manusia merupakan kompas untuk peningkatan diri, pengagendaaan pelatihan dan peningkatan karir yang diselaraskan dengan tingkat keterampilan yang dibutuhkan organisasi di masa mendatang. Karyawan yang memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang terus diperbarui tidak hanya mampu menghadapi tantangan baru, namun juga siap menjadi penggerak perubahan yang mendorong organisasi maju (Putra & Sobandi, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan investasi untuk masa depan organisasi. Dengan memberi karyawan kemampuan untuk

beradaptasi, organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah dinamika bisnis yang selalu berubah.

Kemampuan untuk beradaptasi sangat penting dalam era disrupsi digital yang begitu cepat. Pengembangan sumber daya manusia sangat krusial untuk menyediakan karyawan dengan keterampilan yang relevan dan fleksibel untuk menghadapi perubahan. Karyawan dapat mengembangkan mindset yang growth-oriented melalui pelatihan, mentoring, dan kesempatan belajar terus-menerus. Ini akan memungkinkan mereka untuk tidak hanya mengikuti perubahan tetapi juga menjadi penggerak inovasi (Ningsih, 2024).

Perubahan merupakan satu-satunya hal yang terus ada di dunia bisnis. Pengembangan SDM membantu karyawan memahami pentingnya perubahan, mengatasi ketakutan, dan memanfaatkan peluang yang muncul. Pemberian dukungan pada sumber daya organisasi dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan mendorong keterlibatan para pekerja, meningkatkan retensi, dan budaya kerja yang positif, yang semuanya berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (Lase, 2023).

Pengembangan SDM ibarat mengasah pisau. Semakin sering dilakukan, semakin tajam dan efektif pisau tersebut dalam memotong. Begitu pula dengan karyawan, semakin sering mereka dilatih dan dikembangkan, semakin siap mereka menghadapi tantangan dan perubahan dalam upaya mencapai hasil yang lebih baik

14.2.2 Peningkatan Produktivitas

Produktivitas karyawan merupakan parameter untuk mengukur seberapa efektif dan efisien seorang karyawan menyelesaikan tugas-tugas tertentu di tempat kerja mereka dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan (Dadang et al., 2024). Produksi karyawan merupakan kunci untuk keberhasilan sebuah organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Untuk mencapai hal ini, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berperan sangat vital. Pengembangan sumber daya manusia dapat dicapai melalui pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja yang konsisten, penerapan keseimbangan

kerja-hidup yang sehat, sistem penghargaan dan insentif yang mendorong karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi (Iskandar, 2018).

Pelatihan dan pengembangan memungkinkan adanya peningkatan kualitas kerja. Karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni, cenderung mampu menghasilkan output kerja yang berkualitas tinggi dan inovatif. Karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang baik dapat melahirkan ide-ide baru yang mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi organisasi dan daya saing yang mengarah pada kesuksesan jangka panjang (Nurramadhania, 2023).

14.2.3 Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan ikhtiar organisasi dalam upaya mempertahankan karyawan terutama untuk karyawan yang potensial dan berkualitas (Nelson & Apriyana, 2024). Retensi karyawan yang kerap dijumpai pada sebuah perusahaan biasanya berupa tingkat turnover yang tinggi (Bahrun & Yusuf, 2022).

Menurut Fadli et al. (2022) Turnover membebani ongkos operasional untuk rekrutmen. Kondisi ini juga bisa memengaruhi budaya perusahaan dan menjatuhkan moral karyawan yang masih bertahan. Perusahaan perlu berusaha keras untuk merawat karyawannya yang kompeten karena menjaga karyawan lebih menguntungkan daripada mencari karyawan baru (Bahrun & Yusuf, 2022) melalui cara membuat program-program pengembangan kekaryawanan.

Program pengembangan yang baik seperti program pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup dapat menumbuhkan kepuasan kerja karyawan dan menurunkan tingkat turnover serta meningkatkan tingkat retensi karyawan. Program pengembangan yang baik membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang, sehingga mereka merasa puas, dihargai dan memiliki kontribusi yang berarti bagi organisasi (Putri et al., 2024).

Ketika karyawan merasa puas atas pekerjaan mereka dan mempunyai prospek karier yang jelas, mereka memiliki kecenderungan tetap bertahan

di perusahaan lama. Ini berarti tingkat pergantian karyawan (*turnover*) menjadi menurun. Dengan mengurangi tingkat *turnover*, secara otomatis tingkat retensi karyawan meningkat. Dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan karyawan berbakat yang telah diinvestasi dalam pengembangannya.

14.2.4 Inovasi

Karyawan yang terus belajar dan mengembangkan diri cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan memiliki potensi yang lebih besar untuk menjadi inovatif. Inovasi merupakan bentuk solusi bagi berbagai tantangan di dunia SDM, dari proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan, hingga manajemen kinerja (Basuki, 2023).

Karyawan yang inovatif umumnya memiliki *mindset* yang lebih terbuka dan fleksibel serta tidak gentar untuk melakukan hal-hal yang berbeda. Persepsi karyawan yang positif sangat berperan dalam meningkatkan *workforce agility* (kemampuan adaptif) pada organisasi (Khairunnisa & Setiasih, 2023). Dengan terus belajar, karyawan mampu memiliki pengetahuan yang lebih luas dan mendalam. Pengetahuan yang luas ini memungkinkan mereka untuk memandang permasalahan dari berbagai sudut pandang dan mendapatkan solusi yang inovatif.

Proses belajar yang terus-menerus melatih karyawan untuk berpikir kritis dan analitis. Hal ini meningkatkan kemampuan mereka dalam memecahkan masalah yang kompleks dan menemukan solusi yang kreatif dan inovatif sehingga mereka menjadi kompeten. Karyawan yang merasa kompeten dan percaya diri dapat menjadi lebih berani untuk mengajukan ide-ide baru dan akhirnya membuat mereka menjadi karyawan yang penuh dengan inovasi yang siap menghadapi dan menjalani perubahan. Menurut Khairunnisa & Setiasih (2023) perilaku kerja inovatif, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan adaptif tenaga kerja, di dalam suatu organisasi.

14.2.5 Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan kondisi dimana perusahaan mampu memperoleh dan mempertahankan posisi yang lebih baik di pasar dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan kompetitif ini dapat tercermin dalam berbagai aspek seperti produk berkualitas tinggi, biaya produksi yang lebih murah, teknologi yang lebih maju atau layanan pelanggan yang lebih baik. Keunggulan kompetitif ini bisa diperoleh melalui tiga strategi utama: diferensiasi, kepemimpinan, dan ongkos produksi.

Menurut Farida & Setiawan (2022), aspek teknologi merupakan faktor paling utama untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Organisasi yang mengadopsi teknologi lebih awal cenderung memiliki keunggulan dalam hal kinerja operasional dan kemampuan inovasi. Organisasi yang memberikan kesempatan karyawannya menguasai teknologi dipastikan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan inovatif.

Setiap karyawan yang inovatif bisa terus menghasilkan ide-ide baru dan kreatif yang berdampak pada peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas produk atau layanan. Kondisi organisasi yang dipenuhi individu kreatif dan inovatif memungkinkan organisasi lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan teknologi. Menurut Siregar et al. (2024) kreativitas dan inovasi telah diidentifikasi sebagai dua faktor penting yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Karyawan yang berkualitas memiliki kemampuan analisis yang baik dan mampu mencari solusi yang inovatif untuk masalah yang kompleks. Karyawan kreatif dan inovatif dapat membantu organisasi mengatasi tantangan dengan lebih cepat dan efektif. Ide-ide baru yang dihasilkan oleh karyawan yang kreatif dan inovatif dapat menjadi dasar pengembangan produk dan layanan baru yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Dengan produk dan layanan yang inovatif, organisasi dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berbeda dari pesaing lainnya dan menarik hati pelanggan.

14.3 Tren Pengembangan SDM Modern

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) kesejagatan dan revolusi industri ke 4 telah menghancurkan fondasi tradisional pekerjaan dan menghasilkan kebutuhan keterampilan yang lebih luas dan adaptabilitas yang tinggi (Wijaya et al., 2016). Dalam situasi seperti ini, pengembangan sumber daya manusia harus lebih adaptif dan inovatif (Cahyaningtyas et al., 2023). Tren-tren terbaru dalam pengembangan SDM tidak hanya tertuju pada peningkatan keterampilan yang bersifat teknis, tetapi juga pada pengembangan yang sifatnya soft skills yang relevan dengan tuntutan abad ke-21.

Beberapa tren utama dalam pengembangan SDM modern yang menjadi pembentuk masa depan dunia kerja, antara lain meliputi:

14.3.1 Pengembangan Personalisasi

Pengembangan personalisasi dalam pengembangan SDM modern merupakan pendekatan yang semakin populer dalam dunia kerja saat ini. Konsep ini berfokus pada pemahaman yang bersifat mendasar tentang kekuatan dan kelemahan individu, membantu dalam mencari area pengembangan yang paling esensial, dan merancang perencanaan karir yang khusus untuk memperkuat beberapa aspek tersebut (Rismawandi et al., 2022).

Pendekatan personal dapat mendorong organisasi untuk merancang program pengembangan yang cocok dengan minat, keterampilan, dan tujuan karir para pekerja (Aprilita, 2024).

Pengembangan personal dapat dilakukan, antara lain dengan cara:

1. Analisis Kebutuhan Individu: Melakukan penilaian terhadap keterampilan, minat, dan tujuan karier setiap karyawan
2. Pembuatan Rencana Pengembangan Individual: Menyusun rencana pengembangan yang disesuaikan dengan hasil penilaian

3. Penggunaan Teknologi: Memanfaatkan platform pembelajaran berbasis online yang membantu karyawan mengakses materi pelatihan kapan dan dimana saja
4. Mentoring dan Coaching: Memberikan dukungan dari mentor atau coach untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka
5. Evaluasi Berkelanjutan: Melaksanakan evaluasi secara periodik untuk mengukur efektivitas program dan membuat penyesuaian jika diperlukan.

Pengembangan personalisasi merupakan pendekatan yang sangat relevan dalam era digital saat ini. Dengan memberikan perhatian yang lebih individual kepada setiap karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, produktif, dan inovatif.

14.3.2 Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan merupakan proses mempelajari keterampilan dan kompetensi baru secara berulang namun dengan menggunakan pendekatan kognitif yang berbeda (Kader, 2022). Salah satu tujuan utama pendidikan berkelanjutan adalah meningkatkan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi kedepan, seperti problem solving, peningkatan kreativitas, penguasaan teknologi terbaru, dan penguasaan literasi yang sifatnya digital (Jaya et al., 2023).

Pembelajaran berkelanjutan merupakan usaha untuk menyelaraskan kompetensi individu dengan permintaan dunia kerja yang selalu berubah, memberikan karyawan kesempatan untuk terus mengasah keterampilan yang dibutuhkan dan mengembangkan keterampilan baru guna menyongsong tantangan yang muncul sepanjang hayat (Simanjuntak, 2019).

Kebutuhan pembelajaran yang bersifat responsif, fleksibel, dan relevan juga terlihat dalam konteks peningkatan keterampilan abad modern ini. Keterampilan literasi digital, pemikiran kritis, kolaborasi, dan keterampilan

komunikasi menjadi poin penting dalam menghadapi tantangan kompleks di era kontemporer saat ini (Jaya et al., 2023).

Pembelajaran berkelanjutan menjadi penyangga utama dalam menentukan terselenggaranya pembelajaran sepanjang hidup, pemberian akses bagi semua masyarakat, dan terbentuknya individu sebagai pembelajar sepanjang hayat.

14.3.3 Pengembangan Keterampilan Soft Skills

Salah satu investasi terpenting yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan adalah pengembangan keterampilan karyawan (Holy et al., 2023). Dua kategori utama keterampilan yang diperlukan oleh karyawan adalah keterampilan yang bersifat non-teknis (soft skills) dan keterampilan teknis (hard skills). Menurut Dwiwarman (2024a) keduanya sama-sama penting untuk menghasilkan karyawan yang kompeten dan produktif di dunia kerja.

Dunia kerja saat ini mengalami transformasi yang sangat cepat. Otomatisasi dan kecerdasan buatan semakin mengambil alih tugas-tugas yang bersifat repetitif dan teknis (Cahyaningtyas et al., 2023). Akibatnya, keterampilan teknis semata tidak lagi cukup untuk menjamin keberhasilan seseorang dalam karirnya. Keberhasilan seorang karyawan saat ini tidak bisa dipungkiri sangat ditentukan oleh Soft skills nya.

Soft skills atau dalam Bahasa Indonesia diartikan sebagai keterampilan lunak merujuk pada kemampuan interpersonal, sosial, dan emosional yang memungkinkan individu untuk berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Keterampilan ini tidak dapat dipelajari melalui buku atau pelatihan teknis semata, melainkan melalui pengalaman dan interaksi sosial.

Soft skills menjadi semakin penting dikarenakan dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks, kemampuan untuk bekerjasama dalam kelompok menjadi sangat penting. Soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, kerjasama tim, manajemen waktu, dan keterampilan berpikir kritis, empati, serta kemampuan mendengarkan memungkinkan individu untuk dapat

bekerjasama secara efektif dengan rekan kerja dari berbagai latar belakang (Dwiwarman, 2024b).

Keterampilan lunak juga dapat mendorong lahirnya kreativitas, berpikir kritis, dan pemecahan masalah pada setiap individu guna memunculkan ide-ide terkini dan jalan keluar yang inovatif. Selain itu, keterampilan lunak menumbuhkan jiwa kepemimpinan dan kemampuan memotivasi orang lain, terutama pada organisasi.

Individu yang fleksibel, mampu beradaptasi dan belajar dengan cepat serta membangun jaringan, merupakan individu yang dituntut dunia kerja yang terus berubah saat ini. Individu dengan kemampuan keterampilan lunak yang mumpuni dianggap dapat membantu individu untuk menghadapi perubahan dan menjalin hubungan bersama orang lain secara lebih komunikatif dan profil karyawan seperti itu sangat penting dan berguna untuk karir jangka panjang.

14.3.4 Pengembangan Budaya Belajar

Salah satu kunci keberhasilan pengembangan SDM adalah dengan menciptakan budaya belajar di dalam organisasi. Budaya belajar merupakan sebuah lingkungan kerja dimana pembelajaran dan pengembangan SDM dianggap sebagai bagian penting dan integral dari kegiatan organisasi sehari-hari (Fahkri, 2020).

Budaya belajar menjadi sangat vital dikarenakan dapat memudahkan karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi, tren pasar, dan tuntutan bisnis yang baru. Budaya ini mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif.

Menurut Sunarta (2021) yang mengutip pendapat Senge (2006) ada 5 komponen yang harus melekat untuk membangun budaya belajar pada suatu organisasi, yaitu;

1. Berfikir sistem,
2. Keahlian pribadi,
3. Model mental,

4. Berbagi visi,
5. Pembelajaran kelompok.

Kelima elemen ini menunjukkan gagasan tentang organisasi pembelajar dan saling terkait satu dengan lainnya.

Membangun budaya belajar merupakan investasi jangka panjang yang memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan dan karyawan. Dengan budaya belajar, perusahaan dapat menjadi lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif. Karyawannya pun bisa merasa lebih termotivasi, puas, dan memiliki karir yang lebih berkembang sehingga lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan (Mokobombang & Natsir, 2024). Orang-orang yang bekerja dan hidup dalam organisasi pembelajar mampu melihat organisasi sebagai sesuatu yang terus berkembang dan hidup dengan penuh optimism tanpa khawatir adanya perubahan (Sunarta, 2021).

14.3.5 Teknologi Pengembangan SDM

Teknologi telah merevolusi pola kita bekerja dan belajar, termasuk pada sektor pemberdayaan sumber daya manusia. Adanya berbagai platform dan tools yang berbasis teknologi, proses pembelajaran dan pengembangan karyawan menjadi lebih efisien, efektif, dan cepat (Nurramadhania, 2023).

Menurut Kabul (2024) terdapat beberapa contoh teknologi yang umum digunakan dalam pengembangan SDM, antara lain:

1. Pertama: E-learning:
 - a. E-learning merupakan kependekan dari kata electronic learning atau pembelajaran berbasis elektronik. Sederhananya, e-learning adalah proses pembelajaran yang berbasis online atau menggunakan perangkat elektronik. Dalam e-learning, materi pembelajaran disampaikan melalui berbagai media digital, seperti komputer, tablet, atau smartphone.

- b. E-learning memiliki karakteristik yang khusus, antara lain:
 - 1) Fleksibel: Peserta belajar dapat memanfaatkan materi kapan saja dan di mana saja selama terhubung dengan internet
 - 2) Interaktif: E-learning memungkinkan interaksi antara peserta dengan materi pembelajaran, seperti kuis, diskusi, dan simulasi
 - 3) Personal: Materi pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kecepatan belajar masing-masing peserta
 - 4) Aksesibilitas: Materi pembelajaran dapat digunakan oleh siapa saja yang mempunyai perangkat dan koneksi internet.
 - c. E-learning sangat bermanfaat bagi pembelajar karena sifatnya yang efisien, efektif, biaya murah dan jangkauan luas. Efisien dalam pengertian peserta dapat belajar dengan kecepatan mereka sendiri tanpa terikat oleh jadwal kelas yang kaku. Efektif: Materi pembelajaran dapat disajikan dengan lebih menarik dan interaktif, sehingga meningkatkan pemahaman peserta. Biaya Murah dalam konteks dimana E-learning dapat mengurangi biaya tidak seperti pembelajaran tradisional yang membutuhkan biaya transportasi dan sewa ruangan. Serta Jangkauan Luas dimana E-learning memungkinkan peserta dari berbagai lokasi untuk belajar bersama.
2. Kedua: Platform Pembelajaran Online (Learning Management System - LMS)
- a. Learning Management System (LMS) merupakan platform atau sistem berbasis digital yang dirancang khusus untuk mengatur proses pembelajaran secara online. LMS bertindak sebagai pusat atau wadah untuk berbagai aktivitas pembelajaran, mulai

dari pembuatan konten, distribusi materi, hingga penilaian kinerja peserta didik.

- b. LMS memiliki fungsi utama antara lain sebagai:
 - 1) Penyimpanan dan Pengelolaan Konten: LMS memungkinkan instruktur atau pengajar untuk mengunggah berbagai jenis konten pembelajaran seperti dokumen, video, presentasi, kuis, dan tugas
 - 2) Distribusi Materi: Setelah konten diunggah, LMS dapat mendistribusikan materi tersebut kepada peserta didik secara otomatis atau berdasarkan jadwal yang telah ditentukan
 - 3) Pelacakan Kemajuan Peserta: LMS dapat melacak aktivitas peserta didik, seperti waktu yang dihabiskan untuk belajar, modul yang telah diselesaikan, dan nilai yang diperoleh
 - 4) Komunikasi: LMS menyediakan fitur komunikasi antara instruktur dan peserta didik, seperti forum diskusi, pesan pribadi, atau video konferensi
 - 5) Penilaian: LMS dapat digunakan untuk membuat dan mengelola berbagai jenis penilaian, seperti kuis, ujian, dan tugas
 - 6) Sertifikasi: LMS dapat mengeluarkan sertifikat atau tanda kelulusan bagi pembelajar yang telah menyelesaikan agenda pembelajaran.
- c. LMS sangat bermanfaat bagi pembelajar karena:
 - 1) LMS sangat efisien khususnya dalam membantu mengotomatiskan banyak tugas administratif dalam proses pembelajaran, seperti pendaftaran peserta, distribusi materi, dan penilaian

- 2) Ia sangat bersifat fleksibel bagi pembelajar karena memungkinkannya belajar setiap waktu dan dimana saja selama terhubung dengan internet
 - 3) LMS bersifat personal sehingga pembelajar dapat mencocokkan materi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan level pemahaman setiap peserta
 - 4) LMS bersifat kolaboratif dalam pengertian mampu memfasilitasi antara pembelajar dan instruktur melalui berbagai fitur komunikasi; dan yang terakhir
 - 5) LMS merupakan data analitik dalam pengertian ia mampu menyediakan data yang berguna untuk menganalisis kinerja peserta didik dan efektivitas program pembelajaran.
- d. LMS saat ini telah menjadi alat yang sangat penting dalam dunia pendidikan dan pelatihan. Dengan menggunakan LMS, organisasi dapat menyediakan sarana untuk mendapatkan pengalaman belajar yang lebih efektif, efisien, dan menarik bagi pembelajar karena pembelajaran ini bisa dilakukan kapan dan dimana saja.
3. Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence - AI)
 - a. Kecerdasan Buatan (AI) merupakan replika proses berpikir manusia pada mesin yang diprogram untuk berpikir selayaknya manusia dan mencontoh tindakannya. AI memungkinkan sistem untuk mengadopsi data terkini, menyesuaikan diri dengan informasi baru, dan melaksanakan tugas-tugas yang biasanya membutuhkan kecerdasan manusia, yaitu mengenal suara, mengambil keputusan, dan memecahkan masalah.

- b. AI bekerja dengan tatacara memproses sejumlah besar data, menemukan pola, dan membuat prediksi atau keputusan berdasarkan pola tersebut.

Proses ini melibatkan beberapa teknik, seperti:

- 1) Machine Learning: Mesin mengadopsi data tanpa diprogram secara eksplisit
 - 2) Deep Learning: Bagian dari mesin pembelajar yang menggunakan jaringan saraf imitasi untuk meniru pola otak manusia belajar
 - 3) Natural Language Processing: Bagian komputer untuk mengerti, menerjemahkan, dan menirukan bahasa manusia
 - 4) Computer Vision: Bagian komputer dengan kemampuan melihat dan menangkap informasi visual dari dunia nyata.
- c. Penerapan AI dalam Kehidupan Sehari-hari yang bisa kita identifikasi saat ini, antara lain,
- 1) Asisten Virtual: Siri, Google Assistant, Alexa
 - 2) Rekomendasi Produk: Pada platform e-commerce seperti Amazon dan Netflix
 - 3) Mobil Tanpa Pengemudi: Mobil yang dapat mengemudi sendiri
 - 4) Diagnosa Medis: Membantu dokter dalam mendiagnosis penyakit
 - 5) Chatbot: Program komputer yang dibuat dalam rangka mensimulasikan pembicaraan dengan manusia.
- d. Kecerdasan artifisial (AI) ialah jenis teknologi yang berkembang secara berkelanjutan dan pesat untuk dimasa kini dan mendatang serta memiliki potensi mengubah banyak aspek kehidupan kita. Agar kita dapat memanfaatkan dan beradaptasi dengan teknologi ini secara bijak dan mengurangi

dampak negatifnya, maka sangat penting bagi kita untuk menguasai dan memahaminya dengan baik.

14.4 Tantangan Pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses yang berkelanjutan pada organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitas karyawan. Tujuannya adalah untuk menyakinkan bahwa karyawan mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk menggapai tujuan organisasi.

Namun, dalam upaya pengembangan SDM, berbagai organisasi seringkali menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Tantangan-tantangan ini bisa muncul dari faktor internal maupun eksternal organisasi. Bentuk tantangan yang sering kali muncul antara lain adalah:

14.4.1 Perubahan yang Cepat

Perkembangan teknologi dan dinamika bisnis yang semakin cepat telah mengubah lanskap dunia kerja secara drastis. Perubahan ini menghadirkan sejumlah tantangan baru dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).

Berikut adalah beberapa penjelasan berkenaan dengan adanya perubahan yang cepat, yaitu:

1. Keterampilan yang cepat using
2. Perubahan model bisnis
3. Persaingan global
4. Ekspektasi karyawan yang berubah.

Perubahan teknologi dan bisnis yang cepat telah menciptakan tantangan yang signifikan bagi pengembangan SDM. Namun, tantangan ini juga membuka peluang bagi organisasi untuk menjadi lebih inovatif dan adaptif.

Organisasi harus menyediakan pelatihan dan pendidikan yang sesuai untuk mengembangkan kompetensi SDM dan mengikuti tren teknologi untuk memastikan bahwa sumber daya manusianya tetap relevan dan kompetitif (Fajriyani et al., 2023).

14.4.2 Generasi yang Berbeda

Perbedaan generasi di tempat kerja saat ini semakin menonjol, dimana setiap generasi membawa nilai, ekspektasi, dan pola kerja yang unik.

Terdapat tiga atribut untuk mengidentifikasi perbedaan generasi tersebut, yaitu:

1. Persepsi seseorang terhadap sebuah kelompok,
2. Perilaku terhadap keluarga, karir, kehidupan pribadi, politik, agama,
3. Perubahan perspektif politik, dan peristiwa bersejarah (putra, 2016).

Perbedaan atribut tersebut memberikan tantangan sekaligus peluang bagi organisasi dalam mengembangkan manajemen perilaku. Perbedaan generasi ini membawa implikasi bagi pengembangan manajemen perilaku pada sebuah organisasi.

Implikasi yang mencuat antara lain:

1. Perbedaan pendekatan gaya kepemimpinan
2. Perbedaan cara memotivasi
3. Perbedaan pola komunikasi yang dipakai; dan Perbedaan format pengembangan karir.

Adapun beberapa strategi pengembangan manajemen perilaku yang memungkinkan untuk dilakukan, antara lain berupa:

1. Mengenali perbedaan yaitu dengan tatacara memahami karakteristik dan nilai-nilai dari setiap generasi

2. Komunikasi yang efektif yaitu dengan menggunakan berbagai saluran komunikasi untuk menjangkau setiap generasi
3. Pengembangan yang personal yaitu melakukan penyesuaian program pengembangan dengan kebutuhan individu
4. Fleksibilitas yaitu memberikan fleksibilitas dalam bekerja untuk mengakomodasi gaya kerja yang berbeda
5. Mentor dan coaching yaitu memasangkan karyawan senior dengan karyawan junior untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman; dan yang terakhir
6. Tim yang beragam yaitu membentuk tim yang terdiri dari berbagai generasi untuk mendorong kolaborasi dan inovasi.

14.4.3 Anggaran

Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien (Octariani et al., 2017). Anggaran untuk pengembangan sumber daya manusia merupakan alokasi pendanaan yang dialokasikan oleh suatu organisasi, perusahaan, atau pemerintah untuk meningkatkan kualitas, keterampilan, dan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Ini merupakan investasi penting bagi keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi. Tanpa anggaran yang cukup untuk SDM, organisasi tidak memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal penting pekerja mereka (Dwiwarman, 2024b).

Anggaran pengembangan SDM merupakan hal yang vital karena berdampak pada karyawan (Mokobombang & Natsir, 2024), seperti pada peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas produk atau jasa, menjaga daya saing, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja serta pencegahan turnover.

Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Anggaran memiliki

dampak paling signifikan pada kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek (Setiyati & Hikmawati, 2019).

Anggaran pengembangan SDM biasanya mencakup berbagai komponen, antara lain untuk:

1. Perencanaan pelatihan dan pengembangan
2. Bantuan pendidikan formal
3. Program mentoring dan coaching
4. Partisipasi untuk kegiatan konferensi dan seminar
5. Penyediaan akses ke perpustakaan dan sumber daya belajar.

Dalam rangka implementasi anggaran yang tepat guna maka saat menyusun anggaran kita perlu mengikuti proses penyusunan anggaran yang akuntabel.

Proses penyusunan anggaran pengembangan SDM harus dimulai dengan langkah:

1. Mengidentifikasi kebutuhan
2. Menentukan prioritas
3. Merencanakan program
4. Membuat penganggaran
5. Melaksanakan penyesuaian program
6. Melakukan evaluasi (Octariani et al., 2017).

Anggaran pengembangan SDM adalah investasi jangka panjang yang sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Dengan mengalokasikan pendanaan yang cukup untuk pengembangan SDM, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kualitas produk atau jasa, dan mencapai tujuan bisnis yang lebih besar.

14.5 Strategi Efektif Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan metode sistematis yang umum dilakukan oleh organisasi guna mengetahui kebutuhan tenaga kerja, memprediksi perubahan lingkungan, dan meningkatkan strategi dalam upaya memastikan ketersediaan, peningkatan, dan pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal. Pendekatan ini mencakup perumusan kebijakan dan tujuan organisasi, perencanaan pengembangan keterampilan dan karir pegawai, serta pengelolaan kinerja.

Menurut Grace et al. (2024) tujuan dari perencanaan sumber daya manusia (SDM) antara lain:

1. Menyesuaikan kebutuhan organisasi dan karyawan
2. Mencatat jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan
3. Memperhitungkan adanya perubahan lingkungan
4. Mengoptimalkan Strategi Sumber Daya Manusia
5. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi
6. Mengurangi Risiko Kekurangan Tenaga Kerja.

Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, tujuan perencanaan sumber daya manusia sangat esensial dalam rangka memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki organisasi selaras dengan kebutuhan organisasi.

14.5.1 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia (SDM) ialah langkah-langkah yang dilaksanakan oleh organisasi untuk mengetahui ketersediaan dan kualitas SDM yang dibutuhkan sesuai dengan profil perusahaan guna menjangkau tujuan organisasi.

Berikut adalah tahapan-tahapan dalam proses perencanaan SDM, yaitu:

1. Menghimpun dan memproses data perusahaan dan staf
2. Membuat Job Analysis atau Analisa jabatan
3. Menghitung dan merencanakan persediaan staf
4. Menghitung dan merencanakan kebutuhan staf
5. Menyusun neraca staf
6. Menyusun program untuk staf (Setiyati & Hikmawati, 2019).

Proses perencanaan SDM yang efektif dapat mendorong organisasi untuk mempunyai SDM yang cocok dengan kebutuhan, menaikkan produktivitas, dan menggapai tujuan organisasi secara optimal. Menurut Setiyati & Hikmawati (2019) saat perencanaan SDM butuh untuk mengidentifikasi factor apa saja yang berpengaruh, seperti faktor lingkungan, faktor keputusan organisasi, dan faktor persediaan karyawan. Kesiapan sumber daya manusia yang handal yang cocok dengan kompetensi adalah inti keberhasilan organisasi dalam menggapai targetnya, karena SDM merupakan bagian pokok dari sebuah organisasi (Grace et al., 2024).

14.5.2 Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM merupakan proses yang dirancang secara strategis untuk menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pekerja yang tepat dengan keterampilan yang cocok pada waktu yang sesuai guna mencapai tujuan perusahaan. (Sinaga, 2019).

Menurut Ramanjulu (2020) ada beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam proses perencanaan SDM antara lain:

1. Menghimpun, menguraikan, dan menilai data yang digunakan untuk membuat sistem informasi kepegawaian yang digunakan pada aplikasi sistem informasi SDM.

2. Membuat kebijakan dan tujuan pengembangan yang bersifat kontinyu dan mendapatkan dukungan serta persetujuan dari manajemen senior.
3. Mempersiapkan dan menerapkan rencana aksi dan program untuk berbagai kegiatan, seperti rekrutmen, pelatihan, dan promosi, sehingga tujuan SDM organisasi dapat dicapai. Tahap kedua dari proses perencanaan pribadi adalah ketika manajemen puncak menyetujui segala sesuatu yang berkaitan dengan pernyataan hingga perencanaan.

Daftar Pustaka

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/ Organizational Psychology: An Applied Approach*. Sixth Edition. USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Alhempri, R. R., Zamii, A., Goenawan, R. D., Muhammad Yusuf, & Lukas, A. (2024). *Budaya Organisasi* (L. Hakim, Ed.; Vol. 1). Takaza Innovatix.
- Alodia, A. Y. (2024). *Electronically-Mediated Communication dan Dinamika Hubungan Antarpribadi di Era Disrupsi Digital*. Dalam Adi, T. N, et al. *Ilmu Komunikasi Menjawab Tantangan Era Disrupsi* (hal. 143-155). Yogyakarta: Relasi Inti Media (Anggota IKAPI).
- Alper, S., Tjosvold, D. and Law, K. (2000) 'Conflict management, efficacy and performance in organizational team', *Personal Psychology*, 53, pp. 625–642.
- Altamira, M. B., & Rusfian, E. (2019). *Komunikasi Organisasi Dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi (Studi Nilai Budaya Organisasi I've Care Pada Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia)*. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 2(1), 51–59.
- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5533-8>
- Amstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource. Management Practice*. London: Kogan Page.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). *The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173. <https://doi.org/10.1002/job.236>

- Aprilita, A. (2024). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Generasi Z Tantangan dan Peluang di Era Digital Untuk Meningkatkan Kematangan Karir. *Advances In Social Humanities Research*, 2(2), 221–235. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i2.187>
- Arijanto, A. (2017) *Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis: Cara Cerdas dalam Memahami Konsep dan Faktor-Faktor Etika Bisnis dengan Beberapa Contoh Praktis*. 4th edn. Depok, Indonesia: Rajawali Pers. Available at: <https://karyailmiah1.mercubuana.ac.id/wp-content/uploads/2019/07/buku-etika-bisnis-bagi-pelaku-bisnis.pdf>.
- Atkinson, R. L. (2014). *Atkinson and Hilgard's Introduction to Psychology*. Boston: Cengage Learning.
- Aulia (2020) 'Goal Setting Theory VS Reinforcement Theory: In RUH Perspective Theory', *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan*, September, pp. 62–75.
- Bagas, M.A. (2020) 'Relevansi Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow Terhadap Motiavasi Kerja Anggota Organisasi Penyuluhan Agama Islam', 1(2), pp. 100–108.
- Bahrin, K., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus pada PT. Interaktif Media Siber). (*JEMS*) *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, 3(2), 260–271. <https://doi.org/10.36085/jems.v3i2.3399>
- Bari, A. and Hidayat, R. (2022) 'Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Terhadap Keputusan Pembelian Merek Gadget', *MOTIVASI Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), pp. 8–14.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif untuk Pertumbuhan Organisasi yang Berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i2.28606>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of*

- Management Journal, 53(6), 1419–1440.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making* (7th ed.). Wiley.
- Beebe, S. A., & Masterson, J. T. (2015). *Communicating in small groups: principles and practices* (11th ed.). Boston: Pearson.
- Berger, L. A. (1994). *The Change Management Handbook: a road map to corporate transformation* (Cynthia. A. Zigmund, Ed.). Burr Ridge III: Irwin Professional.
- Bernard M. Bass, & Bruce J. Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bernard M. Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Bernard M. Bass. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Best, T. V. (2004) *Philosophical analysis of conflict*. Aldershort: Ashgate.
- Blazenaite, A. (2012). *Effective Organizational Communication: in Search of a System*. *Social Sciences*, 74(4).
<https://doi.org/10.5755/j01.ss.74.4.1038>
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379–398.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244894>
- Brady, N. and Hart, D. (2007) 'An Exploration into The Developmental Psychology of Ethical Theory with Implications for Business Practice and Pedagogy', *Journal of Business Ethics*, 76(4), pp. 397–412. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9290-3>.

- Bruce J. Avolio, & William L. Gardner. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3).
- Buckle, S. (2002) 'Aristotle's Republic or, Why Aristotle's Ethics Is Not Virtue Ethics', *Philosophy*, (October 2002), pp. 565–595. Available at: <https://doi.org/10.1017/S0031819102000463>.
- Budiantara, I. K., Mitariani, N. W. E., & Imbayani, I. G. A. (2022). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN OUTSOURCING PADA PERUSAHAAN PENYEDIA JASA OUTSOURCING PT. ADIDAYA MADANI DENPASAR. *EMAS*, 3(6), 139–151.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Burn
- Cahyaningtyas, A. S., Aeni, A. N., & Adipura, H. N. (2023). Pengaruh Perkembangan Teknologi pada Era Revolusi Industri 4.0. Terhadap Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan di Pasar Tenaga Kerja. *ResearchGate*, 1–17.
- Cambridge Dictionary. (2021c). dictionary.cambridge.org
- Covey, S. (1989) *The 7 habits of highly successful people*. New York: Simon & Schuster.
- Covey, S. R. (2013). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. London: Simon and Schuster.
- Crane, A. et al. (2011) 'Comments on BEQ's Twentieth Anniversary Forum on New Directions for Business Ethics Research', *Business Ethics Quarterly*, 21(1), pp. 157–187. Available at: <https://doi.org/10.5840/beq20112117>.
- Dana, D. (2001) *Conflict resolution*. New York: NY: McGraw-Hill.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press.

- Dewey, J. (1910). *How we think*. D.C. Heath & Co.
- Drenth, A.J. (2017). *The 16 Personality Types: Profiles, Theory, & Type Development*. Personality Junkie Press.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1996). *The leader of the future*. New York: Jossey Bass.
- Dwiwarman, D. A. (2024a). *Manajemen Sumber Daya Manusia-konsep, Tren dan praktik*. UNPI Press.
- Dwiwarman, D. A. (2024b). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Keterampilan Soft Skills Dan Hard Skills. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(2), 1538–1549. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i2.14119>
- Edward, A. V., & Frinaldi, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penciptaan Perilaku Inovatif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Polyscopia*, 1(3), 62–68. <https://doi.org/10.57251/polyscopia.v1i3.1336>
- Fadli, A., Adriansyah, M. A., & Rahmah, D. D. N. (2022). Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Imiah Psikologi*, 10(1), 23–31. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo>
- Fahkri, F. (2020). *Learning Culture: Strategi Meningkatkan Produktivitas dan Inovasi Karyawan* [Proxis HR]. Proxis Leadership Center.
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Devi Kurniawati, M., Yudo Prakoso Dewo, A., Fahri Baihaqi, A., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004–1013.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.
- Fauzan (2023) *Perilaku Organisasi*. 1st edn. Edited by S. Farizi. Jawa Timur: UIN KHAS Press.

- Feist, J., & Feist, G. J. (2006). *Theories of Personality*. New York: Mc Graw Hill.
- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Florida, R., & Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard Business Review*, 83(7), 124–131, 193.
- Frank, G.G. (1995) *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*. 3rd edn. Yogyakarta: Kanisius.
- Fred Edward Fiedler. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Galanes, G. J., & Adams, Katherine. (2019). *Effective group discussion: theory and practice*. New York: McGraw-Hill Education.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gary A. Yukl. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Gill, L. (1999) *How to work with just about anyone: a 3 step solution for getting difficult people to change*. New York: NY: Simon & Schuster.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691–702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- Goleman, D. (2022). *Emotional Intelligence*. New York City: Random House.
- Grace, V. M., Lay, A. C., Hardini, A. T. H., & Bunga Astha Rizky. (2024). Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Sebuah Organisasi. *Jurnal Bintang Manajemen*, 2(2), 144–155.

- Greenleaf, R. K. (2005). *Servant Leadership: The Leadership Theory of Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Gunderman, R. (1999) 'Leadership in radiology.', *Acad Radiol*, 6, pp. 444–51.
- Hamzanwadi, U. (2020) 'Urgensi Teori Hierarki Kebutuhan Maslow Dalam Mengatasi Prokrastinasi Akademik Di Kalangan Mahasiswa', 15(2), pp. 9–20. Available at: <https://doi.org/10.29408/edc.v15i2.2714>.
- Harolds, J. (2005) 'Effective radiology teams', *J Am Coll Radiol*, 2, pp. 151–8.
- Harolds, J. and Wood, B.P. (2006) 'Conflict Management and Resolution', *American College of Radiology*, 3, pp. 200–206. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2005.10.005>.
- Harolds, J.A. (2003) 'Program directors as conflict managers', *Acad Radiol*, 10(1), pp. 67–74.
- Harolds, J.A. (2004) 'Selected important characteristics of enlightened medical leaders', *J Am Coll Radio*, 1, pp. 338–42.
- Hartini et al. (2021) *Perilaku Organisasi*. 1st edn, *Perilaku Organisasi*. 1st edn. Edited by E. Kembauw. Bandung, Indonesia: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hayati, R., Armanto, D., & Kartika, Y. (2023). "Kepemimpinan Pendidikan". *Jurnal Manajemen dan Budaya*, 3(2), 32–43.
- Helmi, Y., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Rosmiati, & HS, T. (2023). *Komunikasi Efektif dalam Konteks Perubahan Organisasi dalam Model dan Pendekatan yang Berhasil*. *Technical and Vocational Education International Journal (TAVEIJ)*, 3(2), 190–198. <https://doi.org/https://doi.org/10.55642/taveij.v4i1.655>

- Hemlin, S. (2006). Creative knowledge environments for research groups in biotechnology. The influence of leadership and organizational support in universities and business companies. *Scientometrics*, 67(1), 121–142. <https://doi.org/10.1007/s11192-006-0053-9>
- Hidayat, R. and Rifa'i, M. (2018) *Etika Manajemen Perspektif Islam*. Edited by Abdillah. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan (LPPPI).
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Holy, I., Haedar, H., & Dewi, S. R. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jesya*, 6(2), 1761–1771. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1134>
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43–50.
- Iacob, S., & Andronache, G. (2015). The Communication Paradigms in Education. *Theoretical and Applied Economics*, XXII(4), 217–228.
- Insani, S. (2020) 'Faktor Motivasi Teori Dua Faktor Herzberg dan Tahap Motivasi'.
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31.
- Ivancevic, John M, Konopaske. Robert dan Matteson, Michael T, (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevih, J, Matteson dan Michale. T. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisas*. Jakarta: Erlangga.
- James, W. (2013). *What is an Emotion*. New York City: Start Publishing LLC
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.

- Jaya, H., Hambali, Muh. & Fakhurroz, F. (2023). Transformasi Pendidikan: Peran Pendidikan Berkelanjutan dalam Menghadapi Tantangan Abad Ke-21. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6(4), 2416–2422.
- Johanis, M. A., Kusumawati, I., Munte, R., Siagian, E., Napitu, R., Siallagan, D., Purba, S., Puspitasari, R., Pasuhuk, L., Kainde, L., Lelengboto, A., & Kainde, S. (2021). *Manajemen Perubahan* (A. Karim, Ed.; Vol. 1). Yayasan Kita Menulis.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th Edition). Pearson Education.
- Jung, C. G. (1959). *The Archetypes and Collection Unconscious*. New Jersey: Princeton University Press.
- Kabul, E. R. (2024). Penggunaan Teknologi Hrm (Human Resource Management) untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, 2(4), 427–435. <https://doi.org/10.57096/blantika.v2i4.128>
- Kader, A. (2022). Pengembangan Model Pembelajaran Berkelanjutan untuk Meningkatkan Pengetahuan Siswa Pada Mata Pelajaran Sejarah. *Pinisi Journal of Social Science*, 1(2), 111–124.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus, and Giroux.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kanter, R. (1996). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. In *Knowledge Management and Organisational Design* (pp. 93–131). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-9749-1.50010-7>
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Kaswan. (2019). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi* (1st ed.). Yrama Widya.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Khaeruman, K., Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni, T. (2023). Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 7(1), 41–50.
- Khairunnisa, S. F. & Setiasih. (2023). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan, Innovative Work Behaviour Terhadap Workforce Agility pada Perusahaan. *Psyche 165 Journal*, 16(3), 210–215.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322–343. <https://doi.org/10.1108/02621711011039141>
- Knudsen, M., & Kishik, S. (2024). Organizational change structures: exploring the organizational conditions for sustainable change in the agro-industry. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1012–1029. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0142>
- Koentjaraningrat. (1990). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing Strategies for Change. In *Readings in Strategic Management* (pp. 294–306). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21
- Kotter, John. P. (2012, November 6). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. and Posner, B. (1995) *The leadership challenge*. San Francisco: Calif: Jossey-Bass.

- Krech, D. (1962). *Individual in Society: A Textbook of Social Psychology*. New York: McGraw-Hill
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: . Salemba Empat.
- Kruglanski, A. W., & Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and deliberate judgments are based on common principles. *Psychological Review*, 118(1), 97–109. <https://doi.org/10.1037/a0020762>
- Kuortti, E. (2019). *Strategic Workplace Communication during Organizational Change: Role of Computer-Mediated Communication*. University of Eastern Finland.
- Kurniawan, D., & Sumarni. (2018). Identifikasi Budaya Organisasi Dan Keterampilan Manajemen Untuk Memelihara Eksistensi Usaha Kreatif Batik Jambi Di Kota Jambi. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen*, 1(2), 147–157.
- Kurt Lewin, Ronald Lippitt, & Ralph K. White. (1938). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2).
- Kuswarno, E. (2001). Efektivitas Komunikasi Organisasi. *MediaTor*, 2(1), 55–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.29313/mediator.v2i1.699>
- Lange, C. (1922). *The Emotions*. [Psychology Classics Vol.1]. Philadelphia: Williams & Willkins Co.
- Lase, D. (2023). *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. In *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Future Science Publisher.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2012). *Public Relations The Profession and the Practice* (M. Ryan & D. B. Hash, Eds.; 4th ed.). McGraw-Hill.
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and Adaptation*. Britania Raya: Oxford University Press

- Levine, S. (1998) *Getting to resolution: turning conflict into collaboration*. San Francisco: Calif: Berrett-Koehler.
- Littauer, Florence. (2008). *Personality Plus: Bagaimana Memahami Orang Lain Dengan Memahami Diri Anda Sendiri*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Losey, M., Meisinger, S. and Ulrich, D. (2005) *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. United States of America: John Wiley & Sons Ltd.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Luvita, M., & Toni, A. (2022). TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI PADA ERA DISRUPSI TEKNOLOGI DI PT. STRATEGIC PARTNER SOLUTION. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 21(2), 150–163. <https://doi.org/10.32509/wacana.v21i2.1887>
- Ma Prieto, I., & Pilar Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Makena, J. E. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Pada Hotel Prama Sanur Beach. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 76–88. <https://doi.org/10.22225/jj.4.2.135.76-88>
- March, J., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Marlow, D. (1966) 'Transformational leadership', *Radiol Manage*, 18, pp. 51–3.
- Martianto, Y. H., & Tyas, A. A. W. P. (2024). Strategi Inovasi Manajemen Perubahan: Membangun Ketangguhan Organisasi di Era Disrupsi. *VALUE ADDED: MAJALAH EKONOMI DAN BISNIS*, 20(2), 38–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.26714/vameb.v20i2.14657>
- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*. New York: HarperCollins.

- Maslow, A. H. (1943) 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–396.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., Jørstad, K., & Brønnick, K. S. (2004). Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI). *Scandinavian Journal of Psychology*, 45(5), 383–392. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2004.00420.x>
- Mattayang, B. (2019). "Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis". *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 2(2), 45-52.
- Mayer, B. (2000) *The dynamics of conflict resolution: a practitioner's guide*. San Francisco: Calif: Jossey-Bass.
- Mc Crae, R. R. (2013). 5 Years of Progress: A Reply to Block. *Journal of Research in Personality*, 108–113.
- McAfee, A. and Brynjolfsson, E. (2012) 'Big Data: The Management Revolution', *Harvard Business Review*, 90(10), pp. 60–68.
- McCue, J. (2000) Overcoming communication barriers and conflicts between attending physicians and residents. In: *Association of Program Directors in Internal Medicine 2000 program manual*. Washington: Association of Program Directors in Internal Medicine.
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Miftah Thoha. (2012). *Perilaku organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mikraj, A.L. (2024) 'Penerapan Teori Harapan Victor Vroom dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan', 4(2), pp. 1974–1987.
- Miles, J.A. (2012) *Management and Organization Theory: a Jossey-Bass Reader*. 1st edn. U.S.: Jossey-Bass Publ.

- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (Monica Eckman, Ed.; 6th ed.). Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
- Mitchell, M.S., Reynolds, S.J. and Treviño, L.K. (2020) 'The Study of Behavioral Ethics within Organizations: A Special Issue Introduction', *Personnel Psychology*, 73(1), pp. 5–17. Available at: <https://doi.org/10.1111/peps.12381>.
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Tinjauan Pada Industri Jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 606–618.
- Moore, A. (2007) 'Ethical Theory, Completeness & Consistency', *Ethical Theory and Moral Practice*, 10(3), pp. 297–308. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10677-007-9070-x>.
- Muhai, M. and Saparow, T. (2021) 'Human Behavior in Organizations Related to Abraham Maslow 's Hierarchy of Needs Theory', 2(1), pp. 12–16.
- Mukaffan. (2020). Pembentukan dan Manifestasi Budaya Organisasi Dalam Kajian Filsafat Islam. *Jurnal Qolamuna*, 6(1), 135–152.
- Muliana, M., Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N. B., Wahyuddin, W., ... & Sudirman, A. (2020). *Pengantar Manajemen. Yayasan Kita Menulis*.
- Nashar, N. (2020). *Kualitas Pelayanan Akan Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat*. Pamekasan: Duta Media Publishing.
- Nasukah, B., Sulistyorini, S., & Winarti, E. (2020). Peran Komunikasi Efektif Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Institusi. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 81–93. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.899>
- Nawawi, H. (1995). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Bumi Aksara.

- Nedelko, Z., & Potocan, V. (2013). The role of management innovativeness in modern organizations. *Journal of Enterprising Communities*, 7(1), 36–49. <https://doi.org/10.1108/17506201311315590>
- Needs, P. and Needs, S. (1987) 'Maslow's hierarchy of needs'.
- Nelson, A., & Apriyana, T. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan di Rumah Sakit di Kota Batam. *Jurnal Ekuilnomi*, 6(2), 386–397. <https://doi.org/10.36985/mbtz4m32>
- Newcomb, T. (1943). *Personality & Social Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ningsih, D. L. (2024, June 12). Meningkatkan Potensi SDM: Investasi Penting untuk Masa Depan Perusahaan [Bisnis]. Retizen.
- Nugroho, R. (2024). BUDAYA ORGANISASI YANG MENDORONG INOVASI KERJA. *Cahaya Mandalika*, 5(2), 882–893.
- Nurbawani, A. (2022) 'Motivasi Keaktifan Mahasiswa dalam Perkuliahan Secara Daring pada Masa Pandemi COVID-19 dalam Perspektif Teori Pengharapan', *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), pp. 177–188.
- Nurdiana (2024) 'Pengaruh Motivasi , Supervisi , dan Lingkungan Kerja Terhadap', *Jurnal Pendidikan Tambusa*, 8(1), pp. 15352–15365.
- Nurramadhania, A. (2023). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Efektif Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Ulil Albab : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 83–89.
- Nursamsi, N. (2023). "Kepemimpinan Modern: Konsep Dan Implementasi Perspektif Hukum". *ALADALAH: Jurnal Politik, Sosial, Hukum dan Humaniora*, 1(3), 296-299.
- Octariani, D., Akram, A., & Animah, A. (2017). Anggaran Berbasis Kinerja, Sumber Daya Manusia, Dan Kualitas Anggaran SKPD (Suatu Pengujian Struktural). *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 2(1), 27–41. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v2i1.3621>

- Olsson, A. K., Eriksson, K. M., & Carlsson, L. (2024). Management toward Industry 5.0: a co-workership approach on digital transformation for future innovative manufacturing. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0833>
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403–415. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0244>
- Onyesom, M. and Igbesi, E.F. (2015) 'Conflict Resolution and Management: The Macro Perspective', *Journal of Investment and Management*, 4(5), pp. 250–255. Available at: <https://doi.org/10.11648/j.jim.20150405.25>.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1). <https://doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>
- Otite, O. (2001) *Aspects of conflicts in theory and practice in Nigeria*. Ibadan: Spectrum Books Limited.
- Pakpahan, B. A. S. (2022). *BUDAYA ORGANISASI, MANAJEMEN KONFLIK, KEADILAN PROSEDURAL DAN KEPUASAN PADA PEKERJAAN* (H. Legi, Ed.; 1st ed.). Publica Indonesia Utama.
- Pang, A., Shin, W., Lew, Z., & Walther, J. B. (2018). Building relationships through dialogic communication: Organizations, stakeholders, and computer-mediated communication. *Journal of Marketing Communications*, 24(1), 68–82. <https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1269019>
- Paulus, P. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology*, 49(2), 237–262. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00013>
- Perubahan Organisasi. (2023, July 19). *HRPods Team Mangement & Leadership*.

- Peter G. Northouse. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Pletonen, Tuomo. (2016). Cultural Modern Organization Theory. Dalam *Organization Theory: Critical and Philosophical Engagement* (hal. 59–90). doi:10.1108/s2059-656120160000002027
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2).
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Pribadi, M. L., & Herlena, B. (2016). Peran Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. *Psychopathic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(2), 225–234. <https://doi.org/10.15575/psy.v3i2.1112>
- Prihatin, E. (2014). *Teori Administrasi Pendidikan*. Cetakan Ke-2. Bandung: Alfabeta.
- Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2010). Organizational Creativity. In *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 145–173). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.011>
- Purba, S., Awal, R., Simarmata, N. I. P., Sihotang, D. O., Tasrim, I. W., Rahmawati, I., ... & Simarmata, J. (2024). *Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S., Cendana, W., Darmawati, D., Salamun, S., Kato, I., Prijanto, J. H., ... & Sianipar, P. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S., Subakti, H., Kato, I., Astari, W., Sari, R. N., Sari, A. C., ... & Al Haddar, G. (2022). *Konsep Manajemen dalam Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.

- Putra, Y. D., & Sobandi, A. (2019). Pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(1), 127.
- Putra, Y. S. (2016). Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti*, 9(18), 123–134. <https://doi.org/10.52353/ama.v9i2.142>
- Putri, I. N. K., Yuliasri, & Games, D. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Work Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(3), 575–584. <https://doi.org/10.37034/infeb.v6i3.961>
- Putu Ari Pertiwi Sanjiwani, I Komang Oka Permadi, I.K.S.D. (2024) 'Penerapan Motivasi Existence, Relationship, Growth (ERG) Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Ari Canti Ubud', *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(6).
- Ragil, F. W., Tristiana Riyanti. (2024). Pengaruh Kepribadian, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398. Vol.9, No.2, Februari 2024.
- Rahim, M. (2001) *Managing on conflicts in Organization*. 3 rd Ed. Westport: Quorum.
- Rahmat, Jalaluddin (2004). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahmawati, M., & Juwita, K. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Lantabur. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 2(2), 63–72. <https://doi.org/10.26533/jmd.v2i2.350>
- Raina, R. (2010). Timely, Continuous & Credible Communication & Perceived Organizational Effectiveness. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2), 345–359. <https://www.researchgate.net/publication/334883090>

- Ralph M. Stogdill. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 21(1).
- Ramadhini, C., & Manafe, L. A. (2022). The Leader Effective Communication in Solving Employee Conflict; REACH Analysis. *International Journal of Economics Development Research*, 3(2), 172–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/ijedr.v3i2.555>
- Ramanjulu, R. (2020). Palliative rehabilitation: The essence of personalized care. *Indian Journal of Palliative Care*, 26(4), 399–400.
- Ratmawati Dwi dan Nurri Herachwati. (2007). *Perilaku Organisasi*. Cetakan ketiga. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. (2020). Atlantis Press SARL, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 49–53.
- Rest, J. et al. (1986) 'Different Cultures, Sexes, and Religions', *Moral Development: Advances in Research and Theory*, pp. 89–132.
- Ridho, M. (2020) 'Teori Motivasi Mc Clelland Dan Implikasinya Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI)', *PALAPA : Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan*, 8(1), pp. 1–16.
- Ridlowi, & Himam, F. (2016). Inovasi pada Organisasi Pemerintah: Tahapan dan Dinamika. *GADJAH MADA JOURNAL OF PSYCHOLOGY*, 2(1), 22–37. <https://doi.org/10.22146/gamajop.31866>
- Rismansyah, Adam, M., Hanafi, A., & Yuliani. (2022). Readiness for Organizational Change. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.047>
- Rismawandi, R., Lestari, I. R., & Meidiyustiani, R. (2022). Kualitas SDM, Persepsi Pelaku UMKM, Pemahaman UMKM, Sosialisasi SAK EMKM Terhadap Implementasi SAK EMKM. *Owner*, 6(1), 580–592.
- Rivai, Veithzal. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid. 1. Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013) *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management (14th ed.)*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi (R. Widyaningrum, Ed.; 12th ed.)*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson.
- Robbins, S. P., Timothy A. Judge. (2019). *Organizational Behavior*. 18th Edition. New York: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2017) *Organizational Behavior*. 17th edn, Global Edition. 17th edn. England: Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018) *Essentialas of Organizational Behavior*. 14th Editi. England: Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen, P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi Jilid Pertama*, Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen, P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen. P., & Coulter, M. (2018). *Management (14th ed.)*. Pearson.
- Robert K. Greenleaf. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Ronald Abadian Heifetz, Alexander Grashow, & Martin Linsky. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Roucek, J. S. & Roland L. Warren. (1965). *Sociology: An Introduction New Jersey: Adams & Company*.

- Safitri, B., & Mujahid, N. S. (2024). Komunikasi Efektif dalam Organisasi. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(3), 309–316. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.318>
- Sahir, S., Sudarmanto, E., Rahmawati, I., Masduki, D., Clara, C., Dewi, I. K., Wiyati, E. K., Walean, R., Pasuhuk Lefrand, Rahayu, P. P., & Kainde, S. J. R. (2024). *Manajemen Perubahan Organisasi* (M. J. F. Sirait & D. D. Pratama, Eds.; Vol. 1). Yayasan Kita Menulis.
- Salazar, M.K. (1991) 'Comparison of Four Behavioral Theories A Literature Review', *AAOHN Journal*, 39(3), pp. 128–135.
- Sam Cay. (2023). *Lingkungan Organisasi*. Repositori CV Widina Media Utama.
- Sashkin, M., & Lassey, W. R. (Eds.). (1983). *Leadership and social change*. University Associates.
- Schacter, D. L., Daniel T. Gilbert & Daniel M. Wagner. (2011). *Psychology*. New York: Worth Publishers.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). AC: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Setiyati, R., & Hikmawati, E. (2019). Pentingnya Perencanaan SDM dalam Organisasi. *Forum Ilmiah*, 16(2), 215–221.
- Sewang, S., Umar, S. M., Yusuf, D., & Kasim, H. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Di Era Globalisasi. *JUMABI : Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 2(2), 76–86. <https://doi.org/10.56314/jumabi.v2i2>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>

- Shela, M. (2017) 'Pengaruh Motivasi Existence, Relationship, Growth (ERG) Terhadap Prestasi Kerja(Studi Pada Karyawan PT . PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Timur dan Bali II)', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 47(2), pp. 168–176.
- Silke A. Eisenbeiss, Daan van Knippenberg, & Sabine Boerner. (2008). *Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles*. *Journal of Applied Psychology*, 93(6).
- Silvia, M., Roust, D., Gilrandy, D., & Irwansyah. (2022). Application of Computer-Mediated Communication Theory in Online Learning. *Jurnal Komunikasi Indonesia*, 11(2), 102–117. <https://doi.org/10.7454/jkmi.v11i2.1032>
- Sim, M. (2010) 'Rethinking Virtue Ethics and Social Justice with Aristotle and Confucius', *Asian Philosophy*, 20(2), pp. 195–213. Available at: <https://doi.org/10.1080/09552367.2010.484954>.
- Simanjuntak, M. D. R. (2019). Membangun Ketrampilan 4 C Siswa dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Membangun Ketrampilan 4 C Siswa dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0*, 3, 921–929.
- Simanjuntak, M., Hasibuan, A., Mandagi, D., Sahir Syafrida H, Ferinia, R., Hesty, R. S., Prayanthi, I., Puspitasari, R., Kainde, S. J. R., Sibilang, N., & Sudarmanto, E. (2024). *Welcoming to 5.0 Industry Management (Vol. 1)*. Yayasan Kita Menulis.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Free Press.
- Sinaga, L. (2019). Teknik Perencanaan Tenaga Kerja PT. UnileverTBK. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 10(1), 8–18.
- Siregar, A. K., Ardian, I. W., Mekotonda, M. Y., & Yulaeli, T. (2024). Peran Manajemen Kreativitas dan Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif Organisasi (Studi Literature Berbasis Pengetahuan). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(8), 847–866.

- Solomon, D., & Theiss, J. (2013). *Interpersonal Communication Putting Theory into Practice*. New York: Routledge.
- Starbuck, W. H., & Farjoun, M. (2008). *Organization science: A critical approach*. Sage Publications.
- Stephen P. Robbins, & Mary Coulter. (2018). *Management (14th ed.)*. Pearson Education.
- Striepe, M., Thompson, P., Robertson, S., Devi, M., Gurr, D., Longmuir, F., Taylor, A., & Cunningham, C. (2023). Responsive, adaptive, and future-centred leadership in response to crisis: findings from Australia, Fiji, and New Zealand. *School Leadership & Management*, 43(2), 104–124. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2171005>
- Subakti, H., Sihotang, D. O., Simarmata, J., Ginting, E. B., Lestariningsih, N., Wula, P., ... & Rela, I. Z. (2024). *Edukasi 4.0: Membangun Generasi Unggul di Era Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Sudaryo, Y., Ariwibowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik (T. Erang, Ed.)*. CV ANDI.
- Suharti, S., Fajri, R., & Suharyat, Y. (2024). “Analisis Fungsi Kepemimpinan Dalam Era Organisasi Modern”. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 22-36.
- Suharyat, Y dkk. (2023). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*. Vol.2, No.01, Januari, pp.51-61
- Sukmajati, M. & Suharnomo. (2020). Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kepuasan Karir dan Kinerja Karyawan Dengan Kreativitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* Vol. 17 No. 2, 2020. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/view/39180>
- Sulaksono, H. (2019). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish Publisher.

- Sunarta, S. (2021). Membangun Organisasi Pembelajar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(2), 62–76.
- Sunindhia, Y. W., & Widiyanti, N. (1993). *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supatrha, Wayan Gede dan Sintaasih, Desak Ketut. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi, Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian*. Denpasar Timur: CV. Setia Bakti.
- Susanto, A. B. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Susanto, Eko Harry. (2010). *Komunikasi Manusia: Teori dan Praktek dalam Penyampaian Gagasan*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-10. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-8. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syam, A. R. (2017). Konsep Kepemimpinan Bermutu dalam Pendidikan Islam. *At-Ta'dib*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v12i2.1214>
- Szobiová, E. (2015). Creativity in Organizational Environment. *Acta Technologica Dubnicae*, 5(2), 69–79. <https://doi.org/10.1515/atd-2015-0065>
- Thomas, D. A. and Ely, R. J. (1996) 'Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity', *Harvard Business Review*, 74(5), pp. 79–90.
- Timothy A. Judge, & Ronald F. Piccolo. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5).

- Treviño, L.K., Weaver, G.R. and Reynolds, S.J. (2006) 'Behavioral Ethics in Organizations: A Review', *Journal of Management*, 32(6), pp. 951–990. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>.
- Trstenjak, M., Hegedić, M., Tošanović, N., Opetuk, T., Đukić, G., & Cajner, H. (2023). Key Enablers of Industry 5.0 - Transition from 4.0 to the New Digital and Sustainable System. In *Manufacturing Driving Circular Economy* (pp. 614–621). Springer Link. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28839-5_69
- Udwadia, F. E. (1990). Creativity and innovation in organizations: Two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(1), 65–80. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(90\)90018-Q](https://doi.org/10.1016/0040-1625(90)90018-Q)
- Umana, E.A. (2019) 'Conflict Resolution Strategies And Organizational Performance: An Exploratory Analysis', *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VII(5), pp. 657–670. Available at: <http://ijecm.co.uk/>.
- Van Der Vlist, R. (1992). Book Reviews: M. A. West and J. L. Farr (eds.): *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies 1990*, Chichester: Wiley. 349 pages. *Organization Studies*, 13(2), 281–287. <https://doi.org/10.1177/017084069201300209>
- Verma, V.K. (1997) *Managing The Project Team*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: PMI Publications. Available at: <http://196.189.45.87:8080/handle/123456789/40046>.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Waheed, A., Xiao-Ming, M., Ahmad, N., & Waheed, S. (2017). Impact of Work Engagement and Innovative Work Behavior on Organizational Performance; Moderating Role of Perceived Distributive Fairness. 2017 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), 127–133. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2017.8574390>

- Walgito, Bimo. (2010). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Wetlaufer, S. et al. (2000) *Negotiation and Conflict Resolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0* (Monalisa, Ed.; 1st ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Widiastuti, I. (2017). “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung”. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 4 (2) Agustus-Desember, 281-286.
- Wijaya, E. Y., Sudjimat, D. A., & Nyoto, A. (2016). Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Global. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika*, 1, 263–278.
- Winardi, J. (2004). *Manajemen PERILAKU Organisasi (Revisi)*. KENCANA.
- Wood, J. T. (2016). *Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication*. 8th Edition. Boston: Congage Learning Mead.
- Wood, Jack M. Chapman, Judith, A. Fromholtz, Michelle. Wallace, Joseph. (2004) *Organizational Behavior. A Global Perspective*, 3rd Edition. Milton Qld: John Wiley & Sons.
- Yinger, J. M. (1960). Article "Contraculture and Subculture". Washington D.C: American Sociological Review.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>

Yukl, A. G. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prehalindo.

Yuliasuti, N. <https://updkediri.ac.id/wp-content/uploads/2014/06/KEPRIBADIAN-N-PENGARUHNYA-THD-PERILAKU-ORGANISASI.pdf>

Zahara, E. (2018). Peranan Komunikasi Organisasi Bagi Pimpinan Organisasi. *Jurnal Warta*, 56. <https://doi.org/https://doi.org/10.46576/wdw.v0i56.8>

Zhou, J., & Shalley, C. E. (n.d.). Research on employee creativity: a critical review and directions for future research (pp. 165–217). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)

Biodata Penulis



Dr. Iskandar Kato, S.T.P., M.Si., CIQaR, Lahir di Bulucenrana Kecamatan Pitu Riawa, Kabupaten Sidenreng Rappang, Sulawesi Selatan. Anak pertama dari tiga bersaudara, menamatkan pendidikan pada Sekolah Menengah Negeri 2 Kota Pare-Pare tahun 1988. Menyelesaikan pendidikan sarjana pada Jurusan Teknologi Pertanian Bidang Mekanisasi Pertanian Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar tahun 1994. Menyelesaikan program magister Manajemen Perencanaan pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin (UNHAS) tahun 2011 serta menyelesaikan program doktoral Manajemen

Pendidikan Islam pada Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar tahun 2023. Pernah bekerja pada Yayasan Taufik Makassar (1994-1996), pernah bekerja di Cordova Computer (1996-1997), pernah bekerja pada Penerbit GenMirqat (2007-2009). Bergabung dengan Yayasan Kita Menulis pada awal tahun 2021 dan telah menulis 55 buku kolaborasi bersama teman-teman dosen lainnya dari berbagai kampus di Indonesia. Saat ini bekerja sebagai peneliti dan dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Islam dan Bahasa Arab (STIBA) Makassar dengan mengampu mata kuliah Manajemen Dakwah, Metodologi Penulisan Karya Ilmiah dan Metodologi Studi Islam.



Wa Ode Nur Ainun, lahir di Kota Baubau Sulawesi Tenggara, pada tanggal 11 April 1973. Menyelesaikan pendidikan dasar hingga menengah di Kota Baubau. Pada tahun 1995 melanjutkan studi S1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Dayanu Ikhsanuddin (Unidayan) Baubau dan lulus pada tahun 2000. Bulan Maret Tahun 2001 sampai dengan Juli 2002 sebagai dosen honor pada Fakultas Ekonomi Unidayan. Pendidikan S2 di tempuh di Universitas Padjadjaran Bandung pada

Program Studi Ilmu Ekonomi Bidang Kajian Utama Manajemen dan lulus pada tahun 2005. Sapaan sehari-harinya adalah Ainun, menikah dengan Drs. La Ode Masrul dan dikaruniai 2 orang anak, La Ode Muhammad Fakhri Masrul dan Wa Ode Farah Aulia Masrul. Saat ini Ainun berdomisili di Kota Baubau dan menjadi Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unidayan serta mengampuh beberapa matakuliah antara lain: Pengantar Manajemen, Kewirausahaan, Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Organisasi.



Tiara Widya Antikasari. Seorang dosen di Institut Agama Islam Negeri Ponorogo di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Pendidikan yang telah ditempuh adalah Program Sarjana jurusan Manajemen di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati di Bandung dan menyelasikannya pada tahun 2014. Berikutnya menempuh program Magister di Universitas Sebelas Maret di Magister Manajemen dan menyelesaikannya pada tahun 2017.

Mengampu mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen Pemasaran, Online Business, Service Excellent Perbankan Syariah, Ekonomi Mikro, Ekonomi Makro Terapan, Analisis Laporan Keuangan, dan Manajemen Keuangan Syariah. Selama ini terlibat aktif sebagai anggota organisasi Forum Manajemen Indonesia (FMI).

E-mail: tiara@iainponorogo.ac.id



Toetik Wulyatiningsih S.E, Ak., MM., CA lahir di Jombang, pada tanggal 12 Desember 1966. Menyelesaikan S1 di Universitas Klabat, Airmadidi pada tahun 1989 dan S2 di Universitas Klabat juga pada tahun 2010. Penulis merupakan dosen aktif Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Klabat sejak tahun 1991 hingga sekarang. Mata kuliah yang diajar saat ini adalah Operations Management, Micro Economics, Money & Banking, dan Statistics. Pembaca dapat menghubungi penulis melalui email

di: wtutiek@unklab.ac.id



Lefrand Sermon Pasuhuk. Lahir di Sorong pada 25 Juni 1969, menyelesaikan jenjang pendidikan S1 Akuntansi melanjutkan S2 Magister Manajemen (Manajemen Keuangan) di Universitas Klabat. Saat ini sebagai dosen Tetap di Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Klabat. Mengajar beberapa matakuliah inti dan aktif dalam beberapa kegiatan akademik dan penunjang. Aktif dalam menulis beberapa judul buku terkait bidang Manajemen dan aktif dalam melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional.



Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di S1 program Pendidikan Teknik Elektro, S2 Administrasi Pendidikan dan S3 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Medan. Aktif menulis di Medsos, Buku Referensi yang telah dihasilkan sebanyak 171 buku secara kolaboratif pada enam penerbit IKAPI dan aktif melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus DPP sosiasi Profesi DPP Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan ISMAPI Daerah Sumut, Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan Pengurus DPP Pemangku Adat Cendekiawan Simalungun (PMS) Indonesia dan DPC PMS Kota Medan, Dewan Pakar pada DPP KMDT, Email: arman_prb@yahoo.com.



Yeane Koyongian saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, pada Program Studi Sekretari Universitas Klabat Minahasa Utara, Sulawesi Utara. Penulis mengikuti Pendidikan Program Sarjana dan Magister Management dari Universitas Klabat. Menyelesaikan Program Pascasarjana S3 Management Pendidikan di Universitas Manado Sulawesi Utara.

Penulis saat ini sebagai Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Fakultas Universitas Klabat.

E-mail: jwalean@unklab.ac.id



Almira Yoshe Alodia merupakan dosen tetap pada Program Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) Purwokerto. Sebelum memulai kiprahnya menjadi dosen, Almira menyelesaikan studi program S1 dan S2 di UNSOED, prodi Ilmu Komunikasi.

Mata kuliah yang diampu mencakup Komunikasi Kelompok, Komunikasi Antarpribadi, dan Manajemen Hubungan Internal dan Eksternal. Selain menjadi dosen di UNSOED, Almira juga berkontribusi sebagai dosen tutor tutorial online di Universitas Terbuka, mengampu mata kuliah Teknik Hubungan Masyarakat.

Sebagai akademisi, Almira fokus pada isu-isu komunikasi kelompok/organisasi, komunikasi antarpribadi, serta public relations. Saat ini Almira telah mempublikasikan sejumlah artikel di jurnal ilmiah dan berkontribusi pada penulisan book chapter yang mengupas tentang dinamika komunikasi dalam era disrupsi digital.

E-mail: almira.yoshe@unsoed.ac.id, almirayoshealodia@gmail.com



Dr. Ns. Makiah, S.Kep., M.M. Lahir di Lombok Barat Nusa Tenggara Barat. Menempuh Pendidikan S1 dan Program Profesi Ners Keperawatan pada STIKES Yarsi Mataram pada tahun 2010 dan 2012. Melanjutkan pendidikan S2 pada Magister Manajemen Universitas Mataram dan lulus pada tahun 2018. Selanjutnya melanjutkan pendidikan pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen FEB Universitas Brawijaya Malang dan lulus pada Maret 2024. Sebelumnya menjadi dosen pada Akademi

Administrasi RS Mataram dan saat ini meniti karir sebagai dosen pada FEB Program Studi Manajemen pada Universitas Bumigora Mataram.

Mengampu mata kuliah Manajemen SDM Dasar, Perencanaan & Pengembangan SDM, Perilaku Organisasi, Seminar SDM.

”Carilah mimpi yang membuatmu tertantang dan libatkanlah Allah SWT dalam mencapai mimpi”

E-mail:makiah28@universitasbumigora.ac.id makiah.sukses@gmail.com



Thea Geneveva saat ini sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Bhakti, Pontianak, Kalimantan Barat. Sebelumnya, menempuh pendidikan pada Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom pada tahun 2016. Serta melanjutkan S2 pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Pontianak.

Mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Analisis Lingkungan Bisnis, Manajemen, Bisnis, Manajemen Strategi, dan Metodologi Penelitian. Aktif meneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan berkolaborasi dengan beberapa bidang ilmu seperti Manajemen Pemasaran dan Hukum Bisnis. Penulis juga pernah menjadi Presentator artikel ilmiah dalam kegiatan studi banding di Sunway University, serta berkesempatan kembali berpartisipasi

kegiatan International Conference of Organizational Innovation di Sunandha Rajabhat University, Bangkok, Thailand.

Selama ini terlibat aktif dalam conference ilmiah baik di tingkat nasional maupun internasional.

Telah menulis 3 Buku referensi, yakni Dasar-Dasar Manajemen, Manajemen Strategis dan Pengantar Manajemen.

E-mail: thea.jesajas@upb.ac.id



Sandra J. R. Kainde. Menyelesaikan jenjang pendidikan S1 Pendidikan Ekonomi dan melanjutkan S2 Magister Manajemen (Modul Marketing) di Universitas Klabat. Saat ini sebagai Dosen Tetap di Program Studi Pendidikan Ekonomi pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Klabat. Mengajar matakuliah Ekonomi dan Manajemen, aktif dalam beberapa kegiatan akademik dan penunjang. Mengikuti berbagai pelatihan untuk peningkatan kinerja dosen dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian. Aktif dalam menulis beberapa judul buku terkait bidang Pendidikan dan Manajemen dan aktif dalam melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional.

Email: sandrapasuhuk@unklab.ac.id



Lilly Linne A Kainde, menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Doktor di Universitas Gunadarma dengan topik disertasi "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui Manajemen Talenta, Keterikatan Karyawan dan Budaya Organisasi".

Sebelumnya mengikuti pendidikan Program S1 program studi Manajemen di Universitas Klabat, Airmadidi Manado dan melanjutkan pendidikan Program S2 Master of Science in Commerce dari University of Santo Tomas Manila, Philippines. Sekarang

sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen (S1) dan Program studi Magister Management di Universitas Klabat Airmadidi, Manado. Mengampu mata kuliah Human Resource Management, Organizational Behaviour, Money, Banking and Financial Institution, serta Strategic Human Resource and Talent Management.

E-mail : linne@unklab.ac.id



Dr. Andriasan Sudarso, S.Mn., MM., CMA. Lahir di Medan, 21 November 1968. Saat ini Dosen Tetap di Universitas IBBI Medan. Lulus S1 Jurusan Manajemen dari Universitas Terbuka dan STIE Nusa Bangsa Medan pada tahun 2008. Gelar Magister Manajemen diraih pada tahun 2011 dari STIE Harapan Medan. Pada tahun 2015, penulis memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen

Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta. Penulis merupakan anggota Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Perkumpulan Dosen Manajemen Indonesia (PDMI), Forum Manajemen Indonesia (FMI), Forum Publikasi Ilmiah Indonesia (FUBLIN) dan dosen di beberapa Universitas diantaranya Program Pasca Sarjana Universitas HKBP Nommensen Medan, Universitas IBBI Medan, Asesor BKD(Beban Kerja Dosen), dan Reviewer Asian Journal of Advances in Research. Penulis mengajar Manajemen Pemasaran, Kewirausahaan, Metodologi Penelitian, Manajemen Strategik, Seminar Manajemen Pemasaran, E-Commerce, Manajemen Koperasi dan UKM, Ekonomi Manajerial, Kepemimpinan dan Manajemen SDM. Penulis menulis buku Manajemen Pemasaran (Teori & Aplikasi Bisnis) (2015), Manajemen Pemasaran Jasa Perhotelan (dilengkapi dengan Hasil Riset pada Hotel Berbintang 5 di Sumatera Utara) (2015), Metode Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Penyusunan Skripsi Ekonomi dan Tesis Magister Management) Edisi 1 (2016), Metodologi Penelitian Kuantitatif (Petunjuk Praktis untuk penyusunan Skripsi Ekonomi dan Tesis Magister Manajemen) Edisi 2 (2017), Kewirausahaan dan UKM (2020), Online Marketing (2020), Dasar-Dasar Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi dan Dunia Bisnis (2020), Service Management (2020), Smart Entrepreneurship : Peluang Bisnis Kreatif dan Inovatif di Era Digital (2020), Perdagangan Elektronik: Cara Bisnis di Internet (2020), Kewirausahaan dan Strategi Bisnis (2020), Aplikasi Teknologi Informasi : Teori dan Implementasi (2020), Pengantar Bisnis : Etika, Hukum &

Bisnis International (2020), Manajemen Pemasaran : Teori dan Pengembangan (2020), Bisnis Online : Strategi dan Peluang Usaha (2020), Pemasaran Digital dan Perilaku Konsumen (2020), Belajar Mandiri : Pembelajaran Daring di Tengah Pandemi Covid 19 (2020), Perilaku Konsumen di Era Digital (2020), Manajemen Operasional : Teori dan Strategi (2020), Pemasaran Pariwisata : Konsep, Perencanaan dan Implementasi (2020), Konsep E-Bisnis (2020), Pemasaran Internasional (2020), Manajemen Merek (2020), Manajemen Inovasi (2020), Manajemen Pemasaran Perusahaan (2021), Manajemen Pemasaran Jasa (2021), Sistem Informasi Manajemen Bisnis (2021), Dasar-Dasar Pemasaran (2021), Komunikasi Pemasaran (2021), Desain Penelitian Bisnis–Pendekatan Kuantitatif (2021), Teori Organisasi (2021), Ekonomi Manajerial (2021), Manajemen Komunikasi Pemasaran (2021), Dasar-Dasar Periklanan (2021), Manajemen Strategik dan Kepemimpinan (2021), Manajemen Koperasi (2021), Manajemen Perilaku Konsumen dan Loyalitas (2021), Strategi Pemasaran (2021), Pemasaran Jasa (2021), Kewirausahaan : Konsep dan Strategi (2021), Pemasaran Dasar dan Konsep (2021), Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan (2021), Etika Bisnis: Prinsip dan Relevansinya (2021), Dasar-Dasar Komunikasi Bisnis (2021), Manajemen UMKM dan Koperasi (2021), Strategi Manajemen Pemasaran (2022),Pengantar Manajemen Operasional (2022), Social Media Marketing dan Bisnis Modern (2022), Dasar-Dasar Manajemen Internasional (2022), Pengantar Komunikasi Pemasaran (2022), Kewirausahaan dan Koperasi (2022), Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Bisnis (2022), Manajemen Kreativitas dan Inovasi (2022), Manajemen UKM(2022), Strategi Digital Marketing untuk Bisnis Digital (2022), Digital Marketing dan E-Commerce (2023), Manajemen Strategi dan kebijakan Bisnis (2023),Ilmu Ekonomi Manajerial:Teori dan Analisis (2023), Customer Relationship Management (2023), Perilaku Belanja Konsumen di Era Digital(2023), Digital Entrepreneurship dan Inovasi Bisnis (2023), Artificial Intelligence Marketing (2023), Digital Bisnis (Strategi Bisnis Digital menuju Era Society 5.0) (2023), Human Resource Management (Theoretical and Pratical Approaches) (2023), Marketing Management (How to Improve Your Customer Loyalty and Profitability) (2023), Strategi dan Etika Pemasaran (2023), Selfie-Marketing, Sebuah Epistemologi Branding(2023),Metode Penelitian Bisnis (2023), Strategi Pengembangan Pemasaran UMKM (2023), Kewirausahaan: Memahami Bisnis Yang Sukses (2024), Statistika Bisnis (2024), Strategi Pemasaran Mutahir:Mengintegrasikan Teori dan Praktek (2024), Tren Pemasaran Digital dan Evolusi Strategi Pemasaran Digital (2024), Strategis Bisnis Menguasai

Pasar Digital: Teori, Konsep dan Pemikiran (2024), Manajemen Pemasaran: Strategi dan Implementasi (2024), Strategi Pemasaran Dalam Kewirausahaan (2024), Manajemen Strategis: Pengembangan Strategi Organisasi untuk Keunggulan Bersaing (2024), Pemasaran E-Bisnis (2024), Pemasaran Global : Pengetahuan, Keterampilan dan Strategi Efektif (2024). Penulis juga sudah mempublikasikan beberapa karya ilmiah yang bertaraf Internasional bereputasi terindex Scopus. Penulis juga telah lulus sertifikasi Internasional Certified Marketing Analyst(CMA) dari American Academy of Project Management USA dan Sertifikasi Nasional Pemasar Strategik dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi. Email: andriasans@gmail.com.



Penulis Lahir di Bogor dan menamatkan studi S2 nya di Jurusan Manajemen. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Politeknik Ahli Usaha Perikanan Jakarta pada Program Studi Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Perairan. Jabatan saat ini Lektor Kepala dengan Golongan IV/b. Cabang rumpun ilmu; Ilmu atau Sains Manajemen.

E-mail : belfyludaputri@gmail.com.

Manajemen Perilaku Organisasi Modern

Buku ini menawarkan panduan komprehensif mengenai perilaku organisasi modern, mengupas berbagai teori, konsep, dan pendekatan untuk memahami dinamika individu dan kelompok dalam organisasi. Dengan pendekatan yang menyeluruh, buku ini membahas isu-isu utama seperti globalisasi, teknologi digital, keberagaman tenaga kerja, dan perubahan dinamis yang memengaruhi struktur serta budaya organisasi di era modern.

Bab-bab awal mengeksplorasi definisi, ruang lingkup, serta tantangan dalam perilaku organisasi modern, diikuti dengan pembahasan mendalam mengenai perilaku individu, termasuk karakteristik biografis, kepribadian, dan persepsi. Buku ini juga menghadirkan analisis teori motivasi klasik hingga kontemporer, serta peran emosi dalam membentuk dinamika organisasi.

Selanjutnya, buku ini membahas budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi efektif, hingga pengambilan keputusan strategis, memberikan wawasan bagi pembaca untuk memahami proses manajerial secara lebih mendalam. Aspek kreativitas, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan juga menjadi fokus utama, menunjukkan bagaimana organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah tantangan global.

Buku ini membahas:

- Bab 1 Perilaku Organisasi Modern
- Bab 2 Perilaku Individu dalam Organisasi
- Bab 3 Teori Motivasi dalam Organisasi
- Bab 4 Persepsi, Kepribadian, dan Emosi dalam Organisasi
- Bab 5 Budaya Organisasi: Konsep dan Implementasi
- Bab 6 Kepemimpinan dalam Organisasi Modern
- Bab 7 Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi
- Bab 8 Komunikasi Efektif dalam Organisasi Modern
- Bab 9 Etika dan Perilaku Organisasi
- Bab 10 Kreativitas dan Inovasi Dalam Organisasi
- Bab 11 Perubahan Organisasi dan Adaptasi
- Bab 12 Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi
- Bab 13 Manajemen Konflik dan Resolusi Masalah
- Bab 14 Pengembangan SDM dalam Organisasi Modern



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

ISBN 978-623-133-676-3



9

786231

136763